

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Institut mezioborových studií Brno**

**Analýza úrovně personálu MOPL, a.s. a její význam při řešení  
složitých komunikačních procesů**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**

**doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.**

**Vypracoval:**

**Bc. František Kratochvíl**

**Brno 2012**

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza úrovně personálu MOPL, a.s. a její význam při řešení složitých komunikačních procesů“ zpracoval samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Horní Kounice 30. 3. 2012

.....

Bc. František Kratochvíl

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Dále děkuji panu Ing. Jaroslavu Kubíčkovvi za odborné konzultace v procesu řízení lidských zdrojů a personální politiky.

Také bych chtěl poděkovat svým blízkým za morální podporu a pomoc, kterou se mnou měli při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

Bc. František Kratochvíl

## **Obsah**

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>Teoretická část</b>	
1. Lidské zdroje a jejich postavení v moderní organizaci 21. století	6
1.1 Formy a metody řízení lidských zdrojů, moderní trendy a tendence	6
1.2 Personální audit jako příležitost ke zlepšení stávajícího stavu lidských zdrojů	65
<b>Praktická část</b>	
2. Případová studie - personální audit ve společnosti MOPL, a.s.	73
2.1 Představení společnosti MOPL, a.s., organizační struktura, stručná historie podnikání, interní nástroje propagace podniku	73
2.2 Analýza postupu při řešení technologických procesů a konkurenční boj v obchodně - technologickém odvětví, Ganttův diagram	81
2.3 Komunikační kanály ve společnosti MOPL, a.s., úroveň personálu, její význam a opatření k dalšímu rozvoji	88
2.4 Představení výzkumného projektu, personálního auditu, včetně výzkumných metod, vzorku respondentů a stanovené hypotézy	96
2.5 Výzkumná zpráva, prezentace výsledků personálního auditu ve společnosti MOPL, a.s., včetně návrhů na zlepšení stávajícího stavu lidských zdrojů	111
<b>Závěr</b>	<b>123</b>
<b>Resumé</b>	<b>124</b>
<b>Anotace</b>	<b>125</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>126</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>131</b>

## Úvod

Motto: „*Klíčový úspěch firmy tkví v jejích zaměstnancích.*“

V rámci mé diplomové práce s názvem „*Analýza úrovně personálu MOPL a.s. a její význam při řešení složitých komunikačních procesů*“ (anglický název: „*Analysis of levels of personnel MOPL SpA and its importance in dealing with complex communication processes*“) navazuji na předchozí bakalářskou práci, nazvanou „*Význam komunikace při řešení složitých technologických procesů*“, ve které řeším komunikaci, mezilidské vztahy a z nich vyplývající komunikaci v pracovním prostředí. Ono navázání na zmíněný text si představuji tak, že jednak využívám formální rámec, již nastudovanou problematiku a celkovou strukturu a rozvržení textu.

Problematika mezilidské komunikace na pracovišti, kterou jsem řešil v předchozí, úspěšně obhájené bakalářské práci, je nejen velmi aktuální, neboť lidé tráví ve svém zaměstnání čím dál více času, mnohdy i více než třetinu dne, ale komunikace je také především základním pojítkem mezi lidmi.

Komunikace mezi lidmi na pracovišti jakožto celistvý soubor komunikačních prvků, které jsou při komunikaci používány a její kvalita či úroveň, významně ovlivňují v souvislosti motivaci k práci zaměstnance, kvalitu jimi podávaného výkonu a také například míru loajality vůči firmě či zaměstnavateli, a tím v konečném důsledku i její úspěšnost na trhu.

Lidský potenciál je největším bohatstvím firmy a moderní personalistika hraje dnes velmi důležitou úlohu v plánování podnikové strategie. Každý dobrý podnik by měl mít svoji personální politiku a personální strategii. Jednou z nejdůležitějších oblastí této strategie je i motivace lidských zdrojů k pracovním aktivitám.

Lidské zdroje organizace jsou důležitou součástí pro úspěch jakékoliv organizace. Proto by s nimi mělo být pracováno alespoň s takovou péčí, s jakou podnik spravuje zdroje finanční, kapitálové a materiálové. Příliš často je však řízení lidských zdrojů považováno za „*okrajovou*“ funkci, málo působící na schopnost podniku poskytovat služby, výrobky zákazníkům a na její ziskovost. Tento postup je hodně nešťastný přístup.

Potenciální přínos efektivního rozhodování o zaměstnancích jsou stejně účinné jako rozhodování o využití ostatních zdrojů. Sílicí konkurence firem dává organizaci schopnost efektivně řídit lidské zdroje a tato činnost se stává prvořadou. V tomto smyslu slova podnik

stojí a padá s lidmi, proto je nutné mít správné lidi na správných místech. Jednou ze schopností organizace je, že dokáže pracovat efektivně s lidskými zdroji. To je vždy základ strategického, logického a promyšleného přístupu k jejich řízení a rozvoji. Tato činnost je procesem mnoha dimenzí, vizí a cílů souhrnné strategie organizace, přispívající k jejich uskutečnění.

Jedním z nejdůležitějším prostředkem personálního řízení, který nám má zajistit vysokou výkonnost, ekonomickou úspěšnost a konkurenceschopnost organizace je systematické analyzování dosažených výsledků a hovoří o správné činnosti v personálním řízení. Pochopení a správné poznání reality výsledků analyzování, záměrů a předpokladů pro rychlé a efektivní reakce na probíhající změny a tím i na požadavky organizace.

Jeden z nejvýznamnějších předpokladů pro úspěšné plnění nových úkolů organizace je odpovídající kvalitní a početní struktura personálu, jeho strategické myšlení, které vychází z aktivity a pochopení problematiky, směřující k dosažení stanovených cílů, stanovených v personální strategii podniku a tím i v souhrnné strategii.

Plánovaný strategický rozvoj lidských zdrojů v organizaci se nemalou měrou podílí na vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, odbornému vzdělávání a rozvoji za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu a organizace. Je nutné podporovat všechny faktory, reagovat na probíhající změny, analyzovat, monitorovat, včas zavádět inovační a nové prvky do systému řízení celé organizace.

Organizace jako taková musí neustále využívat, zkvalitňovat a spojovat nejen materiální, finanční, informační zdroje, ale také lidské zdroje, protože jen profesně a kvalifikačně připravení zaměstnanci zvládají současné a budoucí podmínky organizace založené na znalostech, jakožto významného faktoru konkurenční výhody.

Základem faktorem úspěšnosti společnosti MOPL, a.s. je její efektivní způsob řízení práce ve všech složkách organizace, založený na vysoce technicko - technologické vyspělosti, rovněž tomu odpovídající početní a kvalifikační struktuře personálu, přičemž tomuto dominuje rozvoj lidských zdrojů. Očekávaný úspěch se ale nedostaví bez širokého, hlubokého a dlouhodobého pohledu na skutečnost, jak může personální politika a rozvoj lidských zdrojů v praxi přispívat k uskutečňování dlouhodobých vizí o potenciálu a schopnostech lidí.

Provedená analýza personálu a tím získané informace poskytnou celkový obraz o stavu a struktuře personálu MOPL, a.s. a nastíní představu dalšího možného rozvoje lidských zdrojů v organizaci v návaznosti na vyvíjející se potřeby organizace s orientací na vnitropodnikovou strategii v složitých podmínkách měnícího se prostředí v závislosti na druhu

vykonávané činnosti. Analyzované vstupy a výstupy poslouží ke správnému pochopení a poznání podmínek pro následnou realizaci celé řady personálních procesů, což poslouží pro identifikaci potřeb organizace v oblasti rozvoje lidských zdrojů, čímž napomůže k již připravovaným změnám, reakcím a opatřením pro určité časovém období.

V závěru mé diplomové práce posoudím stávající situaci ve společnosti MOPL, a.s., popíši cíle pro další formování organizace, nastíním vleklé problémy a jejich možné řešení, připojím návrh řešení zvýšení výkonnosti lidských zdrojů. Pokusím se o analýzu plánovaných počtů specifických skupin zaměstnanců a to za pomoci přípravy personálních rezerv organizace, plánování, výběru a dílenské přípravy specialistů pro složité technologické projekty, zabezpečení pracovních podmínek, kvalitní výběr těchto specialistů a vysílání vybraných pracovníků na pracoviště doma i v zahraničí.

### **Cíl diplomové práce a jeho zdůvodnění**

Cílem této diplomové práce je nastínit nejnovější poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci MOPL, a.s., není ovšem ani možné nalézt odpověď na všechny otázky, vznikající ve vztahu k tak proměnlivé a specifické problematice řízení lidských zdrojů. Mým záměrem je pokusit se v teoretické části popsat některé, z mého pohledu důležité postupy, metody personální práce, které mají vliv na vytváření podmínek rozvoje pracovníků ku prospěchu zvyšování výkonnosti a tím i prosperity organizace se záměrem na jejich praktické aplikace v organizaci.

V části teoretické uvedu základní teoretické poznatky vybraných humanitních věd o komunikaci, provedu jak základní rozdělení forem a druhů komunikace, tak i průřez jak teoretických tak i aplikovaných věd, které zkoumají komunikaci (teoretickou), nebo využívají poznatků o komunikaci pro potřeby podniku, ať už z osobního, nebo z osobnostního hlediska a z pohledu zájmu podniku jako sociální skupiny, nebo pohledu na podnik jako ekonomickou jednotku. Proto bych se rád věnoval i těmto oborům.

Dále v teoretické části popíšu problematiku lidských zdrojů, postavení a úloha současného zaměstnance v podmínkách firem 21. století. Následně zmíním formy a metody řízení lidských zdrojů a jejich moderní trendy a tendence. Tuto kapitolu rozdělím na část, ve které rozepíšu plánování, získávání a výběr zaměstnanců, následně zmíním možnosti jejich vzdělávání, rozvoje a posilování schopnosti týmové spolupráce. Nelze také nezmínit problematiku řízení kariéry, odměňování a zaměstnanecké benefity. Tuto nejrozsáhlejší

kapitolu teoretické části uzavřu popisem administrativních procesů, které se vážou k problematice řízení lidských zdrojů.

Teoretickou část zakončím charakteristikou, popisem personálního auditu jako metody, která napomáhá vysledovat slabá místa v rámci organizační struktury.

V praktické části mojí práce je obsahová analýza dostupných materiálů vedení a řízení společnosti, které jsou dobrým příkladem mezilidských vztahů, pracovních podmínek a technologické komunikace. V praktické části se pak zaměřím na společnost MOPL, a.s., ve které provedu personální audit, na základě kterého navrhu odpovídající možnosti zlepšení stávajícího stavu. Pokusím se navrhnout program vzdělávání zaměstnanců, což je dosud ve firmě realizováno ne příliš systematicky, a to v oblasti odborné i osobnostní, což by mohlo vést ke zvýšení atraktivnosti organizace na trhu práce a atraktivnost organizace především pro zaměstnance.

Cílem závěrečného výzkumného projektu v mé diplomové práci je zpracování analýzy stavu personálu, zhodnocení personální politiky a struktury personálu MOPL, a.s. v roce 2010, porovnání s výsledky roku 2009, dále se pokusím nastínit možný návrh opatření pro další rozvoj s přihlédnutím ke strategiím organizace na období roků 2011 – 2014. Závěrem uvedu, podle svého názoru a pochopením uvedené problematiky možné závěry, kroky a možnosti, které mohou vést ke zvyšování prestiže personální politiky organizace ve vztahu k celkovému plánování naší organizace.



## **Teoretická část**

# 1. Lidské zdroje a jejich postavení v moderní organizaci 21. století

Tato část práce se zabývá výkladem základních pojmů při řízení lidských zdrojů. Dále se zabývá formami a metodami řízení lidských zdrojů, moderními trendy a tendencemi, plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, teambuildingem a koučinkem, řízením kariéry, odměňováním a zaměstnaneckými výhodami, reportingem a personální administrativou a závěrem personálním auditem jako příležitostí ke zlepšení stávajícího stavu lidských zdrojů.

## 1.1 Formy a metody řízení lidských zdrojů, moderní trendy a tendence

### Formy a metody

Schopnost organizace pracovat efektivně s lidskými zdroji je vždy důkazem strategicky a logicky promyšleného přístupu k jejich řízení a rozvoji.

Nový přístup k řízení lidí v organizacích a současně formování teoretických úvah o nové koncepci řízení lidí, vychází z představy o „*lidských zdrojích*.“<sup>1</sup>

### Proces rozvoje koncepce řízení lidských zdrojů lze rozdělit na tři samostatné fáze:

- a) První fáze je původní myšlenkou koncepce řízení lidských zdrojů zformovaná americkými univerzitními autory v 80. letech 20. století, které se rozdělovaly na dva modely „*model souladu*“ a „*harvardský model*.“
- b) Druhá fáze je další rozvoj těchto myšlenek anglickými odborníky koncem 80. a začátkem 90. let, kteří současně často vyjadřovali skeptický vztah k otázce jejich aplikace v praxi personálního řízení.
- c) Třetí fáze je aplikací koncepce řízení lidských zdrojů v praxi a jejich sjednocení se systémem současného podnikového managementu a řízením personálních činností.

Je to proces mnoha dimenzí, vycházející z vize a cílů souhrnné strategie organizace, přispívající k jejich uskutečnění.

---

<sup>1</sup> VOJTOVIČ, S., *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*, s. 152-153.

Jedním z prostředků personálního řízení jak zajistit vysokou výkonnost, konkurenceschopnost a ekonomickou úspěšnost organizace je systematické analyzování své činnosti a dosažených výsledků v personálním řízení.

Poznání a správné pochopení reality výsledků analyzování, sladěnost záměrů a předpokladů pro rychlé a efektivní reakce na probíhající změny a tím i požadavky organizace, přispívají k „*vymezení základních cílů, kterých má být dosaženo v oblasti formování lidských zdrojů, a to jak z hlediska struktury, tak i jejich kvality.*“<sup>2</sup>

Jedním z významných předpokladů pro úspěšné plnění budoucích nových úkolů organizace je odpovídající početní a kvalitní struktura personálu, jeho strategické myšlení, které vyvěrá z pochopení a aktivního úsilí, směřujícího k dosažení cílů, obsažených v personální strategii a tím i v souhrnné strategii organizace.

Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání, za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu a organizace a tím přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti a její úspěšnosti.

Je třeba podporovat všechny rozhodující faktory, včas reagovat na probíhající změny, monitorovat, analyzovat a zavádět inovační a zcela nové prvky do systému řízení celého spektra činností organizace.

Organizace musí neustále využívat a propojovat nejen materiální, finanční a informační zdroje, ale zejména zdroje lidské. Jen profesně a kvalifikačně připravení lidé mohou zvládnout současné a perspektivní podmínky organizace založené na znalostech, jako faktoru konkurenční výhody. „*Využívání znalostí lidí a jejich schopnost práce s informacemi se stává prvkem konkurence mezi firmami a je cestou zabezpečující dosažení konkurenční výhody.*“<sup>3</sup>

V organizacích je na rozdíl od skupin životně důležité, aby byly zavedeny určité *řídící systémy*, protože vůdčí osobnost na vrcholové úrovni nemůže evidentně zastat veškerou kontrolní a řídicí práci sama. Jejím úkolem ve spolupráci s týmem vrcholového vedení je dohlédnout na to, aby vedoucí na všech úrovních plnili kontrolní a řídicí funkci. Aby tato vůdčí osobnost mohla řídit, musí být „*zaveden ověřovací řídicí systém*“, který poskytuje nezbytné informace.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> VEBER, J., a kol, *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 177.

<sup>3</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, s. VIII.

<sup>4</sup> ADAIR, J. E., *Jak efektivně vést druhé : Příručka sebezdokonalování pro manažery*, s. 121.

Kvalitní, odborně schopný a vysoce výkonný personál, je cílem všech procesů v oblasti personálního řízení firmy a současně je také vysoce žádaným a atraktivním objektem trhu práce.

Tajemství kontrolní a řídicí činnosti spočívá v tom, „že *musíte mít v duchu jasnou představu, co by se mělo dít, kdy by se to mělo dít, kdo by to měl dělat a jak by se to mělo dělat.*“<sup>5</sup>

**Vedle rutinního řízení, řídím když musím a různých typů řízení proměnlivého jde především o čtyři následující styly řízení lidských stylů:**<sup>6</sup>

- a) **Direktivní řízení** – rozhoduje manažer, přičemž hlavními kritérii jsou plnění úkolů a udržování respektu (podniky a státní instituce).
- b) **Formální řízení** – jde o řízení na efekt, formální pořádek a množství výkazů a formulářů dusí kreativitu a skrývá nedostatečnou dynamiku (státní správa).
- c) **Liberální řízení** – je charakteristické zbrklým nabízením práv a odpovědnosti podřízeným a podřízení nepřipraveni na odpovědnost dokážou velmi rychle vytvořit pozoruhodný chaos.
- d) **Týmové řízení** – věnuje zvýšenou pozornost úkolům a lidem, má dostatek pochopení pro lidské zájmy a vztahy, ale nezapomíná na cíle a úkoly.

Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o „*dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmisťování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.*“<sup>7</sup>

**V řízení lidských zdrojů je kladen především důraz na:**

- a) zájmy managementu,
- b) uplatnění strategického přístupu, v němž strategie lidských zdrojů je integrována se strategiemi podniku,

---

<sup>5</sup> ADAIR, J. E., *Jak efektivně vést druhé : Příručka sebezdokonalování pro manažery*, s. 117-118.

<sup>6</sup> PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 138.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 149.

- c) chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů,
- d) dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- e) dosažení oddaností lidí cílům a hodnotám organizace,
- f) potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání, hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filosofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody.

### **Moderní trendy a tendence**

Svět 21. století se významně liší od všech předchozích etap vývoje lidské společnosti. Ve skutečnosti existují určité principy, na nichž musí být úspěšná firma 21.století založena a proto musí být formulována tak, aby byla schopna existovat a rozvíjet se v podmínkách, které jsou pro první polovinu 21. století charakteristické.

#### **Základní rozvojové tendence světa 21. století jsou:<sup>8</sup>**

- a) Superkonkurence
- b) Superturbulence
- c) Informatizace
- d) Intelektualizace
- e) Globalizace
- f) Militantnost a terorismus
- g) Rozmanitost
- h) Miniaturizace

---

<sup>8</sup> SOUČEK, Z., *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší)*, s. 16.

- i) Genetizace
- j) AIDS a další obtížně zvládatelné choroby

**Z výše uvedených tendencí lze „odvodit principy“ na nichž by měla být založena úspěšná firma 21. století, jsou to tyto principy:<sup>9</sup>**

- 1) **Absolutní orientace na zákazníka** – znamená, že doslova všichni pracovníci firmy jsou si vědomi toho, že úspěch firmy, její přežití i další rozvoj plně závisí na zákaznících.
- 2) **Silný top management** – řídí firmu jako jednotný celek na základě jasně formulované a důsledně implementované strategie.
- 3) **Řízení firmy jako celku** – generální ředitelé jsou odpovědní za načrtnutí podnětného obrazu budoucnosti a musí určovat směr, kterým se podnik bude ubírat.
- 4) **Aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů** – probíhá na základě předvídání, jsou to závislé činnosti, spojené s vysokými náklady – investování, budování a příprava kvalifikovaných pracovníků.
- 5) **Specifické přednosti a vnímání hodnoty** – rozumějí se tím určité osobité vlastnosti, jimiž se firma odlišuje od jiných firem a tyto vlastnosti musí zákazníci vnímat, brát je v úvahu při rozhodování o koupi a přiměřeně za ně platit.
- 6) **Orientace na špičkové výsledky** – každý produkt musí být hned od začátku připravován k proniknutí na světový trh, tzv. „*celosvětová konkurenceschopnost*.“
- 7) **Vysoká výkonnost, efektivita a produktivita** – charakterizujeme to jako „*schopnost subjektu (podniku, firmy) vyprodukovat za určité období souhrn statků a služeb*.“ Produktivita je definována jako „*výkon za určitou časovou jednotku*.“ Efektivnost je definována jako „*vztah hodnoty výstupu k hodnotě vstupu*.“
- 8) **Správné produkty a jejich značka** – každý produkt má určité parametry, vlastnosti, charakteristiky a musí být koncipován tak, aby obsahoval co nejvíce „*vnímaných*

---

<sup>9</sup> SOUČEK, Z., *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší)*, s. 17.

*hodnot*“ a co nejméně *„nevnímaných hodnot.“* Nedílnou součástí produktu je značka a ta garantuje spolehlivost produktu.

- 9) **Znalosti základem úspěchu** – je to, co poskytuje člověku možnost plnit úkoly tím, že se kombinují data z různých externích zdrojů a používají se vlastní (interní) informace, zkušenosti a postupy.
- 10) **Efektivní portfólio a core business** – *„portfólio“* firmy tvoří soubor produktů a rozhodnutí o jeho struktuře a patří mezi základní a nejvýznamnější strategická rozhodnutí. Firma 21. století se musí plně věnovat rozvoji hlavního předmětu svého podnikání, tzv. *„core business“*,<sup>10</sup> očistit portfólio o produkty, které nesouvisí s jeho hlavním podnikáním a zabírají jeho síly a prostředky.
- 11) **Rychlost a pružnost** – se vzhledem k superturbulentnosti současné etapy se rychlost stala jedním ze základních požadavků na všechny aktivity firmy a výhra v závodě s časem vyžaduje vysokou pružnost firmy.
- 12) **Výkonnostní motivační systém** – tvoří základní pilíř firmy 21. století s tím, že tradiční rozdělení motivačních nástrojů na hmotné a nehmotné zůstává zachován. Nové tendence (u mladých lidí s vyšším vzděláním), preferování více volného času, zajímavá práce, větší prostor pro samostatné rozhodování a až potom přichází na řadu výše platu.
- 13) **Centralizace** – *„konkurenceschopnost firmy lze dosáhnout pouze tehdy, je-li firma řízena jako komplexní celek“*, jestliže jeho jednotlivé součásti jsou vzájemně účelně propojeny. Jen tak lze dosáhnout potřebný synergický efekt. Silícímu konkurenčnímu tlaku (superkonkurenci) může odolat jen firma, která věnuje všechny své síly na rozvíjení určitého oboru, nerozptyluje své síly, naopak je v maximální míře koncentruje a řídí jako celek.
- 14) **Procesní řízení** – jsou ve firmě 21. století chápány jako procesy, postupující různými organizačními útvary a rozumíme tím jednotný tok aktivit, který má zajistit optimální finální efekt.
- 15) **Inovativnost** – rozumí se tím obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod nákupu, výroby a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.

---

<sup>10</sup> SOUČEK, Z., *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší)*, s. 128.

- 16) **Vytváření síly podniku fúzemi, akvizicemi, aliancemi, sítěmi, formováním virtuálních podniků** – aliance mají řadu výhod, spojují pružnost a zainteresovanost malé firmy s vytvořenou větší silou a dalšími možnostmi velké firmy. Vytvářejí absolutní orientaci dodavatele na své zákazníky a fungují rychle a pružně. Ukazuje se, že síť firem dokáže uspokojit potřeby zákazníků lépe než individuální jednotliví dodavatelé. Vytvořením sítí může vzniknout tzv. „*síťová ekonomika*“, neboli „*ekonomika bez tření*.“<sup>11</sup>
- 17) **Používáním nejmodernějších metod managementu** – firmy 21. století proto musí nově vznikající metody managementu systematicky sledovat, ověřovat účelnost jejich využití a pokud je to efektivní, zavádět do praxe. Značná část českých managerů mnoho moderních metod managementu nejen nezavedla a nezavádí, ale dokonce je ani nezná viz. společnost MOPL, a.s..
- 18) **Ucelený systém řízení a plánování** – všechny procesy ve firmě musí být smysluplné a racionálně řízeny. Systém řízení a plánování firmy musí tvořit jednolitý, kompaktní celek a základem všech aktivit firmy je její strategie.
- 19) **Využívání moderních informačních technologií** – bez aplikace moderních informačních technologií nemůže plnit své úkoly žádná firma 21. století, nedokázala by dostatečně rychle reagovat na měnící se požadavky zákazníků, zajistit dostatečnou spolehlivost plnění svých závazků, komplexně a s potřebnou rychlostí vyhodnocovat výsledky svých aktivit a plnit další úkoly, které ve svém souhrnu umožňují firmě v náročném konkurenčním prostředí přežít a úspěšně se rozvíjet.
- 20) **Respektování zásad „Corporate governance“, principu etiky, společenské odpovědnosti a ekologičnosti** – firma 21. století musí být firmou solidní, čitelnou, průhlednou a důvěryhodnou. Úkolem „*Corporate governance*“<sup>12</sup> je přispět ke zlepšení transparentnosti, integrity, práva a pořádku. Principy etiky by měly respektovat nejen zákony a předpisy, ale i pravidla, vyplývající z „*dobrych mravů*“, které jsou za hranicemi povinností, vyplývajících ze zákonů a předpisů. Principy společenské odpovědnosti jsou výrazem odpovědnosti firmy k veřejnosti. Dodržování principu šetrného vztahu k přírodě a bezpečnosti práce se stalo ve sféře podnikání jedním

---

<sup>11</sup> SOUČEK, Z., *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší)*, s. 166.

<sup>12</sup> SOUČEK, Z., *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší)*, s. 190.



z hlavních úkolů. Firma 21. století tyto principy respektuje a má vypracovány programy, které zajišťují jejich plnění.

21) **Kvalifikované strategické řízení** – firma, která nemá kvalifikovaně formulovanou strategii a dobře fungující systém strategického řízení, nemůže v současném náročném a superkonkurenčním prostředí přežít a tím méně se rozvíjet. Strategickým řízením rozumíme proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy.

Závěrem lze shrnout z výše popsaného, že firma 21. století musí zavádět do praxe nové metody řízení, které musí být relativně jednoduché a snadno pochopitelné. Musí být použit správný styl řízení a je nutné částečně ustoupit od líbivých „příjemných“, „měkkých“<sup>13</sup> metod, založených na přehnaném diskutování, přesvědčování a meditování. V globální ekonomice vítězí nejvýkonnější a nejlepší.

### **Mezi typické rysy práce s lidskými zdroji se řadí:**

- **Personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců**
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**
- **Teambuilding, Koučink**
- **Řízení kariéry, odměňování a zaměstnanecké výhody, benefity**
- **Reporting, personální administrativa**

### **Personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců**

#### **Personální plánování**

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

---

<sup>13</sup> SOUČEK, Z., *Firma 21. století: (předstihněme nejlepší)*, s. 196.

**Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:**

- a) V potřebném množství (kvantita),
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- e) flexibilní a připravené na změny,
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- g) ve správný čas,
- h) s přiměřenými náklady.

Firma orientována na místní trh nezná, nebo nepovažuje za efektivní analyzovat práci, zpracovávat popisy práce a specifikovat požadavky pracovního místa na pracovníka. Při odhadu potřeby pracovní síly se majitel spoléhá na vlastní zkušenosti o obsahu práce volného, resp. Nového místa, popř. na informace bezprostředních nadřízených a samotných zaměstnanců, kteří znají nároky stejné nebo podobné práce. Je výjimkou, aby údaje z jakékoliv metody používané k analýze práce byly písemně zaznamenány a byly systematicky využity v návazných personálních činnostech.<sup>14</sup>

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.<sup>15</sup>

Personální plánování se tedy dělí na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků (předvídání zdrojů pracovníků) a plánování personálního rozvoje pracovníků (vzdělávání a kariéra). Personální plánování slouží k realizaci podnikových cílů a usiluje o to, aby podnik měl v současnosti i budoucnosti dostatek kvalitních pracovních sil.<sup>16</sup>

**Otázky, na které musí personální plánování odpovědět:**

- jaké pracovníky a v jakém množství bude podnik potřebovat,
- časový horizont potřeby pracovníků,

---

<sup>14</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, s. 211.

<sup>15</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 31.

<sup>16</sup> SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., *Základy řízení lidských zdrojů*, s. 71.

- kolik jich nyní pracuje v podniku,
- jak bude probíhat pohyb pracovníků vně podniku,
- pravděpodobnost změn na trhu práce,
- v dnešní době brát v potaz i hospodářskou krizi a s ní spojené propouštění pracovníků.

Dále se plánování týká vzdělávání pracovníků, rozmisťování pracovníků, plánů odměňování, plány produktivity práce, propouštění a penzionování pracovníků. Bez plánování se personální řízení v organizaci neobejde, naopak se může stát, že se navýší náklady firmy například na vyhledávání nových zaměstnanců či celkové náklady na chod firmy.

Plánování je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čím a jak má být dosaženo, tzn. určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení.<sup>17</sup>

Strategie, politika a postupy organizace v oblasti lidských zdrojů jsou jedinečnou směsí mnoha procesů, postupů, osobností, stylů, schopností a kultury organizace. Strategie lidských zdrojů zajistí, že bude mít organizace kvalitnější lidi než její konkurenti, že bude rozvíjet a vychovávat jedinečný intelektuální kapitál podniku, že se bude rozvíjet kultura povzbuzující v organizaci proces učení. „*Tvrdé*“ strategické řízení lidských zdrojů klade důraz na užitek, který přinesou investice do lidských zdrojů. „*Měkké*“ strategické řízení lidských zdrojů klade v řízení větší důraz na stránku lidských vztahů, na jistotu zaměstnání, soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, kvalitu a vyváženost pracovního života a etické aspekty. Ideální je rovnováha mezi „*tvrdými*“ a „*měkkými*“ prvky.<sup>18</sup>

Personální strategie jsou obvykle dílem celého vedení podniku. K jejich vytváření přispívají svým dílem všichni manažeři a všechny útvary organizace.<sup>19</sup>

Plánování rozvoje lidských zdrojů v každé organizaci je nástrojem jejího budoucího rozvoje, určuje priority, termínování cílů a měřítko pro hodnocení dosažených výsledků.

Proto plánování rozvoje lidských zdrojů můžeme považovat za „*činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů ve stanoveném čase na požadované úrovni.*“<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnost a metody personální práce*, s. 70.

<sup>18</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*, s. 143-144.

<sup>19</sup> STÝBLO, J., *Personální management*, s. 26.

<sup>20</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, 2. vyd. 2009 s. 74-75.

**Plánování rozvoje lidských zdrojů slouží k dosažení a realizaci strategických cílů organizace tím, že zajišťuje nejen v současnosti, ale i v budoucnosti profesně a kvalifikačně připravenou pracovní sílu:**

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím přístupem k práci,
- flexibilní a připravenou na změny,
- optimálně rozmístěnou,
- ve správný čas a s přiměřenými náklady.

**Pro tvorbu a realizaci plánu rozvoje lidských zdrojů je třeba zajistit:**

- informace (vnější a vnitřní),
- analýzu výchozí situace,
- prognózu,
- rozhodování o volbě postupu při jeho sestavování.

Tradičně byla efektivnost personálního útvaru a personální práce měřena či posuzována pomocí jejich přesnosti a administrativní výkonnosti a efektivnosti.

**Dnes je nutné přidat k těmto tradičním schopnostem personálního útvaru a personální práce nové schopnosti:<sup>21</sup>**

- a) **Rychlost** – aniž by to bylo na úkor kvality.
- b) **Realizace** – přeměnit nové nápady na akce s viditelnými výsledky.
- c) **Inovace** – schopnost kreativně přemýšlet o řešení starých problémů.
- d) **Integrace** – propojení personálního útvaru a personální práce se strategickými plány, cíli zákazníků, potřebami pracovníků a dalšími plány podnikových útvarů.

---

<sup>21</sup> ULRICH, D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, s. 257.

„*Personální plánování*“<sup>22</sup> v organizaci se neobejde bez hodnověrné, detailní a aktuální informace. Ta je jedním z podkladů pro provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace ve vztahu k problematice pracovních sil. Kvalitní analýza je výchozím bodem pro prognózování potřebných pracovních sil a zdrojů pracovních sil. Souběžně a provázaně s plánováním potřeb pracovníků a pokrytím této potřeby probíhá plánování personálního rozvoje pracovníků.

**K tomu patří:**

**1) Plán osobního rozvoje** – je individualizovaným plánem pro každého pracovníka

**Zpracování plánu probíhá v následujících krocích:**

- pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zájmy a stanovuje si své pracovní cíle,
- organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka,
- pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat,
- pracovník, jeho nadřízený a personalista se společně radí, jak realisticky stanovit cíle osobního rozvoje a plány pro dosažení těchto cílů.

Výsledkem těchto kroků je plán osobního rozvoje, zahrnující obsah a sled jednotlivých rozvojových aktivit vzdělávání (osvojování znalostí a zkušeností). Součástí tohoto procesu je průběžná a periodická kontrola a hodnocení pracovníka z hlediska plnění plánu osobního rozvoje.

**2) Plán nástupnictví v pracovní funkci pro zajištění udržení znalostí v organizaci** - ten má, pokud možno, zajistit provázanost potřeby kvalifikovaných pracovníků s budoucími potřebami organizace a poskytnout pracovníkům příslib určitého sledu v osobním rozvoji, kterého mohou dosáhnout (manažerská kariéra). Cílem plánování nástupnictví je zabezpečit, aby byly k dispozici manažerské kádry pro obsazení volných nebo nových pracovních míst a funkcí v budoucnu.

---

<sup>22</sup> PALÁN, Z., *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*, s. 152.

### **Pro tento účel je možné:**

- a) evidovat seznam charakteristik klíčových pracovních míst,
- b) vytvářet seznam případných kandidátů na manažerské funkce a místa,
- c) vést hodnocení připravenosti kandidátů pro případ rozhodování a povyšování nebo nahrazování míst po odcházejících pracovnících.

To slouží určitým vodítkem pro pokrytí v současnosti a budoucnosti uvolněných míst a pro zpracování plánů osobního rozvoje potenciálních kandidátů.

### **Získávání zaměstnanců**

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“.*<sup>23</sup>

Při získávání zaměstnanců nejde jen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných zaměstnanců, ale o získávání zaměstnanců pro zájmy a cíle podniku, zaměstnanců zaujatých, motivovaných a jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy podniku.<sup>24</sup>

Dřívější pojem nábor pracovníků se v chápání moderní teorie řízení lidských zdrojů, liší. Zatímco „nábor pracovníků“ znamená většinou získávání pracovníků ze zdrojů vnějších, „získávání pracovníků“ usiluje nejprve o získání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců firmy, a až v druhé řadě ze zdrojů vnějších. Reakce potenciálních uchazečů na nabídku na zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci, závisí na několika podmínkách, které dělíme na podmínky vnější a podmínky vnitřní.

---

<sup>23</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 117.

<sup>24</sup> REJF, L., KRÍŽ, J., *Personální řízení*, s. 32.

*„Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňuje spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku organizace, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace – na rozdíl od vnitřních podmínek, které se může pokoušet do jisté míry ovlivnit – je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané“.<sup>25</sup>*

**Mezi vnější organizací neovlivnitelné podmínky získávání pracovníků patří:**

- a) **podmínky demografické**, např. reprodukce či mobilita obyvatelstva,
- b) **podmínky ekonomické**, př. rozdíl mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce,
- c) **podmínky sociální**, např. orientace hodnotová, vzdělanostní, profesní, rodinná,
- d) **technologické podmínky**, př. přizpůsobování se nové technice, rekvalifikace,
- e) **sídelní podmínky**, preference území a určitého typu osídlení,
- f) **podmínky politicko-legislativní**, které ovlivňují zaměstnávání cizinců v ČR a naopak.

**Podmínky vnitřní mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem, jednak s organizací, která volné pracovní místo nabízí.<sup>26</sup>**

**a) Podmínky vnitřní související s konkrétním pracovním místem:**

- povaha práce,
- postavení v hierarchii funkcí organizace,
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace),
- rozsah povinností a odpovědnost,
- místo vykonávané práce,
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zvláštní zaměstnanecké výhody).

**b) Podmínky vnitřní související s organizací:**

- význam, úspěšnost, prestiž a pověst organizace (vztah k zákazníkům a zaměstnancům),
- úroveň v odměňování a péči o zaměstnance,
- možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců a profesního růstu,
- sociální klima v organizaci,
- poloha organizace.

---

<sup>25</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 120.

<sup>26</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 101.

**Organizace může obsazovat volná pracovní místa ze dvou zdrojů a to buď ze zdrojů vnitřních a vnějších:<sup>27</sup>**

**a) Vnitřní zdroje pracovních sil:**

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s organizačními změnami,
- pracovníci, u kterých je zájem na tom, aby vykonávali náročnější práci,
- pracovníci, kteří mají zájem přejít na nové (uvolněné) pracovní místo.

**Výhody** - organizace už slabé a silné stránky zná a naopak, zvýšení motivace zaměstnanců a lepší návratnost investic, které organizace do zaměstnanců vložila.

**Nevýhody** - povyšování pracovníků až na místa, kde už nestačí plnit úkoly, soutěže o tato povýšení mohou negativně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku, zvenčí nepronikají nové myšlenky.

**b) Vnější zdroje pracovních sil**

**Mezi hlavní vnější zdroje pracovních sil patří:**

- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní),
- absolventi škol,
- „*nespokojení*“ zaměstnanci jiných organizací.

**Mezi vedlejší vnější zdroje řadíme:**

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- pracovní zdroje v zahraničí.

**Výhody** - více talentů se nachází mimo organizaci, odkud přinesou nový pohled na věc, nové názory.

**Nevýhody** - nákladnější je přilákání nových pracovníků (inzerce, hodnocení), delší adaptace pracovníků.

Z důvodu snazšího získání informací o vnitřních zdrojích, dávají organizace ve vyspělých zemích obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů (zjednodušení výběru, nejsou náklady na inzerci a hodnocení pracovníků). Až v případě, kdy už nelze pokrýt volná pracovní místa ze zdrojů vnitřních, přicházejí na řadu zdroje vnější (spolupráce s úřady práce a také se vzdělávacími instituty).

---

<sup>27</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 103.



Hlavním předpokladem pro to, aby proces získávání pracovníků byl efektivním, je dobrá znalost pracovních míst a jejich povahy (analýza pracovních míst) a také předvídání vytváření či uvolňování nových pracovních míst. Tento proces je součástí personálního plánování.

**Vlastní proces získávání pracovníků je složen z několika kroků, které na sebe navazují: (rozdělení dle Josefa Koubka):<sup>28</sup>**

**a) Identifikace potřeby získávání pracovníků** - základem tohoto jsou plány činností, kde personalisté spolupracují s liniiovými manažery při odhadech počtu a kvalifikace pracovníků.

**b) Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa** - specifikace obsazovaného místa je potřeba znát, abychom věděli, koho oslovit a jakou kvalifikaci požadovat a jaké metody při výběru použít. Samozřejmě se podle nich řídí i potenciální uchazeči o toto pracovní místo a pomohou mu se rozhodnout, zda na tuto nabídku reagovat či nikoliv.

Máme několik možností, co udělat s volným pracovním místem (např. jej zrušit, anebo tuto práci rozdělit mezi několik dalších zaměstnanců, přesčas, částečný úvazek, dočasný pracovní poměr, dohoda o provedení práce). A když zjistíme, že práce vyžaduje plný úvazek, pokračujeme v procesu získávání pracovníků. Musíme vybrat takový popis a požadavky na pracovní místo, aby tento byl pro uchazeče reálným.

**Měl by obsahovat následující body popisu pracovního místa:**

- název pracovního místa, funkce v zaměstnání a místo výkonu práce,
- typy pracovních úkolů a rozsah odpovědnosti,
- možnosti vzdělávání, pracovní podmínky (pracovní prostředí a plat).

Dále by měl obsahovat požadavky na pracovníka, potřebné vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a pracovní zkušenosti, dále pak i charakteristiku osobnosti.

**Tyto požadavky by měly být roztrženy na:**

- **nezbytné** (nemůžeme z nich slevit),
- **žádoucí** (přispívají k lepšímu pracovnímu výkonu),
- **vítané** (zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci),
- **okrajové** (nejsou nutné pro výkon práce).

---

<sup>28</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 105.

**c) Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů** – v této fázi se rozhodne o tom, zda se při získávání pracovníků zaměříme na zdroje vnitřní či vnější.<sup>29</sup>

**d) Volba metod získávání pracovníků** - tato volba metod závisí především na tom, jestli se rozhodneme získat pracovníky ze zdrojů vnitřních či vnějších. Musíme ale hlavně vycházet z toho, že je třeba dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci vhodným lidem a přesvědčit je, aby se o ně ucházeli.

**Nejčastěji používané metody získávání pracovníků:<sup>30</sup>**

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky (v organizaci nebo mimo ni),
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
- spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi a využívání jejich informačních systémů,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
- využívání počítačových sítí (internetu).

**e) Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů** - dokumenty, které nejčastěji organizace požadují, jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, hodnocení a reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, vysvědčení o lékařské prohlídce a průvodní dopis, ve kterém uchazeč sdělí důvody svého zájmu o zaměstnání a to, co od zaměstnání a organizace očekává. Také by v této fázi neměla chybět kontrola úplnosti požadovaných dokumentů a informací, a v případě nesrovnalostí, kontakt s uchazečem a jejich doplnění.

**f) Formulace nabídky zaměstnání** - při jejím zpracování přihlížíme k tomu, zda pracovníky získáváme ze zdrojů vnitřních nebo vnějších, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k volbě informací a dokumentů od uchazečů požadovaných. Ale měla by zde najít i své místo nabídka organizace potenciálnímu uchazeči. Při zvažování obsahu nabídky musíme zvážit i formu, jakou bude podána, a její umístění.

---

<sup>29</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 107.

<sup>30</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 108 - 116.

**g) Uveřejnění nabídky zaměstnání** - musíme se rozhodnout kam (tisk, internet) a na jak dlouho nabídku zaměstnání uveřejníme a období, po které necháme potenciální zájemce se rozhodnout o akceptování této nabídky.

**h) Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací** - na základě uchazeči předložených dokumentů se vybírají ti, kteří splňují dané podmínky.

**Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:**<sup>31</sup>

- **velmi vhodní** (musí být pozváni k pohovoru),
- **vhodní** (není-li dostatek „*velmi vhodných*“, jsou k pohovoru pozváni „*vhodní*“),
- **nevhodní** (zdvořilý odmítavý dopis za jejich zájem o práci v organizaci).

**k) Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám** - tento seznam by měl být zpracován abecedně, protože úkolem tohoto kroku také není hodnotit, ale pouze setřídít do skupin dle jednotlivých míst, o které mají uchazeči zájem.

**Proces získávání pracovníků organizací od zjištění potřeby obsadit místo až po přijetí nového pracovníka lze rozčlenit do několika fází:**<sup>32</sup>

- Rozhodnutí o zahájení nábora vzniká jako důsledek rozporu reality s požadavky plánu, ať už v oblasti kvantitativní nebo kvalitativní.
- Pracovní specifikace, stanovení požadavku pro dané místo, popis nároků funkce.
- Plán nábora je akčním plánem, vedle počtu hledaných uchazečů, zdrojů, počtu zaangażovaných pracovníků, komunikačních kanálů stanovuje také výši finančních nákladů.
- Šíření informací se děje prostřednictvím pracovníků organizace, sdělovacích prostředků.
- Shromažďování nabídek a vyloučení zjevně nepřijatelných uchazečů.
- Pozvání vhodných uchazečů k ústnímu pohovoru. Pohovor je třeba naplánovat tak, aby dostal z uchazeče informace, které umožní porovnat jeho zkušenosti, kvalifikaci a osobní vlastnosti se souborem požadavků souvisejících s pracovní náplní.
- Kontakt s potenciálními uchazeči, vzájemná výměna informací mezi uchazečem a pracovníkem, který nábor zajišťuje. Následuje rozhodnutí potenciálního uchazeče přijmout nabízenou práci či nikoliv.

---

<sup>31</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 120 - 122.

<sup>32</sup> BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULĚŘ, O., *Management*, s. 363.

- Výběr vhodných uchazečů v případě, že počet zájemců je vyšší než počet možných míst v organizaci.
- Sestavení nabídky pro vybrané uchazeče.
- Rozhodnutí uchazeče přijmout nabídku a nastoupit k organizaci.
- Přijetí pracovníka po úspěšném provedení náborové kampaně.

**Pracovní atraktivitou můžeme rozumět, i jiné než finanční důvody, proč si zájemce o práci vybere z množství nabídek právě tu jednu konkrétní (naši) firmu a ke zvýšení pracovní atraktivity může přispět:<sup>33</sup>**

- **péče o pracovní podmínky** - možnost částečného úvazku, počtu odpracovaných hodin, pružná pracovní doba,
- **péče o sociálně hygienické podmínky práce** - stravování, parkoviště,
- **péče o sociální rozvoj pracovníků** - péče o bydlení zaměstnanců, jejich rekreaci, využití volného času,
- **zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci** - vedení lidí, ne jejich řízení,
- **péče o personální rozvoj pracovníků** - pracovní perspektivy,
- **péče o vzdělávání pracovníků** - doškolování, přeškolení a rozvoj zaměstnanců,
- **význam organizace, její úspěšnost a perspektivy**,
- serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání - pověst organizace.

*„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, který se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnanecké kvality organizace“.*<sup>34</sup>

#### **Jednotlivé personální činnosti:**

- **získávání a výběr pracovníků** - rovnocenní partneři, zájem organizace o zaměstnance,
- **přijímání a orientace pracovníků** - smlouva je dohoda mezi dvěma stranami, možnost vyjednávání,

---

<sup>33</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s.147-149.

<sup>34</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 150.

- **hodnocení pracovníků** - stejný přístup ke všem, v hodnocení musí být obsaženy i klady,
- **rozmíst'ování a propouštění pracovníků** - musí být založeno na kritériích objektivních),
- **odměňování a zaměstnanecké výhody** - spravedlivost a možnost výběru z několika možných výhod),
- **vzdělávání a rozvoj pracovníků**,
- **péče o pracovníky**,
- **pracovní vztahy** - hlavně vztahy mezilidské, mezi podřízenými a nadřízenými.

Samozřejmě, že úlohou personálního marketingu je také průzkum trhu práce, „*průzkum vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace.*“ Jsou to např. situace na trhu práce nabídka pracovních příležitostí, ekonomické, sociální a hodnotové podmínky a orientace lidí, prostorová mobilita, změny v poptávce.<sup>35</sup>

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (pracovníků zařazených na tato pracovní místa).<sup>36</sup>

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.<sup>37</sup>

Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.<sup>38</sup>

Závěrem této tematiky lze dodat, že hlavní úlohu při procesu získávání pracovníků má personální útvar. Musí zajistit, aby byly vždy k dispozici popisy pracovních míst a jejich specifikace. Také rozhoduje o tom, na které zdroje (vnitřní či vnější) se jejich získávání zaměří. Dále také formuluje nabídky zaměstnání a rozhoduje o volbě metod získávání, provádí většinu prací spojených s „*předvýběrem*“ a se sestavováním seznamu uchazečů. Ve všech bodech úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky, především s liniiovými manažery, kteří právě potřebu získávání pracovníků na konkrétní pracovní místa identifikují.

---

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M., *Jak být ještě lepším manažerem*, s. 153.

<sup>36</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 41.

<sup>37</sup> MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Moderní personální management*, s. 62.

<sup>38</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 72.

## Výběr zaměstnanců

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců a prošlým „*předvýběrem*“ bude mít příslušné předpoklady a pravděpodobně nejlépe vyhovovat celé škále požadavků příslušného pracovního místa v podniku, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů a přispěje ke zlepšení pracovního a sociálního klimatu v podniku.<sup>39</sup>

Cílem výběru je získání odborné a profesně vhodné pracovníků v potřebném čase pro konkrétní pracoviště příslušné hospodářské organizace. Výběr pracovníků vychází z identifikace potřeby pracovníků, která nachází v podniku výraz zpravidla v různých typech personálního plánu a má základ ve specifikaci nároků pracovních činností, vztahujících se ke konkrétním pracovním místům či funkcím.<sup>40</sup>

Úspěchy i neúspěchy manažerské práce jsou výrazně závislé na dostupnosti vhodných spolupracovníků, zejména na jejich počtu, profesní a kvalifikační úrovni, motivaci a loajalitě, kterou organizace potřebuje na základě plánu lidských zdrojů. Jejich „*rukami a hlavami*“ manažeři zajišťují soustavu cílů organizace i jejich dílčích jednotek.<sup>41</sup>

Významnou součástí procesu výběru je tzv. „*předvýběr*“, kdy z celého souboru uchazečů na základě předložených dokumentů a předběžného pohovoru se vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního výběrového procesu.

Výběr musí brát v úvahu nejen cíle, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče.

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů. Klíčovým problémem je posuzování uchazeče z hlediska míry vhodnosti pro té které pracovní místo. Proto je třeba stanovit určitá kritéria pro požadovaný výkon, posoudit pracovní chování (sociálně-kulturní způsobilost, validita).

### **Politika výběru pracovníků by se měla řídit takovými zásadami jako:**

- výběr podle schopností,
- důsledné dodržování platných zákonů,
- dodržení principů „*důvěrných informací*“,

---

<sup>39</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 130.

<sup>40</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 304.

<sup>41</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, 2. vyd., s. 105.

- pojetí výběru jako oboustranné záležitosti.

Efektivní výběr pracovníků by měl zajistit pracovníky, kteří nejlépe vyhovují požadavkům pracovních míst a přispívají k vysokému výkonu organizace.

Nevýhodou, na kterou se naopak poukazuje, je skutečnost, že „domácí“ pracovníci jsou zatíženi jistými stereotypy a rutinním pohledem na věci uvnitř svého podniku a nezpůsobují zdravý průvan nových myšlenek a přístupů.<sup>42</sup>

Klíčovým problémem této personální činnosti je právě posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované místo. Přitom se porovnává povaha pracovního místa (jeho popis a specifikace) se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče.<sup>43</sup>

**Dříve než přistoupíme k vlastnímu výběru zaměstnanců, musíme stanovit několik podmínek:**

- a) stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě,
- b) stanovit faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce,
- c) vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací o uchazeči.

Proces výběru pracovníků se poněkud prolíná s procesem získávání zaměstnanců a lze nalézt časté příklady toho, že stejný krok (např. předvýběr) je jednou považován za součást získávání zaměstnanců, jindy za součást výběru.

**U procesu výběru zaměstnanců se zpravidla rozlišují dvě fáze a to fáze předběžná a fáze vyhodnocovací:<sup>44</sup>**

**1) Předběžná fáze** – začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné místo a musí následovat tyto tři kroky charakterizující předběžnou fázi:

- a) definuje se příslušné pracovní místo a stanoví se základní pracovní podmínky,
- b) zkoumání, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti a jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít,
- c) konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti uchazeče.

---

<sup>42</sup> STÝBLO, J., *Jak vybírat spolupracovníky?*, s. 92.

<sup>43</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 131.

<sup>44</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 135.

**2) Vyhodnocovací fáze** – následuje s určitým odstupem po předběžné fázi a i tato fáze se skládá z několika kroků, zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků, obvykle jde o tyto následující kroky:

- a) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů,
- b) předběžný pohovor,
- c) testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti,
- d) výběrový pohovor,
- e) zkoumání referencí,
- f) lékařské vyšetření,
- g) psychologické testy,
- h) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- k) informování uchazečů o rozhodnutí,
- l) assessment centre.

Některé z nich se používají jako rozhodující, některé jako doplňkové včetně jejich kombinace. V posledních letech se stává jedním z nejvýznamnějších krokem vyhodnocovací fáze „*assessment centre*.“

„*Assesment centre*“ je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických pracovních činností a poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. „*Assesment centre*“ rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv.<sup>45</sup>

**„*Assesment centre*“ tvoří řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:**

- a) největší pozornost se soustřeďuje na chování,
- b) používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem a skupinové úkoly. Předpokládá se, že pracovní výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování,

---

<sup>45</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 477.



- c) jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy,
- d) výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci,
- e) několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce (součinnost, vzájemné působení) mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější,
- f) za účel zvýšení objektivit hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů.

Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa. Základním požadavkem na „*assessment centre*“ je tedy předpovědět budoucí úspěch v dané pozici. Použití „*assessment centre*“ je díky své specifikaci vhodná především pro pozice středního, vyššího a vrcholového managementu a veškeré pozice, v kterých dochází ke kontaktu se zákazníkem (obchodní zástupci atd.). Lze tedy odvodit, že „*assessment centre*“ je vhodné pro pracovní místa s „měkkými dovednostmi“, na pozice s „tvrdými dovednostmi“ jako je programátor apod. se nehodí a také se nedoporučuje.

Získat kvalitního zaměstnance v dnešní době, kdy je hospodářská krize, není nic jednoduchého. Firmy se pokud možno zbavují nekvalitních zaměstnanců a kvalitní si nechávají i nadále v pracovním poměru.<sup>46</sup>

**Prvním krokem při získávání zaměstnanců by měl být výběr uvnitř firmy. Interní zdroje pracovních sil mají obvykle tyto přednosti:**<sup>47</sup>

- motivace (často dosti značná) pracovníků vzhledem k nabídce vyššího uplatnění, zajímavější práce, náročnější na lepší využití kvalifikace a schopnosti pracovníka apod.,
- lepší využití pracovníka, resp. jeho znalostí podniku, podpora rozvoje jeho profesní kariéry,
- znalost pracovníka, z níž vyplývá předpoklad vyšší spolehlivosti než při přijímání nového člověka,
- jde o rychlejší a levnější proces, než při externím náboru pracovní síly.

Další možností je trh práce jako zdroj výběru potencionálních zaměstnanců. Není to příliš účinná varianta, ale není také nijak zvlášť nákladná. Na trhu práce je možné se setkat

---

<sup>46</sup> ŠTĚPANÍK, J., Umění jednat s lidmi - Cesta k úspěchu, s. 81.

<sup>47</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky, 1. vyd. 1995 s. 104.

nejen s pracovníky, kteří hledají uplatnění jinde, ale také s absolventy středních a vysokých škol, ženami po mateřské dovolené atd.

Důležitým prvkem ve výběru budoucích uchazečů je inzerce. V dnešní době ji lze využít jak v masmédiích, ale také prostřednictvím různých veletrhů práce.<sup>48</sup>

### **Pro správně volenou a cílenou inzerci platí určité obecné zásady:**

#### **1) Volba sdělovacího prostředku**

- musíme vědět, koho a kde chceme oslovit,
- důležité je odborné určení tiskovin,
- lokalita, nelze zadávat inzerát do celostátního tisku, když hledáme pracovníka pro určitou lokalitu, je to mrhání časem i penězi.

#### **2) Období inzerce**

- vědět, kdy inzerovat, vynechat období dovolených,
- důležitá je znalost vlastních potřeb podniku,
- pokud chceme absolventa, tak se zaměřit na ukončení školního roku nebo na začátek dalšího školního roku.

#### **3) Velikost a umístění inzerátu**

- optimální umístění je v pravém horním rohu pravé stránky listu,
- velikost inzerátu bývá synonymem pro význam funkce,
- doporučuje se i ustálená velikost inzerátu.

#### **4) Titulek a typ písma**

- titulek musí vzbudit zájem, měl by být atraktivní,
- titulek by měl představit firmu, příznivě naladit čtenáře a upoutat svými úspěchy,
- až potom by měl být text, koho firma hledá,
- písmo není rozhodující, každá média používají předem schválený tisk.

#### **5) Obsah**

- vzbudit pozornost, vyvolat zájem, podnítit touhu, dovést k aktivitě,
- důležité je definovat oblast úkolů a „*prostor*“,
- pokud uchazeče zaujmeme, je na něm, aby navázal kontakt.

Kritéria výběru ovlivňují zdroje získávání zaměstnanců a obtížnost získávání. Množství uchazečů pak ovlivňuje kvalitu a proces výběru, je-li málo uchazečů, hůře se vybírá a velké

---

<sup>48</sup> MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J., *Moderní personální management*, s. 64.

množství činí proces výběru komplikovaným a nákladným. Výběr zaměstnanců je často poznamenán nedostatky v „*analýze (hodnocení) pracovních míst*.“<sup>49</sup> Souvisí to s kvalitou a aktuálností popisů a specifikací pracovních míst, jak již bylo nejednou konstatováno, hraje při výběru velmi důležitou roli.

Dalšími způsoby vyhledávání je např. najímání pracovníků, zde je uplatněna tzv. „*dohoda o provedení práce*.“ Z větší části se jedná o brigádníky, kteří studují vysokou školu a mohou si takhle přivydělat a zároveň zvýšit kvalifikaci, pokud pracují v oboru svého studia. Také lze provádět výběr pomocí zprostředkovaných personálních informací, pomocí personálních agentur. Není to ideální řešení vzhledem k tomu, že jak již bylo zmíněno, agentury neznají dokonale firmu, její kulturu a navíc i pracovní místo zná jen velmi okrajově, pouze dle sdělení manažerů. Proto doporučuji, aby výběr pracovníků probíhal vždy osobně, přímo personalistou firmy.

## **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

### **Vzdělávání**

P. Drucker napsal, že „*důležitější než dělat věci správně je dělat správnou věc*.“ Takovou správnou věcí je bezesporu vzdělávání.

Vzdělávání je plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

Učení probíhající v organizaci je organizovaná a zpravidla plánovaná personální činnost, zaměřuje se na kolektivní učení a vytváří podmínky, které toto učení usnadňují. Způsob, jak k učení dochází, je ovlivňován podmínkami v organizaci a její kulturou. Teorie učení probíhající v organizaci se týká toho, jak se lidé učí, jak k učení dochází a čím je ovlivňováno.

Učení probíhající v organizaci se týká vytváření nových znalostí metod a postupů a jejich osvojování. Vodáček, L., Vodáčková, O., (2006) například chápou klíčovou myšlenku

---

<sup>49</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 149.

učící se organizace takto: „*Cílevědomým i příležitostným sdílením informací mezi více spolupracujícími lidmi může docházet k obohacení znalostního zázemí organizace*“.<sup>50</sup>

**Proces učení probíhající v organizaci je dobře čitelný v práci Armstronga, kde definoval pět principů učení probíhajícího v organizaci:**<sup>51</sup>

- 1) Potřeba silné a pevně skloubené vize organizace sdělované a neustále zdůrazňované všem pracovníkům za účelem zvýšení vědomí potřeby strategického myšlení na všech úrovních.
- 2) Potřeba vytvořit strategii odpovídající této vizi, která bude nejen silná, ale také časově neomezená, jednoznačná a jasná. To podnítl k hledání spíše širšího než užšího okruhu strategických možností, zvýší míru myšlení v širších souvislostech a bude orientovat pracovníky k tomu, aby vytvářeli nové znalosti.
- 3) V rámci této vize a těchto cílů jsou hlavními faktory usnadňujícími učení probíhající v organizaci častý dialog, komunikace a konverzace.
- 4) Je důležité soustavně podněcovat lidi aby se zamýšleli nad tím, co považují za dané a zaručené.
- 5) Je důležité vytvářet klima přispívající k učení se a k inovacím.

V souvislosti s formováním pracovních schopností je třeba rozlišovat pojmy „*formování pracovních schopností člověka*“ a „*formování pracovních schopností pracovníka*“.<sup>52</sup> V prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace.

#### **Konkrétními cíly vzdělávání jsou:**

- a) rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- b) pomoc lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- c) snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo

---

<sup>50</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*, 1.vyd. 2006, s. 60.

<sup>51</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, s. 471.

<sup>52</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4.vyd., 2010 s. 254.

povyšovaných, aby se stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány u organizace jako celku, u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace (skupinové potřeby) a u jednotlivých pracovníků (individuální potřeby). Souhrn všech potřeb pomůže definovat podnikové potřeby a vypracovat celkový plán vzdělávání. Bez znalosti potřeb nelze správně nastavit vzdělávací proces. Od této znalosti se pak odvíjí i dlouhodobá vize a odpovídající krátkodobější cíle, které musí být nejen konkrétní, ale hlavně měřitelné a časově vymezené.

### **Metody analýzy potřeb vzdělávání:**

- a) podnikové a personální plány, ukazující potřebné typy dovedností a schopností do budoucna s počty lidí,
- b) analýza pracovních míst pro specifikaci vzdělávání nebo učení,
- c) specifikace vzdělávání a učení s charakteristikami znalosti, dovednosti, schopnosti, postoje a normy výkonu,
- d) hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků), který je primárním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců,
- e) šetření o vzdělávání, poskytující základ pro vytváření strategie vzdělávání a její realizaci.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování nebo přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobností pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 206.

Požadavky na znalosti a dovednosti pracovníka v organizaci se neustále mění. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Flexibilita a připravenost na změny vyžaduje přítomnost určitých znalostí a dovedností, které je nutné neustále prohlubovat a rozšiřovat pro vykonávání požadovaných úkolů. Intenzivní technický rozvoj, růst složitosti pracovních úkonů, rozvoj IS/ICT vyžadují rychlé a kvalitní přizpůsobování pracovních schopností, což je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků. Při vzdělávání pracovníků můžeme použít širokou škálu metod. Vzdělávání může probíhat na pracovišti i mimo pracoviště.

### **Tyto metody je možné rozdělit na:**

- a) Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu. Zahrnují instruktáž při výkonu práce, koučování, rotaci práce, plánované zážitky, „asistování“<sup>54</sup>, coaching, mentoring, counselling, pracovní porady, pověření úkolem a ostatní aktivity osobního rozvoje.
- b) Metody vzdělávací mimo pracoviště, používané ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují přednášky, přednášky spojené s diskusí, diskuse, demonstrování, workshop, brainstorming, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, učení se hrou (outdoor training,<sup>55</sup> assessment centre, adventure education) a semináře. Mohou také zahrnovat vzdělávání za účelem osobního rozvoje, jako například neuro-lingvistické programování (NLP).
- c) Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště, zahrnující instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů (e-learning), interaktivní video a video.

Je důležité vzdělávat všechny pracovníky za použití zvláštních přístupů a příslušných metod, jako např. koučování, instruktáž a monitoring, které jsou rozpracovány pro každou kategorii personálu podle potřeb pro splnění stanovených cílů a to je, zajistit dynamiku a strukturu rozvoje pracovních schopností a dovedností.

---

<sup>54</sup> PALÁN, Z., *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*, s. 21.

<sup>55</sup> GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, s. 78.

Podnikový vzdělávací systém by měl zahrnovat různé formy vzdělávání a rozdělení i dle pracovních pozic. Do systému podnikového vzdělávání patří takové aktivity, jako orientace, doškolení, přeškolení iniciované podnikem za účelem rozvoje personálu. Jeho obsah vychází z filozofie podnikové politiky a strategie vzdělávání pracovníků a vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání. Dobře propracovaný systém podnikového vzdělávání má celou řadu předností, protože mimo jiné přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, tzv. „*možných rezerv*“ z vlastních zdrojů.<sup>56</sup>

#### **Mezi základní formy vzdělávání patří:**

- a) individuální vzdělávání - týká se samovzdělávání četbou odborné literatury, využití korespondenčních kurzů, nabízí je například Evropská škola korespondenčních kurzů,
- b) externí vzdělávání - tréninky a školení, které provádějí externí školící firmy, například ISM International,
- c) interní vzdělávání - má na starosti většinou interní trenér a zaměřuje se na speciální dovednosti. Dále to mohou být jazykové kurzy, různé druhy výcviků a seminářů.

#### **Rozvoj zaměstnanců**

Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebnou podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhují ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace.

Jádrem tréninku je učební proces. Během procesu výběru vývojových výchovných metod a médií a procesu sestavování tréninkových programů si trenér musí být vědom jejich dopadu na lehkost, se kterou si posluchači osvojí nové znalosti a dovednosti. Pakliže se trenérům podaří vytvořit tréninkové prostředí propojené s učením, budou potřebovat více než jen povrchovou a zběžnou znalost principů a podmínek učení.<sup>57</sup>

Politika a metody rozvoje pracovníků v oblasti osobního vzdělávání jsou cílené na podporu celoživotního vzdělávání, které by mu umožňovalo maximalizovat jeho přínos pro

---

<sup>56</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, 1. vyd. 1995 s. 213.

<sup>57</sup> BUCKLEY, R., CAPLE, J., *Trénink a školení*, s. 184.

organizaci a poskytlo mu příležitost zvýšit kvalifikaci, realizovat svůj potenciál, postupovat ve své kariéře a zvyšovat zaměstnanost uvnitř organizace i mimo ni.

**Proto personální útvar tradičně:**

- a) plánuje , organizuje a koordinuje vzdělávací aktivity,
- b) monitoruje průběh a výsledky vzdělávání a rozvoje,
- c) hodnotí efektivnost vzdělávacích akcí.

**K tomu slouží určité kroky:**

- a) prvním krokem je vypracování individuálního plánu vzdělávání pracovníka s přihlédnutím k jeho schopnostem, zájmům a pracovním cílům,
- b) druhým krokem je hodnocení rozvojového potenciálu pracovníka,
- c) třetím krokem je nabízení informací o tom, jaké se nabízejí možnosti a jakou kariéru může pracovník v organizaci udělat,
- d) čtvrtým krokem je vypracování cíle a plánu k jeho dosažení ve stanoveném časovém horizontu.

Výsledkem je celkový plán jednotlivých rozvojových aktivit, zahrnujících formální a neformální vzdělávání, osvojování znalostí a zkušeností. Hygienické faktory jsou ty, kterým se lidé snaží ve specifických situacích vyhnout, zatímco motivační faktory jsou spojené s potřebami sebeprosazení a seberealizace.<sup>58</sup>

**V zájmu efektivnosti vzdělávání musí být splněno několik podmínek:**

- a) motivace k učení,
- b) stanovení normy výkonu,
- c) pečlivé vedení,
- d) aktivní, nikoliv pasivní učení,
- e) používání vhodných a rozmanitých metod,

---

<sup>58</sup> ADAIR, J., *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*, s. 112.



f) dostatečný časový prostor,

g) dílčí vyhodnocování a upevňování vědomí.

Možnost rozvoje jednotlivce se pozitivně odráží na jeho výkonu a vědomí, že je podpořeno vedením, je silným motivátorem pro vznik potřeby vzdělávání a rozvoje, samostatného učení a zvýšení kvalifikace, což se logicky odráží na jeho výkonu. Pečlivé vypracování potřeb ve vzdělávání, jeho naplánování, včetně určitých vzdělávacích programů, jakož i cíle a metody vzdělávání jsou neoddílnou součástí procesu vyhodnocování vzdělávání. Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost, aby se ukázalo jestli splnilo svůj účel, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.

Zjišťování skutečného přínosu vzdělávání je náročná a dlouhodobá činnost. Bezprostřední zpětnou vazbu je proto potřeba spojit s dalšími měřeními. Např. to může být metoda učení, která pomáhá měřit kvalitu poskytovaného vzdělávání, tj. jak se dovednosti, schopnosti, znalosti či postupy pracovníků změnily po ukončení vzdělávacího kurzu.

Konečným logickým stadiem školícího procesu je najít, jak bylo školení účinné. Interní vyhodnocení se týká posouzení toho, zda školící činnosti dosáhly svého cíle, jinými slovy: „*Naučili se posluchači to, co se učili?*“ Externí vyhodnocení má za cíl nalézt, zda bývalí posluchači aplikovali to, co se naučili při školení v kontextu se zaměstnáním, a zda jsou schopni podat takový výkon, který se od nich po školení očekává.<sup>59</sup>

Ze strategie řízení lidských zdrojů je odvozena strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků. Činnosti této oblasti jsou v rámci systému řízení lidských zdrojů považovány za jedny z nejdůležitějších personálních činností.

**Při tvorbě strategie musí být zodpovězeny tyto otázky:**

- a) Jaká je současná kvalifikační úroveň pracovníků a jaká se očekává v budoucnu v návaznosti na podnikovou strategii?
- b) Jaká je současná podoba vzdělávání pracovníků?
- b) Jaké podmínky mají být v oblasti vzdělávání vytvořeny?

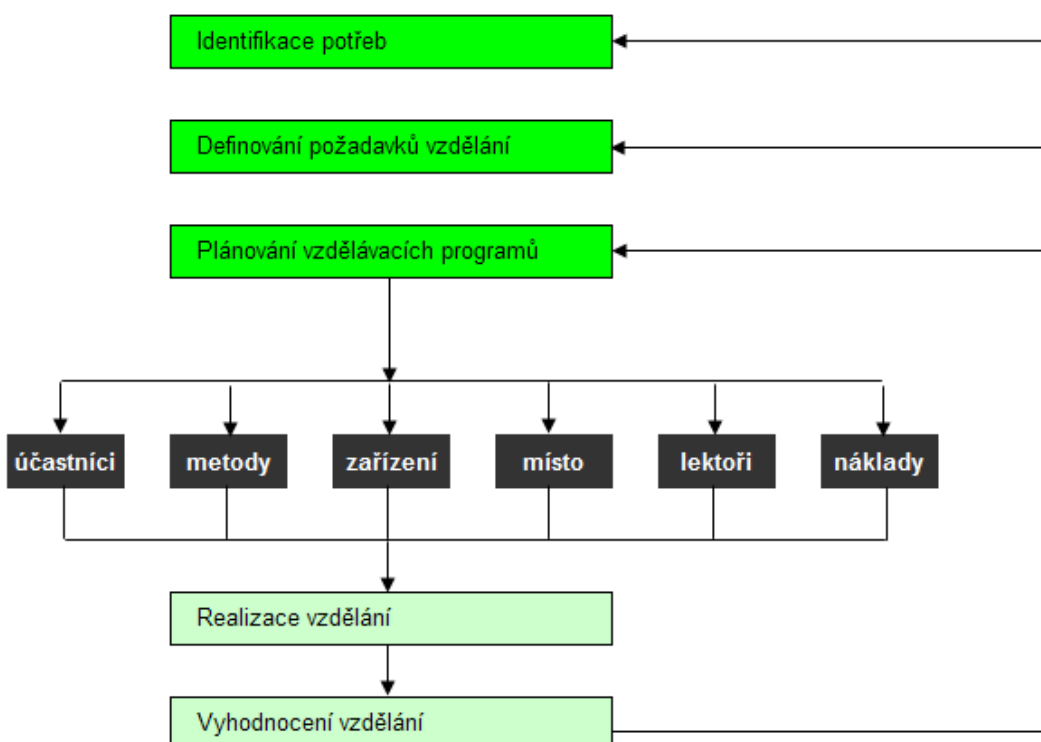
---

<sup>59</sup> BUCKLEY, R., CAPLE, J., *Trénink a školení*, s. 178.

Systematické vzdělávání v podniku je neustále se opakující cyklus, který je založen na podnikové politice vzdělávání. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků, následuje fáze plánování, na ni navazuje vlastní realizace vzdělávacího procesu a jako poslední fáze nesmí chybět vyhodnocení efektů vzdělávacího programu a použitých metod, které názorně představuje schéma č.1.

**Pro vzdělávání v podniku názorně poslouží schéma č. 1:<sup>60</sup>**

**Název obrázku – cyklus pro vzdělávání**



Pro zaměstnavatele je důležité, aby jeho zaměstnanci byli ochotní se vzdělávat a zvyšovat si kvalifikaci. Mezi vzdělávání patří interní tréninky (většinou je využíván interní trenér, pokud je firma menší, tak externí), jazykové kurzy (jsou často součástí benefitů), externí školení od vzdělávacích agentur a nakonec sebevzdělávání zaměstnanců (studium při práci - střední, vyšší a vysoká škola). „V dnešní době mám pocit, že spouště manažerům je spíše trnem v oku, že zaměstnanci si sami za sebe doplňují vzdělávání. Na vině je pravděpodobně strach, že ztratí pracovní místo nebo, že bude nahrazen jiným zaměstnancem“.

<sup>60</sup> KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky, 1. vyd. 1995 s. 220.

„Můj názor je, že manažer by měl podporovat zaměstnance v případě, že chce studovat či jiným způsobem si zvyšovat kvalifikaci“. Tím získává kvalitnějšího, schopnějšího a oddanějšího pracovníka, který jednou může posunout firmu na vyšší žebříček. Dalším důvodem, který zaměstnavatelé uvádějí je, že zaměstnanec po poskytnutí vzdělávání odchází do jiné firmy. To se dá zcela jednoduše ošetřit písemnou dohodou, kdy zaměstnanec díky poskytnutému vzdělávání firmou může čekat postih, pokud odejde dříve, než za uvedenou dobu v dohodě.

## **Teambuilding, Koučink**

### **Teambuilding**

Slovo teambuilding je složeninou anglických slov „*team*“ = tým a „*building*“ = budování. Do češtiny se dá volně přeložit jako „*tvorba týmu, rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce*.“<sup>61</sup>

Jednou z nejfrekventovanějších forem teambuildingu je tzv. outdoorový trénink, tedy forma vzdělávání uskutečňovaná mimo pracoviště, při které mají zaměstnanci možnost se poznat v jiném světle, z jiného úhlu pohledu. Setkají se spolupracovníci, kteří se doposud znali jen z kanceláře, z porad či obchodních jednání, nebo dokonce spolu dosud komunikovali pouze telefonicky nebo elektronicky.

Jedná se o netradiční způsob vzdělávání, který využívá nejrůznějších interaktivních metod, jako jsou hraní her, řešení modelových situací, řešení nejrůznějších úloh apod..<sup>62</sup>

Teambuilding se ve svém původním významu zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbohem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu.<sup>63</sup>

Při teambuildingu se uplatňuje tzv. „*metoda zážitkového vzdělávání*“, která umožňuje lidem v týmu si lépe uvědomit svou roli, zjistit, jakým způsobem spolu mohou efektivněji komunikovat a spolupracovat, a tato zjištění pak aplikovat a rozvíjet v běžném pracovním

---

<sup>61</sup> BARTÁK, J., *Lidé a změny*, s. 11.

<sup>62</sup> HERMOCHOVÁ, S., *Teambuilding*, s. 15.

<sup>63</sup> ZAHŘÁDKOVÁ, E., *Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci*, s. 21.

vztahu. Členové týmu tak mají v rámci teambuildingu jedinečnou šanci poznat svůj tým, zjistit hlouběji, jak funguje a jakými kroky lze dosáhnout jeho lepší efektivity. Zábavnou formou se tvoří neformální vazby mezi jednotlivci na základě společného prožitku, komunikace a sdílení, dochází k prohloubení pocitu zodpovědnosti za týmový výsledek.

**Teambuilding jako nástroj rozvoje pracovního týmu sleduje zejména následující cíle:**

- a) rozvoj týmové spolupráce a kooperace, vytvoření dobře fungujícího efektivního pracovního týmu,
- b) vytvoření a upevňování neformálních vztahů mezi členy týmu,
- c) osvojení zvládání neobvyklých situací, řešení problémů ve firmě,
- d) rozvoj vzájemné komunikace,
- e) odhalení některých osobnostních vlastností členů týmu vystavených stresovým situacím.

Teambuildingové akce se mohou uskutečňovat mnoha formami. Záleží na společnosti, jakou formu, která bude nejlépe odpovídat požadavkům, zvolí.

**Následující formy patří v nabídkách specializovaných vzdělávacích agentur, které firmám zprostředkovávají manažerské vzdělávání, k nejrozšířenějším:<sup>64</sup>**

### **1) Všeobecně rozvojově orientované programy**

Jedná se o kombinaci aktivit zaměřených na pokrytí celé oblasti působení týmu. Program je zpravidla zaměřen na rozvíjení komunikačních schopností, podporu tvořivého řešení problémů a rozvoj vzájemné důvěry členů týmu. Teambuildingové akce tohoto typu jsou určeny například pro nově zformované kolektivy, ale i pro již existující a fungující pracovní týmy s cílem posílit vzájemné vztahy jednotlivých členů nebo vylepšit úroveň komunikace například mezi jednotlivými odděleními v rámci firmy.

---

<sup>64</sup> BARTÁK, J., *Lidé a změny*, s. 29.

## **2) Specificky rozvojově orientované programy**

Jde o speciální programy zacílené na rozvíjení identifikovaných klíčových kompetencí. Jde například o kurzy zaměřené na řešení konfliktu. Cílem je pak naučit členy týmu efektivně pracovat ve skupině a využívat potenciál skupiny při řešení náročných úkolů, rozpoznat v týmu prvky spolupráce, ale i nezdravého soutěžení atd..

## **3) Zábavné a motivační programy**

Posledním velmi frekventovaným typem teambuildingové akce jsou různé outdoorové akce, během kterých se účastníci věnují aktivitám, které s prací a týmem zdánlivě nesouvisí. Jedná se například o adrenalinové a jiné sporty a aktivity. Během nich se ale manažeři nenásilnou formou učí například vzájemné spolupráci nebo podpoře tvořivého řešení problémů. Cílem těchto typů akcí je následné sdílení zážitků účastníků tohoto teambuildingového programu, které vytváří pocit sounáležitosti se skupinou a posiluje vzájemné vazby mezi členy týmu.

Tvůrci teambuildingových akcí se zdaleka nemusí držet výše uvedených typů. Vzdělávací akce tohoto typu lze vytvářet podle aktuálních potřeb konkrétní společnosti. Teambuildingové akce, pokud je nepořádají samotné firmy, jsou vyhledávanou záležitostí, kterou nabízí velké množství firem působících v oblasti vzdělávání a personálního poradenství.

Teambuilding patří k moderním metodám vzdělávání, které si nacházejí cestu do mnoha společností.<sup>65</sup> S poptávkou po moderních formách vzdělávání roste logicky i nabídka různých firem zabývajících se vzděláváním, jejichž počet se neustále rozšiřuje vzhledem k tomu, že firmy jsou ochotné do vzdělávání zaměstnanců investovat desítky či stovky tisíc korun. Firmy, které plánují vzdělávání svých zaměstnanců jednou z těchto forem, tak čeká nesnadný úkol i při výběru vhodného dodavatele těchto akcí, kterých existuje nepřeberné množství.

## **Koučink**

Koučování či koučink nebo koučing jsou pojmy převzaté z anglického slova coaching, které znamená "*soustavně připravovat.*"

---

<sup>65</sup> BARTÁK, J., *Lidé a změny*, s. 254.

Základem koučování je strukturovaný rozhovor s klientem a koučem, se systémem kladení specifických otázek, vyžadující konkrétní odpovědi, za účelem dosažení jeho vize, cíle nebo přání.<sup>66</sup>

Koučování definujeme jako „*umění pomáhat a usnadňovat lidem uvolnit jejich potenciál s cílem dosahovat smysluplných, významných cílů.*“<sup>67</sup>

Koučování je osobní přístup (obvykle typu 1+1) uskutečňující se při výkonu práce, který má pomoci lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň odborné způsobilosti.<sup>68</sup>

Cílem koučinku je usnadnit koučovanému práci, pomoci mu s řešením problémů a podpořit jeho úspěch prostřednictvím nácvičku dovedností, při překonávání příčin a bariér, které snižují efektivitu a výkonnost, i na řešení konkrétních situací z každodenní praxe. Metoda koučování spočívá v tom, že koučovaný si uvědomí rozsah svých schopností a limitů, aby je mohl snadněji překročit a zvýšit svoji efektivnost.<sup>69</sup>

Tato nová metoda nachází stále větší uplatnění v oblasti rozvoje lidských zdrojů, ať už z osobního či profesionálního hlediska.

#### **Zakladatelé koučinku:**

- a) W. Timothy Gallwey - autor metody „*Inner Game*“
- b) John Whitmore - tvůrce vize „*Koučovací kultury*“
- c) Petr Parma - propojil systematický přístup a koučování (Systemické koučování)

Systemické koučování je specifickou větví klasického koučování a v posledních desetiletích si získává stále větší popularitu jako jeden z nejprogresivnějších přístupů na poli práce s lidmi a jejich vnitřním potenciálem ve všech sférách lidského působení. Umí totéž co koučování tradiční, svoji vysokou účinnost a efektivitu však čerpá navíc z komplexního systemického přístupu.

„*Koučování pomáhá osvojit si a rozvíjet ty nejlepší lidské vlastnosti, jichž se pohříchu nedostává,*“ říká John Whitmore. Je to dovednost, která jako málokterá jiná umožňuje „*přátelským*“ způsobem docílit růstu lidí.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> WHITMORE, J., *Koučování*, s. 17.

<sup>67</sup> ROSINSKI, P., *Koučování v multikulturním prostředí*, s. 26.

<sup>68</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi, Cesta k efektivitě a výkonnosti*, s. 184.

<sup>69</sup> ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*, s. 73.

<sup>70</sup> WHITMORE, J., *Koučování*, s. 17.

Koučink představuje důvěryhodný vztah rozvoje, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, profesních či osobních cílů nebo přání. Koučink využívá procesů zkoumání a sebeobjevování k budování klientova uvědomění a přijetí zodpovědnosti, kterého dosahuje prostřednictvím větší struktury, podpory a aktivní zpětné vazby. Proces koučinku pomáhá klientovi nejen přesně definovat jeho cíle, ale také i těchto cílů dosahovat rychleji a s větší efektivitou, než pokud by koučinku nevyužíval, přičemž kouč klientovi ponechává odpovědnost jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku.

Vedení lidí není jednoduchá činnost. A nebude jednodušší ani v budoucnu. Souvisí to s tím, že se zvyšuje úroveň pracovníků. Rostou jejich znalosti, dovednosti, míra samostatnosti, jejich nároky na vedení, zcestovalost, mění se vztah k autoritě. Dříve se jednalo o vyváženější vztah, ve kterém vedoucí byl starší, zkušenější a měl přirozenou autoritu. Dalším důležitým faktorem pro vedení lidí je, že nároky na firmy jsou rok od roku vyšší. Při řízení lidí musíme uvažovat ne z hlediska jejich aktuálního výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu.<sup>71</sup>

Koučování je metoda, při které se člověk učí efektivně „*používat sám sebe*“ a je účinná pro rozvoj potenciálu schopných pracovníků.<sup>72</sup>

Koučování rozvíjí potenciál lidí rozšířením jejich smyslu pro to, co je možné. Koučování je o objevování, uvědomování si a volbě. Lidé, kteří se nechávají koučovat, chtějí vidět výsledky.

Koučování je metoda založená na osobním přístupu a určená k rozvíjení individuálních dovedností, znalostí a postojů. Může probíhat neformálně jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu.<sup>73</sup>

Koučování může být neformální, ale musí být plánované. Není to jenom čas od času prověřovat, co lidé dělají, a pak jim radit, jak to dělat lépe. Ani to neznamená příležitostně jim říkat, co udělali špatně a udělovat jim lekce z dobrých opatření. Pokud je to možné, mělo by se koučování uskutečňovat v rámci celkového plánu oblastí a směrů budoucího rozvoje, z něhož budou mít pracovníci prospěch.

---

<sup>71</sup> DAŇKOVÁ, M., *Koučování – Kdy, jak a proč*, s. 21.

<sup>72</sup> DAŇKOVÁ, M., *Koučování – Kdy, jak a proč*, s. 21.

<sup>73</sup> ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*, s. 113.

Plány koučování mohou a měly by být vtěleny do celkových plánů rozvoje, stanovených v diskusích v rámci řízení pracovního výkonu.<sup>74</sup>

**Přínosy pro management:**

- vyšší produktivita,
- lepší komunikace,
- lepší pracovní vztahy na pracovišti,
- lepší kvalita pracovního života,
- lepší poznání,
- lepší péče o zákazníky,
- lepší řízení sebe a ostatních,
- lepší motivace lidí,
- zabránění vyhoření lidí.

**Přínosy pro managera:**

- je schopen mnohem lépe řídit,
- rozvíjet talenty,
- dávat důvěru,
- předávat odpovědnost,
- lépe se zná,
- má úspěch při řízení projektu se svým týmem,
- má potřebnou motivaci, a autonomii pro uskutečnění změn požadovaných firmou.

**Výsledky u koučovaného:**

- Zkvalitnění vztahů,
- Rozvoj osobního a profesního potencialu,
- Zvyšování výkonnosti a osobní spokojenosti,
- Zlepšení flexibility a adaptability vůči změnám,
- Jedinečný přístup k mobilizaci a efektivnějšímu využití interních zdrojů koučovaného,
- Koučovaný se učí efektivně používat sám sebe,

---

<sup>74</sup> ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*, s. 75.



- Více si sebe váží a lépe si rozumí,
- Je schopen se rychleji a přesněji rozhodovat,
- Umí lépe pracovat s časem a prioritami,
- Dokáže se více soustředit na výsledky a dosahuje jich snadněji,
- Jeho cíle jsou jednoznačnější a strukturovanější, ví přesně, co chce,
- Lepší vnímání reality a zvýšení odpovědnosti.

#### **Proces individuálního koučování:**

- 1) Nalezení a jasné vymezení cíle,
- 2) Vyhledávání vhodné cesty k dosažení cíle zároveň,
- 3) zlepšování sebedůvěry, sebevědomí, sebeúcty, schopnosti rozhodovat se, schopnosti přijímat větší odpovědnost,
- 4) rozšíření možností daného člověka (zpřístupnění jeho vnitřních zdrojů),
- 5) rozvoj tvořivosti a intuice,
- 6) koučování odstraňuje obavy, strach a stres.

Kouč často bývá člověk „zvenku“, mimo firmu. Externí kouč má výhodu v tom, že není osobně ničím ani nikým ve firmě vázán. Jeho vztah ke koučovanému může být jiný než manažera z firmy. Externí kouč může přinést nový pohled.

Kouč v určitých situacích může působit jako mentor. Mentorem myslíme někoho, kdo předává svoje zkušenosti druhým. Přibývá manažerů, kteří nemají vlastní zkušenosti s vedením lidí a mají řídit tým. V tomto případě je účelnější, aby kouč-mentor předal své nebo cizí zkušenosti, znalosti a tím pomohl koučovanému.<sup>75</sup>

#### **Proces týmového koučování:**

##### a) Cíl setkání

Na začátku si tým stanovuje cíl celého setkání nebo koučovacího cyklu, kouč tým podporuje a pomáhá ve srozumitelnosti, konkrétnosti a jasné definici tohoto cíle. Na začátku setkání se vytvoří i dohoda o postoji k soukromým informacím podle rozhodnutí jednotlivých členů týmu.

---

<sup>75</sup> DAŇKOVÁ, M., *Koučování – Kdy, jak a proč*, s. 15.

#### b) Popis situace

V rámci tohoto kroku se zjišťuje motivace členů týmu - tedy jak je kdo motivován pracovat s tímto tématem a jak kdo je ochoten ke změně. Toto téma je zásadní pro další pokračování v práci.

#### c) Doplnění reality a rekapitulace celku

Na cíl setkání navazuje popis a definování situace, ve které se tým nebo jednotlivci v týmu nacházejí. Tým vytváří bilanci silných a slabých stránek současného stavu a snaží se porozumět souvislostem.

#### d) Možnosti řešení a výběr varianty

Tým za podpory kouče hledá varianty řešení, jak ze současného stavu dosáhnout stanovených cílů se zohledněním různých úhlů pohledu v týmu.

#### e) Akční plán

Na závěr setkání si tým stanoví konkrétní dosažitelné a reálné kroky dalšího postupu, které budou jasně definovány a budou dostatečně určena kritéria pro splnění. Členové týmu si mezi sebou určují míru účasti a odpovědnosti za jednotlivé kroky.<sup>76</sup>

Už samo setkání učí členy týmu spolu jednat konstruktivně, efektivně a se zaměřením na cíl a nebát se v této fázi „*trochu tlačit na pilu*.“<sup>77</sup>

V koučovacím procesu jsou koučové vnímáni jako spolupracovníci, průvodci, důvěrníci, partneři. Pracují s jedinci tak, že je navigují pomocí otázek k různým úhlům pohledu na věc, dávají podporu a povzbuzení. Kouč klientovi neradí a neovlivňuje ho svým postojem. U kouče je důležitá jeho osobní zralost.

Kouč jako rovnocenný partner doprovází, pomáhá s motivací, umožňuje najít možnosti, které nevnímáte - skryté, neuvědomované nebo zapomenuté - jež jsou ve vás a kolem vás. Kouč nám zprostředkovává lepší vnímání reality, tedy to, co se skutečně děje, a její odlišení od našich vnitřních prezentací světa, našich představ. Kouč neradí, neinstruuje, nepředvádí, nenabádá ani nedoporučuje, ba ani nehodnotí.

---

<sup>76</sup> DAŇKOVÁ, M., *Koučování – Kdy, jak a proč*, s. 60.

<sup>77</sup> DAŇKOVÁ, M., *Koučování – Kdy, jak a proč*, s. 97.

Proces koučinku je cesta ze začarovaných kruhů našich zvyků, návyků a závislostí, cesta do prostoru vnitřní svobody. Koučink rozpouští často nevědomou jednostrannost, připoutanost, závislost. Kouč pomáhá překonat navyklé vzorce myšlení, postoje a úhly pohledu, soustředí se na rozvoj klientových způsobilostí a rozvoj jeho slabých stránek, odhaluje rezervy a snaží se je aktivizovat a využít.

Koučovací přístup představuje nový typ přístupu k lidem, jejich vedení a řízení. To se týká i vztahu k sobě. Vztah k druhým lidem se obvykle odvíjí od toho, jaký vztah máme sami se sebou. Jestliže koučování obecně zlepšuje vztah klienta sama k sobě, jeho sebevědomí a sebedůvěru, lze předpokládat, že se změní i jeho vztah k druhým lidem. Koučovací přístup nepoužívá příkazování, přesvědčování, ovlivňování ani kontrolu. Jeho vlivem dochází k lepší komunikaci. Užívání koučovacího přístupu ve stále širším měřítku podle Johna Whitmora přinese změnu naší „západní kultury“, která se přemě z autoritativní na „koučovací kulturu.“<sup>78</sup>

Pro svou vizi nachází podporu v tlaku, kterým na lidi působí informační věk. Nárůst informací vede k nutnosti, aby lidé v organizacích byli schopni samostatně rozhodovat. Pak se manažeři stávají kouči svých podřízených, za současného stírání hierarchických rozdílů postavení lidí v organizacích. Koučovací přístup lze charakterizovat jako přechod od nátlaku k volbě. Je to podpora lidské schopnosti řídit sám sebe.<sup>79</sup>

## **Řízení kariéry, odměňování a zaměstnanecké výhody, benefity**

### **Řízení kariéry zaměstnanců**

Do rozvoje lidských zdrojů patří i řízení kariéry. Cílem je zabezpečit takovou strukturu personálu, která z hlediska profesního, věkového a kvalifikačního odpovídá potřebám úspěšného rozvoje organizace. Pracovní kariéra (profesionální dráha) člověka představuje průběh jeho pracovního zařazení od vstupu do pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení, zpravidla odchodem do důchodu.

---

<sup>78</sup> WHITMORE, J., *Koučování*, s. 138.

<sup>79</sup> WHITMORE, J., *Koučování*, s. 21.

Pracovní kariéra jedince sebou představuje průběh jeho pracovního zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení.<sup>80</sup> Pracovní zařazení se významnou měrou podílí na sociálním statusu jedince, na jeho zařazení ve společnosti, na tom, jak je společností vnímán a často i posuzován. Oblast práce skutečně skýtá největší prostor pro naplňování lidských potřeb a tím vynikne pro člověka i význam pracovní kariéry. Je ovšem třeba zdůraznit, že u všech lidí nejsou seberealizační potřeby stejně silně rozvinuty a navíc podoba seberealizace má různé formy (vzestup vzhůru, být v ústraní nebo se realizovat v rodině).

**Je možno stanovit několik základních modelových tipů pracovní kariéry:**

- a) stálá struktura pracovní kariéry (shoda profesní přípravy s obsahem vykonávané práce),
- b) stálá struktura pracovní kariéry, provázená přechodem do řídicích funkcí, pracovní kariéra manažerů (shoda odborné přípravy s obsahem vykonávané práce a přebíráním odpovědnosti),
- c) nestálá struktura pracovní kariéry (různé inovace a změny posilující pracovní kariéru, vzestup je vázán na změnu profese),
- d) difuzní struktura pracovní kariéry (odborná příprava neodpovídá obsahu vykonané práce, často se mění pracovní zařazení a nedbá se na vzestup pracovního a společenského postavení).

**Řízení pracovní kariéry má obecně následující cíle:**

- a) zabezpečit, aby byly uspokojeny potřeby organizace v oblasti následnictví v manažerských funkcích,
- b) poskytnout lidem příslib určitého sledu vzdělávání a získávání zkušeností, které je vybaví znalostmi a dovednostmi pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti a pravomocí, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout,
- c) poskytnout lidem, majícím příslušný potenciál, vedení a podporu, které potřebují, mají-li realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci tak, aby to odpovídalo jejich talentu a aspiracím.

---

<sup>80</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 352.

V rámci personálního řízení a řízení personálního rozvoje se ve velkých a úspěšných organizacích uplatňuje strategie a koncepce řízení pracovní kariéry vlastních zaměstnanců. To je intenzivní podpora tzv. autonomie, tj. práva samostatně a aktivně pracovat na rozvoji své kariéry v souladu s možnostmi a zájmy organizace s využitím všech zdrojů, které jsou k dispozici.

Cílem je vytvoření předpokladů, aby pracovníci mohli být optimálně zařazeni a byli schopni a ochotni podávat optimální pracovní výkon. V obecně uplatňované koncepci personálního řízení je v této souvislosti v první řadě nutno hledat variantní cesty k začlenění životní dráhy člověka do dlouhodobé strategie podniku.<sup>81</sup>

**To znamená, že pracovník má být podporován:**

- a) ve své připravenosti podávat výkon,
- b) ve své schopnosti podávat výkon,
- c) ve své připravenosti se učit, pozitivně reagovat na inovace, být mobilní

Podniková koncepce a řízení pracovní kariéry pracovníků v návaznosti i na vlastní osobní řízení pracovní kariéry by měly zahrnovat rozbořem podložené stanovení nároků a požadavků jednotlivých pracovních pozic na odbornou a osobnostní připravenost pracovníka.

Zde je nepřehlédnutelný význam vztahu pracovního hodnocení a pracovní kariéry a následujících výsledků, které určí princip naplňování pracovní kariéry pracovníka v organizaci, stanoví variantní kariérové dráhy, vymezí podmínky pro jejich naplňování. Zároveň určí perspektivu jeho působení v organizaci a stanoví obsahový průběh a časové dimenze jednotlivých kroků, vedoucích k naplnění plánované kariérové dráhy.

**Nutnou podmínkou je použití takové informace jako:**

- a) hodnocení výkonu a potenciálu pracovníka,
- b) sebehodnocení k vytváření programů a procedur, určených k realizaci politiky,
- c) řízení kariéry.

---

<sup>81</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 356.

### **Důležitým momentem jsou používané procedury, které se týkají:**

- a) plánování osobního rozvoje,
- b) vzdělávání a rozvoje manažerů,
- c) mentoringu,
- d) konzultaci o kariéře.

Je třeba zdůraznit, že pracovní kariéra v organizaci úzce souvisí s vnitropodnikovou mobilitou.<sup>82</sup> Jde vlastně o formu řízené vertikální mobility, kdy by si měl být každý pracovník vědom perspektivy pracovního zařazení a na základě toho mohl formovat i vlastní osobní rozvoj.

Všechny uvedené momenty ve vztahu k pracovní kariéře lze uskutečnit pouze na základě soustavné analytické práce personálního útvaru organizace. Údaje, získané z analýzy lze použít pro prognózy a účely plánování kariéry, ke stanovení požadovaných vlastností a schopností pro rozvoj kariéry pracovníka.

*„Jedním z hlavních úkolů personální práce při formování pracovní síly organizace je dosáhnout takového výkonu a pracovních postojů, jež zabezpečí dosažení podnikových cílů“.*<sup>83</sup>

Výkon je tvořen souhrnem kvantitativních a kvalitativních charakteristik v souladu s cíli. Využitelný výsledek se dostaví, má-li pracovník potřebné znalosti, schopnosti, dovednosti a pracovní podmínky, které umožní tyto znalosti a schopnosti úspěšně realizovat v konkrétním pracovním procesu.

Řízení pracovního výkonu je proces hodnocení a zlepšování výkonu, založený na stanovených cílech, požadovaných schopnostech a potřebách rozvoje, na hodnocení výsledků a výkonu ve vztahu k těmto cílům, novým cílům a plánům rozvoje na základě tohoto hodnocení.

Řízení pracovního výkonu je nástrojem k zabezpečování integrovanějšího a soustavnějšího přístupu k řízení výkonu. Klade důraz na rozvoj a používání plánu samostatného učení a vzdělávání a na propojení individuálních a podnikových cílů.

---

<sup>82</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 353.

<sup>83</sup> KLEIBL, J., DVORÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, s. 10.

Pracovní výkon hraje významnou roli v zabezpečování integrovaných a logických procesů řízení lidských zdrojů, které se navzájem podporují a jako celek přispívají ke zlepšování efektivnosti organizace.

**Řízení pracovního výkonu má několik dimenzí:**

- a) zlepšování výkonu,
- b) rozvoje pracovníků,
- c) uspokojování potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran,
- d) komunikace, angažovanosti a spoluodpovědnosti.

Efektivnost, znalosti a kompetence, kvalita – „*hard*“ faktory řízení musí vždy jít ruka v ruce s „*soft*“ faktory – přijetí cílů, motivace, komunikace a kooperace. To jsou postuláty organizace, kde se ví „*co dělat*“ a „*jak dělat*.“ Intenzita vynaloženého úsilí pro dosažení kvalitního výkonu musí být podpořena potřebnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi v takových pracovních podmínkách, které umožňují tyto složky úspěšně realizovat v konkrétním pracovním procesu.

Protože řízení pracovního výkonu je nepřetržitý proces, vyžadující správné nasměrování, sledování a měření výkonu, jeho přirozenou a neoddělitelnou složkou je kvalitní a objektivní hodnocení výkonu a hodnocení výkonového potenciálu pracovníka.

*„Hodnocení pracovního výkonu je jedním z hlavních podnětů a nástrojů zkvalitňování a rozvoje lidských zdrojů, rozvoje efektivnosti řízení celého firemního systému“.*<sup>84</sup>

Hodnocení pracovníků má být přínosem pro dlouhodobou připravenost pracovníků na zvyšující se nároky na výkon a znalost, pro dosažení větší provázanosti procesu hodnocení s dalšími procesy řízení a rozvoje lidských zdrojů, pro zkvalitnění komunikace a firemní kultury. Je to základní předpoklad efektivního řízení lidských zdrojů a má neobyčejný význam a širší poslání pro potřeby organizace.

Není to jednorázový úkon, ale průběžná a procesuální činnost, zaměřená na budoucnost, na vytváření dlouhodobé hodnoty organizace a její schopnost přilákat a udržet talentované odborníky.

---

<sup>84</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, s. 136.

Bez kvalitního hodnocení v současnosti není možné vytvořit efektivní nástroj zkvalitňování personálu organizace cestou jeho rozvoje pro dosažení vyššího výkonu, znalostí a schopností pracovníků.

Cílem systému hodnocení je nalézt a specifikovat rozvojový potenciál výkonu pracovníka, rozvoj jeho kariéry, ocenit jeho pozitivní vlastnosti, poukázat na nedostatky, určit rezervy ve výkonu a schopnosti dalšího rozvoje.

Součástí hodnocení je seznámení pracovníka s jeho další perspektivou a pomoc v jeho rozvoji. Hodnocení musí sloužit také ke stabilizaci pracovníka v organizaci a zlepšení firemního klimatu.<sup>85</sup> Zároveň výstupy z hodnocení poskytují organizaci důležité zpětné vazby o řízení organizace a atmosféry v organizaci. Správně nastavený systém hodnocení (cíle, kritéria, metody) by měl zajišťovat jeho funkčnost.

#### **Cíle hodnocení :**

- a) Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka, silné a slabé stránky a rozpoznat potenciál výkonu,
- b) Dát pracovníkům příležitost ke zlepšení, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k rozvoji,
- c) Získat podklady k odměňování podle individuálního výkonu,
- d) Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace (vzdělávání, nabytí speciálních dovedností) a možností dalšího postupu,
- e) Motivovat k výkonu, k zvyšování kvalifikace, k identifikaci s cíly organizace, k zvýšení loajality pracovníka k organizaci,
- f) Získávat informace o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti a utváření pozitivního klimatu v organizaci.

---

<sup>85</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 96.



## Odměňování zaměstnanců

Pokud neexistuje pečlivě strukturovaný plán hodnocení, mají lidé tendenci posuzovat pracovní výkonnost jiných, včetně podřízených, schematicky, náhodně a neformálně. Tento přirozený lidský sklon k posuzování může vést k vážným motivačním, etickým a právním problémům na pracovišti. Bez strukturovaného systému hodnocení výkonnosti je tu jen malá naděje na zajištění toho, že hodnocení bude spravedlivé, v souladu se zákonem, přesné a přínosné. Systémy pracovního hodnocení začaly jakožto nástroj ke zdůvodnění výše odměny. To znamená, že hodnocení bylo použito k rozhodování o výši příjmu. Proces byl úzce spojen s materiálními výsledky. Pokud byla výkonnost zaměstnance nižší než ideální, pak byl jeho plat snížen. Na druhé straně, pokud byla výkonnost vyšší než očekávání, byl plat zvýšen. Nebyly brány v úvahu možnosti rozvoje zaměstnance. Plat byl považován za jedinou možnost ovlivnění výkonnosti.<sup>86</sup> Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci.<sup>87</sup>

### Proces řízení pracovního výkonu se skládá z následujících kroků:

1) Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu.

#### Dohoda či smlouva definuje:

- cíle a normy pracovního výkonu i které oblasti pracovního výkonu je třeba zlepšit, tedy to, co se od pracovníka očekává, ale také, co pro to může udělat bezprostřední nadřízený manažer,
- jak se bude pracovní výkon měřit (posuzovat) a jaké ukazatele se použijí,
- jaké schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) jsou potřebné k efektivnímu plnění pracovních úkolů na konkrétním pracovním místě,
- základní hodnoty organizace nebo požadavky týkající se kvality, služeb zákazníkům, týmové práce, rozvoje pracovníků, zásad ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, snižování nákladů apod., jejichž dodržování se od pracovníka očekává.

2) Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka. Plán konkretizuje dohodu či smlouvu o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.

3) Řízení pracovního výkonu během období (nejčastěji roku). Jde o nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby týkající se pracovního výkonu pracovníka, o jeho neformální hodnocení a o řešení problémů pracovního výkonu.

---

<sup>86</sup> WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 78.

<sup>87</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 1.vyd., 1995 s. 236.

4) Závěrečné hodnocení pracovního výkonu, tedy formální hodnocení pracovníka za uplynulé období a revize, popř. vytvoření nové dohody (smlouvy) a plánu výkonu a rozvoje pracovníka.

Pracovní výkon a hodnocení zaměstnanců je hlavním smyslem personální práce. Zaměstnanci jsou firmou najímáni právě kvůli pracovnímu výkonu.<sup>88</sup> Pokud personalista nevybere kvalitního pracovníka, výkon nebude takový, jaký je od nového pracovníka očekáván a firma ztrácí nejen finanční prostředky, ale i čas, který vynaložila na zaučení nekvalitního pracovníka. Efektivní řízení výkonu závisí i na komunikaci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Pracovník by měl být veden k tomu, aby mohl kdykoliv přijít za svým nadřízeným s jakoukoliv záležitostí týkající se jeho práce. Manažer by zase měl během pracovního výkonu poskytovat svému podřízenému zpětnou vazbu a být ochoten okamžitě řešit vzniklé konfliktní situace. Hodnocení (zpětná vazba) je kontrolou výsledků individuálních pracovních plánů a cílů pracovníka a manažerského vedení. Pracovní výkon bývá často bohužel obtížně měřitelný.<sup>89</sup>

#### **Oblasti hodnocení mohou tedy být:**

- a) pracovní výkon, cíle, normy,
- b) osobnost, přizpůsobivost, pracovní spolehlivost a ukázněnost,
- c) poměr k práci a pracovní ochota, dodržování pracovní doby,
- d) smysl pro spolupráci, samostatnost, iniciativa,
- e) odbornost,
- f) vztah k firmě,
- g) oblast řízení u řídicích pracovníků.

Úspěšnost či neúspěšnost v profesi a na pracovišti je z velké části dána „*schopnostmi*.“ Některé schopnosti, jako inteligence nebo osobní tempo, jsou vrozené a lze jen stěží docílit změny jejich úrovně.<sup>90</sup>

Existují dvě podoby hodnocení, formální a neformální. Formální hodnocení je většinou standardizované, pravidelné, plánovité, systematické a pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních složek zaměstnance. Neformální je průběžné, probíhající spíše příležitostně pouze mezi manažerem a pracovníkem a nebývá zaznamenáváno.

---

<sup>88</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 220.

<sup>89</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 1.vyd., 1995 s. 241.

<sup>90</sup> BĚLOHLÁVEK, F., *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*, s. 13.

V dnešní hospodářské krizi je velmi důležité dbát na hodnocení lidí. Je vhodné zaměřit se nejen na hodnocení výkonu, ale i osobnostní a povahové rysy pracovníka. Dle výsledků je pracovníka vhodné odměnit dle dohody, uzavřené již před vytyčením cílů (individuální výkonnostní prémie). Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.<sup>91</sup>

Cílem hodnocení je z hlediska zaměstnavatele zjistit, do jaké míry pracovník zvládá nároky na své pracovní místo, zda je možné dalšího využití pracovníka v podniku, dále jak naplánovat osobní rozvoj pracovníka a možnosti jeho povýšení či převedení na jinou pozici. Zaměstnanec od svého hodnocení očekává zpětnou vazbu, která mu pomůže v jeho dalším rozvoji, může sdělit i své představy v oblasti odměňování a porovnal své představy o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného a dle toho se zaměřit na své silné a slabé stránky pracovního výkonu.

**Okruh faktorů, které působí na tvorbu mzdového systému, lze rozdělit do pěti základních skupin, tzv. mzdovorných faktorů:<sup>92</sup>**

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovních míst a hodnocení práce na daném pracovním místě,
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň plnění pracovních úkolů. Zdrojem informací je hodnocení pracovníků,
- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě s ohledem na náročnost pracovních podmínek, event. jejich dopad na zdraví, bezpečnost práce, pracovní pohodu, nadměrnou náročnost atd.,
- situace na trhu práce především nedostatek nebo přebytek pracovních sil na trhu práce, ale i úroveň odměňování pracovníků u organizací konkurujících si na trhu práce v odvětví, regionu či ve státě. Zdrojem informací jsou mzdová šetření,
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovní právní ochrany pracovníků. Jde např. o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, obligatorní příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod..

---

<sup>91</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 1.vyd., 1995 s. 238.

<sup>92</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 1.vyd., 1995 s. 243.

Mzdové formy představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Pracovní motivace nezávisí tolik na vyšším výdělku a nižší zátěži, jako na možnosti uplatnit vlastní schopnosti.<sup>93</sup>

#### **Základní mzdové formy:**

- Časová mzda - vztahuje se pouze ke skutečně odpracované pracovní době a nezávisí na pracovním výkonu. Při stanovení mzdového tarifu se vychází z průměrného výkonu.
- Úkolová mzda - nejjednodušší a nejčastěji používaný typ pobídkové mzdy. Zde převažuje zájem na množství odvedené práce, zvláště na dělnických pozicích. Existuje individuální úkolová mzda, kolektivní úkolová mzda (týmová spolupráce) a akordní mzda.
- Podílová neboli provizní mzda - nejčastěji používaná u obchodních zástupců, kdy jsou jejich výsledky vyjádřeny v procentech z tržby, obratu, výnosu apod.
- Programová mzda - pevná forma mzdy poskytovaná za dané období za plnění pevně vymezeného pracovního úkolu.

#### **Dodatkové mzdové formy:**

- prémie,
- odměny,
- osobní ohodnocení,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- programy snižování nákladů,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- zaměstnanecké akcie,
- povinné a nepovinné příplatky apod.<sup>94</sup>

Relativní hodnota práce na pracovním místě nachází svůj odraz v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a přihlížejících k vnějším faktorům.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> HÁJEK, L., VÍTEK, J., *Moderní personalistika, záruka prosperity podniku*, s. 17.

<sup>94</sup> GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*, s. 79.

<sup>95</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 1.vyd., 1995 s. 244.

Při výběru nového zaměstnavatele by měl každý uchazeč zjistit, jak je to ve firmě s osobním ohodnocením. Může se totiž stát, že některé firmy zneužívají tohoto benefitu a uchazeč nakonec zjistí, že jeho pevná mzdová částka je menší než osobní ohodnocení a firma mu může toto osobní ohodnocení strhávat. A zaměstnavatel by měl pochopit, že jakékoliv peníze navíc jsou hlavně odměnou za odvedenou kvalitní práci. Naopak, nový pracovní styl vyžaduje člověka, který je iniciativní, kreativní, komunikativní, asertivní, motivovaný, je schopný se přizpůsobit a chápe, že změny jsou součástí pracovního života. Bohužel se však stává, že mnoho firem těchto pracovníků spíše využívá a velmi často se stává, že nakonec i požadují maximální časovou flexibilitu.

### **Zaměstnanecké výhody, benefity**

*„Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“.*<sup>96</sup> Zaměstnanecké výhody jsou významným motivačním faktorem. V současné době zaznamenáváme trend, že jsou některé zaměstnanecké výhody poskytovány i pracovníkům, kteří pro firmu pracují jinou formou, tj. vztah k organizaci je upraven jinou než zaměstnaneckou smlouvou.

Benefity, jak se rovněž zaměstnaneckým výhodám říká, nejsou tedy vázány na výkon pracovníka. Benefity obvykle mají nepeněžní podobu, což ovšem neznamená, že nemají jistou finanční hodnotu, ale nejedná se zde o pevnou či pohyblivou složku mzdy. Benefity mají celou řadu podob, některé z nich konzumují pracovníci zcela povinně, jiné volitelně dle svého uvážení. Na některé si pracovníci přihlácejí jiné benefity získávají zcela bezplatně.

Nežádka bývají zaměstnanecké výhody předmětem kolektivního vyjednávání odborových organizací a tak se stávají i předmětem kolektivních smluv.

Poskytování zaměstnaneckých výhod se také vyvíjí a v čase zaznamenáváme i odlišné požadavky pracovníků na poskytování zaměstnaneckých výhod. Pracovníci rovněž mají zájem o jiné benefity nyní, než třeba před několika lety.

Občas si můžeme všimnout, že firmy nabízí určitou sumu zaměstnaneckých výhod bez toho, aby blíže sledovalo, jestli se nevytrácí základní smysl poskytování benefitů, kterým by jistě měla být motivace. Oproti tomu si můžeme všimnout trendu z posledních let, kdy firmy zareagovali na různé preference benefitů ze strany svých zaměstnanců. Organizace začali

---

<sup>96</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 1.vyd., 1995 s. 274.

nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků tzv. kafetéria systém. Pracovník má tedy možnost si zvolit určité benefity dle svého uvážení. Tento systém má hned několik výhod, nevytrácí se tu motivace pracovníka a zároveň tento systém může představovat i určitou úsporu nákladů pro organizaci. Nevýhodou tohoto systému je naopak náročnější administrativa.

Kromě těchto odměn, o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel, je stále větší pozornost věnována vnitřním odměnám a ty souvisí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací. Jde o radost, kterou mu práce přináší, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z uznání okolí, z postavení, z dosahování pracovních cílů a budování kariéry.<sup>97</sup>

Některé zaměstnanecké výhody konzumují zaměstnanci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé připlácí, jiné jsou zcela bezplatné. Problémem je, že na některé zaměstnanecké výhody zaměstnanci připlácí automaticky (srážka ze mzdy), aniž o ně mají zájem.

Odbory z pravidla při kolektivní vyjednávání vytvářejí tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem kolektivních smluv.

Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Pracovník se z pravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod.

**Volitelný systém zaměstnaneckých výhod je pro organizaci i pro zaměstnance výhodný z několika důvodů:<sup>98</sup>**

1. Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
2. V důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich tedy ušetřit. Naopak se objevily potřeby nové a zaměstnanecké výhody, které je mohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj.

---

<sup>97</sup> REJF, L., KŘÍŽ, J., *Personální řízení*, s. 96.

<sup>98</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 1.vyd., 1995 s. 277.

3. Systém tím, že je hospodárnější umožňuje účelněji vynakládat prostředky, a tím i rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod.
4. Systém tím, že vyžaduje, aby si zaměstnanec zvolil svůj blok výhod, vede ke zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
5. Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Nabízí-li tedy organizace výhody "šité na míru", stává se přitažlivější pro potenciální i stávající zaměstnance.
6. Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování zaměstnance.
7. Volitelné systémy poskytují organizaci i zaměstnancům možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod. Do značné míry se eliminuje nadužívání výhod určitým jedincem.

"Nevýhodou" volitelného systému zaměstnaneckých výhod je administrativní náročnost. Zaměstnanci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby, vyberou si nevhodně, a protože výběr nelze měnit průběžně, ale spíše v delších intervalech, ponесou nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich spokojenosti."<sup>99</sup>

Zaměstnanecké výhody jsou vždy v popředí zájmu zaměstnavatelů. Firmám vytváří dodatečné náklady, ale přesto si uvědomují jejich nutnost.

#### **Odborníci se shodují na:**

Benefity můžeme v rámci organizace dělit na manažerské a zaměstnanecké, protože manažeři jsou specifickou skupinou zaměstnanců. Mimo jiné nesou větší zodpovědnost a je tu také větší nebezpečí, že manažer, který nedostává benefity na tržní úrovni odejde ke konkurenci. Tak jako i u jiných nákladů je třeba u manažerských a obecně zaměstnaneckých benefitů hledat optimální poměr mezi spotřebovanými zdroji a přínosy a počítat s jeho proměnlivostí. Často platí, že poskytnou benefity je pro firmu levnější než zvyšovat platy. Je dobré říci skladbu benefitů z pohledu zaměstnanců, ale z pohledu zájmu firmy by část benefitů měla směřovat zaměstnance tak, jak si firma přeje, např. lepší péče o vlastní zdraví. Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.<sup>100</sup>

---

<sup>99</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 1.vyd., 1995 s. 278.

<sup>100</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 1.vyd., 1995 s. 276.

### Konkrétní příklady zaměstnaneckých výhod a četnost jejich použití:<sup>101</sup>

- příspěvek na stravování,
- služební telefon, služební automobil,
- příspěvky na penzijní připojištění,
- životní pojištění, zdravotní připojištění,
- vzdělávání, pracovní volno,
- zdravotní připojištění,
- příspěvky na kulturu a sport.

V tabulce č. 1 je příklad benefitů, které užívají české firmy zařazené do žebříčku Top 100.

Typ benefitu	Počet firem*
Příspěvek na stravování (stravenky, jídlo v práci)	98 %
Penzijní připojištění; školení a kurzy	88 %
Sport, kultura, rekreace a volný čas	76 %
Služební vozidlo	73 %
Zvýhodněné půjčky	55 %
Pracovní volno	50 %
Životní pojištění	48 %
Nepeněžitě dary	39 %
Manažerské programy; nákup firemních výrobků se slevou	35 %
Přechodné ubytování	34 %
Sleva při nákupu vyřazených aut, mobilů	29 %
Příspěvek na hromadnou dopravu	25 %
Možnost nákupu akcií firmy	20 %

\* Procento firem ze žebříčku Czech Top 100, průzkum Ogilvy Public Relations (2011)

<sup>101</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 1. vyd., 1995 s. 275.



## Reporting, personální administrativa

### Reporting

Úkolem „reportingu“, jako jedné z velmi důležitých částí controllingu, „je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací“, které by měly vyhodnocovat nejen vývoj podniku jako celku, ale v takových dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující.<sup>102</sup>

Výkazy a zprávy by měly být „uspořádané podle potřeb jejich uživatelů“, vedoucích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení takovým způsobem, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující rozhodování.

#### Je důležité, aby výkazy a zprávy:<sup>103</sup>

1. „Měly požadovanou strukturu“, která usnadní a urychlí rozhodování.
2. „Nebyly příliš mnoho, nebo příliš málo podrobné“. Podrobnost informací souvisí s úrovní podnikové hierarchie, která je má využívat. Obecně platí, že dochází k agregaci informací směrem nahoru.
3. „Byly srozumitelné a přehledné“. Vhodné je využití grafických prostředků pro zvýšení názornosti.
4. „Vyhodnocovaly pouze ovlivnitelné veličiny“, kvantifikované jak v peněžním, tak i naturálním vyjádření.

Zprávy a v nich obsažené „výrazy“ slouží nejen „vedoucím pracovníkům“ na různém stupni podnikové hierarchie „jako nástroj rozhodování“, ale i „jako nástroj vrcholového řízení“, tzn. V podniku by nemělo existovat žádné „bílé místo.“ Obsah, úprava a četnost vyhotovování výkazů a zpráv závisí na potřebách konkrétního podniku.

---

<sup>102</sup> FIBÍROVÁ, J., *Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*, s. 12.

<sup>103</sup> FIBÍROVÁ, J., *Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*, s. 13.

**Podle toho, zda jde o pravidelně poskytované zprávy nebo ne, se reporting dělí na:<sup>104</sup>**

1. „Standardní“ – jedná se o zprávy vyhodnocované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu, obvykle je měsíční, čtvrtletní, roční (souhrnné) podávání zpráv, ale v případě potřeby nelze vyloučit ani týdenní nebo čtrnáctidenní cyklus vyhotovování výkazů, nutno brát efektivnost poskytovaných služeb.
2. „Mimořádný“ – jedná se o zprávy vyhotovované na požádání, která mohou být mimořádné z hlediska termínu vyhotovení, ale se standardní strukturou, nebo může jít o obsahově zcela mimořádné zprávy a analýzy, např. analýza rizika, analýza sortimentních skupin, která nejsou běžně vyhotovovány.

Velmi často se pro interní potřeby řízení sestavují i „výkazy“ s vybranými ukazateli, jejichž úkolem je informovat vedoucí středisek „o pořadí uvnitř společnosti.“ Vedle porovnání skutečných a plánovaných hodnot běžného období je účelné, pokud to informační systém umožňuje, „porovnání i se skutečností minulého roku a původními plány.“ Tím se zvyšuje vypovídací schopnost srovnání a tím se usnadňuje plánovací proces.

„Základem řízení během roku je měsíční porovnání“ plánovaných a skutečných hodnot. Odchylka od požadovaného stavu je výrazem nedosažení, nebo překročení sjednaných cílů.

Důležitá je „analýza těchto odchylek“, jejímž cílem je „zjistit příčiny“ těchto odchylek a následně „nalézt příčinně oprávněná protipatření.“ Čím intenzivněji a pečlivěji je tato fáze prováděna, tím menší je nebezpečí, že příslušné protipatření bude působit pouze na okolní vlivy a ne na hlavní příčinu.<sup>105</sup>

„Analýza“<sup>106</sup> odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm systému, je důležitá i z hlediska účinného motivačního působení celého systému řízení.

Systém měření a hodnocení by měl zahrnovat všechny oblasti podniku, měl by být transparentní, používat objektivní a jednoznačné principy vyhodnocování, tzn. S předem vymezenými a prodiskutovanými pravidly, konkrétními kritérii měření a hodnocení.

---

<sup>104</sup> FIBÍROVÁ, J., *Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*, s. 14.

<sup>105</sup> FIBÍROVÁ, J., *Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*, s. 15.

<sup>106</sup> PALÁN, Z., *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*, s. 13.

## Personální administrativa

Základní charakteristikou historicky nejstaršího pojetí personální práce (jako služby) je její pasivní role. Úroveň „*personální administrativy*“<sup>107</sup> jako správy do 30. let 20. století představuje personální práci jako činnost vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti, činnosti související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky a s pořizováním, uchováváním a aktualizací personálních informací a dokumentů a s poskytováním informací řídicím složkám organizace.

Úroveň „*personálního řízení*“ jako vývojové etapy od 40. let 20. století lze charakterizovat rozsahem činností nad rámec (nezbytné) administrativy, existencí koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce, zvyšující se odbornosti personálních pracovníků a rozvíjejícími se personálními útvary. Personální práce s tímto záběrem činností nabývá na významu, stává se důležitou oblastí řízení organizace. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčním výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitro-organizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou.

Od 60. let 20. století dochází k rozšíření poskytovaných služeb o rozvoj manažeru, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil, jsou využívány propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků (řízení podle cílů). Vliv psychologů a sociologů orientoval některé organizace na uplatňování programů organizačního rozvoje a obohacování práce, ústřední orientaci se staly kolektivní pracovní vztahy. Ve vedení podniku se stále častěji objevují personální ředitelé či ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy, ve stále větší míře se stávají profesionály ve své oblasti.

Od 80. let 20. století se v teorii i v praxi začala rozvíjet koncepce „*řízení lidských zdrojů*.“ Představitelé školy řízení lidských zdrojů popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace. Organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možno lépe navrhovat a podporovat hodnoty a cíle.

---

<sup>107</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnost a metody personální práce*, s. 11.

Od 90. let 20. století byla pozornost zaměřena na týmovou práci, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v učících se organizacích, na komplexní řízení jakosti, řízení kultury, výkonu a odměňování, stále více se hovořilo o kompetencích. Organizace vytvářely štihlejší a pružnější organizační struktury s menším počtem řídicích úrovní. Personální ředitelé museli řešit nadbytečnost, snižovat počty pracovníků či vypracovávat studie. Důraz byl kladen na význam strategického přístupu a rozvoj vnitřně provázané politiky, personalisté přebírali roli interních konzultantů, začali využívat metody benchmarkingu s cílem uplatnění „nejlepší praxe.“<sup>108</sup>

Personálnímu řízení v organizacích významně prospěly informační systémy a informační a komunikační technologie zaměřené na automatizaci rutinních personálních činností. V současnosti je ve většině organizací samozřejmostí informační podpora většiny personálních procesů realizovaná komplexními personálními informačními systémy, nebo v rámci systému řízení podnikových zdrojů, jejichž nedílnou součástí je personální agenda.

#### **Požadavky na schopnosti personalistů:**

1. Znalost podniku a kultury,
2. Strategické schopnosti,
3. Efektivnost organizace,
4. Interní konzultování,
5. Poskytování služeb,
6. Soustavný odborný rozvoj.

Jsou-li lidé považováni za nejcennější zdroj prosperity organizací, je jejich řízení prioritou. Efektivní personální řízení má zásadní podíl na fungování organizace, na její konkurenceschopnosti. Jestliže je lidský potenciál a jeho využívání rozhodujícím faktorem úspěchu organizace, je zásadním úkolem personálního řízení „získat a udržet schopné lidi.“<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnost a metody personální práce*, s. 12.

<sup>109</sup> KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnost a metody personální práce*, s. 13.

## 1.2 Personální audit jako příležitost ke zlepšení stávajícího stavu lidských zdrojů

Nejobecněji můžeme personální audit charakterizovat jako „účelové, nestranné prověření zaměřené do personální oblasti.“ Určení účelu auditu zároveň vymezuje jeho předmět. Personální audit může být zaměřen na prověření jednotlivých personálních činností, nebo prověření zaměřené přímo na pracovníky.<sup>110</sup> Jedním z výrobních faktorů jsou lidské zdroje, často považovány za to nejcennější, čím firma disponuje. Firma využívá lidských zdrojů jako prostředky k dosažení určitého zisku. Nezní to sice nejlépe, ale v managementu a poslání firmy, v oblasti provádění podnikatelských aktivit je jejich působení zdrojem výnosů. Proto oblast výzkumu práce s lidskými zdroji je zaměřené na hledání metod, forem a prostředků vedoucích k co nejlepšímu využití lidských zdrojů a jejich práce s nimi, jak zvednout jejich výkon, jak zefektivnit jejich práci a podobně. Proto management lidských zdrojů se skládá ze čtyř složek a to plánování, organizování, vedení a kontroly. Má tři polohy to strategickou, taktickou a operativní. Tím je uzavřen rámec pro uplatnění vhodné metodologie pro management lidských zdrojů.

### Obecné zásady personálního auditu

Veškeré postupy musí odpovídat legislativním požadavkům. To znamená, že musí být v souladu se zákoníkem práce, se zákonem o zaměstnanosti, o kolektivním vyjednávání a s dalšími pracovněprávními předpisy. V současnosti je třeba věnovat pozornost otázkám rovných příležitostí, stejné mzdy a antidiskriminačním opatřením vůbec. Postupy musí být transparentní, jednoduché a jasně definované. Musí existovat nejméně dvoustupňová kontrola. Vhodné je v personálním auditu prověřit nejen stav firmy samotné, ale i jejich klíčových dodavatelů, alespoň z hlediska hlavních kritérií a je potřebné se aktivně vyhýbat netransparentnímu chování a střetů zájmů.<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> VEBER, J., a kol, *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 180.

<sup>111</sup> WAGNEROVÁ, I., *Psychologie práce a organizace, nové poznatky*, s. 117.

Personální audit by se měl především věnovat těmto oblastem a to náboru a výběru pracovníků, adaptaci pracovníků, vzdělávání a nástupnictví, pracovní výkonnost a motivace, odměňování a uvolňování pracovníků. Představuje činnost zabývající se nejen posouzením profesní způsobilosti zaměstnanců, ale také činnost, která je zaměřena na celkový rozvoj a zvyšování efektivity procesů organizace.

Klasický personální audit se zaměřuje na zmapování kvality funkce hlavních personálních činností ve firmě. Je nástrojem, který poskytne nezávislou a objektivní analýzu, hodnocení činností a procesů ve společnosti, které se týkají kvality optimálního množství a efektivního využití lidských zdrojů v návaznosti na strategii a cíle společnosti.

Zároveň tedy zkvalitní personální řízení, nalezne slabé místa organizační nebo řídicí struktury, nalezne optimální hladinu mzdových nákladů a tím zvýší konkurenční schopnost společnosti.<sup>112</sup>

### **Význam personálního auditu**

Personální audit umožňuje nejen hodnotit daný stav, např. způsobilosti a výkonové charakteristiky zaměstnanců, ale umožňuje jejich zlepšování v souladu s firemními záměry. Nejedná se o kontrolu práce, ale spíše o posouzení personální práce a zjištění stavu personálu.

### **Personální audit organizace:<sup>113</sup>**

- a) Je účinným motivujícím nástrojem zkvalitňování sociálního klimatu a celkového fungování,
- b) Umožňuje věcné posouzení úrovně lidského personálu,
- c) Zjištění úrovně motivace zaměstnanců a sdílení záměrů,
- d) Analyzuje efektivnost optimálního využívání získaných vědomostí, dovedností a návyků,
- e) Analyzuje personální organizační struktury se zřetelem k tomu, jak podmiňují zlepšování výkonnosti zaměstnanců a připravenosti firmy na realizaci firemní strategie,

---

<sup>112</sup> WAGNEROVÁ, I., a kol., *Psychologie práce a organizace, nové poznatky*, s. 117.

<sup>113</sup> BARTÁK, J., *Personální řízení: Současnost a trendy*, s. 40.

- f) Zaostřením pozornosti na identifikaci a uvolnění potenciálu zaměstnanců ve prospěch firmy a další rozvoj jejich schopností a dovedností, pro-firemních a spolu-podnikatelských přístupů, vytváří předpoklady pro budování klíčové konkurenční výhody firmy,
- g) Výsledky personálního auditu tvoří nezbytnou základnu kontinuálního zlepšování firmy.

### **Východiska personálního auditu**

#### **Personální audit analyzuje:<sup>114</sup>**

- a) Cíle v oblasti řízení lidských zdrojů,
- b) způsob řízení lidských zdrojů,
- c) stupeň a rozsah autonomie jednotlivých pracovišť,
- d) vztah pravomoci a odpovědnosti vedoucích,
- e) vztah firemní strategie a personální strategie.

#### **Posuzuje úroveň:**

- a) Plánování potřeb pracovních sil,
- b) systematizace pracovních míst a funkcí,
- c) nábory, výběru a přijímání nových pracovníků,
- d) tvorby a realizace adaptačního programu nových zaměstnanců,
- e) programů kvalifikačního rozvoje zaměstnanců, plánů vzdělávání a jejich realizace,
- f) programu přípravy personálních rezerv, kariérových plánů a jejich realizace,
- g) cyklického hodnocení pracovního profilu zaměstnanců,
- h) rozvíjení firemní kultury, vnitro-firemní komunikace, informovanosti zaměstnanců o personálních záměrech a jejich realizaci,
- i) statusových a stimulačně-motivačních programů, finančního a nefinančního odměňování zaměstnanců,
- j) sociálních programů a jejich realizace.

---

<sup>114</sup> BARTÁK, J., *Personální řízení: Současnost a trendy*, s. 41.

## **Audit pracovní způsobilosti zaměstnance**

### **Strukturované posuzování pracovního profilu zaměstnance:**

#### **Odborná připravenost:<sup>115</sup>**

- a) Znalosti a zkušenosti v oboru,
- b) jazykové znalosti,
- c) vztah k dalšímu odbornému rozvoji.

#### **Pracovní charakteristiky:**

- a) Výkonnost,
- b) kvalita práce,
- c) odpovědnost,
- d) spolehlivost,
- e) ochota přijímat náročné úkoly,
- f) odolnost vůči zátěži,
- g) vytrvalost.

#### **Vztah k firmě:**

- a) Celkový přístup ke kolegům,
- b) loajalita k firmě,
- c) podpora veřejných vztahů firmy.

#### **Pracovní aktivita:**

- a) Přesné a včasné plnění úkolů,
- b) racionální organizace práce,
- c) týmová spolupráce,
- d) kooperativnost,
- e) iniciativa.

---

<sup>115</sup> BARTÁK, J., *Personální řízení: Současnost a trendy*, s. 43.



### **Řídící práce:<sup>116</sup>**

- a) Ctižádost,
- b) sebeprosazení, řešení konfliktu,
- c) rozhodování, motivování,
- d) delegování pravomocí,
- f) komunikační dovednosti, autorita u podřízených,
- g) získávání a stabilizace nových zaměstnanců.

### **Postup při provádění personálního auditu**

#### **1. Sběrem vhodných dat se rozumí audit a analýza nejdůležitějších procesů a systému řízení:**

- a) Audit stávajících procesů a činností,
- b) zařazení osob v rámci společnosti,
- c) analýza vzdělávacích potřeb,<sup>117</sup>
- d) analýza pracovních míst, jejich náplně,
- e) analýza systému odpovědnosti,
- f) sestavení modelu osobnostních a odborných požadavků na danou pozici,
- g) analýza pracovní vytíženosti zaměstnanců ve srovnání s jejich potenciálem,
- h) komunikační audit, audit fungování týmu,
- k) analýza osobních a kvalifikačních předpokladů pracovníka pro danou pozici.

#### **2. Zpracování a vyhodnocení dat, „závěrečná zpráva“.**

- a) Návrh systému řízení a odpovědnosti,
- b) návrh firemního vzdělávání externího a interního,
- c) stanovení optimálního množství zaměstnanců na jednotlivých pozicích včetně jejich náplně práce a systému řízení a odpovědnosti,
- d) návrh systému komunikace ve společnosti včetně delegace pravomocí a zodpovědnosti,

---

<sup>116</sup> BARTÁK, J., *Personální řízení: Současnost a trendy*, s. 42.

<sup>117</sup> PALÁN, Z., *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*, s. 14.

- e) práce týmu, rozvržení rolí a práce v časovém horizontu,
- f) určení optimálního množství počtu pracovníků na jednotlivých pozicích ve společnosti,
- g) vytvoření individuálního motivačního systému a systému odměňování zaměstnanců.

Kromě konstatování stavu, se pak závěrečná zpráva auditu zaměří na návrh možnosti řešení a plán dalšího rozvoje.

### **Metody a nástroje personálního auditu**

#### **Rozhovor s pracovníky:**

- a) Volný,
- b) strukturovaný.

#### **Analytické metody:**

- a) Interní dokumentace,
- b) organizační struktury,
- c) popisů pracovních pozic,
- d) pravomocí a odpovědnosti,
- e) personálního plánování, tvorby personálních záloh, kariérových plánů,
- f) procesu výběru, přijímání a propouštění zaměstnanců,
- g) procesu rozvoje a vzdělávání, vzdělávacích plánů, nákladů na vzdělání,
- h) způsobilostí, kompetencí pro výkon pracovní pozice,
- k) hodnocení a zpětné vazby,
- l) odměňování, měření výkonu,
- m) motivace, benefičních systémů,<sup>118</sup>
- n) metodiky průzkumu spokojenosti zaměstnanců,
- i) interní a externí komunikace.

---

<sup>118</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol, *Psychologie a sociologie řízení*, s. 282.

### **Dynamické metody:**

- a) Assessment centrum,
- b) development centrum,
- c) 360° zpětná vazba,
- d) řízené rozhovory,
- e) brainstormingové metody, řízená moderace,
- f) percepční model hodnocení,
- g) monitorování pracovního výkonu a chování,
- h) průzkumy spokojenosti,
- l) dotazníková šetření.

### **Psychodiagnostické metody:**

Psychodiagnostické vyšetření je vhodnější provádět při obsazování pracovní pozice, pokud již máme předem vytipovaného kandidáta, nebo jich máme několik a nevíme, který z kandidátů by byl nejvhodnější pro danou pozici. Jedná se zejména o morálně volné vlastnosti, o schopnosti řízení, plánování, výkonnostní nebo odborné předpoklady.

#### **Pomoci psychodiagnostiky můžeme zjistit:**

- a) Mentální předpoklady – inteligence, kreativita, pozornost, paměť, výkon.
- b) Osobnostní vlastnosti – extroverze, introverze, stabilita, labilita, motivace, vůle.
- c) Sociální předpoklady – dominance, submisivita, agresivita, způsob a předpoklady pro vedení lidí, spolupráce s lidmi.
- d) Psychopatologie – zde jde pouze o zjištění.

#### **Nástroje psychodiagnostiky:**

- a) Psychodiagnostický rozhovor.
- b) Psychologický test – HPI – Hoganův osobnostní dotazník, hodnotící test, osobnostní rysy, které jsou nezbytné v mezilidských vztazích, pro pracovní úspěch, při vzdělávání, předvídá úspěch na dané pracovní pozici, byl navržen právě pro použití při výběru vhodných zaměstnanců a pro plánování jejich rozvoje a vzdělávání.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> WAGNEROVÁ, I., a kol., *Psychologie práce a organizace, nové poznatky*, s. 45.

### **Hodnotí osobnost v sedmi oblastech:**

- Stabilita
- Sebeprosazování
- Sociabilita
- Kooperativnost
- Systematičnost
- Zvídavost – představivost, nápaditost
- Učelnivost – vzdělávání

### **Závěrečné shrnutí personálního auditu**

Personální audit umožňuje zmapovat tzv. základní úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci, tj. stav před kontinuálním zlepšováním. Dobrá znalost současného stavu sociálního subsystému, kterou nám umožňuje personální audit, je východiskem jasného zaměření personálního řízení do budoucna. „*Audit tedy prohlubuje schopnost včas předvídat změny, připravovat na ně pracovníky i celou firmu tak, aby byla konkurenceschopná a zisková, aby i v měnících se podmínkách dosahovala trvale úspěchů*“.<sup>120</sup>

Uvědomování si velké důležitosti řízení lidských zdrojů pro efektivní fungování firmy činí z personálního auditu jeden ze strategických nástrojů řízení. Umožňuje společnosti díky kompetencím a motivovaným zaměstnancům lépe se přizpůsobit neustále se zvyšujícím nárokům trhu a tím dosahovat lepších výsledků. Protože firma nestojí jenom na svém „*know-how*“, ale také na lidských zdrojích, kteří jej dokážou správně využít.

---

<sup>120</sup> BARTÁK, J., *Personální řízení: Současnost a trendy*, s. 45.

## **Praktická část**

## **2. Případová studie, personální audit ve společnosti MOPL, a. s.**

Tato část práce se zabývá představením společnosti MOPL, a.s., stručnou historií podnikání, interními nástroji propagace podniku, úrovní personálu a jejím významem a opatřeními k jejímu dalšímu rozvoji. Dále se zabývá analýzou postupu při řešení technologických procesů a konkurenčnímu boji v obchodně-technologickém rozvoji, komunikačními kanály ve společnosti MOPL, a.s., představením výzkumného projektu, personálního auditu, výzkumných metod, vzorků respondentů a stanovení hypotézy. Závěrem představím výzkumnou zprávu a prezentaci výsledků personálního auditu včetně návrhů na zlepšení stávajícího stavu lidských zdrojů.

### **2.1 Představení společnosti MOPL, a.s., organizační struktura, stručná historie podnikání, interní nástroje propagace podniku**

#### **Představení společnosti**

Akciová společnost MOPL, a.s., (Moravský Plynostav) je ryze česká společnost, která se již od svého vzniku od 60. let 20. století zabývá výstavbou „*plynovodů a produktovodů*“.<sup>121</sup> Jedná se o střední firmu s více než 100 zaměstnanci (jejich počet je proměnlivý vzhledem k aktuálnímu stavu rozpracovaných a realizovaných zakázek). V současné době na ni dopadla razantně ekonomická recese a firma se potýká s celou paletou problémů. Mimo jiné i s problémy v oblasti personální politiky.

Velkým problémem je fluktuace zaměstnanců, nedostatek technicky kvalifikovaných zaměstnanců, nízká kvalifikace některých současných kmenových zaměstnanců a zároveň jejich určitá neochota se dále vzdělávat a osobnostně rozvíjet v oblasti tzv. soft skills. Toto se významně promítá i do způsobu řešení problémů, které vyvstávají zcela přirozeně při realizaci zakázek. Mnozí pracovníci navíc podle mého názoru významně selhávají v komunikaci s druhými kolegy. To se ale bohužel netýká pracovníků, kteří jsou v rámci organizačního schématu na nejnižších dělnických pozicích.

---

<sup>121</sup> <http://www.mopl.cz/index.html>

Významné komunikační mezery a propasti lze vysledovat zejména v komunikaci mezi vrcholovým managementem a středním managementem a dále mezi celým managementem a dělníky. Z vlastní zkušenosti mohu také uvést, že pracovníci neochotně spolupracují v týmu. V rámci diplomové práce proto hodlám v opoře o teoretická východiska z oblasti psychologie, sociální pedagogiky a personalistiky tuto situaci.

### **Organizační struktura**

Celkově lze klasifikovat organizační strukturu společnosti jako liniovou, třístupňovou, strmou pyramidální organizační strukturu.<sup>122</sup> V činnosti jednotlivých úseků a oddělení je kladen důraz na vzájemnou zastupitelnost jednotlivých pracovníků, tak aby při jejich optimálním počtu byly zajištěny všechny činnosti společnosti.<sup>123</sup>

Organizační struktura společnosti MOPL, a.s. (viz. Příloha č.1), vykazuje znaky struktury, která je v ekonomické teorii nazývána strukturou liniově-štábní. Jedná se o zvláštní formu uspořádání řídicích vztahů. „*Je zde snaha zkombinovat výhody jedno a více-liniového systému. Liniově-štábní systém se vyznačuje jednou linií řízení, přičemž vysoká fundovanost rozhodování liniových pracovníků je zabezpečena pomocí delegování části jejich pravomocí na štábní organizační jednotky, které pro linii plní odbornou funkci a na společné servisní jednotky, které jsou vybaveny rozsáhlými kompetencemi, spojenými s výkonem jejich specializované funkce*“.<sup>124</sup>

#### **V čele stojí vedení firmy – generální ředitel, který řídí čtyři úseky a oddělení:**

- úsek generálního ředitele,
- ekonomický úsek,
- technický úsek,
- výrobní úsek.

Jak vidíme, hlavním kritériem pro vytváření útvarů jsou specializace a kvalifikace pracovníků, pracovní procesy a funkce které útvary zabezpečují.

---

<sup>122</sup> WEBER, M., *Metodologie, sociologie, politika*, s. 120-126.

<sup>123</sup> *Vnitropodnikový materiál*

<sup>124</sup> SYNEK, M., *Podniková ekonomika*, s. 133.

Stejných kritérií bylo užito i u vytváření útvarů podřízených těmto hlavním útvarům (viz příloha č. 1), pouze u výrobního úseku bylo použito i kritérium seskupení zaměstnanců podle regionů působnosti.

### **Stručná historie podnikání**

Historie společnosti Moravský Plynostav, a.s. sahá k roku 1963, kdy v rámci tehdejšího národního podniku Plynostav Pardubice zahájil činnost závod 40 s pohyblivým sídlem v závislosti na prováděných stavbách. V roce 1969 bylo vybudováno stálé sídlo závodu pod označením Závod 10 v Rosicích u Brna. V rámci Plynostavu Pardubice, závod 10 zajišťoval výstavbu hlavních plynovodních přivaděčů a produktovodů na území Jihomoravského a Severomoravského kraje. Závod 10 se rovněž podílel na realizaci liniových úseků při výstavbě tranzitních soustav na území bývalé ČSSR i okolních států, jako byly například ropovod Adria na území Maďarska a plynovod Progress na území Ukrajiny, kde byl zvláště technicky složitý přechod přes Karpaty.<sup>125</sup>

K úplnému oddělení na samostatnou společnost došlo 29. dubna 1992 založením samostatné společnosti Moravský Plynostav, a.s., nejdříve jako státního podniku, který byl posléze privatizován. Jediným společníkem je v současnosti GASCONTROL, společnost s r.o. Současný roční obrat společnosti se pohybuje v rozmezí 200 - 300 mil. Kč a celkový počet zaměstnanců dosahuje počtu 120 - 160.

**Z hlediska rozdělení podniků podle velikosti lze zařadit Moravský Plynostav, a.s. mezi společnosti:**

- středně velké, podle kritérií EU nalezených ve směrnici EU 2003/61/ES kdy kritériem pro středně velkou firmu je obrat do 50 mil EUR a počet zaměstnanců do 250
- velké, podle kritérií Svazu průmyslu ČR kdy kritériem pro velkou firmu je splnění jedné ze dvou podmínek více než 500 zaměstnanců nebo obrat vyšší 100 mil. Kč.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> <http://www.mopl.cz/index.html>

<sup>126</sup> <http://www.mopl.cz/reference.html>



**Hlavními předměty činnosti jsou v současnosti pořád tyto:**

- montáž, opravy a revize vyhrazených plynových zařízení,
- montáž, oprava údržba vyhrazených elektrických zařízení,
- kovoobrábění,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

**K vedlejším činnostem zabezpečujícím a podporujícím hlavní činnosti ještě i podle obchodního rejstříku, předmět podnikání patří:**

- zámečnictví,
- silniční motorová doprava nákladní,
- velkoobchod,
- zprostředkování služeb,
- opravy silničních vozidel,
- pronájem a půjčování věcí movitých.

Veškerá činnost firmy vychází z uplatňování tržního mechanismu. Základním kritériem úspěšnosti pro daný kalendářní rok je výše odbytu a efektivnost vynaložených prostředků. V oblasti technologie a výroby je hlavní důraz kladen na přesnost, preciznost a další kvalitativní ukazatele tak, aby firma produkovala stavby, při zachování rozpočtu, v co nejvyšší možné kvalitě, při eliminaci veškerých bezpečnostních a zdravotních rizik u pracovníků (viz Příloha č. 2). Dále je kladen důraz i na zachování ekologické nezávadnosti technologických postupů a produktů, které mohou vzniknout při rozvíjení činnosti firmy (voda, vzduch, odpadové materiály).<sup>127</sup>

V oblasti marketingu a prodeje vychází firma z respektování priority zákazníka, v čemž je zahrnuto umění získávat nové trhy a veškerou svou činností zajišťovat maximální spokojenost zákazníka (viz Příloha č. 3). V oblasti personální je u každého zaměstnance rozhodující kvalifikace, výkon, disciplína a loajální vztah k firmě. Ve mzdové oblasti vychází společnost z preference kvalifikovaných pracovníků.<sup>128</sup>

Základ organizace a řízení společnosti představují dva hlavní formální dokumenty, organizační řád a pracovní řád, se kterým je obeznámen, a k němu má přístup každý

---

<sup>127</sup> Příručka jakosti – vnitropodnikový materiál

<sup>128</sup> Příručka jakosti – vnitropodnikový materiál

zaměstnanec společnosti. Jednotlivá ustanovení těchto řádů mohou být měněna pouze vedením společnosti (tj. úsekem Generálního ředitele viz Příloha č. 1 organizační schéma společnosti) a to pouze písemným dodatkem, s nimiž se má možnost zaměstnanec obeznámit předem.

### **Interní nástroje propagace podniku**

Zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů. Zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech, mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem. Ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků. Neustálé udržování „zpětné vazby“<sup>129</sup> a zavádění zjištěných poznatků do praxe a neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy. Správná informovanost buduje důvěru u zaměstnanců. Pracovníci potřebují dostávat jasné, přesné, nematoucí a nezkreslené informace. Nutností je také dodávat pozitivní informace pro posilování pozitivní image firmy.

Prostřednictvím interního „*public relations*“<sup>130</sup> firma tedy nejen informuje pracovníky, ale i ovlivňuje jejich názory, postoje, pocity a mění chování zaměstnanců. Náplní interního „*public relations*“ je nejen informování zaměstnanců o jejich pracovních úkolech, ale i o strategických prioritách firmy, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace. Motivovaní zaměstnanci, u kterých firma buduje důvěru, se stávají loajálními zaměstnanci. Vnitřní motivace u zaměstnanců je velice důležitá, tyto zaměstnanci jsou ochotni pracovat více a lépe v zájmu firmy. Interní „*public relations*“ je trvalá aktiva spojená s budováním firemní identity. Nedílnou součástí interního „*public relations*“ je zpětná vazba. Ta kontroluje veškeré interní aktivity a s její pomocí se dá určit, zdali firma komunikuje efektivně a správně. Na základě zpětné vazby může docházet k obrovským posunům ve firmě a také se díky zpětné vazbě dá předcházet různým konfliktům. Aby management získal efektivní zpětnou vazbu, musí dlouhodobě komunikovat se zaměstnanci a vytvářet si důvěru.

Zaměstnanec, který nemá k managementu firmy důvěru a není loajální, nikdy nepodá kvalitní zpětnou vazbu ať z důvodu strachu, nebo se mu jen nebude chtít. Management lze

---

<sup>129</sup> WEBER, M., *Metodologie, sociologie, politika*, s. 175.

<sup>130</sup> [http://cs.wikipedia.org/wiki/Public\\_relations](http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations)

chápat jako aplikovanou ekonomickou vědu, ale také jako označení funkce nebo označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají.<sup>131</sup> Správně fungující interní „*public relations*“ se projevuje celkovou spokojeností zaměstnanců s jejich podnikem. Zaměstnanci jsou hrdí na podnik, ve kterém pracují a šíří jeho dobré jméno. Zaměstnanci jsou vůči firmě loajální a firma se stává stabilní.

Monitoring postojů a názorů se provádí pomocí různých průzkumů a anket mezi zaměstnanci, pohovorů a hodnocením ze strany zaměstnanců, které slouží pro vyjádření jejich názorů. Dobrým způsobem jsou oboustranné diskuze a firemní neformální setkání. Například Japonci mají ve zvyku se po práci setkat s kolegy i s vedením, kde mohou neformálně hovořit o různých problémech ve firmě. Uvolňuje to atmosféru a buduje vztahy.

#### **Mezi nejčastěji používané nástroje interní komunikace patří:**

- Osobní, ústní komunikace,<sup>132</sup>
- Týmové porady,
- Firemní mítinky, interní prezentace,
- Interní školicí programy,
- Dny otevřených dveří,
- Konzultace,
- Společenské a sportovní akce,
- Výroční zprávy,
- Firemní profil, manuály činností,
- Firemní časopis, bulletin, noviny,
- Nástěnky, on-line-nástěnka, intranet,
- Firemní televize, firemní rozhlas,

---

<sup>131</sup> WEBER, M., *Metodologie, sociologie, politika*, s. 19.

<sup>132</sup> VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*, s. 25-26.

- Firemní oblečení, firemní předměty a dárky,
- Nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům,
- „*Events*“ – tj. takzvané ucelené akce.<sup>133</sup>

Komunikační mix tj. reklama, public relations, podpora prodeje, direct marketing a osobní prodej se ve většině případů využívá ke komunikaci směrem ven, tedy směrem k zákazníkům, kterou organizace v rámci činností vedoucích k tomuto odbytu používá k informování, ovlivňování a přesvědčování stávajících jakož i potenciálních zákazníků.<sup>134</sup> Komunikační mix interní komunikace se pouze liší v zaměření na jinou cílovou skupinu, a to na zaměstnance. Produktem je potom práce, stabilní zázemí, jistoty a nejrůznější bonusy.

### **Nástroje propagace podniku:**

- 1. Reklama** - propagace nových kampaní, nových zaměstnaneckých výhod, pozvánka na firemní akci na nástěnkách, na intranetu nebo ve firemním časopise.
- 2. Podpora prodeje** - dostatek materiálu pro novinky a změny, marketingové materiály a předměty při speciálních kampaních, interní školení, slevy pro nákup firemních i mimo firemních produktů a služeb.
- 3. Public Relations** - pravidelné firemní mítinky a sportovní či společenské akce, pravidelná hodnocení, pochůzky manažerů, pravidelná zpravodajství o úspěších firmy a obecné dění ve firmě na intranetu, e-mailem nebo časopisu.
- 4. Sponzorování** - zaměstnanecké výhody, příspěvky na kulturu a sport, sportovní firemní tým a firemní oblečení.
- 5. Přímý a interaktivní marketing** - zpravodajství, intranetové prezentace, on-line kontakt, letáky propagující změny nebo nové produkty.

Nefungující interní komunikace je jedna z příčin konfliktů ve firmě. Nezáleží jenom na tom, co sdělujeme, co je nám sdělováno, ale také jakou formou sdělujeme a jak

---

<sup>133</sup> <http://www.exu.sk/material/temac/svoboda/SK3public-relations.doc>

<sup>134</sup> FORET, M., *Marketingová komunikace*, s. 201.

je to sdělováno nám.<sup>135</sup> Další možné zdroje konfliktů mohou být sociální chování jedinců např. chronický potíživista, nedorozumění např. nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, špatná sociální práce ve firmě, špatný výběr nových zaměstnanců a styl vedení např. přílišný sklon k byrokracii. V případě, že interní komunikace nefunguje, může to být z důvodu nejednoznačných informací, jejich neúplnosti a nedostatku.

Kvůli tomu pak vzniká informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku. Nedochází-li ve firmě k integraci jednotlivých komunikačních strategií, může docházet k problémům mezi externí a interní komunikací. To se projevuje jako nesoulad toho, co firma dělá a co říká. Zdrojem problému může být nefungující interní komunikace.

Důsledky špatné interní komunikace se u zaměstnanců projevuje jako demotivace, nerozhodnost, pasivita, frustrace, ztráta důvěry ve firmu, ztráta loajality nebo snížená výkonnost pracovníků. To pak může přerůst ve vysokou míru fluktuace pracovníků, ve špatnou koordinaci procesů a činností, v nezájem o dosahování vytyčených cílů, ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby, v neefektivní marketingové řízení a v konkurenční neschopnost celé firmy.<sup>136</sup> Jedním ze silně demotivačních prvků je vnímání jakékoliv nespravedlnosti. Může to být upřednostňování někoho jiného např. rodinného příslušníka, kamaráda, nebo opravdového odborníka, který má díky svým znalostem a schopnostem určité výhody oproti ostatním pracovníkům.

---

<sup>135</sup> ŠTĚPANÍK, J., *Umění jednat s lidmi II.*, s. 118.

<sup>136</sup> FORET, M., *Marketingová komunikace*, s. 201.

## 2.2 Analýza postupu při řešení technologických procesů a konkurenční boj v obchodně – technologickém odvětví, Ganttův diagram

Autor této práce pracuje ve společnosti Moravský Plynostav, a.s., jako jeden z hlavních stavbyvedoucích a hlavní svářečský technolog. Provedu důležitost rozplánování jednotlivých dílčích kroků a cílů při řešení složitých technologických procesů. Jedním z prostředků takového plánování je i tzv. Ganttův diagram, který graficky zobrazuje pořadí jednotlivých kroků v procesu, délku jejich trvání a vzájemný vztah těchto kroků, vztahy mezi lidmi v práci a při pracovní činnosti.<sup>137</sup>

S tímto diagramem lze dále pracovat, na jeho základě pak provedeme analýzu zúčastněných subjektů – tj. zainteresovaných odvětví společnosti, investor, subdodavatelé, úřady, na základě kterých pak provedeme i analýzu komunikačních kanálů ve společnosti při řešení složitých technologických procesů.

**Typické kroky prováděné společností Moravský Plynostav, a.s. při její činnosti lze zobrazit následovně:**<sup>138</sup>

Obrázek č. 1 – Ganttův diagram, řešení technologických procesů

	Aktivita	Čas (dny, týdny, měsíce) ----->											
1	Předmluvní aktivita, komunikace se zákazníkem, zjišťování požadavků zákazníka	■											
2	Projednání a schválení smlouvy, specifikace technologických požadavků zákazníka a MOPL a.s.		■										
3	Zajištění úředních povolení (zejména stavební povolení, životní prostředí atd.), modifikace požadavků zákazníka			■									
4	Stanovení rozpočtu, rozvržení lidských a materiálních zdrojů, případné objednávky subdodávek			■									
5	Představební úpravy, zemní práce, předběžné zajištění zázemí pracovníků na místě (ubytování, strava atd.)				■								
6	Samotná práce na místě (zpravidla ještě rozdělena do dalších etap)						■						
7	Kontrola jakosti dílčích prací na místě							■					
8	Finální kontrola, předání zakázky, fakturace (90% ceny, 10% tvoří tzv. pozastávka), řešení vad a nedoděků										■		
9	Fakturace pozastávky, běh záruční lhůty												■

Zdroj: Autor

<sup>137</sup> HAYES, N., *Psychologie týmové práce*, s. 78.

<sup>138</sup> *Vnitropodnikový materiál*

Pro realizaci určitého projektu je třeba myslet na řadu aktivit jednotlivých úseků v organizační struktuře výrobní společnosti. Provádění jednotlivých kroků zabezpečují ve společnosti jednotlivá oddělení a to buď samostatně, nebo ve spolupráci s odděleními jinými. „Ten, kdo si myslel, že může zůstat za každé situace a za všech okolností „svůj“, že se všemi může mluvit stejně, neměnit a nepřizpůsobovat svůj momentální stav poznání, sice může zůstat „sám sebou“, ale je do značné míry pro funkční komunikaci „nepoužitelný.“ Často ani nemá zájem se dohodnout, nezajímá ho, jak chápou komunikované obsahy druhí, co jim konotují slova, bývá zaměřený sám na sebe.<sup>139</sup>

### **Popišme si tedy jednotlivé kroky a postupy:**

#### **1. Předšmluvní aktivita**

V této fázi vyvíjí aktivitu především oddělení MTZ spadající pod Ekonomický úsek, který podle popisu své práce zabezpečuje vyhledávání obchodních příležitostí pro společnost, na toto oddělení se mohou obracet i stávající zákazníci s novými zakázkami, mají – li o služby společnosti zájem. Protože toto oddělení zabezpečuje první kontakt společnosti s potenciálním zákazníkem, jsou požadavky na komunikační dovednosti pracovníků tohoto oddělení, tzv. obchodních zástupců, nejpřísnější.

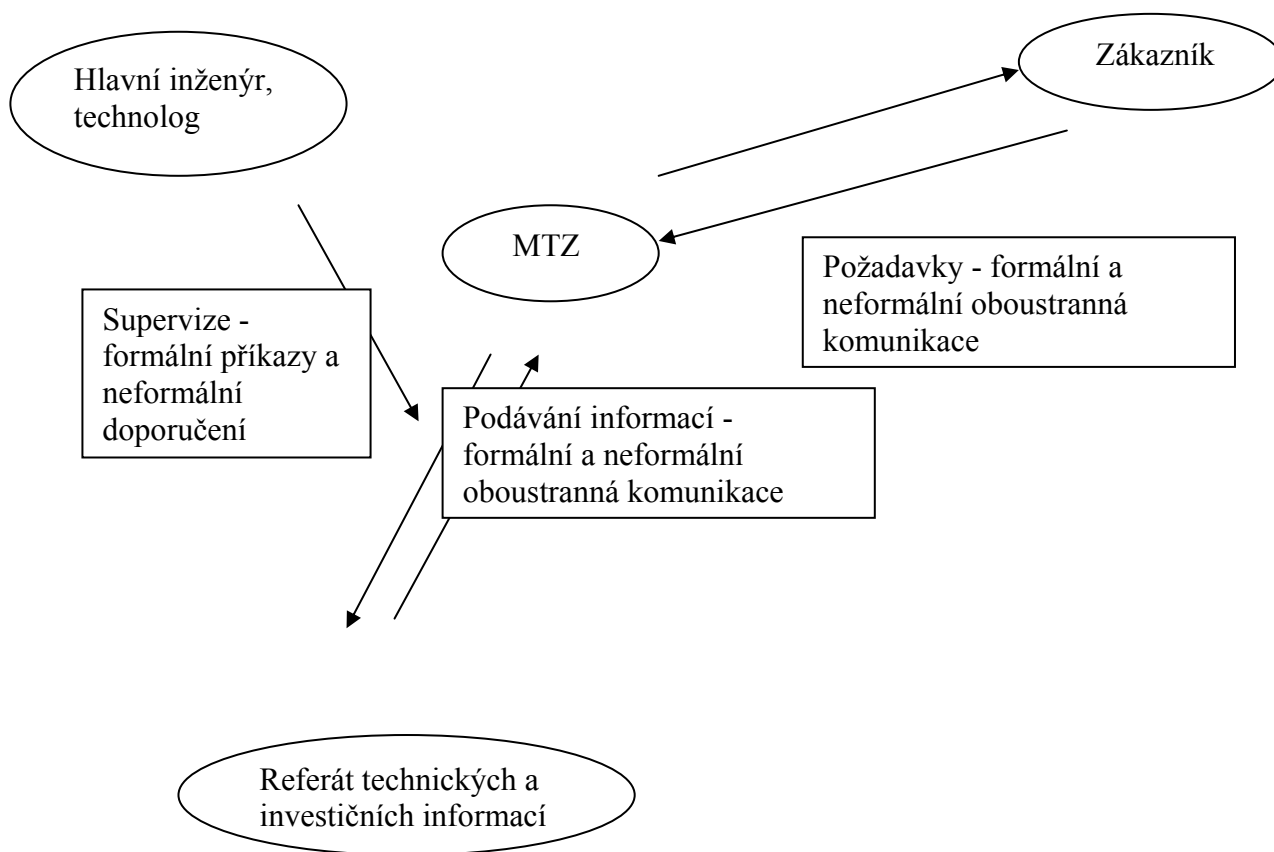
Hlavní komunikační kanál tedy probíhá ve směru oddělení MTZ - zákazník, dalšími zúčastněnými subjekty jsou pak oddělení referátu technických a investičních informací spadající pod technický úsek, u kterého si obchodní zástupitelé ověřují proveditelnost požadavků zákazníka, jakož i dostupnost technických, materiálních a lidských zdrojů. Tato komunikace je pod kontrolou hlavního inženýra technologa spadajícího pod generální ředitelství, jež do ní vstupuje prostřednictvím jednostranných příkazů.

---

<sup>139</sup> VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*, s. 227.

## Obrázek č. 2 – Komunikační kanál ve společnosti MOPL, a.s.

Lze přehledně znázornit takto:<sup>140</sup>



## 2. Smluvní aktivita

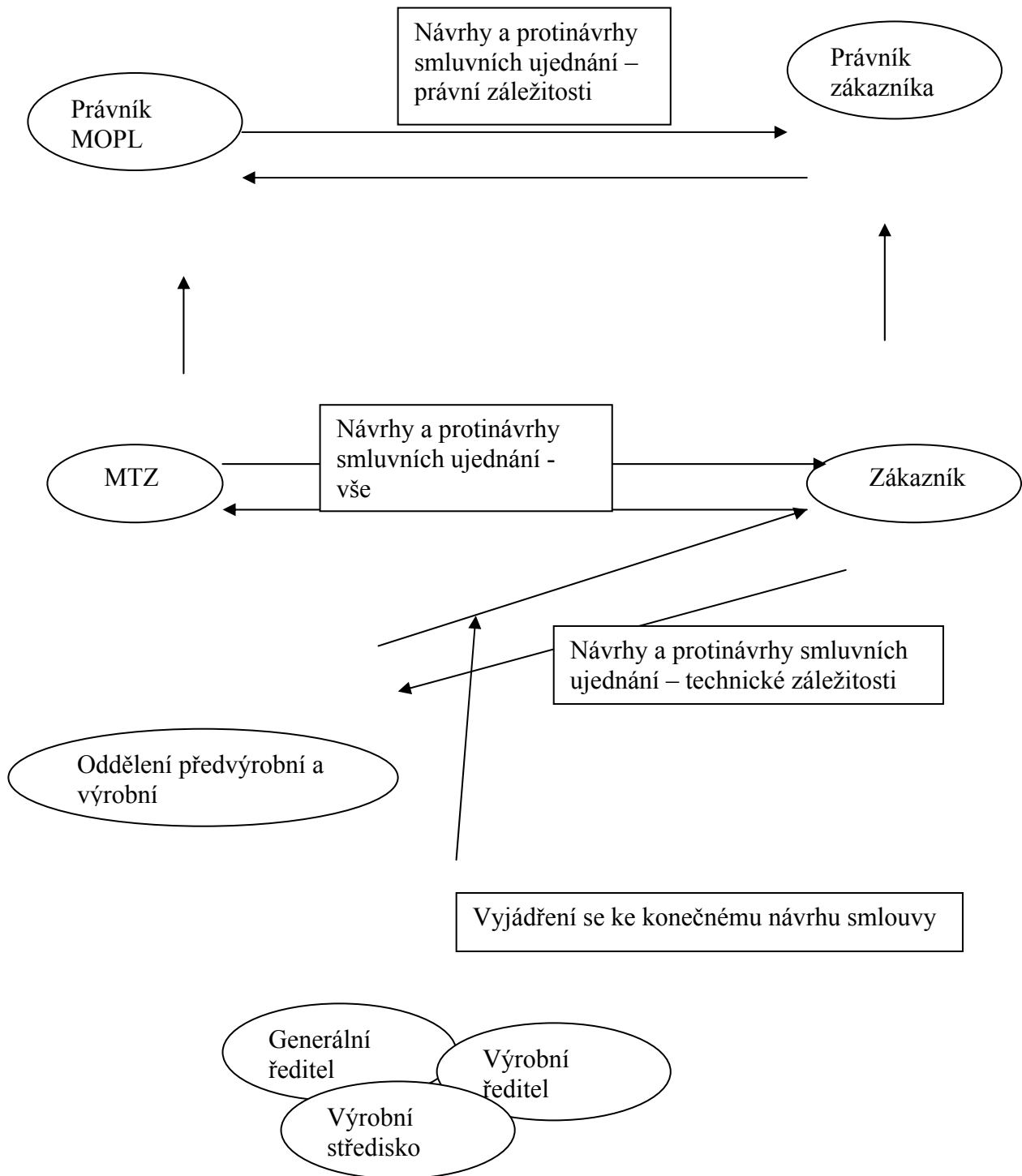
I v této fázi je za komunikaci se zákazníkem zodpovědné oddělení MTZ spadající pod Ekonomický úsek, do hry ale vstupují také další subjekty. Ať už je návrh smluvních ujednání podáván investorem nebo Moravským Plynostavem, a.s., musejí být tyto kontrolovány z hlediska právního. U Moravského Plynostavu, a.s. se jedná o externí právníckou kancelář. Do hry dále vstupuje oddělení předvýrobní a výrobní spadající pod technický úsek, závazně potvrzující technické požadavky zákazníka. K vypracovanému návrhu smlouvy se vyjadřují příslušná výrobní střediska spadající pod výrobní úsek, před závazným podepsáním smlouvy se k ní může ještě vyjádřit generální ředitel a výrobní ředitel, bez jejichž podpisu není smlouva platná. Podepsáním smlouvy pak skončí hlavní aktivita odd. MTZ.

<sup>140</sup> Vnitropodnikový materiál



**Obrázek č. 3 – Vnitřní komunikace ve společnosti MOPL, a.s.**

**Komunikace vypadá uvnitř podniku takto:<sup>141</sup>**



<sup>141</sup> Vnitropodnikový materiál

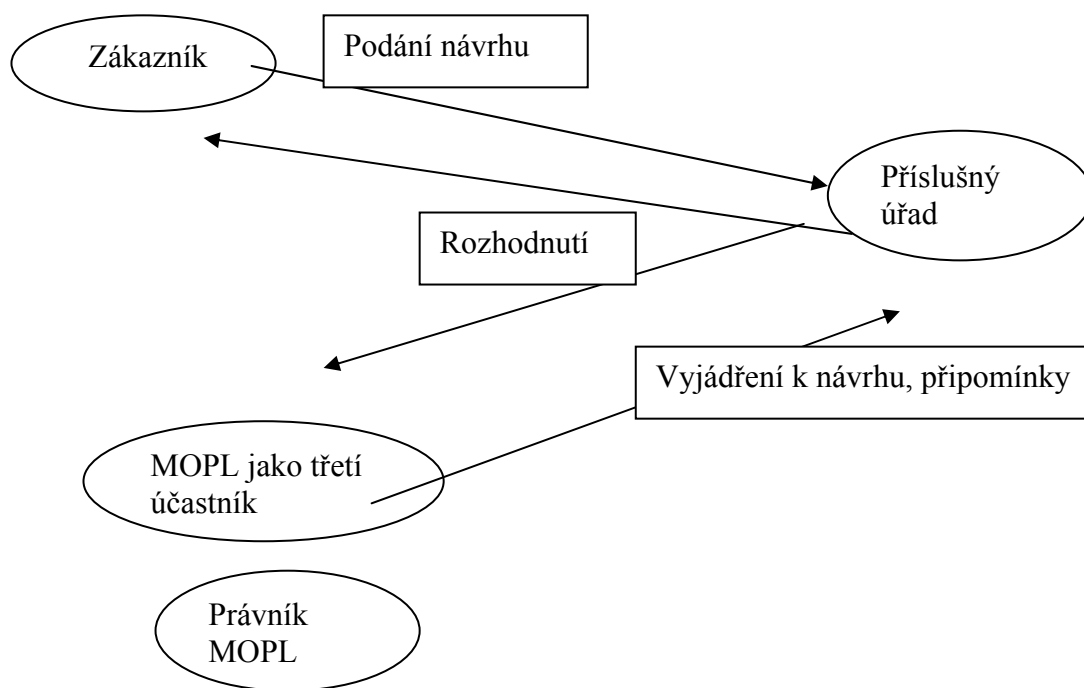
Veškerá výše uvedená komunikace probíhá na formální úrovni, zejména mezi nově zapojenými subjekty, pro zrychlení jsou často návrhy a protinávrhy zasílány v elektronické podobě formou emailu, pouze u těch zúčastněných, kteří mají za sebou delší komunikační období, nebo předchozí komunikační zkušenosti, dochází k pozvolnému zneformalizování komunikace při zachování pravidel slušnosti.

### 3. Úřední povolení

Zabezpečení všech úředních povolení bývá zpravidla povinností investora, ovšem u většiny řízení vstupuje do hry také Moravský Plynostav, a.s., jako třetí účastník řízení – např. jako stavebník u stavebního řízení apod. V takovém případě se do řízení zapojuje hlavně právník společnosti ve spolupráci s pracovníkem sekretariátu generálního ředitele, pro řešení technických záležitostí pak funkčně příslušné oddělení. Při zajišťování úředních rozhodnutí probíhá veškerá komunikace na formální úrovni, i přes určité pokroky při elektronizaci veřejné správy jsou veškerá podání a rozhodnutí vydávána písemnou formou na klasickém papíře.

#### Obrázek č. 4 – Komunikace mezi zákazníkem a investorem

Firemní komunikace vypadá takto:<sup>142</sup>



<sup>142</sup> Vnitropodnikový materiál

### 3. Rozpočtování

Při tomto kroku probíhá téměř 90% aktivity a tedy i komunikace na vnitropodnikové úrovni. Hlavní činnost – vypracování rozpočtu zakázky zabezpečuje oddělení rozpočtování spadající pod technický úsek, ovšem podklady k tomuto rozpočtu vyžaduje od příslušného výrobního střediska. Společnost se snaží veškeré technické i lidské zdroje čerpat především z vlastních zdrojů, ovšem někdy zjišťujeme, že jsou tyto zdroje nedostatečné.

#### **V takovém případě kontaktuje rozpočtové oddělení:<sup>143</sup>**

1. Oddělení pracovních záležitostí spadající pod ekonomický úsek řeší operativně nedostatek lidských zdrojů. Toto oddělení pak buď volí formu subdodávky zaměstnanců od různých brigádnických společností (příčemž do určitého objemu tzv. člověk hodin má volnou ruku, nad tento limit musí schválit výrobní ředitel, nebo po konzultaci s referátem technických a investičních informací spadajícím pod technický úsek a schválení generálním ředitelem, přijetí nového zaměstnance (nových zaměstnanců).
2. Oddělení mechanizace spadající pod výrobní úsek řeší operativně nedostatek materiálních zdrojů, a společně pak zvolí buď nákup nového investičního majetku, nebo jeho zapůjčení. Obojí pak schvaluje GŘ.
3. Pokud dojde k nedostatku jak materiálních tak lidských zdrojů, přidává se ke dvěma výše zmíněným oddělením i oddělení obchodně – plánovací, jenž pomůže společně zvolit subdodavatele. Tohoto musí schválit jak GŘ, tak zákazník.

### 5. Představební úpravy, zajištění zázemí

Je – li stanoven rozpočet zakázky, ale nejsou – li ještě vyřízená všechna povolení, vzniká mezidobí, ve kterém již lze zahájit přípravné práce na zakázce zahrnující nejrůznější škálu pozemních prací, zajistit staveniště, připravit místo pro ubytování dělníků, například zajistit jejich stravování.

---

<sup>143</sup> *Vnitropodnikový materiál*

Nezřídka je práce Moravského Plynostavu, a.s., součástí větší investiční akce s vícero zúčastněnými subjekty, v takovém případě je toto vhodná doba, ve které se může a musí příslušné výrobní středisko seznámit s podmínkami na pracovišti, dalšími pracemi, které vykonávají další subjekty, v této fázi tedy lze upravovat plány jednotlivých činností tak, aby nedocházelo ke kolizi s jinými činnostmi ve stejný čas a na stejném místě. V této fázi již zcela samostatně s rozpočtově přidělenými prostředky pracuje a se všemi subjekty včetně investora komunikuje výrobní středisko přidělené na konkrétní zakázku.

## 6. Použití procesů projektového řízení

Projektové řízení (anglický termín Project Management) představuje způsob rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů. Stručně můžu projektové řízení také charakterizovat jako účinné a efektivní dosahování významných změn.

Předmětem projektového řízení je projekt, chápaný jako jedinečný proces koordinovaných činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, vyhovující specifikovaným omezením v nákladech a zdrojích. Cílem projektového řízení je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu, kterým se rozumí případ, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu a realizace projektu nevyvolává negativní reakce. Změna je způsobena realizací výstupů projektu. Obvykle nemůžu změnu realizovat přímo, ale předpokládám, že uskutečnění projektu způsobí realizaci změny a vychází z poznání, že jakmile rozsah, neobvyklost, složitost, obtížnost a rizikovost projektu přesáhnou určitou míru, je nutno použít adekvátních metod pro řízení celé akce.

Řízení projektů využívá pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu projektu celou řadu metod. Ty představují ověřené a popsané postupy, řešící problémy návrhu a implementace projektu a dále se opírá o kvalitní práci projektového týmu, který je veden zkušeným projektovým manažerem. Projektový manažer i další členové projektového týmu jsou kvalifikováni k této činnosti, tzv. „*Certifikátem projektového manažera*.“<sup>144</sup>

---

<sup>144</sup> [http://cs.wikipedia.org/wiki/Project\\_management](http://cs.wikipedia.org/wiki/Project_management)

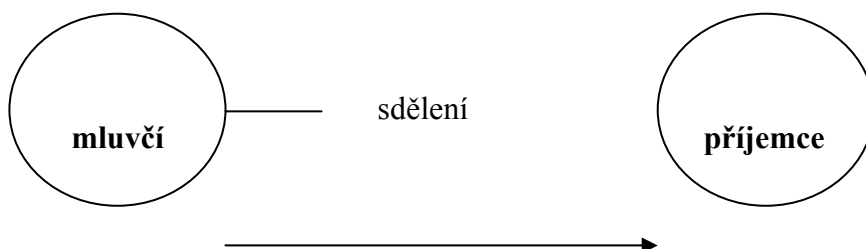
## 2.3 Komunikační kanály ve společnosti MOPL, a.s., úroveň personálu, její význam a opatření k dalšímu rozvoji

Je mnoho pastí v komunikaci, které na nás číhají. Uvedu několik pravidel, které nám mohou pomoci úspěšně komunikovat. To, že někteří z nás vidí svět kolem sebe různým pohledem je určitě přirozené. Výzkumy J. L. Conela ukázaly, že síť propojení mezi neurony v lidském mozku, tedy asociační vzor, se vyvíjí v zásadě během prvních měsíců života, je reakcí na svět, který kolem sebe vnímáme, a je přizpůsobena prostředí. Tato síť zůstává většinou neměnná, určuje tedy způsob našeho myšlení po celý život. Vkládáme do ní informace různého typu, ale způsob jejich zpracování je z velké části určeno touto sítí a pochopitelně se liší od člověka k člověku.<sup>145</sup>

### Schopnosti, které tvoří v podniku skutečný základ úspěšné mezilidské komunikace:

- a) **Mluvit pravdu** – říkáme to, co si skutečně myslíme, cítíme a co vnitřně prožíváme jako pravdivé.
- b) **Rozumět sobě** – je důležité mít svá sdělení v určité harmonii a naše komunikační kanály musí vysílat významově stejné signály.
- c) **Respektovat ostatní** – spojí-li se uvedená empatie s upřímností, stává se spíše rysem přístupů lidí ke světu.
- d) **Rozumět ostatním** – snažit se být empatickým, jde tedy o naslouchání ostatních.

**Nejjednodušeji lze průběh podnikové komunikace znázornit následujícím prostým diagramem:**

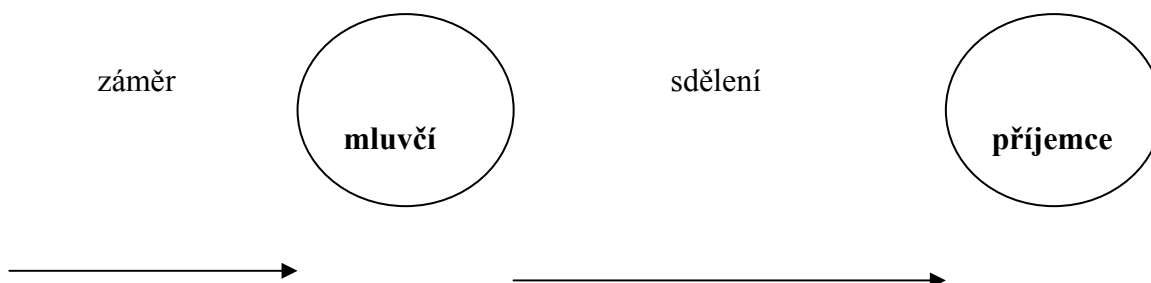


<sup>145</sup> PLAMÍNEK, J., *Synergický management*, s. 229.

Organizační řád vymezuje příslušné komunikační cesty v podniku, co má být sdělováno, kdo má sdělení připravit, kdo má sdělení přijímat, jak má být sdělení předáváno, kdy a kde má být sdělení předáváno a jak má být výsledek kontrolován.

Tento diagram naznačuje postup při základním kroku komunikační výměny, od kterého se odvíjí další mnohdy komplexní proces. Psychologie lidské komunikace však počátek komunikační výměny klade záměr sdělit, nebo sdělovat určité obsahy. Mluvím i o tzv. „*intencionálním vědomí*“ mluvčího ve vztahu ke komunikaci, nebo o „*intencionální komunikaci*.“ Naprostá většina komunikace tedy probíhá na základě vědomého podnětu mluvčího, pouze výjimečně, u tzv. „*neintencionální komunikace*“ jej nenalzáme, příkladem jsou mimovolná přeřeknutí, nebo nonverbální signály mimo kontrolu vědomí mluvčího. Kombinací obou výše zmíněných komunikací je tzv. nesoustředěná komunikace, kdy v důsledku vnějších nebo vnitřních rušivých elementů je vědomá pozornost komunikujícího rozptýlená.<sup>146</sup>

**Podnikovou komunikaci pak lze přehledně znázornit takto:**



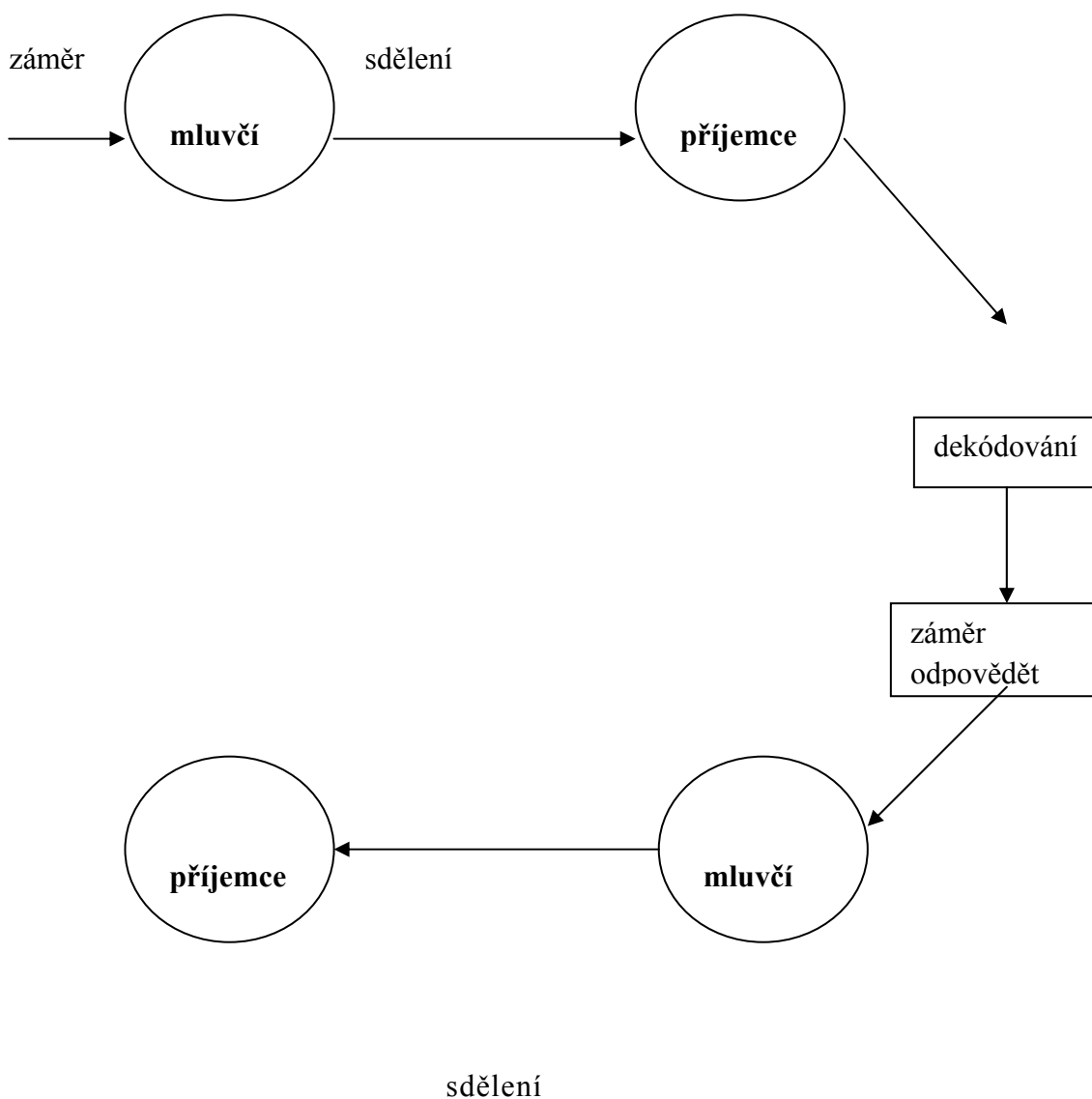
Další krok v komunikaci představuje přijetí zprávy příjemcem. Podle teorie, D. R. Hofstadera lze každou zprávu rozdělit do tří rovin, a to rámcové sdělení, vnější sdělení a vnitřní sdělení. Rámcové sdělení pracuje v prvních sekundách komunikace, funguje jako upozornění na zprávu, první signál dávající příjemci informaci o nadcházejícím sdělení. Vnější sdělení pak představují první slova komunikace, kdy si ještě příjemce neuvědomuje jeho obsah, pouze to, že jde o informaci, sdělení. O vnitřní sdělení se pak jedná ve chvíli, kdy příjemce pochopí obsah, dekóduje zprávu (srov. slovník).

---

<sup>146</sup> VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*, s. 51.

Pokud se jedná o dekódování zprávy, rozumí se jí převedení zprávy do mentálních struktur příjemce. Mezi podmínky dekódování patří komunikační kompetence, někdy i další podmínky, jako je ochota, naslouchání, pozorování nonverbálních projevů. Pakliže má příjemce motivaci k další komunikaci, odpovídá, příjemce přebírá roli mluvčího, jednostranné sdělení se mění v dialog.<sup>147</sup>

**Schéma č. 2 – dialog mezi mluvčím a příjemcem<sup>148</sup>**



<sup>147</sup> VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*, s. 52.

<sup>148</sup> VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*, s. 54.

Nejobecnější definice komunikace, bez ohledu na úhel pohledu jednotlivého vědního oboru, praví, že komunikací rozumíme přenos a sdílení informací mezi sdělujícími (zdrojem) a příjemcem. Při tom etymologie slova komunikace, slovo pochází z latinského *communicatio* a *communicare*, naznačuje původně mnohem širší význam tohoto pojmu, neboť *communicatio* znamenalo původně společnou účast na něčem, *communicare* pak činit něco společně, něco společně sdílet.<sup>149</sup>

### **Úroveň personálu, její význam**

Společnost MOPL, a.s., úspěšně operuje na velmi dynamickém trhu v oblasti plynárenství, na kterém postupně zvyšuje svůj vliv. Úspěšnou firmu charakterizují úspěšní a spokojení zaměstnanci, kteří pracují pro společný cíl a tento cíl společně podporují. MOPL, a.s., si zakládá na vysoce kvalifikovaných zaměstnancích, které je schopen motivovat k dalšímu růstu a rozvoji, a tím podpořit společný cíl.

A právě proto byl ve firmě rozvinut a implementován personální a motivační systém, který je v zásadě jednoduchý a transparentní pro všechny zaměstnance. Funguje na otevřeném přístupu, od prvotního adaptačního procesu přes průběžné hodnocení zaměstnanců až po jejich další vzdělávání profesního nebo osobnostního charakteru.

Výběrem opravdu dobrých lidí, kteří chtějí nad prací uvažovat, dokáží se ztotožnit s cíli a kulturou firmy, mají chuť se neustále vzdělávat, růst a nepřicházejí jen proto, že hledají dobře placené místo, je opravdu málo. MOPL, a.s., se snaží používat všechny možné způsoby, jak takové lidi objevit a přitáhnout. Od inzerátů přes internet až po personální agentury. Do hledání nových pracovníků zaangažovala firma i vlastní pracovníky.

Pokud člověk, který přijde na jejich doporučení, „*přežije*“<sup>150</sup> zkušební dobu, ten, kdo ho přivedl, dostává zvláštní odměnu. Klade se důraz na to, zda člověk umí a chce pracovat a zda se chce dál rozvíjet. Jasná a všem srozumitelná pravidla, která jsou ve společnosti MOPL a.s., zakotvena v interních dokumentech, jsou základem úspěšné spolupráce, spokojenosti i motivovanosti lidí. Vylučují různé dohady, nevraživost a další jevy.

Každý ve firmě ví, že převezme-li určitou odpovědnost, dostane k ní určený bonus za aktivitu, ty se mohou pohybovat i v rádech tisíců. Jasně definované jsou i odměny ve formě

---

<sup>149</sup> VYBÍRAL, Z., *Psychologie komunikace*, s. 25-26.

<sup>150</sup> *Vnitropodnikový materiál*



13. a 14. platu. Úkolem personální strategie je trvalé zkvalitňování lidského potenciálu pro úspěšnou realizaci obchodní a výrobní strategie a růst prosperity společnosti.

Od svého založení MOPL, a.s., uplatňuje společnost diverzifikovaný program personální přípravy, školení a výcviky zaměstnanců, který umožňuje vzdělávání skupin, ale i jednotlivých specialistů. Důraz je kladen na výcvik ze zákona, výcvik jakosti, vnitropodnikový a externí výcvik profesních skupin, zácvik nově přijatého zaměstnance, jazykové kurzy a další odborné aktivity.

V souladu s personální a mzdovou směrnicí se společnost zavazuje vyplácet v rámci sociálního programu příspěvky na rekreaci, na závodní stravování, na divadlo, masáže, bazén. Dále pak na sluneční a dioptrické brýle, na sportovní akce, na jazykové kurzy, na placené volno při stěhování, na penzijní připojištění.

Největší konkurenční výhoda firem spočívá ve vhodně motivovaných zaměstnancích. Vrcholoví manažeři se proto stále častěji zabývají způsoby, jak přilákat, udržet a motivovat talenty.

***„Klíčovým pojmem pro úspěch společností není spokojenost zaměstnanců, ale především jejich motivovanost“:***<sup>151</sup>

- zaměstnanci mají silnou vnitřní touhu pracovat pro firmu i v budoucnu,
- zaměstnanci se o firmě vyjadřují pozitivně před svými spolupracovníky, přáteli, potencionálními zaměstnanci a klienty,
- zaměstnanci v práci vynakládají mimořádnou snahu a nasazení, které přispívá k lepším výsledkům firmy.

Motivace nespočívá v neosobním vývoji strategických plánů, ale vychází z upřímného zájmu o uznávání osobních hodnot zaměstnanců. Může být úspěšná pouze tehdy, když jsou osobní hodnoty a požadavky zaměstnanců v souladu s jejich prací a celkovými firemními cíli. Ideální je ten případ, kdy zaměstnanci vykonávají svou práci rádi, angažují se, mají pocit neustálého osobního růstu.

Společnost musí v zaměstnancích vzbuzovat především dlouhodobou spokojenost, nikoli je motivovat krátkodobě například pomocí příplatků. Motivovaný zaměstnanec je nejen

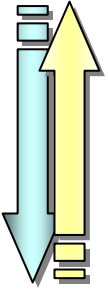
---

<sup>151</sup> RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E., *Motivace pracovního jednání*, s. 137.

trvale spokojený, ale i výkonnější než dříve. Jedním z vhodných řešení zvýšení výkonu společnosti je zlepšení morálky a motivace zaměstnanců.

„Motivace vyžaduje faktory jako odpovědnost, osobní úspěchy, uznání nebo rozvoj a vzdělávání“.<sup>152</sup>

**Schéma č. 3 - Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace<sup>153</sup>**

<b>Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace</b>			
<b>MOTIVÁTORY</b>		<b>HYGIENICKÉ FAKTORY</b>	
 <b>Spokojenost</b>	<b>Přítomnost</b>	<b>Přítomnost</b>	<b>Neutrální stav</b> (žádná spokojenost)
	<b>Úspěch</b> (dosažení cíle)  <b>Uznání</b>  <b>Práce sama</b>  <b>Odpovědnost</b> (pravomoci)  <b>Povýšení</b>  <b>Možnost osobního růstu</b>	<b>Podniková politika a správa</b>  <b>Dozor</b>  <b>Vztahy s nadřízenými</b>  <b>Vztahy s kolegy</b>  <b>Vztahy s podřízenými</b>  <b>Mzda - plat</b>  <b>Pracovní podmínky</b>  <b>Jistota práce</b>  <b>Osobní život</b>	
<b>Neutrální stav</b> (žádná spokojenost)	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nespokojenost</b>

<sup>152</sup> NAKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*, s. 229.

<sup>153</sup> NAKONEČNÝ, M., *Motivace lidského chování*, s. 234.

## Opatření k dalšímu rozvoji personálu podniku

1. Změnit kontrolu zaměstnance, přičemž zachováme jeho odpovědnost (**motivační faktory:** odpovědnost, osobní úspěchy).
2. Zajistit vyšší odpovědnost jednotlivých zaměstnanců v jejich osobní práci (**motivační faktory:** odpovědnost, uznání).
3. Poskytnout jednotlivci zcela přirozené pracovní prostředí (**motivační faktory:** odpovědnost, uznání, osobní úspěchy).
4. Zajistit zaměstnanci větší počet autorit, vytvořit atmosféru pracovní svobody (**motivační faktory:** odpovědnost, uznání, osobní úspěchy).
5. Zveřejnit finanční zprávy společnosti (**motivační faktory:** vnitřní uznání).
6. Projevit uznání všem členům týmu (**motivační faktory:** vnitřní uznání).
7. Umožnit zaměstnancům vzdělávání (**motivační faktory:** rozvoj a vzdělávání).
8. Představit zaměstnancům nové a složitější úkoly (**motivační faktory:** rozvoj, vzdělávání, nové výzvy).
9. Přidělit nové úkoly umožňující dovednostní a vědomostní rozvoj zaměstnanců (**motivační faktory:** odpovědnost, rozvoj, vzdělávání).

V dnešní době lze zaměstnancům nabídnout širokou škálu efektivních a finančně nenáročných zaměstnaneckých výhod. Marketingově se v naší společnosti nejvíce osvědčilo penzijní připojištění. Významnou roli však také hraje pohyblivá pracovní doba, která je samozřejmě výhodná i pro organizaci. Tak má zajištěny služby a činnosti v širším pojetí pracovní doby, než je obvyklá. „*Motivace zaměstnanců je dlouhodobou záležitostí*“.<sup>154</sup> Pro účinnější motivaci je nutné nejprve zauvažovat nad tím, proč a s jakými pocity jejich zaměstnanci vlastně chodí denně do práce. Na takovou otázku existují dvě rozdílné odpovědi. První z nich je fakt, že zaměstnanec svoji práci sice nesnáší, ale chodí do ní, protože potřebuje peníze. I s tímto přístupem se společnost setkala na jeho začátku působení.

---

<sup>154</sup> RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E., *Motivace pracovního jednání*, s. 82.

Druhou je pak to, že se zaměstnanec necítí být v práci dobře hodnocen, práce ho však i přesto baví. Oba tyto případy je třeba při motivaci pracovních sil brát v úvahu.

Dlouhodobá motivace nemůže být založena na větší nabídce peněžitého ohodnocení, zlepšení pracovních podmínek, úpravě podmínek hodnocení zaměstnance v pracovní neschopnosti, zvýšení počtu dní dovolené ani snížení počtu pracovních hodin. To všechno jsou prostředky sice účinné, ale ve výsledku pouze krátkodobé motivace. Chodí-li totiž zaměstnanec do práce jen proto, že mu nabízí hodně peněz a málo pracovních hodin, bude mít tendenci často měnit zaměstnání a přijímat práci takovou, která mu nabídne ještě více peněz a ještě méně hodin.

Zaměstnance lze dlouhodobě motivovat pouze tím, že společnost bude neustále pobízet zaměstnance k novým aktivitám a kreativním činnostem, stimulovat je a jejich potenciál. Zaměřit se na hledání konkrétních bariér, které zaměstnancům v takovém rozvoji na firemní půdě brání. Jakmile tyto překážky se objeví, je třeba začít pracovat na jejich odstranění. „*Důležitá je zejména komunikace a otevřenost*“.<sup>155</sup>

Peníze nejsou všechno. Hodnotit se dá i nefinančně. Nevyplatí se podceňovat osobní pochvaly. Motivace může mít podobu obměňování pracovních úkolů, větší samostatnosti pro zaměstnance. I malé dárky mohou mít velký motivační efekt (lístky do loterie, vstupenky do kina, víkendové výlety). Zaměstnance je třeba neustále rozvíjet a pomáhat jim v osobních dovednostech. Zaměstnanec potřebuje neustálé projevy důvěry, odpovědi na své konkrétní otázky.

Nemateriální ohodnocení znamená pro zaměstnance mnohdy více než finanční hotovost navíc. Motivuje jej již samotný fakt, že není společnosti lhostejný, má její důvěru a jeho práci se dostává uznání. Když se tedy společnost dostane do finanční krize, neměla by s ohodnocováním svých nejlepších členů striktně přestat. To je pokud jde o motivaci asi to nejhorší, co může vůbec udělat.

Z hlediska faktorů je si třeba plně uvědomit i faktory, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu a to ekonomická jistota, pocit bezpečí, možnost profesního postupu, společenské a morální ocenění, důvěra v organizaci, odborná náročnost vykonávané práce, uspokojení z vykonávané práce, dobré vztahy se spolupracovníky a dobré pracovní prostředí.

---

<sup>155</sup> RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E., *Motivace pracovního jednání*, s. 105.

## 2.4 Představení výzkumného projektu, personálního auditu, výzkumných metod, vzorku respondentů a stanovené hypotézy

### Personální audit v podniku

Personální audit je termín, s nímž se setkáváme stále častěji. Personální audit analyzuje aktuální situaci v oblasti lidských zdrojů ve firmě. Slouží k identifikaci potenciálu jednotlivých zaměstnanců i týmů, k poznání jejich motivačních struktur, ke stanovení jejich rozvojových možností a ke vzájemnému porovnání jednotlivých zaměstnanců v různých oblastech. Výsledkem je zjištění, kde jsou silné a slabé stránky společnosti, kde má své klady a nedostatky. Kam cíleně směřovat změny. „*Personální audit umožní srovnání současného stavu s požadovaným*“.<sup>156</sup>

Uvažovat o personálním auditu ve firmě je potřebné, když je třeba objektivně zmapovat stav lidských zdrojů ve firmě a jeho potenciál, slouží především jako srovnávací kritérium, optimální obsazení pracovních pozic, optimální hodnocení a odměňování, nastavení spravedlivého a objektivnějšího pohledu na lidské zdroje ve firmě, při potřebách restrukturalizace a optimalizace společnosti nebo jejích částí, při zavádění personálního řízení do firmy a nastavování personálních procesů, při úvahách o investicích do rozvoje zaměstnanců, analýza rozvojových potřeb personálu, v případě, že firma má potíže díky personálu a personální atmosféře ve společnosti realizovat své záměry.

Lidé jsou nejdůležitějšími zdroji rozvoje organizace. Účinným příspěvkem k úspěšnému řízení jakékoliv firmy se na základě praktických zkušeností jeví nezávislé odborné posouzení metod a forem, které organizace používá při práci s lidmi. Součástí takového procesu je rovněž posuzování strategie, taktiky a výsledků dosažených firmou v oblasti, v jejímž centru pozornosti jsou lidé, tedy v řízení lidských zdrojů. Personální audit není totožný s kontrolou a jeho smyslem není přistihnout někoho při chybách a nedostacích, ale najít nové příležitosti pro rozvoj a zlepšení auditovaných objektů a podniku jako celku. V posledních letech jsou pro firmy mnohem dostupnější nové technologie než lidské zdroje. Kvalitní lidi a týmy si na trhu firma nekoupí, ty si musí sama vychovat k obrazu svému. A to trvá roky.

---

<sup>156</sup> VEBER, J., a kol, *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 379.

**Personální audit by měl dát vedení organizace odpovědi na tyto otázky:**

- a) Je správa společnosti (procesy, vztahy, struktury) účelná a účinná?
- b) Má management o řízení společnosti dostatek spolehlivých informací?
- c) Jsou efektivně využívány všechny zdroje, které má společnost k dispozici?

**Je velmi náročné vychovat špičkového technika, obchodníka, asistentku, a je nutností se ptát:**

- a) Jaké požadavky budou na zaměstnance kladeny například v roce 2013?
- b) Jaké vědomosti, dovednosti a postoje si budou muset zaměstnanci osvojit?
- c) Jaké nové potřeby se u nich objeví?
- d) Jakým konkurenčním nabídkám bude firma na trhu práce čelit?
- e) Čím si kvalitní lidi firma udrží?
- f) Čím bude firma pracovníky motivovat?
- g) Jaké styly vedení lidí a řízení přinesou nejvyšší efektivitu?

Nejen na tyto otázky, ale i na mnoho dalších by měl odpovědět personální audit.

**Zabezpečení personálního auditu po organizační stránce**

Provedení personálního auditu se neobejde bez vstřícného přístupu ze strany jeho účastníků. Předpokladem úspěšného personálního auditu je proto jeho vhodná a včasná komunikace a profesionální provedení. „Úspěšný personální a manažerský audit musí vždy účastníky auditu včas informovat, sdělit jim závěry auditu a pozitivně je motivovat“.<sup>157</sup> Dále musí zabezpečit a jasně deklarovat přísnou důvěrnost personálních a dalších informací plynoucích z auditu a musí zabezpečit odpovídající podmínky pro audit, jako jsou, čas, prostory apod..

---

<sup>157</sup> BARTÁK, J., *Personální řízení: Současnost a trendy*, s. 40.

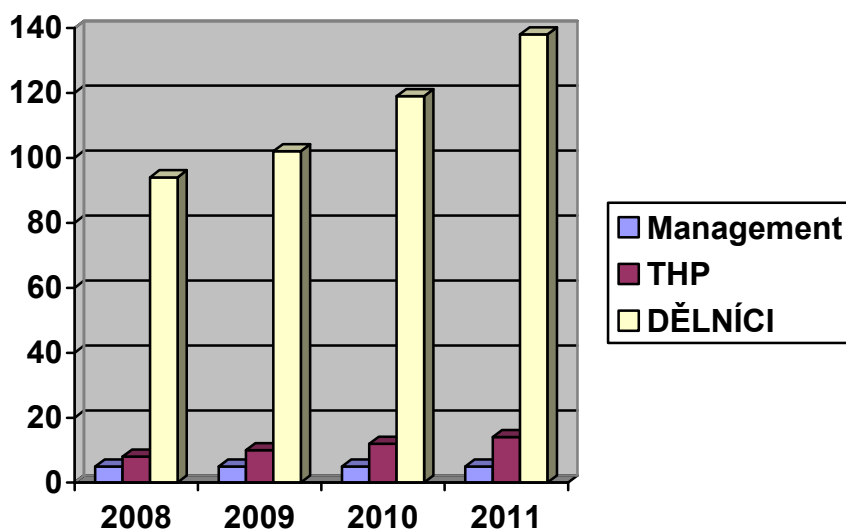
## Výzkumné metody, vzorky respondentů

V rámci empirické části práce budou použity dotazníky, individuálně řízené rozhovory, studium personální dokumentace. Dotazníky budou rozdány všem zaměstnancům v rámci firmy. Rozhovory budou realizovány s předem vytipovanými zaměstnanci. Metody a techniky průzkumu se budou zaměřovat na komunikaci mezi zaměstnanci, kvalitu vedení, styly vedení a týmovou spolupráci. Průzkum bude proveden v prostředí společnosti MOPL, a.s., zúčastní se ho všichni zaměstnanci v hlavním pracovním poměru na dobu neurčitou.

Jedním z hlavních faktorů určujících a podmiňujících konkurenceschopnost naší společnosti na současném trhu stavebních prací je profesionalita a flexibilita personálu. Cílem MOPL, a.s. v oblasti řízení lidských zdrojů je proto zabezpečovat v nezbytném časovém předstihu odpovídající počet kvalifikačně připravených a nadprůměrně výkonných pracovníků v optimální profesní struktuře.

## Strukturální a kvantitativní parametry personálu

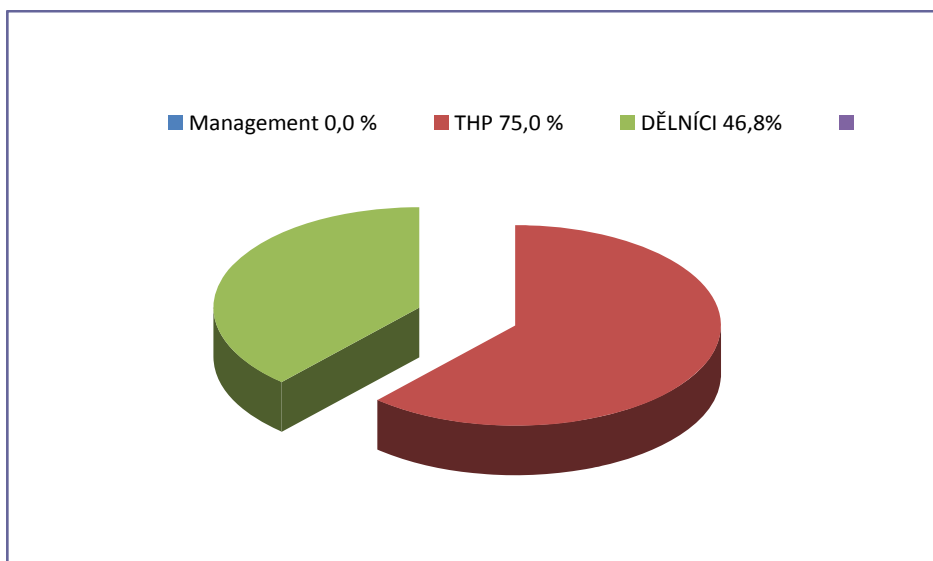
### 1. Tabulka č. 2 – Evidence personálu



Zdroj: Autor

Vývoj evidenčního počtu personálu k 31.12.2011 o 50 zaměstnanců oproti roku 2008 zahrnuje nárůst počtu TH personálu o 6 a nárůst D personálu o 44 zaměstnanců. Podle výše uvedených souhrnných údajů je třeba udržet tendenci nárůstu.

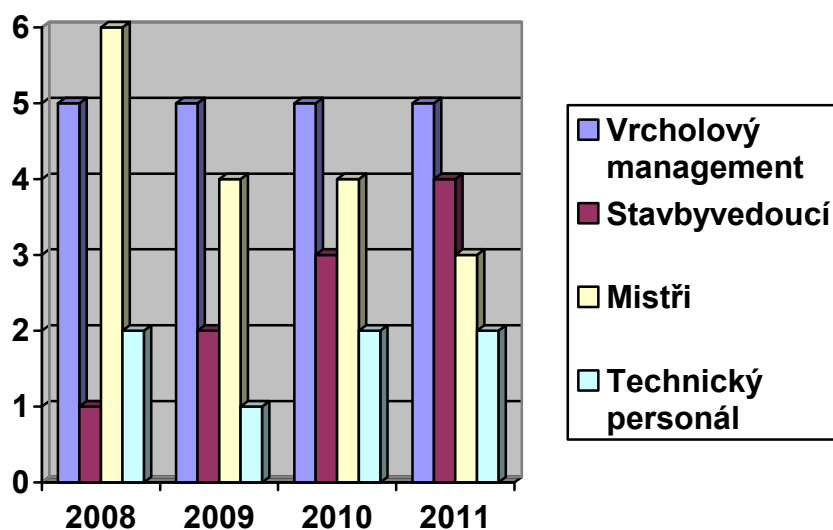
## 2. Graf č. 1 – Vývoj personálu z průměrného přepočteného stavu personálu



Zdroj: Autor

V roce 2011 celkový průměrný přepočtený počet personálu vzrostl o 50 zaměstnanců. Pokračoval dynamičtější nárůst počtu D personálu (nárůst o 46,8%), u THP personálu je zaznamenáno zastavení poklesu jeho počtu z předcházejících let (nárůst o 75,0%). Dosažená progresa růstu počtu TH personálu je výsledkem permanentního zlepšení v zájmové oblasti, u D personálu se projevuje obecný nedostatek důležitých dělnických profesí v oboru.

## 3. Tabulka č. 3 – Vývoj struktury skupin pozic THP personálu

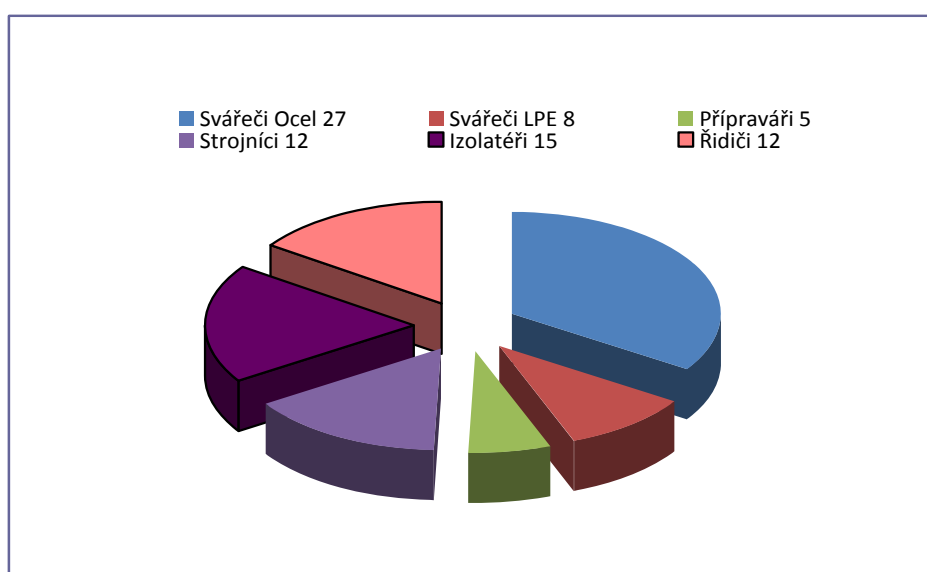


Zdroj: Autor



S výjimkou skupiny vrcholový management a mistrů je u všech ostatních skupin THP personálu v roce 2011 zaznamenán růst počtu. Nejvýraznější nárůst počtu je zaznamenán u stavbyvedoucích o 3, u mistrů je zaznamenán pokles o 3, dále u technicko správního personálu byl počet pracovníků stejný. Výrazný nárůst počtu základního managementu byl zhodnocen jako kladný.

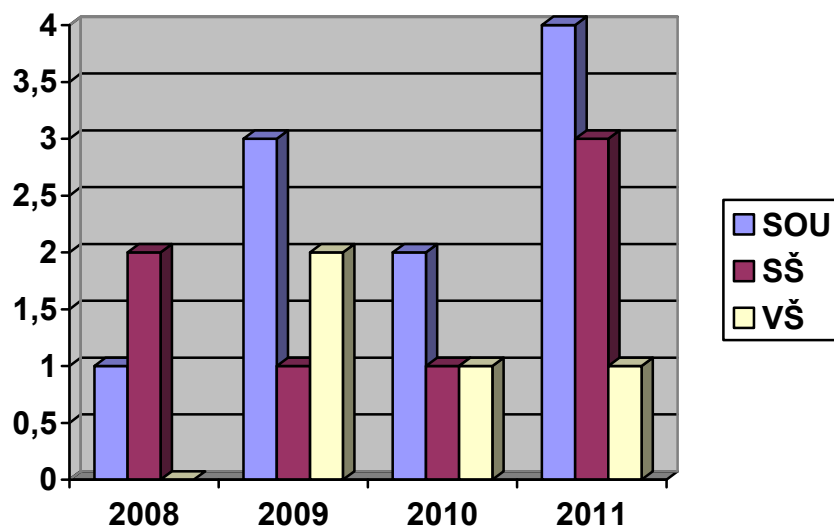
#### 4. Graf č. 2 - Vývoj struktury profesí D personálu



Zdroj: Autor

Nárůst počtu profesí v roce 2011 (o 2), souvisí především s nově stanovenou strukturou D profesí pro zahraniční zakázky, která oproti předcházejícímu období zahrnuje také profesi stavební dělník. U zbývajících profesí byl zaznamenán mírný nárůst počtů.

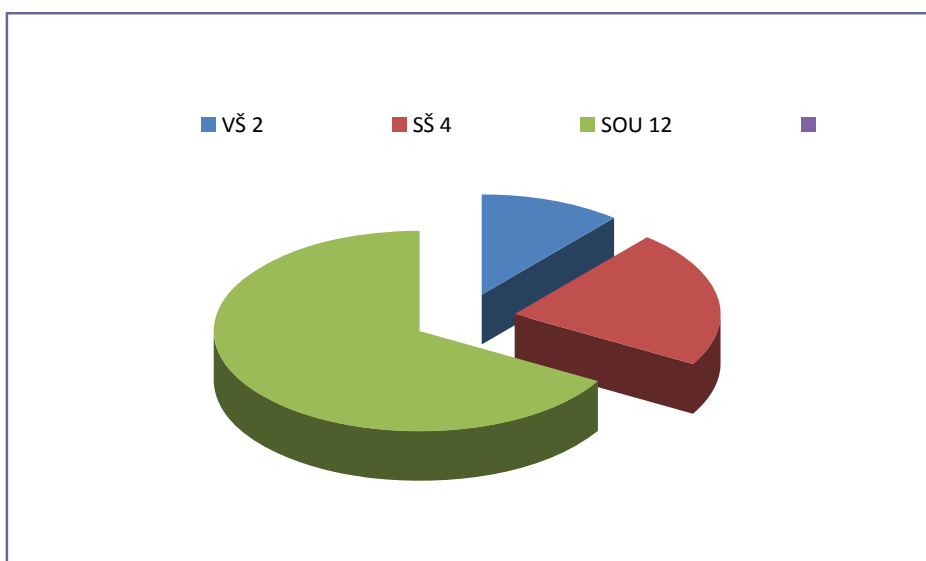
## 5. Tabulka č. 4 – Nástupy a výstupy absolventů škol



Zdroj: Autor

Dynamika růstu počtu nástupu absolventů SOU založená v roce 2008 pokračuje. V roce 2011 byl plánovaný počet nástupů absolventů SOU překročen o 3 absolventy a dosáhl počtu 4. Plánovaný počet nástupů absolventů SŠ byl rovněž překročen o 2 absolventy a dosáhl počtu 3. Nadále přetrvává nízký počet nástupů absolventů VŠ, který odráží nepříznivou situaci pro absolventy stavebních oborů na trhu práce.

## 6. Graf č. 3 - Zaměstnávání studentů

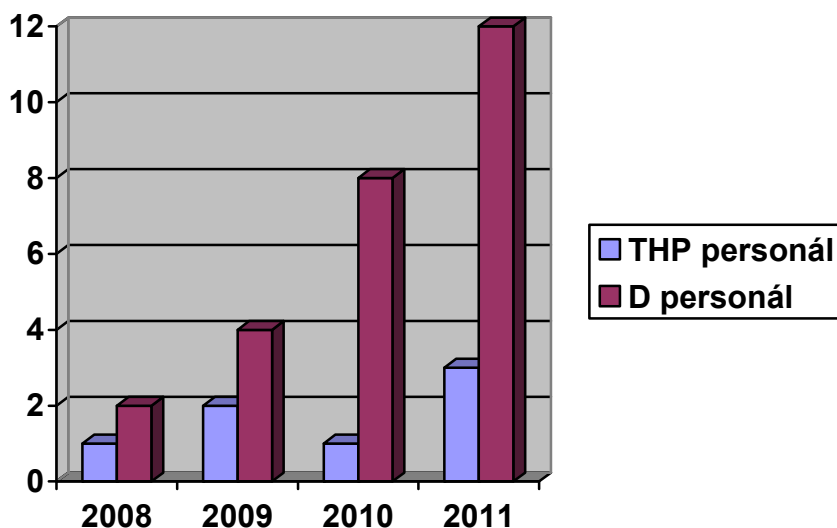


Zdroj: Autor

Počet zaměstnáváných studentů ve firmě, v rámci zavedeného systému řízené odborné praxe, má vzestupnou tendenci. Uplatňovaný systém výrazně podporuje jak zvyšování počtu nástupů absolventů VŠ, tak kvalitu jejich připravenosti na podmínky práce v naší společnosti. Z výše uvedeného počtu nástupů absolventů VŠ v roce 2009, jich téměř 50% před ukončením studia absolvovalo řízenou odbornou praxi ve firmě.

Celkové pozitivní trendy a zkušenosti v této oblasti se odráží ve snaze dále rozvíjet a prohlubovat systém spolupráce s vybranými vysokými školami, středními školami a středními odbornými učiteli, které vedou k pečlivému výběru studentů a absolventů dle požadované odbornosti a specializaci. Přichází v úvahu využívání současných trendů jako jsou Trainee programy formou částečného pracovního úvazku.

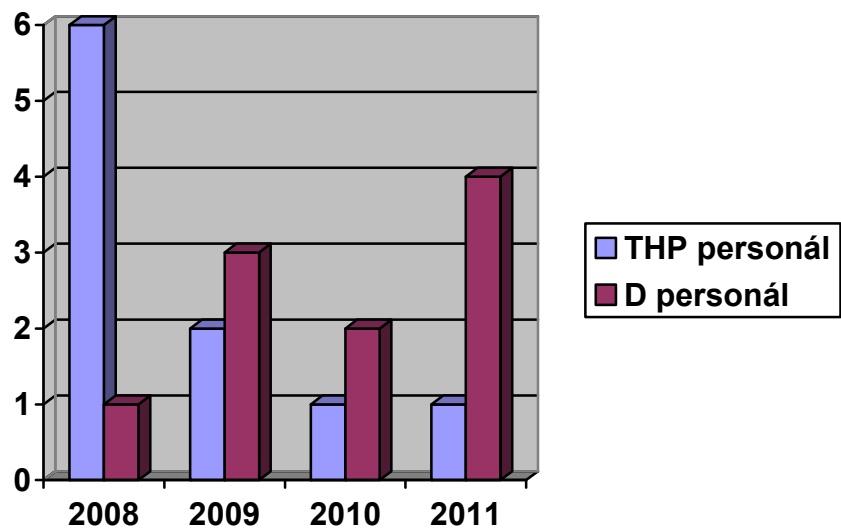
#### 7. Tabulka č. 5 – Příchody zaměstnanců



Zdroj: Autor

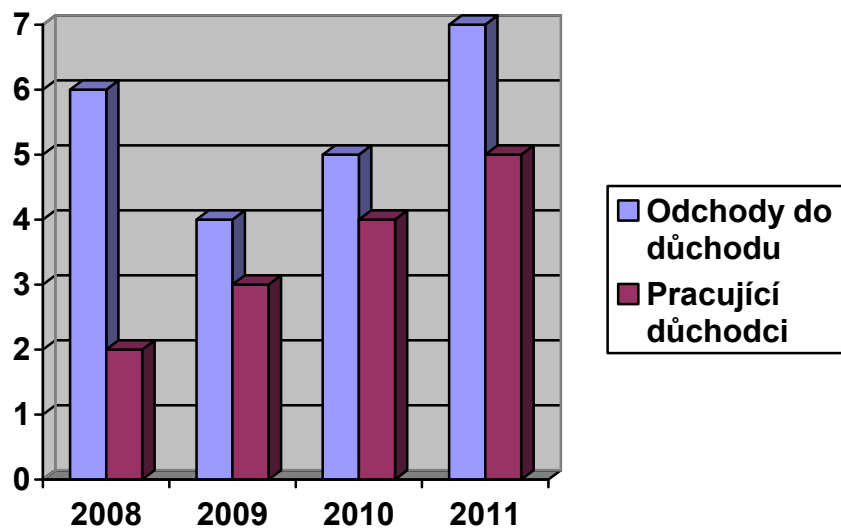
Vyšší úroveň celkového počtu příchodů nových zaměstnanců započatá v roce 2008 (oproti roku 2007) pokračovala i v roce 2011 v důsledku vyššího počtu nástupů D personálu. Naproti tomu snížená úroveň celkového počtu odchodů zaměstnanců započatá v roce 2008 (oproti roku 2007), byla v roce 2011, i přes mírný nárůst v podstatě udržena.

### 8. Tabulka č. 6 – Odchody zaměstnanců



Zdroj: Autor

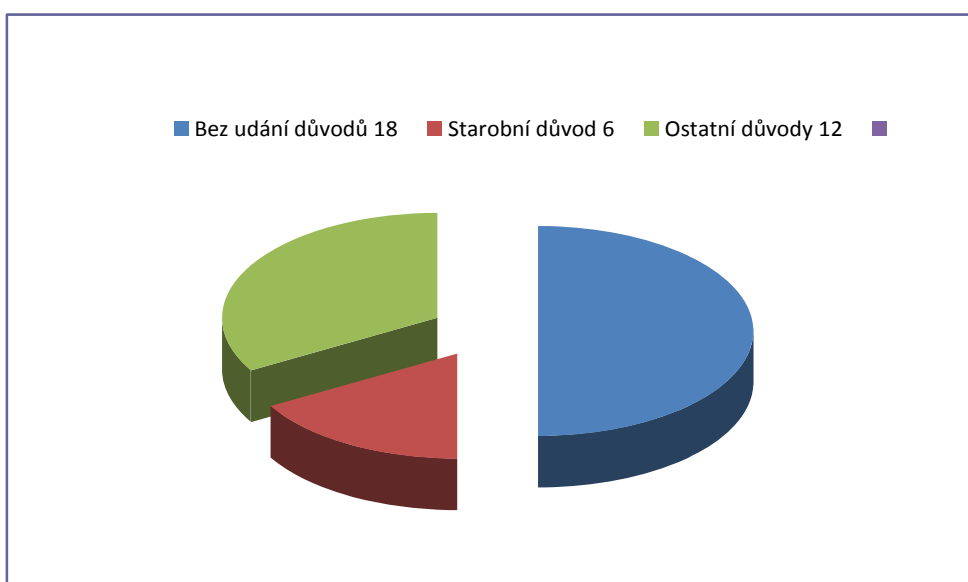
### 9. Tabulka č. 7 – Odchody do důchodu a pracující důchodci



Zdroj: Autor

Počet odchodů zaměstnanců do starobního důchodu v roce 2008 (6) se oproti roku 2007 snížil o 2. Vzhledem k tomu, že pro rok 2011 dalších 7 zaměstnanců již splnilo podmínky nároku pro přiznání starobního důchodu a dalších 5 zaměstnanců tyto podmínky splní v průběhu roku 2012, lze v dalších letech předpokládat zvyšování počtu odchodů do starobního důchodu. Počet pracujících důchodců se oproti roku 2008 zvýšil o 3. Základním měřítkem je vždy vyhodnocení dovedností, potřebných k zvládnutí pracovní činnosti. MOPL, a.s., využívá pracovní zkušenosti zaměstnanců důchodového věku, jejich vysokou profesionalitu a odborné znalosti k týmové spolupráci s mladšími kolegy.

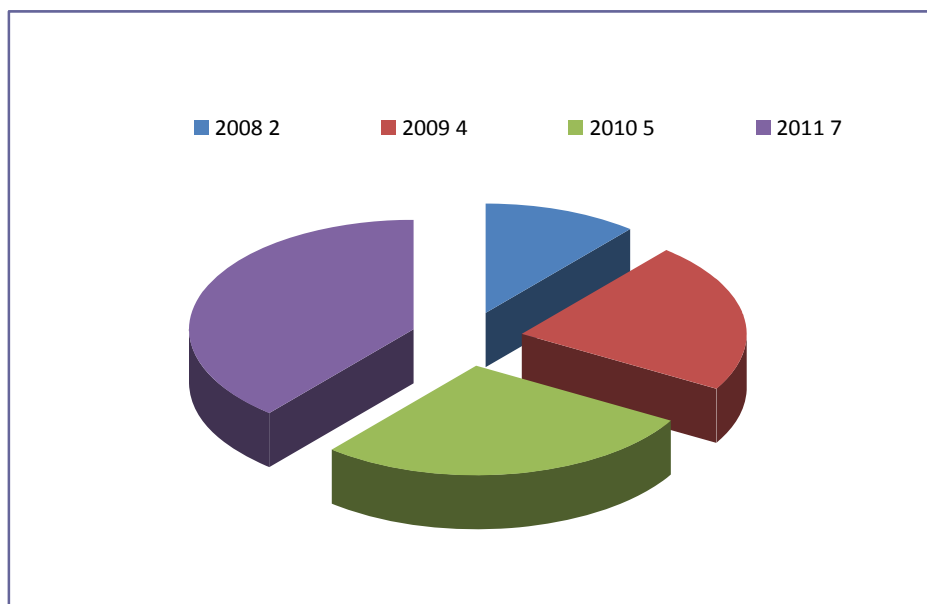
#### 10. Graf č. 4 - Hlavní důvody odchodů



Zdroj: Autor

Zvýšení podílu odchodů bez udání důvodů, souvisí s širším využíváním způsobu ukončení pracovněprávního vztahu dohodou (dle § 43 zákoníku práce) ze strany zaměstnance, kdy důvod ukončení lze uvádět pouze v případě požaduje-li to zaměstnanec. To v podstatě neumožňuje bližší identifikaci skutečných důvodů odchodů.

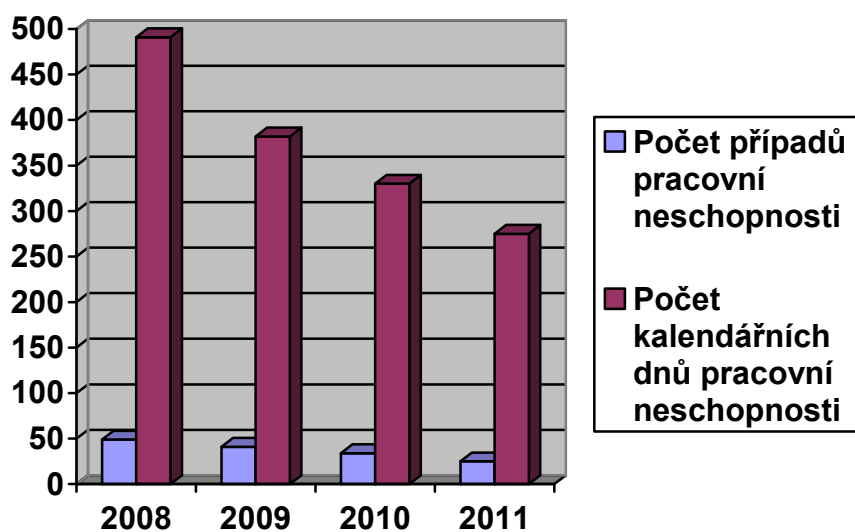
## 11. Graf č. 5 – Zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností



Zdroj: Autor

Využitím možnosti zaměstnávání povinného podílu osob se ZPS, nevznikla firmě povinnost odvodu do státního rozpočtu.

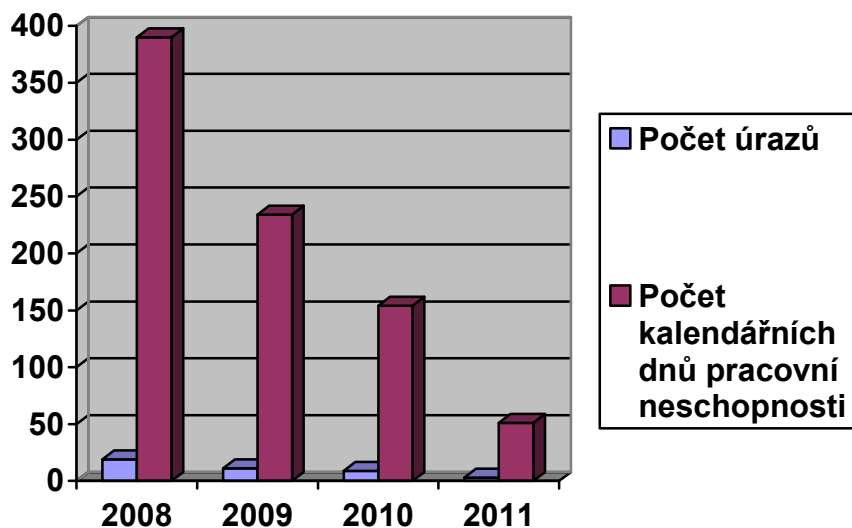
## 12. Tabulka č. 8 – Nemocnost personálu



Zdroj: Autor

Pozitivní vývoj sledovaných parametrů nemocnosti dosažených v roce 2008, si i v roce 2011 udržel klesající tendenci. Je nutné věnovat větší pozornost využití dostupných kontrolních nástrojů.

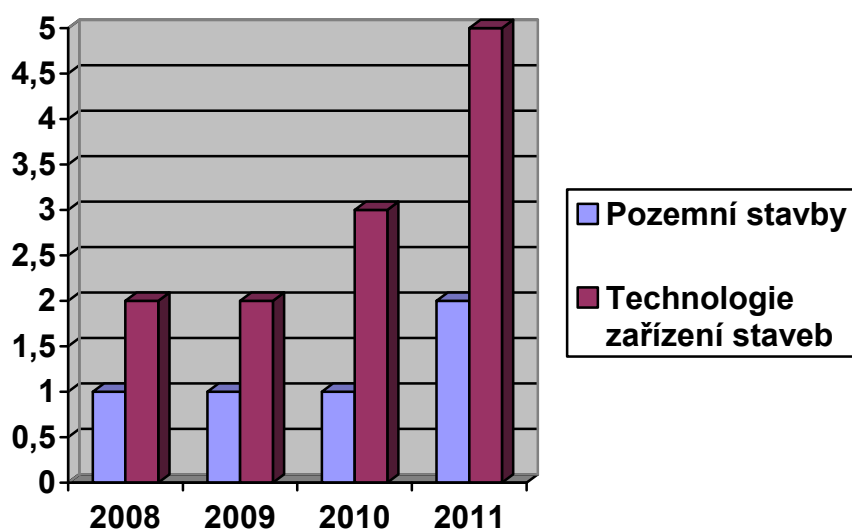
### 13. Tabulka č. 9 – Úrazovost personálu



Zdroj: Autor

V roce 2011 bylo zaznamenáno o 16 pracovních úrazů méně než v roce 2008 a v sledovaném období nedošlo k žádnému smrtelnému úrazu zaměstnance MOPL, a.s..

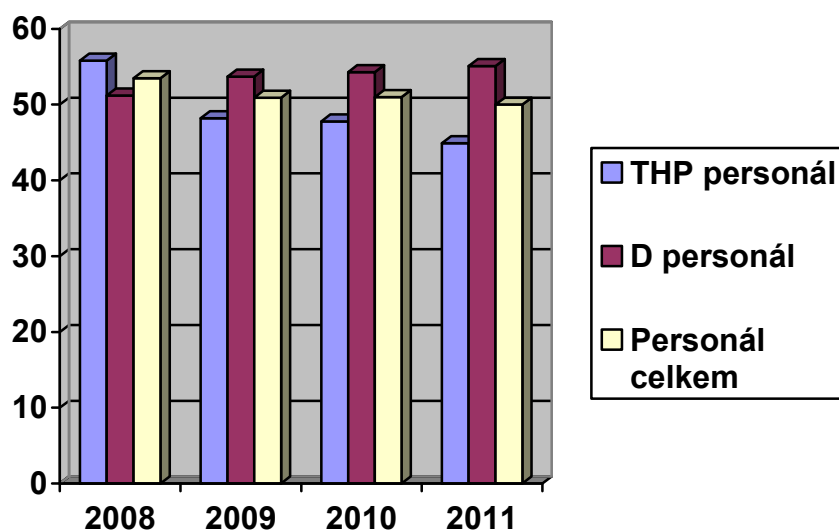
14. Tabulka č. 10 – Autorizace THP personálu



Zdroj: Autor

Trend ve zvyšování počtu autorizací pokračuje a v roce 2011 se celkový počet autorizací zvýšil o 5 na celkových 7. Na celkovém počtu autorizačních oprávnění se podílí 5 zaměstnanců.

15. Tabulka č. 11 – Vývoj průměrného věku

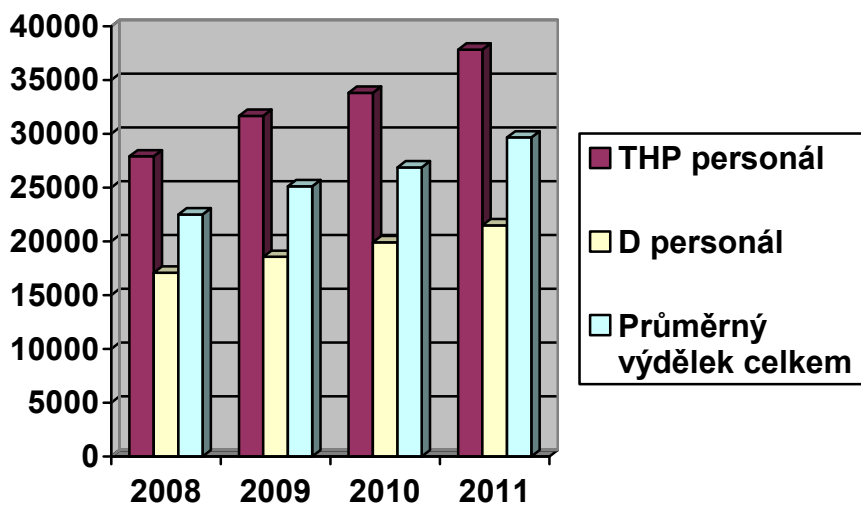


Zdroj: Autor

Příznivý trend v postupném snižování průměrného věku personálu pozvolna pokračuje, rovněž se příznivě projevil i na poklesu průměrného věku personálu celkem.



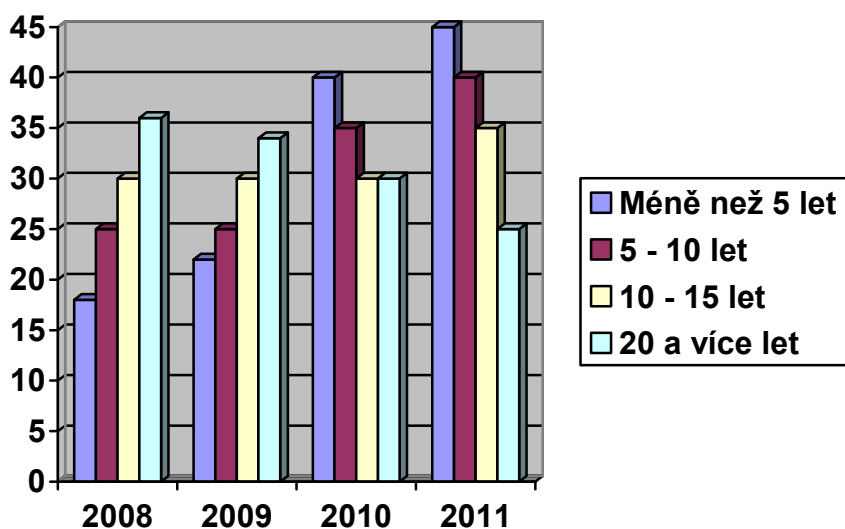
16. Tabulka č. 12 – Mzdový vývoj



Zdroj: Autor

Průměrný výdělek zaměstnanců podniku vzrostl oproti roku 2008 o 11,5%. V průběhu sledovaných let ovlivňovala průměrnou mzdu nejvíce prémiová složka a to hlavně u THP pracovníků.

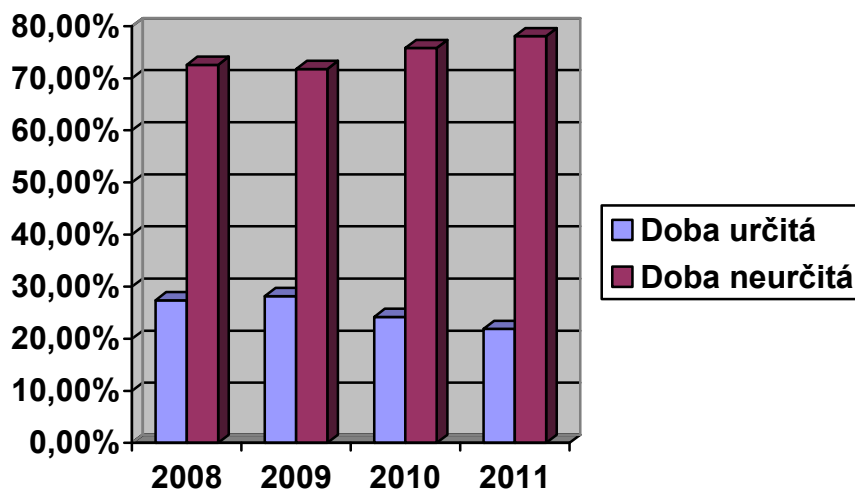
17. Tabulka č. 13 – Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání



Zdroj: Autor

Z hlediska struktury personálu podle délky zaměstnání, dlouhodobě největší podíl představují zaměstnanci z délkou zaměstnání u společnosti 5 - 10 let. Rovněž podíl zaměstnanců s délkou zaměstnání u společnosti méně než 5 let vykazuje tendenci růstu.

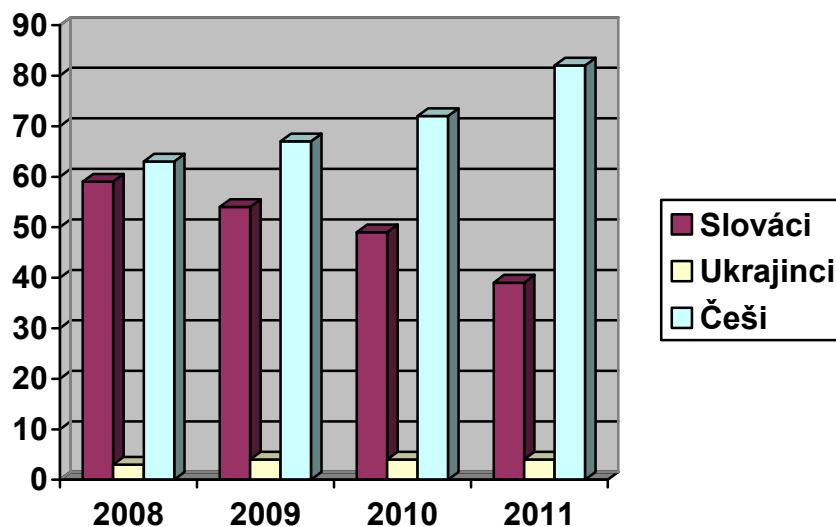
**18. Tabulka č. 14 – Počet personálu podle druhu pracovního poměru**



**Zdroj: Autor**

Nárůst počtu pracovních poměrů na dobu určitou, souvisí především s počtem nástupů nových zaměstnanců v roce 2008, se kterými je v souladu s platnou právní úpravou uzavírán pracovní poměr na dobu určitou.

19. Tabulka č. 15 – Přehled zaměstnávání občanů zemí EU a cizinců



Zdroj: Autor

Na pozvolném snižování počtu zaměstnáváných občanů zemí EU se podílí především občané ze SR. Z uvedeného počtu v roce 2011 je jen jeden zařazen v THP pozici. Systémové řešení doplňování personálu ze zahraničních zdrojů a překonání byrokratických legislativních bariér bude napomáhat růstu zaměstnanců v určitých profesích.

### Stanovení hypotézy

***„Současná úroveň personálu společnosti MOPL, a.s. neodpovídá zcela nárokům tržního prostředí, ve kterém analyzovaná společnost působí.“***

Roční hodnocení personálu v roce 2011 podle nových pravidel proběhlo prostřednictvím hodnotících rozhovorů (nadřizený – podřizený). Bylo zaměřeno na rozvoj odborných i osobnostních způsobilostí zaměstnanců, zkvalitnění vnitro-firemní komunikace a podporu firemní kultury.

## **2.5 Výzkumná zpráva, prezentace výsledků personálního auditů ve společnosti MOPL, a.s. včetně návrhů na zlepšení stávajícího stavu lidských zdrojů**

### **Výzkumná zpráva**

**Místo výzkumu:** MOPL, a. s.

**Sídlo společnosti:** Zastávecká 371, 66501 Rosice u Brna

**Akcionář:** GASCONTROL, společnost s.r.o. Havířov

Pro realizaci výše uvedených záměrů a s tím spojených návrhů opatření bych si ještě jednou dovolil zdůraznit nutnost zprostředkování a zpracování co nejvíce příslušných a potřebných informací a to v co nejkratším čase. Důvod je jednoduchý, pokud nezačneme s dostatečným předstihem, dáváme prostor konkurenci a v postupující globalizaci můžeme začít ztrácet konkurenceschopnost, která v daném čase je podmíněna rychlými rozhodnutími. My, jako silná společnost můžeme si pomoci tím, že si svoje pracovníky připravíme sami.

Tyto záměry vyžadují zpracování návrhu nového systému práce s jeho následnou realizací v rozsahu, který by schválilo vedení naší společnosti. V návaznosti na zahraniční podnikání by bylo třeba zabezpečit přípravu celé řady podmínek, na kterých závisí kvalitní výběr odborníků přicházejících do úvahy pro práci v zahraničí. Za velice důležité považuji vytvoření doprovodných pravidel a opatření, spojených s činností pro vybraná teritoria zájmu.

Máme potřebné materiálně-technické prostředky, máme znalosti a stále se učíme, což nám poskytne možnost zpracovat podklady a vybudovat potřebnou „základnu“ cestou kombinace údajů z různých zdrojů informací, hodnocení, zkušenosti a přístupu k samotné věci. Tím vytvoříme profesionální systém přípravy, včetně promyšleného strategického zainvestování lidských zdrojů jako hlavního podnikatelského aktiva společnosti pro zajištění nových podnikatelských příležitostí.

## Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit a posoudit ukazatele sociálního klimatu, úrovně řízení a vedení zaměstnanců. To vše ve vazbě na pracovní a profesní role zaměstnanců a ve vztahu k perspektivním záměrům společnosti. Cílem všech nových personálních projektů je inovace a podpora neustále probíhajících a měnících se procesů řízení a ty vždy, jak už jsem předeslal v úvodu práce vycházejí z úrovně lidských zdrojů společnosti. Vzhledem k tomu, že nové vzniklé podnikatelské příležitosti jsou na samém začátku a pro projekty chybí i potřebná legislativa, je nutno v nezbytném časovém předstihu pracovat na prognózování, plánování, výběru a přípravě specialistů pro pokrytí těchto plánovaných objemů.

**V konkrétní podobě se jedná o analýzu stávajícího stavu personálu na pracovišti v následujících oblastech:**

- a) Cíle a rozdělení zodpovědnosti
- b) Rozhodování a angažovanost
- c) Vnitřní komunikace a koordinace
- d) Vnější komunikace a koordinace
- e) Sociální pozice a rozvoj zaměstnanců
- f) Tvůrčí činnost a inovace
- g) Psychologické prostředí ve firmě

**Tabulka č. 16 - Harmonogram výzkumu**

<b>Termín</b>	<b>Aktivity</b>
<b>12. – 26.11.2011</b>	<b>Příprava obsahu dotazníku</b>
<b>5.1. – 2.2.2012</b>	<b>Výzkum v sídle společnosti a na pracovištích (montážích):</b> <b>a) Zadání a vypracování dotazníků s řadovými zaměstnanci</b> <b>b) Zadání a vypracování dotazníků s vedoucími zaměstnanci</b>
<b>3.2. – 29.2.2012</b>	<b>Vyhodnocení dotazníků</b>

**Zdroj: Autor**

## Výzkumná metodika

Šetření jsem prováděl na pracovištích s každým respondentem individuálně v časovém rozmezí 10 – 20 minut. S ohledem na požadované výsledky jsem zvolil dvě hierarchické úrovně a to vedoucí a řadové zaměstnance.

### V dotazníku uváděli:

- a) Pracovní pozici
- b) Délku praxe ve firmě
- c) Vzdělání
- d) Pohlaví
- e) Věk

Z důvodu objektivního pohledu respondenti neuváděli své jméno. Výzkumu se zúčastnilo 33 zaměstnanců.

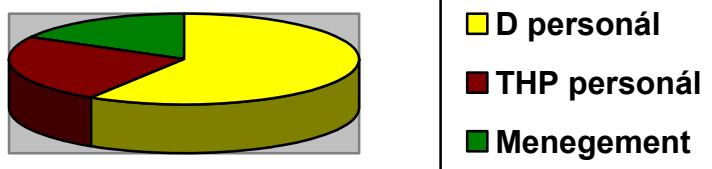
### Organizačně je firma rozdělena do čtyř úseků, ze kterých jsem respondenty vybral:

1. Úsek GŘ – Sekretariát, Odborný dohled, BOZP, PO
2. Úsek VŘ – Dispečink, DMS, středisko Frýdek Místek, středisko Rosice u Brna
3. Úsek TŘ – Oddělení rozpočtové, plánovací, předvýrobní a investič. informací
4. Úsek EŘ – Oddělení pracovních záležitostí, informační, programování, HS

**Tabulka č.17 - Pracovní pozice respondentů**

<b>MOPL,a.s.</b>	<b>Počet</b>	<b>Procenta</b>
<b>D personál</b>	<b>20</b>	<b>59</b>
<b>Management</b>	<b>5</b>	<b>17</b>
<b>THP personál</b>	<b>8</b>	<b>24</b>
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Graf č. 6 - Pracovní pozice respondentů**

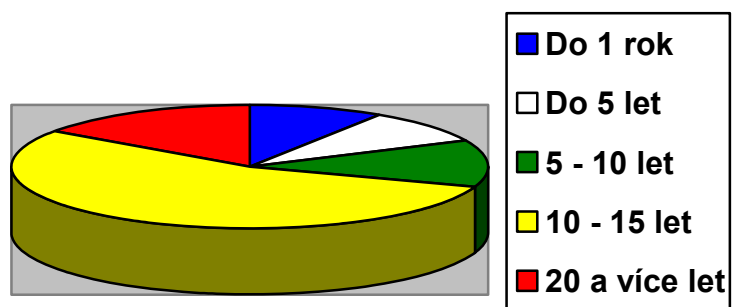


Zdroj: Autor

**Tabulka č. 18 - Délka praxe respondentů ve firmě**

MOPL, a.s.	Počet	Procenta
Méně než 1 rok	3	9
Méně než 5 let	3	9
5 – 10 let	4	12
10 – 15 let	18	55
20 a více let	5	15
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

**Graf č. 7 - Délka praxe respondentů ve firmě**



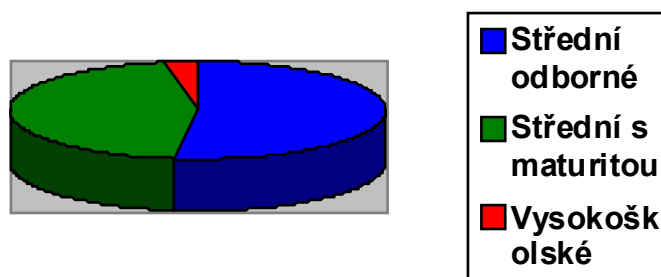
Zdroj: Autor

**Tabulka č. 19 - Vzdělání respondentů**

<b>MOPL, a.s.</b>	<b>Počet</b>	<b>Procenta</b>
<b>Střední odborné</b>	<b>17</b>	<b>52</b>
<b>Střední s maturitou</b>	<b>15</b>	<b>45</b>
<b>Vysokoškolské</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Zdroj: Autor

**Graf č. 8 - Vzdělání respondentů**



Zdroj: Autor

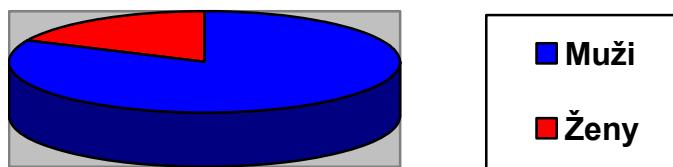
**Tabulka č. 20 - Pohlaví respondentů**

<b>MOPL,a.s.</b>	<b>Počet</b>	<b>Procenta</b>
<b>Muži</b>	<b>25</b>	<b>82</b>
<b>Ženy</b>	<b>8</b>	<b>18</b>
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Zdroj: Autor



**Graf č. 9 - Pohlaví respondentů**



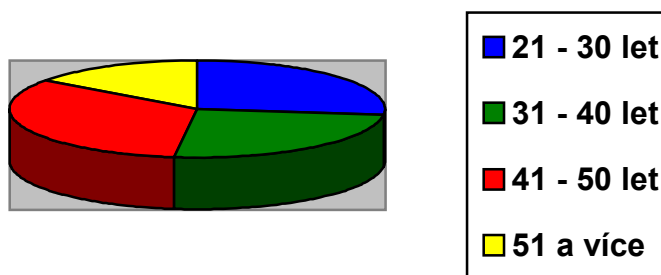
Zdroj: Autor

**Tabulka č. 21 - Věk respondentů**

MOPL, a.s.	Počet	Procenta
21 – 30 let	9	27
31 – 40 let	8	25
41 – 50 let	11	33
51 – více	5	15
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Zdroj: Autor

**Graf č. 10 - Věk respondentů**



Zdroj: Autor

## Výsledky odpovědí respondentů

Tabulka č. 22 – Výsledek odpovědí managementu

<b>Výsledek odpovědí managementu</b>					
<b>Jak oceňujete komunikaci na vašem pracovišti v následujících oblastech?</b>					
<b>5= ano, plně souhlasí; 4= spíše ano; 3= ani tak, ani onak; 2= spíše ne; 1=ne, nesouhlasí</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>1. Znáte cíle vašeho pracoviště?</b>	13	1			
<b>2. Víte přesně, za co zodpovídáte a co se od vás očekává?</b>	12	2			
<b>3. Jsou pracovní rozhodnutí založena na dostatečných informacích?</b>	3	7	4		
<b>4. Informujete se navzájem dostatečně?</b>	5	7	2		
<b>5. Je průnik informací na vaše pracoviště dostatečný?</b>	1	3	10		
<b>6. Jsou metody komunikace přiměřené?</b>	1	8	5		
<b>7. Provádějí se na vašem pracovišti pravidelné porady?</b>	4	5	2	3	
<b>8. Spolupracujete dobře s ostatními odděleními?</b>	3	7	4		
<b>9. Je tok informací mezi odděleními dostatečný a pružný?</b>			11	3	
<b>10. Držíte si při jednání s ostatními odstup?</b>	1	9	2		2
<b>11. Můžete své názory sdělovat otevřeně?</b>	3	8	3		
<b>12. Máte na pracovišti někoho, komu se můžete svěřit?</b>	8	3	2	1	
<b>13. Uvědomujete si, co je nového okolo vás?</b>	6	8			
<b>14. Chápete potřebnost vzniklých změn?</b>	5	6	2		1
<b>15. Jste ochotný se přizpůsobit?</b>	6	6	2		
<b>16. Plníte dohody?</b>	7	7			
<b>17. Jste ochotný udělat něco navíc jestliže to situace vyžaduje?</b>	14				
<b>18. Jste povzbuzován vedoucím abyste se dále odborně rozvíjel?</b>	4	6	4		
<b>19. Jsou na pracovišti dobré mezilidské vztahy?</b>	3	5	6		
<b>20. Je vaše komunikace otevřená a čestná?</b>	6	5	1	2	
<b>21. Věříte si navzájem?</b>	3	5	4	2	
<b>22. Respektujete schopnosti, přání a individualitu ostatních?</b>	2	9	2		1
<b>23. Těšíte se každý den do práce?</b>	2	9	2		1

Zdroj: Autor

Tabulka č. 23 – Výsledek odpovědí THP personálu

<b>Výsledek odpovědí THP personálu</b>					
<b>Jak oceňujete komunikaci na vašem pracovišti v následujících oblastech?</b>					
5= ano, plně souhlasí; 4= spíše ano; 3= ani tak, ani onak; 2= spíše ne; 1=ne, nesouhlasí	5	4	3	2	1
1. Znáte cíle vašeho pracoviště?	5	1			
2. Víte přesně, za co zodpovídáte a co se od vás očekává?	5	1			
3. Jsou pracovní rozhodnutí založena na dostatečných informacích?	1	2	3		
4. Informujete se navzájem dostatečně?	2	2	1	1	
5. Je průnik informací na vaše pracoviště dostatečný?	1	3		1	1
6. Jsou metody komunikace přiměřené?	1	3	1	1	
7. Provádějí se na vašem pracovišti pravidelné porady?	3	3			
8. Spolupracujete dobře s ostatními odděleními?	1	4	1		
9. Je tok informací mezi odděleními dostatečný a pružný?	1	1	2	2	
10. Držíte si při jednání s ostatními odstup?		5	1		
11. Můžete své názory sdělovat otevřeně?		6			
12. Máte na pracovišti někoho, komu se můžete svěřit?	3	1		1	1
13. Uvědomujete si, co je nového okolo vás?	1	5			
14. Chápete potřebnost vzniklých změn?	2	3	1		
15. Jste ochotný se přizpůsobit?	2	4			
16. Plníte dohody?	4	2			
17. Jste ochotný udělat něco navíc jestliže to situace vyžaduje?	5	1			
18. Jste povzbuzován vedoucím abyste se dále odborně rozvíjel?	3	2	1		
19. Jsou na pracovišti dobré mezilidské vztahy?	1	3	1	1	
20. Je vaše komunikace otevřená a čestná?	2	4			
21. Věříte si navzájem?	1	3	1	1	
22. Respektujete schopnosti, přání a individualitu ostatních?	3	3			
23. Těšíte se každý den do práce?	2	2	2		

Zdroj: Autor

Tabulka č. 24 – Výsledek odpovědí D personálu

<b>Výsledek odpovědí D personálu</b>					
<b>Jak oceňujete komunikaci na vašem pracovišti v následujících oblastech?</b>					
<b>5= ano, plně souhlasí; 4= spíše ano; 3= ani tak, ani onak; 2= spíše ne; 1=ne, nesouhlasí</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>1. Znáte cíle vašeho pracoviště?</b>	11	2			
<b>2. Víte přesně, za co zodpovídáte a co se od vás očekává?</b>	8	5			
<b>3. Jsou pracovní rozhodnutí založena na dostatečných informacích?</b>	3	8	2		
<b>4. Informujete se navzájem dostatečně?</b>	6	4	3		
<b>5. Je průnik informací na vaše pracoviště dostatečný?</b>	4	6	2		1
<b>6. Jsou metody komunikace přiměřené?</b>	3	10			
<b>7. Provádějí se na vašem pracovišti pravidelné porady?</b>	6	3	2	1	1
<b>8. Spolupracujete dobře s ostatními odděleními?</b>	2	8	3		
<b>9. Je tok informací mezi odděleními dostatečný a pružný?</b>	1	9	2	1	
<b>10. Držíte si při jednání s ostatními odstup?</b>	2	6	3	2	
<b>11. Můžete své názory sdělovat otevřeně?</b>	7	5	1		
<b>12. Máte na pracovišti někoho, komu se můžete svěřit?</b>	10	2	1		
<b>13. Uvědomujete si, co je nového okolo vás?</b>	10	3			
<b>14. Chápete potřebnost vzniklých změn?</b>	5	7	1		
<b>15. Jste ochotný se přizpůsobit?</b>	10	3			
<b>16. Plníte dohody?</b>	11	2			
<b>17. Jste ochotný udělat něco navíc jestliže to situace vyžaduje?</b>	11	2			
<b>18. Jste povzbuzován vedoucím abyste se dále odborně rozvíjel?</b>	7	3	3		
<b>19. Jsou na pracovišti dobré mezilidské vztahy?</b>	4	4	5		
<b>20. Je vaše komunikace otevřená a čestná?</b>	6	5	2		
<b>21. Věříte si navzájem?</b>	3	5	5		
<b>22. Respektujete schopnosti, přání a individualitu ostatních?</b>	6	7			
<b>23. Těšíte se každý den do práce?</b>	2	10	1		

Zdroj: Autor

Tabulka č. 25 – Výsledek odpovědí všech respondentů

<b>Výsledek odpovědí všech respondentů</b>					
<b>Jak oceňujete komunikaci na vašem pracovišti v následujících oblastech?</b>					
<b>5= ano, plně souhlasí; 4= spíše ano; 3= ani tak, ani onak; 2= spíše ne; 1=ne, nesouhlasí</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>1. Znáte cíle vašeho pracoviště?</b>	29	4			
<b>2. Víte přesně, za co zodpovídáte a co se od vás očekává?</b>	25	8			
<b>3. Jsou pracovní rozhodnutí založena na dostatečných informacích?</b>	7	17	9		
<b>4. Informujete se navzájem dostatečně?</b>	13	13	6	1	
<b>5. Je průnik informací na vaše pracoviště dostatečný?</b>	6	12	12	1	2
<b>6. Jsou metody komunikace přiměřené?</b>	5	21	6	1	
<b>7. Provádějí se na vašem pracovišti pravidelné porady?</b>	13	11	4	4	1
<b>8. Spolupracujete dobře s ostatními odděleními?</b>	6	19	8		
<b>9. Je tok informací mezi odděleními dostatečný a pružný?</b>	2	10	15	6	
<b>10. Držíte si při jednání s ostatními odstup?</b>	3	20	6	2	2
<b>11. Můžete své názory sdělovat otevřeně?</b>	10	19	4		
<b>12. Máte na pracovišti někoho, komu se můžete svěřit?</b>	21	6	3	2	1
<b>13. Uvědomujete si, co je nového okolo vás?</b>	17	13			
<b>14. Chápete potřebnost vzniklých změn?</b>	12	16	4		1
<b>15. Jste ochotný se přizpůsobit?</b>	18	13	2		
<b>16. Plníte dohody?</b>	22	11			
<b>17. Jste ochotný udělat něco navíc jestliže to situace vyžaduje?</b>	30	3			
<b>18. Jste povzbuzován vedoucím abyste se dále odborně rozvíjel?</b>	14	11	8		
<b>19. Jsou na pracovišti dobré mezilidské vztahy?</b>	8	12	12	1	
<b>20. Je vaše komunikace otevřená a čestná?</b>	14	14	3	2	
<b>21. Věříte si navzájem?</b>	7	13	10	3	
<b>22. Respektujete schopnosti, přání a individualitu ostatních?</b>	11	19	2	1	
<b>23. Těšíte se každý den do práce?</b>	6	21	5		1

Zdroj: Autor

## **Prezentace výsledků**

**Současná úroveň personálu společnosti MOPL, a.s. neodpovídá zcela nárokům tržního prostředí, ve kterém analyzovaná společnost působí. Tato hypotéza se potvrdila.**

Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců ve firmě MOPL, a.s. (125 dle statistických údajů personálního oddělení k 31. 12. 2011) a počtu tázaných (33), jde o výsledek poměrně přesný. Přesto mohu konstatovat, že má domněnka na odhad situace ve firmě a statistického výsledku hodnocení personálního auditu, se téměř potvrdila. Vycházel jsem z předpokladu, že stresové prostředí ovlivní lidské jednání v plné šíři.

Lze říci, že výsledek dotazníkového průzkumu mé předpoklady potvrdil. Rezervy v informační rovině jsou námětem na zlepšení mimo jiné z toho důvodu, že ovlivňují nejenom kvalitu komunikace uvnitř společnosti, ale i komunikaci s externím zákazníkem. Nedostatečnost v mezilidských vztazích má význam pro stabilizaci zaměstnanců a měla by být námětem pro další řešení. Výsledek výzkumu mne bude motivovat k tomu, abych hledal možnosti zlepšení a současně usiloval o jejich využití v reálné praxi společnosti.

## **Návrhů na zlepšení stávajícího stavu lidských zdrojů**

Souhrnná strategie MOPL, a.s. pro období 2008 - 2011 určila vývojové parametry personálu společnosti pro uvedené období a zajistila je mj. příslušnými strategickými operacemi v oblasti lidských zdrojů. Na základě výsledků zpracované analýzy bylo zadaných parametrů dosaženo s tím, že přetrvává riziko nedostatečného vstupu absolventů odborných učilišť pro reprodukci dělnických profesí společnosti.

Souhrnná strategie MOPL, a.s. pro období 2012 - 2015, přijatá představenstvem společnosti v závěru roku 2011 se liší od předcházejícího dokumentu především růstem dynamiky obratu, meziroční nárůst od 14 do 22% a zisku společnosti, meziroční nárůst od 13 do 28% při nárůstu počtu zaměstnanců společnosti v roce 2012 o 16% a zachování konstantního stavu do roku 2015.

Tato skutečnost a s ní spojená orientace společnosti na vysoce organizačně a technicky náročné zakázky, případně realizace části produkce společnosti v zahraničí, staví před MOPL, a.s. velkou výzvu a šanci. Současně však vyvolává požadavek na pokračování personálních

strukturálních změn a vyšší kvalifikační připravenost exponovaných skupin zaměstnanců. To by měly zabezpečit uvedená navrhovaná opatření v roce 2012. Zvýšit oproti stavu v roce 2011 nástupy absolventů SOU v potřebné kvalifikační struktuře. Zkvalitnit procesy jejich výběru, přijímání a adaptace na podmínky práce ve společnosti.

Zabezpečit zvýšené nároky na kvalifikační připravenost vybraných skupin personálu a to vedoucích projektů, stavbyvedoucích, vedoucích přípravy, vedoucích útvarů, mistrů, vybraných dělníků, prostřednictvím školy způsobu řízení a práce MOPL, a.s. a schválených projektů osobního kvalifikačního rozvoje vybraných zaměstnanců, mj. s akcentem na praktickou znalost anglického jazyka a základních manažerských dovedností v duchu zásad firemní kultury. Z mého hlediska kvalitativně zcela nová a odlišná činnost jakými jsou specifické projekty a podnikání v zahraniční budou vyžadovat rozsáhlejší moderní formy přípravy a výběru špičkových expertů a kvalifikovaných odborníků.

Vyhodnocením současných analýz stavu personálu v naší společnosti jsem přišel na řadu poznatků a navrhl jsem některá opatření, která rozhodně ovlivní náš další pozitivní rozvoj. Je nutné říci, že plánovaným horizontem jsou pro nás následující 4 roky a to roky 2012 – 2015. Podstatným je skutečné pochopení vážnosti a důležitosti vytýčených strategických záměrů společnosti na toto období a aktivní interpersonální „*přístup k věci*“ ze strany všech liniových manažerů MOPL, a.s.. To znamená jít příkladem svým výkonem, být náročným sám na sebe, vést citlivě a vytvářet příznivé pracovní klima. Je to cesta k zapojení širokého okruhu pracovníků do řešení očekávaných úkolů.

Jsem přesvědčen, že implementace navržených opatření pro realizaci nových podnikatelských příležitostí na základě aktualizovaných strategických záměrů MOPL, a.s. souzní s dalším formováním a zvýšením výkonnosti personálu podniku. Analýza a charakteristika vývoje personálu naší společnosti je jedním z významných východisek rozvoje lidských zdrojů, na základě kterého společnost navrhuje opatření a stanovuje strategické záměry.

Bude to příspěvkem k aktualizaci firemní „*know-how*“ v oblasti zvyšování profesionálního a osobnostního růstu personálu, což odpovídá vizi společnosti, která zní „*trvalý rozvoj lidských zdrojů.*“ Ten je rozhodující pro dosažení vytýčených cílů, pro rozvoj a posílení pozice naší společnosti na dnes již mezinárodním trhu stavebních prací.

## **Závěr**

Diplomová práce byla zpracována v průmyslovém podniku, konkrétně v oboru plynárenství. Důkazem skutečné prosperity firmy jsou nejenom hospodářské výsledky, ale také vytvoření vysoce profesionálního týmu lidí, kteří jsou ochotni udělat pro společnou věc maximum a to je z mého hlediska důležité i pro MOPL, a.s.. Cílem diplomové práce bylo analyzovat jednotlivé personální činnosti ve společnosti MOPL, a.s. a navrhnout možné zlepšení v personální politice a cíl této práce je odvozen od dílčí strategie MOPL, a.s. v oblasti rozvoje lidských zdrojů a to trvale optimalizovat strukturu a kvalifikační připravenost personálu a operační klima ve společnosti ve prospěch řízení a strategických cílů a úspěšného plnění budoucích úkolů. Při práci nad Závěrečným projektem jsem měl možnost nahlédnout do odborných materiálů, směrnic a organizačně řídicích norem, které obsahují aktivity a přístupy útvaru personální strategie firmy MOPL, a.s. k otázkám řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Teoretická část práce, uvedená v první kapitole obsahuje poznatky získané z vybraných knih, časopisů a internetových zdrojů. V této části práce jsou uvedeny zejména údaje z oblasti personální politiky v ČR, nových rysů a trendů v řízení lidských zdrojů a sociální politiky.

Praktická část práce, uvedená ve druhé kapitole je charakterizována společností MOPL, a.s., je zde popsána historie společnosti, základní údaje o společnosti. Těžiště práce spočívá v kapitolách dvě, tři a čtyři. Ve čtvrté kapitole je zhodnocena současná personální politika podniku. Získané údaje byly zpracovány do grafů. Ve třetí kapitole jsou popsány jednotlivé personální činnosti, které se ve společnosti MOPL, a.s. běžně používají. V návaznosti na provedenou analýzu je možné říci, že v organizaci neexistují oblasti, které obsahují výrazné nedostatky, které by bylo nutné řešit.

Lze očekávat, že aplikace doporučení, která jsou uvedena v kapitole pět, budou pro společnost MOPL, a.s. přínosem a to nejen v oblasti motivace pracovníků a zvýšení jejich pocitu sounáležitosti s firmou, ale i zviditelní společnost MOPL, a.s., jako atraktivního zaměstnavatele. Navrhnuté změny by měly podniku pomoci upevnit postavení na trhu práce a zároveň přispět k rozvoji firmy jako celku.

Základem pro každou společnost jsou totiž lidské zdroje a člověk představuje pro podnik ten nejlepší kapitál, se kterým může disponovat.



## Resumé

Téma diplomové práce: „*Analýza úrovně personálu MOPL, a.s. a její význam při řešení složitých komunikačních procesů*“. Diplomová práce se zabývá popisem a analýzou jednotlivých personálních činností ve společnosti MOPL, a.s..

V první části diplomové práce jsou uvedeny zejména údaje z oblasti personální politiky, nových rysů a trendů v řízení lidských zdrojů a sociální politiky.

Druhá část se zaměřuje na všeobecnou charakteristiku MOPL, a.s.. Dále jsou analyzovány jednotlivé personální činnosti tak, jak jsou skutečně uplatňovány ve společnosti. Závěrečná část se zaměřuje na doporučení, která jsou uvedena v kapitole pět, budou pro společnost MOPL, a.s. přínosem a to nejen v oblasti motivace pracovníků a zvýšení jejich pocitu sounáležitosti s firmou, ale i zviditelní společnost MOPL, a.s., jako atraktivního zaměstnavatele.

Navrhnuté změny by měly podniku pomoci upevnit postavení na trhu práce a zároveň přispět k rozvoji firmy jako celku.

Pro lepší názornost je diplomová práce doplněna tabulkami, grafy a přílohami. Pro účely diplomové práce byly použity zejména materiály poskytnuté společností MOPL, a.s. a literatura, jejíž seznam je uveden v Seznamu použité literatury.

## **Anotace**

Diplomová práce na téma „*Analýza úrovně personálu MOPL, a.s. a její význam při řešení složitých komunikačních procesů*“ je pojata jako výčet hlavních zásad a forem významu komunikace a lidských zdrojů v pracovních procesech. Vzhledem ke složitosti a rozmanitosti problematiky řízení lidí a analýzy personálu nebylo možné popisovat detailně jednotlivé metody řízení a jejich analýzy a vyhodnocení. Témata práce na sebe logicky navazují a v určitých částech se prolínají. Teoretické poznatky jsou poté aplikovány na situace, které jsou všem jistě dobře známé. Naopak tato práce měla za cíl zjistit aktuální stav personálu podniku, negativní jevy, vlastní vztahy uvnitř organizace a nutnost práce s lidským potenciálem.

### **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, management, efektivní vedení, negativní jevy, personální audit, komunikace, hodnocení personálu, plánování, motivace, asertivita, rozvoj, dialog, týmové řízení, organizace, řízení kariéry, kvalita, konflikt, teambuilding, efektivní vedení, spokojenost zaměstnanců, koučink, vzdělávání, reporting, personální administrativa.

### **Annotation**

This diploma thesis focuses on the topic of „*Analysis of Human Resource Quality at MOPL, a.s. and its Impact on Complex Communication Processes Solutions*“ and aims to list the main principles and forms of communication and human resource importance in work processes. With regard to the complexity and variety of the topic of human resource management and personnel analysis, it was impossible to describe particular methods, their analysis and evaluation in detail. The thesis themes logically follow, and in some parts, they diffuse. Theoretical knowledge is then applied on particular situations that are familiar to everyone. The aim is to detect the current personnel quality, negative phenomena, relationships within the organization and the necessity to work with human potential.

### **Keywords**

Human resource management, management, efficient management, negative phenomena, assertivity, development, dialogue, team management, organization, career management, quality, conflict, teambuilding, efficient management, employee satisfaction, coaching, training, reporting, personnel administration.

## Seznam použité literatury

1. **ADAIR, J. E.**, Jak efektivně vést druhé : Příručka sebezdokonalování pro manažery. 1. vyd. Praha: Management Press 1993. Ostrava: 231 s. ISBN 80-85603-40-3.
2. **ADAIR, J. E.**, 100 Tipů jak úspěšně řídit a vést lidi, 1. vyd. CP Brooks. Brno: 2005 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
3. **ARMSTRONG, M.**, Jak být ještě lepším manažerem, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
4. **ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.**, Management a leadership, 1. vyd. Praha: Grada 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
5. **ARMSTRONG, M.**, Personální management, 1. vyd. Praha: Grada 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
6. **ARMSTRONG, M.**, Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
7. **ARMSTRONG, M.**, Řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: Grada 2002 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
8. **ARMSTRONG, M.**, Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi, Cesta k efektivitě a výkonnosti, 1.vyd. Praha: Fragment, 2011 ISBN 978-80-253-1198-1.
9. **BARTÁK, J.**, Knowledge management, 1.vyd., Praha: UJAK, 2006. 236 s. ISBN 80-86723-18-6.
10. **BARTÁK, J.**, Lidé a změny, 1.vyd., Praha: Votobia, Univerzita Jana Amose Komenského 2004. 269 s. ISBN 80-7220-184-0.
11. **BARTÁK, J.**, Personální řízení: Současnost a trendy, 1.vyd., Praha: 2006 UJAK 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
12. **BARTÁK, J.**, Skryté bohatství firmy, 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2006, 183 s. ISBN 80-86851-17-6.
13. **BARTÁK, J.**, Základy moderního managementu, 1.vyd., Praha: UJAK, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.
14. **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.** Moc, vliv, autorita, Praha: Management press, 2001, 126 s. ISBN 80-7261-053-8.
15. **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.** Psychologie a sociologie řízení, 1.vyd., Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
16. **BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULÉŘ, O.**, Management, 1.vyd., Olomouc: 2001 Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

17. **BĚLOHLÁVEK, F.**, 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat, 1.vyd., Praha: Grada 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
18. **BĚLOHLÁVEK, F.**, Jak vést svůj tým, 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
19. **BUCKLEY, R., CAPLE, J.**, Trénink a školení, 1.vyd., Praha: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
20. **DAŇKOVÁ, M.** Koučování – Kdy, jak a proč, 1. vyd. Praha: Grada 2008, 112 s. ISBN 978-80-247-2047-0.
21. **DeVITO, J. A.**, Základy mezilidské komunikace, 6. vyd. Praha: Grada 2008, 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
22. **DONNELLY, J., H., Jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J., M.**, Management, 1.vyd., Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
23. **DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol.** Management lidských zdrojů, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
24. **FIBÍROVÁ, J.**, Reporting, moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy, 1.vyd. Praha: Grada, 2001. 120 s. ISBN 80-247-0066-2.
25. **FORET, M.**, Marketingová komunikace, 1. vyd. Brno: Computer Press 2008, 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
26. **GREGAR, A.**, Řízení lidských zdrojů, 1.vyd., Brno: Institut mezioborových studií, 2008. 101 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
27. **HAYES, N.**, Psychologie týmové práce, 1. vyd. Praha: Portál 2005, 192 s. ISBN 80-7178-983-6.
28. **HAYES, N.**, Základy sociální psychologie, 1. vyd. Praha: Portál 1998, 165 s. ISBN 80-7178-198-3.
29. **HÁJEK, L., VÍTEK, J.**, Moderní personalistika, záruka prosperity podniku, 1. vyd. Praha: 1991 Práce 192 s. ISBN 80-208-0210-X.
30. **HERMOCHOVÁ, S.**, Teambuilding, 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.
31. **HORÁK, R.**, Management a marketing, 1. vyd., Brno: Bonny Press, IMS, 2008, 143 s.
32. **HRONÍK, F.**, Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
33. **KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.**, Řízení lidských zdrojů, 1.vyd., Praha: C.H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

34. **KOCIÁNOVÁ, R.**, Personální činnost a metody personální práce, 1. vyd. Praha: 2010  
Grada 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
35. **KOCIÁNOVÁ, R.**, Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj. 1. vyd. Praha: 2004  
Eurolex Bohemia 158 s. ISBN 978-80-7261-101-0.
36. **KOUBEK, J.**, Řízení lidských zdrojů, 3.vyd., Praha: Managment Press, 2006, 400 s.  
ISBN 80-7261-033-3.
37. **KOUBEK, J.**, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 1.vyd., Praha:  
Management Press 1995, 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
38. **KOUBEK, J.**, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, 4.vyd., Praha:  
Management Press 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
39. **MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J.**, Moderní personální management, 1. vyd. Praha:  
H&H Vyšehradská, 2000, 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
40. **NAKONEČNÝ, M.**, Motivace lidského chování, 2. vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s.  
ISBN 80-200-0592-7.
41. **PALÁN, Z.**, Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení, 1.vyd.  
Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
42. **PLAMÍNEK, J.**, Řešení konfliktu a umění rozhodovat, 1. vyd. Praha: Agro 1994, 198 s.  
ISBN 80-85794-14-4.
43. **PLAMÍNEK, J.**, Synergický management, 1. vyd. Praha: Agro 2000, 328 s.  
ISBN 80-7203-258-5.
44. **PLAMÍNEK, J.**, Vedení lidí, týmů a firem, 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 156 s.  
ISBN 80-247-0403-X.
45. **PROVAZNÍK, V., a kol.** Psychologie pro ekonomy a manažery, Praha : Grada, 2002.  
226 s. ISBN 80-247-0470-6.
46. **REJF, L., KRÍŽ, J.**, Personální řízení, 1. vyd. Praha: 1996 Vydavatelství ČVUT 144 s.  
ISBN 80-01-01526-2.
47. **ROSINSKI, P.**, Koučování v multikulturním prostředí, 1.vyd., Praha: Management  
Press 323 s. 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.
48. **RŮŽIČKA, J., DRÁZSKÁ, E.**, Motivace pracovního jednání, Praha: VŠE, 1992, 170 s.  
ISBN 80-7079-626-X.
49. **ŘEHOŘ, A.**, Management a marketing, 1. vyd., Brno: Bonny Press, IMS, 2007, 151 s.
50. **SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E.**, Základy řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: 2006  
Gaudeamus 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

51. **SOUČEK, Z.**, Firma 21. století: (předstihněme nejlepší), 1. vyd. Praha: 2005, 258 s. Professional Publishing ISBN 80-86419-88-6.
52. **STÝBLO, J.**, Personální management, 1. vyd. Praha: Grada 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
53. **STÝBLO, J.**, Jak vybírat spolupracovníky, 1. vyd. Ostrava: Montanex 1994, 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
54. **SYNEK, M.**, Podniková ekonomika, 2. vyd., Praha: C.H.Beck, 2000, 128 s. ISBN 80-7179-388-4.
55. **ŠIGUT, Z.**, Firemní kultura a lidské zdroje, 1. vyd., Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
56. **ŠTĚPANÍK, J.**, Umění jednat s lidmi - Cesta k úspěchu, 1. vyd. Grada 2003, 152 s. ISBN 80-247-0530-3.
57. **ŠTĚPANÍK, J.**, Umění jednat s lidmi II - Komunikace, 1. vyd. Grada 2005, 168 s. ISBN 80-247-0844-2.
58. **ULRICH, D.**, Mistrovské řízení lidských zdrojů, 1.vyd., Praha: Grada 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
59. **URBAN, J.**, Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-8639-546-4.
60. **VEBER, J., a kol**, Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, 2. vyd. 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
61. **VEBER, J.**, Management: Základy – prosperita – globalizace, 1. vydání. Praha: Management Press, 2002, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
62. **VEČEŘA, M., URBANOVÁ, M.**, Sociologie práva, 1. vyd., Brno:Čeňek 2006, 336 s. ISBN 80-86898-72-5.
63. **VÍZDAL, F.**, Psychologie řízení, 1. vyd., Brno: Bonny Press, IMS, 2007, 223 s.
64. **VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.**, Moderní management v teorii a praxi, 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
65. **VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.**, Moderní management v teorii a praxi, 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
66. **VOJTOVIČ, S.**, Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: Grada 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
67. **VYBÍRAL, Z.**, Psychologie komunikace, 1. vyd., Praha: Portál 2005, 320 s. ISBN 80-7367-1.

- 68. WAGNEROVÁ, I.,** Hodnocení a řízení výkonnosti, 1.vyd., Praha: Grada, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- 69. WAGNEROVÁ, I., a kol.,** Psychologie práce a organizace, nové poznatky, 1.vyd. Grada 2011 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
- 70. WEBER, M.,** Metodologie, sociologie a politika, 1. vyd. Praha: Oikoymeneh 1998, 354 s. ISBN 80-86005-48-8.
- 72. WHITMORE, J.,** Koučování, 2. vyd. Management Press. Praha: 2004, 185 s. ISBN 80-7261-101-0.
- 73. ZAHŘÁDKOVÁ, E.,** Teambuilding - cesta k efektivní spolupráci, 1. vyd. Praha: Portál 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

**74. ZDROJE SPOLEČNOSTI MOPL, a.s.**

1. Vnitropodnikový materiál

**75. INTERNETOVÉ ODKAZY**

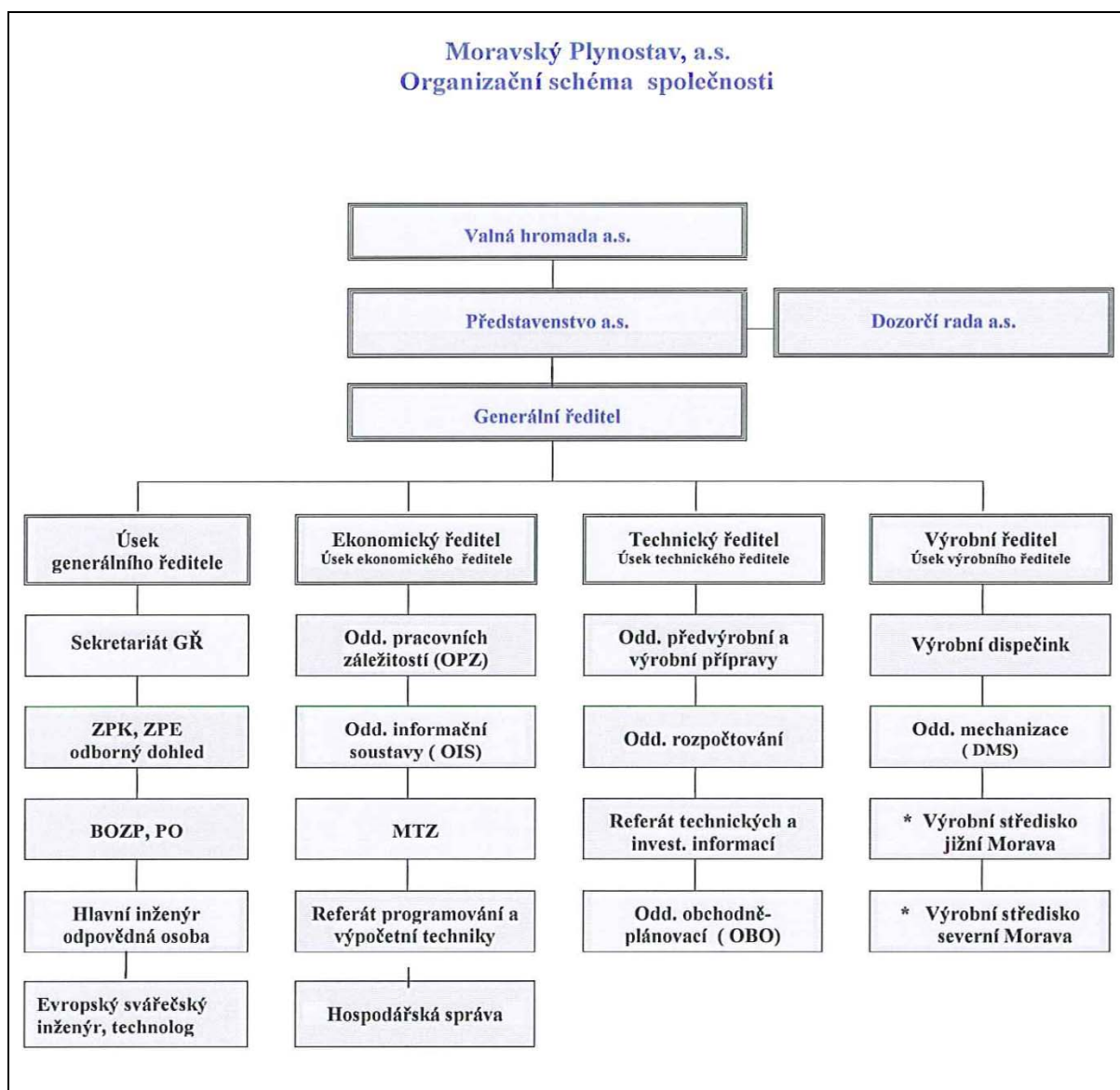
1. [http://cs.wikipedia.org/wiki/Public\\_relations](http://cs.wikipedia.org/wiki/Public_relations)
2. <http://www.mopl.cz/index.html>
3. [http://cs.wikipedia.org/wiki/Project\\_management](http://cs.wikipedia.org/wiki/Project_management)
4. <http://www.exu.sk/material/temac/svoboda/SK3public-relations.doc>

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1            Organizační schéma zvolené společnosti**
- Příloha č. 2            Vzájemná vazba procesů a jejich vyhodnocení**
- Příloha č. 3            Politika kvality**
- Příloha č. 4            Dotazník**



## Příloha č. 1 – Organizační schéma společnosti



## Příloha č. 2 – Vzájemná vazba procesů a jejich vyhodnocování

Vzájemná vazba procesů a jejich vyhodnocování					
Hlavní procesy		Podpůrné procesy		Řídící procesy	
Popis	Způsob hodnocení	Popis	Způsob hodnocení	Popis	Způsob hodnocení
Spokojenost zákazníka	stat. vyhodnocení, zpráva o přezkoumání SJ interní audity	Statistika		Strategické plánování	
Odpovědnost vedení	interní audity zpráva o přezkoumání interní komunikace	Skladování , manipulace , balení a konzervace		Příprava pracovníků	
Benchmarking	hodnocení slabých a silných stránek zpráva o přezkoumání SJ interní audity	Nápravná preventivní opatření		Řízení dokumentace a dat	
Přezkoumání smlouvy a požadavků zákazníka marketing	roční uzávěrka strateg. plánování interní audity zákaznické audity	Proces zlepšování v systému jakosti	statistika	Politika jakosti a cíle jakosti	hodnocení reklamací , statistika
Technická příprava výroby – TPV	způsobilost procesů a strojů interní audity sběrné karty vad odchyly	Majetek zákazníka	hodnocení reklamací , statistika	Měřicí a kontrolní zařízení ( metrologie )	hodnocení reklamací , statistika
Nakupování	hodnocení dodavatelů externí audity interní audity	Reklamace zákazníka a dodavatelů		Záznamy o kontrole a zkoušení	
Řízení výrobního procesu ( služby )	interní audity investiční plán zpráva o přezkoumání SJ plán údržby	Identifikace a zpětná sledovatelnost		Záznamy systému jakosti	
Péče o zákazníka	interní audity	Interní neshody		Kontrola a zkoušení	Interní audity systému jakosti , zpráva o přezkoumání SJ ,

## Příloha č. 3 – Politika kvality

# POLITIKA KVALITY

Nejvýznamnějším kritériem hodnocení úspěšnosti naší organizace je kvalita a přesnost služby a přesné plnění termínů dodávek služby k zákazníkovi. Prostředkem ke splnění cílů zajištění kvality je zavedení systému kvality odpovídající normě EN ISO 9001 : 2008 .

### ZÁKAZNÍK

1. Být zákazníkem vnímán jako spolehlivý a zodpovědný dodavatel staveb inženýrských sítí.
2. Nepřijmout zakázku, která by mohla poškodit dobré jméno společnosti.
3. Pro zajištění prací prováděných subdodavatelsky přednostně vybírat obchodní partnery s aplikovaným systémem řízení kvality.
4. Nabídková řízení provádět rychle, efektivně a ve stanoveném termínu.

### ORGANIZACE

1. Odborné činnosti provádět v souladu se schválenými technologickými postupy s cílem práci provést kvalitně a úsporně.
2. Prosperitu společnosti zajistit orientací na trhy sousedních zemí.
3. Rozšířit portfolio svých činností a v ní plně uplatnit kvalifikaci pracovníků.
4. Vytvářet image firmy ve smyslu předního dodavatele ocelových rozvodných zařízení v České republice.
5. Udržovat a rozšiřovat rozsah technického vybavení firmy s cílem pokračovat v tradici nezávislého dodavatele montážních a zemních prací.

### ZAMĚSTNANCI

1. Výkon práce je nutno chápat jako trvalý výcvik k dokonalosti.
2. Nespokojený zaměstnanec nemůže odevzdat kvalitní práci.
3. Nekvalitní práce jednoho zaměstnance může negativně ovlivnit celou společnost.

**Politika kvality je zavedena z rozhodnutí vedení organizace  
a je závazná pro všechny pracovníky organizace .**

## Příloha č. 4 – Vzor dotazníku

<b>Pracovní pozice ve firmě:</b>							
<b>Délka praxe ve firmě:</b>			<b>Vzdělání:</b>				
<b>Pohlaví:</b>			<b>Věk:</b>				
<b>Jak oceňujete komunikaci na vašem pracovišti v následujících oblastech?</b>							
5= ano, plně souhlasí; 4= spíše ano; 3= ani tak, ani onak; 2= spíše ne; 1=ne, nesouhlasí			<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Znáte cíle vašeho pracoviště?							
2. Víte přesně, za co zodpovídáte a co se od vás očekává?							
3. Jsou pracovní rozhodnutí založena na dostatečných informacích?							
4. Informujete se navzájem dostatečně?							
5. Je průnik informací na vaše pracoviště dostatečný?							
6. Jsou metody komunikace přiměřené?							
7. Provádějí se na vašem pracovišti pravidelné porady?							
8. Spolupracujete dobře s ostatními odděleními?							
9. Je tok informací mezi odděleními dostatečný a pružný?							
10. Držíte si při jednání s ostatními odstup?							
11. Můžete své názory sdělovat otevřeně?							
12. Máte na pracovišti někoho, komu se můžete svěřit?							
13. Uvědomujete si, co je nového okolo vás?							
14. Chápete potřebnost vzniklých změn?							
15. Jste ochotný se přizpůsobit?							
16. Plníte dohody?							
17. Jste ochotný udělat něco navíc jestliže to situace vyžaduje?							
18. Jste povzbuzován vedoucím abyste se dále odborně rozvíjel?							
19. Jsou na pracovišti dobré mezilidské vztahy?							
20. Je vaše komunikace otevřená a čestná?							
21. Věříte si navzájem?							
22. Respektujete schopnosti, přání a individualitu ostatních?							
23. Těšíte se každý den do práce?							