

Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Monika Pospíšilová

Bakalářská práce
2017/2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Pospíšilová**
Osobní číslo: **M15202**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

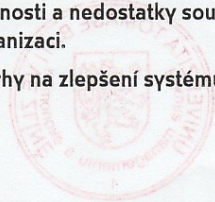
I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte situační analýzu dané organizace.
- Analyzujte řízení lidských zdrojů v organizaci.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.
- Formulujte návrhy na zlepšení systému řízení lidských zdrojů v organizaci.

Závěr



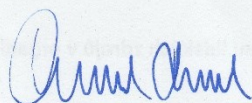
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016, 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
URBAN, Jan. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017, 132 s. ISBN 978-80-87974-15-5.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 5. 2018

Jméno a příjmení:
KONIKA POSPÍŠILOVÁ

.....


podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Zaměřuje se na plánování lidských zdrojů, metody získávání a výběru vhodných pracovníků a řízení jejich pracovního výkonu. Teoretická část popisuje nejdůležitější oblasti systému řízení lidských zdrojů, definuje jeho smysl, cíle a strategie. Objasňuje také základní pojmy personálního controllingu. Cílem práce je zanalyzovat systém řízení lidských zdrojů vybrané organizace, zjistit a posoudit jeho přednosti a nedostatky a na základě zjištěných informací navrhnout doporučení ke zlepšení stávajícího stavu.

Klíčová slova: Lidské zdroje, personální činnosti, získávání a výběr pracovníků, motivace, hodnocení, plánování lidských zdrojů, vzdělání a rozvoj, personální controlling

ABSTRACT

The Bachelor's thesis deals with human resources management in the selected organization. It focuses on human resource planning, methods of recruitment and selection of appropriate employees and work performance management. The theoretical part describes the most important parts of human resource management, defines its purpose, aims and strategies. Furthermore, it clarifies the concepts of personal controlling. The aim of the thesis is to analyze the organization's human resource management system, to find out and review its strengths and weaknesses, and on the basis of the detected information, suggest recommendations for improvement of the current situation.

Keywords: Human Resources, personal activities, recruitment and selection of employees, motivation, evaluation, human resource planning, education and development, HR controlling

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracovávání této bakalářské práce.

Děkuji také své rodině a příteli za podporu a trpělivost s mojí osobou po celou dobu studia.

„Boj je podstatou života. Kdo nebojuje, nemůže ani zvítězit.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 VÝVOJ.....	12
1.2 ÚKOLY A STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2.1 Úkoly.....	13
1.2.2 Strategie lidských zdrojů	14
2 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	15
3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
3.1 PLÁNOVÁNÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ	17
3.1.1 Metody stanovení potřeby zaměstnanců	18
3.2 PLÁNOVÁNÍ POKRYTÍ POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ	19
3.3 PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍHO ROZVOJE	19
4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
4.1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	20
4.1.1 Získávání z vnitřních zdrojů.....	20
4.1.2 Získávání z vnějších zdrojů.....	20
4.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	21
4.2.1 Pohovor	21
4.2.2 Testy pracovní způsobilosti.....	21
4.2.3 Psychodiagnostické metody	22
4.2.4 Assessment Centre	23
4.2.5 Online psychometrie	23
5 VEDENÍ LIDÍ V ORGANIZACI	24
5.1 PODSTATA VEDENÍ	24
5.1.1 Týmová spolupráce	24
5.1.2 Mentorování	25
5.1.3 Koučování	25
6 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	26
6.1 HODNOCENÍ	26
6.1.1 Metody hodnocení.....	26
6.2 KONTROLA	27
6.3 ODMĚŇOVÁNÍ	27
6.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	29
6.5 MOTIVACE	30
6.5.1 Delegování	30
6.5.2 Motivační program.....	31
7 HR CONTROLLING	32
7.1 NÁSTROJE HR CONTROLLINGU	33
8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34

II PRAKTICKÁ ČÁST	35
9 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	36
9.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	36
9.1.1 Popis organizace.....	37
9.1.2 Strategie a cíle organizace.....	37
10 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	38
10.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	38
10.1.1 Organizační struktura	38
10.1.2 Ekonomická situace	39
10.1.3 Informační systém.....	41
10.1.4 Životní prostředí.....	41
10.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	41
10.2.1 Situace v odvětví	41
10.2.2 Dodavatelé.....	43
10.2.3 Odběratelé	44
10.2.4 Konkurence	44
10.3 SWOT ANALÝZA	45
11 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	47
11.1 ÚDAJE O ZAMĚSTNANCÍCH	48
11.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	52
11.3 PRACOVNÍ DOBA	56
11.4 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ.....	57
11.5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	59
11.6 MOTIVACE	60
11.7 ORGANIZAČNÍ KULTURA	61
11.8 PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ	61
12 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	63
13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	64
ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
SEZNAM OBRÁZKŮ	72
SEZNAM TABULEK.....	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Budoucnost organizací je založena na znalostech. Právě využití znalostí a informací zefektivňuje procesy v organizaci a zvětšuje její přidanou hodnotu. Bohatství je tvořeno člověkem. Člověk produkuje nové poznatky. K získání finančního kapitálu je zapotřebí investovat také do kapitálu intelektuálního. Jelikož se požadavky na zaměstnance neustále mění a zvyšují, kvalitní lidské zdroje se musí neustále rozvíjet. Pokud organizace nezajistí vhodné motivační a pracovní podmínky, své zaměstnance si neudrží. Lidské zdroje jsou hodnotné, nenapodobitelné a v organizaci rozhodují o využití finančních a materiálních zdrojů. Právě z těchto důvodů se mohou stát velkou konkurenční výhodou.

Problematika řízení lidských zdrojů je velmi rozsáhlou oblastí, jež zahrnuje nespočet postupů a metod, zvyšujících efektivitu organizace. Je zaměřena na dosažení souladu mezi vykonávanou prací a osobností pracovníka a stává se nejdůležitější složkou moderní organizace. Pro dlouhodobou a především úspěšnou existenci podniku má dobře nastavený a stabilní systém řízení lidských zdrojů zásadní význam. Tento systém se musí přizpůsobovat současným podmínkám ekonomiky a pozitivně působit na výkony celé organizace i jednotlivých zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je velmi důležité, protože se podílí na hospodářských výsledcích. Redukuje zbytečné výdaje na zaměstnance, minimalizuje fluktuaci, přijímá opatření ke zvýšení bezpečnosti práce, zabezpečuje aktivity vedoucí ke zvyšování produktivity práce a dbáním na kvalitu pracovního života zvyšuje také spokojenost, oddanost a loajalitu svých zaměstnanců.

Vybraná organizace se v posledních letech velmi rychle rozvíjí a s tím musí být spojeno i pečlivé řízení lidských zdrojů. Nábor nových a vhodných pracovníků není rychlou ani levnou záležitostí a stejně tak jejich odměňování a motivace jsou náročnou součástí personálního managementu. Pravděpodobně z uvedených důvodů není lidskému kapitálu věnována tak velká pozornost, jak by měla být. Předmětem této práce je tedy zhodnocení současné strategie lidských zdrojů vybrané organizace a zformulování návrhů a doporučení pro zlepšení stávajícího stavu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Primárním cílem této bakalářské práce je doporučení návrhů ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. K naplnění primárního cíle byly vytyčeny i cíle dílčí, jejichž posláním je zdůraznit důležitost správného nastavení systému řízení lidských zdrojů v organizaci a popsat jeho podstatné složky.

V teoretické části bakalářské práce budou nejprve nastíněny úkoly a strategie lidských zdrojů a následně rozvedeny základní činnosti z této oblasti. Popíši skutečnosti, které ovlivňují výkonnost a motivaci pracovníků, vedení, odměňování a rozvoj zaměstnanců a na závěr stručně rozvedu i oblast personálního controllingu, jehož cílem je zhodnocení a zajištění kvality personálních činností a dalších rozhodnutí vykonávaných personalisty či jinými pracovníky. Velkou pozornost věnuji výběru zaměstnanců, jelikož dobrý pracovník je hlavním předpokladem výkonné organizace. Z toho důvodu uvedu taktéž psychodiagnostické metody, které pravděpodobnost výběru vhodného zaměstnance zvyšují. Jelikož je oblast řízení lidských zdrojů velmi rozsáhlá, vybrala a rozvedla jsem pouze základní činnosti, jež organizaci nejvíce ovlivňují. Další významné činnosti budou podrobněji popsány v diplomové práci.

V části praktické bude provedena situační analýza organizace, která zachycuje všechny podstatné faktory a informace z vnějšího a vnitřního okolí, jež vybranou situaci ovlivňují v současnosti, ale také v budoucnosti. Z ní následně bude vycházet další zhodnocení organizace a to pomocí SWOT analýzy. Teoretické poznatky z první části bakalářské práce budou aplikovány na současnou situaci v organizaci. Následně budou rozebrány jednotlivé činnosti managementu lidských zdrojů, v nichž předpokládám nalezení určitých nedostatků, které by mohly být následně odstraněny. Záměrem práce není pouze provedení zmíněné situační analýzy a popsání personálních činností, ale s využitím poznatků personálních manažerů, specialistů a kolegů z ekonomického oddělení, zhodnotím a provedu rozbor především těch činností, u nichž jsme našli prostor ke zlepšení. Z toho poté budou vycházet návrhy a doporučení, vedoucí ke snížení počtu nalezených nedostatků. Očekávaným přínosem by mělo být zlepšení současného stavu systému řízení lidských zdrojů.

Informace budou získávány také z interních dokumentů, popisujících důležité personální činnosti a jejich oblasti. Díky různým zdrojům předpokládám získání uceleného náhledu na celý systém řízení lidských zdrojů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Teorie a praxe řízení lidských zdrojů se soustřeďuje především na aktuální problémy této činnosti, její zdokonalování a hledání vhodných nástrojů ke zvýšení výkonu zaměstnanců. Je to souhrn různorodých řídicích prvků, nástrojů a vlastností, jejichž cílem je realizace rozvoje, plánování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců v souladu s dlouhodobými cíli organizace (Vojtovič, 2011, s. 10).

Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů jako *strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*. Cimbáliková (2013, s. 29) poté uvádí, že *lidské zdroje nejsou lidé, ale právě ten potenciál, který lidé mají a který mohou využívat k výkonu*.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce a stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů (Koubek, 2015, s. 15).

Efektivnost organizace závisí na využívání lidského kapitálu – tedy schopností, dovedností a znalostí pracovníků (Koubek, 2015, s. 15). Šikýř (2014, str. 22) ve své knize „Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů“ tvrdí, že jednotlivé činnosti systému řízení lidských zdrojů *organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace*.

1.1 Vývoj

Člověk se stává nejcennějším jměním organizace až koncem 20. století. Zvyšuje se odpovědnost a pravomoci zaměstnanců a s tím související potřeby sociální péče, motivace a odměňování. Mění se přístup ke vzdělávání, kvalifikaci, rozvoji i péči o lidský kapitál a právě ten se dnes stává velkou konkurenční výhodou (Vojtovič, 2011, s. 153).

Personální práce zahrnuje většinu administrativních úkonů spojených se záležitostmi zaměstnanců. Zabezpečuje vedení „agendy“, docházky, vypracovávání podkladů pro mzdy, odměny, dovolené atd. Personální práce není přímo zaměřená na řízení lidí, ale má podpůrný charakter a využívá se v organizacích s nižší náročností na rozvoj lidského kapitálu (Měrtlová, 2014, s. 10).

Personální řízení má svůj počátek v období druhé světové války, kdy vznikla potřeba zvýšení konkurenceschopnosti organizace prostřednictvím výkonnosti lidského kapitálu. Tvořily se personální útvary, jejichž hlavní činností bylo kromě běžné administrativy i vybírání vhodných zaměstnanců, jejich motivování a zajišťování sociální péče (Měrtlová, 2014, s. 10).

Řízení lidských zdrojů vzniká v 50.-60. letech a na rozdíl od personální práce se zaměřuje na strategické plánování a rozvoj lidských zdrojů, zajímá se o vnější ekonomické podmínky, rozvíjí lidský potenciál a dbá na kvalitu interpersonálních vztahů a firemního prostředí (Koubek, 2015, s. 15-16).

1.2 Úkoly a strategie řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje se významně podílí na prosperitě celé organizace a mohou být jak konkurenční výhodou, tak i kritickým činitelem. Podstatný je **lidský potenciál**, tedy schopnosti, dovednosti a znalosti zaměstnanců, které může firma rozvíjet a využít ve svůj prospěch (Měrtlová, 2014, s. 8-9).

1.2.1 Úkoly

Hlavním úkolem je především efektivní obsazování volných pracovních pozic, tedy rozpoznání toho, kdo má potenciál odvádět práci v nejlepší kvalitě, bude zodpovědný, nekonfliktní a vydrží ve firmě několik let. Dále také vytvoření silných týmů, jejich vedení, rozvoj a využití všech schopností zaměstnanců, včetně dodržování zákonů a tvorby dobré image organizace (Koubek, 2015, s. 17-18).

K dosažení svých cílů využívá personální management následující funkce:

- plánování, které upřesňuje strategické, taktické a operační cíle organizace, včetně cest k jejich dosažení;
- organizování, jehož *smyslem je vytvářet optimální dynamickou a flexibilní strukturu, schopnou efektivně plnit úkoly vyplývající z firemních cílů,*
- motivování, které vychází z poznání osobnosti člověka a přizpůsobení se jeho individualitě, přičemž tato spolupráce vede k podporování jeho dovedností a lepšímu využívání schopností;
- regulaci, snažící se zajistit optimální spolupráci všech činností v organizaci včetně snižování pravděpodobnosti výskytu možných odchylek;

- kontrolu, která poskytuje zpětnou vazbu personálnímu managementu a slouží k porovnání současného stavu s plánovaným (Barták, 2010, s. 22).

1.2.2 Strategie lidských zdrojů

Vychází z celkové strategie organizace a jejím nástrojem je dlouhodobé personální plánování. Řídí se vnitřními podmínkami organizace i vnějším okolím, stanovuje personální cíle a cesty k jejich dosažení (Kocianová, 2010, s. 15-16).

Strategie lidských zdrojů formuluje:

- vize a poslání organizace v oblasti lidských zdrojů;
- současné strategie a cíle organizace;
- obor činnosti organizace a výhled, co se změní v příštích letech;
- přehled strategických předností – jaké jsou příležitosti, s nimiž lze počítat;
- přehled strategických nedostatků organizace – jaká jsou rizika těchto slabin;
- současnou strategii lidských zdrojů, tzn. politika při získávání, stabilizaci a uvolňování zaměstnanců, mzda a odměňování, vzdělávání a rozvoj, povyšování z vnitřních zdrojů, kolektivní pracovní vztahy a bezpečnost práce (Dvořáková, 2012 s. 116).

2 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Vytváření a analýza pracovních míst, jsou základními činnostmi personálního útvaru. **Analýzu pracovních míst** definuje ve své knize Koubek (2015, s. 43) jako *proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst*. Kocianová (2010, s. 45) dále uvádí několik metod používaných při analýze pracovního místa. Jsou to metody rozboru a časové analýzy pracovního postupu, síťová analýza, rozhovory, dotazníky, pozorování a mnoho dalších. Cílem těchto metod je dosažení co nejpřesnějšího popisu pracovního místa (Kocianová, 2010, s. 51).

Analýza pracovního místa zahrnuje odpovědi na tyto otázky:

- kdo bude práci vykonávat - tedy vymezení požadavků na kvalifikaci a vlastnosti;
- jaká práce se bude vykonávat - jakými prostředky či metodami;
- jaké postupy a standardy bude potřeba dodržovat a jaké stroje se budou využívat;
- co je smyslem dané práce - komu bude výrobek či služba sloužit;
- kdy a kde se práce bude vykonávat (Měrtlová, 2015, s. 34).

Pracovní místo přiřazuje každému pracovníkovi úkoly, které má vykonávat a s tím související pravomoci. Vyplývají z něj požadavky na znalosti, způsobilosti i hodnocení a odměňování. **Pracovní role** je vyjádřením určité formy chování, kterou musí zastávat pracovník při vykonávání práce. Může zahrnovat například míru spolupráce mezi lidmi a jejich vedení (Koubek, 2015, s. 45).

Vytváření pracovních míst je proces, při kterém jsou jasně definovány úkoly zaměstnanců, vytvořen popis a specifikace místa, včetně požadované kvalifikace na jeho vykonávání. Spojením pracovních míst vzniká organizační struktura, při které jsou vymezeny vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Význam spočívá v zajištění správného fungování organizace a zvyšování kvality pracovního života zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 43; Šikýř, 2014, s. 87).

Správně vytvořená pracovní místa musí zaměstnance dostatečně motivovat, uspokojovat jejich potřeby a umožnit rozvoj a využití schopností. Je třeba respektovat právní předpisy a v žádném případě nesmí být ohroženo nebo poškozeno zdraví lidí. Vytváření pracovních se vždy přizpůsobuje individuálním podmínkám a potřebám organizace (Šikýř, 2014, s. 87).

Vytváření pracovních míst je ovlivňováno následujícími faktory (Armstrong a Taylor, 2015, s. 193-194):

- charakteristikami pracovních míst – sem řadíme úkoly, které má zaměstnanec provádět, jejich počet a povahu, výši odpovědnosti, pravomocí a mezilidské vztahy;
- charakteristikami struktury pracovních úkolů – definování vnitřní struktury úkolu, která se skládá z plánování, vykonávání a kontroly;
- procesem vnitřní motivace – uspokojení pracovníka, které plyne z rozvíjení schopností a dosahování stanovených výsledků;
- důsledky skupinových aktivit – zohledňují se vazby mezi ostatními pracovními místy a vztahy zaměstnanců uvnitř systému.

Pro zvýšení výkonnosti a snížení monotónnosti se využívá redesign pracovních míst. Kocianová (2010, s. 55) definuje jeho hlavní přístupy:

- job – enlargement neboli postupné rozšiřování pracovní způsobilosti za účelem posílení sebeuplatnění;
- job – enrichment je obohacení práce, které může probíhat formou delegování nových úkolů s cílem zvýšit zajímavost a případně i odpovědnosti pracovníka;
- job – rotation spočívá ve střídání zaměstnanců na pracovních místech v rámci jednoho týmu nebo provozu. Každý člen tak postupně získá více dovedností;
- autonomní pracovní skupiny, které pracují samostatně, zpravidla i bez dozoru nadřízeného a sami rozhodují o vykonávání svých úkolů.

Koubek (2015, s. 50) spatřuje největší přínos výše uvedených přístupů ve zlepšení kvalifikací pracovníka a jeho snadnější zastoupení, eliminaci nemocí ze zaměstnání, zatraktivnění práce i zvýšení výkonnosti.

Při **obsazování pracovních míst** je důležité najít člověka, který bude vyhovovat zvoleným kompetencím a dosáhnout souladu mezi ním a pracovním místem. Bělohlávek (2016, s. 13) radí začít s výběrem již zaměstnaných pracovníků, soustředit se na jejich silné a slabé stránky a dle toho vybrat optimální místo. Organizace by se neměla zabývat pouze současnými schopnostmi, ale zajistit také rozvíjení pracovníků vhodným směrem, plánovat jejich pracovní a osobní růst a rozšiřovat vzdělání.

3 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Plánování lidských zdrojů *slouží k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku lidí* (Šikýř, 2016, s. 86). K podobné definici se přiklání i Koubek (2015, s. 93) a dodává, že je třeba zabezpečit potřebné množství zaměstnanců ve správném čase, na správném místě, s potřebnou kvalifikací, dostatečně oddané a motivované a to vše s přiměřenými náklady.

Plánování lidských zdrojů zahrnuje několik bodů (Dvořáková, 2012, s. 121):

- rozbor vnějšího i vnitřního prostředí, tedy zdroje rizik a příležitostí;
- předpověď poptávky po práci pomocí kvantitativních a kvalitativních metod;
- předpověď nabídky pracovních sil vně i uvnitř organizace;
- příprava různých scénářů o prostředí, poptávce po práci a nabídce pracovní síly, tedy zjištění potencionálního nadbytku nebo nedostatku zaměstnanců a případná řešení;
- předpokládané personální činnosti pro realizaci těchto řešení;
- vyhodnocení dosažených cílů v oblasti plánování lidských zdrojů a následná kontrola.

3.1 Plánování potřeby zaměstnanců

První činností personálního plánování je určení, kolik a jaké zaměstnance bude organizace v nejbližším, ale i vzdálenějším období potřebovat (Šikýř, 2016, s. 86). Pro plánování této potřeby je nutné vycházet z podrobné analýzy dosavadního stavu a vývoje pracovních sil včetně různých vztahů na ně působících (Koubek, 2015, s. 98).

Níže uvádím vnitřní i vnější podmínky, ze kterých dle Měrtlové (2015, s. 43) prognózování potřeby zaměstnanců vychází.

Vnitřní podmínky:

- výrobní orientace či zaměření organizace;
- stav a vývoj v oblasti techniky a technologie;
- demografická struktura pracovníků organizace;
- mobilita pracovníků organizace.

Vnější podmínky:

- informace o současném využívání a možnostech úspor pracovní síly;
- informace o současné profesní a kvalifikační struktuře pracovníků;
- informace o populačním vývoji ve státě;
- informace o situaci na trhu práce;
- informace o profesně kvalifikačních orientacích lidí, tendencích v oblasti vzdělávání.

3.1.1 Metody stanovení potřeby zaměstnanců

Intuitivní metody řadí Koubek (2015, s. 102) mezi náročnější a to především na zkušenosti pracovníků. Tvrdí také, že *jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou*. Níže jsou stručně charakterizovány ty nejpoužívanější.

Metoda Delphi je založena na dosažení vzájemného souladu názorů expertů z různých vedoucích pozic, kteří se snaží předvídat budoucí vývoj potřeby pracovních sil. Kvůli nezávislosti názorů probíhá tato metoda přes prostředníka a mohou se jí účastnit také externí odborníci. Výstupem je prognóza na období jednoho až dvou roků (Koubek, 2015, s. 103-104).

U **kaskádové metody** je stěžejní rozepsání cílů organizace na stále nižší organizační celky. Nejnižší vedoucí pracovník poté stanoví, kolik bude potřebovat zaměstnanců ke splnění jeho úkolů a jestli je bude mít k dispozici z vnitřních zdrojů a výsledky předá vyššímu vedoucímu. Postupně tak dochází ke zpřesnění odhadů, až vznikne odhad potřeby pracovníků za celou organizaci (Koubek, 2015, s. 105).

U **metody manažerských odhadů** jsou do odhadů zapojeni všichni vedoucí pracovníci a stejně jako u kaskádové metody lze postupovat vzestupně od nejnižších organizačních celků nebo naopak sestupně či tyto přístupy kombinovat (Koubek, 2015, s. 105).

Kvantitativní metody - pro odhad potřeby pracovníků se využívají statistické a matematické postupy (metody), při kterých je nutné analyzovat dostatečné množství dat (Koubek, 2015, s. 102). Patří sem metoda založená na **analýzách vývojových trendů**, která se snaží najít faktor, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků, metoda založená na grafické nebo regresní analýze a další (Koubek, 2015, s. 106-108).

Pro dosažení co nejpřesnějšího odhadu je žádoucí výše zmíněné metody kombinovat.

3.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Po naplánování potřeby zaměstnanců se provádí odhad, jaké a kolik zaměstnanců bude mít organizace v daném období k dispozici, aby dosáhla požadovaného cíle a tím naplnil svou strategii (Šikýř, 2016, s. 86). Zaměstnanci se mohou získávat z vnitřních nebo vnějších zdrojů, což bude popsáno dále v kapitole 4.1.

Měrtlová (2015, s. 44-45) doporučuje jako první provést **odhad vnitřních zdrojů**, kdy se zjišťuje a porovná věková a kvalifikační struktura zaměstnanců s očekávanou potřebou. Následuje metoda bilancování pohybu pracovníků, ve které organizace odhaduje jejich ztráty, tedy kolik bude nutno propustit, kolik jich odejde do důchodu či zemře. Bere v úvahu také možnost pohybu pracovníků na jiné pracovní funkce. Tyto odhady musí vycházet z analýz minulých období a jejich výsledkem je nadbytek či nedostatek pracovníků. V případě pohybu zaměstnanců do vyšších funkcí se doporučuje provádění **Markovovské analýzy**. Měrtlová (2015, s. 45) zde ale zdůrazňuje, že *musíme mít detailně zpracovány plány osobního rozvoje a kariérního růstu, na které navazuje plán následnictví*.

Odhad vnějších zdrojů hodnotí Měrtlová (2015, s. 45) jako méně náročnější a spolehlivější, jelikož vychází ze zpracovaných statistik obyvatelstva a pracovních sil, zaměstnanosti nebo školské statistiky. V nich jsou uvedeny prognózy na několik let dopředu a týkají se mnoha oblastí. Organizace může využívat například údaje o členění obyvatelstva podle pohlaví, věku, vzdělání a ekonomické aktivity, dále informace o počtu absolventů, uchazečů o zaměstnání včetně jejich povolání, kvalifikace a podobně.

3.3 Plánování personálního rozvoje

Plánování rozvoje lidských zdrojů je činností, která zabezpečuje potřebnou kvalifikační strukturu zaměstnanců a vychází z cílů organizace. Význam spočívá ve vytvoření vhodného prostředí, které bude pracovníky motivovat k samostudiu a vyhledávání příležitosti k rozšíření kvalifikací (Dvořáková, 2012, s. 286). Vychází z analýzy současného stavu a potřeb, stanoví konkrétní oblasti rozvoje, připraví rozvojové činnosti a následně je realizuje (Kocianová, 2010, s. 173). Organizace se zaměřují na potenciál, který obsahuje různé vlohy (soustředění, zručnost prstů, zraková ostrost, inteligence, kreativita, ad.) a vlastnosti člověka (extraverze, emoční stabilita, odpovědnost a důslednost a otevřenost vůči zkušenostem) (Bělohlávek, 2016, s. 14-15).

4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Získávání a výběr pracovníků jsou dalšími z důležitých personálních činností, které se zaměřují na obsazení pracovního místa vhodným pracovníkem (Kocianová, 2010, s. 79). Barták (2010, s. 70) uvádí, že moderní organizace by se při výběru a získávání pracovníků měla orientovat na jejich postoje a potenciál, ne pouze na jejich odborné znalosti. Tím má šanci získat motivované pracovníky a vybudovat jejich osobnost dle potřeb organizace. Dvořáková (2012, s. 145) dodává, že je důležité, aby zaměstnavatel zveřejnil korektní a jasné požadavky na uchazeče včetně pravdivého popisu pracovního místa organizace.

4.1 Proces získávání pracovníků

Hlavním cílem je nalézt zaměstnance, kteří co nejlépe splňují kritéria dané pracovní pozice.

Proces získávání pracovníků zahrnuje:

- posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa;
- stanovení požadavků na zaměstnance;
- identifikaci zdrojů získávání zaměstnanců;
- stanovení metod získávání zaměstnanců;
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání;
- formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání (Šikýř 2016, s. 95).

4.1.1 Získávání z vnitřních zdrojů

Při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů vycházíme z analýzy, při které zjistíme, jaké schopnosti a dovednosti mají naši pracovníci a jestli jsou pro volnou pozici vhodní. Výhodou tohoto získávání je znalost prostředí, spolupracovníků a firemní kultury uchazečem, možnost jeho kariérního růstu a podstatně nižší ekonomická náročnost. V tomto případě může podnik využít intranet, elektronickou poštu, doporučení nebo přímé oslovení pracovníka (Kocianová, 2010, s. 83).

4.1.2 Získávání z vnějších zdrojů

Tyto zdroje jsou výhodné z hlediska možnosti výběru uchazečů z širšího okruhu, kdy organizace potřebuje získat zaměstnance s žádoucími osobnostními charakteristikami, které nenalezla u interních zdrojů (Měrtlová, 2014, s. 50). Nejběžnějšími metodami jsou nabídky

práce uveřejněné prostřednictvím úřadu práce, personálních agentur nebo na vlastních internetových stránkách. Lze sem zařadit také inzerce v tisku a televizi, veletrhy pracovních příležitostí nebo spolupráci se vzdělávacími institucemi. Zde je též možné využít doporučení stávajícího zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 147).

4.2 Výběr pracovníků

Po procesu získávání pracovníků následuje jejich výběr, jehož cílem je najít a vybrat loajální, výkonné a motivované zaměstnance. Vyhodnotí se informace poskytnuté uchazeči a porovnávají se jejich předpoklady s požadavky pracovního místa (Dvořáková, 2012, s. 151). Kocianová (2010, s. 94) shledává výběr pracovníků finančně i časově náročnou činností, které se ale vyplatí věnovat dostatečnou pozornost, protože špatný výběr pracovníka může ohrozit plynulý chod organizace.

Barták (2010, s. 90) uvádí charakteristiku zaměstnance s vysokým potenciálem:

- *mají vynikající pracovní výsledky;*
- *disponují vysokým potenciálem;*
- *vlastní strategicky důležité informace;*
- *mají zásadní vliv na obchodní výsledky;*
- *jsou obtížně nahraditelní na trhu práce;*
- *jsou objektem nežádoucí pozornosti konkurenčních firem.*

4.2.1 Pohovor

Výběrový pohovor patří mezi jednodušší a finančně nenáročné metody. Můžeme ho definovat jako setkání uchazeče s potencionálním zaměstnavatelem, kdy odpovědný pracovník posuzuje znalosti a zkušenosti kandidáta, čímž ověřuje jeho předpoklady pro danou pozici. Pohovor může být strukturovaný, kdy jsou uchazečům dávány předem určené otázky zaměřené na zkušenosti nebo situace a nestrukturovaný, který probíhá formou diskuze a otázky jsou kladeny nahodile bez specifického cíle (Armstrong a Taylor, 2015, s. 286-288).

4.2.2 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou často využívanou metodou výběru pracovníků. Mohou zahrnovat psychodiagnostické metody a testy znalostí a dovedností (Kocianová, 2010, s. 112).

4.2.3 Psychodiagnostické metody

Psychodiagnostické metody definují psychologický stav testované osoby a jejich výstupem dle Evangelu je:

- *zjištění individuálních odchylek, způsobených vývojem, nemocí apod., od populační normy;*
- *definování stupně osobnostního či sociálního vývoje;*
- *zjištění možných cest vedoucích ke změně zjištěného negativního stavu;*
- *možnosti zvýšení rychlosti osobního či sociálního vývoje;*
- *definování individuálního nadání pro profesní kariéru.*

V rámci výběrového řízení se můžeme setkat s různými druhy metod. Podle popisu pracovního místa si zvolíme charakteristiky, které musí být změřeny. Evangelu (2014, s. 132) ve své knize „Testy pro personální práci“ uvádí například ekonomické znalosti, verbální zdatnost, odolnost vůči zátěži, asertivitu, vyjednávací, přesvědčovací, prezentační a diplomatické dovednosti, zkušenosti s vedením týmu, znalost anglického jazyka a mnoho dalších.

Výkonové testy, zahrnující testy inteligence, paměti, přesnosti vědomostí, schopností a další. Výhodou je možnost srovnání výkonu uchazeče s určitým standardem, podle kterého se poté rozhoduje o výběru či nepřijetí. Testy mohou probíhat elektronicky nebo jsou vyplňovány tužkou do určených formulářů (Kocianová, 2010, s. 114; Dvořáková, 2012, s. 153).

Do **Testů osobnosti** spadají projektivní a objektivní testy, dotazníky nebo posuzovací stupnice, které se zabývají různými faktory osobnosti (Kocianová, 2010, s. 112).

Dotazníky se soustředí na osobnostní charakteristiky, styly chování, vztahy k ostatním lidem, postoje a reakce. Vždy je nutné formulovat jejich přesné zaměření. V závislosti na charakteru dotazníku lze využívat otevřených či uzavřených odpovědí nebo škálování. Z odpovědí dotazníku se nakonec vyhodnotí celková struktura osobnosti uchazeče (Kocianová, 2010, s. 116).

Výhodou **projektivních metod** je skutečnost, že z pohledu uchazeče nelze přesně vytušit, na co se zaměřují. Uchazeči je zadán určitý úkol, který tedy musí vypracovat blíže neurčeným způsobem. Většinou se jedná o malování obrázku, doplňování příběhu nebo hraní rolí.

Nevýhodou je vysoká míra pracnosti a nutnost odborného vyhodnocení (Evangelu, 2014, s. 42-43; Kocianová, 2010, s. 116).

4.2.4 Assessment Centre

Assessment Centra jsou velmi spolehlivou diagnostickou metodou používanou k výběru kandidátů na manažerské pozice. Jedná se o komplexní posouzení pracovního potenciálu zaměstnanců pomocí řešení různých situací či případových studií a to jednotlivě nebo v týmech. Mohou trvat více dní, tudíž jejich vyhodnocení je náročné. Účastníci jsou hodnoceni několika externími či interními pracovníky podle zvolených kritérií a jsou měřeny komunikační a sociální dovednosti i charakteristiky osobnosti. Hlavní nevýhodou této metody je vysoká časová i finanční náročnost (Barták, 2010, s. 74-75; Dvořáková, 2012, s. 153).

4.2.5 Online psychometrie

Psychometrie je věda zabývající se studiem teorie a praxe měření v oblasti psychologie, vzdělávání a rozvoje a zahrnuje v sobě měření znalostí, schopností, přístupu a osobnostních vlastností či charakteristik jedince. Psychometrické testy jsou finančně dostupné a jejich vyplnění i vyhodnocení je rychlé (Dvořáková, 2012, s. 155-156).

První možností jsou **psychometrické dotazníky**, které nejsou časově omezeny a mají vysokou vypovídací schopnost. Fungují na principu porovnávání odpovědí s jinými osobami, které stejný dotazník vyplnili. Druhou možností je využití **psychometrických výkonových testů**, které naopak jsou časově omezené a mají určeny špatné a správné odpovědi. Z výstupů se jasně ukáže, zda uchazeč disponuje testovanou schopností, například logickým myšlením (Dvořáková, 2012, s. 159).

5 VEDENÍ LIDÍ V ORGANIZACI

Vůdcovství je z velké části závislé na osobnosti vedoucího pracovníka, jeho rysech a kvalitách. Vychází z respektování cílů a strategií organizace, vedených lidí a především podmínek vztahujících se k situaci (Blažek, 2014, s. 175).

5.1 Podstata vedení

Bednář (2013, s. 173) charakterizuje vedení jako *záměrné ovlivňování lidí tak, aby prováděli činnosti, které jsou potřeba dle záměrů řídicích subjektů*. Podle **Armstronga** (2016, s. 274) by měl správný lídr umět především vhodně motivovat své lidi a přesvědčit je ke skvělému výkonu, rozvíjet jejich schopnosti, řešit problémy a konflikty a podporovat týmovou práci.

5.1.1 Týmová spolupráce

Bednář (2013, s. 183) zdůrazňuje, že je v týmu podstatné, aby mezi sebou členové spolupracovali na dosažení společného cíle a cítili se být jeho součástí. Největší riziko při týmové spolupráci spatřuje Belbin (2012, s. 71) v rivalitě jednotlivých členů, kdy se každý z nich snaží prosadit svůj názor jako ten nejlepší. V tomto případě je důležité umění vedoucího řešit spory a využít rozdílné názory v prospěch týmu.

Stejně jako správné vedení, má i výběr vhodných členů velmi podstatný vliv na výkonnost. V neefektivnějším týmu jsou zastoupeny různé schopnosti a dovednosti pracovníků, jež se vzájemně doplňují. Hlavním úkolem vedoucího týmu je kontrola činností, vedoucích k dosažení vytyčeného cíle, kontrolování dodržování pravidel, řešení konfliktů a problémů a také oceňování jednotlivých členů včetně vyslovení pochvaly a uznání (Urban, 2017a, s. 102).

Optimální **velikost týmu** určuje Belbin (2012, s. 117-119) v počtu šesti členů, jelikož je zde velká pravděpodobnost zastoupení velkého počtu potřebných schopností, vlastností a postojů. V takovém týmu je také prostor k vyjádření se, k rozdělení úkolů a posilování vzájemných vztahů.

Dle Bartáka (2010, s. 52) tým charakterizuje:

- sdílení vůdcovských rolí;
- individuální i vzájemná odpovědnost;
- specifický účel týmu;

- kolektivní výsledky;
- podpora otevřené diskuse a porad za účelem aktivního řešení problémů;
- přímé měření efektivity na základě hodnocení kolektivních výsledků;
- diskuze, rozhodování a následná spolupráce.

5.1.2 Mentorování

Dle Podané (2012, s. 21) je mentoring *vztah zkušenějšího a staršího mentora, který pomáhá svému svěřenci rozvíjet jeho osobnost, dovednosti, orientovat se v dané problematice*. Cílem této metody je zvýšení pracovního výkonu a motivace svěřeného. Mentor zaměstnanci radí, podporuje ho a odpovídá na jeho otázky. Jeho úlohou je také poskytování zpětné vazby, poznatků, diskutování k dané problematice, pozorování a na rozdíl od koučinku, také hodnocení. Výhodou je především rychlost předání užitečných zkušeností, které mentor získával v průběhu celé své kariéry. (Podaná, 2012, s. 21; Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 39).

5.1.3 Koučování

Koučování je nástrojem, kterým je podporováno získání nových schopností a postojů k vykonávané práci. Pracovníkům jsou a pokládány vhodné otázky, vedoucí k samostatnému nalezení řešení, zvýšení sebedůvěry a posílení motivace (Urban, 2017a, s. 83). Organizace může využívat profesionálního kouče, který je externím odborníkem nebo interního kouče, který koučovanému pomáhá v každodenní praxi i pomocí neformálních rozhovorů (Blažek, 2014, s. 186-187). Podaná (2012, s. 19) dodává, že ve vztahu kouče a koučovaného je nezbytná důvěra a motivace.

6 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu je souhrnný proces, který může být aplikován na jednotlivce i týmy a dle Kocianové (2010, s. 140) zahrnuje *dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníků, průběžné sledování výkonu pracovníka v daném období, motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka a posouzení (hodnocení) výkonu pracovníka za uplynulé období*. Hodnocení je nástrojem zvyšování úrovně personálu organizace. Nedílnou součástí systému řízení pracovního výkonu je také kontrola, která má za cíl zjištění odchylek a případnou nápravu nedostatků a následně i odměňování, které vychází z výše zmíněných dohod (Dvořáková, 2012, s. 253-257).

6.1 Hodnocení

Podle Bartáka (2010, s. 77) je správně nastavený systém hodnocení jednou z hlavních podmínek úspěšného řízení. Pokud organizace dokáže adekvátně ohodnotit výkonnost pracovníka, jeho postoje, názory a především kvalitu vykonané práce, zajistí si loajální zaměstnance na dlouhou dobu.

Urban ve své knize „Motivace a odměňování pracovníků“ (2017a, s. 69-70) uvádí tři hlavní předpoklady, které by mělo obsahovat každé úspěšné pravidelné hodnocení:

- příprava na hodnocení, která je zaměřena na pracovní výsledky zaměstnance, konkrétní budoucí cíle a uvedení možností zlepšení včetně dalšího rozvoje;
- sebehodnocení pracovníka - vyjádření se k hodnocení a také celkovému fungování organizace a útvaru;
- shrnutí pozitivních a negativních stránek vykonávané práce.

Jako nejčastěji posuzovaná kritéria hodnocení uvádí Dvořáková (2012, s. 272) úroveň odborných znalostí a dovedností, spolehlivost, kvalitu a kvantitu výkonu, odpovědnost, schopnost komunikace s lidmi, odolnost vůči psychické a fyzické zátěži, samostatnost a jiné.

6.1.1 Metody hodnocení

Při hodnocení pracovníků se využívá kombinací různých metod, ve kterých jsou obsaženy informace od interních zaměstnanců nebo externích osob, jako jsou dodavatelé, zákazníci, investoři a další. Některé metody kladou důraz na dosahování požadovaných výsledků či plnění norem, další hodnotí na základě check-listu a anket, ve kterých se vyplní otázky

k chování pracovníka, jiné vychází z hodnotícího rozhovoru ap. (Kocianová, 2010, s. 150-153; Ulrich, 2014, s. 178).

Hodnocení pracovníka přímým nadřízeným probíhá dle metodických zásad, přičemž se vychází z výsledků výkonu pracovníka. Používá se srovnání se standardním pracovním výkonem, testování, pozorování, srovnávání, hodnotící dotazník či stupnice, hodnotitelské zprávy ad. (Dvořáková, 2012, s. 257-259). **Hodnocení 360°** se oproti tomu vyznačuje hodnocením také od spolupracovníků a podřízených, kteří jsou s hodnoceným v každodenním kontaktu a výsledky jejich prací se mohou prolínat. Zahrnuje rovněž hodnocení od zákazníků, jiných podřízených či nadřízených a sebehodnocení (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 51).

Sebehodnocení spočívá ve vyplnění určitého formuláře nebo deníku, kde si zaměstnanec zaznamenává a hodnotí zde (své úspěchy a neúspěchy) Hodnotit mohou také **spolupracovníci**, jelikož jsou s hodnoceným v blízkém kontaktu (Měrtlová, 2014, s. 82).

Metoda BARS se zaměřuje na hodnocení přístupu pracovníka k práci, dodržování předepsaných postupů a efektivitu výkonu (Kocianová, 2010, s. 152). Vedoucí pracovníci, včetně osob na daných pracovních pozicích, připraví klasifikační stupnici, ve které identifikují a popíší úkoly a vzorové chování pro jejich vykonávání (Koubek 2015, s. 223).

Kromě **assessment centra** se využívá také **development centre**, který je souborem metod zaměřených na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, tj. na silné a slabé stránky účastníků a na jejich rozvojový potenciál Kocianová (2010, s. 168).

6.2 Kontrola

Správné provádění kontroly může vést ke zvýšení motivace. Neměla by být příliš četná, aby nevzbuzovala nedůvěru v schopnosti pracovníka. Z kontroly by měla vycházet okamžitá **zpětná vazba**, týkající se konkrétních nedostatků a následně pomoc s nalezením vhodných řešení. Je také důležitá v případě pozitivního hodnocení, a to ve formě pochvaly, která je významným nástrojem zvyšování výkonnosti. Zvýšená kontrola je zapotřebí především u nových a častěji chybujících zaměstnanců (Urban, 2017a, s. 62).

6.3 Odměňování

Současné pojetí odměňování zahrnuje kromě finančního odměňování také motivaci pracovníků, projevy uznání, snahu o jejich udržení, povyšování nebo vzdělávání. Organizace

by se měli orientovat především na spravedlivé odměňování pracovníků dle jejich individuálních zkušeností, schopností a výsledků. Podstatné je vytvoření vhodného systému odměňování dle charakteru a potřeb organizace (Urban, 2017a, s. 116; Koubek, 2015, s. 283-284).

Základní mzda by se měla odvíjet od náročnosti práce, odpovědnosti nebo pracovního výkonu. Je stanovena v pracovní smlouvě, vnitřním předpise nebo určena mzdovým výměrem. Řídí se nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a tudíž pod tuto hranici nesmí klesnout (Zákon č. 262/2006 Sb.). Výše základní mzdy je rozhodující pro pracovní spokojenost zaměstnanců. Toto ohodnocení by mělo být spravedlivé, aby pracovníky dostatečně motivovalo a zajistilo snahu vzdělávat se a rozvíjet (Urban, 2017a, s. 116).

Dle zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) je organizace povinna uznat zaměstnanci příplatky za práci přesčas, ve svátek, sobotu a neděli, noční práci a za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Dále jsou uvedeny a popsány některé druhy odměňování.

Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance je nejčastěji vyplácena ve formě nadtarifní složky základní mzdy či mzdového intervalu nebo osobního ohodnocení. Závisí tedy na dlouhodobých výsledcích zaměstnance a tím ho motivuje k dalšímu zvyšování schopností a kvalifikace. **Pohyblivá složka mzdy** se zpravidla váže na dosažení předem stanoveného pracovního výkonu zaměstnance. Může být vyplácena ve formě prémie a bonusů, provizí, odměn za zlepšovací návrhy i úspory nákladů a přírůstky produktivity nebo jako (procentuální) podíl na zisku organizace. **Zaměstnanecké výhody** mohou tvořit finanční příspěvky, služby, předměty a různá cenová zvýhodnění pro zaměstnance. Výhodou je, že mohou být přizpůsobeny jejich individuálním potřebám (Urban, 2017a, s. 117-118).

Do základních výhod, vztahujících se k práci, patří příspěvek na stravování, vzdělávání a rozvoj, delší placená dovolená, příspěvek na dopravu, jazykové kurzy apod. Zaměstnancům, jejichž pozice vyžadují používání telefonu, osobního automobilu, tabletu či notebooku, bývají tyto pomůcky zpravidla poskytnuty. Výhody osobní a sociální povahy zahrnují příspěvky na zdravotní a lázeňskou péči, příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, dárkové šeky, finanční výpomoci a mnoho dalších (Urban, 2017a, s. 147).

V níže uvedené tabulce je vypsán seznam některých faktorů, které by organizace měla brát v úvahu při odměňování svých pracovníků (Koubek, 2015, s. 288-289):

Tab. 1. Faktory odměňování pracovníků

Analýza a úsudek	Bystrost	Dělání chyb	Dovednosti	Duševní úsilí a zátěž
Obtížnost práce	Iniciativa	Plnění úkolů	Přesnost	Fyzické požadavky
Rizikovitost práce	Obratnost	Rozhodování	Diplomacie	Řešení problémů
Odpovědnost	Tvořivost	Vzdělání	Úsilí	Znalost práce
Řízení lidí	Plánování	Rozvážnost	Komunikace	Sociální dovednosti

6.4 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání, jako personální činnost, je důležitou součástí strategie organizace. Kromě klasického vzdělávání je třeba dbát na rozvoj stávajících a získávání nových dovedností a znalostí pracovníků, z důvodu stále se měnící situace na trhu práce, výrobků a služeb a také rychlého zastarávání informací působením nových technologií a inovací. Základem pro použití moderních vzdělávacích metod je získání pracovníků s vhodnými osobnostními charakteristikami, které bude možné rozvinout a využít k dosažení cílů organizace (Koubek, 2015, s. 252). *Za nejefektivnější je považováno tzv. systematické vzdělávání pracovníků, které je plánované, dobře zacílené a organizované.* (Kocianová, 2010, s. 171-172).

Vzdělávání zahrnuje:

- **zvyšování pracovních schopností** v závislosti na změnách požadavků týkajících se konkrétního pracovního místa;
- **rozšiřování pracovních schopností** - job enrichment - popsán již v kapitole 2;
- **přeškolení** zaměstnance na jinou potřebnou pozici;
- **zaučení nového pracovníka**, aby byl schopný vykonávat požadovanou práci;
- **formování osobnosti pracovníka**, zlepšování jeho chování, schopnosti pracovat v týmu, zvyšování motivace, výkonnosti ap. (Měrtlová, 2014, s. 113).

Barták (2010, s. 81) rozlišuje tyto formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců:

1. Formální programy, které mohou být interní, externí či kombinované. Patří sem přednášky, projekty, simulace, případové studie, workshopy, semináře, virtuální vzdělávání prostřednictvím internetu ad.
2. Sebevzdělávání, jež je tvořeno touhou po rozvoji silných stránek a snahou oslabit stránky slabé.
3. Koučování a motivování, které je již rozvedeno v kapitole 5.1.

6.5 Motivace

Blažek (2014, s. 162) definuje motivování jako *vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování*.

Frenzel dále (2013, s. 81) dodává, že klíčem k určení vhodných motivačních stimulů je pochopení osobnosti pracovníka, protože každý člověk má různé reakce na různé podněty.

Rozlišujeme vnitřní a vnější faktory motivace. Mezi **vnitřní faktory motivace** můžeme zařadit získávání nových schopností, samostatné rozhodování, vykonávání a řízení práce, viditelné výsledky své činnosti a její smysl. **Vnější motivací** jsou odměny, které pracovníci získávají za správné provedení svěřené práce. Mohou to být jak finanční odměny, tak i možnosti povýšení či zvýšení mzdy (Urban, 2017a, s. 14-16).

Spokojenost zaměstnanců je předpokladem výkonnosti. Ztráta motivace tedy může vést ke ztrátě loajality, snížení výkonnosti, nezájmu o další rozvoj a poté i k odchodu z organizace (Dvořáková, 2012, s. 215).

Urban (2017b, s. 30) rozděluje hlavní typy osobní motivace do sedmi skupin. Patří k nim:

- výrazná finanční či materiální motivace;
- motivace založená na zajímavosti práce;
- výkonová motivace;
- motivace založená na osobní či odborné pověsti;
- motivace vycházející ze společenského významu práce;
- motivace opírající se o potřebu moci;
- motivace založená na potřebě sounáležitosti.

Dosažení vyšší úrovně motivace podporuje stanovení náročných, ale dosažitelných cílů, poskytování zpětné vazby, umožnění lidem využívat své schopnosti a rozhodovací pravomoci, poskytování vhodných finančních pobídek, chvály a uznání. Vhodné je také vytvářet očekávání, že určité chování a výstupy přinesou odměny, pokud lidé uspějí (Armstrong, 2016, s. 276).

6.5.1 Delegování

K významným motivačním faktorům patří také delegování. Urban (2017b, s. 42) definuje delegování jako proces, jímž je umožněno zaměstnancům provádět rozhodnutí, která dříve vykonával jejich nadřízený. Frenzel (2013, s. 61) vidí úkoly delegování ve využití znalostí a zkušeností pracovníků, rozšiřování a obohacování jejich práce, růstu důvěry i zlepšování

mezilidských vztahů. Delegování není jednoduché, vyžaduje trpělivost a zkušenosti. Lídr musí mít na paměti, že vybranému zaměstnanci dává pouze pravomoci ke zpracování úkolu, ale odpovědnost zůstává stále na něm (Armstrong, 2016, s. 280-281).

Principy delegování dle Kleina (2015, s. 335-336):

- určete přesné výsledky/výstupy úkolu;
- určete hranice odpovědnosti;
- umožněte zaměstnancům spolurozhodovat;
- delegujte pravomoc, ale ne celkovou odpovědnost;
- poskytněte podporu a odpovídejte na otázky;
- vyhněte se zpětnému převzetí delegovaného úkolu;
- budujte motivaci;
- nezasahujte příliš do práce podřízených;
- podporujte správné a efektivní plnění svěřeného úkolu.

6.5.2 Motivační program

Pod pojmem motivační program si můžeme představit ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, jejichž cílem je ovlivnění pracovního výkonu zaměstnanců, podněcování k vlastnímu rozvoji a vytvoření či upevnění pozitivních postojů k organizaci. Tvorba motivačního programu vychází z průzkumu motivační struktury zaměstnanců, ve kterém se zjišťuje aktuální stav v oblasti lidských zdrojů, systému řízení a motivace. (Dvořáková, 2012, s. 232-233). Blažek (2014, s. 173) zdůrazňuje nutnost postupného rozšiřování a obohacování práce vedoucí ke snížení monotónnosti a lhostejnosti k práci.

7 HR CONTROLLING

Personální controlling představuje vnitropodnikový systém plánování, kontroly, analýzy a hodnocení personálních činností či opatření vycházející z číselných charakteristik (ukazatelů) a dalších objektivně zjištěných skutečností. HR controlling je také zaměřen na zjišťování stavu využívaných metod v oblasti řízení lidských zdrojů, předpovídá a analyzuje výsledky řízení a řeší problematiku nákladů a rizik s tím spojených (Urban, 2013).

Dvořáková (2012, s. 430-431) uvádí základní **cíle HR controllingu**:

- vytvoření uspokojivé informační základny, která je tvořena současnými i budoucími změnami uvnitř i vně organizace. Jde o schopnost a dovednost přizpůsobení se systému řízení lidských zdrojů a pečlivou analýzu veškerých procesů od implementace po kontrolu;
- vytvoření flexibilního systému, který bude schopný včas zachytit odchylky od požadovaného stavu, zanalyzovat je a následně přijmout opatření k jejich eliminaci či odstranění;
- nakonec sjednocení všech výsledků personálních činností a jejich vyhodnocení v závislosti na jasně definovaných strategiích a cílech organizace.

HR controlling se snaží se o převedení *personálních cílů do podoby cílových hodnot vybraných personálních ukazatelů* (Urban, 2013). Můžeme ho rozdělit do dvou úrovní:

- a) **Operativní HR controlling** se zaměřuje na běžné krátkodobé a kvantitativní ukazatele, vyjadřující prosté personální skutečnosti. Slouží k včasnému odhalení odchylek hodnot ukazatelů od skutečnosti a napomáhá zlepšení daných personálních činností, které se v organizaci nachází. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 247; Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 56)
- b) **Strategický HR controlling** se zaměřuje na to, jak organizace prostřednictvím různých kroků lidských zdrojů zvyšuje svou hodnotu. Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 247) sleduje např. *návratnost investic do vzdělávacích programů pro zaměstnance, do zdravotních a rehabilitačních programů apod.*

7.1 Nástroje HR controllingu

V oblasti řízení lidských zdrojů se využívají *kvantitativní* nástroje, které se zaměřují na hodnocení efektivity lidských zdrojů, personálních nákladů, výkonnosti zaměstnanců atd. Lze využít poměrové veličiny, jejichž hlavní výhodou je možnost srovnání v čase nebo s jinými podniky. Janišová a Křivánek (2013, s. 248) zahrnují mezi tyto personální ukazatele například kvalifikační úroveň zaměstnanců, podíl přesčasů, fluktuaci, úrazovost nebo podíl odměn a osobních nákladů. Dalším nástrojem mohou být personální statistiky, jejichž nevýhodou je právě srovnatelnost s jinými podniky. Jsou ale jednoduché a jejich kvantitativní a operativní charakter se dá využít k zjišťování současného personálního stavu a také vývoje včetně struktury personálních nákladů (Žufan, Hán a Klímová, 2013, s. 57). Statistika se mohou týkat nákladů na komunikaci, adaptaci a vzdělávání, struktury odměňování, pohybu a struktury zaměstnanců nebo časových ztrát (Janišová a Křivánek, 2013, s. 248).

Druhým nástrojem jsou *kvalitativní* ukazatele, jejichž proměna do měřitelného výstupu bývá obtížná. Jejich základním nástrojem jsou konkrétní personální indexy a standardy (opatření), ve kterých jsou specifikovány požadavky personálních činností nebo dotazníková šetření, zaměřená na motivaci, spokojenost, četnost školení, hodnotících a motivačních rozhovorů ad. (Dvořáková, 2012, s. 432-433; Urban, 2013).

HR controlling může také využívat údaje z personálního auditu, který je zaměřen na oblast přijímání nových zaměstnanců, spravedlivé odměňování, sociální politiku, stanovení strategií a cílů HR útvarů, přijímání nových zaměstnanců, vedení, motivaci a mnoho dalších (Janišová a Křivánek, 2013, s. 249).

Ukazatele je vhodné zobrazit ve formě **HR ScoreCard**, což je manažerský systém, ve kterém jsou definovány cíle a způsoby měření, uvedeny naměřené hodnoty, stav plnění cíle a vývojový trend ukazatelů a nakonec také způsob dosažení zlepšení či udržení současné situace. Tento systém zajišťuje propojení systému řízení lidských zdrojů s finančními výsledky organizace (Janišová a Křivánek, 2013, s. 91).

8 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část rozebírá základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a popisuje nespočet různých činností, jež ovlivňují fungování organizace. Cíle a strategie daných činností uskutečňuje personální management prostřednictvím plánování, organizování, motivování, regulace a kontroly.

Základem řízení lidských zdrojů je provedení pečlivé analýzy pracovního místa, ve které jsou definovány požadavky na schopnosti a kvalifikace zaměstnanců, postupy tvorby a smysl práce. Poté následuje jeho vytvoření a vymezení pracovních úkolů. Vytvořená pracovní místa a hlavně jejich obsazení musí zabezpečit správné fungování organizace. Důležitou součástí systému řízení lidských zdrojů je plánování, které vymezí současnou potřebu zaměstnanců a zajistí její pokrytí z vnitřních nebo vnějších zdrojů. K tomu může podnik využít nespočet metod, ať už intuitivních či kvantitativních, které následně přizpůsobí svým potřebám. Jako stěžejní činnost, zabezpečující plynulý chod podniku, se jeví získávání a výběr pracovníků, kteří vytvoří efektivní týmy, budou odvádět maximální výkon a stanou se nedílnou součástí vize a strategie organizace.

V dalších kapitolách je rozvedeno vedení lidí, které zahrnuje kromě týmové spolupráce také mentorování a koučování. Dále je popsána důležitost hodnocení zaměstnanců a vybrané metody. Nechybí ani stručná charakteristika motivace, která je předpokladem výkonnosti. Důležitou oblastí je odměňování, které zabezpečuje uspokojení potřeb zaměstnanců a jejich udržení. Poslední část je věnována personálnímu controllingu, jehož význam neustále roste. Jeho implementace do podnikových procesů je náročná, ale rozhodně se vyplatí ji nezanedbat. Předmětem controllingu je především plánování, kontrola, porovnání plánů se skutečností a následná analýza a eliminace vzniklých odchylek.

Je důležité umět včas rozpoznat vhodné příležitosti rozvoje a růstu, orientovat se v neustále měnícím se světě a minimalizovat rizika svých slabin. Vyhodnocení dosažených cílů a následná kontrola jejich plnění by toho měly být nedílnou součástí. Moderní organizace využívá nejspolehlivějších dostupných technik a nástrojů k zabezpečení požadavků vnitřního i vnějšího okolí, které na ni působí a je jisté, že pokud se organizace bude k zaměstnancům chovat jako k jejímu největšímu bohatství, zajistí si dlouhou budoucnost.

Informace k teoretické části byly čerpány ze současné moderní odborné literatury, což jistě přispěje ke splnění cíle této bakalářské práce, kterým je analýza řízení lidských zdrojů vybrané organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

9.1 Základní informace

Zkoumaná organizace byla založena v roce 2006 v Praze jako akciová společnost. Působí na českém i slovenském trhu, kde se zabývá realizací služeb pro stavebnictví a výrobou stavebních materiálů.

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- Projektová činnost ve výstavbě;
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování;
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí;
- Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Společnost je založena na dobu neurčitou. O rozdělení zisku a způsobu úhrady ztrát společnosti rozhoduje valná hromada na návrh statutárního ředitele. Všechny akcie společnosti znějí na jméno, jsou vydány v listinné podobě a jejich jmenovitá hodnota je 20 000 Kč. S každou akcií je spojen 1 hlas a jsou převoditelné pouze se souhlasem valné hromady.

Orgány společnosti:

- valná hromada – je nejvyšším orgánem společnosti a svolává ji statutární ředitel;
- správní rada – má tři členy, kteří jsou voleni valnou hromadou. Do její působnosti náleží určování základního zaměření obchodního vedení společnosti a dohlížení na jeho řádný výkon, dále volba a odvolání statutárního ředitele a také udělení a odvolání prokury;
- statutární ředitel – je volen a odvoláván správní radou. Funkční období je deset let.

9.1.1 Popis organizace

Jako mateřská společnost se orientuje především na zabezpečení služeb pro své dceřiné společnosti. Jedná se především o vedení účetnictví, finanční správu, personalistiku, marketingovou podporu a zabezpečení IT systémů. Organizuje akce na podporu prodeje a zajišťuje výzkum prodávaných materiálů. Spravuje vlastní i pronajaté prodejní sklady a servis dopravní a manipulační techniky.

9.1.2 Strategie a cíle organizace

Primárním cílem je zajištění spokojenosti zákazníků, uspokojení potřeb zaměstnanců a akcionářů. Věří, že komplexní znalosti, úzká technická a obchodní specializace v oblasti stavebnictví, zajistí dlouhodobý úspěch. V každém oboru, ve kterém působí, se snaží získat vedoucí postavení na trhu. Neustále sleduje vývoj na trhu, konkurenty i zákazníky a přizpůsobuje se nejnovějším trendům. Zakládá si na čestném jednání, poctivosti a odpovědném zacházení s informacemi.

10 SITUAČNÍ ANALÝZA

Pomocí situační analýzy zachycuje organizace důležité faktory, které mohou mít vliv na její fungování. Zahrnuje rozbor vnitřních podmínek a zdrojů a analýzu externích vlivů a možných rizik organizace. Informace získané touto analýzou jsou základem pro tvorbu strategií a plánů.

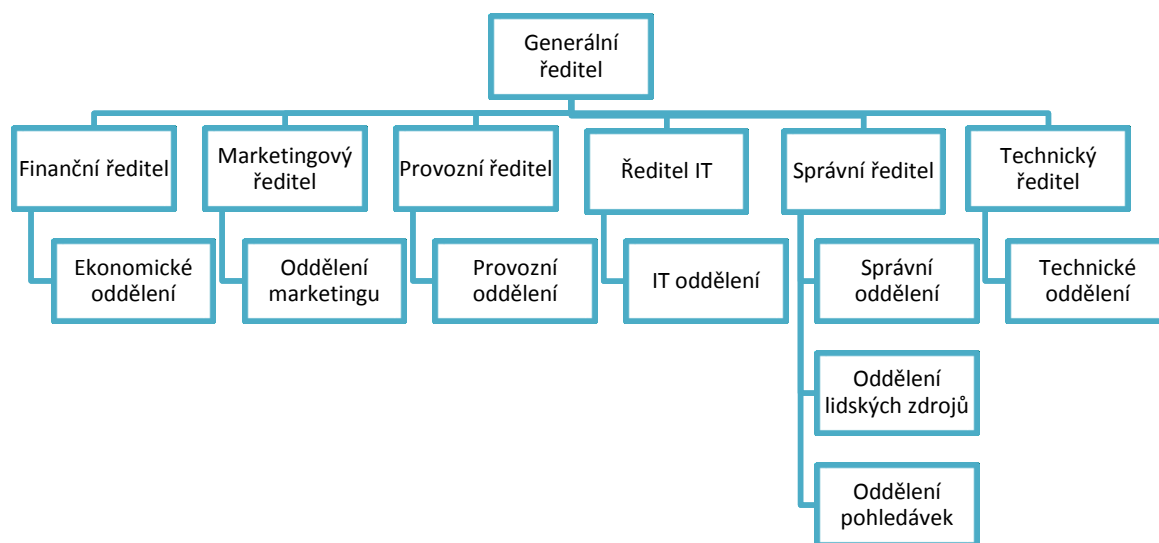
10.1 Analýza vnitřního prostředí

Interní analýza je zaměřená na popis organizační struktury, vývoje zaměstnanců, informačního systému a ekonomické situace organizace.

10.1.1 Organizační struktura

Společnost vytváří flexibilní organizační strukturu, která se přizpůsobuje průběžnému vývoji skupiny, odráží její cíle a plány a umožňuje efektivní spolupráci jednotlivých úseků. Zahrnuje 6 ředitelských úseků, jejichž vedoucí jsou jmenováni generálním ředitelem.

Finanční úsek tvoří několik oddělení složených převážně z ekonomů a specialistů na oblasti účetnictví, controllingu, zpracování faktur a uzávěrek. V Marketingovém úseku působí kromě grafiků také mediální a PR/online specialisté, projektoví koordinátoři a produkční. Provozní úsek zahrnuje provozní kancelář, stavební a dopravní oddělení. Zde zabezpečují činnost provozní specialisté a manažeři, stavební a dopravní technici, projektoví manažeři a manažeři rozvoje a skladování. IT úsek se dělí na oddíl podpory informačního systému, koordinace vývoje a podpory IS, helpdesku a provozu, správy serverů a sítí, programátorů a architektury IS. Správní úsek je členěn na oddělení správy, lidských zdrojů a pohledávek. Dle jednotlivých oddělení zde můžeme nalézt manažery a specialisty na pojištění, pohledávky, BOZP, personalistiku a lidské zdroje. Poslední, technický úsek, zahrnuje především techniky a asistenty pro stavební materiály, normalizaci a certifikaci. Organizační struktura je přehledně zobrazena níže na obrázku číslo 1.



Obr. 1. Organizační struktura organizace (Zdroj: vlastní zpracování)

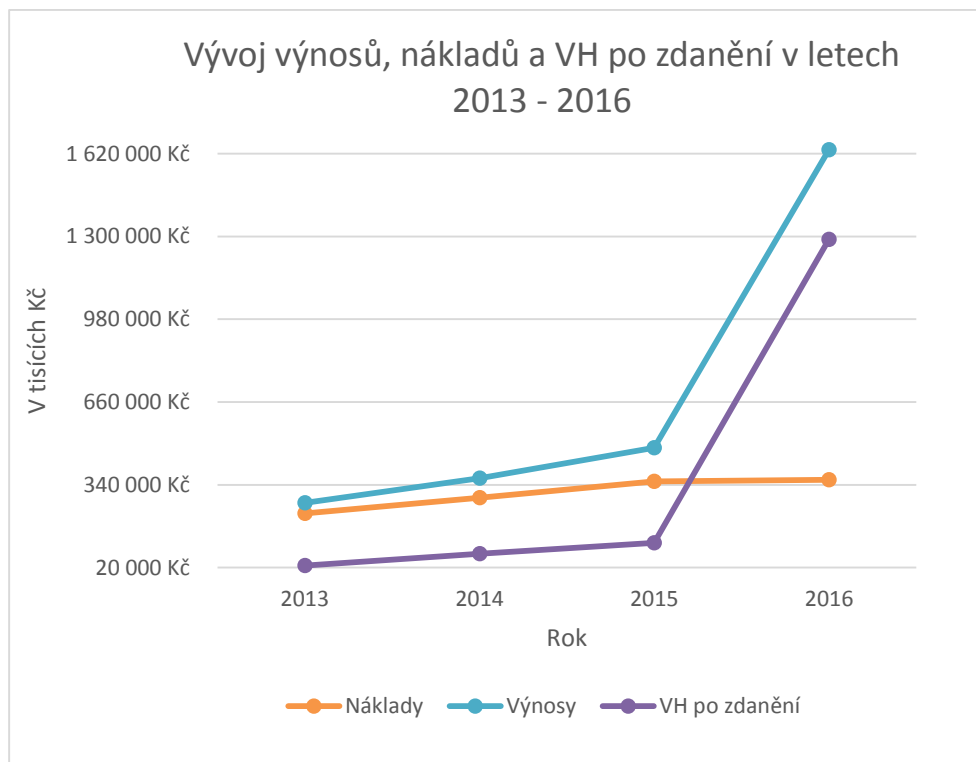
10.1.2 Ekonomická situace

Provozní zisk společnosti v roce 2016 meziročně výrazně vzrostl díky prodeji cenných papírů. Celková aktiva se oproti minulému roku zvýšila o 5,0% díky nárůstu pohledávek, které tvoří 97,7% oběžných aktiv. Oproti tomu závazky organizace meziročně poklesly o 13,6%.

V níže uvedené tabulce a grafu je zaznamenán vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v letech 2013 až 2016. Je zřejmé, že hospodářský výsledek vybrané organizace vykazuje stoupající tendenci a ve zmíněných letech je dosahováno zisku.

Tab. 2. Vývoj V, N a VH po zdanění (Zdroj: vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Výnosy	270 515	365 524	483 764	1 635 747
Náklady	230 125	290 232	353 520	358 909
VH po zdanění	37 844	73 466	115 746	1 288 549



Obr. 2. Graf vývoje N, V a VH v letech 2013 – 2016 (Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce č. 3 jsou uvedeny základní ekonomické ukazatele hospodaření v roce 2016. Při ekonomické analýze vycházím z údajů uveřejněných v účetních závěrkách.

Tab. 3. Základní ukazatele zadluženosti, likvidity a rentability v roce 2016 (Zdroj: vlastní zpracování)

Ukazatel	Zadluženost [%]			Likvidita			Rentabilita [%]	
	Celková zadluženost	Míra zadluženosti	Krytí DM vl. kapitálem	L3	L2	L1	ROA	ROE
Hodnota	15,7	18,6	93,7	0,80	0,79	0,01	53,42	63,94

Celková zadluženost podniku je 15,7%, což značí, že organizace využívá velmi málo cizích zdrojů a její situace je stabilní. Vlastní kapitál tvoří 84% hodnoty pasiv. Z krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem plyne, že organizace ke krytí oběžných aktiv ve většině případů nevyužívá vlastní kapitál. Je tedy zvolena neutrální strategie financování. Organizace disponuje omezeným počtem peněžních prostředků, tudíž její likvidita dosahuje nízkých hodnot a potenciálně by mohla být ohrožena. V současné době jsou čerpány dva úvěry

na investice se splatností dvou let. Výnosnost kapitálu přesahuje 50% - podnik by tedy měl být schopen vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, což je zřejmé z obrázku (grafu) č. 2.

V roce 2017 proběhly úspěšné akvizice, díky nimž organizace upevnila své postavení na trhu.

10.1.3 Informační systém

Organizace vyvíjí vlastní informační systém (dále jen „IS“). Jeho správné fungování zabezpečuje oddělení informačních technologií, ve kterém působí kolem dvacítky programátorů. Jedná se o velmi rozsáhlý systém, složený z mnoha vzájemně se doplňujících oddílů. Díky prostému přepínání mezi jednotlivými firmami skupiny, lze jednoduše spravovat činnosti každé z nich. Základními oddíly IS jsou Nákup, Prodej, Zásoby, Finance, Lidské zdroje a Majetek. Díky tomuto systému jsou schopni rychle reagovat na požadavky zákazníků i dodavatelů. Vyvíjení IS je velmi náročnou činností a ke zlepšení jeho funkcionality mohou přispět všichni pracovníci organizace.

10.1.4 Životní prostředí

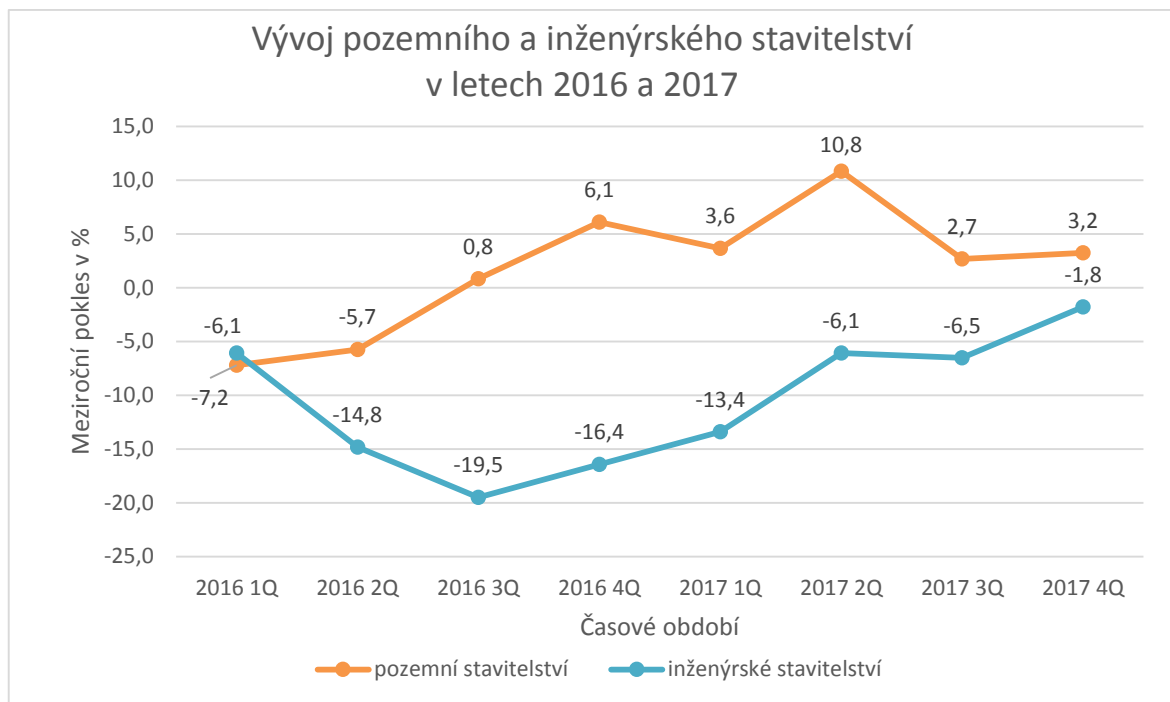
Celá skupina se díky elektronické evidenci přijatých a vydaných faktur snaží minimalizovat spotřebu kancelářského papíru. Povinností je třídění odpadu a jeho následná recyklace. Organizace dbá na ekonomické balení a přepravu produktů a dochází k postupné výměně vysokozdvížných vozíků za vozíky poháněné plynem. Skupina se aktivně zapojila do dotačního programu Zelená úsporám Státního fondu životního prostředí, do projektu „Zelená firma“ a je partnerem projektu „Šetřím energii“ společnosti RWE.

10.2 Analýza vnějšího prostředí

V analýze vnějšího prostředí jsou zkoumány faktory působící na organizaci z externího okolí a ovlivňující jeho vnitřní chování. Zahrnuje rozbor situace v odvětví, konkurenci, dodavatele a odběratele.

10.2.1 Situace v odvětví

Očekávaný růst trhu pozemního stavitelství je v roce 2018 pro organizaci pozitivní, jelikož se také předpokládá nárůst hladiny cen stavebních materiálů.

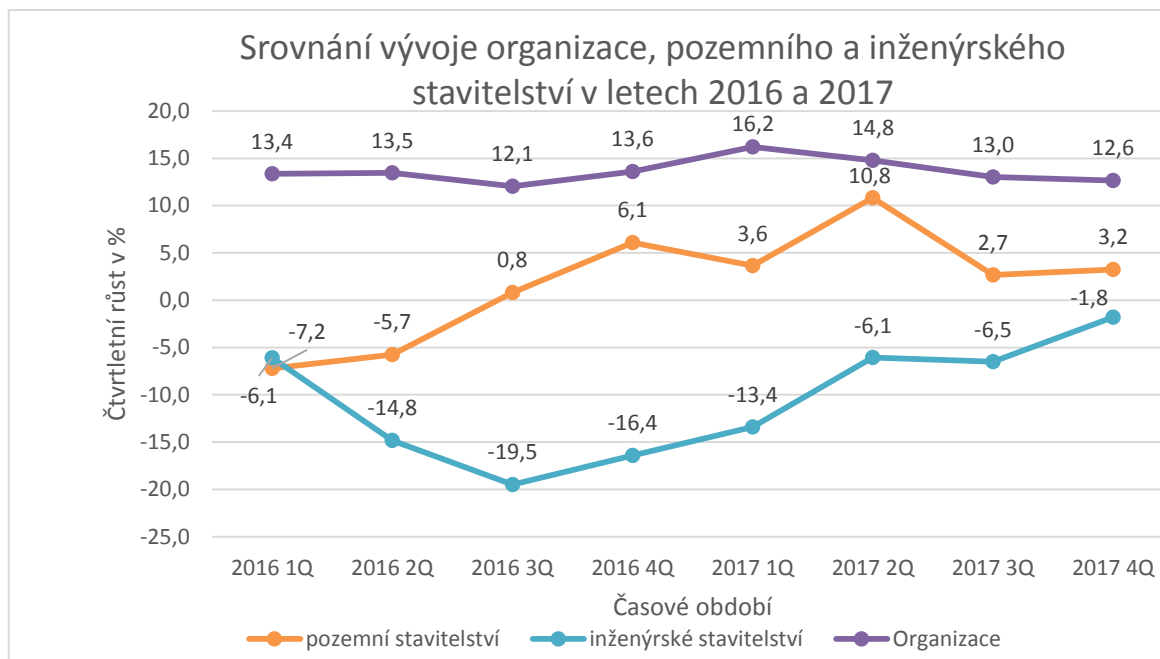


Obr. 3. Graf vývoje pozemního a inženýrského stavitelství v letech 2016 a 2017

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ)

Z uvedeného grafu vidíme, že vývoj v segmentech pozemního a inženýrského stavitelství je stále nerovnoměrný. Ve třetím čtvrtletí roku 2016 začalo pozemní stavitelství růst a tuto tendenci si drželo i v následujícím roce. Ke konci roku 2017 zůstává výroba v inženýrském stavitelství stále pod úrovní předchozího roku o 1,8% a v témže roku produkce pozemního stavitelství rostla v průměru meziročně o 3,2%.

Na dalším obrázku je k údajům přidáno srovnání s hlavní organizací skupiny, která se nejvíce podílí na výsledcích hospodaření. Její vývoj je v průběhu let rovnoměrný a drží se v rozmezí 12-16%.



Obr. 4. Graf vývoje organizace, pozemního a inženýrského stavitelství v letech 2016 a 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů a údajů ČSÚ)

Organizace je velmi dobře schopna čelit výkyvům ve stavebnictví, což je dáno především její ekonomickou stabilitou.

Na Slovensku se v roce 2018 odhaduje meziroční růst stavebnictví o 2,8%. Stavební produkce by měla růst o 2,1%. Inženýrské stavitelství má optimističtější výhled v podobě růstu o 2,7%. Zatímco pozemní sektor očekává v roce růst o 1,8%.

10.2.2 Dodavatelé

Organizace eviduje kolem 200 dodavatelů, se kterými spolupracuje dlouhodobě a na jejichž vzájemné důvěře a partnerství si zakládá. Převážná většina z nich splňuje podmínky ISO norem a při přejímání sortimentu se provádí přísné procesy k zajištění požadované kvality.

Mezi nejdůležitější dodavatele se řadí:

- Saint-Gobain Construction Products CZ, a.s., který je světovým lídrem na trhu stavebních materiálů, a to především jejich divize Isover, Weber a Rigips;
- Wienerberger cihlářský průmysl, a. s., největší světový výrobce cihel a po převzetí společnosti Tondach Česká republika, s. r. o. v roce 2015, také největší evropský výrobce pálených střešních tašek;
- PRESBETON Nova, s. r. o., zaměřující se na zdící prvky, venkovní desky, dlažby a další;

- CS-BETON, s. r. o., výrobce zámkové, betonové dlažby a jiných betonových prvků;
- HELUZ cihlářský průmysl, v. o. s. dodávající komplexní cihelný systém pro hrubou stavbu;
- KM Beta, a. s., výrobce uceleného sortimentu stavebních materiálů pro hrubou stavbu;
- BAUMIT, spol. s. r. o., dodavatel systémových řešení pro omítky, betony, fasády, potěry a také systémů pro lepení dlažeb a obkladů;
- MAPEI, spol. s. r. o., světový výrobce lepicích tmelů a stavební chemie;
- ARGOS ELEKTRO, a. s., největší elektrotechnický velkoobchod v České republice, který byl v roce 2017 odkoupen společností DEK, a. s.

V oblasti elektrického nářadí je předním dodavatelem Robert Bosch, odbytová s. r. o.

10.2.3 Odběratelé

Organizace se snaží pružně reagovat na požadavky zákazníků. Téměř polovinu odběratelů tvoří všeobecné stavební firmy, následně pokrývači, izolatéri, investoři, individuální zákazníci a jiné stavebniny. Vysokou hodnotu přisuzuje organizace otevřené komunikaci, spravedlivému a otevřenému jednání. Poskytuje komplexní poradenský servis, zaměstnanci jsou pečlivě vyškolení a profesionální. Polovinu celkových tržeb zabezpečí produkty z oblasti izolací a hrubé stavby, 20% tvoří sádkokartony a suchá výstavba, dále střešní krytiny a konstrukční řezivo. Téměř 94% tržeb je získáno od tuzemských odběratelů.

Dceřiné společnosti nabízí technickou podporu realizačním firmám, program technické podpory, návrhy detailů a skladeb a konzultace na stavbách. Pořádají také produktová školení a realizují věrnostní akce. K ověřování trvanlivosti materiálů a fyzikálních vlastností konstrukcí obálky budov je zřízeno měřící centrum a taktéž je zajištěn moderní způsob odbavení, jelikož spokojený zákazník je východiskem strategie organizace.

10.2.4 Konkurence

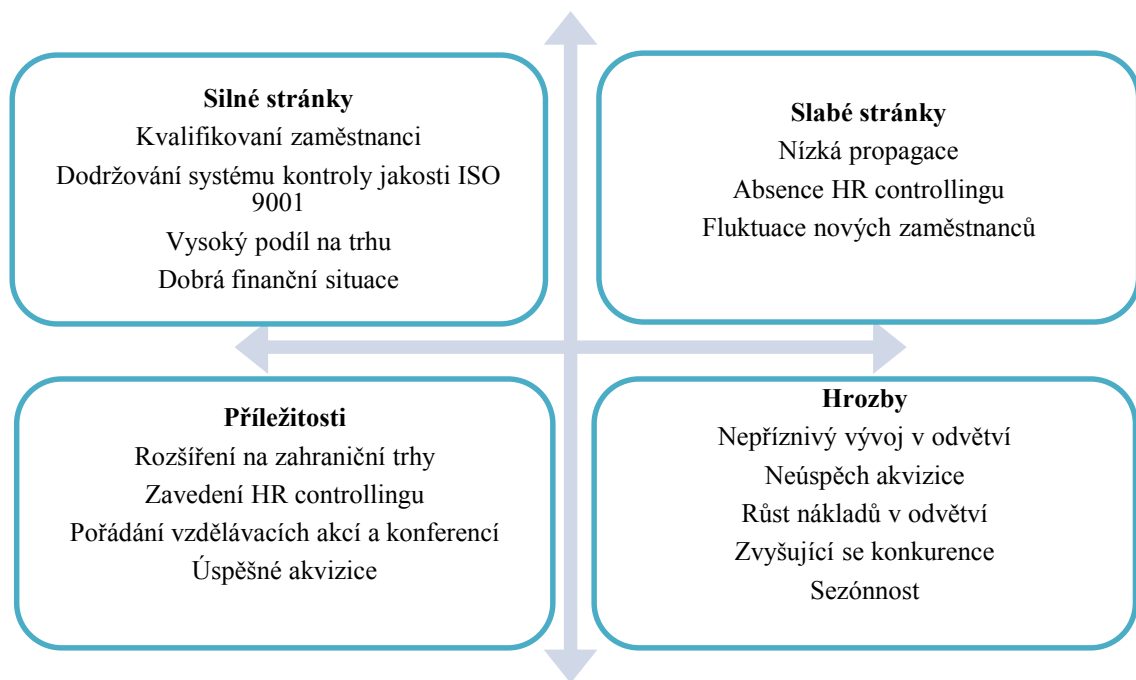
V České republice i na Slovensku patří obchod se stavebními materiály mezi vysoce konkurenční. Trh se postupně koncentruje do menšího počtu řetězců, které svádí konkurenční boj o stavební zakázky. Dlouhodobý pokles stavebnictví v minulých letech a nízké marže donutily řadu firem trh opustit. Nicméně, i přes silný konkurenční tlak, organizace věří v naplnění svých očekávání.

Mezi největší konkurenty patří:

- STAVMAT STAVEBNINY, a. s., společnost s 64 vlastními prodejny v ČR a dalšími na Slovensku a v Maďarsku. Dlouhodobě se řadí mezi významné dodavatele stavebních materiálů do tuzemských i zahraničních firem.
- Stavebniny PRO-DOMA, SE, distributor stavebních materiálů s nejširší sítí stavebnin v ČR. Zákazníkům nabízí široké portfolio produktů a služeb a jejich podíl trhu nebezpečně roste.

10.3 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z informací zjištěných interní a externí analýzou a zobrazuje silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a hrozby.



Obr. 5. SWOT analýza organizace (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky

Důležitou silnou stránkou pro organizaci je její dobré jméno. Díky mnoha akvizicím si získala velmi dobré postavení na trhu a pečlivě dodržuje systém managementu jakosti ISO 9001:2000. Všichni zaměstnanci jsou pečlivě zaškolení a zabezpečují komplexní poradenský servis zákazníkům. Nespornou výhodou je také velmi dobrá finanční situace organizace a taktéž její aktivní zájem o ochranu životního prostředí.

Slabé stránky

V organizaci po celý rok zůstává řada pracovních míst neobsazených, tudíž lze zde zmínit nedostatečnou propagaci, která by tuto situaci mohla napravit. Jako slabou stránku vidím také absenci personálního controllingu, který by zabezpečil zvýšení výkonnosti lidských zdrojů a tím i celé organizace. Dalším problémem může být také fluktuace z důvodu přijetí nekvalifikovaných zaměstnanců, kteří nebyli řádně prověřeni u přijímacího řízení.

Příležitosti

Největší příležitostí jsou úspěšné akvizice, díky kterým si organizace upevňuje své postavení na trhu. Možností je rozšíření svého sortimentu do dalších oblastí, což se organizaci v poslední době velmi daří. Postupnou modernizací svých poboček zajišťuje rychlejší a plynulejší odbavení zákazníků, kteří se následně rádi vrací. Významnou příležitostí může být rozšíření pobočkové sítě na Slovensku a získání většího podílu na trhu. Pořádáním vzdělávacích akcí a konferencí si organizace může získat věrné zákazníky. Jako důležité vidím také zavedení personálního controllingu, čímž by organizace mohla docílit lepšího hospodaření s lidskými zdroji.

Hrozby

Výraznou hrozbou je pro organizaci nerovnoměrný vývoj pozemního a inženýrského stavebnictví, který může způsobit stagnaci růstu. Nebezpečnou se stává také konkurence, jejíž pobočková síť se stále více rozrůstá. Problémy mohou nastat se zabezpečením dostateku kvalifikované pracovní síly a také je v odvětví předpokládán růst nákladů na zaměstnance z důvodu nízké nezaměstnanosti. Pokračuje také růst cen stavebních materiálů. Je třeba pečlivě zvažovat další možné akvizice, protože zde existuje riziko neúspěchu a ztráty. Hrozbou všech podniků, působících ve stavebnictví, je závislost na počasí, jež výrazně ovlivňuje jejich tržby. V období růstu počtu stavebních zakázek a výstavby nových bytů a domů, je na zaměstnance kladen vysoký tlak, protože výrazně narůstá množství práce, kterou je třeba zabezpečit.

11 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

V současné době působí v personální oblasti pět pracovníků. Jedná se o dvě specialistky a manažerku lidských zdrojů a dva personalisty. Tito pracovníci jsou odpovědní za níže uvedené personální činnosti a jsou řízeni správním ředitelem. Pokud bych měla vzít v úvahu počet zaměstnanců celé skupiny, připadajících na jednoho personalistu, došla bych až k číslu 300. Toto číslo se mi zdá poměrně vysoké, vzhledem k tomu, že zdroje uvádí běžný průměr ukazatele kolem 200 – 250 zaměstnanců. Kvůli vyčerpání personalistů může nést organizace zbytečné náklady související například se špatným výběrem zaměstnance.

Personální činnosti:

- vedení evidence zaměstnanců a její průběžné doplňování;
- telefonická a elektronická komunikace s potenciálními uchazeči o práci;
- plánování lidských zdrojů;
- vytváření a analýza pracovních míst, vypracování pracovních inzerátů;
- obsazování pracovních míst;
- řízení pracovního výkonu;
- poradenství v oblastech pracovního poměru
- organizace školení ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců;
- hodnocení, odměňování pracovníků a rozdělování schválených prémie;
- péče o zaměstnance;
- personální benchmarking s cílem analyzovat strategii konkurence a případně si osvojit jejich know-how;
- vylepšování struktury zaměstnaneckých výhod;
- příprava podkladů pro výplatu mezd a uchovávání potřebných záznamů v souladu s platnou legislativou.

Oblast personální a mzdové agendy je pravidelně kontrolována příslušnými státními úřady. Důležitým úkolem personálního oddělení je také poskytování pomoci novým zaměstnancům se začleněním do kolektivu. Mohou se na něj obrátit s dotazy ohledně firemní kultury a fungování organizace.

Stavebnictví je sezónní odvětví, v němž se musí předpovídat odchylky v potřebě zaměstnanců. Pro tyto odhady jsou používány různé metody – modelování, simulace a analýzy vývojových trendů. Používají se také intuitivní metody, jež jsou ale založeny na důkladné znalosti vazby mezi cíli organizace a zaměstnanci.

V organizaci se nachází controllingové oddělení, jedná se ale pouze o controlling finanční. Bohužel, i přes stále rostoucí počet zaměstnanců a nových společností skupiny, není v organizaci zaveden controlling personální, který by mohl výrazněji přispět ke zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů. I když oddělení lidských zdrojů sleduje a hodnotí dosažené výnosy a vynaložené náklady na zaměstnance a personální činnosti, chybí jednotný systém, který by zachycoval důležité údaje a poskytoval jasné a ucelené informace k dalšímu vyhodnocení.

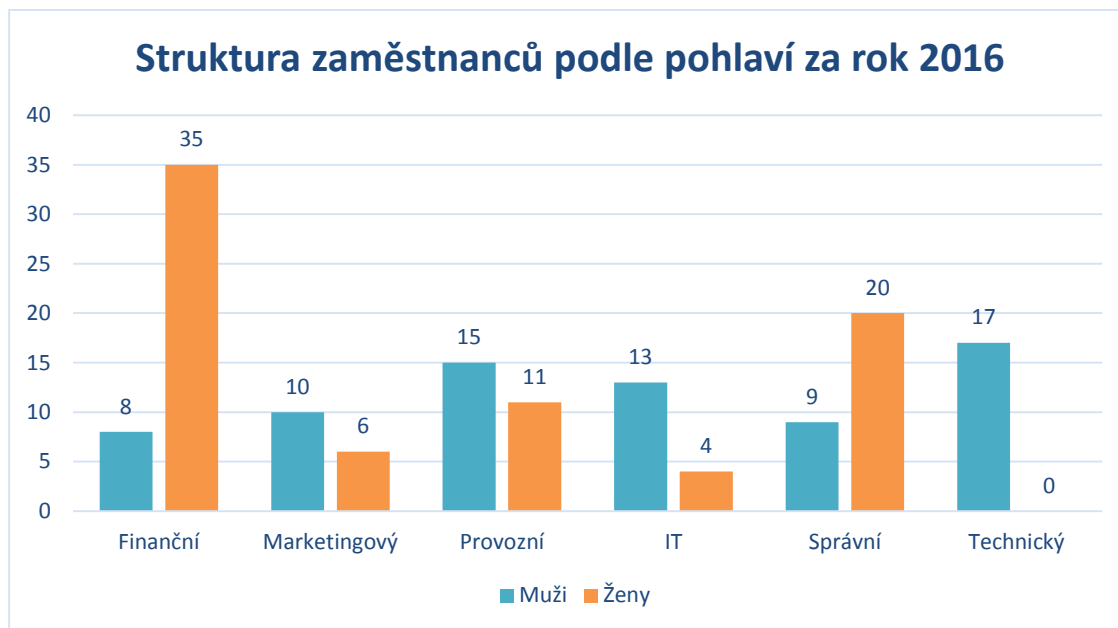
11.1 Údaje o zaměstnancích

V organizaci v roce 2017 pracovalo celkem 165 zaměstnanců, z toho 5 členů vedení. Jejich počet se v uvedených letech mírně zvyšuje. V roce 2016 činil průměrný věk zaměstnanců 33,8 let a průměrná délka zaměstnaneckého poměru se pohybuje kolem 4,6 let. V následující tabulce je zobrazen vývoj zaměstnanců od roku 2012, kdy organizaci stále prostupuje krize ve stavebnictví a způsobuje její pomalejší růst. Následně, i přes růst stavebnictví v letech 2014 a 2015, se počet zaměstnanců výrazně nezvyšoval, jelikož byly investice směřovány především do výstavby nových poboček a zvýšení podílu na trhu. Z důvodu úspěšných akvizic a narůstajícího množství práce, došlo v roce 2017 opět k výraznějšímu rozšíření počtu stálých zaměstnanců.

Tab. 4. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012-2017 (Zdroj: interní materiály organizace)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců k 31.12. daného roku	123	135	143	145	148	165

Na obrázku č. 6 je znázorněn graf struktury zaměstnanců v jednotlivých řídicích úsecích v roce 2016. Zastoupení žen v organizaci je 51% a nejvíce z nich působí v úseku financí.



Obr. 6. Struktura zaměstnanců podle pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdělanostní struktura

I přes požadavky vysokoškolského vzdělání u většiny nově otevřených pozic, v organizaci převažují zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou, které je také nejnižším tolerovaným. Toto zastoupení tvoří 50,7% z celkového počtu zaměstnanců. Druhým nejpočetnějším a také nejvyšším dosaženým vzděláním je vysokoškolské magisterské.

Tab. 5. Vzdělanostní struktura zaměstnanců organizace k 31.12.2016

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejvyšší dosažený stupeň vzdělání	Počet pracovníků organizace k 31.12.2016	Relativní četnost [%]
Středoškolské s maturitou	75	50,7
Vyšší odborné	2	1,3
Vysokoškolské bakalářské	17	11,5
Vysokoškolské magisterské	54	36,5
Vysokoškolské doktorské	0	0
Celkem	148	100

Věková struktura

V tabulce č. 5 je zaznamenána věková struktura zaměstnanců. Nejmladšímu zaměstnanci je 18 let, nicméně z tabulky zjistíme, že se organizace výrazněji nezaměřuje na mladé lidi. Je to způsobeno nízkým počtem nově vytvořených pracovních míst a zájmem spíše o pracovníky s praxí. V organizaci tedy nejvíce působí zaměstnanci ve věku od 30 do 41 let, o čemž vypovídá i vypočtený průměrný věk, který činí 34 let. Nejstarší z nich působí ve vedoucích pozicích v jednotlivých ředitelských úsecích a nejvyšší dosažený věk je 60 let.

Tab. 6. Věková struktura zaměstnanců k 31.12.2016 (Zdroj: vlastní zpracování)

Věková skupina	Muži	Ženy	Celkem	%
18-23	8	6	14	9
24-29	14	17	31	21
30-35	18	28	46	31
36-41	25	13	38	26
42-47	2	6	8	5
48 a více	5	6	11	7
Celkem	72	76	148	100
Průměrný věk	33,8			

Fluktuace a absence

Údaje vztahující se k fluktuaci a absenci vedou personalisté v tabulkovém softwaru Microsoft Excel. Níže jsem převedla nejdůležitější zapsané údaje do tabulky. Jsou zde zaznamenány také fyzické počty nově přijatých zaměstnanců a těch, kteří byli v příslušném čtvrtletí propuštěni.

Tab. 7 Fluktuace a nemocnost zaměstnanců v roce 2016 a 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Čtvrtletí	Počet zaměstnanců	Počet nových zaměstnanců	Počet propuštěných zaměstnanců	Míra fluktuace [%]	Míra nemocnosti [%]
1Q 2016	138	2	3	2,17	1,21
2Q 2016	149	11	0	0,00	0,48
3Q 2016	154	9	2	1,30	0,28
4Q 2016	152	4	6	3,95	1,11
Celkem	x	26	11	7,42	3,08
1Q 2017	150	0	2	1,33	1,00
2Q 2017	164	15	1	0,61	0,67
3Q 2017	175	12	1	0,57	0,53
4Q 2017	171	4	8	4,68	1,75
Celkem	x	57	23	7,19	3,95

V uvedené tabulce lze vidět, že organizaci opouští nejvíce zaměstnanců ve čtvrtém čtvrtletí daných let, kdy míra fluktuace dosahuje 4-5%. To je způsobeno především sezónností odvětví a odchodem dříve přijatých studentů zpět do škol. Dalšími důvody pro fluktuaci jsou problémy zaměstnanců se zaškolením do podnikového informačního softwaru, jehož funkce jsou poměrně složité. Další měsíce zaznamenávají nižší fluktuaci kolem 1%. Roční doporučená míra fluktuace by se měla pohybovat pod 10%, vybraná organizaci ji tedy nepřevyšuje, jelikož se pohybuje okolo 7%. I přesto, že se průměrný stav zaměstnanců meziročně zvyšuje, míra fluktuace zůstává přibližně stejná.

Pro výpočet míry nemocnosti lze využít následující vzorec:

$$\text{Míra nemocnosti} = \frac{\text{Celkový počet zameškaných hodin}}{\text{Fond pracovní doby}}$$

Fond pracovní doby vyjadřuje počet hodin, které by zaměstnanec odpracoval bez jakékoliv absence. V letech 2016 a 2017 se nemocnost pohybovala kolem 3-4%. Tento výsledek je

poměrně pozitivní, jelikož procento nemocnosti u administrativních a kancelářských činností uvádí český statistický úřad ve výši 5,13%, konkrétně pro rok 2016. Nízká nemocnost vyplývá z nízké rizikovosti práce a přijatelného pracovního prostředí.

11.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Vnitropodnikové zdroje

Uchazeči z vlastních řad zaměstnanců jsou pro společnost výhodnější především z důvodu znalosti organizace a podnikového systému, který je poměrně složitý. Největší výhodou tohoto výběru je mnohem kratší doba adaptace zaměstnance na nové pracovní místo. Stejně jako každý uchazeč, musí splňovat všechny dané požadavky, především praxi a zkušenosti. Při výběru zaměstnanců na vyšší pozice jsou přijímáni pouze kmenoví zaměstnanci s dobou působení v organizaci nad pět let. Vyhlášení výběrového řízení probíhá prostřednictvím intranetu a elektronickou komunikací.

Vnější zdroje

Uchazeči z vnějšího prostředí mohou přispět novými nápady, různými názory na projekty a odlišným způsobem jejich řešení. Nevýhodou je delší adaptace a také vyšší náklady k jejich získání.

Zaměstnanec, který má zájem o volnou pracovní pozici, vyplní na internetových stránkách organizace dotazník, ve kterém uvede své osobní údaje (jméno, bydliště, kontakt), vzdělání a praxi a vloží vypracovaný životopis a další přílohy (motivační, průvodní dopis). Následně je mu zaslán potvrzovací e-mail o zařazení do databáze. V této databázi uchazečů jsou evidováni všichni (i minulé) uchazeči o kteroukoliv pracovní pozici v rámci celé skupiny. Personální oddělení v ní v případě potřeby hledá potencionální zaměstnance i na jiná pracovní místa, než bylo původně určeno.

K práci na zkrácený úvazek jsou využíváni především:

- **studenti** – organizace celoročně vypisuje volné pozice určené pro studenty, kteří zvládají docházet do práce alespoň několik dní v týdnu. Možnost uplatnění je na personálním, ekonomickém i technickém oddělení. Výhodou pro studenty je, že mohou nastoupit bez praxe a získat tak profesionální zkušenosti. Pro studenty střední i vysoké školy je možné také vykonání odborné praxe.
- **ženy na mateřské dovolené** – tyto uchazečky často vyhledávají možnost pracovat právě na zkrácený úvazek jako administrativní výpomoc. Rozložení pracovní doby

je plně v jejich kompetenci, s podmínkou splnění ve smlouvě stanovených 20 hodin.

Metody získávání zaměstnanců

Níže jsou uvedeny nejčastěji používané metody pro získávání nových zaměstnanců.

- **elektronická inzerce** – volná pracovní místa jsou zavěšována na vlastních internetových stránkách. Každá pozice obsahuje údaje o pracovní náplni, požadavcích na uchazeče a nabízených benefitech.
- **doporučení** – této metody se využívá, i pokud není vypsána volná pozice na internetových stránkách. Vzhledem k vlastním zkušenostem může zaměstnanec z vlastních řad doporučit vhodného člověka, který nebude mít problém s vykonáváním dané práce. Ušetří se tím náklady a čas na případné oznámení volného pracovního místa.
- **úřad práce** - pracovní místa nabízená organizací jsou zveřejňována na vývěsních tabulích úřadu práce.
- **inzerce na portálech**
 - www.prace.cz
 - www.jobs.cz
 - www.hotjobs.cz
 - www.Sprace.cz
- **Inzerce v tisku**
 - MF Dnes
 - Hospodářské noviny
 - ESO inzertní noviny
 - Metro
 - TERRA
 - Večerník Praha
- **Inzerce v rádiích**
- **Inzerce na středních a vysokých školách**

Přijímací řízení

Na přijímacím řízení se vždy podílí vedoucí zaměstnanec oddělení. Ten také zadává podnět k zahájení výběrového řízení a oznamuje volné pracovní místo na svém pracovišti. Bez tohoto podnětu není možné výběrové řízení vyhlásit. Zpracování všech dalších podkladů

je v kompetenci personálního oddělení. Pokud se jedná o nově zavedenou pozici, je nutné vytvoření popisu pracovního místa, ve kterém příslušný zaměstnanec oddělení uvede potřebné kvalifikace a pravomoci k vykonávání určených činností. Tyto činnosti je nutné přesně popsat. Požadavek nového pracovního místa podléhá ke schválení správnímu řediteli.

Předvýběr zaměstnanců

Předvýběr zaměstnanců začíná prostudováním přijatých životopisů, jehož úkolem je vyřazení nevyhovujících uchazečů. Často se stává, že na nabídky práce odpovídají i uchazeči, kteří ani z části nesplňují stanovené požadavky. Ty personalista telefonicky či emailem kontaktuje a vyrozumí je o nepřijetí. Vyhovující uchazeči jsou telefonicky přizváni na pohovor, s možností výběru dne i hodiny, která jim vyhovuje.

Průběh přijímacího pohovoru

Výběrová řízení na jednotlivých úsecích jsou téměř totožná. V rámci pohovoru musí každý uchazeč absolvovat test mentální výkonnosti, přičemž celková doba pohovoru je maximálně 30 minut. Pro splnění testu je přesně dána hranice bodů. Pokud účastník této hranice nedosáhne, neuspěl. V opačném případě je uchazeči přesněji popsána pozice, o kterou se uchází, a je vyzván k doplnění informací uvedených v životopisu. Zjišťovány jsou především odborné znalosti a zkušenosti z minulých zaměstnání.

Výsledky testu obsahují mnoho hodnot a lze si je prohlédnout v příloze P1. V závislosti na pracovní pozici se hodnotí buď jednotlivé výsledky (pozornost, rychlost a přesnost, inteligence ad.) nebo pouze mentální index (MI), který je vyjádřením celkového výkonu. Výhodou testů je možnost porovnání výkonu více uchazečů mezi sebou. Tyto testy ale nezaručují následný úspěch uchazeče v pracovním poměru. Rozhovorem je třeba zjistit doplňující údaje o motivaci, postojích a ochotě podílet se na dosahování cílů organizace. Velkou chybou zde může být hodnocení uchazečů pouze na základě MI.

U přijímacího řízení se také mohou objevovat testy cizího jazyka, počítačových znalostí nebo testy manuální zručnosti, vždy dle charakteru pracovní pozice. Výjimečně se lze setkat také s projektivními testy a osobnostními dotazníky, které se zaměřují na styly chování a vztahy k ostatním lidem.

U manažerských pozic je vždy vyžadována praxe v oboru stavebnictví.

Ve výběrových řízeních na vyšší (manažerské nebo obchodní) pozice se využívá i assessment center. Vzhledem ke skutečnosti, že jejich příprava a vyhodnocení jsou náročné, organizace se jimi zabývá pouze výjimečně. Na manažerské pozice jsou preferenčně dosazováni kmenoví zaměstnanci, kteří již získali určité zkušenosti v organizaci, tudíž není třeba jejich znalosti podrobně ověřovat. Tím je zabezpečena možnost pracovního růstu a s tím související spokojenost zaměstnanců.

Nástup nového zaměstnance

Personalista kontaktuje nového pracovníka e-mailem, ve kterém uvede den a rozmezí hodin, ve kterých se má dostavit na pracoviště. Nechybí přesná adresa a kontakt na pracovníka, u kterého se má hlásit, včetně příslušného oddělení.

Seznam dokladů, které zaměstnavatel požaduje při nástupu do zaměstnání:

- občanský průkaz;
- řidičský průkaz, pokud jím nový pracovník disponuje;
- kartička zdravotní pojišťovny;
- výpis z rejstříku trestů, který lze získat na obecním úřadu;
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání;
- zápočtový list od předchozího zaměstnavatele;
- potvrzení o studiu, pokud pracovník studuje.

Pracovní poměr se uzavírá na základě písemné pracovní smlouvy. Na vedoucí pozice jmenováním do funkce. Organizace se řídí zákonem č. 262/2006 Sb. a předpisy navazujícími.

Přijetí a nástup nového zaměstnance

Při nástupu do zaměstnání je novému zaměstnanci přiděleno pracovní místo s počítačem, na kterém mu IT oddělení nastaví přístup do podnikového informačního systému, pracovní jméno a heslo, které slouží ke každodennímu přihlašování. Poté je požádán o vyplnění dotazníku k daňovým a mzdovým účelům, přečte a podepíše pracovní smlouvu. U pracovníků, kteří jsou přijati na hlavní pracovní poměr, se sjednává pracovní poměr na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou. U pracovníků, kteří jsou přijati na dohodu o pracovní činnosti, se pracovní poměr sjednává na dobu jednoho roku, tudíž dobu určitou. Po nastavení počítače se pracovník přihlásí na firemní e-mail, ve kterém se dozví, co po něm bude

personální oddělení dále požadovat. Jedná se především o vstupní prohlídku, kterou zabezpečuje závodní lékař a počáteční školení, která budou dále rozvedena v kapitole Vzdělávání a rozvoj.

V průběhu výše uvedených činností je zaměstnanec seznámen s kolegy, je mu přidělen mentor a nastíněny základní činnosti, které by měl v průběhu pracovního poměru vykonávat. Pracovník se bude postupně učit novým úkolům a seznamovat se s chodem společnosti. Adaptační plán zaměstnanci k dispozici nemají, proto bych navrhovala jeho vytvoření. Měl by být v průběhu zaměstnání diskutován s bezprostředním nadřízeným a příslušným mentorem aby se zhodnotily dosažené výsledky. Pokud výsledky nového zaměstnance jsou pod úrovní běžně akceptovaného výkonu, dojde k povzbuzení a upozornění, aby se na svůj výkon více zaměřil. Jestliže se nezlepší, následuje rozvázání pracovního poměru – což je ve zkušební době možné bez udání důvodu.

11.3 Pracovní doba

V organizaci je zaveden flexibilní pracovní režim, který se vyznačuje:

- a) kratší pracovní dobou na žádost zaměstnance. Především se jedná o ženy na mateřské a rodičovské dovolené nebo studenty, kteří jsou zaměstnáni na dohodu o pracovní činnosti v délce trvání 20 hodin týdně.
- b) pružnou pracovní dobou, kdy si zaměstnanec sám určuje začátek a konec pracovní doby na základě stanovených pravidel.

Délka pracovní doby je stanovena na 40 hodin týdně, při jednosměnném provozu. Začátek pracovní doby je vymezen časovým rozpětím, kdy je určen příchod mezi 6-8 hodinou ranní. Je tedy plně v kompetenci každého pracovníka, v kolik hodin se do práce dostaví. Této výhody využívají především ženy na mateřské či rodičovské dovolené. Tím se organizace snaží nastolit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Do pracovní doby se nezahrnuje zákonem poskytovaná půl hodinová přestávka na oběd. Pružnou pracovní dobu nelze využít při pracovních cestách. Výhodou jsou neorganizované přestávky, které si pracovník volí sám, například podle stavu pracovního úkolu.

Docházka se eviduje v podnikovém informačním systému, kde jsou přehledně vypsány dny a hodiny, které pracovník odpracoval. Všichni zde mají povinnost zaznamenat kromě příchodu také odchod z pracoviště, včetně návštěvy lékaře a jiných situací, kdy se nenachází

na pracovišti. Vedoucí pracovníci v systému velmi jednoduše zjistí kromě odpracovaných hodin také absenci svých podřízených.

11.4 Hodnocení a odměňování

Hodnocení

Největší hodnotu má poskytování zpětné vazby od přímého nadřízeného. Kde je to možné, využívá se hodnocení 360°. Na příslušných odděleních probíhá hodnocení výkonu zaměstnanců pravidelně každý měsíc po uzavření období. Hodnotí se dosažené cíle jednotlivců i celých týmů. Jedná se především o procento splněných úkolů, ale také samostatnost, slušné jednání a ochotu věnovat se novým úkolům. Velmi významnou položkou je chybovost, kterou samozřejmě nelze dlouhodobě tolerovat. Hodnocení je důležitým nástrojem motivace a probíhá především neformálním způsobem. Kritika je mířena obecně, jako varování pro všechny zaměstnance.

U vedoucích pracovníků se hodnotí efektivnost řízení týmů a oddělení, komunikace s hlavními nadřízenými a využití odborných znalostí.

Odměňování

Správný systém odměňování by měl oceňovat dosažené pracovní výkony. Kromě základní mzdy by měl obsahovat také jiné finanční a nefinanční odměny. Jeho tvorba se řídí situací na trhu práce, konkurencí a také současnými zákony. Za nastavení spravedlivého systému odměňování odpovídá oddělení lidských zdrojů s generálním ředitelem.

Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou v závislosti na náročnosti vykonávané pozice, přidělených zodpovědnostech a odvedeného výkonu v porovnání s dalšími pozicemi v organizaci i konkurencí na českém a slovenském trhu. Rozhodující je také sjednaný pracovní poměr. Doba působení v organizaci ani dosažené vzdělání se nezohledňuje.

U zaměstnanců, kteří pracují na dohodu o pracovní činnosti, může být problémem fixní mzda, která je stanovena na 90 Kč na hodinu a nenáleží k ní žádné další prémie či odměny, kterých by pracovník mohl dosáhnout například nadprůměrným výkonem. Pro produktivní a snaživé zaměstnance je to značně demotivující.

Prémie tvoří součást mzdy a jsou vázány na splnění předepsaných činností nebo dosažení daných ekonomických výsledků. K případnému rozdělení prémie se využívají informace

z podnikového systému, ve kterém jsou přesně zaznačeny a rozděleny výkony, které pracovník v jednotlivé pracovní dny vykonával. Technicko-administrativním pracovníkům nenáleží prémie ze zisku organizace, růstu tržeb nebo růstu účetní hodnoty akcií. O přiznání prémie rozhoduje vždy vedoucí oddělení. Organizace nabízí po zapracování i 13. plat.

Odměny

Mimořádně produktivním zaměstnancům, kteří vykazují dlouhodobě nadprůměrné výsledky, může být poskytnuta jednorázová odměna, která činí maximálně 20% měsíční mzdy. Tyto odměny se udělují vždy ke konci kalendářního roku za uplynulé období. Výše odměny závisí rovněž na vedoucím pracovníkovi, který podává návrh na personální oddělení.

Příplatky

V souladu s právními předpisy jsou poskytovány následující příplatky:

- příplatek za práci přesčas;
- příplatek za práci v sobotu a v neděli;
- příplatek za svátek;
- příplatek za vedení, poskytovan vedoucím jednotlivých ředitelských úseků.

Příplatky za práci v sobotu a v neděli se poskytují pouze výjimečně, jelikož jsou běžné pracovní směny stanoveny na pondělí až pátek. Podobně je tomu ve svátky, kdy na směnu nastupují pouze zaměstnanci, kteří z nějakého důvodu, ať už osobního či pracovního, musí.

V kolektivních smlouvách jsou rozepsány poskytované sociální benefity.

Sociální výhody zahrnují:

- Stravné – příspěvek ve výši 55%. Stravování probíhá povětšinou v prostorách organizace, kde je zřízena jídelna nebo kuchyně s ledničkou, mikrovlnnou troubou, rychlovarnou konvicí a dalším vybavením. V případě potřeby může pracovník v půlhodinové pauze na oběd zajet do blízké restaurace nebo si jídlo nechat dovézt externí firmou.
- Firemní telefon - všichni pracovníci mají přidělen telefon, jehož číslo je uvedeno na intranetu, kde ho v případě potřeby najdou všichni spolupracovníci.
- Příspěvek na penzijní a důchodové pojištění.
- Příspěvky na kulturu, sport, rekreaci.
- Příspěvky na jazykové kurzy.

Organizace dále poskytuje a zabezpečuje:

- Parkování – velké parkoviště před pracovištěm slouží k parkování jak osobních, tak služebních automobilů.
- Pracovní pomůcky – kromě klasických kancelářských potřeb je každý stůl vybaven také podpěrou pro ruce ke klávesnici a myši. Je také možnost zajistit zaměstnanci nožní opěru, gymnastický míč a další ergonomické pomůcky dle individuálních potřeb.
- Mycí, čisticí prostředky a pomůcky – prostředky na mytí nádobí, desinfekční prostředky, mýdla, papírové ubrousky, toaletní potřeby ad.
- Preventivní zdravotní péči u závodního doktora.
- Kávu zdarma na všech pracovištích.
- Firemní akce – vánoční večírky, večere, teambuildingová setkání aj.

Součástí podpory je také prodej vlastního zboží zaměstnancům za zvýhodněných podmínek. Poskytovanou výhodou může být také kulečnickový stůl nebo jukebox, který je umístěn na oddělení informačních technologií.

Zaměstnancům je poskytováno 5 týdnů dovolené, což je jeden týden nad rámec zákonného nároku. Jelikož je stavebnictví sezónní odvětví, bere se v potaz při čerpání dovolené také příslušné období. Vždy musí být na pracovišti přítomni zaměstnanci, kteří zabezpečí všechny nutné činnosti k plynulému chodu organizace. K rozepsání dovolené slouží informační systém podniku, ve kterém ji po dohodě vyplňuje příslušný nadřízený. Zapsaná dovolená se poté projeví i na intranetu, aby byli ostatní spolupracovníci informováni o nepřítomnosti kolegů.

11.5 Vzdělávání a rozvoj

Pro rozvoj podniku je vzdělávání velmi důležité. Spolupracuje na něm personální oddělení a vedoucí pracovníci. Vzdělávání každého pracovníka začíná adaptačním procesem, ve kterém je zaškolen ke správnému výkonu daných činností. Pracovníci jsou zařazeni dle aktuální strategie organizace a požadavků vedoucích pracovníků na odpovídající školení potřebných dovedností.

Při nástupu do zaměstnání se ze zákona provádí vstupní školení BOZP a školení požární ochrany. Na pracovním místě, které vyžaduje používání služebního vozidla, se doplní ještě školení řidičů referentských vozidel. Běžná školení probíhají formou e-learningového

kurzu, které vytváří a provozuje společnost GUARD7, v. o. s. Splňují požadavky platné legislativy České republiky a to především zákoník práce a zákon o požární ochraně. Lhůty opakování školení jsou stanoveny zaměstnavatelem ve vnitřním předpisu, obvykle jedenkrát za rok. Výstupem ze školení je certifikát, který prokazuje účast zaměstnance. Tematický plán školení si lze prohlédnout v příloze P III.

Další kurzy vzdělávání probíhají v průběhu roku a mohou být spojeny i se zážitkovým cestováním. Z důvodu odloučení ekonomického oddělení od hlavní centrály v Praze, probíhají některá školení pouze telefonicky. Organizace má k dispozici vlastní vzdělávací a školící centrum, využívané také k pořádání technických školení pro zákazníky. Samozřejmě jsou doprovodné programy a dobrá atmosféra. Interní vzdělávání může probíhat také formou elektronické komunikace skrze hromadnou korespondenci. Jedná se například o nové informace a úpravy v účtování. Personálním oddělením jsou zaměstnancům zajišťovány vzdělávací programy odborného charakteru vedoucí ke zvýšení kvalifikace. Programy rozvíjející osobnost a manažerské dovednosti jsou navrhovány a doporučovány na základě potřeby jednotlivých vedoucích. Informace o školení jsou zasílány v dostatečném časovém předstihu každému zaměstnanci na e-mail.

Rozvojové plány sestavuje personální oddělení, nicméně ty se skládají pouze z formálního vzdělávání, které má zajistit zvýšení výkonu zaměstnance a získání potřebných kvalifikací. Stanovují cíle, formy rozvoje zaměstnanců a časový plán těchto činností. Zaměstnanci jsou podporováni k samostatnému vzdělávání a rozvoji svých schopností. Otázkou je, zda je v organizaci dostatečný počet motivovaných zaměstnanců, kteří mají zájem o rozvíjení sebe samých i mimo pracovní dobu.

11.6 Motivace

Při výběru vhodného motivačního nástroje je nutný individuální přístup k zaměstnanci. Ve větších firmách je ale problém zajistit pro každého přesně to, co potřebuje. Organizace využívá především hmotnou motivaci ve formě prémie a odměn, která je spojena s dosažením určitých výstupů práce, kterými může být včasné splnění úkolů, projektů nebo dlouhodoběji dosahované vyšší výsledky. Pravidelně se využívá nehmotné motivace, tedy pochval a uznání, které vždy zabezpečuje bezprostřední nadřizený. V organizaci chybí bližší motivační systém, ve kterém by se sledovala pozitivní či negativní motivace u každého ze zaměstnanců. Ten by měl povzbuzovat produktivní pracovníky tak, aby je práce i nadále bavila a připadala jim užitečná. Problémem by zde mohla být pozornost věnována spíše

problémům, než úspěchům a taktéž může docházet k tolerování ne příliš snaživých zaměstnanců.

11.7 Organizační kultura

Organizace si zakládá na vysoké úrovni organizační kultury. Dbá na vytváření pozitivního a kreativního prostředí, které je vhodné pro pokrok. Klade důraz na otevřenou komunikaci na všech úrovních, jasná pravidla a spravedlivé podmínky. Všichni zaměstnanci jsou zapojeni do procesu rozhodování. Na jednotlivých odděleních panuje příjemná atmosféra, která nahrává tvorbě přátelských vztahů. Určitě zde pozitivně působí tykání, které je součástí této organizační kultury a představuje určitý výraz přátelství. Menší problémy nastávají pouze při komunikaci mezi odděleními navzájem. Může to být způsobeno nevědomostí o vymezení pracovních činností jiných pracovníků nebo také absencí bližšího kontaktu. Z tohoto důvodu se jednou ročně pořádají teambulidingová setkání. Preferována je především elektronická a telefonická komunikace. Dress code v organizaci není výrazněji vymezen, tudíž je možno volit pracovní oděv dle vlastního uvážení.

11.8 Propouštění zaměstnanců

Rozvázání pracovního poměru lze učinit následovně (Zákon č. 262/2006 Sb.):

- dohodou;
- výpovědí ze strany zaměstnance i zaměstnavatele;
- okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době;
- uplynutím sjednané doby.

Propouštění zaměstnanců je poměrně nepříjemnou záležitostí, kterou zabezpečují příslušní vedoucí úseků ve spolupráci s personálním oddělením. Jelikož se organizaci v posledních letech daří, nedochází k hromadnému propouštění zaměstnanců či poskytování výpovědí z důvodu nadbytečnosti. Pokud je vedoucí zaměstnanec nespokojený s pracovními výkony svého podřízeného, musí jej na to předem písemně upozornit a stanovit lhůtu, ve které poté ověří zlepšení. Pokud naopak dojde ke zhoršení jeho výsledků, následuje rozvázání pracovního poměru. Od prvního dne následujícího měsíce začíná plynout výpovědní lhůta v délce dvou měsíců. Podobně to platí u porušování pracovní kázně. U zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni pouze na dohodu o pracovní činnosti, lze ukončit pracovní poměr dohodou ze strany zaměstnance i zaměstnavatele buď ke konkrétnímu dni, nebo okamžitě. Outplacement v organizaci není využíván.

12 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Ve vybrané organizaci působí v oblasti řízení lidských zdrojů pouze pět pracovníků. Tento počet se mi zdá nedostačující vzhledem ke skutečnosti, že celý holding zaměstnává přes 1600 zaměstnanců. Všechny personální činnosti si organizace zabezpečuje vlastními pracovníky a spravuje je prostřednictvím personálního informačního systému, jež si vyvíjí sama dle aktuálních potřeb. V tak velké organizaci by se dalo uvažovat také o zavedení personálního controllingu, který by přispěl k získání většího a uceleného přehledu o celém systému.

Diskuzí se zaměstnanci organizace a rozbořem interních materiálů jsem dospěla k závěru, že největším problémem je obsazování volných pracovních míst. Některá z nich zůstávají neobsazena i více než rok a organizace tedy vynakládá velké náklady na pracovní pohovory. Může to být způsobeno nedostatkem pracovníků, jelikož současná míra nezaměstnanosti klesla na 3,5%, nicméně systém výběru pracovníků je taktéž na nízké úrovni. V rámci pohovorů jsou nedostatečně zjišťovány znalosti a dovednosti uchazečů a taktéž není rozpoznávána jejich ochota pracovat. I přesto, že jsou nabízeny pozice pro studenty, je jejich zastoupení v organizaci velmi nízké. Pro zaměstnance nejsou vytvořeny adaptační plány ani hodnotící formuláře, kterými by vedoucí pracovníci řídili a formovali jejich výkony a chování. Celý tento důležitý systém získávání a adaptace pracovníků obsahuje poměrně velké množství nedostatků. Je důležité zmínit, že ekonomická situace podniku je velmi dobrá, tudíž by v následujících letech neměl být problém s jeho postupným vylepšováním.

Zaměstnanci jsou vedeni k profesionálnímu a příjemnému vystupování. Pracovní prostředí je příjemné a ve většině případů také nekonfliktní. Prostory jsou přizpůsobeny k otevřenému jednání a aktivní konverzaci. Míra fluktuace i absence zaměstnanců je pod běžným průměrem, což hodnotím velmi kladně. Flexibilní pracovní režim umožňuje sladit osobní a pracovní život. Z výše uvedeného se dá vyvodit, že pracovní podmínky jsou v organizaci na vysoké úrovni a zaměstnanci jsou spokojeni. Je poskytována velká škála zaměstnaneckých benefitů, nicméně systém jejich poskytování je pouze plošný, a tedy nemusí tedy vyhovovat všem pracovníkům.

V praktické části byly zanalyzovány činnosti z oblasti lidských zdrojů, zhodnoceny přednosti a nedostatky tohoto systému, a na základě zjištěných výsledků jsou v následující kapitole uvedeny možné návrhy na zlepšení současného stavu. Ty případně budou v souladu s personální politikou v nejbližším období realizovány.

13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

V souvislosti s analýzou současného stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, uvádí tato kapitola návrhy a doporučení, týkající se důležitých činností z této oblasti. Navrhovaná opatření mají za cíl zvýšení produktivity práce a přidané hodnoty na jednotlivých odděleních a taktéž zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

Přijímání zaměstnanců

V kapitole, v níž se zabývám získáváním a výběrem pracovníků, jsem dospěla k názoru, že přijímací řízení, složené pouze z psychodiagnostického testu, není vyhovující. Jelikož se hodnotí pouze bodové výsledky testů - mentální index, může organizaci proklouznout dobrý pracovník doslova mezi prsty. Osobnost zaměstnance totiž tímto testem neodhalíme. Důsledkem špatného výběru je získání nemotivovaných pracovníků, kteří nejsou ochotni sžít se se strategií a cíli organizace a tím vznikají zbytečné náklady. Takové zaměstnance je těžké adaptovat, mentorovat a dále vzdělávat. Řešením by mohlo být sestavení osobnostního dotazníku, ve kterém zaměstnavatel zjistí více doplňujících informací o uchazeči, jeho osobních charakteristikách, životních plánech či postojích. Tím získá základnu pro směr jeho budoucího vývoje. Dotazníky jsou dobrým doplňkem psychodiagnostických testů. Dle potřeb si organizace může navrhnout svůj vlastní, či se obrátit na specializovanou společnost, například Access Assessment. Mnou navržený dotazník je uveden v příloze P IV. V první části jsou záměrně vybrány varianty odpovědí, které nejsou špatné ani správné. Tak si může organizace vybrat zaměstnance, který bude mít největší pravděpodobnost uspět na daném pracovním místě. V druhé části odpovídá uchazeč na několik otázek, týkajících se například jeho názorů a osobnosti. Dotazník je jednoduchý a lze jej využít pro všechny pozice.

Adaptace pracovníků

Adaptační plán organizace vytváří personální oddělení ve spolupráci s vedoucím příslušného oddělení. Tento plán ale není písemný a pracovník jej nemá při nástupu do zaměstnání k dispozici. Požadovaný výkon a vše, by měl v průběhu alespoň tří měsíců zvládnout, se dozví pouze od svého mentora. Navrhuji tedy alespoň stručné vytvoření písemného adaptačního plánu, ve kterém budou vyjmenovány všechny činnosti, s kterými by měl být zaměstnanec seznámen. Neměly by v něm chybět časové milníky vykonávaných činností a termíny hodnocení, kontroly a poskytování zpětné vazby. V příloze V jsem navrhla adaptační plán konkrétně pro pozici fakturant/ka, kterou v organizaci zastávám. Hlavní výhodou

vhodného adaptačního plánu je snížení fluktuace zaměstnanců ve zkušební době, protože organizace může formovat jejich chování již od počátku.

Ohodnocení zaměstnanců

K dosažení interní spravedlnosti by organizace měla uvažovat o odpovídajícím ohodnocení i pracovníků, kteří jsou zaměstnání pouze na dobu o pracovní činnosti. Takových jsou v organizaci asi tři desítky a jejich fluktuace je mnohem vyšší, než je tomu u ostatních pracovníků. Tyto zaměstnance tvoří především studenti a čerství absolventi, kteří několik měsíců po zaučení odchází za lepším výdělkem, jelikož jim ve většině případů není nabídnut hlavní pracovní poměr ani jiná atraktivní nabídka. Tím organizace ztrácí mladé a nadějně lidi, kteří mají potenciál rozvíjet sebe, týmy i celou organizaci. Zbytečně zde vznikají další náklady na výběr a získávání nových pracovníků a také časové náklady na jejich zaškolení.

Hodnocení zaměstnanců

U hodnocení zaměstnanců vidím nedostatky v poskytování ucelené a pravidelné zpětné vazby. Hodnotící pohovor je používán pravidelně, nicméně pouze neformálním způsobem. Co chybí především, je hodnocení písemné a standardizované, které by shrnovalo zjištěné závěry a nabízelo viditelný prostor ke zlepšení. Doporučuji sestavení hodnotících a sebehodnotících formulářů, díky kterým organizace získá cenné informace za předešlé období. Toto hodnocení by se mělo provádět pravidelně, alespoň jedenkrát ročně. Na základě výsledků hodnocení se dá zjistit dlouhodobý vývoj výkonů pracovníků a dle toho tvořit rozvojové plány a pracovníka motivovat. Může být také podkladem pro následné odměňování. Kvalitním systémem hodnocení nastaví organizace správný směr pro vývoj lidského potenciálu. Návrh hodnotícího formuláře je uveden v příloze VI.

Aktualizace poskytovaných benefitů

V oblasti benefitů je třeba uvažovat o jejich aktualizaci, sledovat trendy a přizpůsobit je moderní organizaci. Toho je možné dosáhnout opakovaným zjišťováním požadavků a potřeb zaměstnanců a porovnání s konkurencí, čímž se může předejít případné fluktuaci. V organizaci například nejsou poskytovány sick days ani free days, jež se v poslední době objevují stále častěji v konkurenčních podnicích. Upozorňují také na důležitost poskytnutí informací o daných výhodách a zajistit pochopení principu jejich fungování. Taktéž zavedení aplikace Cafeterie, která by umožnila zaměstnancům výběr zaměstnaneckých benefitů

podle vlastního uvážení, by byla velmi dobrým krokem k zajištění vyšší spokojenosti zaměstnanců. Tento krok ale vyžaduje vysokou prvotní investici. Všechna opatření by měla vycházet z požadavků a přání zaměstnanců, tudíž je nutné jim poskytnout prostor k vyjádření a taktéž pravidelně provádět průzkum motivační struktury a potřeb. V příloze VII uvádím několik vhodných otázek pro průzkum názorů z této oblasti.

Vzdělání a rozvoj

V oblasti vzdělávání a rozvoje jsem nezjistila výrazné nedostatky, nicméně by zaměstnanci měli být více informováni ze strany vedení o všech dostupných formách vzdělání. Organizace není více zaměřována na hledání a rozvoj talentů. Bylo by možné jejich nominování na každém jednotlivém oddělení příslušným vedoucím a vytvoření individuálních rozvojových plánů těchto zaměstnanců.

Mezilidské vztahy

V rámci mezilidských vztahů by se dalo uvažovat o rozšíření počtu společných teambuildingových akcí či školení mezi jednotlivými odděleními, protože tam především dochází k občasným konfliktům, které zapříčiňuje ignorování požadavků ostatních kolegů či využívání nadřazeného postavení. Jelikož je vybraná organizace velká, je zde malá možnost každodenního kontaktu mezi všemi zaměstnanci. Je tedy důležité, aby každý vedoucí dbal na prevenci a snažil se všechny konflikty vyřešit hned v počátku. Správně volená komunikace je v takových případech zásadní.

Personální controlling

Ve velké organizaci může zavedení personální controlling hrát velkou roli. Sledovat odchylky mezi stanovenými cíli a skutečností je zapotřebí nejen ve finanční oblasti. Navrhují tudíž vytvoření uceleného systému, který bude například formou HR ScoreCard sledovat a vyhodnocovat klíčové ukazatele, zaměřené na efektivnost personální práce. Zavedení controllingu je velkým krokem, kterému musí být přizpůsoben také informační systém organizace. Investice jsou momentálně směřovány především do akvizic, čímž dochází k upevnování pozice na trhu. Tyto akvizice jsou výhodné, na druhou stranu bych ale zvažila investování také do vnitřního systému organizace. Oblast personálního controllingu je velmi obsáhlá, tudíž se zde nabízí možnost vytvoření samostatného projektu jeho zavedení v rámci diplomové práce.

ZÁVĚR

Lidským zdrojům je třeba věnovat mimořádnou pozornost, protože jejich vzácnost neustále roste. Pomáhají naplňovat strategii organizace a je nezbytné do nich investovat čas i peníze. Organizace musí se zaměstnanci komunikovat, zjišťovat jejich potřeby a motivovat je k dosahování požadovaných výsledků. Jenom tak lze dosáhnout žádané přidané hodnoty.

Hlavním cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Byly vysvětleny jednotlivé pojmy související s řízením lidských zdrojů, jako například analýza pracovního místa, řízení výkonu zaměstnanců, jejich motivace a odměňování a v neposlední řadě také personální controlling. Řízení lidských zdrojů lze označit za podstatnou složku strategického řízení organizace. Pokud je dbáno na jeho vysokou kvalitu, stává se pro organizaci velkou konkurenční výhodou a to je v moderní době velmi důležité. Řízení lidských zdrojů je výsledkem pečlivé spolupráce vedoucích pracovníků a pracovníků oddělení lidských zdrojů.

Praktická část je zaměřena na zjištění současného stavu v organizaci v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato oblast je velmi rozsáhlá, tudíž jsou vybrány ty nejpodstatnější činnosti, jež ovlivňují chod organizace a její výsledky. Prvním krokem bylo zanalyzovat vnější a vnitřní vlivy, které na organizaci působí. Dále jsem se soustředila především na téma řízení a výběr zaměstnanců, protože správný člověk je základním stavebním kamenem organizace. Dalšími tématy jsou motivace, odměňování a hodnocení zaměstnanců, jež primárně ovlivňují výkonnost zaměstnanců a tudíž je třeba je správně nastavit a řídit. Konečným záměrem bylo nastínit možnosti realizace opatření, které by napomohly organizaci ve zlepšení současného stavu.

Díky této bakalářské práci jsem získala hodně informací, které jsou nezbytné pro zdravé fungování organizace. Ve vybrané organizaci jsem našla několik nedostatků, které je, vzhledem k udržení konkurenceschopnosti, nutné napravit. Jedná se především o metody výběrového řízení, kvůli kterým se do organizace dostanou i nemotivovaní a neloajální zaměstnanci. Ty je třeba odhalit už v počátku a dbát více na zjištění dalších doplňujících informací. Za velkou výhodu se dá pokládat dosažená úroveň organizační kultury. Tykáni i s vedoucími pracovníky podporuje mezilidské vztahy a konflikty nejsou tak časté, jak by tomu mohlo být jinde. Organizace svým zaměstnancům poskytuje dobrou péči, ale je třeba dbát na stálou aktualizaci metod, technik a postupů používaných v oblasti lidských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

BARTÁK, Jan, 2010. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství, 113 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-35-6.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 224 s. Psyché. ISBN 978-80-247-4211-3.

BELBIN, R. M., 2012. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, xii, 209 s. ISBN 978-80-7357-851-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 182 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 211 s. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 134 s. Monografie. ISBN 978-80-244-3288-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

- EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER, 2014. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 142 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.
- FRENZEL, Ralph, 2013. *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*. 2. české vyd. Praha: Grada, 160 s. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-4637-1.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KLEIN, Štěpán, 2015. *Produktivní podnikatel: každý může podnikat dobře! : průvodce řemeslem podnikání*. Praha: Perfectia, 351 s. ISBN 978-80-260-7836-4.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/201004/contents/nkc20102031046_1.pdf
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- PODANÁ, Radoslava, 2012. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada, 109 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4519-0.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ULRICH, David, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, Jan, 2017a. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2017b. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 132 s. Management. ISBN 978-80-87974-15-5.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 186 s. Expert. ISBN 978-80-247-3948-9.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 138 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

Internetové zdroje

URBAN, Jan, 2013. Cíle a metody personálního controllingu. *Mzdová praxe* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42068v53076-cile-a-metody-personalniho-controllingu/>

ZÁKON č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, *In: Ministerstvo práce a sociálních věcí*[online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HR	Human Resources
IS	Informační systém
MI	Mentální index
N	Náklady
V	Výnosy
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Organizační struktura organizace (Zdroj: vlastní zpracování)	39
Obr. 2. Graf vývoje N, V a VH v letech 2013 – 2016 (Zdroj: vlastní zpracování) .	40
Obr. 3. Graf vývoje pozemního a inženýrského stavitelství v letech 2016 a 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ).....	42
Obr. 4. Graf vývoje organizace, pozemního a inženýrského stavitelství v letech 2016 a 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů a údajů ČSÚ).....	43
Obr. 5. SWOT analýza organizace (Zdroj: vlastní zpracování)	45
Obr. 6. Struktura zaměstnanců podle pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování).....	49

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Faktory odměňování pracovníků	29
Tab. 2. Vývoj V, N a VH po zdanění (Zdroj: vlastní zpracování).....	39
Tab. 3. Základní ukazatele zadluženosti, likvidity a rentability v roce 2016 (Zdroj: vlastní zpracování)	40
Tab. 4. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2012-2017 (Zdroj: interní materiály organizace)	48
Tab. 6. Vzdělanostní struktura zaměstnanců organizace k 31.12.2016 (Zdroj: vlastní zpracování)	49
Tab. 5. Věková struktura zaměstnanců k 31.12.2016 (Zdroj: vlastní zpracování)..	50
Tab. 7 Fluktuace a nemocnost zaměstnanců v roce 2016 a 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů).....	51

SEZNAM PŘÍLOH

- P I VYHODNOCENÍ TESTU
- P II VYSVĚTLIVKY MĚŘENÝCH PARAMETRŮ
- P III CERTIFIKÁT
- P IV OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK
- P V ADAPTAČNÍ PLÁN
- P VI HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ
- P VII OTÁZKY K PRŮZKUMU

PŘÍLOHA P I: VYHODNOCENÍ TESTU

Vyhodnocení testu mentální výkonnosti

Základní údaje: Žena, 22 let, vzdělání: středoškolské, uchazečské číslo testované osoby: UCHC-12746,
jméno testované osoby: Monika Pospíšilová

V tomto vyhodnocení naleznete nejdříve shrnutí dosažených výsledků - celkový mentální index a všechny dílčí skóry. Následuje vysvětlení měřených parametrů.

Výsledky:

MI: 127.2
 **percentil: 86**

Psychomotorické tempo: 259.0
 **69.6%**

Pozornost: 192.0
 **74.1%**

Přesnost: 86.0
 **79.6%**

Rychlost + přesnost: 149.2
 **74.5%**

Obecná inteligence: 35.0
 **47.9%**

Flexibilita: 156.0
 **70.6%**

Frustrační tolerance: 53.0
 **86.9%**

Unavitelnost: -1
Nízká unavitelnost (dobrý výsledek)

Celkem správných odpovědí: **97**
Celkem špatných odpovědí: **6**
Celkem nezpracovaných odpovědí: **18**

Popis jednotlivých měřených parametrů:

Jako první je vždy název měřené hodnoty, následuje počet získaných bodů, dále pak grafické vyjádření (modrý obdélník) a vyjádření úspěšnosti percentilem nebo procentem.

Co je to percentil? Percentil je o mnoho zajímavější statistická veličina než procento. Říká, kolik řešitelů testu se umístilo před Vámi a kolik za Vámi. Příklad: je-li Váš výkon na 78. percentilu, znamená to, že 77% lidí dosáhlo slabšího výsledku a 21% pak výsledku lepšího, než Vy.

MI - Mentální Index neboli Váš celkový výkon v testu. Ide o shrnutí výkonu ve všech testovaných psychických funkcích. To, co je IQ pro inteligenci, je MI pro Vaši mentální výkonnost. I konstrukce výpočtu MI je obdobná a rozložení v populaci je následující:

MI 70 a méně > nízký výkon (2% populace)
71 - 90 > podprůměr (14% populace)
91 - 110 > pásmo průměru (68% populace)
111 - 130 > nadprůměr (14% populace)
131 a více > vynikající výkon (2% populace)

PŘÍLOHA P II: VYSVĚTLIVKY MĚŘENÝCH PARAMETRŮ

Mentální index vyjadřuje, jak dovedete spojit svou inteligenci, koncentraci pozornosti, snahu o rychlost, preciznost a své osobnostní zdroje v harmonicky fungující celek.

Psychomotorické tempo - vyjadřuje, kolik práce v daném časovém limitu odvedete neboli jak rychle jste schopni pracovat. Vyžaduje souhru psychických funkcí i pohybového ústrojí (pohyb v případě takového testování znamená manipulaci s klávesnicí nebo myší). Že jde o složité jevy snadno dokáže třeba tento příklad: Očima sledujete něco na obrazovce, informace se musí přenést do zadní části mozku a tam se zpracují, dále se v jiných částech mozku vyhodnotí z několika hledisek - je třeba těmito informacím porozumět, porovnat s daty v paměti atd., mozek zkonstruuje nejvhodnější reakci a pošle informace do rukou, aby cosí nafukaly na klávesnici. Takový cyklus proběhl během testování nespočetněkrát (určitě v řádech statisiců nebo milionů operací).

Pozornost - pozornost je schopnost všimnout si důležitých informací a ignorovat ty nedůležité. Je zřejmé, že umět se dobře rozhodnout, co potřebují a co ne, má velký vliv na duševní výkonnost. Když budeme přehlížet podstatné informace, nedobereme se cíle. Právě tak nás bude rušit, když na sebe necháme působit příliš mnoho podnětů.

Přesnost - jejím protipólem je chybovost. Přesnost tedy vyjadřuje množství vykonané práce očištěné o chyby.

Rychlost + přesnost - vyjadřuje preciznost práce v závislosti na odvedeném kvantu práce. Někdo pracuje rychle s velkým množstvím chyb (vysoký skóre v Psychomotorickém tempu a nízký v přesnosti); někdo odvede málo práce v perfektní kvalitě (nízký skóre v Psychomotorickém tempu a vysoký v přesnosti) atd. Každá profese vyžaduje trochu něco jiného a ideální je samozřejmě vysoké pracovní tempo s minimem chyb.

Obecná inteligence - neboli duševní předpoklady ke schopnosti řešit problémy. Tady je té klasické, v IQ testech prověřované inteligenci věnovaná jen malá část, protože celý test je konstruován tak, aby ukázal, jak se vaše duševní předpoklady ukáží v praxi.

Flexibilita - schopnost fungovat za měnících se podmínek (opakem je rigidita - strnulost). Pro flexibilitu je také důležitý postoj ke změnám - pokud změny nesnášíte, všechno nové je vám podezřelé atp., zafungujete méně efektivně než když naopak změny vítáte jakožto možnost poznat a naučit se něco dosud neznámého.

Frustrační tolerance - jde o schopnost odolávat frustraci neboli o výdrž v těžkých podmínkách. Když se nedaří, chovají se různí lidé různě - házejí věcmi, rozčilují se, vzdají to, rozpláčí se, jdou na chvíli na vzduch, zatnou zuby a snaží se dál, požádají druhého o radu atp. Vysoká frustrační tolerance je důležitá nejen pro duševní výkonnost, ale i pro mezilidské vztahy a spokojenost obecně.

Unavitelnost - vyjadřuje chybovost v závěrečných částech testu oproti začátku. U vysoce výkonných osob se počet chyb během testování příliš nezvyšuje - jsou schopni udržet vysokou kvalitu práce po celou dobu. Na unavitelnost má velký vliv, zda prožíváte nějaký chronický nebo akutní stres, a také životní styl.

Uchazečské číslo testované osoby, pod kterým byly výsledky zpracovány: UCHC-12748

Datum a čas zpracování testu: 2016-07-18, 14:11:08

PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT

CERTIFIKÁT

o úspěšném absolvování školení
Bezpečnost práce - administrativa

Jméno: Monika Pospíšilová

Společnost: [redacted]

Pobočka: [redacted]

Pracovní pozice: Ekonom [redacted]

Školení formou e-learningového kurzu proběhlo dne: **01. 08. 2016**

Tematický plán školení:

1. Systém BOZP.
2. Práva zaměstnanců.
3. Povinnosti zaměstnanců.
4. Organizace práce a pracovní postupy.
5. Výrobní a pracovní prostředky a zařízení.
6. Prevence rizik.
7. Bezpečnostní značení.
8. Pracovní lékařská služba.
9. Pracovní úrazy a nemoci z povolání.
10. Zásady pro obsluhu elektrických zařízení.
11. Pravidla BOZP při skladování.
12. Práce na PC a ergonomické požadavky na pracoviště.
13. Tísňová telefonní čísla.
14. Zásady první pomoci.

Zaměstnanec se dále seznámil:

- s riziky, která zaměstnanci hrozí při jeho práci a opatřeních k jejich omezení nebo odstranění,
- s kategorizací prací tj. do jaké kategorie je zařazena práce, kterou vykonává,
- s konkrétními podmínkami na jeho pracovišti,
- s vnitřními předpisy zaměstnavatele a s návody k obsluze používaných strojů a zařízení.

Zaměstnanec svým podpisem stvrzuje, že se školenou tematikou byl seznámen a v plném rozsahu ji porozuměl. Ověření znalostí proběhlo úspěšně pomocí automaticky generovaného závěrečného testu.

Podpis školeného **Certifikát číslo:**
140451 **Podpis školitele**


E-learningový kurz vytváří a provozuje G U A E D 7, v.o.s. se sídlem Dvořkova 235, 530 03 Pardubice, IČO 48173622, DIČ CZ48173622, telefon: 486335780, e-mail: gued7@gued7.cz, www.gued7.cz a jeho garantem je Alena Štěrba, osvědčení o ověření odborné způsobilosti v pracovním oboru v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (02633)PŘE0001

PŘÍLOHA P IV: OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK

Osobnostní dotazník

I. část

Monika Pospíšilová

Pokyny: Bez dlouhého přemýšlení vyberte u každé položky jednu z nabízených variant.

1. Raději:
 - pracujete na něčem, co jste již dělali dříve.
 - řešíte nový problém.
2. Rádi:
 - jste tam, kde se něco děje.
 - pracujete sami v tichém prostředí.
3. Máte sklon vybírat si:
 - spíše impulzivně.
 - spíše pečlivě.
4. Máte raději:
 - práci v týmu.
 - samostatnou práci.
5. Zajímá Vás více:
 - budoucnost.
 - současnost.
6. Když někam telefonujete:
 - připravíte si, co budete říkat.
 - mluvíte přímo a bez přípravy.
7. Spolehnáte se raději na:
 - svou intuici.
 - vlastní zkušenosti.
8. Často:
 - si věci plánujete dopředu a nemáte rádi změny.
 - nic neplánujete a necháváte věcem vlastní průběh.
9. Ve společnosti:
 - přenecháte iniciativu druhým.
 - začínáte konverzaci sami.
10. Vaší silnou stránkou je:
 - představitivost.
 - smysl pro realitu.
11. Při rozhodování ve spěchu:
 - se bez dostatku informací bojíte rozhodnout.
 - se nebojíte rozhodnout s údaji, které máte k dispozici.
12. Raději:
 - se necháváte řídit.
 - řídíte lidi sám/sama.

Pokyny: Stručně odpovězte na uvedené otázky.

1. Kde se vidíte za dva, tři roky?
2. Jaká je Vaše nejsilnější stránka?
3. Jaká je Vaše nejslabší stránka?
4. Co můžete firmě nabídnout?
5. Co Vás nejvíce přitahuje na pracovní pozici?
6. Jakou máte představu o hrubé mzdě?
7. Které předpoklady na vybranou pracovní pozici Vám chybí, nebo ve kterých jste nejslabší?
8. Jaké jsou důvody odchodu z Vašeho předchozího zaměstnání?
9. Jaké jsou Vaše zájmy a koníčky?
10. Co Vás motivovalo při výběru pracovní pozice?
11. Chtěl/a byste zastávat v budoucnu i jinou pracovní pozici? Uveďte kterou.
12. Vzděláváte se nějakým způsobem i ve svém volném čase? Jakým?
13. Plníte raději konkrétní úkoly nebo Vám vyhovuje samostatnost?
14. Jaká je vzdálenost Vašeho bydliště od pracoviště a jak byste se dopravoval/a?
15. Na závěr popište svou osobnost (kreativní, společenský, introvertní, vnímavý, ad.):

PŘÍLOHA V ADAPTAČNÍ PLÁN

ADAPTAČNÍ PLÁN			
Jméno a příjmení zaměstnance	Bc. Monika Pospíšilová		
Pracovní pozice	Fakturant/ka		
Vedoucí zaměstnanec	Ing. Kristýna Konečná		
Mentor			
Datum nástupu	1.6.2018		
Délka adaptačního procesu	3 měsíce		
Odpovědná osoba (HR)	Ing. Petra Doležalová		
Obsah školení	Odpovědná osoba	Termín	Poznámky
Interní dokumenty zaměstnavatele:			
Pracovní řád Kodex chování Kolektivní smlouva	Vedoucí zaměstnanec	1.6.2018	Intranet -> pro zaměstnance -> nový zaměstnanec
Povinná školení:			
Systém BOZP	Personální oddělení	1.6.2018	BOZP - administrativa
Školení řidičů referentských vozidel	Personální oddělení	1.6.2018	Jen pokud bude využíván služební automobil
Další činnosti:			
Přidělení pracovního místa	Vedoucí zaměstnanec	1.6.2018	Přístup do PC - IT oddělení
Přidělení mentora	Vedoucí zaměstnanec	1.6.2018	
Seznámení s kolektivem	Mentor	1.6.2018	
Seznámení s adaptačním plánem	Mentor	1.6.2018	
Stanovení pracovních cílů	Mentor	1.6.2018	
Kontrola porozumění cílům	Mentor	8.6.2018	
Společné zhodnocení plnění cílů	Mentor a vedoucí zaměstnanec	29.6.2018 31.7.2018 31.8.2018	
1. ADAPTACE PRACOVNÍKA			
Adaptační cíle	Termín	Vyjádření zaměstnance	
Zvládnutí základních činností při zpracování faktur (alespoň 50 faktur za den)	1.6. - 29.6.		
Kopírování a scanování	11.6.		
Potvrzování dobropisů - komunikace s odběrateli a dodavateli	18.6. - 20.6.		
Pokročilejší zpracování faktur (alespoň 100 faktur za den)	2.7. - 31.7.		
Vystavování zápočtů	1.8. - 3.8.		
Zpracování dobropisů - slevy	6.8. - 15.8.		
Zpracování dobropisů - vratky	16.8. - 31.8.		
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:	

2. PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Zhodnocení, případně doplnění adaptačních cílů	Vyjádření zaměstnance
Např. zaměstnanec ne/splňuje hranici zadaných faktur zaměstnanec je velmi pracovitý zaměstnanec často chybuje velmi dobře komunikuje se zákazníky a dodavateli zaměstnanec do kolektivu ne/zapadá	
Podpis hodnotitele	Podpis zaměstnance

3. ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Hodnocené oblasti		Hodnocení (zvolenou oblast označte křížkem)				
		Velmi dobré	Dobré	Uspokojivé	Neuspokojivé	Neohodnoceno
Odborné znalosti	Odborné znalosti a schopnosti					
	Práce s počítačem					
Pracovní styl	Pracovní výkon					
	Samostatnost					
	Aktivita, iniciativa					
	Flexibilita					
Práce v týmu	Zařazení do pracovního týmu					
	Komunikace s kolegy a nadřízenými					
Slovní hodnocení zaměstnavatele a HR oddělení		Vyjádření zaměstnance				
Podpis hodnotitele		Podpis zaměstnance				

5. IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB ZAMĚSTNANCE

--

PŘÍLOHA VI HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ - hodnocení nadřízeným					
Jméno zaměstnance	Bc. Monika Pospíšilová				
Pracovní pozice	Fakturant/ka				
Oddělení	Ekonomické				
Vedoucí zaměstnanec	Ing. Kristýna Konečná				
Hodnocené období	rok 2018				
Otázky	Odpovědi (prosím zaškrtněte vyhovující):				
	Velmi	Dostatečně	Průměrně	Nepříliš	Vůbec
Jak pracovitý je Váš zaměstnanec?					
Pracuje Váš zaměstnanec efektivně?					
Reaguje zaměstnanec na nové požadavky rychle?					
Jak se zaměstnanec podílí na společné zodpovědnosti za výsledky týmu?					
Chybuje často Váš zaměstnanec?					
Je zaměstnanec samostatný?					
Vychází Váš zaměstnanec dobře s kolegy?					
Je Váš zaměstnanec komunikativní?					
	Ano	Většinou ano	Jak kdy	Většinou ne	Ne
Stíhá Váš zaměstnanec plnit termíny?					
Zvládá Váš zaměstnanec týmovou práci?					
Zvládá Váš zaměstnanec unést kritiku?					
Umí se zaměstnanec přizpůsobit změnám?					
Plní Váš zaměstnanec úkoly svědomitě?					
Pracuje Váš zaměstnanec rád?					
Bojí se zaměstnanec rozhodovat sám?					
Silné stránky zaměstnance:					
<input type="text"/>					
Slabé stránky zaměstnance:					
<input type="text"/>					
Identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb:					
<input type="text"/>					
Návrhy ke zlepšení výkonu:					
<input type="text"/>					
Podpis hodnotitele:			Podpis hodnoceného:		

PŘÍLOHA VII OTÁZKY K PRŮZKUMU

Dotazník zaměstnaneckých benefitů

1. Jste spokojeni se současným počtem poskytovaných zaměstnaneckých výhod?
 2. Myslíte si, že by se měla zvyšovat hodnota a množství nabízených benefitů úměrně s délkou zaměstnaneckého poměru v organizaci?
 3. Myslíte si, že by se měla zvyšovat hodnota a množství nabízených benefitů úměrně s Vaším pracovním výkonem?
 4. Motivují Vás současné výhody k lepšímu výkonu?
 5. O které z nových benefitů byste měl/a největší zájem? Uveďte konkrétní. (13. plat, příspěvky na pojištění, dovolenou, rekreační pobyty, kulturní a sportovní akce, dopravu, služební notebook, ad.)
 6. Motivuje Vás více peněžní nebo nepeněžní odměna?
 7. Jsou pro Vás poskytované benefity rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání?
 8. Myslíte si, že znáte všechny benefity, které Vás zaměstnavatel poskytuje?
 9. Jste dostatečně informováni ze strany vedení o nabízených benefitech?
 10. Je pro Vás nabídka zaměstnaneckých výhod dostatečně široká?
 11. Máte možnost výběru benefitů, které se Vám nejvíce zamlouvají?
 12. Zajímá se organizace o Vaše názory ohledně zaměstnaneckých výhod?
 13. Ocenil/a byste zavedení aplikace Cafeterie, ve které si můžete vybírat zaměstnanecké výhody dle vlastních hodnotových preferencí?
 14. Měnil se v posledních dvou letech rozsah poskytovaných výhod?
 15. Vztahují se poskytované benefity i na Vaše rodinné příslušníky?
-