

Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti

Tomáš Machuča

Bakalářská práce
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: **Mgr. Tomáš Machuča**
Osobní číslo: **M14527**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

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

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se podstaty řízení lidských zdrojů ve výrobní společnosti.

II. Praktická část

- Proveďte situační analýzu vybrané společnosti.
- Analyzujte současný stav řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení na zlepšení stávajícího stavu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

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

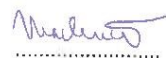
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská 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 s tím, že vyrovnaní 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, považuji 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 dne 11.5.2018

Jméno a příjmení: Tomáš Machuča


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů ve vybrané výrobní společnosti zabývající se především zbrojní výrobou. Cílem práce je na základě odhalení nedostatků stávajícího způsobu řízení lidských zdrojů ve společnosti navrhnout doporučení vedoucí k dosažení vyšší spokojenosti jak řadových, tak především řídicích zaměstnanců a v neposlední řadě také k dosažení finančně a věcně efektivnějšího řízení personálních činností. Teoretická část práce vymezuje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, zejména jednotlivých personálních činností. V praktické části je charakterizována vybraná společnost a provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti. Na základě zhodnocení jednotlivých procesů je provedeno shrnutí současného stavu a doporučeny vlastní návrhy řešení pro zlepšení vybraných personálních činností.

Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, personalistika, odměňování, agentury práce, motivace, mzda, personální management.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on analysis of human resources management in a chosen production company dealing mainly with the production of firearms. The aim of this work is to propose recommendations based on revealing shortcomings of the current way of managing human resources in the company, in order to achieve higher satisfaction of both ordinary and managerial employees and, last but not least, to achieve the management of the personnel related activities to be more effective both financially and factually. The theoretical part of the thesis defines the basic concepts of human resources management, especially individual personnel activities. In the practical part, a chosen company is characterized and an analysis is carried out covering the present state of human resources management in the company. The summary of the current situation is made on the basis of the evaluation of the individual processes further outlining specific solutions for improvements of selected activities in relation to company personnel.

Keywords:

Human resources management, human resources, remuneration, employment agencies, motivation, wages, personal management.

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady, a zároveň mé snoubence za její trpělivost při psaní této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 POJEM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VÝZNAM	13
1.2 MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A PERSONALISTIKA	15
1.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO ÚLOHA.....	15
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	17
2.1 TVORBA PRACOVNÍCH MÍST.....	17
2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	18
2.3 NÁBOR	21
2.3.1 Proces náboru	21
2.3.2 Metody získávání pracovníků	23
2.3.3 Výběr pracovníků.....	25
2.3.4 Adaptace.....	27
2.4 PÉČE O PRACOVNÍKY	27
2.4.1 Pracovní doba.....	28
2.4.2 Pracovní prostředí	29
2.4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	30
2.5 ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRÁCE A PRACOVNÍKŮ	30
2.5.1 Řízení (hodnocení) pracovního výkonu	30
2.5.2 Sledování výkonu.....	31
2.5.3 Hodnocení práce.....	32
2.5.4 Metody hodnocení pracovníků.....	32
2.6 ODMĚŇOVÁNÍ	33
2.6.1 Prvky odměňování	33
2.6.2 Mzdový systém	34
2.6.3 Mzdové formy	35
2.7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	36
2.7.1 Formy vzdělávání.....	37
2.7.2 Metody vzdělávání	37
2.8 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	39
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	44
4 SITUAČNÍ ANALÝZA	46
4.1 INTERNÍ ANALÝZA.....	46
4.1.1 Organizační struktura a zaměstnanci	46
4.1.2 Výrobní program.....	48
4.1.3 Dceřiné společnosti	48
4.1.4 Strategie společnosti.....	48

4.1.5	Řízení kvality	49
4.1.6	Compliance program	49
4.1.7	Výzkum a vývoj	49
4.1.8	Životní prostředí	50
4.1.9	Finanční situace	50
4.1.10	Řízení lidských zdrojů	51
4.2	EXTERNÍ ANALÝZA	52
4.2.1	Dodavatelé	52
4.2.2	Zákazníci	52
4.2.3	Konkurence	53
4.2.4	Trendy	54
4.3	SWOT ANALÝZA	55
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	56
5.1	PŘEDSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	56
5.1.1	Poslání personálního útvaru ve vybrané společnosti	56
5.1.2	Organizační struktura personálního útvaru	56
5.2	TVORBA PRACOVNÍCH MÍST	59
5.3	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	59
5.3.1	Vnitřní zdroje	59
5.3.2	Vnější zdroje	60
5.3.3	Agenturní zaměstnávání	62
5.3.4	Adaptace	64
5.4	PÉČE O ZAMĚSTNANCE	64
5.4.1	Pracovní doba	65
5.4.2	Kolektivní pracovní vztahy	66
5.4.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	66
5.5	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	67
5.5.1	Hodnocení THP	67
5.5.2	Hodnocení výrobních a nevýrobních dělníků	69
5.6	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ	71
5.6.1	Interní vzdělávání	72
5.6.2	Externí vzdělávání	72
5.6.3	Financování a náklady na vzdělávání	73
5.6.4	Vyhodnocování vzdělávacích akcí	73
5.7	POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITŮ	74
5.7.1	Odměňování výrobních a nevýrobních dělníků	75
5.7.2	Odměňování THP zaměstnanců	76
5.7.3	Forma stanovení mzdy	77
5.7.4	Navyšování mezd	78
5.7.5	Benefity	79
5.8	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	80
6	SHRNUTÍ ANALÝZY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	82
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	84

7.1	ROZDĚLENÍ KOMPETENCÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	84
7.2	NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ KATEGORIE THP	85
7.3	AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ.....	86
7.4	VYDÁVÁNÍ MZDOVÝCH PŘEDPISŮ	87
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM GRAFŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	94

ÚVOD

Výkonnost a úspěšnost firem v současném náročném podnikatelském prostředí závisí na technickém vybavení, finančním zajištění, dostupnosti surovinových zdrojů a informací, konkurenčních přednostech i efektivním řízení. Jedním z nejzávažnějších, mnohdy však neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem jsou lidé – zaměstnanci, manažeři, personál. Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání, představují pro organizaci nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

V současné době není snad nikoho, kdo by pochyboval o tom, že udržet si pracovité a odborně zdatné zaměstnance, nastavit jim vhodné pracovní podmínky, správně je motivovat a odměňovat, je předpokladem úspěchu jakékoli organizace. Postup výběru a nábory nových zaměstnanců je obtížný jak termínově, tak nákladově a nikdy není zcela zaručeno, že nově příchozí zaměstnanec dokáže naplnit představy, která od něj organizace očekává. Organizace proto musí vytvářet podmínky, v nichž budou zaměstnanci spokojeni, a díky tomu bude moci využít naplno jejich potenciálu, který jí mohou zaměstnanci nabídnout.

Personalistika je oborem zasvěceným lidem a práci s lidmi. Personální práce nespočívá pouze v její administrativní podobě, její podstata tkví v každodenní, především řídicí činnosti všech vedoucích pracovníků, je v komunikaci s lidmi a v jejich motivaci, v zadávání úkolů, v jejich vysvětlování.

V dnešní situaci, kdy je nabídka pracovních míst téměř vyrovnána s poptávkou po volných pracovních místech, je důležité, aby personální práce s lidmi vystupovala do popředí každé organizace zaměstnávající lidi. Lidé (zaměstnanci) již netouží jenom po vysokých mzdách, nýbrž po pracovní jistotě, kvalitním pracovním prostředí či dalších výhodách spočívajících ze zaměstnání, a proto je důležité se personální prací dále zabývat a zdokonalovat její jednotlivé aspekty tak, aby zaměstnavatel dosáhl zamýšleného výsledku a zaměstnanec dosáhl maximální spokojenosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh doporučení ke zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti vedoucí k dosažení vyšší spokojenosti jak řadových, tak především řídicích zaměstnanců a v neposlední řadě také k dosažení finančně a věcně efektivnějšího řízení personálních činností.

Mezi dílčí cíle, kterými bude dosaženo splnění hlavního cíle, bude seznámení se s teoretickými poznatky týkajícími se vymezení pojetí personální práce, její úlohy v organizaci, provedení situační analýzy vybrané společnosti, nastínění personálních činností vykonávaných personálním útvarem vybrané společnosti a definování silných a slabých stránek v oblasti řízení lidských zdrojů.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část nejprve definuje pojem řízení lidských zdrojů, dále se týká toho, jak by personální práce měla vypadat a jaké jsou současné teoretické východiska pro výkon personálních činností. Je charakterizována oblast personální práce – vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o pracovníky a personální informační systém.

Praktická část je zaměřena na konkrétní podnikatelskou organizaci – akciovou společnost zabývající se zbrojní výrobou, kdy je nejprve provedena situační analýza společnosti, jejímž výsledkem je SWOT analýza. Druhým segmentem praktické části je analýza řízení lidských zdrojů v této společnosti, jež popisuje jednotlivé personální činnosti, které personální útvar ve společnosti vykonává. Nejdůležitější kapitolou této části práce je soubor doporučení, který je proveden na základě analýzy silných a slabých stránek personálních činností, jehož jednotlivé návrhy by v případě aplikace mohly vést ke zdokonalení řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Jako metody pro získání informací bylo zvoleno pozorování, studium odborné literatury a dostupných pramenů k příslušnému tématu, analýza dokumentů společnosti a rozhovory s pracovníky personálního útvaru a dalšími vedoucími pracovníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Pojem řízení lidských zdrojů a jeho význam

Aby organizace byla schopna dosahovat svých stanovených cílů, potřebuje co nejlépe řídit svoje pracovníky, a to promyšlenou strategií a logickým přístupem.¹

Koncepce řízení lidský zdrojů se začala formovat v jednu z nejvýznamnějších a nejdůležitějších činností organizace v 50. a 60. letech 20. stolní a to především díky zvyšujícímu se postavení člověka jako pracovní síly v podniku.²

Řízení lidských zdrojů je charakterizováno především těmito znaky:

- strategickým přístupem ke všemu souvisejícímu s personalistikou,
- směřováním na pracovní sílu (především na vnější faktory),
- každodenním zapojováním vedoucích pracovníků,
- propojováním v oblasti strategie organizace,
- propojováním v oblasti řízení organizace (manažerská role = vedoucí je členem vedení),
- rozvojem, spokojeností pracovníků a jejich pracovního života,
- zapojování se do řízení pracovníků,
- organizační kulturou,
- snahou o zviditelnění organizace jako prestižního zaměstnavatele.³

1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Vyústěním snahy o definici přístupu organizací k řízení lidských zdrojů bylo vytvoření modelů řízení lidských zdrojů. Tyto modely byly vytvářeny v 80. letech 20. století především na amerických univerzitách. Jedná se o:

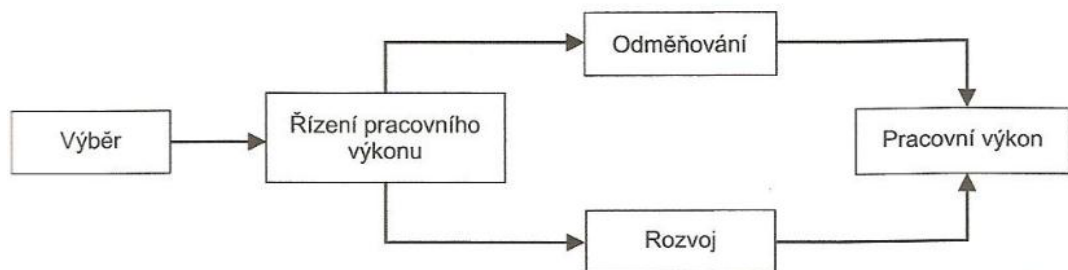
¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.

³ tamtéž, s. 16-17.

- Model shody (model souladu)

Vytvořila jej Michiganská škola - zastávají názor souladu mezi strategií podniku a řízením lidských zdrojů. Také poukazují na možnost existence cyklu lidských zdrojů, jež se skládá ze čtyř procesů v organizaci. Patří mezi ně spojení mezi pracovníky (lidskými zdroji) a pracovními místy. U pracovníků je kladen důraz na jejich kvalitní výběr a zároveň je hodnocen pracovní výkon. Proto musí být správně nastaven systém odměňování v souladu s budoucími úspěchy.⁴



Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů⁵

Model shody, který je omezen pouze na Spojené státy americké, je označován jako Stochastický. Jeho obsahem je řízení lidských zdrojů v souladu se strategií organizací a zároveň hledá vztah mezi politikou a řízením lidských zdrojů. Díky tomu se mohou urychlit aplikace významných změn v podnicích.⁶

- Harvardský model (systém)

Vytvořila jej Harvardská škola – poukázali na významnou roli liniových manažerů, kteří by měli mít větší zodpovědnost z hlediska strategie společnosti, a také definovali poslání personálního úseku, jehož úkolem je řízení a realizace personálních činností a jejich vzájemná subvence.⁷

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 14-15. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵ tamtéž, s. 29.

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 6-7. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 29. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.3 Personální řízení a personalistika

Koncepce personálního řízení a personálních útvarů se začala vyvíjet v důsledku zjištění, že pro podnik je zdrojem velké konkurenční výhody právě člověk. Díky tomu se začaly vyvíjet nové metody personální práce, které vedly k rozvoji personální politiky organizací. Tato koncepce je však zaměřena pouze vnitro organizačně⁸.

Ta část práce v organizaci, která se zaměřuje na celý pracovní proces (v souvislosti s využíváním člověka, jeho schopností, dovedností, chování a se vším co se jej týká) je personální práce neboli personalistika. Tato činnost je v především v kompetenci samotné organizace. Organizace si sama stanovuje rozsah a zařazení personalistiky do svých činností, a proto zásah státu je žádoucí pouze v případě porušení zákonných vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem⁹.

1.4 Personální útvar a jeho úloha

Správně vybraní a motivovaní pracovníci hrají velkou roli při úspěchu celé organizace. Proto si podniky začaly vytvářet odbory a oddělení v personálních úsecích svých společností – především v jejich středu. Pracovníci těchto úseků se proto museli začít specializovat na dílčí činnosti v rámci svých útvarů¹⁰.

Krom hlavního úkolu, kterým je neustálé zlepšování díky využívání všech zdrojů, které organizace má, mohou být úkoly personálního útvaru charakterizovány ještě takto¹¹:

- zajištění souladu mezi pracovními místy a pracovníky (jejich schopnostmi) a tím spojeným počtem míst a pracovníků,
- zajištění správného využití fondu pracovní doby a využití kvalifikace jednotlivých pracovníků,
- vytváření pracovních týmů (kvalitních vztahů jednotlivých členů v týmu),

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 14-15. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 14-15. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 5-6. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 17-18. ISBN 978-80-7261-168-3.

- kompletní rozvoj pracovníků v organizaci (od správných pracovních podmínek, přes sjednocení zájmů pracovníků a organizace, po rozvíjení pracovních schopností),
- zaměstnávání pracovníků v souladu se zákony dané země.

Mezi další agendy personálního útvaru patří dále definice pracovních úkolů a jejich obsahů s tím, že se musí konkretizovat požadavky na pracovníky. Plánují se struktury a počty pracovníků, související metody a způsoby získání pracovníků, musí být zabezpečena organizace práce a pracovní podmínky včetně ochrany a bezpečnosti zdraví při práci. Neméně důležitou součástí je i vzdělávání pracovníků, jejich rozvoj a odměňování. V personálním útvaru se také řeší pracovní vztahy, v případě odborů i kolektivní vyjednávání a také péče o zaměstnance. Všechny tyto činnosti budou dále rozebrány v samostatné kapitole Personální činnosti. Dalším úkolem personálních útvarů je především tvorba strategie lidských zdrojů, tak aby bylo v podniku co nejlépe zajištěno fungování personálních procesů. S tím souvisí i snižování režijních nákladů společností, což někdy vede u společností s personálními útvary k jejich přesunu mimo činnosti organizací tzv. outsourcingu¹².

¹² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 20-21. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

V této kapitole budou definovány jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů.

2.1 Tvorba pracovních míst

Jedná se o jednu z nejvýznamnějších personálních činností. Správné odvedení této činnosti je propojeno s dalšími personálními činnostmi. Navíc je to první činnost, při které je konkretizován úkol či úkoly pracovníků a je vytvářena potencionální organizační struktura. Při vytváření pracovního místa jde nejen o spokojenost organizace, ale i pracovníků. Díky této činnosti je vytvářen obraz o pracovním místě, ale i o pracovníkovi, jež má danou práci vykonávat.

Hlavním cílem této činnosti je zanalyzovat získané informace o pracovním místě a seskupit je do tzv. popisu pracovního místa. Požadavky odvíjející se od informací o pracovním místě vedou ke specifikaci pracovního místa. Po ukončení analýzy pracovního místa je pracovní místo vytvořeno. Proto by měl být na tuto činnost kladen velký důraz. Pokud se analýza pracovního místa nepovede, může být profil analýzy změněn. Činnost analýzy a popisu je nutná také k efektivnímu vykonávání práce. Proto se často stává, že jsou pracovní místa analyzována opětovně.

Kvůli nepružnosti a zajištění větší flexibility je dnes používán více **system pracovních rolí**. Jsou s nimi spojeny rychlejší reakce pracovníků k učení se stále novým požadavkům. Role zajišťuje, že pracovník ví, jakou má na pracovišti plnit úlohu. Jedná se o to, jak se práce vykonává, nikoliv o jednotlivé úkoly. Je zde navíc místo popisu pracovního místa používán popis pracovní role. Místo stanovení úkolů pro místo jsou zadány očekávání určitých výstupů či znalostí. Díky rolím má pracovník růst, více se rozvíjet, rozšiřovat svoje schopnosti, aby byl přínosem pro organizaci.

Role může být:

- Individuální
Vykonává ji pouze jedna osoba.
- Druhová
Více osob vykonává podobné činnosti. Jedná se o zaměření, u kterého se dají specifikovat podobné rysy.

Po analýze se přechází k samotné tvorbě pracovního úkolu, pracovního místa či pracovní role. Organizace by měla ze své podstaty umět říct, co bude **obsahem samotné práce**.¹³

V minulosti byla práce hodně specializovaná. To však vedlo a vede k monotónnosti či znehodnocení samotného pracovníka. Rozsah jeho činností byl natolik zúžen, že již nemohl být „použit“ na jiné činnosti. Specializace může být přínosná např. v případě velké výroby, určité jistoty práce a jejího množství a minimální nepřítomnosti. Dalším důležitým prvkem je neustálé zásobování a správný a podrobný technologický postup a závěrečná kontrola.

Moderním trendem při stanovování obsahu práce je tzv. rotace neboli obměňování buď úkolů, operací či přímo pracovních míst. Je zde zajištěna větší pružnost organizace a zastupitelnost samotných pracovníků. Nevýhodou jsou vyšší režijní náklady na pracovníky (např. vyšší náklady na vzdělávání) či těžší výběr nových pracovníků.

2.2 Personální plánování

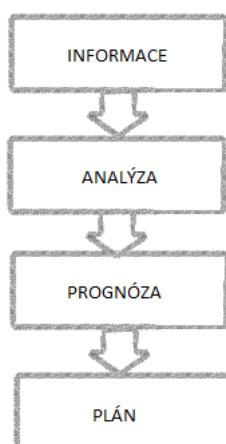
„Proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.“ Takto popsal plánování lidských zdrojů Bulla a Scott již v roce 1994.¹⁴

Jedná se o proces, který je nastaven na rozpoznání toho, co organizace potřebuje pomocí strategického plánování. Tento proces může rozdělit na tvrdé a měkké plánování. Tvrdé plánování má za úkol zabezpečit počty pracovníků a měkké plánování má zabezpečit „správné“ pracovníky, tj. lidi, jejichž hodnoty a postoje odpovídají požadavkům organizace a organizaci samotné¹⁵.

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 44-50. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007, s. 305. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁵ tamtéž, s.305.



Obrázek 2 :Posloupnost plánovacího procesu¹⁶

Pro proces plánování je důležitá prognóza potřeb, prognóza zdrojů a sestavení plánů, které sladí prognózu potřeb s prognózou zdrojů. Organizace plánují především kvůli správnému stanovování využitelnosti lidí v současnosti a zároveň i kvůli budoucnosti. Dále kvůli podpoře plánů pracovníky a ochotou pracovníků plány dodržovat – to je důležité především kvůli koordinaci v organizaci. Plánování souvisí také s typem dané organizace. Pokud se organizace řadí mezi ty v proměnlivém nebo stálejším prostředí.¹⁷

Pro plánování lidských zdrojů je velmi důležité sledovat **trh práce**. Trh práce může být rozdělen:

- Vnitřní trh – orientující se na situaci uvnitř organizace, na počty a rozmístění pracovníků¹⁸.
- Vnější trh – tento trh je určen i vývojem trhu vnitřního (část situace na vnějším trhu ovlivní situaci na trhu práce uvnitř organizace). Jedná se o trh práce, který je součástí trhu. Má však svá specifika – práce nemá stejné atributy jako zboží. Navíc je tento trh ovlivňován státem. Nabídka na trhu práce je dána nabídkou samotných lidských zdrojů. V tom je obsaženo vzdělání, znalosti, dovednosti atd. Poptávková strana je tvořena potřebou uspokojit uživatele těchto zdrojů. Na trhu práce se sledují různé

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 98. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 307-308. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁸ tamtéž, s. 308.

ukazatele jako je míra ne/zaměstnanosti či ekonomické aktivity a jejich vývoj v čase.¹⁹

Strategie zabezpečování

Cílem je získání výhody organizace nad ostatními podniky pomocí „lepších“ pracovníků (s vysokými schopnostmi, dovednostmi, loajalitou). Ti jsou pro organizaci nejpřínosnější. Organizace se snaží být lukrativním zaměstnavatelem. Organizace díky tomu může zvyšovat i svoji přidanou hodnotu. Při jejím formování musí společnost klást důraz na počty lidí, jejich dovednosti, kde je najdou (z interních či externích trhů), jak rozpoznají jejich potenciál, jak je udržet, jaká bude flexibilita zaměstnávání či zda nebude snižovat počty zaměstnanců.²⁰

Odhad potřeb pracovníků

Existuje více metod pro odhad potřeby. V praxi se jedná nejčastěji o různé kombinace metod, protože je velmi těžké odhadnout, kudy se potřeby budou vyvíjet.

➤ *Delfská metoda*

Používá se u ní pojem expertní metoda. Jedná se o celkem spolehlivou metodu s výhledem na jeden až dva roky. Experti odhadují v co největší shodě budoucí vývoj potřeb pracovníků v podniku. Odborníkem by měl být člověk znalý organizace nejen po personální stránce, ale i po obchodní či technické straně (např. skupina vedoucích pracovníků z více úseků). Ti se však neseťkávají, ale svoje myšlenky formují přes prostředníka. Metoda je vhodná pro plánování dělnických profesí.

➤ *Kaskádová metoda*

Velmi podobná metoda delfské metodě, s tím rozdílem, že je do odhadu potřeby pracovníků v podniku zapojena i možnost pokrytí z interních zdrojů. Jde o rozpad začínající na nejnižší úrovni organizace, směřující do nejvyšších úrovní. Výsledky jsou předávány po úrovních.

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 63 – 67. ISBN 978-80-7400-347-9.

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 311. ISBN 978-80-247-1407-3.

➤ *Metoda manažerských odhadů*

Tato metoda je podobná kaskádové metodě. Počítá se zapojením všech vedoucích pracovníků v podniku. Plánování může začínat jak od nejvyšší tak od nejnižší úrovně. Případně oba způsoby kombinovat, ale s časovým odstupem.

➤ *Metoda založená na analýze vývojových trendů*

Tato metoda má za úkol kvantifikovat potřeby pracovníků pomocí jednoho faktoru, jež je nejsilnější. Je zkoumán jeho vývoj. Díky tomu je vytvořen odhad do počtu budoucích pracovníků. Pokud je faktor nalezen musí se sestavit tabulka s jeho vývojem. Dále se spočítá průměrný výkon nebo produkce, vyjádří se hypotéza o vývoji budoucí úrovně a nastaví se k cíli. Odhad se musí udělat pro různé výrobky či činnosti, neměl by se dělat pouze na celou organizaci. Je vhodná také spíše pro organizace, které jsou působí již delší dobu.

➤ *Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počty pracovníků*

Tato metoda je používána u obsluh lidí. Směrodatný je ideální počet lidí na dané pracoviště.²¹

2.3 Nábor

Další velmi důležitá personální činnost, která má za úkol přilákat a zaměstnat kvalifikované pracovníky. Musí však být dodržen soulad mezi tím, co nabízí zaměstnavatel a tím, jakou má představu uchazeč. Je zde také kladen velký důraz na rovnost v zacházení s tím, že se nesmí vyskytnout žádný znak diskriminace.²²

2.3.1 Proces náboru

Podniky bez personálního oddělení mohou mít proces náboru jednodušší, protože si vedoucí pracovník se svými kolegy ujasní, jaké by měli mít přesné požadavky. Další výhodou může být potenciální zlepšení vztahů na pracovišti, protože nový pracovník může být vybrán i z řad interních zaměstnanců.²³

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 106. ISBN 978-80-7261-288-8. s. 106

²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 145. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

²³ Získávání pracovníků jako proces. *BusinessVize* [online]. 2010 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>

Na jedné straně stojí uchazeč a na druhé organizace. Proces náboru by měl být naplánován. Naplánování je důležité kvůli časovému harmonogramu, tj. kdy by měl být pracovník přijat. Musí být také podrobně zanalyzován vnější a vnitřní trh práce, či zda potencionální zaměstnanec je vhodný na danou pozici jak demograficky (doba dojezdovosti do práce), tak kvalifikačně.²⁴

Proces náboru je také ovlivněn správným tokem informací mezi stranou zaměstnavatele a zaměstnance. Správná nabídka = správně obsahově formulovaná nabídka s vnitřními a vnějšími podmínkami organizace, ovlivní celý tok náboru. Proces náboru je ovlivněn vnitřními podmínkami, jako jsou²⁵:

- Pracovní místo – druh práce, postavení pracovníka v organizaci, jeho vzdělání a kvalifikace, rozsah jeho pracovních činností, zodpovědnosti, pracovní doba, místo práce, odměna.
- Organizace – image, význam, úspěch, pověst, odměňování, péče o pracovníky, klima, umístění atd.

Vnějšími podmínkami jsou:

- Demografie, natalita, populační vývoj, vývoj národního hospodářství, orientace lidí na profesní vzdělávání, rodinné hodnoty, technologie, územní osídlení, vliv životního prostředí, politické a legislativní podmínky (zaměstnávání cizinců či jiné regulace na trhu práce).

Stejně jako podmínky náboru, tak i zdroje pracovníků jsou vnitřní a vnější. Z vnitřních zdrojů mohou být pracovníci, kteří byli uspořeni při zakoupení nových technologií, v důsledku organizačních změn, pracovníci, kteří mohou vykonávat náročnější práci či pracovníci, kteří chtějí přejít na jiné oddělení. Jejich výhodou je, že znají organizaci a organizace zná je, jsou motivovaní, mají zkušenosti. Nevýhodou může být, že na dané místo nemusí

²⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 145-146. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 128-129. ISBN 978-80-7261-168-3.

stačit, morálka při povyšování a mohou chybět nové myšlenky. Z vnějších zdrojů jde o pracovníky, kteří hledají zaměstnání – jsou registrováni na úřadech práce, absolventi, ti, kteří chtějí změnit zaměstnavatele. Dalšími zdroji mohou být senioři, studenti či zahraniční pracovníci. Jejich výhodou je četnost nových talentů, nové pohledy či názory, snadnější získání kvalifikované pracovní síly. Nevýhodou je nákladnější nábor, adaptace, závist ze strany zaměstnanců, kteří v organizaci jsou a toto místo chtěli.²⁶

2.3.2 Metody získávání pracovníků

Jsou závislé na tom, zda je pracovník hledán z interních či externích zdrojů. Existuje velké množství metod, přičemž některé z nich jsou níže popsány.

Uchazeči se sami nabízejí

Jedná se o metodu pasivní. Organizace je všeobecně dobře zavedená, má výbornou pověst, zajímavé benefity pro zaměstnance atd. Díky tomu se potenciální zaměstnanci sami nabízejí. Nejsou zde tedy inzertní náklady, ale naopak to navyšuje práci personálnímu oddělení a navíc může být představa o pozici v podniku pro uchazeče skreslená. Je tedy zvýšena možnost vybrání nevhodného uchazeče.

Na doporučení

Další z pasivních metod. Potenciální zaměstnanec je vybírán na doporučení osoby, která je již v podniku zaměstnána. Jsou pro to potřeba dobré informační kanály v podniku. Doporučujícího zaměstnance je vhodné motivovat možností odměny. Výhodou jsou minimální náklady, nevýhodou omezená možnost výběru.

Přímé oslovení

V této metodě je využíváno znalostí v oboru od vedoucích pracovníků. Ti by měli znát úspěšné zaměstnance jak v rámci oboru, tak především konkurence. Potenciální kandidáti jsou pak osloveni. Výhodou této metody je velká pravděpodobnost, že kandidát má potřebné

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 130-131. ISBN 978-80-7261-168-3.

znalosti a dovednosti na danou pozici. Nevýhodou se může stát následný vztah konkurenčních organizací. Tato metoda může následovat jako konečná fáze v kombinaci s předcházejícími metodami.

Vývěsky

Tato metoda je využívána jak uvnitř, tak na vnější straně organizace. Jde především o správné umístění vývěsek, tedy aby si jich zájemci o místo všimli nebo alespoň byli informováni od jiných spolupracovníků. Jedná se o více frekventovaná místa. Na vývěsce jsou uvedeny podrobné informace o pozici a termíny. Výhodou jsou nízké náklady a samostatné zvážení potencionálního kandidáta, zda má o pozici zájem. Taká je díky přesnému termínu vybíráno z většího množství uchazečů. Nevýhodou je, že se nemusí k vývěsce dostat širší veřejnost, ale spíše lidé pohybující se v okolí organizace. Jedná se i o vhodnou metodu pro získávání absolventů.

Letáky

Kandidáti jsou oslovováni díky letákům umístěným v poštovních schránkách. Jedná se o nucenou reakci. Metoda má stejné výhody jako metoda vývěsek s širším rozsahem, je však nákladnější. Také je vhodná spíše pro méně kvalifikované pozice a sezónní pracovníky.

Sdělovací prostředky

Metoda využívá především tiskoviny, periodika, rozhlas a televizi. A to buď v regionálním, nebo širším rozsahu (celostátním). Rozsah metody záleží i na obtížnosti obsazení pozice. Menší rozsah bývá zvolen pro méně kvalifikované pozice, širší např. pro specialisty. Výhodou je oslovení velkého počtu osob, nevýhodou naopak náklady na inzerci.

Spolupráce s dalšími institucemi

- Se vzdělávacími institucemi – organizace se snaží podporovat nebo sama provozovat vzdělávací instituce, ze kterých jí mohou plynout přímo noví mladí manuální pracovníci. Pokud podporuje střední a vysoké školy mohou tím snadněji získávat odborníky. Zavazující si studenty nabídkou stipendií či možností napsat ve společnosti závěrečné práce. Výhodou je vhodnost kandidáta již díky profilu předmětů ze školy a navíc na doporučení instituce. Nevýhodou je sezónnost nástupu.
- S odbory – výběr pomocí informačních systémů odborových svazů, které musí své členy evidovat. Díky tomu jsou zlepšovány i vztahy mezi podniky a odbory. Nevýhodou je omezený výběr.

- Se sdruženími, vědeckými společnostmi – metoda vhodná pro získávání specialistů. Výhodou je vysoká odbornost kandidátů. Nevýhodou vyšší náklady na pracovníky, protože se jedná už o zaměstnané kandidáty, kterým musí být nabídnuta motivace, proč stávající práci opustit.
- S úřady práce – metoda, která je pro podniky velmi výhodná především z nákladového hlediska. Potenciální kandidáti jsou bezplatně oslovováni (náklady nese stát). Nevýhodou je omezený výběr uchazečů.

Zprostředkovatelé

Metoda pracující s využíváním personálních agentur. Agentura učiní nejen výběr, ale i předvýběr uchazečů. Podnik si však sám rozhodne, zda kandidáta přijmout či nikoliv. Výhodou jsou seznamy potenciálních uchazečů, předvýběrový proces, který může zahrnovat testy či psychology. Nevýhodou je nákladnost spojená s tou metodou a také pokud dojde k menšímu zapojení ze strany potenciálního zaměstnavatele, hrozí získání nevhodného uchazeče. Vystupování agentur může být neseriózní. Také je zahraničními průzkumy prokázáno, že uchazeči radši reagují na konkrétní nabídky od konkrétních firem než na anonymní inzerci od zprostředkovatelů.

Elektronické prostředků

Organizace svoje nabídky mohou inzerovat i pomocí internetové sítě, kam inzerát o zaměstnání umístí. Bud' mohou nabídku inzerovat na některém z široké nabídky portálů nabízejících zaměstnání, nebo přímo na svých webových stránkách. Výhodou této metody je minimum nákladů a možnost použití elektronických formulářů či dotazníků. Jedné se také o relativně rychlý proces. V dnešní době se jedná o velmi oblíbenou metodu získávání potenciálních zaměstnanců.²⁷

2.3.3 Výběr pracovníků

Po procesu nábory (tj. po procesu sběru informací) dochází k procesu hodnocení informací o kandidátech na danou pozici. Kandidáti pomocí různých metod nábory uvedených výše

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 135-142. ISBN 978-80-7261-168-3.

předkládají svoje životopisy a žádosti o zaměstnání. Součástí materiálů o potenciálním zaměstnanci může být také osobní dotazník, doklad o prokazatelně ukončeném vzdělání, pracovní posudky, reference atd. Uchazeči jsou porovnávány s požadavky na dané pracovní místo. Toto platí jak pro výběr z interních zdrojů, tak pro výběr z externích zdrojů pracovníků. Jsou analyzovány materiály o kandidátech. Z této analýzy poté vyplyne, zda je uchazeč vhodný pro vykonávání dané práce, ale také, zda se bude hodit do kolektivu a jak moc danou práci chce.

Po zpracování materiálů jsou vhodní kandidáti pozváni na pracovní pohovor, při kterém se kandidát i zaměstnavatel poprvé osobně setkávají. Uchazeč musí projevit určitou znalost procesu pohovoru, při kterém potenciální zaměstnavatel zkoumá např. postoje uchazeče, jeho řeč těla atd. Zaměstnavatel může mít připraveny otázky na ještě větší prohloubení znalostí o kandidátovi – tzv. strukturovaná část pohovoru. Při náhodném pokládání otázek se jedná o nestrukturovanou část pohovoru, která by měla odhalit reakce uchazeče na nečekané otázky.

Pracovní rozhovor může být veden jako jeden s jedním. Vede jej buď personalista, nebo vedoucí zaměstnanec. U pozic např. manipulátů výroby je tento pohovor dostačující. U vyšších pozic se většinou tento typ pracovního pohovoru aplikuje jako první kolo. V druhém kole může následovat rozhovor před komisí. Ta je složena např. z budoucího přímého nadřízeného, kolegy a personalisty s uchazečem. Poté ještě může následovat rozhovor, kterým se ověřují znalosti uchazeče nebo psychodiagnostické testy.

Psychodiagnostické testy (online dotazníky či testy) jsou využívány čím dál více s rozvojem moderních informačních technologií. Zkoumá se logické či analytické myšlení, paměť, numerické myšlení atd. Díky těmto testům mohou být rychle zhodnoceny kompetence daného uchazeče o zaměstnání. Riziko však může spočívat v možnosti, že tyto testy mohou být zneužity popřípadě zvoleny nevhodné testovací metody či charakter otázek.²⁸

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 153-156. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

2.3.4 Adaptace

Následujícím krokem po přijetí uchazeče o zaměstnání je jeho adaptace na novém pracovišti. Na adaptaci by měl být kladen stejný důraz jako na nábor či výběr zaměstnance. Díky tomu se nový pracovník lépe orientuje na pracovišti, rychleji se seznámí se svojí prací a spolupracovníky. Správná adaptace může také vést k rychlejší samostatnosti a odpovědnosti. Následkem dobře provedené adaptace je i možnost snížení fluktuace zaměstnanců před skončením prvního roku pracovní doby.²⁹

Procesem adaptace by měl zaměstnavatel především sledovat aby:

- zaměstnanec v nejkratší možné době splňoval požadavky kladené zaměstnavatelem na pracovní místo;
- zaměstnanec se začlenil do sociální skupiny daného pracoviště;
- zaměstnanec pocítil stabilitu nové práce.³⁰

V rámci procesu adaptace je vhodné sestavit adaptační program, který by měl pomoci se začleněním nového zaměstnance. Využívají jej především velké organizace. Využíván bývá rámcově – tj. pro všechny nově příchozí zaměstnance nebo i specificky. Personalista spolupracuje s vedoucím zaměstnancem na sestavení individuálního adaptačního programu. Poté předává personalista nového zaměstnance svému vedoucímu. Nový zaměstnanec je představen a seznámen s pracovištěm. Některý z jeho nových spolupracovníků se může stát tzv. mentorem nebo patronem nového zaměstnance. Jeho úkolem je nového pracovníka zaškolit a usnadnit mu orientaci na novém pracovišti. Součástí adaptace jsou pravidelné kontroly, jak adaptace probíhá a jak splňuje nový zaměstnanec svoje činnosti, např. formou pohovoru nového zaměstnance s přímým nadřízeným, pohovoru nadřízeného s patronem atd.³¹

2.4 Péče o pracovníky

V péči o zaměstnance se prolínají cíle organizace a jedince. Může být chápána jako individuální či skupinová. Její rozsah se liší i podle míry rozsahu v zákoně. V České republice

²⁹ TAJEMSTVÍ ÚSPĚŠNÉ ADAPTACE. *APROFES personální rozvoj* [online]. 20.12.2015 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>

³⁰ HRAŠKOVÁ, Dagmar. Lidský faktor - tvůrce firemních hodnot. *Práce-Mzdy-Odvody*. Říjen 2016, 2016 (10), 70-72. ISSN 1801-9935.

³¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 153-156. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

konkrétně v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoník práce).³²

Péči je rozdělena na tyto skupiny³³:

- povinná – dána zákony, vyhláškami, předpisy, směrnicemi, kolektivními smlouvami;
- smluvní – především kolektivními smlouvami;
- dobrovolná – personální strategie zaměstnavatele (např. při snaze získat konkurenční výhody);

Individuální vs. skupinová péče

Individuální péče je zaměřena na jednotlivou pomoc v okamžiku jejího zjištění. U skupinové péče se většinou jedná o služby poskytnuté širší skupině zaměstnanců. Nikoliv však z důvodu zlepšení morálky na pracovišti, ale proto, že o tyto služby je zájem.

Např. při dlouhodobé nemoci pracovníka mu může být poskytnuta individuální péče formou rad a pomoci, které urychlí co možná nejrychlejší návrat pracovníka do zaměstnání nebo může být služeb individuální péče využito při problémech, které plynou pracovníkům ze zaměstnání např. formou konzultace. U skupinové péče o zaměstnance se může jednat o zajištění stravování na pracovišti či zřízení jeslí pro děti zaměstnanců. Možností jsou také investice do sportovních klubů či tělovýchovných zařízení, toto je však dobré zkombinovat s lokálními státními institucemi.³⁴

2.4.1 Pracovní doba

Zákonem stanovená maximální doba během pracovního dne nebo týdne. Je dělena i v závislosti na pracovním režimu. V zákoně je také stanovena délka rozsahu práce přesčas. Může být zavedena i kratší pracovní doba. Pracovní doba může být rozdělena rovnoměrně či nerovnoměrně. Je stanovena délka přestávek a intervaly přestávek.³⁵

³² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 186-187. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 344-362. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 311. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁵ Tamtéž, s. 344-362.

Pracovní doba může být pevná nebo pružná. Zvláštním případem pracovní doby je tzv. sdílení pracovního místa, které řeší možnost střídání se více osob na jednom pracovišti a mzdu si dělí sami mezi sebou podle toho, co odpracovali. Další zajímavou formou je tzv. distanční práce – v dnešní době znám pod pojmem „home office“. Pracovník pracuje z domu a je propojen s kanceláří buď pomocí počítače, nebo telefonu. Dalším pracovním režimem může být smlouva na roční počet odpracovaných hodin. Díky tomu si pracovník může svoji práci načasovat. Každá z těchto prací má svoje výhody a nevýhody. Především týkající se výše příjmu a ohrožení jedince při práci.³⁶

2.4.2 Pracovní prostředí

Dle Hüttlové je pracovní prostředí tvořeno „*souhrnem všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikálních, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává pracovníka nespokojenost nebo odpor, který zpravidla se z pravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.*“³⁷

Pracovní prostředí není ovlivněno jen správnou pracovní plochou, zornými a pohybovými podmínkami a přístupem na pracoviště, ale také určitými fyzikálními podmínkami, mezi které patří pracovní ovzduší (čistota a teplota vzduchu), osvětlení, hluk, škála barev použitých na pracovišti. Výše uvedené velmi ovlivňuje nejen pracovní výkon a kvalitu, ale také zdraví pracovníků. Práci ovlivňují také sociálně psychologické podmínky práce jako je kontakt s kolektivem.³⁸

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 344-362. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁷ HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. s. 137. ISBN 80-7079-068-7.

³⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 344-362. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Jedna z nejdůležitějších metod péče o pracovníka, která vychází z minimalizace možností nebezpečnosti práce a její prevence. Díky možnosti a nutnosti co nejlépe zabezpečit pracoviště ubývá zdravotní riziko pro pracovníky organizace. Společnosti by měly vytvářet aktivní a preventivní politiku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dle jen BOZP), tj. především minimalizovat rizika úrazů, zpracovávat audity a inspekce, informovat a vzdělávat zaměstnance. To zabezpečí plynulost provozu a lepší pracovní nasazení zaměstnanců.

Dodržování BOZP se musí aplikovat ve všech stupních řízení organizace:³⁹

- ve vedení organizace – má za úkol BOZP vytvářet, monitorovat a realizovat;
- manažeři – kontrola a řízení BOZP na pracovištích;
- pracovníci – znalost BOZP po proškolení a její přímá aplikace;
- poradci – hodnotí rizika, zpracovávají audity BOZP;
- zdravotní poradci – zabývají se samotnými pracovními úrazy a snaží se šířit prevenci;

2.5 Řízení a hodnocení práce a pracovníků

Jedná se o velmi významnou činnost, která velmi ovlivňuje následné odměňování. Je to také zpětná vazba a možná motivace pro samotné pracovníky. Hodnocení pracovníka může probíhat komplexně spolu s pracovním výkonem a jeho cílem je zlepšení výkonu či pracovního chování, ale také jeho osobní rozvoj.⁴⁰

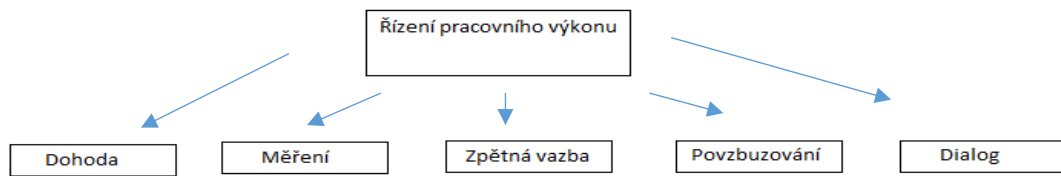
2.5.1 Řízení (hodnocení) pracovního výkonu

Odvíjí se od cílů, které pracovník dostane. Stanovením cíle je také podpořena motivace pracovníka. Výkon není jen měřitelná veličina (např. počet zpracovaných kusů), ale také chování pracovníka.⁴¹

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 311. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 140. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴¹ tamtéž, s. 140.

Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu⁴²

Pracovní výkon je řízen po písemné či ústní dohodě mezi vedoucím a pracovníkem. Vždy se musí hodnotit vstupy a výstupy, které pracovník do svého výkonu vložil. Pro hodnocení pracovního výkonu je nutné dodržovat určité zásady, kterými je dobrá průprava na hodnocení, neformálnost prostředí, snaha dosáhnout sebehodnocení pracovníka, zaměření na výkon, zpětná vazba, zbytečně nekritizovat a dohodnout si další plány či cíle. Výkon může být klasifikován na základě stupnice, nicméně tato stupnice může být zkreslená či povrchní.

2.5.2 Sledování výkonu

Není vhodné sledovat výkon nadměrně, ale je potřeba jej sledovat. Nadměrné sledování má za následek negativní postoj pracovníků a zbytečnou byrokracii na pracovišti. Nedostatečné sledování však může vést k sankcím kvůli nesplnění úkolu. Vedoucí zaměstnanci musí zabezpečit dodržování plánu, tedy pomoci pracovníkům se splněním úkolu. Údaje o měření výkonu by měly být spíše přístupné všem zaměstnancům, aby byla zabezpečena zdravá míra soutěživosti zaměstnanců.

System sledování

Při stanovení dílčích cílů je potřeba nastavit kontrolní body, aby bylo vidět, jak daleko při plnění cílů zaměstnanec je. Nastaví se tzv. „akce“, které vedou zaměstnance k posunutí z jednoho cíle na druhý. Tyto akce musí být stanoveny v souvislostech – díky tomu vedou k dosažení kontrolních bodů. Zároveň musí být stanoven harmonogram, který ukáže, jak

⁴² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 140-142. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

daleko jsou od sebe jednotlivé kontrolní body. Stanovení správného systému sledování výkonů vede společnost k tomu, že budou cíle, jsou správně a včas plněny.⁴³

2.5.3 Hodnocení práce

Přecházející kapitola byla orientována na výkon pracovníka a řízení jeho výkonu. Tato část se zabývá zjišťováním toho, jak pracovník svou práci vykonává. Hodnocení práce pracovníka může být buď neformální – během jeho práce, v daném okamžiku. Nebývá zaznamenáno a nebývá ani příčinou personálního rozhodnutí. Nebo formální hodnocení – jež bývá pravidelně a má určité opakující se rysy.

2.5.4 Metody hodnocení pracovníků

Existuje velké množství metod hodnocení pracovníků, které například Koubek rozděluje následovně:

- Hodnocení dle výsledků - vhodné pro hodnocení manažerů a specialistů. Jsou dohodnuty cíle, kterých má být zaměstnancem dosaženo a jak jich má být dosaženo. Samozřejmostí jsou vhodné podmínky. Cíle jsou měřeny a hodnoceny a poté by měly být navrženy opatření, pokud jsou třeba. Kromě stanovení měřitelných cílů je potřeba, aby se cílů dalo dosáhnout, byly jasné srozumitelné a průběžně se kontrolovaly.
- Hodnocení dle plnění norem – vhodné pro hodnocení operátorů výroby. Jsou stanoveny normy dle možností výkonu. Organizace a zaměstnanec by se měli na normách shodnout. Jelikož je obtížné stanovit správně normy, existují metody stanovování norem – např. průměrná výroba, výkon dle určitých pracovníků, časová a výběrová metoda či expertní poradce.
- Volný popis – vhodné pro hodnocení manažerů či kreativců. Sestaveno ze seznamu položek hodnocení od hodnotitele.
- Hodnocení dle kritických případů – obsahuje písemné záznamy o pracovním chování pracovníka.

⁴³ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003, s. 125-130. ISBN 80-86395-46-4.

- Hodnocení dle stupnice – univerzální metoda. Stupnice pro hodnocení může být použita číselná, grafická nebo slovní případně kombinace.
- Dotazník – časově náročná metoda. Hodnotí se dle odpovědí na dotazník, především na otázky, jestli odpovídá chování pracovníkovu výkonu.
- Hodnocení dle klasifikační stupnice – podobná metoda jako Dotazník. Také se zaměřuje na hodnocení chování pracovníka vůči svojí práci.
- Hodnocení dle pořadí pracovníků dle jejich pracovního výkonu – hodnotí se výkony pracovníků (dvou či více). Používá se buď střídavé, párové porovnání nebo povinné rozdělení.
- Assessment centra – krom toho, že se jedná o vzdělávací metodu je taky vhodná pro hodnocení pracovníků – především jejich schopností a dovedností.⁴⁴
- Personální a manažerský audit – jedná se o externí posouzení schopností, zkušeností, postojů, motivace nebo potenciálu zaměstnanců na manažerských pozicích, jehož výsledkem bývá zpravidla doporučení týkající se dalšího rozvoje osob.⁴⁵

2.6 Odměňování

Jedná se o jednu z velmi důležitých personálních činností, která pomáhá organizacím s prosazením svých strategií. Každá organizace si musí stanovit svoji „filozofii“ odměňování – tj. jakým stylem bude organizace řešit svoje mzdové problémy. Podnik však vždy musí svoji odměňovací strategii sladit se zákony a podmínkami trhu.⁴⁶

2.6.1 Prvky odměňování

Odměňování je tvořeno, jak již bylo uvedeno výše, strategií společnosti, ale také politikou odměňování, která má za úkol stanovit výši odměn, mzdové sazby a spravedlnost odměňování. Odměna může být zkombinovaná z peněžní a nepeněžní části.

Peněžní odměna by měla být stanovována v závislosti na tržním ocenění a dále také na hodnocení práce. Je důležité vybudovat strukturu odměňování, která rozdělí práci do různých

⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 219-225. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴⁵ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 93. ISBN 978-80-7357-925-8.

⁴⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 305-3066. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

tříd a stupňů. Díky tomuto rozdělení je možné postupné zvyšování odměň, a to v závislosti na interních a externích faktorech, mezi které lze zařadit schopnosti a dovednosti pracovníka, případně lze zohledňovat i to, jak dlouho ve společnosti určitý zaměstnanec pracuje. Peněžní odměny jsou schopny motivovat pracovníky k podání lepších výkonů a zároveň umožní získávat kvalitnější pracovníky.

Nepeněžní odměny mohou být rozděleny na dvě kategorie. První je vnější, do které jsou zařazeny pochvaly a uznání, druhou potom vnitřní, ve které se odráží pocity zaměstnance, to, jak ho daná práce uspokojuje.⁴⁷

Základní odměna je tvořena tarifem za práci a za tu je vyplácena peněžité odměna. Výše tarifu (nebo sazby) je stanovena dle náročnosti dané práce (jejímu hodnocení). Základní odměna se vyplácí v určitém časovém intervalu – nejčastěji měsíčně, ale může být vyplácena i denně či ročně. K této mzdě mohou náležet příplatky za práci přesčas či za práci ve svátcích.

Tarif mzdy je určován podle tržních sazeb a úrovní sazeb v organizaci. Mzdová struktura je rozvržena podle určitých úrovní (je ovlivněna i trhem). Krom tarifní mzdy má zaměstnanec nárok na penzi, nemocenskou dávku či jiné výhody, které si může společnost sama stanovit.⁴⁸

2.6.2 Mzdový systém

Mzda může být buď peněžité, nebo může mít formu nepeněžitého plnění. Její sjednání by mělo být ošetřeno smlouvou, směrnicí (či jiným interním předpisem) nebo mzdovým výměrem. Zákonem je stanovena její minimální a zaručená výše.

Mzda ve společnosti by měla být strukturovaná. Měla by se skládat z následujících faktorů:

- Hodnota práce - je v ní vyjádřeno, jak je práce náročná a zodpovědná v rámci organizace. Její hodnota se vyjadřuje tarifem. Tarif je pevný nebo má určitou šířku dle charakteru práce. Zaručuje určitou průhlednost stanovování mzdy. Krom minimální výše mzdy, která je stanovena zákonem může být tarif stanoven i v kolektivní smlouvě.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR,. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, s. 365. ISBN 978-0-7494-6964-1.

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s.520-522 . ISBN 978-80-247-1407-3.

- Mimořádné pracovní podmínky – pracovník může svoji práci vykonávat v těžkých pracovních podmínkách nebo v různých mimořádných situacích (ve svátek, v noci..). Za to mu náleží příplatky. Ty může mít již zahrnuty do své pevné složky mzdy.
- Pracovní jednání a výkon – jeho výše je měřena (normami či jinými ukazateli). Pokud zaměstnanec podá nadstandardní pracovní výkon, měl by být vidět v pohyblivé části mzdy (tato část není zaručena).
- Cena práce – trh vs. mzdový systém organizace. Střetává se zde nabídka ze strany potenciálních zaměstnanců s poptávkou firem a tím je utvářena mzda.⁴⁹

2.6.3 Mzdové formy

Cílem je ocenění celkového výkonu pracovníka, který zahrnuje nejen samotný pracovní výkon, ale např. i jeho schopnosti. Formou mzdy je:

- Časová mzda – částka, jež pracovníkovi náleží za svou práci. Může ji dostávat v různých časových intervalech, především tak jak se s organizací dohodne. Je to základní forma. Určuje i přívětivost organizace na trhu práce. Měla by být spravedlivá a odvinutá od pracovního výkonu. Vychází ze mzdových tarifů. Pro větší motivaci pracovníků je dobré mít více mzdových tarifů.
- Úkolová mzda – nejčastější mzdová forma. Mzda je vyplácena z počtu odvedených jednotek práce, která je vynásobena sazbou za jednotku práce. Tato mzda je dělena na mzdu s rovnoměrným průběhem a nerovnoměrným průběhem dle výkonu. Úkolová mzda se nejčastěji vztahuje na určitou skupinu lidí, kteří vykonávají stejnorodé nebo různorodé činnosti. Pokud vykonávají stejnou činnost nebo operaci jedná se o operační kolektivní úkolovou mzdu. Pokud vykonávají různorodé činnosti je to tzv. akordní mzda.
- Podílová mzda – tato mzda se využívá při odměně závisující na prodaném množství. Buď může mít zaměstnanec na tomto množství závislou celou mzdu, nebo pouze část a základní část mzdy má vždy jistou.

⁴⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 305-3066. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

- Penzumová mzda – tato mzda je vyplácena za splnění určitého úkolu nebo výkonu. Hodnotí se, jak zaměstnanec úkol splnil za určité období. Proto musí být přesně stanoveno, jaký výsledek bude splněn. Také se této formě mzdy říká mzda za očekávané výsledky práce. Tato forma není moc častá.
- Mzda za znalost a dovednost – závisí na míře znalostí a schopností, které může zaměstnanec vykonávat v rámci své činnosti, která však zahrnuje více možných „podčinností“ v činnosti. V této míře si může svoje znalosti a dovednosti i dále rozšiřovat.
- Mzda za přínos – přínosem je myšlen přínos schopností a výsledků. Odměňuje se za tzv. výkon. Tento typ mzdy je vhodný i proto, že si zaměstnanec snaží rozšiřovat svoje schopnosti.
- Dodatková mzdová forma – mzda za výkon nebo zásluhu, především v případě potřeby „pobídnout“ stávající plat (základní mzdu).⁵⁰

2.7 Vzdělávání a rozvoj

K rozvoji organizace dochází i díky efektivnímu učení zaměstnanců. Díky učení se zvyšuje kvalifikace zaměstnanců, kteří uspokojují potřeby organizace, jsou rozvíjeny jejich schopnosti a znalosti a zaměstnanci dokážou plnit náročnější úkoly. Pracovníci však musí sami chtít rozvíjet svoje znalosti a schopnosti. Samostatné vzdělávání vede pracovníky k tomu, aby rozvíjeli svůj potenciál a tím i svůj pracovní výkon. Tento typ vzdělávání funguje na principu samostatnosti, ale někdy je dobré, aby byli vedeni, např. k tomu, kde dané informace mají sehnat. Toto je tedy úlohou personalistů, kteří se musejí orientovat v nabídce vzdělávání na trhu práce, musejí umět správně definovat kurzy na míru pro své kolegy.⁵¹ Důležité je také si stanovit, jaký bude cíl vzdělávání.

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 309-314. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵¹ Jakubíková, Monika. V čem má být personalista odborník. *Práce-Mzdy-Odvody*. Leden 2017, 2017 (1), 81-83. ISSN 1801-9935.

2.7.1 Formy vzdělávání

- Neformální vzdělávání – pomocí zkušeností, jedná se o to, co se pracovníci sami naučí bez plánů ani bližších specifikací. Jeho výhodou je zaměřenost na bezprostřední prostředí, postupné získávání znalostí. Způsob získání znalostí je v režii samotného pracovníka a vzdělávání se snáze přenáší do praxe.
 - Workshopy – odehrávají se mimo pracovní prostředí, ale stále ve společnosti, může se jednat např. o vzdělávací místnost.
 - Pracoviště – vzdělávání se odehrává na pracovišti, jedná se především o odborné vzdělávání.
 - Propojenost – v rámci každodenní práce, jež obsahuje různé podněty a výzvy.
- Formální vzdělávání – při vzdělávacích programech. Po naučení se látky se aplikuje i do praxe (alespoň si pracovník zkusí, co se naučil).⁵²

2.7.2 Metody vzdělávání

Pracovníci se mohou vzdělávat buď přímo na pracovišti, nebo mimo pracoviště. Metoda vzdělávání na pracovišti jsou:

- Instruktaž
Používána např. při zacvičování nového zaměstnance nebo na každém pracovišti např. při osvojení pracovního postupu.
- Koučink
Jedná se o metodu podobnou instruktáži, ale s dlouhodobějším soustavným charakterem a kontrolou.
- Mentoring
Podobná předchozím metodám, ale je do ní zainteresován sám pracovník, který si vybírá svého rádce, s jehož pomocí se snaží kariérně růst. Mentor může být pracovníkovi i přidělen.
- Counselling
Moderní metoda spojená se vzájemným konzultováním mezi vzdělavatelem a vzdělávajícím.

⁵² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 461-467. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Asistování
Pracovník je přidělen k jinému více zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a tím se od něj učí.
- Pověření úkolem
Podobné předcházející metodě s přidáním určitého úkolu, při jehož plnění je sledován.
- Rotace práce
Vzdělávaný pracovník rotuje po organizaci a tím si rozšiřuje svoje schopnosti i znalost organizace.
- Pracovní porady
Při pracovních poradách se pracovníci mohou seznámit s celopodnikovými problémy a zároveň si můžou rozšířit svoje znalosti

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou:

- Přednášky
Zprostředkování nových, faktickým informací pracovníkovi o daném předmětu přednášky, jež si sám zvolí.
- Semináře
Metoda má stejný charakter jako přednáška, ale je při ní „rozpoutána“ diskuze, při níž jsou řešeny problémy. Bývají často moderovány.
- Případové studie
Vhodné při vzdělávání manažerů. Řeší se nějaký problém, který je následně diagnostikován. Rozvíjejí analytické myšlení, ale pracovník na ni musí být připraven.
- Workshopy
Stejně jako při případové studii je řešen problém, ale spíše týmově. Pracovník musí být také předem připraven.
- Brainstormingy
Také je řešena případová studie, ale každý pracovník musí navrhnout řešení problému. Poté následuje diskuze.
- Simulace
Zaměřeno na praxi se scénářem, který musejí pracovníci plnit – od jednoduchých po složité úkoly.

- Manažerské hry
Jsou zaměřeny na praxi pracovníků, kteří musí být aktivní, samostatní a hrát určitou roli. Metoda je vhodná pro vedoucí pracovníky.
- Assessment centre
Pracovníci musejí plnit a řešit různé úkoly, které generuje počítač. Vychází z výše uvedených metod jako je případová studie či hraní rolí.
- Outdoor training
Vhodné pro manažery. Učení se při sportovních výkonech, většinou kolektivně.
- E-learning
Učení se pomocí počítače. Jsou zde testy, proces může být průběžně hodnocen. Hojně využíváno v intranetových (firemních) sítích.⁵³

2.8 Personální informační systém

Pro zefektivňování práce personálních úseků v organizacích jsou v dnešní době často využívány moderní formy informačních a komunikačních technologií. Záleží ale i na velikosti organizace, jejím uspořádání a v jaké oblasti se organizace pohybuje. Mohou urychlovat sdílení informací svým zaměstnancům např. při procesu vzdělávání, informacích o mzdách či schvalování řádných dovolených.⁵⁴

Personální informační systém se může zabývat těmito oblastmi:

- Personální agendou - mezi základní druh informací v těchto systémech patří:
 - identifikační údaje pracovníka,
 - pracovní zařazení,
 - výše dosaženého vzdělání,
 - mzdové ohodnocení,
 - srážky ze mzdy,
 - údaje o pracovní době,
 - údaje pro státní správu.

⁵³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 344-362. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 365-366. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Mezi další informace patří např. údaje o rozšiřování jeho vzdělávání, o jeho schopnostech, životopis, pochvaly, odměny, pokárání a v neposlední řadě pracovní smlouva.⁵⁵

- Personálním plánováním - nejen potřebami pracovníků, ale i jejich rozvojem a to i osobním, nikoliv pouze pracovním.
- Tvorbou pracovních míst a jejich analýzou - strukturou pracovních míst a zaměstnanců, jejich zařazením, popisy pracovních míst a BOZP.
- Vyhledáváním zaměstnanců - jejich výběrem, rozmisťováním a začleňováním.
- Vedením mezd - výpočtem, evidencí a celého mzdového účetnictví.
- Hodnocením - práce, pracovního výkonu.
- Vzděláváním - plány potřeb vzdělávání, rozvoj a efektivita vzdělávání.
- Péčí - sociální výhody, penzijní plány či jiné benefity.
- Komunikací - řízení toku informací a úkolů.⁵⁶

Všechny výše uvedená data musí být v personálním informačním systému (dále jen PIS) uchována. Musí být zajištěno jejich snadné vyhledávání a distribuování. Zároveň musí být tyto informace zajišťovány v souladu s legislativními změnami. Také musí umožnit sledovat informace i v čase. Musí být také zajištěn rozdílný přístup k využívání PIS podle úrovně řízení a práce v organizaci. Některé informace bude sledovat personální útvar, jiné manažeři a ostatní zaměstnanci. Ti využívají PIS spíše na získávání informací o měsíčním příjmu či schvalování řádných dovolených a výběru benefitů. Velké organizace v dnešní době zavádějí ERP systémy⁵⁷, díky kterým získávají více informací. Střední velikost podniků využívá spíše samostatné aplikace a malé podniky nemají přímo zaměřené aplikace, pouze si vedou evidence např. v Microsoft Excelu.⁵⁸

Pokud se organizace rozhodne pro zavedení personálního informačního systému, stanoví si požadavky, který má personální informační systém plnit, zodpovědnou osobu, která sestaví

⁵⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 366-368. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, s. 399-400. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁵⁷ ERP systém = Enterprise Resource Planning, systémy které pokryjí všechny činnosti organizace nikoliv pouze jednu oblast.

⁵⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, s. 395-370. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

požadavky a bude dále komunikovat s vedoucím projektu na straně dodavatele. Systém může být buď implementován samostatně, nebo jako součást tzv. ERP systému. Nejnovějším trendem v personálních informačních systémech je aplikace, která sleduje výkon a schopnosti zaměstnance, dále selektivní outsourcing, který předává část personálních činností jiným společnostem, evidence mimoevidenčních zaměstnanců, tj. zaměstnanců na mateřských či rodičovských dovolených, mobilní aplikace, které umožňují přístup přes mobilní telefon či systémy včasného upozorňování např. na blížící se termíny.⁵⁹

⁵⁹ Personální informační systém: Modul 6. *Silné pracoviště* [online]. [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-6.html>

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě studia odborné literatury, která se týkala základních koncepcí řízení lidských zdrojů a popisu jednotlivých personálních činností, byla zpracována teoretická část práce, jejímž cílem bylo získat teoretické poznatky zaměřené na podstatu řízení lidských zdrojů, zejména jednotlivých personálních činností, které by měla každá organizace mající personální útvar, vykonávat.

Byla definována úloha řízení lidských zdrojů a její modely. Dále byly rozebrány hlavní personální činnosti, a to především tvorba pracovních míst, plánování pracovníků, jejich nábor. Následovalo hodnocení pracovních výkonů a metod hodnocení práce.

Důležitou součástí moderních personálních činností je také péče o zaměstnance, jejich vzdělávání a rozvíjení jejich schopností. Nejdůležitější a nezbytné personalistické činnosti jako získávání a výběr zaměstnanců, jejich přijímání, pracovní zařazování, hodnocení a rozhodování o jejich odměnách za práci zpravidla provádí majitelé firmy. Poměrně novou metodou je také využívání personálních informačních systémů, jejichž použití bylo v práci také nastíněno.

Z rešerše literárních pramenů je zřejmé, že je důležité, aby se řízení lidských zdroj stalo silnou stránkou organizace. Proto musí mít organizace k dispozici kvalitní, profesionální, pracovně spolehlivé a loajální zaměstnance personálního útvaru, seznamovat se s postupy a metodami sloužícími efektivnímu řízení lidských zdrojů, osvojit si je a uvádět do praxe.

Vypracovaná teoretická část bakalářské bude podkladem na praktickou část, jejímž hlavním cílem je praktická analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti zabývající se zbrojní výrobou.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost patří mezi dlouholeté výrobce ručních palných zbraní. Historie společnosti sahá do roku 1936, kdy její produkce byla zaměřena na výrobu ručních vojenských zbraní. Postupem času začala společnost vyrábět také zbraně pro civilní užití, a to zbraně sportovní a lovecké. Portfolio výrobků společnosti je v dnešní době také rozšířeno o díly pro automobilový průmysl (hliníkové díly klimatizací dodávané do většiny známých značek automobilů) a o výrobky pro letecký průmysl (části motorů pro letadla typu L 410 kunovického výrobce).

V současnosti společnost patří mezi jedny z největších světových výrobců, přičemž její produkty se vyvážejí do více než 100 zemí světa. Její zbraně svou kvalitou přesvědčily i ne jedny státní ozbrojené složky. Nejvýznamnější dodávky v posledních letech představovaly dodávky ruční palných zbraní pro Policii České republiky, dodávky útočných pušek pro Armádu České republiky, jež nahradily již vysloužilé samopaly vz. 58, a v neposlední řadě také dodávky služebních pistolí pro egyptskou státní policii.

I díky výše uvedeným dodávkám svých výrobků se společnost stále rozrůstá, a to jak po stránce nárůstu vyrobených produktů, tak po stránce zvyšování počtu zaměstnanců, kterých má současné době kolem 1900.

Základní identifikační údaje

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 481 245 800,- Kč

Předmět podnikání:

- slévárenství, modelářství;
- obráběčství;
- galvanizérství, smaltérství;
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů;
- nákup a prodej, půjčování, vývoj, výroba, opravy, úpravy, uschovávání, skladování, přeprava, znehodnocování a ničení bezpečnostního materiálu;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- zámečnictví, nástrojářství;

-
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní a nákup, prodej, uschovávání a přeprava střeliva;
 - provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem v rozsahu povolení Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky vydaného podle zákona č 38/1994 Sb.;
 - podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady;
 - provozování střelnic a výuka a výcvik ve střelbě se zbraní.

4 SITUAČNÍ ANALÝZA

4.1 INTERNÍ ANALÝZA

4.1.1 Organizační struktura a zaměstnanci

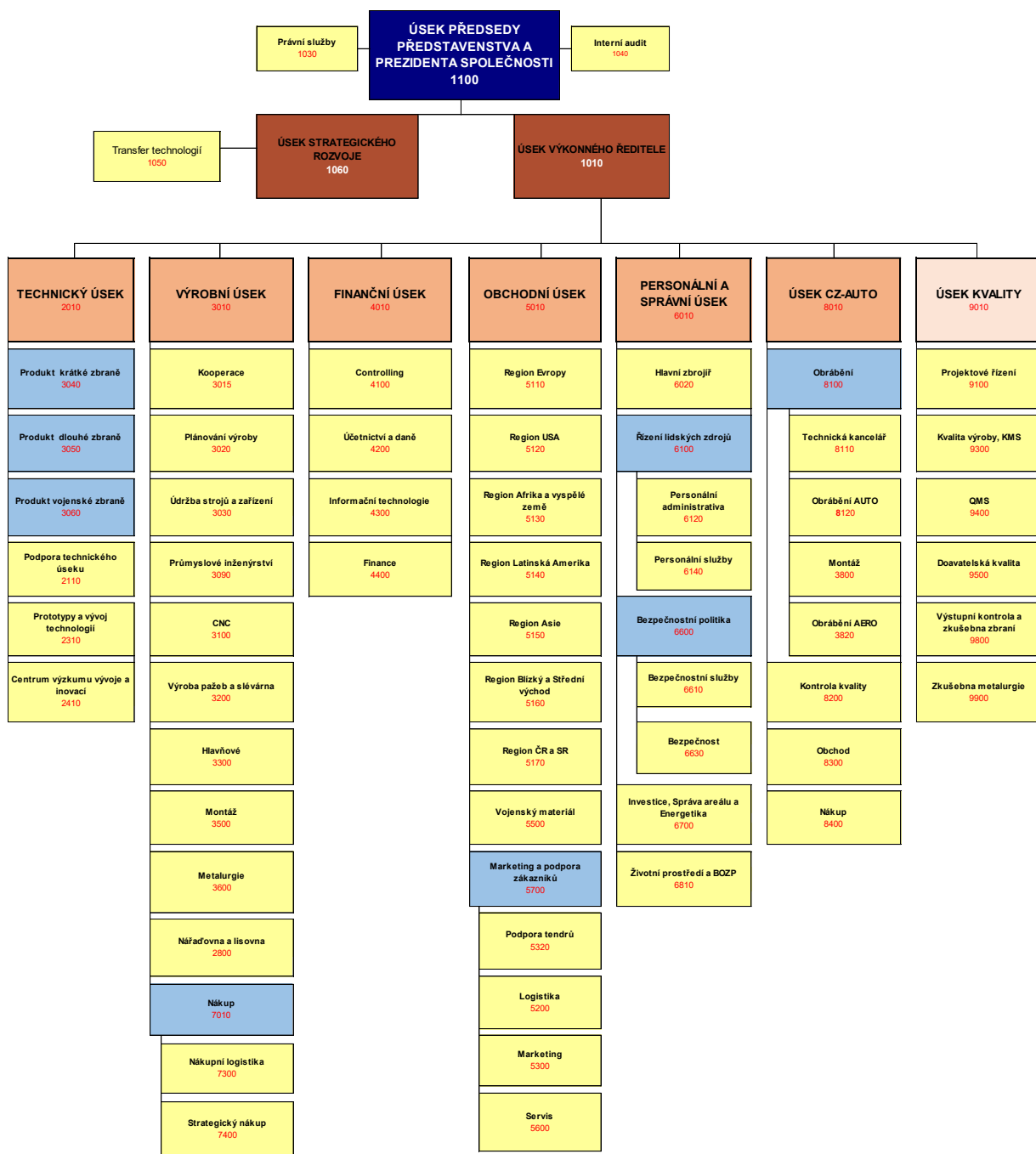
Organizační struktura společnosti je funkční organizační strukturou, tedy strukturou, která seskupuje pracovníky do útvarů podle přiřazených úkolů a činností. Organizační struktura společnosti je tvořena celkem 10 úseky – úsekem prezidenta společnosti, úsekem strategického rozvoje, úsekem výkonného ředitele, finančním úsekem, výrobním úsekem, úsekem kvality, obchodním úsekem, technickým úsekem, personálním a správním úsekem a úsekem Auto a Aero. Dále jsou některé tyto úseky členěny na divize, které se dále dělí na odbory a oddělení.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které je v současné době pětičlenné a je tvořeno řediteli úseků prezidenta společnosti, výkonného ředitele, finančního úseku, strategického rozvoje a personálního a správního úseku. Do budoucna však společnost uvažuje o rozšíření počtu členů představenstva tak, aby jeho členy byly všichni ředitelé úseků. Společnost má také kontrolní orgán, jenž je tvořen tří člennou dozorčí radou volenou valnou hromadou.

Každý úsek, divize, odbor a oddělení má přesně stanovené úkoly a činnosti, jež musí plnit v rámci naplňování podnikové strategie. Pro bližší představu je v obrázku č. 4 uvedeno schéma organizační struktury společnosti, které zobrazuje vazby mezi jednotlivými úseky, divizemi a odbory.

Pro bližší pochopení organizační struktury je níže uvedena hierarchie řízení:

1. Prezident společnosti – jemu je podřízen ředitel úseku strategického rozvoje a výkonný ředitel;
 - 1.1 Výkonný ředitel – jemu jsou podřízeni ostatní ředitelé úseků;
 - 1.1.1 Ředitel úseku – jemu je podřízen ředitel divize nebo vedoucí odboru;
 - 1.1.1.1 Ředitel divize – jemu je podřízen vedoucí odboru;
 - 1.1.1.1.1 Vedoucí odboru – jemu je podřízen vedoucí oddělení;
 - 1.1.1.1.1.1 Vedoucí oddělení – jemu jsou podřízeni referenti, specialisti, další řadový zaměstnanci.


 Obrázek 4 Organizační struktura společnosti⁶⁰

Vybraná společnost zaměstnávala ke dni 31.12.2017 celkem 1914 zaměstnanců, z toho 1740 bylo kmenových zaměstnanců a 174 agenturních zaměstnanců. Z kmenových zaměstnanců bylo 437 zaměstnanců kategorie THP a 1303 zaměstnanců dělnických profesí.

⁶⁰ Vybraná společnost. *Organizační struktura společnosti 2018.*

4.1.2 Výrobní program

Společnost se zaměřuje z 85 % na výrobu ručních palných zbraní, a to jak pro civilní sektor, tak na výrobu speciálních zbraní pro ozbrojené složky. Zbylá část produkce je zaměřena na výrobu dílů pro automobilový průmysl, zejména hliníkové díly do klimatizací osobních automobilů (10 % produkce), a dílů pro letecký průmysl – reduktory a skříně pohonu.

4.1.3 Dceřiné společnosti

Vybraná společnost je společníkem v několika dceřiných společnostech, které se zabývají obdobným předmětem podnikání jako mateřská společnost. Jsou jimi zbrojařská společnost sídlící v Brně vyrábějící lovecké brokové zbraně s dlouholetou tradicí, společnost zabývající se vývojem moderních technologií ve výrobě zbraní a dále společnost se sídlem na Slovensku, která působí jako dodavatel vybraných dílů pro společnost. Nejvýznamnější je však dceřiná společnost působící v USA, která byla nejprve zřízena jako prodejní společnost pro účely distribuce výrobků na území Spojených států amerických, avšak v současné době se také zaměřuje na montáž a částečnou výrobu zbraní vyvinutých společností. Mimo uvedené se společnost také pokoušela založit výrobní závod v Brazílii, který vzhledem k obchodní neaktivitě tamního partnera skončil neúspěchem.

4.1.4 Strategie společnosti

Jedním z úkolů managementu ve vybrané společnosti je mimo jiné zpracovávat podnikatelskou strategii. Vybraná společnost strategii zpracovává pro několik oblastí své činnosti, které každoročně aktualizuje pro účely akcionáře společnosti s výhledem na následujících pět let. Strategie společnosti je zaměřena na následující oblasti: značka, stabilita, prodej, zákazník, služby zákazníkům, růst a rozvoj, produktivita, moderní produkt, tým. Pro účely této práce je uvedena strategie vztahující se nejbliže k personální práci - Tým:

„Pečujeme o spokojenost našich zaměstnanců a dbáme na firemní hodnoty: spolupráci, prozákaznický přístup a zlepšování & výkonnost. Nechceme zaměstnávat ty, kterým chybí týmový duch, případně které naše firma, nebo náš zákazník, nezajímá. Staneme se žádaným zaměstnavatelem, který dokáže nadstandardně odměnit své zaměstnance.“⁶¹

4.1.5 Řízení kvality

Společnost má zaveden a certifikován systém řízení kvality, který odpovídá mezinárodní normě ISO 9001:2008 a dále požadavkům NATO na ověřování kvality při návrhu, vývoji a výrobě produktů, jež je nezbytný pro ucházení se a následné dodávky do ozbrojených složek členských států NATO. Díky systému managementu kvality je společnost schopna zajistit a garantovat nejen vysokou kvalitu svých výrobků a služeb, ale rovněž způsobilost dodávat své produkty armádám členských států NATO a dalším ozbrojeným složkám. V současné době se společnost také připravuje na přechod na novou normu ISO 9001:2015 a pravidelně se hlásí k zásadám politiky kvality vydávaných společností na dané období.

4.1.6 Compliance program

Společnost má zřízený propracovaný compliance program stanovující pravidla a postupy upravující prevenci trestní odpovědnosti právnické osoby. Součástí compliance programu jsou především etický kodex společnosti, zřízená funkce compliance officera, způsob nahlášení případů porušení předpisů (tzv. whistleblowing) a rozsáhlý systém interních předpisů provádějících zákonná pravidla na podmínky společnosti, v jejichž popředí je především etický kodex upravující základní zásady jednání zaměstnanců společnosti ve vztahu s kolegy či externími subjekty.

4.1.7 Výzkum a vývoj

Společnost disponuje vlastním vývojovým centrem, které je organizačně zařazeno do Technického úseku. Vývoj produktů probíhá na několika úrovních, a to nejprve dle rozdělení podle druhu produktů - krátkých zbraní, dlouhých zbraní a vojenských zbraní, a dále v odboru Centrum výzkumu, vývoje a inovací, který se orientuje na vývoj speciálních technologií

⁶¹ Vybraná společnost. *Strategie společnosti 2018*.

využitých při výrobě zbraní. Jak již bylo zmíněno, společnost má také podíl v dceřiné společnosti specializující se na vývoj moderních technologií, kde jsou zastoupeni rovněž odborníci z jiných oblastí aplikovaného výzkumu. Výzkum a vývoj je pro společnost klíčovou oblastí pro budoucnost a další rozvoj společnosti. V posledních letech investuje do výzkumu a vývoje každoročně cca. 100 mil. Kč.

4.1.8 Životní prostředí

Společnost je od roku 2012 certifikována dle ISO 14 001:2004 pro všechny své činnosti a provozy. V roce 2016 proběhla úspěšná recertifikace. Ve své environmentální politice se společnost zavazuje k ochraně všech složek životního prostředí, k preventivnímu zlepšování podmínek životního i pracovního prostředí a k otevřené komunikaci nejen se zainteresovanými stranami, ale i veřejností. Od svých zaměstnanců vyžaduje společnost aktivní přístup a osobní odpovědnost k ochraně životního prostředí.

4.1.9 Finanční situace

Společnost se v posledních 5 letech nachází v období hospodářského růstu, přičemž tuto skutečnost dokreslují základní finanční ukazatele. Společnost každoročně dosahuje nárůstu jak v počtu vyrobených a prodaných zbraní, nárůstu tržeb a především zisku, který se za uvedenou dobu zdvojnásobil.

Uvedené skutečnosti charakterizují finanční stabilitu podniku, která se projevuje především ve spokojenosti zaměstnanců společnosti, kterým společnost každoročně valorizuje mzdy, spokojenosti akcionářů a jejich rostoucí dividendě, věřitelů, jimž společnost hradí své závazky ve sjednaných lhůtách, a také držitelům dluhopisů, které společnost vydala ve jmenovité hodnotě emise 1.500.000.000 Kč v roce 2016.

Následující tabulka ukazuje vývoj základních finančních ukazatelů společnosti v letech 2013 až 2016. Údaje za rok 2017 nebyly v době vyhotovení této práce k dispozici.

Vybraná společnost (údaje v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Hospodářský výsledek	241 796	432 007	446 441	597 223
Tržby	2 879 229	3 774 629	3 617 965	4 100 802
Náklady	2 637 433	3 342 622	3 171 524	3 503 579
Aktiva = pasiva	2 560 275	2 891 636	3 046 341	3 914 931
Vlastní kapitál	1 081 184	901 764	602 407	1 376 453
Cizí zdroje	1 477 636	1 988 724	2 437 208	2 518 526
Dlouhodobý majetek	1 009 526	1 111 842	1 284 222	1 442 998
Oběžný majetek	1 504 140	1 749 117	1 737 829	2 441 074

Tab. 1 Základní finanční ukazatele společnosti⁶²

4.1.10 Řízení lidských zdrojů

Interní analýza řízení lidských zdrojů, která je obsahem výsledné SWOT analýzy v této části práce je řešena v následující kapitole.

⁶² Vybraná společnost. Účetní výkazy 2013 – 2016.

4.2 EXTERNÍ ANALÝZA

4.2.1 Dodavatelé

Vybraná společnost je výrobním podnikem zabývajícím se zbrojní výrobou, jehož produkty se skládají z mnoha dílů, které není schopna sama vyrobit, a proto je závislá na mnoha dodavatelích, kteří dodávají, jak potřebné vstupy pro vlastní výrobu, tak hotové díly pro montáž finálních produktů.

Společnost má smluvní vztah s tuzemskými i zahraničními dodavateli, které lze rozdělit podle charakteru dodávaného zboží na:

- dodavatele hlavních dílů zbraní či hotových zbraní,
- dodavatele materiálů pro výrobu,
- dodavatele služeb,
- dodavatele investičních zařízení a strojů.

Z hlediska charakteru výroby zbraní je společnost omezena na výběr dodavatelů součástí do zbraní legislativními požadavky vyplývajícími z právních předpisů upravujících výrobu, vývoj a držení zbraní. Takový dodavatel je povinen disponovat patřičnými oprávněními, které mu umožní vyrábět a držet zbraně či její díly. Rovněž je v tomto směru společnost limitována výběrem zahraničních dodavatelů, jelikož v případě dodávek dílů vojenského charakteru je dodavatel povinen disponovat povolením pro obchod s vojenským materiálem, které jak tuzemské, tak zahraniční státní orgány vydávají pouze prověřeným podnikatelům za splnění přísných podmínek.

4.2.2 Zákazníci

Mezi zákazníky společnosti se řadí koncový uživatelé zbraní, podnikatelé se zbraněmi a v ne malé míře ozbrojené složky suverénních států.

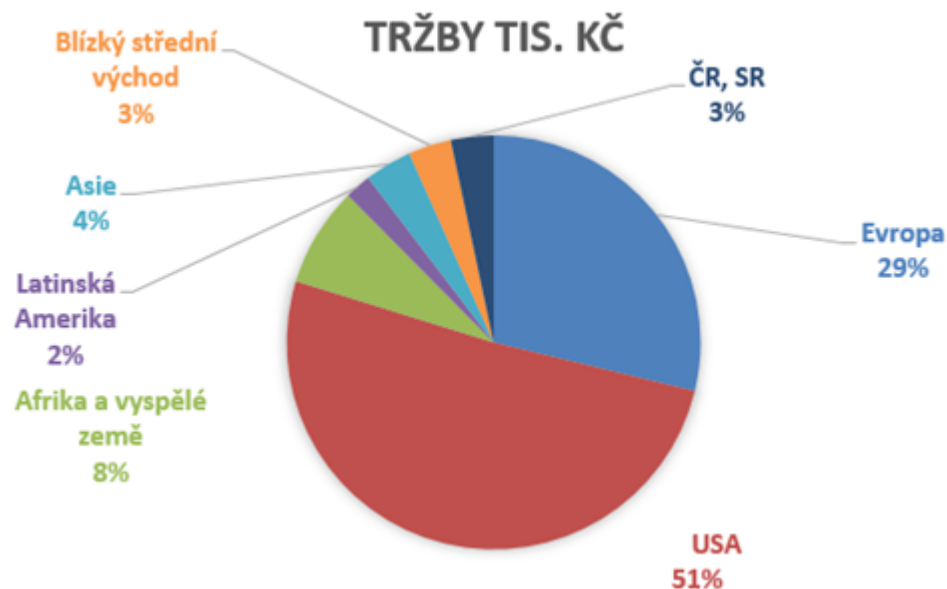
Společnost prodává své výrobky zákazníkům na základě tří obchodních modelů:

1. Přímý prodej konečným zákazníkům prostřednictvím vlastních podnikových prodejen (prodej v jednotkách kusů).
2. Přímý prodej konečným zákazníkům, kterými jsou ozbrojené státní složky (velkoob-
jemový prodej).

3. Nepřímý prodej prostřednictvím autorizovaných prodejců v jednotlivých státech (společnost prodá velkoobchodníkovi, který následně distribuuje výrobky do maloobchodů či konečným zákazníkům).

Významnými potenciálními zákazníky jsou ozbrojené složky (obchodní model 2), kde se prodej realizuje prostřednictvím vypisovaných tendrů. Za poslední dva roky došlo k významnému nárůstu počtu účastí na vypisovaných tendrech, a to zejména s ohledem na požadovaný objem dodávaných zbraní. Většina produkce společnosti se ovšem stále realizuje na civilním trhu.

Z hlediska celkových tržeb největší část tvoří prodejní varianta 3, na které se podílí hlavně prodej zboží na území Spojených států amerických prostřednictvím místní dceřiné společnosti, dále prodeje zejména do evropských zemí a do Afriky.



Graf 1 Tržby společnosti dle regionů

4.2.3 Konkurence

Trh se zbraněmi podléhá nejen v České republice, ale také v zahraničí přísné kontrole a dohledu. Významnou bariérou vstupu do odvětví je náročné know-how, investičně náročná produkce a finančně náročný výzkum a vývoj. Konkurenty v užším pojetí jsou výrobci ručních palných zbraní. Na úrovni České republiky v podstatě nelze nalézt srovnatelné společnosti. Relevantní trh je tedy nutno posuzovat z globálního, celosvětového měřítká.

S ohledem na výše jmenované nelze přímé konkurenty najít v intencích České republiky, ale evropských, respektive celosvětových. Mezi hlavní konkurenty u většiny relevantních trhů lze uvést:

- Glock Gesellschaft m.b.H. – výrobce pistolí pro civilní trh i ozbrojené složky sídlící v Rakousku.
- Fabbrica Di Armi Pietro Beretta SPA – široké portfolio výrobků nejbližší vybrané společnosti.
- SIG SAUER GmbH & Co. KG – americká společnost vyrábějící především pistole a útočné pušky pro ozbrojené složky.
- Heckler & Koch GmbH – německý výrobce ručních zbraní, především pro ozbrojené složky.

Mezi další konkurenty lze zahrnout:

- Pistole – Springfield Armory; Smith & Wesson Holding Corp.; u sportovních FRATELLI TANFOGLIO S.R.L a STI International.
- Vojenské zbraně – Colt's Manufacturing Company; Fabrique Nationale de Herstal, Israel Weapon Industries.
- Dlouhé zbraně - SAKO, Limited; Remington Arms; Sturm, Ruger & Company; Blaser Jagdwaffen GmbH.

4.2.4 Trendy

Společnost se pohybuje v odvětví, kde existuje celá řada faktorů, které mohou nějakým způsobem ovlivnit její podnikání. Zejména s ohledem na narůstající restrikce Evropské unie v pravidlech držení zbraní a s ohledem na obchodování s vojenským materiálem jsou případné tendry vázány na legislativní či administrativní omezení exportu. Aktuálně společnost nepředpokládá zavedení dalších restriktivních opatření na jejích hlavních exportních trzích, a to jak na civilním trhu, tak na trhu ozbrojených složek. Důležité pro vývoj společnosti budou případné dodávky pro ozbrojené složky, které ovšem podléhají náročným tendrům a silné konkurenci. Společnost také rozšiřuje portfolio výroby o příslušenství a výbavu pro ozbrojené složky, což jí může dát konkurenční výhodu. Významným trendem je snižování nákladů a zvyšování efektivity výroby, jehož cíle se společnost snaží naplnit nejrůznějšími projekty, kde jsou zainteresováni jak zaměstnanci, tak externí společnosti.

4.3 SWOT Analýza

Na základě výše uvedené externí a interní analýzy je v této části práce vyhotovena SWOT analýza vycházející z konkrétních silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, které byly zjištěny při podrobném zkoumání jednotlivých procesů a vztahů.

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita výrobků Široké portfolio výrobku Dlouholetá tradice Finanční stabilita společnosti Vlastní výzkum a vývoj Reference uskutečněných dodávek	Vyšší cena výrobků Dlouhé dodací lhůty Roztříštěnost organizační struktury a více-úrovňový stupeň řízení
Příležitosti	Hrozby
Nárůst dodávek do ozbrojených složek Rozšíření portfolia o příslušenství a výbavu pro ozbrojené složky Rozvíjení výroby na území USA Vývoj nových technologií zbraní Rozšíření prodejních trhů a nové území	Legislativní omezení exportu Legislativní omezení držení zbraní Vstup nových konkurentů Omezení držení zbraní v USA

Tab. 2. SWOT analýza vybrané společnosti

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Předmětem této části práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti spočívající především v analýze personálních činností personálního a dalších útvarů vykonávajících činnosti personálního útvaru. Vzhledem ke skutečnosti, že počet zaměstnanců analyzované společnosti čítá přes 1900, je zřejmé, že společnost se zabývá různorodými oblastmi personálních činností. Analýza vychází z osobní zkušenosti autora této práce, jakožto současného zaměstnance společnosti, z osobních rozhovorů s pracovníky personálního útvaru a také z organizačních směrnic, pracovních instrukcí a dokumentace upravující činnosti personálního útvaru vybrané společnosti.

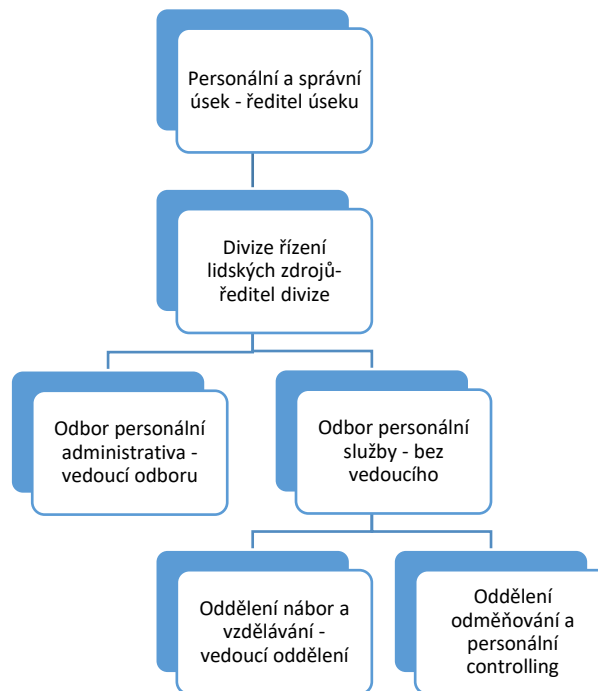
5.1 Představení personálního útvaru

5.1.1 Poslání personálního útvaru ve vybrané společnosti

Společnost si jasně stanovila poslání a působnost personálního útvaru, kterou definovala jako odpovědností zejména za nastavení a aplikaci personální strategie a mzdové politiky, podporu a rozvoj firemní kultury. Dále pak za procesy náboru a adaptace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, odměňování a poskytování benefitů. Dále pak za vedení předepsané personální administrativy a to i ve stanoveném informačním systému, výpočet a zpracování mezd a mzdové účetnictví a kontakt se státní správou. Posláním je také podpora liniových manažerů na všech úrovních v jejich práci s lidmi.

5.1.2 Organizační struktura personálního útvaru

Vybraná společnost disponuje atypickým způsobem řízení, tak jak je uvedeno v kapitole 3.1.1. Personální útvar spadá pod úsek Personálního a správního ředitele a jeho skutečný název v organizační struktuře je divize „Řízení lidských zdrojů“, která je dále členěna podle níže uvedené struktury.



Obrázek 5 Organizační struktura personálního útvaru

Slovy lze organizační uspořádání personálního útvaru vyjádřit následovně:

Řediteli úseku je podřízena divize Řízení lidských zdrojů a další divize a odbory, které však neupravují personální činnosti.

Řediteli divize Řízení lidských zdrojů jsou přímo podřízeni 2 zaměstnanci na pozici HR Business Partner, přičemž divize je dále rozdělena na dva odbory:

- Personální administrativa – v čele odboru je vedoucí odboru, a jemu jsou podřízeni 2 personalisti, hlavní mzdová účetní a 2 mzdové účetní.
- Personální služby – tento odbor nemá vedoucího a dále se dělí na 2 oddělení:
 - Nábor a vzdělávání – v čele je vedoucí oddělení a jemu jsou podřízeni specialista a personalista.
 - Odměňování a personální controlling - v čele je vedoucí oddělení a jemu je podřízen specialista.

Personální útvar ve vybrané společnosti má celkem 15 zaměstnanců (tj. ředitel personální a správního úseku a celá divize ŘLZ), přičemž jednotlivé úkoly a pracovní činnosti jsou detailně stanoveny organizačním řádem společnosti a zevrubně popsány v popisech pracovních míst.

Při podrobném studování personálních procesů bylo zjištěno, že společnost nemá jasně rozděleny pracovní činnosti mezi jednotlivými funkcemi, zejména mezi pozicemi HR Business

Partner a personalista v rámci odboru personální administrativa. Dle organizačního řádu společnosti a dle popisu pracovních míst jsou činnosti těchto pozic definovány následovně:

Personalista:

- provádí výběr z uchazečů o zaměstnání,
- připravuje pracovní nabídky pro nové zaměstnance,
- řídí adaptaci a zapracování zaměstnanců na výkon práce,
- navrhuje organizační strukturu společnosti,
- školí koncové uživatele personálního IS,
- řídí personální plánování a koordinuje personální projekty,
- vyhotovuje pracovní smlouvy,
- eviduje uchazeče o zaměstnání,
- zajišťuje vstupní lékařské prohlídky přijímaných zaměstnanců,
- vyhodnocuje fluktuaci zaměstnanců,
- zajišťuje spolupráci při zprostředkování zaměstnání agenturami práce,
- a mnoho dalších, který je vyjmenovaných cca. 40.

HR Business Partner:

Úkoly HR Business Partnera v organizačním řádu společnosti nejsou konkrétní definovány, tak jak je to u personalisty. Pouze z popisu pracovního místa vyplývá několik následujících činností:

- spolupráce s managementem,
- získávání a nábor zaměstnanců,
- seznamování zaměstnanců s firemní kulturou,
- spolupráce s manažery,
- organizace nástupů a výstupů zaměstnanců,
- komunikace s personálními agenturami,
- poskytování poradenství.

V aplikační praxi dochází k nejasnému rozdělení úkolů mezi tyto pozice, kdy jednu činnost vykonávají dva zaměstnanci, kteří se musí navzájem doplňovat, jelikož ani jeden z nich nemá buď potřebné informace, znalosti či přístupy do informačního systému tak, aby dokázal efektivně a v požadované kvalitě vyřešit jeden problém.

5.2 Tvorba pracovních míst

Mnohé z personálních činností, které společnost vykonává, probíhají prostřednictvím informačního systému HR Plus. Tvorba pracovních míst je jedním z nich, která je však rozdělena podle typu pracovního místa. Společnost má zaveden jeden proces na tvorbu pracovních míst, který se však liší především v jednotlivých pravomocích při schvalování vycházejících ze skutečnosti, zda se jedná o tvorbu pracovního místa THP zaměstnanců či výrobních dělníků.

V případě požadavku na vytvoření pracovního místa, je vedoucí pracovník povinen vyplnit příslušnou žádost prostřednictvím informačního systému HR Plus, kterou následně prostřednictvím informačního systému odešle nadřízenému zaměstnanci a HR Bussines Partnerovi.

Žádost o vytvoření pracovního místa (požadavek na nábor) obsahuje:

- název funkce,
- označení nadřízeného,
- název útvaru a nákladového střediska,
- zdůvodnění žádosti,
- předpokládaný nástup,
- požadavek na uveřejnění inzerátu – externí či interní inzerce,
- stručný popis pracovní náplně.

Pokud bude požadavek schválen, příslušný personalista či HR Bussines Partner na základě vyplněné žádosti vypracuje a uveřejní inzerát na nábor.

5.3 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Vybraná společnost využívá k získávání pracovníků jak vnitřní zdroje, tak vnější zdroje. Vnitřní zdroje vychází jak ze samotné poptávky stávajících pracovníků po jiném či lepším pracovním místě, tak ze strany nabídky společnosti po vybrané kvalifikaci stávajících zaměstnanců. Společnost ve velké míře využívá rovněž služeb agentury práce.

5.3.1 Vnitřní zdroje

Zvláštním případem vnitřních zdrojů je tzv. interní talent management, kdy si společnost připravuje personální rezervy na vybrané pozice nižšího, středního a vrcholového managementu formou předem daného programu školení a kurzů zaměřených na měkké a i tvrdé

dovednosti. V rámci interního talent managementu společnost zařazuje stávajících zaměstnanců s pracovním potenciálem, angažovaností a motivací do vzdělávacího programu s budoucí možností využít jejich kvalifikaci přičemž hlavním cílem je maximalizovat nábor do nově vznikajících THP pozic z řad interních kandidátů.

Do interního talent managementu jsou kandidáti nominováni, buď ze strany nadřízených pracovníků, popřípadě mohou využít vlastní sebe nominaci. Následně společnost formou kulatého stolu za účasti zástupců vedení a personálního útvaru vybere finální seznam kandidátů a zařadí je do skupin podle stupně řízení předpokládané budoucí funkce, na kterou se tvoří personální náhrada. V poslední řadě společnost pro tyto skupiny kandidátů vytvoří vzdělávací program a po absolvování všech kurzů provede vyhodnocení rozvoje interních talentů

5.3.2 Vnější zdroje

Mezi vnější zdroje společnost v první řadě zařazuje tzv. externí talent management, jehož cílem je získání nadaných studentů s technickým potenciálem a budování dobrého jména společnosti. Společnost se za tímto účelem snaží oslovit, poznat a včas zainteresovat nadané studenty a umožnit jim různými formami seznámit se s prostředím společnosti. Z hlediska strategického významu a předmětu podnikání se společnost zaměřuje především na podporu studentů VŠ technického směru (např. konstrukce, technologie, průmyslové inženýrství, atd.). V rámci tohoto programu společnost studentům nabízí:

- podporu při zpracování bakalářské či diplomové práce v podmínkách společnosti,
- doporučení vhodného tématu a konzultanta pro zpracování bakalářské či diplomové práce,
- výkon povinné odborné praxe či stáže,
- po dokončení VŠ perspektivní uplatnění v rámci společnosti,
- placené brigády v době letních prázdnin,
- stipendium v případě úspěšného absolvování výběrového řízení do programu.

Společnost provádí standardní výběr pracovníků formou uveřejnění pracovní nabídky. Společnost nejčastěji uveřejňuje pracovní nabídky na následující místa:

- interní nástěnka společnosti za účelem nabídnutí možnosti interním kandidátům,
- webové stránky společnosti,
- nabídka prostřednictvím webového portálu www.jobs.cz.

V některých případech, zejména pokud výše uvedené způsoby byly neúspěšné, společnost osloví personální agentury provádějící zprostředkování zaměstnání (tzv. headhunter). K tomuto se však společnost vzhledem k vysokým nákladům uchyluje pouze v nejnútnejších případech.

Další formou získávání pracovníků je inzerce v regionálním tisku či provádění letákových kampaní, nicméně k tomu společnost přistupuje v případě hledání pracovníků kvalifikovaných dělnických profesí, kterých je v době psaní této práce stále nedostatek.

V případě náboru THP zaměstnanců je povinnou součástí výběrového řízení účast na testech psychodiagnostiky. Tyto testy jsou složeny z otázek zkoumajících logické myšlení, pracovní vlastnosti, manažerské vlastnosti a zejména vhodnost k dané pozici. Testy psychodiagnostiky pro společnost zajišťuje externí společnost, která dává doporučení, zda daného zaměstnance přijmout či nikoliv, přičemž rozlišuje následující stupně vhodnosti:

- doporučuji,
- spíše doporučuji,
- spíše nedoporučuji,
- nedoporučuji.

Podmínkou k přijetí je, aby výsledek testu psychodiagnostiky byl s doporučujícím výsledkem. V opačném případě je možné uchazeče přijmout pouze na základě výjimky udělené výkonným ředitelem společnosti. Na tomto místě je vhodné upozornit na skutečnost, že v případě testů psychodiagnostiky se nejedná o prokazatelně vědecky podloženou metodu zkoumání osobnosti, nýbrž pouze o podpůrný test, který se ne vždy shoduje s reálnými osobnostními vlastnostmi zkoumané osoby. Z toho důvodu je k zamyšlení, proč společnost přikládá k těmto testům takovou váhu.

V důsledku toho dochází v praxi k častým problémům při výběru zaměstnanců spočívajícím v dlouhotrvajícím náboru nových zaměstnanců. Zejména se stává, kdy uchazeč disponuje širokou praxí, prokazatelnými pracovními výsledky z předchozích zaměstnání a přesto není na pracovní pozici přijat. Vzhledem k tomu, že tyto testy provádí externí subjekt, jedná se o placenou službu, která stojí nemalé prostředky. Zároveň při dlouhotrvajících náborech dochází ke zpoždění plnění úkolů např. na vývojových projektech, kde finanční ztráta je těžko spočítatelná, nicméně není nezanedbatelná.

Proces nábory je grafickým popsán v níže uvedeném diagramu:



Obrázek 6 Proces nábory ve společnosti⁶³

5.3.3 Agenturní zaměstnávání

Společnost ve velké míře využívá služeb agentury práce, které využívá k tzv. nájmu pracovní síly zaměstnanců výhradně dělnických profesí. K 31.12.2017 působilo ve společnosti formou agenturního zaměstnávání 174 zaměstnanců, což tvořilo cca. 10 % všech zaměstnanců podniku.

V současné době společnost spolupracuje s jedinou agenturou práce na základě rámcové dohody o dočasném přidělování zaměstnanců k výkonu práce u společnosti.

⁶³ Vybraná společnost. *Vnitřní předpis Lidské zdroje - Proces nábory.*

Podstatou agenturního zaměstnávání je zejména potřeba po pokrytí aktuálního nedostatku zaměstnanců, kdy jsou agenturní zaměstnanci přiděleni ke krátkodobému výkonu práce u uživatele za účelem pokrytí aktuálního dočasného zvýšeného zájmu uživatele po pracovní síle a dále také v možnosti rychle a snadno ukončit v případě potřeby působení agenturního zaměstnance u společnosti.

Spolupráce s agenturou práce je nastavena způsobem, že poptávku, výběr a samotný nábor provádí sama společnost a následně veškeré dokumenty a informace zašle agentuře práce za účelem „zaevidování“ zaměstnance a podpisu pracovní smlouvy. Agentura práce v tomto vztahu vystupuje jako prostředník, kdy jedinou její činností je zevrubné vedení personální agendy spočívající v podpisu pracovní smlouvy a předání výplatní pásky. Společnost tedy v tomto vztahu vykonává téměř všechny práce spočívající s personální agendou, kdy zejména předává agentuře práce veškeré mzdové podklady a následně rovněž kontroluje, zda vypočtená mzda odpovídá skutečně odpracované době.

Každý nový zaměstnanec dělnické profese do společnosti musí nastoupit přes agenturu práce, vyjma zaměstnanců nastupujících po absolvování partnerské střední školy a vyjma vybraných klíčových dělnických pozic. Pro následný převod agenturních zaměstnanců má společnost daný neformální systém, který je postaven na východiscích, kdy převáděný zaměstnanec musí splnit podmínku být minimálně jednou hodnocen prostřednictvím kvalifikační matice a zároveň mít odpracováno minimálně 6 měsíců ve společnosti jako agenturní zaměstnanec. V rámci posledního hodnocení prostřednictvím kvalifikační matice musí být výsledné hodnocení zaměstnance minimálně na úrovni 30 % hodnocení nejlepšího zaměstnance na stejné pracovní pozici dané dílny nebo pracoviště.

Období	Průměrný počet agenturních zaměstnanců
2014	191
2015	167
2016	204
2017	213

Tab. 3. Vývoj počtu agenturních zaměstnanců

Období	Průměrný počet agenturních zaměstnanců	Celková roční odměna agentury práce
2014	191	1 948 200 Kč
2015	167	1 703 400 Kč
2016	204	2 080 800 Kč
2017	213	2 191 250 Kč

Tab. 4. Vývoj nákladů na agenturní zaměstnance

5.3.4 Adaptace

Společnost standardně provádí nástup nových zaměstnanců, a to jak agenturních, tak kmenových, zpravidla jednou za kalendářní měsíc. Součástí nástupu je povinná účast na školení, které je pro THP zaměstnance v délce jednoho dne, a pro dělníky v délce dvou dnů. Zaměstnanci během tohoto školení získávají informace o pracovišti, pracovním procesu, pravidlech na pracovišti, jsou seznámeni s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a mimo jiné je jim představen certifikovaný systém managementu kvality, ochrany životního prostředí a compliance program. Zajímavostí pro nastupující zaměstnance je také seznámení se s produktovým portfoliem a možnost si produkty přímo vlastnoručně vyzkoušet.

V rámci adaptace zaměstnanců, společnost využívá institutu tzv. patronace, čímž se rozumí přidělení zkušeného zaměstnance (patrona) aktivně se podílejícího na úspěšném zapracování nového zaměstnance.

5.4 Péče o zaměstnance

Jednání se zaměstnanci a samotná péče o zaměstnance je založena na důsledném dodržování zákoníku práce a souvisejících právních předpisů. K tomuto se společnost zavázala v rámci kolektivního vyjednávání s odborovou organizací (OS KOVO – Odborový svaz KOVO), kde společnost jasně deklaruje: *„Při posuzování práce mužů a žen nesmí být nikdo znevýhodněn co do pracovních podmínek, odměňování, zařazování do funkcí, přijímání nebo propouštění z práce. Závazná jsou omezení výkonu práce a pracovních podmínek stanovená*

pracovně právními, bezpečnostními a hygienickými předpisy. Zaměstnavatel je povinen vytvářet vhodné pracovní podmínky pro zaměstnance se zdravotním postižením a zaměstnance zdravotně postižené z důvodu dosavadního výkonu práce u zaměstnavatele.“⁶⁴

5.4.1 Pracovní doba

Délka týdenní pracovní doby je u jednotlivých kategorií rozložena ve společnosti následovně:

- 37,5 hodin u zaměstnanců s třísměnným a nepřetržitým pracovním režimem,
- 38,75 hodin u zaměstnanců s dvousměnným pracovním režimem,
- 30 hodin u zaměstnanců mladších 18 let,
- 40 hodin u ostatních pracovních režimů

Přičemž rozložení jednotlivých směn je následující:

- Jednosměnný provoz v režimu 5,45 - 14,15 hod. (VD, ND a THP s přímou účastí na zajišťování výroby na dílnách – mistr, provozní technik dílny a dále výrobní kontrola).
- Jednosměnný provoz v režimu 7,00 - 15,30 hod. (THP bez přímé účasti na zajišťování výroby na dílnách).
- Vícesměnný provoz v režimu 5,45 - 14,15 hod., 14,00 - 22,00 hod., 22,00 - 5,30 hod. (VD, ND a THP s přímou účastí na zajišťování výroby na dílnách – mistr, provozní technik dílny a dále výrobní kontrola).
- Dvanáctihodinový provoz v režimu 6,00 - 18,00 hod., 18,00 - 6,00 hod. (pracoviště s nepřetržitým provozem).

Vybraným skupinám THP zaměstnanců společnost umožňuje využívat pružné rozvržení pracovní doby. Při pružném rozvržení pracovní doby si zaměstnanec volí sám začátek, popřípadě i konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci stanovených časových úseků. Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti (základní pracovní doba). Žádost o povolení pružné pracovní doby schvaluje vedoucí zaměstnanec. Ve společnosti je stanovena v tomto rozmezí:

⁶⁴ Vybraná společnost. *Kolektivní smlouva na období 1. 5. 2017 – 31. 3. 2018.*

Základní pracovní doba

Sk 1: 9.00 - 14.00 hodin

Sk 2: 8.00 - 13.00 hodin

Volitelná pracovní doba

Sk. 1: 5.45 - 9.00 hodin 14.00 - 19.00 hodin

Sk. 2: 5.45 - 8.00 hodin 13.00 - 19.00 hodin

5.4.2 Kolektivní pracovní vztahy

Ve společnosti působí odborová organizace KOVO, která sdružuje cca. 800 zaměstnanců.

V rámci kolektivních pracovních vztahů se odborová organizace podílí zejména na:

- **Spolurozhodování** (vydávání pracovního řádu, posuzování porušení pracovních povinností, stanovení termínů hromadné dovolené, stanovení zásad tvorby a užití sociálního fondu).
- **Projednání** (otázky BOZP, převod zaměstnavatele či jeho části, ukončení pracovního poměru, rozvržení pracovní doby,).
- **Právo na informace** (o počtu zaměstnanců, průměrné mzdě, finanční výkazy společnosti, výroční zprávě společnosti).
- **Kontrola** (v oblasti dodržování právních předpisů, v oblasti závodního stravování, v oblasti BOZP).
- **Kolektivní vyjednávání o uzavření kolektivní smlouvy** – společnost každoročně uzavírá s odborovou organizací kolektivní smlouvu, jejíž platnost je v současné době vázána na období od dubna do konce března následujícího roku. V roce 2018 se smluvní strany dohodly na prodloužení kolektivní smlouvy do září 2018 za účelem sjednání možného další navýšení mezd všem zaměstnancům.

5.4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Společnost zajišťuje dodržování BOZP prostřednictvím vlastního útvaru BOZP, který je zastoupen jedním zaměstnancem na pozici specialista. Zajímavostí této pozice je jeho zařazení, které není v personálním útvaru (divizi řízení lidských zdrojů), nýbrž v rámci odboru Životní prostředí, což působí nesystematicky, jelikož tato důležitá personální činnost z převážné většiny regulována právními předpisy nespadá pod činnosti personálního útvaru.

Do působnosti útvaru BOZP ve společnosti spadá zejména odpovědnost za kontrolu dodržování předpisů v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a za metodické řízení v této oblasti, spolupráce s lékaři pracovně lékařských služeb, orgány ochrany veřejného zdraví a příslušnými orgány inspekce práce a také za provoz stravovacího zařízení.

5.5 Hodnocení zaměstnanců

Společnost má zavedený specifický způsob hodnocení zaměstnanců, který je rozdílný pro THP zaměstnance a dělnické profese. Celý proces hodnocení zaměstnanců probíhá přes personální informační systém HR Plus.

5.5.1 Hodnocení THP

Základem pro hodnocení zaměstnanců je stanovení cílů a úkolů na daný kalendářní rok v informačním systému. Tyto cíle a úkoly stanovují vedoucí zaměstnanci, kteří vycházejí ze schválené strategie společnosti vytvořené managementem společnosti.

Kromě pracovních cílů a úkolů vedoucí zaměstnanci stanovují svým podřízeným také požadavky na vzdělávání spočívající zejména v povinném absolvování odborných školení a požadavky na měkké dovednosti, kterými jsou zejména:

- prozákaznický přístup,
- výkonnost,
- aktivní přístup a orientace v informacích,
- zvládání emoční zátěže.

Každý zaměstnanec má ve svém popisu pracovního místa stanovenou úroveň patřičných měkkých dovedností dle svého pracovního místa na stupnici od 1 do 3.

Samotné hodnocení probíhá na konci každého kalendářního roku a spočívá ve vyhodnocení výše uvedených cílů, úkolů, plánu vzdělávání a měkkých dovedností. Hodnocení nejprve provádí sám zaměstnanec (tzv. sebehodnocení) a následně na to provede hodnocení vedoucí zaměstnanec, který vyhodnotí zaměstnance v informačním systému na škále „nad standardem“, „ve standardu“ nebo „pod standardem“. Výstupem tohoto hodnocení je automatické zařazení zaměstnance do tzv. 9block (tj. matice o devíti polích, kam se vyznačuje hodnocení výkonu a kompetencí zaměstnance).

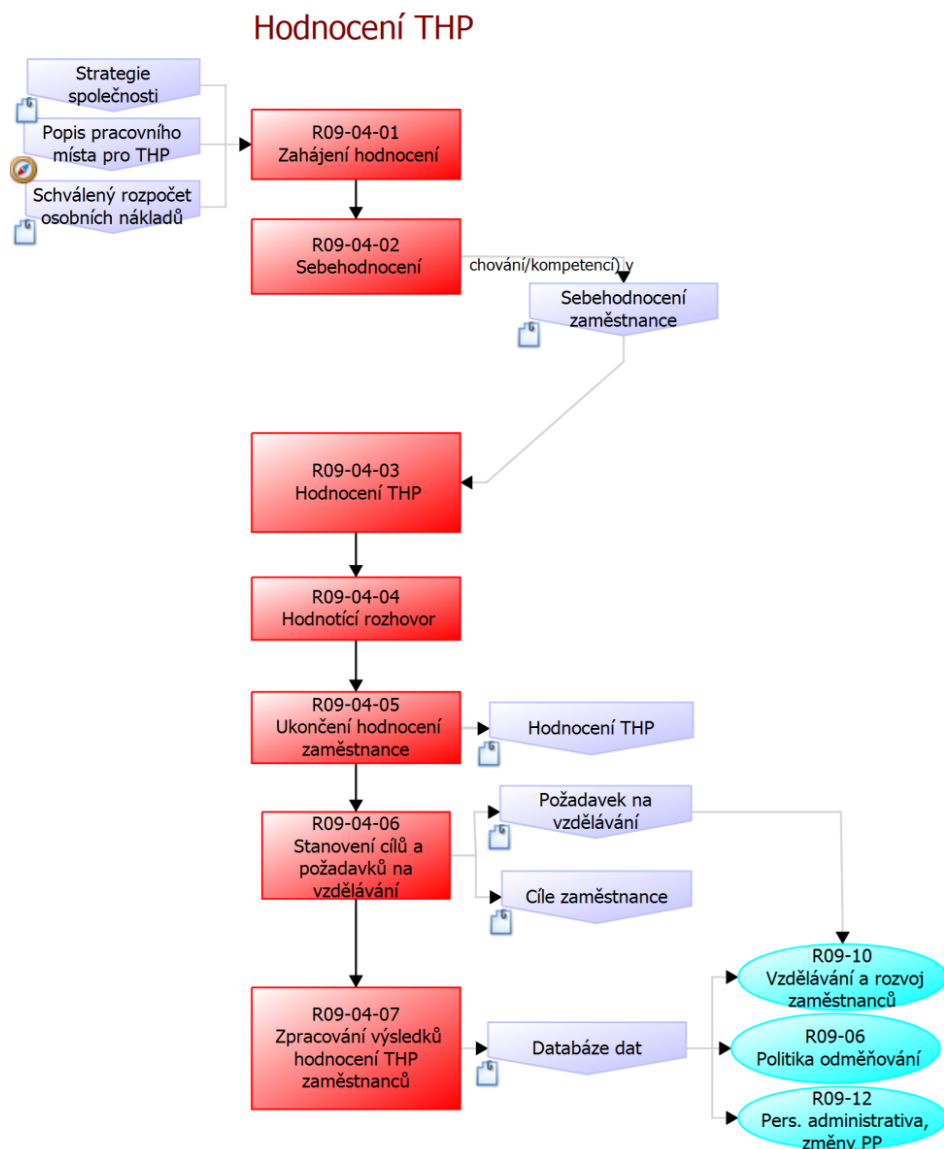
Nad standardem			●
Ve standardu			
Pod standardem			
Cíle / Kompetence	Pod standardem	Ve standardu	Nad standardem

Obrázek 7 9block⁶⁵

Po provedení hodnocení je každý vedoucí zaměstnanec povinen provést se svým podřízeným osobní hodnotící pohovor, na kterém probere důvody a okolnosti svého hodnocení, přičemž má zaměstnanec možnost se ke způsobu hodnocení přímo vyjádřit.

Výsledky hodnocení zaměstnance slouží jako podklad pro následnou valorizaci mzdy, která probíhá po uzavření kolektivní smlouvy a sjednání výše valorizace (viz. kapitola 5.7).

⁶⁵ Vybraná společnost. *Informační systém HR Plus – 9block*.



66

Obrázek 8 Hodnocení zaměstnanců kategorie THP

5.5.2 Hodnocení výrobních a nevýrobních dělníků

Hodnocení výrobních a nevýrobních dělníků probíhá podobně jako THP prostřednictvím systému HR Plus, avšak s výjimkou, kdy základem pro jejich hodnocení je tzv. kvalifikační matice. Kvalifikační maticí se rozumí tabulka v elektronické podobě, která obsahuje údaje pro osobní hodnocení zaměstnanců kategorie VD/ND, rozdělená na 3 základní části (hlavní

⁶⁶ Vybraná společnost. *Vnitřní předpis Lidské zdroje - Hodnocení THP.*

činnosti, vedlejší činnosti a osobní přístup zaměstnance) a kritéria jejich hodnocení. Jednotlivé činnosti jsou u každého zaměstnance či skupiny zaměstnanců rozdílné v závislosti na charakteru daného pracoviště.

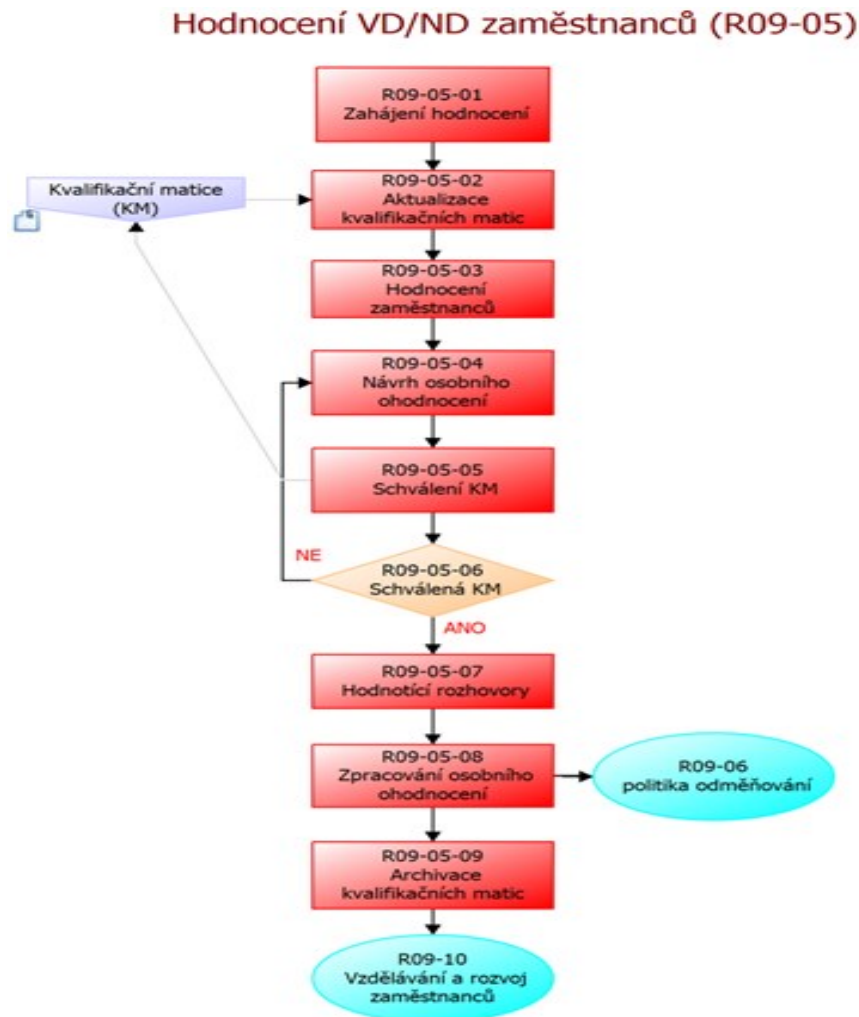
Schema hodnocení													
Hodnocené období od													
Hodnocené období do													
Oso... číslo	Zaměstnanec	Počet kvalif... bodů	Vypo... osobní ohod...	10 Tvrđokov_	13 Protahovař	15 Bruska_31	12 Op. 130	5 Práce s TGP	10 Seřizování	7 Využívání fondu pracovní doby	8 Předávání zkušenosti	8 Ochota dělat práce "navíc"	12 Pohled na kvalitu
3				3		3	2	2	2	2	2	2	2
3							2	2	2	1	1	2	2
2				3		3	2	2	2	2	2	3	3
1				1			1	1	1	1		1	1
1				2			2	2	2	2	1	2	2

Obrázek 9 Kvalifikační matice⁶⁷

Kvalifikační matici každého zaměstnance sestavuje vedoucí nadřízený (zejména mistr či vedoucí oddělení), přičemž samotné hodnocení probíhá způsobem přidělení bodů pro konkrétní činnost. Obdobně jako u THP zaměstnanců následuje osobní hodnotící pohovor, na kterém vedoucí zaměstnanec probere s podřízeným důvody a okolnosti svého hodnocení, přičemž má zaměstnanec možnost se ke způsobu hodnocení přímo vyjádřit.

Výsledky hodnocení zaměstnance vyplývající z kvalifikační matice slouží jako podklad pro následnou valorizaci mzdy, která probíhá po uzavření kolektivní smlouvy a sjednání výše valorizace (viz. Kapitola 5.7).

⁶⁷ Vybraná společnost. *Informační systém HR Plus – kvalifikační matice.*

Obrázek 10 Hodnocení zaměstnanců dělnických profesí⁶⁸

5.6 Vzdělávání a rozvoj

Společnost řadí vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mezi jednu z nejdůležitějších personálních činností, jelikož kvalita a odbornost lidských zdrojů pro ni představují cenný kapitál.

Společnost na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců nahlíží jako na proces řízených, cílených a plánovaných činností, které jsou specifikovány v plánu vzdělávání.

Plán vzdělávání vychází z monitorování a měření procesů řízení lidských zdrojů, zejména z požadavků kladených na zaměstnance vtělených do cílů, úkolů a kvalifikačních matic sta-

⁶⁸ Vybraná společnost. *Vnitřní předpis Lidské zdroje - Proces nábory.*

noveným jednotlivým zaměstnancům na daný kalendářní rok a dále také z požadavků vedoucích zaměstnanců na kvalifikační potřeby podřízených. Návrh plánu vzdělávání schvaluje personální a správní ředitel společnosti, který se po jejím schválení stává součástí hospodářského plánu společnosti na daný kalendářní rok. Realizaci schváleného plánu vzdělávání zabezpečuje oddělení Nábor a vzdělávání.

Společnost zaměřuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců především na následující oblasti:

- odborné – prohlubování znalostí a dovedností,
- odborné např. SW, HW, CNC,
- povinné ze zákona,
- kvalitu,
- jazyky,
- studium – zvyšování, prohlubování kvalifikace.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je zabezpečován, jak interními silami, tak externími spolupracujícími subjekty.

5.6.1 Interní vzdělávání

Interními silami je zabezpečováno úvodní vzdělávání při nástupu zaměstnanců do zaměstnání (bezpečnost a ochrany zdraví při práci, systém managementu kvality, ochrana životního prostředí, compliance program) a dále **interní talent management**, který organizačně zabezpečuje oddělení Nábor a vzdělávání za přispění externích lektorů. Interní talent management je podrobně popsán v kapitole 5.3.1. Společnost má rovněž pro účely interního vzdělávání implementován informační systém Moodle prostřednictvím kterého lze organizovat vzdělávací kurzy elektronickou formou.

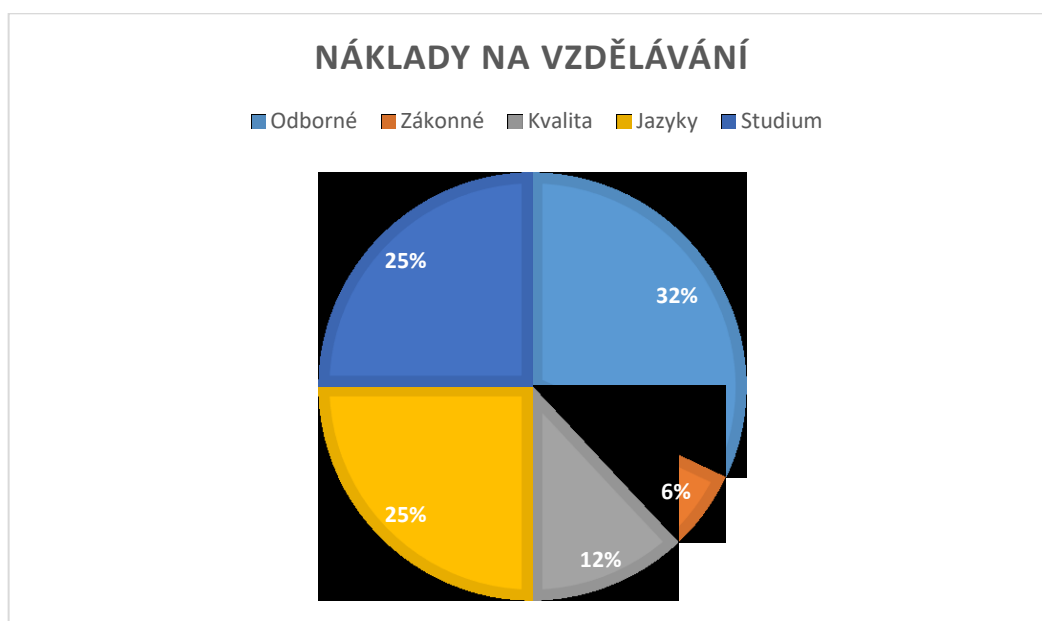
5.6.2 Externí vzdělávání

Externí vzdělávání je zajišťováno vysíláním zaměstnanců na vzdělávací akce pořádané externími organizacemi, které na základě plánu vzdělávání či požadavků vedoucích zaměstnanců zabezpečuje oddělení Nábor a vzdělávání. Zaměstnanci jsou vysíláni buď individuálně či formou účasti na skupinové vzdělávací akci pořádané speciálně pro vybrané útvary společnosti či vybrané funkce.

5.6.3 Financování a náklady na vzdělávání

Společnost financuje vzdělávací akce formou:

- **vnitřních zdrojů** – z těchto zdrojů jsou financovány veškeré vzdělávací akce v rámci schváleného plánu vzdělávání;
- **vnějších zdrojů** – společnost se aktivně snaží vyhledávat a zapojovat do nejrůznějších dotačních projektů (např. Projekt Brod Way, který byl realizován od června 2013 do května 2015, a byly z něj hrazeny především jazykové kurzy zaměstnanců).



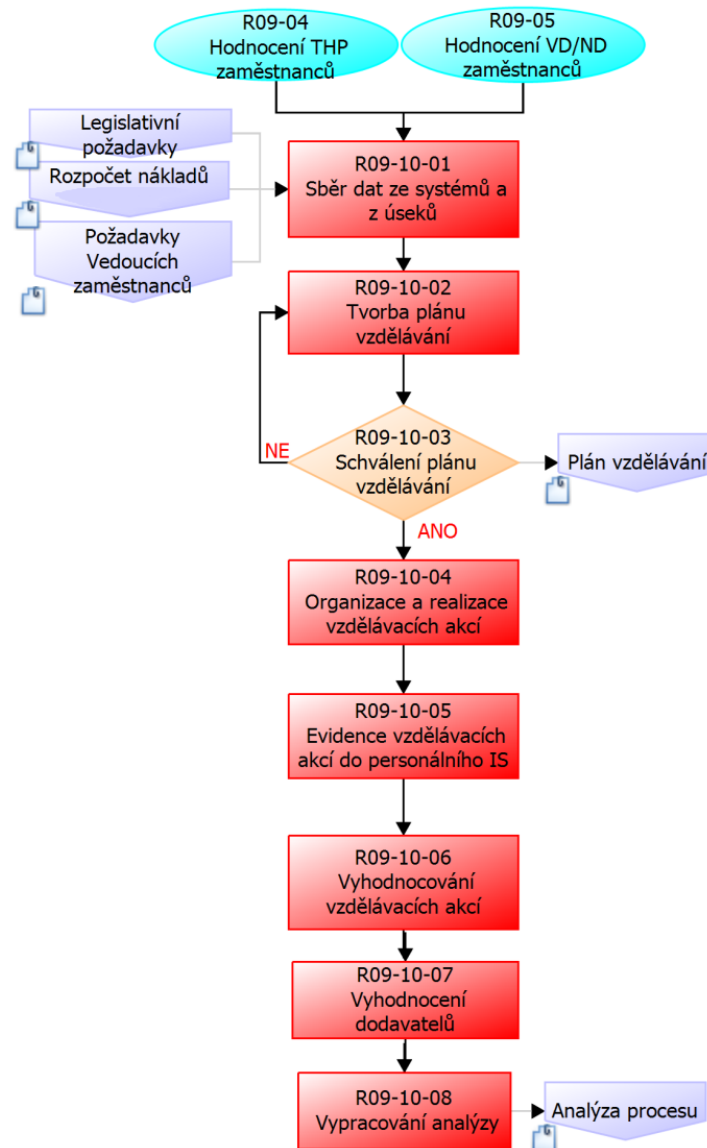
Graf 2 Náklady na vzdělávání v roce 2017

5.6.4 Vyhodnocování vzdělávacích akcí

Oddělení Nábor a vzdělávání provádí hodnocení každé externí vzdělávací akce formou předání formuláře k vyplnění, ve kterém v první řadě zaměstnanec vyplňuje spokojenost s absolvovanou akcí (zejména se vyjadřuje k charakteru, obsahu a osobě lektora) a v druhé fázi tři měsíce po absolvování vzdělávací akce formulář vyplňuje nadřízený zaměstnanec, ve kterém posuzuje vliv vzdělávací akce na jeho účastníka, zejména hodnotí jeho zvýšení odborných či jiných znalostí a dovedností, iniciativu ke zlepšení řešených problémů.

Interní vzdělávací akce jsou hodnoceny prostřednictvím jednoduchého formuláře, který slouží spíše pro zpětnou vazbu přednášejících interních zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (R09-10)



Obrázek 11 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců⁶⁹

5.7 Politika odměňování a benefitů

Ve vybrané společnosti je zaveden rozsáhlý systém odměňování a benefitů založený na souborech činností majících za cíl stanovit a aplikovat pravidla řízení mzdových prostředků a personálních nákladů dle strategie a principů odměňování zaměstnanců.

⁶⁹ Vybraná společnost. *Vnitřní předpis Lidské zdroje - Proces vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.*

Vzhledem k charakteru činnosti společnosti, je zřejmé, že odměňování zaměstnanců vychází z rozdílných pracovních pozic, tedy systém odměňování je odlišný u THP zaměstnanců a zaměstnanců dělnických profesí.

5.7.1 Odměňování výrobních a nevýrobních dělníků

Tarifní mzda

Zaměstnanci kategorie výrobních a nevýrobních dělníků jsou odměňováni na základě smluvní tarifní mzdy sjednané v pracovní smlouvě. I když se jedná o smluvní mzdu, společnost má jasně stanovené rozmezí takto sjednávané mzdy v závislosti na přiřazení pracovní pozice do gradu.

Každá pracovní pozice je ve společnosti zařazena na základě složitosti, odpovědnosti, náročnosti a obtížnosti pracovních podmínek této pozice do „gradu“ neboli mzdové třídy v rozmezí 7 – 13. Každý grade má stanovený střed mzdového pásma a rozpětí pásma je u všech gradů stejné, $\pm 20\%$ od středu. Toto zařazení určuje rozpětí celkové očekávané hrubé měsíční mzdy dané pozice. Uvnitř rozpětí (gradu) je pak zaměstnanec zařazen na základě konkrétního popisu pracovního místa, praxe, odbornosti a hodnocení výkonu a kompetencí nadřazeným pracovníkem.

Prémie

Všichni výrobní a nevýrobní dělníci mají jednotnou výši týmové prémie a to 20 %. Těchto 20 % prémie je rozděleno na část vázanou na splnění ukazatelů, která tvoří 18 % a 2 % tvoří fond vedoucího pracovníka. Vyplacení týmové prémie je závislé na plnění stanovených ukazatelů v rámci dílenského kolektivu či výkonu dané útvaru. Fond vedoucího pracovníka je tvořen 1 % z vyplacených základních mezd výrobních a nevýrobních dělníků dané dílny či oddělení, které rozděluje mistr či vedoucí oddělení. Další 1 % z vyplacených základních mezd výrobních a nevýrobních dělníků daného provozu či odboru pak může rozdělit vedoucí provozu nebo vedoucí odboru formou šeku.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je nenárokovou složkou mzdy a je stanoveno ve výši 10% ze základní tarifní mzdy. Osobní ohodnocení je zaměstnancům vždy přiděleno na dané pololetí a poté přehodnoceno. Výše přiznaného osobního ohodnocení záleží na výsledném hodnocení zaměstnance v kvalifikační matici (viz. kapitola 5.2.2).

Tarifní mzda, prémie i osobní ohodnocení jsou vypláceny v příslušném mzdovém období za ukazatele sledovaného měsíce.

5.7.2 Odměňování THP zaměstnanců

Základní tarifní mzda

Zaměstnanci THP jsou odměňováni na základě smluvní tarifní mzdy sjednané v pracovní smlouvě. I když se jedná o smluvní mzdu, společnost má jasně stanovené rozmezí takto sjednávané mzdy v závislosti na přiřazení pracovní pozice do gradu.

Každá pracovní pozice THP je ve společnosti zařazena na základě složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a obtížnosti pracovních podmínek této pozice do „gradu“ neboli mzdové třídy v rozmezí 11 – 19. Každý grade má stanovený střed mzdového pásma a rozpětí pásma je u všech gradů stejné, $\pm 20\%$ od středu. Toto zařazení určuje rozpětí celkové očekávané hrubé měsíční mzdy dané pozice. Uvnitř rozpětí (gradu) je pak zaměstnanec zařazen na základě konkrétního popisu pracovního místa, praxe, odbornosti a hodnocení výkonu a kompetencí nadřazeným pracovníkem.

Prémie

Prémie se vyplácí zaměstnancům za splnění předem stanovených ukazatelů, jejichž plnění mohou ovlivnit a jsou měřitelné nebo hodnotitelné množstvím, kvalitou, hospodárností a efektivností dle platného prémiového řádu. V prémiovém řádu je stanovena celková výše prémie, prémiové ukazatele, jejich plnění a období vyhodnocování ukazatelů. Mezi prémiové ukazatele patří např. hospodářský výsledek, individuální výkon, tržby, náklady útvaru, dodavatelská spolehlivost, plnění plánu výzkumu a vývoje.

Prémie THP jsou vypláceny podle druhu pracovní pozice a podle vyhodnocování prémiových ukazatelů měsíčně, čtvrtletně nebo ročně. Základnou pro výpočet prémie je výše vyplacené základní mzdy za odpracovanou dobu v daném období.

Prémie nebo část prémie, které se vážou na hodnocení úkolů zaměstnanec má možnost vedoucí zaměstnanec krátit částečně nebo v plné výši za porušení pracovních povinností zaměstnanec.

V případě ukončení pracovního poměru v průběhu roku, náleží zaměstnanci prémie za skutečně odpracované období.

Skupina THP pozic	Cílové %	Frekvence výplaty
Manager II (vyšší manažerské pozice)	25 %	kvartální
Manager I (ostatní manažerské pozice)	25 %	kvartální
Sales THP (prodejní pozice)	30 %	kvartální
VaV THP (pozice s významným vlivem na výzkum a vývoj)	15 %	kvartální
Výroba THP (odborné pozice ve výrobě či přímo podporující výrobu)	15 %	kvartální
Admin THP (podpůrné pozice)	10 %	roční

Tab. 5. Výše prémie a frekvence jejich výplaty u THP

5.7.3 Forma stanovení mzdy

Společným znakem pro odměňování obou skupin zaměstnanců je jejich neurčitost, jelikož kromě tarifních mezd sjednaných v pracovních smlouvách nejsou žádným formálním způsobem zakotvena pravidla pro stanovení výše, vyhodnocení a vyplácení prémie. Současný způsob stanovení výše, vyhodnocení a vyplácení prémie funguje pouze na zvykových pravidlech, avšak nikoliv na formálně řízeném postupu, který by byl v souladu s právními a vnitřními předpisy společnosti. Ve společnosti je zaveden systém managementu kvality, který stanoví, jakým způsobem a formou je nutné vydávat interní předpisy stanovující práva zaměstnanců. Tento systém stanovuje vydávání interních předpisů danou formou a způsobem, kdy každý interní předpis je nutné schválit vedením společnosti a zároveň vydat elektronickou formou prostřednictvím document management systému.

Jelikož jsou prémie součástí mzdy, je nutné na stanovení mzdy nahlížet v souladu se zákoníkem práce, který stanovuje povinné náležitosti stanovení mzdy. Dle § 113 odst. 1 je možné mzdu sjednat ve smlouvě nebo ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem anebo určuje

mzdovým výměrem.⁷⁰ Zároveň § 305 zákoníku práce stanoví, že vnitřní předpis musí být vydán písemně, nesmí být v rozporu s právními předpisy ani být vydán se zpětnou účinností, jinak je zcela nebo v dotčené části neplatný. Vnitřní předpis je závazný pro zaměstnavatele a pro všechny jeho zaměstnance. Nabývá účinnosti dnem, který je v něm stanoven, nejdříve však dnem, kdy byl u zaměstnavatele vyhlášen. Zákoník práce rovněž stanovuje v uvedeném ustanovení povinnost, aby zaměstnavatel seznámil zaměstnance s vydáním, změnou nebo zrušením vnitřního předpisu nejpozději do 15 dnů. Vnitřní předpis musí být všem zaměstnancům zaměstnavatele přístupný.

Vzhledem k tomu, že společnost nevydává interní mzdový předpis způsobem a formou stanovenou předpisy pro vydávání takových dokumentů a zároveň prokazatelně neseznamuje zaměstnance se zněním tohoto interního předpisu, nejedná tedy v souladu se zákoníkem práce a vystavuje se až riziku neplatnosti daného mzdového předpisu.⁷¹

5.7.4 Navyšování mezd

Jelikož u zaměstnavatele působí odborová organizace, dochází pravidelně ke každoročnímu kolektivnímu vyjednávání, jehož předmětem je v první řadě valorizace mezd a úprava dalších pracovních podmínek všech zaměstnanců. Společnost zavedla od roku 2017 nový způsob valorizace mezd, kdy zohledňuje individuální hodnocení každého zaměstnance a podle toho dochází k jeho valorizaci mzdy. Společnost tedy rozděluje valorizaci na procentuální část, která je stejná pro všechny zaměstnance a na část, kterou určuje nadřazený zaměstnanec podle výsledku hodnocení, tak jak bylo popsáno v kapitole 5.5.

ROK	THP	Výrobní a nevýrobní dělníci
2016	2 % každý	3 % každý
2017	2,5 % každý 2,5 % dle hodnocení	4 % každý
2018	3 % každý 2 % dle hodnocení	3 % každý 2 % dle hodnocení

Tab. 6. Srovnání valorizace mezd v jednotlivých letech

⁷⁰ § 113 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 29. 4. 2018].

⁷¹ § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: ASPI [právní informační systém]. Wolters Kluwer ČR [cit. 29. 4. 2018].

V uvedené tabulce je znázorněna statistika valorizace mezd za poslední tři období s rozdělením na zaměstnance kategorie THP a dělníky. Při bližším srovnání této tabulky s podobnými podniky v odvětví strojínského průmyslu či ve srovnání s obdobnými podniky s podobnými ročními zisky a obraty lze však usoudit, že uvedená valorizace dosahuje nižších hodnot než je v odvětví a regionu obvyklé (v roce 2018 např. Continental Barum – 7%, Slováké strojírna a.s. – 12 %, Hamé a.s. – 8%, Tajmac ZPS – 10%).

5.7.5 Benefit

Společnost poskytuje svým zaměstnancům velkou škálu benefitů, jejichž poskytování je zakotveno v kolektivní smlouvě, vnitřních předpisech společnosti nebo také v neformálních dokumentech, tak jak je popsáno v kapitole 5.7.3, což způsobuje neinformovanost zaměstnanců o možnosti těchto benefitů využít. Jednotlivé benefity jsou pouze vyjmenovány, jelikož jejich podrobný rozbor by přesahoval rámec zvoleného tématu.

Společnost rozděluje benefity do následujících skupin:

a) Sociální

- Odstupné nad rámec zákoníku práce
- Výhodné tarify na mobilní telefony
- Příspěvek na stravování
- Sleva na nákup zboží v podnikové prodejně
- Příspěvek při narození dítěte
- Příspěvek na studující děti
- Příspěvek na péči o závislé osoby
- Sociální výpomoc pozůstalému
- Příspěvek při odchodu do důchodu
- Věcný dar při životním jubileu 50 let
- Odměna při skončení pracovního poměru
- Mineralizovaná voda
- Poliklinika můj lékař

b) Flexibilní

- Penzijní připojištění
- Osobní volno nad rámec řádné dovolené
- Home office
- Podpora vzdělávání

- Jazykové kurzy
- Pružná pracovní doba
- Příspěvek na bydlení
- Dny placeného volna nad rámec zákoníku práce
- Zvýhodněné nákupy služeb o vybraných poskytovatelů

c) Statusové

- Služební auto i pro soukromé účely
- Parkování v areálu společnosti
- Individuální jazykové kurzy

5.8 Personální informační systém

Jak již bylo zmíněno, velká část personálních činností ve společnosti probíhá prostřednictvím informačních systémů. Základním informačním systémem je podnikový informační systém (ERP) SAP R/3, navazujícím systémem pro automatizace procesů je HR Plus, docházkový systém Cominfo a e-learningová aplikace Moodle.

Informační systém **SAP R/3** je využíván především pro:

- Evidenci zaměstnanců
- Výpočet mezd
- Plánování personálních nákladů
- Tvorbu plánu vzdělávání
- Evidenci školení zaměstnanců.

Pro automatizaci procesů společnost využívá personální informační systém **HR Plus**, jehož přednosti společnost využívá v následujících oblastech:

- Nábor zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Evidence lékařských prohlídek
- Evidence zbrojních průkazů
- Evidence řidičských oprávnění
- Zpřístupnění výplatních pásek v elektronické podobě.

Pro účely evidence docházky společnost pořídila systém Cominfo, který eviduje veškeré průchody zaměstnanců přes vrátnici a dokáže rozlišit různé druhy průchodů (lékař, pracovní cesta, oběd, atd.)

Ne méně důležitou je aplikace Moodle, která dokáže prezentovat studijní materiály včetně provádění přezkoušení zaměstnanců.

6 SHRNUÍ ANALÝZY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Výsledkem analýzy řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti je souhrnná SWOT analýza personálních činností popsaných v praktické části. Jednotlivé silné - slabé stránky a příležitosti – hrozby vycházejí z přímého výzkumu ve společnosti a z detailní analýzy popsaných personálních činností.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti je zaměstnáno přes 1900 zaměstnanců, je zcela na místě, aby společnost měla zřízen vlastní personální útvar sdružující všechny činnosti jemu charakteristické, které jsou zároveň popsány v jednotlivých organizačních směrnících. Jako protiklad personálního útvaru, lze uvést působení odborové organizace, které tzv. dohlíží na činnost personálního útvaru a v kolektivním vyjednávání je jeho protistranou. Mezi další silné stránky jsou zařazeny benefity poskytované zaměstnancům a široký zájem společnosti o vzdělávání jak vlastních, tak potenciálně budoucích zaměstnanců prostřednictvím dvou forem talent managementu. Zároveň lze vyzdvihnout každoroční valorizaci mezd, která dává zaměstnancům určitou jistotu, že jejich mzda nebude v čase znehodnocena. V poslední řadě je zmíněno hodnocení zaměstnanců, které jim poskytuje cennou zpětnou vazbu o jejich výkonu.

Za slabou stránku lze v první řadě považovat nejasné rozdělení kompetencí mezi HR Business Partnery a zaměstnanci na pozici personalista, které vedou k zmatečnosti zaměstnanců spočívající v nevědomosti, na koho se v daném případě obrátit a zároveň nesystematické organizační zařazení BOZP mimo personální útvar. Zásadní slabou stránkou je neformálnost vydávané mzdové dokumentace, která vyúsťuje v nejistotu zaměstnanců v oblasti vyplácených mezd. Toto neformální vydávání předpisů je také důsledkem nevědomosti zaměstnanců o skutečné výši možných prémie a právu na využívání benefitů. V náborové oblasti je slabou stránkou zejména zdlouhavý proces nábory THP spočívající v přísných podmínkách psychodiagnostiky a přijímání zaměstnanců dělnických kategorií přes agenturu práce.

Společnost by mohla naopak využívat příležitostí spočívajících v přijímání veřejných dotací, a to jak na nová pracovní místa, tak na další vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, popřípadě by mohla těžit ze své dobré pověsti a mohla by být oslovována bez vlastního zapříčinění novými odborníky.

V případě neochoty vedení společnosti na výši požadované valorizace ze strany odborů může být společnost ohrožena zaměstnaneckou stávkou či přímo odchodem zaměstnanců ze

společnosti v důsledku nízké mzdy. Ne méně důležitou hrozbou společnost může být zpřísnění legislativních požadavků na zaměstnance v oboru zbraní, či ekonomická recese, která by měla za následek snižování počtu zaměstnanců-

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Vlastní personální útvar</p> <p>Působnost odborové organizace</p> <p>Široká škála benefitů</p> <p>Popis procesu personálních činností</p> <p>Valorizace mezd</p> <p>Hodnocení zaměstnanců</p> <p>Interní talentmanagement</p> <p>Externí talentmanagement</p> <p>Personální informační systém</p>	<p>Nejasné rozdělení kompetencí v personálním útvaru</p> <p>Neformální řízení mzdových předpisů</p> <p>Neformální řízení benefitů</p> <p>Nevědomost zaměstnanců o možnosti využít benefity</p> <p>Zdlouhavý proces náboru (testy psychodiagnostiky)</p> <p>Fluktuace v důsledku agenturního zaměstnávání</p> <p>BOZP mimo personální útvar</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Využití veřejných dotací na vytváření pracovních míst</p> <p>Využití veřejných dotací na vzdělávání zaměstnanců</p> <p>Společnost je sama vyhledávána odborníky z dané oblasti</p>	<p>Ekonomická recese – nutnost propouštění</p> <p>Fluktuace zaměstnanců</p> <p>Spory s odborovou organizací – stávky</p> <p>Legislativní požadavky na kvalifikaci zaměstnanců v oboru zbraní</p>

Tab. 7. SWOT analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zjištění a analýzy slabých stránek a potenciálních hrozeb společnosti jsou navrhovány doporučení v konkrétních oblastech, jež jsou detailně popsány v této části práce.

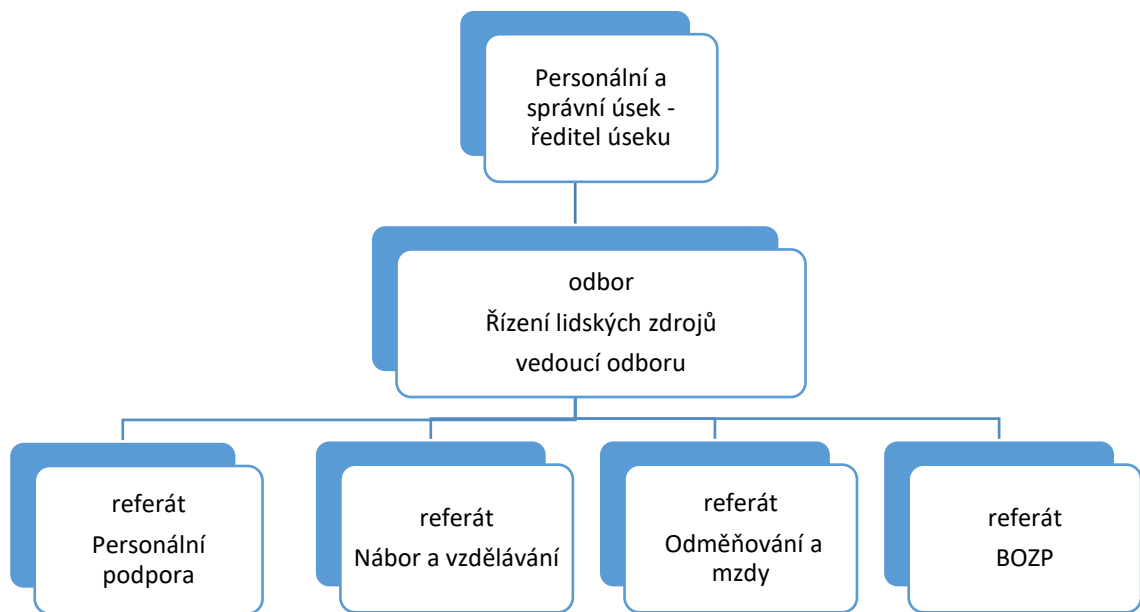
7.1 Rozdělení kompetencí personálního útvaru

V prvé řadě se navrhuje zlepšení stávajícího rozložení sil personálního útvaru za účelem zefektivnění práce, zlepšení kvality a úrovně poskytovaných služeb interním zákazníkům (zaměstnancům). Personální útvar má celkově 15 zaměstnanců a z toho je 5 zaměstnanců nevedoucích pozicích, přičemž jedna vedoucí pozice není v současné době obsazena (v takovém případě by na 16 zaměstnanců připadalo 6 vedoucích pozic. Z povahy řídicích funkcí není účelné, aby na každé 3 výkonné zaměstnance připadal 1 vedoucí zaměstnanec. Za tímto účelem by bylo vhodné centralizovat řídicí kompetence na jedno vedoucí místo s jednou odpovědností a zároveň stanovit jednotlivé oblasti činností do referátů s přidělenými úkoly. Zároveň s ohledem na počet zaměstnanců není na místě, aby personální útvar byl řízen ředitelem divize, nýbrž postačí vedoucím odboru. Ve společnosti je vícero divizí, které jsou však zastoupeny několika desítkami zaměstnanců, nikoliv jednotkami tak, jak je u personálního útvaru.

Z analýzy personálních činností dále také vyplynulo, že nejsou jednoznačně stanoveny kompetence a odpovědnosti funkcí HR Business partner a zároveň se tyto nejednoznačné kompetence překrývají s činnostmi zaměstnanců na funkci personalista. V praxi tak dochází k aplikačním problémům při řešení úkolů a nevědomosti zaměstnanců, s kým mohou danou problematiku řešit. Tento aplikační rozpor by společnost mohla vyřešit sloučením těchto funkcí způsobem vytvoření jednoho referátu s názvem „Personální podpora“, přičemž každý zaměstnanec tohoto referátu by měl na starosti skupiny zaměstnanců rozdělených např. dle jednotlivých útvarů či profesí a těmto by dokázal poskytovat komplexní služby týkající se personální podpory.

Dle stávající organizační struktury jsou mzdové účetní zařazeny v odboru personální administrativy, avšak specialisti na odměňování jsou zařazeni ve zvláštním útvaru, proto se navrhuje za účelem sjednocení mzdových činností funkčně zařadit všechny zaměstnanec pod jeden referát Odměňování a mzdy.

Vzhledem k tomu, že v rámci organizační struktury personálního útvaru není zahrnut útvar BOZP, navrhuje se jej zde zařadit za účelem jednotného řízení personálních činností.



Obrázek 12 Navrhovaná struktura personálního útvaru

7.2 Nábor zaměstnanců kategorie THP

Podmínkou pro přijetí zaměstnanců kategorie THP je podstoupení testů psychodiagnostiky, přičemž výsledkem musí být kladné doporučení pro vhodnost na danou pozici. Jak již bylo zmíněno, společnost se potýká s častými problémy při náboru zaměstnanců, kdy dochází dlouhotrvajícímu náboru nových zaměstnanců, jehož důsledkem jsou jak zbytečné finanční náklady za proběhlé testy, tak finanční ztráty způsobené zpožděním plnění úkolů např. na vývojových projektech.

Tento problém by společnost mohla řešit snížením váhy významnosti testů psychodiagnostiky, tak že by se jednalo pouze o doporučující a podpůrný materiál v případě rovnosti výkonu a kvalifikace více zaměstnanců. Společnosti by však nadále měla možnost, v případě špatné volby, se zaměstnancem ukončit pracovní poměr ve zkušební době a přistoupit k náboru dalšího uchazeče v pořadí. Toto tvrzení vychází ze skutečnosti, kdy je dána uchazeči možnost ukázat své schopnosti, a nikoliv jej vyřadit na základě subjektivně zpracovaného hodnocení, přičemž společnost může těžit z ušetřených nákladů na provádění dalších testů nových uchazečů a zároveň dojde k obsazení volného místa a urychlení splnění zadaných úkolů.

7.3 Agenturní zaměstnávání

Návrh na zlepšení stávajícího stavu je navrhován rovněž ve způsobu využívání agentur práce za účelem tzv. nájmu pracovní síly. Nevhodnost stávajícího stavu spočívá především ve skutečnosti, kdy téměř všechny personální činnosti vykonává společnost sama a agentura práce vystupuje pouze jako ten, kdo nese zaměstnavatelské riziko, tedy zejména riziko náhlého poklesu po potřebě pracovní síly. Za tuto odpovědnost společnost platí agentuře práce odměnu. Tato odměna navyšuje společnosti náklady, které by mohla ušetřit níže navrhovaným způsobem.

Namísto využívání agentury práce by společnost mohla situaci snadno řešit, tak že si stanoví počet zaměstnanců, se kterými budou uzavřeny pracovní smlouvy na dobu určitou, které mohou být v případě pochybností o kvalitě zaměstnanců či výhledu náhlého poklesu potřeby po pracovní síle neprodlouženy či prodlouženy opětovně na určitou dobu, nemusí se automaticky převádět na smlouvy na dobu neurčitou. Dalším zákonným ochranným prvkem eliminaci rizika nábory nekvalitních zaměstnanců či náhlého poklesu potřeby po pracovní síle, je zkušební doba. Dle zkušeností vedoucích zaměstnanců z výrobních provozů lze konstatovat, že vedoucí pracovníci si dokáží během zkušební doby ujasnit, zda mají o zaměstnance zájem, nebo je pro jejich účely nevhodný. Při prozkoumání doby, kterou stráví zaměstnanec jako agenturní, než je převeden do kmenového stavu společnosti, lze dovodit, že institut zkušební doby a smlouva na dobu určitou pokrývají dostatečně rizika nevhodně zvoleného zaměstnance a snadného ukončení jeho pracovního poměru.

V případě, že by společnost musela kvůli této administrativní práci vyčlenit zaměstnance, který by pouze zajišťoval výše uvedený návrh řešení, roční náklady na takového zaměstnance by v žádném případě nepřevyšovaly celkovou roční odměnu placenou agentuře práce uvedenou v kapitole 5.3.3. V případě aplikace navrhovaného řešení by společnost ušetřila ročně cca. 1 700 000 Kč (vypočítáno jako rozdíl odměny agentury práce za rok 2017 a měsíčních nákladů na nového zaměstnance ve výši 35 000 Kč vč. odvodů).

Navrhované řešení by rovněž přispělo k zajištění lepších pracovních podmínek zaměstnanců dělnických profesí a vyhledávání společnosti, jakožto stabilního a perspektivního zaměstnavatele.

7.4 Vydávání mzdových předpisů

S ohledem na popsaný způsob vydávání mzdových předpisů, který by v krajním případě mohl být vykládán, jakožto jednání společnosti v rozporu s právními předpisy, je nutné, aby společnost upravila stávající systém vydávání vnitřních mzdových předpisů.

Jediným možným způsobem je dodržování zavedeného systému pro tvorbu a vydávání vnitřních předpisů, který je rovněž certifikován systém managementu kvality dle ISO 9001. Tento zavedený způsob přesně specifikuje, kdo je oprávněn vnitřní předpisy vypracovávat, přezkoumávat, schvalovat a v poslední řadě vydávat.

V konkrétním případě procesu tvorby vnitřních mzdových předpisů by se jednalo o následující hierarchii.

Zpracoval: *zaměstnanec personálního útvaru*

Přezkoumal: *personální a správní ředitel*

Schválil: *výkonný ředitel*

Vydal a distribuoval: *odbor QMS*

Odbor QMS by také zajistil, aby daný vnitřní předpis byl distribuován mezi zaměstnance, kteří rovněž potvrzují seznámení se s vnitřním předpisem.

Tímto by byl odstraněn nedostatek týkající se formy vydávání vnitřního mzdového předpisu a zároveň splněna povinnost stanovená zákoníkem práce, upravující povinnost zaměstnavatele seznámit zaměstnance s vnitřním předpisem.

ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce bylo popsat základní teoretická východiska řízení lidských zdrojů a v návaznosti na zjištěná teoretická východiska a aktuální trendy analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

Všechny zjištěné poznatky byly podkladem pro vytvoření návrhů k zefektivnění procesu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. V rámci bakalářské práce byly řešeny čtyři doporučení ke zlepšení, a to rozdělení kompetencí personálního útvaru, nábor zaměstnanců kategorie THP, agenturní zaměstnávání a vydávání interních mzdových předpisů. Tyto návrhy jsou výstupem poslední kapitoly.

Prvním návrhem ke zlepšení bylo doporučení personálnímu útvaru spočívající k novému uspořádání funkcí a náplní práce, které by směřovalo k zefektivnění práce, zlepšení kvality a úrovně poskytovaných služeb interním zákazníkům (zaměstnancům).

Druhý návrh se týkal zefektivnění náboru zaměstnanců kategorie THP vedoucí ke změně pohledu na splnění podmínek uchazečů týkající se nutnosti absolvovat psychodiagnostické testy ve vztahu k zohlednění dosavadní praxe uchazeče či jeho prokazatelných profesních kvalit.

Poslední dva návrhy se týkají činnosti personálního útvaru v oblasti využívání agentur práce a vydávání interních mzdových předpisů, které vedou k nejistotě zaměstnanců. Proto jsou návrhy směřovány převážně, tak aby posílily pracovní jistotu zaměstnanců, zaručily jim stálý a očekávaný finanční příjem a zároveň posilovaly postavení společnosti na trhu práce jako stabilního zaměstnavatele s vysokým důrazem na péči o své zaměstnance.

Problematika řízení lidských zdrojů a samotné postavení člověka v organizaci, je v dnešní době velmi aktuální. Pokud chce být společnost i nadále jak na obchodním trhu, tak na trhu práce úspěšná, musí této problematice věnovat trvalou pozornost a zdokonalovat své procesy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 80-7079-068-7.
6. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
9. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
10. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje

11. Získávání pracovníků jako proces. BusinessVize [online]. 2010 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>

12. Personální informační systém: Modul 6. Silné pracoviště [online]. [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-6.html>
13. TAJEMSTVÍ ÚSPĚŠNÉ ADAPTACE. APROFES personální rozvoj [online]. 20.12.2015 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace>

Časopisecké články

14. HRAŠKOVÁ, Dagmar. Lidský faktor - tvůrce firemních hodnot. Práce-Mzdy-Odvody. Říjen 2016, 2016 (10), 70-72. ISSN 1801-9935.
15. JAKUBÍKOVÁ, Monika. V čem má být personalista odborník. Práce-Mzdy-Odvody. Leden 2017, 2017 (1), 81-83. ISSN 1801-9935.

Zákony

16. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Materiály vybrané společnosti

17. Vybraná společnost. Vnitřní předpis – Lidské zdroje
18. Vybraná společnost. Organizační struktura 2018.
19. Vybraná společnost. Personální systém HR Plus.
20. Vybraná společnost. Kolektivní smlouva na období 1. 5. 2017 – 31. 3. 2018.
21. Vybraná společnost. Strategie společnosti 2018.
22. Vybraná společnost. Účetní výkazy 2013 – 2016.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ERP	Enterprise Resource Planning
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ND	Nevýrobní dělník
PIS	Personální informační systém
THP	Technicko - hospodářský pracovník
VD	Výrobní dělník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů.....	14
Obrázek 2 :Posloupnost plánovacího procesu	19
Obrázek 3: Řízení pracovního výkonu	31
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti	47
Obrázek 5 Organizační struktura personálního útvaru	57
Obrázek 6 Proces náboru ve společnosti	62
Obrázek 7 9block	68
Obrázek 8 Hodnocení zaměstnanců kategorie THP	69
Obrázek 9 Kvalifikační matice	70
Obrázek 10 Hodnocení zaměstnanců dělnických profesí	71
Obrázek 11 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	74
Obrázek 12 Navrhovaná struktura personálního útvaru	85

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Tržby společnosti dle regionů	53
Graf 2 Náklady na vzdělávání v roce 2017.....	73

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní finanční ukazatele společnosti	51
Tab. 2. SWOT analýza vybrané společnosti	55
Tab. 3. Vývoj počtu agenturních zaměstnanců	63
Tab. 4. Vývoj nákladů na agenturní zaměstnance	64
Tab. 5. Výše prémie a frekvence jejich výplaty u THP	77
Tab. 6. Srovnání valorizace mezd v jednotlivých letech	78
Tab. 7. SWOT analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti	83