



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Teoretická východiska a skutečná praxe řízení lidí ve stavební společnosti Chládek & Tintěra, a.s.

Theoretical Background and real practice of managing people in Chládek & Tintěra, a.s.

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

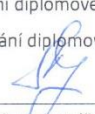

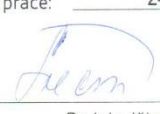
## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

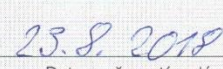
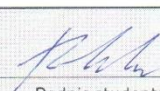
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Richter	Jméno:	Sebastián	Osobní číslo:	410977
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Teoretická východiska a skutečná praxe řízení lidí ve stavební společnosti Chládek & Tintěra, a.s.		
Název diplomové práce anglicky:	Theoretical Background and Real Practice of Managing People in Chládek & Tintěra, a.s.		
Pokyny pro vypracování:	CÍL: Cílem práce je prozkoumat praxi řízení lidí ve stavební společnosti Chládek & Tintěra, a.s. PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení přístupů k řízení lidí ve společnosti Chládek & Tintěra, a.s. a návrh možných zlepšení. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - východiska řízení lidí; 3. Praktická část - představení společnosti, řízení lidí ve společnosti, návrhy; 4. Závěr		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2015. KAHLE, B. a J. STÝBLO. Praktická personalistika. Praha: Pragoeduca, 1994.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	28.3.2018	Termín odevzdání diplomové práce:	24.8.2018
Platnost zadání diplomové práce:	30.9.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)



RICHTER, Sebastián. *Teoretická východiska a skutečná praxe řízení lidí ve stavební společnosti Chládek & Tintěra, a.s.* Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 22. 08. 2018

Podpis:

## Poděkování

Nejprve bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Martinu Šikýřovi, Ing., Ph.D. za odbornou pomoc při psaní této studie a za jeho čas, který mi věnoval.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti Chládek & Tintěra, a.s. za poskytnutý materiál, bez kterého by se tato diplomová práce neobešla.

V neposlední řadě bych chtěl také poděkovat své rodině za veškerou podporu.

# Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá teoretickými východisky a skutečnou praxí řízení lidí ve společnosti Chládek & Tintěra, a.s. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, které souvisejí s řízením lidí v organizaci. V praktické části je zkoumán stávající stav řízení lidí ve společnosti Chládek & Tintěra, a.s. s cílem navrhnout zlepšení v oblasti získávání nových zaměstnanců a udržení a motivace stávajících zaměstnanců. Diplomová práce je zpracována na základě odborné literatury a interních materiálů.

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, analýza rizik, administrativa, odměňování, motivace, vzdělávání a rozvoj, akční plán, organizace

## Abstract

This diploma thesis deals with the theoretical background and actual practice of managing people in Chládek & Tintěra, a.s. The theoretical part defines the basic concepts related to the management of the people in the organization. The practical part examines the current state of management of people in Chládek & Tintěra, a.s. and outlines suggestions to improve recruitment of new employees and retention and motivation of existing staff. The diploma thesis is prepared on the basis of professional literature and internal materials.

## Key words

Human resource management, risk analysis, administration, remuneration, motivation, education and development, action plan, organization



# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>1 Řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>9</b>
1.1 Podstata řízení lidských zdrojů .....	9
1.2 Strategie řízení lidských zdrojů .....	10
1.3 Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech .....	10
<b>2 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců.....</b>	<b>12</b>
2.1 Motivace.....	13
2.1.1 Druhy motivace .....	14
2.1.2 Vnitřní motivace .....	14
2.1.3 Vnější motivace .....	15
2.2 Oddanost.....	15
2.3 Angažovanost .....	16
<b>3 Zabezpečování lidských zdrojů.....</b>	<b>19</b>
3.1 Plánování lidských zdrojů .....	21
3.2 Získávání a výběr zaměstnanců .....	22
3.2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců .....	23
3.2.2 Definování požadavků na zaměstnance a jejich specifikace 23	
3.3 Praxe zabezpečování lidských zdrojů .....	25
3.3.1 Hodnotová nabídka pro zaměstnance .....	26
<b>4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....</b>	<b>27</b>
4.1 Strategické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	28
4.2 Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	30
4.3 Rozvoj lídrů a manažerů .....	31
4.3.1 Vedení .....	31
4.3.2 Řízení .....	31
<b>5 Pracovní výkon a odměňování zaměstnanců .....</b>	<b>33</b>
5.1 Řízení pracovního výkonu .....	33
5.2 Řízení odměňování zaměstnanců .....	34
5.3 Praxe řízení odměňování zaměstnanců .....	35

<b>6</b>	<b>Dovednosti personalistů .....</b>	<b>37</b>
6.1	Dovednosti ve strategickém řízení lidských zdrojů .....	37
6.2	Dovednosti v provádění výběrového pohovoru .....	38
6.2.1	Dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů .....	38
6.3	Dovednosti v řešení konfliktů .....	39
<b>7</b>	<b>Úvod k praktické části .....</b>	<b>41</b>
<b>8</b>	<b>Stav společnosti v roce 2018 .....</b>	<b>43</b>
<b>9</b>	<b>Strategická východiska a cíle společnosti .....</b>	<b>45</b>
<b>10</b>	<b>Nová organizační struktura společnosti .....</b>	<b>48</b>
10.1	Projektové týmy na velké projekty (rozsah nákladů cca 500 mil. Kč.) .....	48
10.2	Výrobní závody a střediska .....	49
10.3	Administrativa .....	54
<b>11</b>	<b>Role personálního manažera .....</b>	<b>55</b>
<b>12</b>	<b>Klíčové procesy interního personálního řízení .....</b>	<b>57</b>
12.1	Personální audit .....	57
12.2	Systém hodnocení zaměstnanců (klíčový proces) .....	57
12.3	Plánování kariéry zaměstnanců .....	58
12.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	59
12.5	Odměňování zaměstnanců výhody .....	60
<b>13</b>	<b>Získávání, výběr a adaptace nových zaměstnanců .....</b>	<b>61</b>
13.1	Analýza pracovních funkcí .....	61
13.2	Získávání a výběr pracovníků .....	61
13.3	Adaptační nástupní program nových zaměstnanců .....	62
<b>14</b>	<b>Personální informační systém .....</b>	<b>63</b>
<b>15</b>	<b>Akční plán .....</b>	<b>64</b>
<b>16</b>	<b>Analýza rizik .....</b>	<b>66</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>70</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>73</b>

# Úvod

Z teorie i praxe vyplývá, že základem fungující výrobní nebo obchodní společnosti je skutečná, poctivá a každodenní práce s lidmi. Zaměstnavatel musí velmi často řešit otázky motivace zaměstnanců, musí řešit konflikty na pracovišti, zaměstnavatel nesmí zapomínat ani na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, protože konkurence je silná a vždy se snaží být úspěšnější.

Dobrý zaměstnavatel se snaží své zaměstnance dobře motivovat a nabízí jim celou škálu benefitů a zaměstnaneckých výhod. Je zřejmé, že v dnešní době nejsou jediným motivačním prvkem peníze, ale že zaměstnance zajímá i kvalita pracovního prostředí, osobní přístup zaměstnavatele ke každému jednomu zaměstnanci a osobní vztahy k ostatním zaměstnancům.

Důležitou součástí řízení lidských zdrojů je samozřejmě každodenní personální práce vedoucích pracovníků a součinnost s personalistou, či personalisty, samozřejmě dle velikosti společnosti. Dovednosti personalistů a jejich zkušenosti při výběru nových zaměstnanců hrají velmi významnou roli. Personalisté musí provádět předvýběr, pohovory a následně doporučení nebo zamítnutí uchazeče. Toto je velmi důležitá činnost, která má dalekosáhlé důsledky pro personální vývoj společnosti.

Cílem diplomové práce je prozkoumat a posoudit stávající stav personální práce ve stavební společnosti Chládek & Tintěra, a.s. a navrhnout zlepšení v oblasti získávání nových zaměstnanců a udržení a motivace stávajících zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborné literatury věnované řízení lidských zdrojů a vymezuje základní pojmy týkající se strategie řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Praktická část se zabývá stávajícím stavem personální práce a strategickým personálním plánem ve stavební společnosti Chládek & Tintěra, a.s.

Strategickým cílem společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů je zabezpečit udržení, motivování a rozvoj stávajících zaměstnanců

s tím, že je zejména nutné klást důraz na klíčové pozice u společnosti. Je nutné získat další kvalifikované zaměstnance na pozici projektových manažerů a specialistů. Pro provádění staveb na takové úrovni, jakou má tato společnost je nutné udržení potřebné kvalifikace. Toto vše je nutné pro splnění kvalifikačních požadavků. Společnost také musí zlepšit kvalitu personálního systému. Dále je potřeba zpracovat personální audit. Tento audit bude zpracovávat najatá externí firma, která přinese objektivní a nezávislé přezkoumání a zhodnocení aktuálního stavu lidských zdrojů u společnosti Chládek & Tintěra, a. s.

Personální strategie společnosti je postavena na dvou pilířích. Prvním pilířem je získávání nových zaměstnanců a jejich začleňování do stávajících pracovních kolektivů. Druhým pilířem je udržení stávajících zaměstnanců a jejich motivace, případně zpracování kariérního postupu u vybraných zaměstnanců.

Nejdůležitější se jeví péče o stávající zaměstnance společnosti, jejich každodenní motivaci, zájem o jejich potřeby a řešení pracovních problémů. To je samozřejmě velmi důležité pro jejich pracovní výkon a snahu odvádět dobře své každodenní úkoly.

Při jedné z konzultací se zaměstnanci společnosti mi byla sdělena zajímavá manažerská poučka a je možné se domnívat, že je stále platná a důležitá a zejména v kvalitní personální práci ji lze uplatňovat bezesbytku: „*Není nutné dělat věci dobře, je nutné dělat dobré věci*“. A toto platí jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako komplexní a promyšlený postup v organizaci a v rozvíjení lidí. Řízení lidských zdrojů je jinými slovy filozofie, která pracuje s řízením lidí a opírá se o mnoho různých teorií zabývajících se zejména organizací a chováním lidí. Řízení lidských zdrojů se zajímá především o lepší efektivitu v organizaci prostřednictvím lidí, ale také se zaměřuje na etický rozměr řízení lidí, tím myšleno efektivní využívání lidí v souladu s morálními hodnotami. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 40).

*„Řízení lidských zdrojů je v současnosti většinou pojímáno jako záležitost podnikání.“* (Keeganová a Francisová, 2010, s. 873).

## 1.1 Podstata řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů souvisí se vším ve směru zaměstnávání a řízením lidí v organizacích. Zabývá se činnostmi týkajícími se strategického řízení lidských zdrojů, řízení znalostí, řízení lidského kapitálu, zabezpečování lidských zdrojů, společenské odpovědnosti organizace, řízení pracovního výkonu a odměňování pracovního výkonu a další. Řízení lidských zdrojů je zabezpečováno prostřednictvím personalistů, personálního útvaru a liniových manažerů. Někteří lidé nesouhlasí s pojetím lidí jako zdroje, jako kdyby je brali jako jiné výrobní faktory. *„Pojem lidské zdroje snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které však přinášejí hodnotu jen do té míry, do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty.“* (Osterby a Coaster 1992, s. 31). Alternativně pojmu „řízení lidských zdrojů“ říkáme „řízení lidí“ ale kvůli mnoha kritickým hlasům je nejpoužívanější „řízení lidských zdrojů“.

*„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 47).

## 1.2 Strategie řízení lidských zdrojů

*„Strategické řízení lidských zdrojů je specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace.“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 57)

Strategické řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako koncept, protože jde o dosahování souladu mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace, o strategický přístup k řízení lidských zdrojů a o smyslu vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů. Tento koncept se také zabývá každodenní prací personalistů s lidskými zdroji, jeho strategickým přístupem, kde také spolupracují s manažery a starají se o to, aby prováděné činnosti dosahovali strategických cílů a přidané hodnoty. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 58).

Nejlépe strategické řízení definovali Thompson a Strickland (1996, s. 3): *„Rozhodování a odpovídající oblasti podnikání a formulování strategické vize organizace, což ve skutečnosti směřuje k naplňování smysluplné existence, usměrňování dlouhodobé činnosti a dosahování perspektivního rozvoje organizace.“*

## 1.3 Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech

Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech se zabývá uplatňováním pojetí schopností a výsledků analýzy schopností z důvodu zlepšování a podporování procesů řízení lidských zdrojů, hlavně procesů, které jsou spojeny s výběrem a získáváním, rozvojem a vzděláváním, s odměňováním nebo s řízením pracovního výkonu. Řízení lidských zdrojů, které je založeno na schopnostech se uplatňuje v řadě činností řízení lidských zdrojů.

Schopnosti vyjadřují jisté vlastnosti člověka, které mohou vést k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu. Jsou zde 3 typy schopností, které známe, a to schopnosti chování, odborné schopnosti a NVQ/SNVQ – což je „National Vocational Qualification / Scottish National Qualification“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 129):

- **Schopnosti chování** znázorňují očekávané chování, jinými slovy jde o chování, které je klíčové v oblastech, jako je

komunikace, týmová práce, rozhodování nebo vedení lidí. Někdy jsou také tyto schopnosti označovány jako „měkké schopnosti/dovednosti“

- **Odborné schopnosti** nám zase znázorňují, co musejí lidé znát a co musí být schopni dělat, jinými slovy dovednosti a znalosti, které jsou důležité k úspěšnému vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu, tyto dovednosti se zase označují jako „tvrdé dovednosti“ nebo „tvrdé schopnosti“. Vztahují se buď ke skupinám podobných pracovních rolí nebo pracovních skupin nebo na určité pracovní místo nebo pracovní roli.
- **NVQ/SNVQ** je pojetí „odborné způsobilosti“, které bylo vymezeno ve spojeném království. Jedná se o specifikaci minimálních standardů pro plnění stanovených úkolů a pro vykonávání stanovených činností, a jsou navrženy tak aby bylo možné je v rámci certifikace posuzovat a sledovat.



Obrázek 1 - Strategické řízení lidských zdrojů  
Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 61)



## 2 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců

Nejdůležitější v řízení lidí je dostat z každého to nejlepší, ty nejlepší výsledky. Ale pod pojmem „nejlepší“ si můžeme představit mnoho příkladů a je těžké to přesně definovat. Může to být o tom, jakou má člověk iniciativu, jak bude produktivní, jaké úsilí může v dané práci vynaložit nebo o tom, jak velký jeho zájem bude. Dále je v dnešní době velmi důležitá práce v kolektivu, jak vycházet s ostatními lidmi, jak člověk snáší příkazy svých nadřízených nebo jak je oddaný své organizaci. Může se jednat buď o jednu z těchto věcí, nebo o jejich kombinaci.

Abychom těchto podmínek efektivně dosáhli, je nutné mít odpovědné manažery, personalisty nebo vedoucí týmů, kteří by měli být schopni vést své podřízené k co nejefektivnějšímu výkonu. Personalisté také mohou zavádět politiky a postupy, aby směřovali lidi k dobře vykonané práci a možná i více než to. Abychom dostali z lidí to nejlepší, je nutné znát faktory, které ovlivňují chování lidí při práci. Mluvíme zde hlavně o inteligenci, schopnostech, osobnosti, emocích a postojích a další. Máme zde ale tři hlavní faktory, které ovlivňují chování lidí, a to jsou motivace, oddanost a angažovanost (Armstrong a Taylor, 2015, s. 216). Tyto tři jednotlivé faktory si detailně vysvětlíme v následujících kapitolách.

Motivace byl nejstarší faktor, který byl zkoumán od počátku 20. století. Motivace byl klíčový faktor k tomu, abychom zajistili větší úsilí a výsledky lidí, a to například s využitím systému odměňování podle výkonu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217)

Oddanost jakožto faktor, jaký známe dnes, je poněkud mladší a známe ho hlavně zásluhou Richarda Waltona (1985), který o něm píše v článku „Harvard Business Review“. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 215)

Nejmladší je konstrukt angažovanosti, který známe od Williama Kahna (1990), který o něm napsal článek „Academy of Management Journal“. Pokud bych Kahna citoval, jeho definice zněla takto: „členové organizace využívají ve svých pracovních rolích své vlastní já“. (1990, s. 694). Angažovanost je kombinací oddanosti a motivace a dalších faktorů.

## 2.1 Motivace

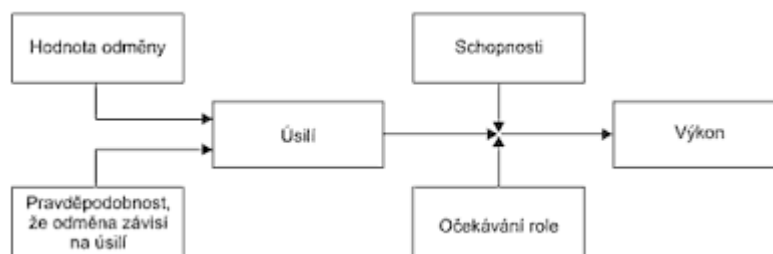
Pokud je člověk dobře motivovaný, jeho pracovní výkon, nasazení i odhodlání se velmi zvyšuje, dělá dobrovolně více, než se od něj očekává. Lze zde i velmi dobře rozeznat Průměrné a vynikající zaměstnance, pokud se budeme bavit o přidanou hodnotu z dobrovolné práce. Hunter, Schmidt a Judiesch (1990) ze svého výzkumu zjistili, že v základních pracovních rolích to bylo o 19 % a ve specializovaných rolích to bylo 48 %. V této kapitole se budeme zabývat tím, co je motivace, jaké jsou vztahy mezi motivací a prací, penězi a další.

Motivace je něco, co nás pohání k dosažení cílů. Je to jakýsi důvod toho něco udělat. Jsou to faktory, které lidi ovlivňují. Je to taková vnitřní pohnutka, pokud chceme něčeho dosáhnout. Lidi jsou motivováni především předpokladem, že dostanou nějakou hodnotnou odměnu nebo, tím že splní svůj cíl. Musí však jít o cíle a odměny, které uspokojí jejich potřeby. Existují dva typy motivace, a to vnitřní a vnější, oba si vysvětlíme dále.

Arnold a kol. (1991) vymezil tři složky motivace.

- **Směr** - čeho se člověk snaží dosáhnout
- **Vytrvalost** - Jak dlouho se o to snaží
- **Úsilí** - Jak moc se o to snaží

Práce, vedení, kolektiv, cíle a odměny jsou nejdůležitějšími složkami k dobře vykonávané práci. Pokud se dobrá motivace střetne se správným směrem, aby lidé dosáhli toho, čeho chtějí, potom mluvíme o nejlepší formu motivace. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217)



Obrázek 2 - Model motivace podle Portera a Lawlera  
Zdroj: Porter a Lawler (1968)



Obrázek 3 - Proces motivace založený na uspokojování potřeb  
Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 220)

### 2.1.1 Druhy motivace

Jak už bylo v předešlé kapitole uvedeno, rozlišují se dva typy motivace: **vnitřní** a **vnější**. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218-219)

### 2.1.2 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace, jak už z názvu vychází, je jakýsi vnitřní pocit člověka, že je jeho práce důležitá, že to, co dělá, má nějakou budoucnost a vnitřně ho uspokojuje. Také je tu faktor volnosti a rozhodování. Vidina toho, že člověk dosáhne své vysněné kariéry nebo vytouženého úspěchu.

*„Deci a Ryan (1985) soudí, že vnitřní motivace je založena na potřebě být schopný vykonávat určitou práci, a přitom mít možnost svobodně jednat a rozhodovat, zejména jde-li o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků. Sandel (2012, s. 122) se domnívá, že „když se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že „vytěsní“ jejich vnitřní zájem a odhodlání““ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218)*

Pink (2009) vynalezl tři opatření pro manažery ke zvýšení motivace:

- **Účel** - vysvětlení lidem, jak se co dělá, ale také proč se to dělá.
- **Dokonalost** - pomáhat lidem se zlepšovat.

- **Autonomie** - nechat lidi stanovit si vlastní plán a změřit se více na dosahované výsledky než na způsob práce

### 2.1.3 Vnější motivace

Vnější motivaci ovlivňují faktory okolo lidí, například odměny, pochvaly, mzdy, povýšení apod. ale také v negativním smyslu jako například tresty, kritiky. Vnější motivace většinou nepůsobí dlouhodobě, naopak vnitřní motivace budou mít dlouhodobé účinky, protože to vychází z kvality pracovního života a nejsou člověku vnucovány. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219)

## 2.2 Oddanost

*„Oddanost vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní. Jde o koncept, který hraje významnou roli ve filozofii řízení lidských zdrojů“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 233).

Beer a kol. (1984, s. 20) vymezili oddanost jako hlavní aspekt svého pojetí řízení lidských zdrojů, jelikož oddanost *„může znamenat nejen více loajality a lepší výkon pro organizaci, ale také více sebeúcty, důstojnosti, zapojení a identity pro jednotlivce“*. Oddanost je tvořena loajalitou a náklonností k organizaci.

Mowday a kol. (1982) vymezili tři charakteristiky oddanosti:

- Silná touha zůstat členem organizace.
- Připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.
- Silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí.

Při utváření vazby jedinců na jejich činy jsou důležité některé rysy jako například viditelnost činů, míra neodvolatelnosti výsledků a míra dobrovolnosti jednání dané osoby. *„Oddanost je možné zvyšovat a využívat k získání podpory pro cíle a zájmy organizace, a to s využitím takových postupů, jako je participace na rozhodování o činnosti organizace.“* (Salancik 1977).

Podle Waltona (1985) lze výkon zlepšit tehdy, když organizace ustoupí od tradičního přístupu k řízení pracovní síly, který spoléhá na zavedený řád, provádění kontroly a dosahování efektivity.

Z toho, co víme, je rozumné neočekávat, že oddanost bude mít nějaký vliv na výkon v práci. Motivace a oddanost jsou dva různé faktory. Oddání organizaci můžeme být i přes to, že nesouhlasíme s určitou charakteristikou dané práce. Na druhou stranu, oddanost může velmi dobře přispět v zodpovědně vykonávané práci, lidé dodržují docházku, je k nim potřeba méně dozoru a mohou vykonávat více dobrovolných úkolů. Oddanost je bez pochyby jeden z hlavních důvodů, proč v organizaci setrvat. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 234)

Kochan a Dyer (1993) vymezili následující faktory, které ovlivňují oddanost:

- **Strategická úroveň** - Podporuje konkurenční strategie, oddanost vrcholového vedení hodnotám a efektivní slovo personalistů při vytváření a uskutečňování strategie.
- **Funkcionální strategie** - formování pracovní síly založené na stabilizaci zaměstnanců, investování do vzdělávání a rozvoje a odměňování podle zásluh, které podporuje spolupráci, participaci a přínos.
- **Úroveň pracoviště** - výběr založený na vysokých standardech, široká podoba pracovních úkolů a týmová práce, zapojení zaměstnanců do řešení problémů a klima spolupráce a důvěry.

## 2.3 Angažovanost

Angažovanost můžeme chápat jako částečné spojení motivace a oddanosti. Je to stav, kdy jsou lidé oddáni své práci a pokud jsou motivováni k vyššímu výkonu. Angažovanost zahrnuje dva hlavní rysy.

- **Angažovanost v práci** - pokud lidé berou svou práci jako zajímavou, výnosnou a podnětnou = dobrovolné chování lidí.
- **Angažovanost v organizaci** - Lidé sympatizují s cíli a hodnotami organizace a jsou přesvědčeni o tom, že tato organizace je ta pravá, ve které by chtěli setrvat.

Kahn (1990, s. 894) vymezil angažovanost zaměstnanců: „využívání vlastního já členů organizace v jejich pracovních rolích. Ve stavu angažovanosti se lidé při vykonávání svých pracovních rolích zapojují a projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně“.

Existují zde tři základní aspekty angažovanosti, které byly popsány v knize Alfesová a kol. (2010, s. 5):

- **Intelektuální angažovanost** - přemýšlet o práci a usilovat o její zlepšování.
- **Emocionální angažovanost** - mít dobrý pocit z vykonávané práce a dosahovaných výsledků.
- **Společenská angažovanost** - aktivně využívat příležitosti k diskusím se spolupracovníky o záležitostech týkajících se práce a jejího zlepšování.

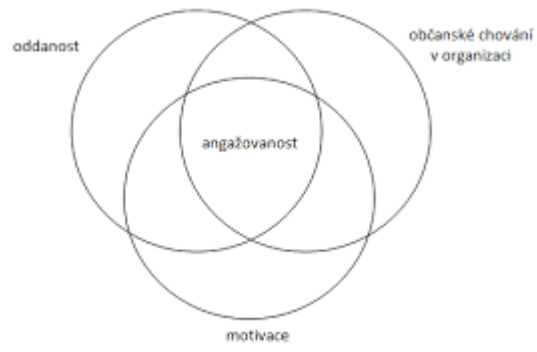
Angažovanost můžeme chápat jako vyjádření stavu, kdy lidé přistupují k práci pozitivně, zajímají se o ní a mají pro ni nadšení. Celkově mají ke své práci kladný vztah a uplatňují zde i dobrovolné chování a dosahují vysoce kvalitního výkonu. Shrnutí tohoto všeho bychom mohli považovat za angažovanost v práci. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 241)

Hlavní faktory angažovanosti jsou oddanost, motivace, spokojenost s prací a občanské chování v organizaci. (Armstrong a kol., 2010)

Podle všech výzkumů mají v angažovanosti hlavní význam pracovní podmínky a pracovní místa, dále je to také smysluplnost práce, komunikace, vize vrcholového managementu, pozitivní vnímání liniových manažerů a hlas zaměstnanců (Macey a kol. 2009, s. 67). Pracovníci mají rádi, když se mohou vyjádřit k záležitostem, které se jich přímo týkají (Alfesová a kol. 2010, s. 2).

Je zde i možnost, jak zvyšovat angažovanost v organizaci - to mají na starost liniový manažeři, kteří využívají oblasti jako je vytváření pracovních míst, řízení a kontrolování pracovního výkonu, odměňování nebo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, 2015 s. 248)

Naopak zde ale také může dojít k tzv. syndromu vyhoření, který je zapříčiněn velmi častým tlakem, kterému jsou jednotliví pracovníci vystavováni. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 240-241)



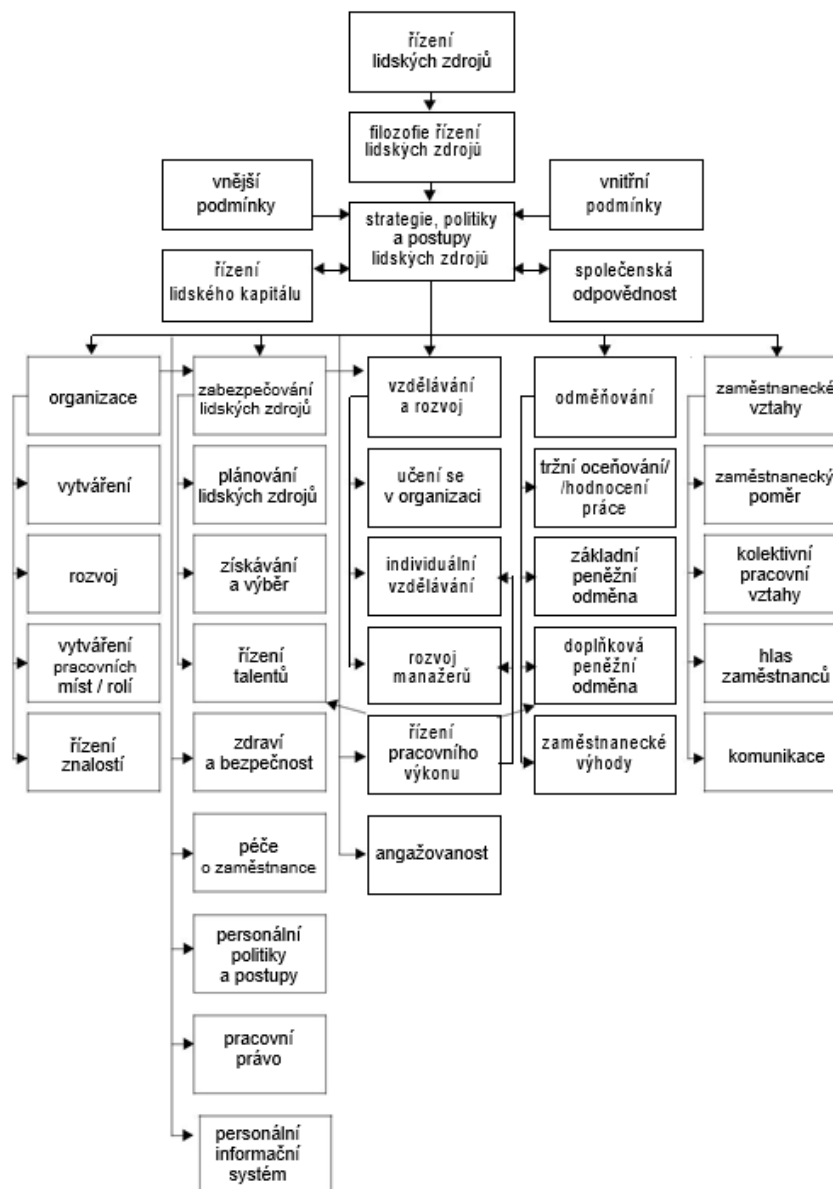
Obrázek 4 - Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies  
Zdroj: Armstrong a kol. (2010)

### 3 Zabezpečování lidských zdrojů

Zabezpečování lidských zdrojů je označením pro činnosti, které souvisejí se zaměstnáváním lidí ale i naopak s problémy zaměstnávání lidí jako například zaměstnanecká absence nebo odchody zaměstnanců z organizace. Zabezpečování lidských zdrojů obsahují činnosti, o kterých se budeme bavit v následujících kapitolách, a to zejména plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců a praxe zabezpečování lidských zdrojů. Dále zde jsou ještě faktory jako přilákání a udržení zaměstnanců, řízení talentů nebo řízení odchodů a absence. *„Zabezpečování lidských zdrojů je spojeno s programy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, což zajišťuje, že organizace má schopné a talentované lidi, které potřebuje“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 257-258)

*„Zabezpečování lidských zdrojů je zásadní činností organizace, která zohledňuje skutečnost, že strategické schopnosti organizace závisí na schopnostech zdrojů v podobě lidí (přístup založený na zdrojích).“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 257, 258)





Obrázek 5 - Systém řízení lidských zdrojů  
 Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 81)

### 3.1 Plánování lidských zdrojů

*„Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu.“* (Dvořáková, 2012, s. 120)

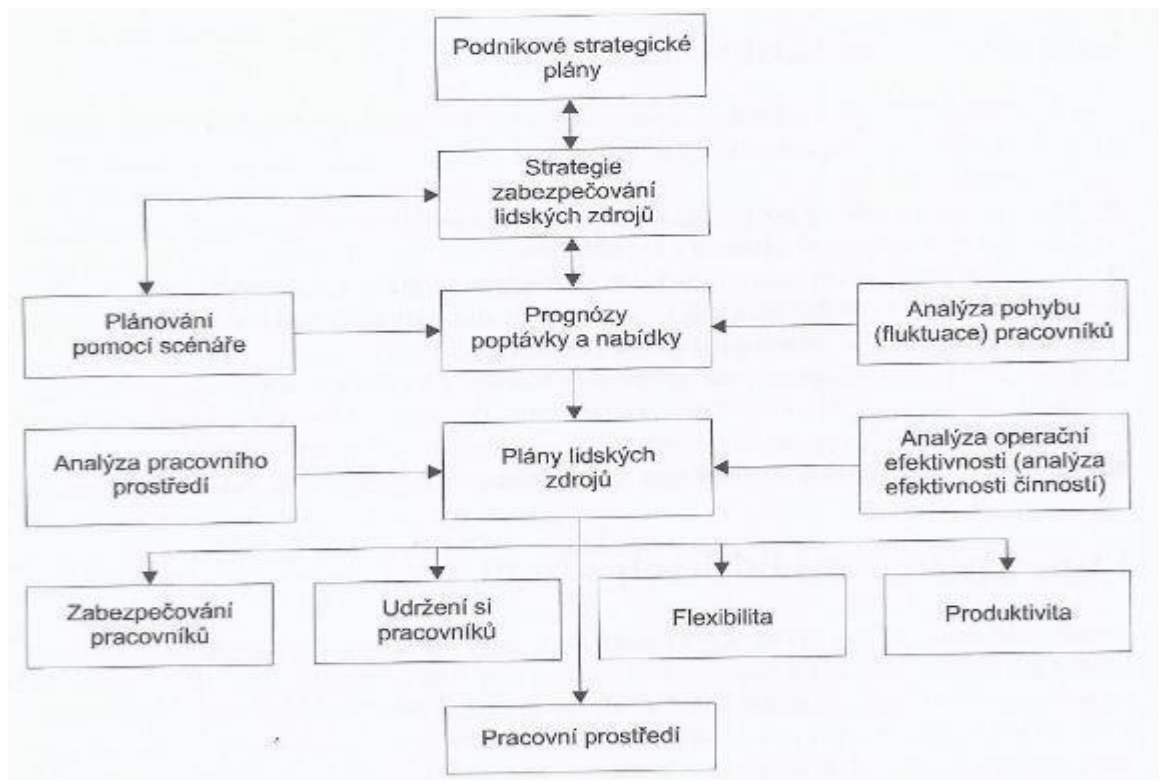
Personální plánování určuje potřebu lidských zdrojů, která je požadována organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Personální plánování vysvětluje to, že lidi jsou nejdůležitějším zdrojem organizace. Obecně jde o spojení zdrojů s podnikovými potřebami ve větší perspektivě, ale někdy se týká i krátkodobějších.

Plánování lidských zdrojů může být chápáno jako celkový přístup k uspokojování a k určování potřeb lidí, které pokrývají všechny hlavní kategorie schopností a zaměstnanců, ale plánování lidských zdrojů se častěji zaměřuje na hlavní kategorie zaměstnanců, například na kvalifikované dělníky v podniku zaměřeném na výrobu, v obchodní společnosti mluvíme zase o obchodním zástupci a řidič v dopravním podniku a dále.

Plánování lidských zdrojů se dělí na tvrdé plánování lidských zdrojů a měkké plánování lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 262):

- **Tvrdé plánování lidských zdrojů** – Jedná se především o čísla. V minulosti se jednalo hlavně o předvídání vývoje v budoucnosti na základě trendů z minulosti, sledováním poptávky a nabídky po práci s tím, že plány byly často velice rychle zastaralé. V současné době se klade větší důraz na informace týkající se řízení, které nám pomohou pochopit a poznat příčiny a důsledky jistých jevů.
- **Měkké plánování lidských zdrojů** – zaměřuje se na obecné otázky, které souvisejí s poptávkou a nabídkou po lidech a jejich rozmístěním. Před plánováním lidských zdrojů se uplatňovalo plánování pracovních sil, které bylo v šedesátých letech 20. století, kde šlo o čísla v podobě kvantitativních odhadů nabídky a poptávky. Mnoho organizací se snažilo stanovovat přesné odhady a zpracovávat smysluplné plány ale marně.

Nyní plánování lidských zdrojů není jen o číslech, ale jde o širší odvětví činností, jako je *„plánování následnictví, používání*



smart workingu, využívání flexibilní práce nebo plánování talentů“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 263).

Obrázek 6 - Proces plánování lidských zdrojů  
Zdroj: Armstrong (2007, s. 310)

### 3.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců můžeme chápat jako oslovování a vyhledávání lidí, které jsou do organizace přínosem, nebo jsou pro organizaci vhodní. Výběr zaměstnanců je postaven na principu výběru vhodných zaměstnanců do organizace. Tento proces jako je výběr a získávání zaměstnanců je často velmi nákladný. „Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) odhalil, že průměrné náklady na obsazení volného pracovního místa ředitele nebo vrcholového manažera byly 8000 liber, zatímco v případě ostatních zaměstnanců to bylo 3000 liber.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 272).

### **3.2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců**

Proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje následující kroky (Armstrong a Taylor, 2015, s. 273):

1. Průzkum požadavků
2. Oslovování uchazečů
3. Zpracovávání žádostí těchto uchazečů
4. Pohovor s uchazeči
5. Testování uchazečů
6. Posouzení vybraných potenciálních zaměstnanců
7. Obdržení referencí uchazečů
8. Kontrola žádostí uchazečů
9. Potvrzování nabídek uchazečů
10. Sledování nových uchazečů

### **3.2.2 Definování požadavků na zaměstnance a jejich specifikace**

Kategorie a počty zaměstnanců, které daná organizace potřebuje, Vycházejí z formálního plánu pro lidské zdroje, z něhož se odvozuje podrobnější plán, jak získávat zaměstnance. Nejčastěji ovšem požadavky, které se týkají potřeby lidí, vycházejí z momentální situace, kdy se vytvářejí nová pracovní místa, zvětšuje se kapacita zajišťovaných činností, nebo organizace nahrazuje místa odcházejících pracovníků. Tyto faktory mohou na personalisty v organizaci vyvíjet jistý tlak, neboť musí vyřizovat krátkodobé požadavky a musí v krátké době najít vhodné uchazeče pro danou organizaci.

Parametry v podobě požadavků na potenciální zaměstnance jsou vyjádřeny jako popis pracovních míst, nebo jako „profilů“ pracovních specifikací a rolí, čemuž rozumíme jako požadavkům na zaměstnance. Jsou to pravidla (dokumenty), které dovolují uveřejnění a vytváření nabídek v zaměstnání. Tyto „dokumenty“ zahrnují informace, které pomáhají uveřejnit a vytvořit pro potenciální zaměstnance nabídku, informovat a oslovit zprostředkovatelskou agenturu, nebo posoudit a prozkoumat schopnost uchazečů skrze výběrové testy a pohovory.

Specifikace pracovního místa neboli specifikace požadavků na zaměstnance, vyčleňuje znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou nezbytnou složkou pro výkon dané práce, kvalifikace, zkušenosti a

výcvik, které jsou důležité k osvojení potřebných znalostí, schopností a dovedností. Specifikace pro zaměstnance by měli obsahovat tyto položky (Armstrong a Taylor, 2015, s. 274):

- **Praxe** - Znalosti, činnosti a dosažené výsledky, které pomou předpovědět předpokládaný výkon a úspěch v následném zaměstnání.
- **Schopnosti chování** - Chování, které je potřebné k výkonu následující práce. Takovéto schopnosti by měli být určeny především pro danou pracovní pozici, nejlépe na základě průzkumu u chování zaměstnanců, kteří svou práci vykonávají správně a efektivně. Předpokládané schopnosti chování by se také měli slučovat se základními hodnotami a se soustavou schopností dané organizace, aby bylo možné zařadit, že potenciální uchazeči budou vhodnými pracovníky vzhledem ke kultuře organizace a že tyto vlastnosti budou podporovat.
- **Znalosti** - Vše potřebné, co by měl pracovník vědět, aby mohl předem danou práci vykonávat.
- **Schopnosti a dovednosti** - Jaké schopnosti a dovednosti musí budoucí pracovník umět k dobře vykonané práci.
- **Specifické požadavky** - Kterékoliv nutné požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance v daných oblastech, například vývoj nových výrobků, zavádění nových procesů nebo systémů.
- **Odborná příprava a výcvik** - Potřebné vzdělání k úspěšnému výkonu práce. Může se jednat i o výcvik.
- **Zvláštní požadavky** - Ostatní požadavky, jako například cestování, měnící se místo výkonu práce nebo velmi těžký pracovní výkon (režim).

### 3.3 Praxe zabezpečování lidských zdrojů

Tato kapitola se zabývá častými postupy při zabezpečování lidských zdrojů, které obsahují tvorbu hodnotové nabídky pro pracovníky, vytváření značky zaměstnavatele, zkoumání odchodů zaměstnanců, jejich stabilizování, kontrolu absence, příchod lidí do organizace i jejich odchod.

### 3.3.1 Hodnotová nabídka pro zaměstnance

Hodnotová nabídka pro zaměstnance vyjadřuje to, co daná organizace poskytuje svým stávajícím nebo potenciálním zaměstnancům, co stávající nebo potenciální zaměstnanci chápou jako přínosné a co by mělo stávající nebo potenciální zaměstnance přesvědčit, aby se stali členy organizace. To obsahuje hlavně peněžní odměny, které jsou velmi důležité, ale význam těchto peněžních odměn by neměl být moc přeceňován, a to převážně v porovnání s ne-peněžními faktory. Hrají zásadní roli při stabilizování a získávání lidí a obsahují faktory, které danou organizaci dělají přitažlivou nebo zajímavou, například respektování přirozené různorodosti, zodpovědné chování, snaha o rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, k osobnímu a odbornému rozvoji a další. Cílem je být upřednostňovaný zaměstnavatel organizací, ve které chtějí pracovníci zůstat, nebo zde chtějí pracovat. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 298, 299).

Pokud vytváříme hodnotovou nabídku pro zaměstnance, tak nejprve analyzujeme, co může organizace nabídnout. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 299):

- pověsti zaměstnavatele,
- pracovního prostředí,
- umístění pracoviště,
- perspektivy kariéry,
- možnosti vzdělávání,
- podmínek zaměstnání.

*„Následně je třeba rozhodnout, jak tuto nabídku předat potenciálním uchazečům o zaměstnání, například prostřednictvím webových stránek organizace nebo jiných prostředků.“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 299)

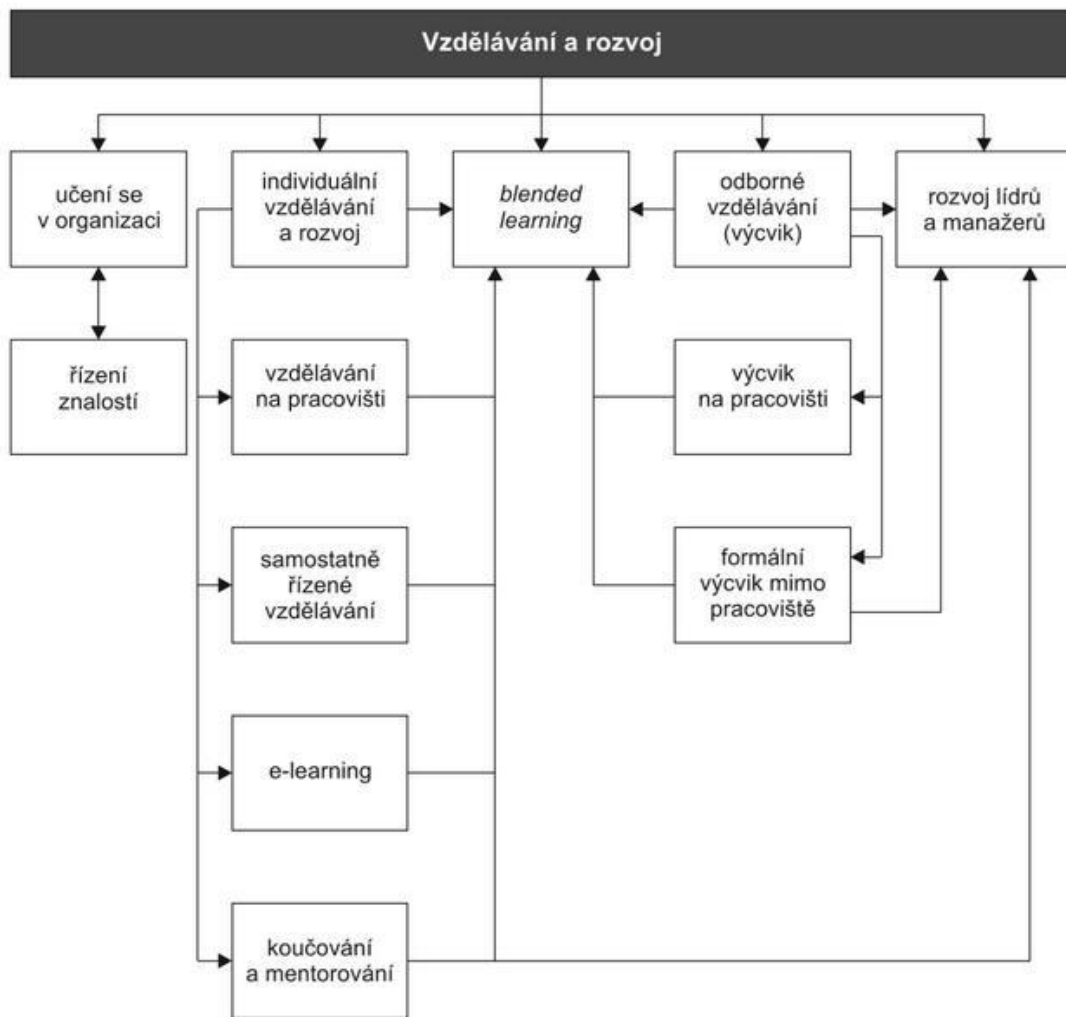
## 4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

*„Cílem uplatňování strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje vysvětlených v této části je zajistit, aby si lidé v organizaci osvojovali a rozvíjeli znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k efektivnímu vykonávání svěřené práce i úspěšnému rozvíjení své kariéry, a to ve svůj prospěch, stejně jako ve prospěch organizace“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 333).*

Pojem „rozvoj lidských zdrojů“ je stále používán v teorii, ale v praxi často používán nebyl. Když o tom takto mluvíme, tak je obecně známo, že lidé tento pojem, jako jsou lidské zdroje, vnímají negativně, v tom smyslu, že lidé jsou „zdroje“, což je pro většinu pracovníků jaksi ponižující. Tito lidé se potom zdají být porovnávání s úrovní peněz, techniky nebo materiálu, a to vzbuzuje dojem, že rozvoj je: *„bezcitnou a manipulativní aktivitou, přestože oba zmíněné pojmy jsou téměř k nerozeznání“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 333).*

*„Tyto pojmy se opravdu často volně zaměňují, ačkoli zavedení pojmu „vzdělávání“ zdůrazňuje přesvědčení, že z pohledu lidí je zásadní vytvořená příležitost k učení a vzdělávání, kdy se lidé často učí a vzdělávají sami pro sebe, s potřebným vedením a odpovídající podporou, což je významnější než být jen příjemcem toho, co organizace poskytuje“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 333).*





Obrázek 7 - Složky vzdělávání a rozvoje  
Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 337)

## 4.1 Strategické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Organizace mají v zájmu zaměstnávat pracovníky, kteří mají vyhovující a vysokou úroveň znalostí, schopností a dovedností. Jsou zde kroky, které směřují k uspokojování těchto potřeb a jsou vedeny strategicky, to znamená, že vyplívají ze strategických požadavků a svým způsobem podporují dosahování strategických cílů dané organizace. Jenže jsou zde také osobní potřeby a rozvoj pracovníků (jedinců), které musí vzít organizace v úvahu. Pokud organizace bude uspokojovat tyto potřeby pracovníků, stane se tím více atraktivnějším pracovištěm jak pro stávající, tak pro budoucí

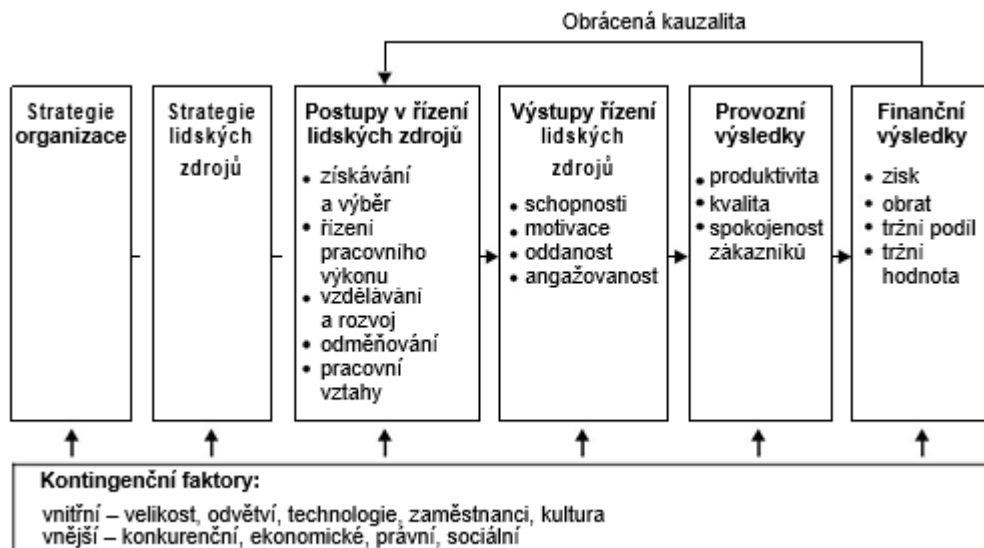
pracovníky. Nejedná se tu jen o základní definici procesu vzdělávání ale také o samotnou filozofii a praktické vzdělávání a rozvoje a jejich cíle.

Rozvoj a vzdělávání jsou vysvětleny jako proces, který zabezpečuje to, že organizace vlastní kvalifikované, angažované a vzdělané pracovníky, které samozřejmě potřebuje. Tyto procesy jsou hnací silou týmů i jednotlivců, aby si osvojili nutné znalosti, schopnosti a dovednosti skrze vlastní zkušenosti nebo pomocí vzdělávacích programů a aktivit, které organizace zajišťuje.

*„Hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí.“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 336).

Jsou zde čtyři základní složky rozvoje a vzdělávání, a to: (Armstrong a Taylor, 2015, s. 335-336):

- **Rozvoj** - rozšiřováním schopností a realizace potenciálu pracovníka, který může využít nabízející příležitost ke vzdělávání a k učení.
- **Učení se** - kroky, kterými si pracovník osvojuje dovednosti, znalosti, schopnosti, chování a postoje. Pokud je pracovník ochotný učit se novým zkušenostem, může dojít ke změně chování na základě právě těchto zkušeností. Stejně tak pomáhají další formální metody.
- **Výcvik neboli odborné vzdělávání** - Jedná se o systematické uplatňování formálních procesů, které pracovníkům pomáhají osvojovat si znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou potřebné k dostačujícímu vykonávání práce, která jim byla svěřena.
- **Všeobecné vzdělání** - Zde mluvíme o osvojování dovedností, znalostí a schopností, které jsou potřeba ve všech oblastech života více než schopnosti, znalosti a dovednosti, které se týkají konkrétní oblasti činností.



Obrázek 8 - Vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace  
 Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 103) zpracováno dle Paauwe (2004)

## 4.2 Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Lidé se mohou učit jak od ostatních lidí, tak samostatně, mohou se učit od svých nadřízených nebo od spolupracovníků, což je jinak také nazýváno jako „sociální učení“. Nejlépe se lidé učí tím, že sami něco aktivně dělají, což znamená, že se učí z vlastních zkušeností a ne-jeen z teoretického výkladu nebo poučení. To, jak jsou lidé schopni se učit, vyplývá hlavně z jejich osobní motivace, toto můžeme chápat jako „dobrovolné učení“, které je samostatně řízené. Lidé se snaží osvojovat si zkušenosti, dovednosti a schopnosti ze své vlastní iniciativy, poté jsou připraveni ke kvalitnímu výkonu svěřené práce. Toto učení by mělo být ze strany organizace plně podporováno. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 342)

Centre for Creative Leadership vymyslel model 70/20/10, který popsal Lombardo a Eichinger (1996). Tento model je postavený na tom, že lidé se rozvíjejí a vzdělávají ze 70 % na základě praxe (pracovních zkušeností), z 20 % na základě sociálního učení (můžeme chápat jako interakce se spolupracovníky a s nadřízenými) a z 10 % na základě vzdělávacích materiálů nebo kurzů. Hlavní složka učení se tedy odehrává přímo na pracovišti. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 342, 343)

## 4.3 Rozvoj lídrů a manažerů

Zde se budeme zabývat tím, co jsou organizace schopny udělat pro to, aby rozvíjeli efektivní manažery a lídry. *„Prosperita, ne-li přežití jakéhokoliv podniku závidí na výkonu jeho manažerů zítřka.“* (Drucker, 1955, s. 158).

Pro to, aby si manažeři a lídři osvojily kvality, které se týkají řízení a vedení, slouží určité programy, které potřebují k dosažení úspěchu. Tyto programy jsou nedílnou součástí řízení talentů, ve spojení s řízením kariéry. Jsou zde dvě složky, které je nutno rozdělit, a to vedení a řízení. Háček je v tom, že řízení zahrnuje vedení a vedení zase zahrnuje řízení, proto je těžké tyto dvě složky oddělit. Je mezi nimi určitá podstatná shoda, ve schopnostech s vedením a řízením ale je zde mnoho sporů o to, co je důležitější.

### 4.3.1 Vedení

*„Leadership“* - Jedná se o inspirování pracovníků k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší v zájmu dosažení požadovaného výsledku. *„Vedení neznamena nic jiného než ovlivňování ostatních takovým způsobem, aby jednali v souladu s dosažením určitého cíle, kterého by nemuseli dosáhnout tak ochotně, kdyby to záleželo jen na nich.“* (Dixon, 1994, s. 214).

Vedení obsahuje tyto položky (Armstrong a Taylor, 2015, s. 214):

- Přesvědčit ostatní, aby se ochotně chovali jinak.
- Inspirovat ostatní.
- Sdílet s ostatními smysl pro dosažení určitého cíle.
- Přimět ostatní k činnosti, aby byl úkol splněn.
- Objasnit ostatním, co je třeba udělat a proč.
- Pochopit, jak vyplynulo z výzkumu Tamkinové a kol. (2010), že lídr nedosahuje určitých výsledků sám, ale prostřednictvím ostatních, které ovlivňuje.

### 4.3.2 Řízení

*„Slovo „management“ (řízení) je odvozeno z italského slovesa maneggiare, což znamená „drezírovat koně““. Tato definice naznačuje,*

*že řízení znamená mít něco na starosti nebo mít za něco odpovědnost, ovšem je zřejmé, že řízení znamená mnohem víc." (Armstrong a Taylor, 2015, s. 378)*

Řízení je obvykle vysvětlováno jako zabezpečování určité práce a dosahování výsledků, a to prostřednictvím pracovníků, s důrazem na vedení, které je součástí řízení. Manažeři mají ale také odpovědnost za řízení organizace a ostatních zdrojů jako jsou například finance, technologie nebo systémy vykonávání práce.

Řízení tedy můžeme definovat jako rozhodování o tom, co je potřeba udělat a poté zabezpečovat skrze efektivní využívání zdrojů.

Podle výzkumu Tamkinové a kol. (2003) jsme zjistili, že manažeři potřebují tyto konkrétní schopnosti:

- Zplnomocňovat a rozvíjet lidi - manažeři musí pochopit a uplatňovat proces dosahování určitých výsledků prostřednictvím ostatních.
- Řídit lidi a výkon - manažeři musí být schopni udržovat morálku, když chtějí maximalizovat výkon.
- Pracovat napříč hranicemi, spolupracovat s ostatními, pracovat jako člen týmu, myslet jinak, pokud jde o problémy a jejich řešení.
- Rozvíjet vztahy, zaměřit se na zákazníka, budovat partnerství s interními a externími zákazníky.
- Nacházet rovnováhu mezi odbornými a obecnými schopnostmi - technické aspekty řízení a řízení mezilidských vztahů.

## 5 Pracovní výkon a odměňování zaměstnanců

Pracovní výkon je spojován s vykonávanou prací lidí a jejich výsledky, zatímco odměňování je spojováno s tím, jak by měli být lidé správně oceňováni za vykonávání určité práce a za dosažení správných výsledků. Tyto dvě složky jsou hlavními problémy, které mají důležitý dopad při naplňování jednoho z hlavních cílů řízení lidských zdrojů, a to přispívání k rozvíjení kultury výkonu v organizaci. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 387)

### 5.1 Řízení pracovního výkonu

*„Aguinis (2005, s. 2) uvedl: „Řízení pracovního výkonu je kontinuální proces identifikování, měření a rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů a propojování výkonu se strategickými cíli organizace.“ Základními složkami řízení pracovního výkonu jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní posilování a dialog.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 389)*

Pojem, který známe jako „řízení pracovního výkonu“, který celkově vyjadřuje proces přezkoumávání a plánování pracovního výkonu, který je realizován pracovníky a manažery, dnes již nahradil pojem „řízení pracovního výkonu“. Tento pojem dnes více připomíná formální posuzování pracovního výkonu zaměstnanců a využívá jisté kvalifikační stupnice. Mnoho autorů se snaží o to, aby pojem „hodnocení pracovního výkonu“ nebyl vůbec používán, protože připomíná ty nejhorší rysy tradičního hodnocení zásluh, to jsou prohlášení učiněná shora dolů, kdy se manažeři vyjádří k tomu, co si myslí o svých podřízených, a taková prohlášení využívají nejčastěji za účelem kontrolování a přikazování. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 390)

Cíl řízení pracovního výkonu slouží hlavně k tomu, aby pracovníci dosahovali lepších výsledků, a to na základě předem dohodnutého rámce plánovaných standardů, cílů a požadavků. Jednotlivci by měli odvádět dobrou práci. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 390)

Mohou se zde naskytnout problémy, kdy řízení pracovního výkonu může slibovat více, než opravdu přinese. To ale neznámá, že neexistují dobře navržené systémy řízení pracovního výkonu a jejich

efektivita závisí hlavně na schopnostech a odhodlání liniových manažerů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 411)

## 5.2 Řízení odměňování zaměstnanců

„Komplexní pojetí personální práce se neobejde bez znalostí problematiky odměňování zaměstnanců. Ve větších firmách jsou již nyní často oddělení mzdové, ekonomiky práce, práce mezd nebo jak jinak se tato pracoviště jmenují, zařazována do personálního odboru. Ale i v menších zaměstnavatelských organizacích jsou funkce personalistů a „pamáků“ často kumulovány. Mzdové účtárny bývají však zpravidla součástí ekonomických útvarů jako ostatní účtárny. To je vhodné i z hlediska kontrolního.“ (Kahle a Stýblo, 1996, s. 113)

V malých zaměstnavatelských organizacích kvůli využitelnosti pracovníků bývají často funkce mzdových účetních spojovány s funkcemi personalistů nebo ekonomiky práce.

Hlavní změnu při odměňování pracovníků přinesl rok 1992, kdy byla zrušena dosud většina platných centrálních předpisů a byla vyměněna se zákonem o platu a mzdě a zákonem o platu. Do dnes bylo provedeno už mnoho novel nebo vydání nových předpisů, aby bylo možné provést základní mzdové zákony. (Kahle a Stýblo, 1996, s. 113)

Základní myšlenka odměňování nám vysvětluje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být pracovníci v organizaci odměňováni. Tuto myšlenku vyjadřujeme v podobě základních zásad, které vymezují přístup organizace k řešení záležitosti odměňování. Pokud se budeme bavit o těchto zásadách, tak jde ve zkratce o základní politiky odměňování a o návod na uskutečňování opatření, které jsou obsaženy ve strategii odměňování. Pracovníci by měli být s filozofií odměňování alespoň stručně seznámeni, aby pochopili a věděli, na čem jsou založeny postupy a politiky odměňování, které je ovlivňují a přímo se jich týkají.

Jsou zde popsány základní zásady odměňování, které se týkají takovýchto záležitostí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 413-414):

- Odměňování lidí podle toho, jaký je jejich přínos.
- Vytváření takové nabídky pro pracovníky, aby byla dostatečně atraktivní.

- Organizace by měla vytvářet a uplatňovat efektivní, transparentní a spravedlivý systém odměňování v zájmu všech stran.
- Podporování rozvoje kultury a politik vysokého výkonu.
- Vytvářet a uskutečňovat postupy a politiky odměňování, které budou podporovat dosahování cílů organizace.
- Oceňování a uznávání hodnot každého, kdo pro danou organizaci znamená efektivní přínos, a ne-jen jedinců, kteří dosahují mimořádných výsledků.
- Organizace by měla umět poskytovat takové odměny, aby přilákala a udržela lidi, které potřebuje, a aby zajistila jejich angažovanost a motivaci.
- Udržování takových peněžních odměn, aby byla organizace konkurenceschopná.

Samozřejmě je zde mnoho dalších zásad, které bychom mohli vyjmenovat, ale pro tuto kapitolu nám stačí jen ty základní pro pochopení této kapitoly.

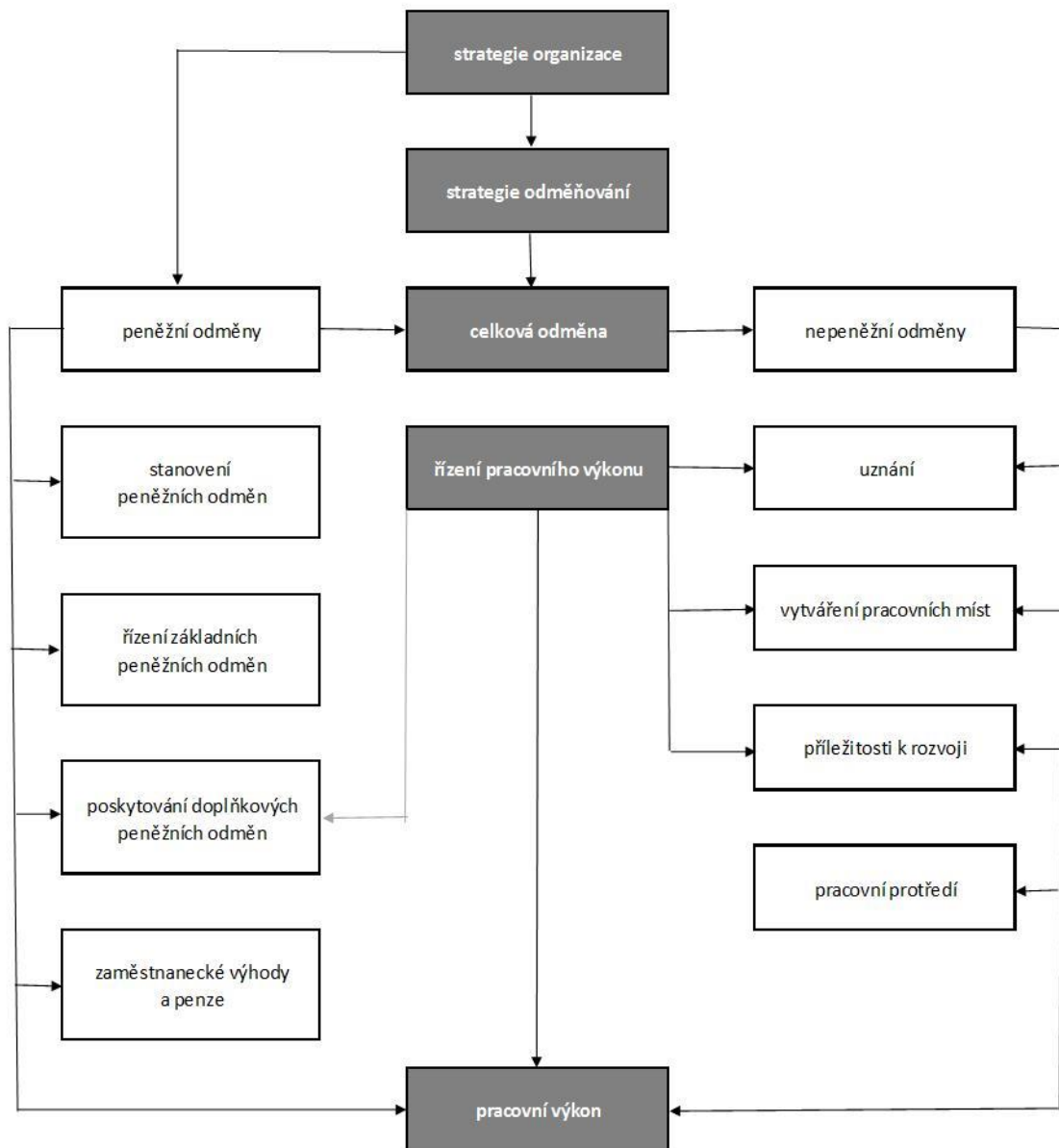
### **5.3 Praxe řízení odměňování zaměstnanců**

Zde se budeme bavit o tom, jak řídit odměňování v praxi. Hlavní změnu v odměňování v podnikatelské sféře. Tyto změny vychází z budoucích i současných podmínek tržního hospodářství u nás, vliv státních orgánů omezuje na minimum, vlastně garantuje pouze základní práva zaměstnanců a ty nejdůležitější mzdové nároky a připisuje povinnosti zaměstnavatelům při poskytování mzdy. Zákon preferuje při sjednávání mzdových náležitostí individuální kolektivní a pracovní smlouvy.

„Na organizace rozpočtové a příspěvkové se zákon o mzdě vztahuje pouze v části třetí (normování) a čtvrté (průměrný výdělek), jinak se na ně v zásadě vztahuje zákon o platu. Výjimku tvoří příspěvkové organizace, které z rozpočtu svých zřizovatelů nedostávají příspěvek na činnost, resp. Tento příspěvek je s úhradami podle zvláštních předpisů nižší než výdaje na platy a odměny za pracovní pohotovost. I na tyto příspěvkové organizace se vztahuje zákon o mzdě, tedy



stejně jako na podnikatelské organizace.“ (Kahle a Stýblo, 1996, s. 114-115)



Obrázek 9 - Systém odměňování  
Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 422)

## 6 Dovednosti personalistů

Personalisté, kteří jsou plně kvalifikováni, by měli být schopni uplatňovat velmi široké spektrum dovedností podporovaných znalostmi, než vyžadují ostatní odborné práce v organizacích. I když to na první pohled není zřejmé, personalisté musí každodenně využívat mnoho různých dovedností. Personalisté potřebují dovednosti týkající se podnikání a strategií jakožto business partneři. Potřebují schopnosti a dovednosti v řešení a rozpoznávání problémů v organizaci, musí tyto problémy umět řešit. Potřebují dovednosti v provádění výzkumů, aby si uvědomili přínos výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů a mohli se tak podílet na výzkumných projektech. Dále potřebují dovednosti v analýze a v kritickém myšlení, dovednosti ve využívání statistiky, aby mohli analyzovat a popřípadě prezentovat informace o tom, co se děje v organizacích. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 615)

Jedna z nejdůležitějších dovedností, kterou personalisté potřebují, je praxe, která se týká řízení lidských zdrojů, mluvíme zde o osobních výběrových pohovorech, o analýze pracovních míst, modelování schopností nebo o vzdělávání a rozvoji. Personalisté musí umět vést a provádět a usnadňovat změny v organizaci. Musí umět ostatní lidi přesvědčit skrze své dovednosti, a to i manažery k uskutečnění inovací, nebo aby přijali odlišný způsob řízení lidí. Musí umět jednat politicky, výborně komunikovat s lidmi, musí řešit konflikty a jednat politicky. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 616)

### 6.1 Dovednosti ve strategickém řízení lidských zdrojů

Strategické činnosti řízení lidských zdrojů podporují dosahování cílů a naplňování hodnot organizace skrze sladování strategií organizace se strategií lidských zdrojů. Personalisté jsou zapojováni do vytváření a uskutečňování integrovaných a perspektivních strategií lidských zdrojů a liniový manažeri jim pomáhají k vytváření a uskutečňování strategie organizace. Personalisté na nejvyšší úrovni představují strategický přínos, protože zabezpečují jen kvalitní lidi, které jsou pro organizaci nejvhodnější. (Sparrow a kol. 2010, s. 88): „*Personalisté musejí*

*citlivě reagovat na strategii a model podnikání organizace. Personalisté nepracují sami pro sebe. Podstatou není, personalisté pro personalisty, ale personalisté pro organizaci a její podnikání."* Strategickou roli personalistů vyjadřuje model strategického business partnera. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 617-618)

## **6.2 Dovednosti v provádění výběrového pohovoru**

Hlavní důvod pohovorů je, posouzení potenciálních nových zaměstnanců, jak moc budou schopni vykonávat svěřenou práci, jinými slovy, jak moc odpovídají uchazečovo schopnosti a dovednosti specifikaci požadavků na zaměstnance. Pro správný výběr zaměstnanců je nutné ovládat určitě dovednosti. Jsou zde určité postupy pro výběr nových zaměstnanců, jde především o přípravu na výběrový pohovor, strukturování výběrového pohovoru, plánování výběrového pohovoru, techniky kladení otázek, posuzování uchazečů a závěrečné rozhodování. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 663)

### **6.2.1 Dovednosti potřebné k provádění výběrových pohovorů**

Výběrový pohovor by měl fungovat tak, aby uchazeč mohl otevřeně mluvit o své kariéře a o sobě. Tento pohovor se však musí nějak plánovat, řídit a kontrolovat, abychom byli schopni ve vymezeném čase získat veškeré důležité informace. Jsou zde určité body, kterými lze provádět efektivní výběrový pohovor:

1. **Vztah** - Snažit se být k uchazečům přátelský, z důvodu vytvoření dobré atmosféry, aby mohli otevřeně mluvit a odhalit tak své silné a slabé stránky.
2. **Obsah** - Jde o informace, které potřebujeme získat, o otázky, které klademe, abychom tyto informace získali.
3. **Kontrola** - Naše schopnost kontrolovat výběrový pohovor tak, abychom získali informace, které potřebujeme.

To zahrnuje využití následujících dovedností: Kladení otázek, vytváření a udržování dobrých vztahů, udržování plynulosti, naslouchání, udržování kontroly a zapisování poznámek. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 664)

## 6.3 Dovednosti v řešení konfliktů

V každé organizaci se vyskytují určité konflikty, které jsou nevyhnutelné, protože organizace fungují na základě přizpůsobování a kompromisů mezi konkurujícími si prvky mezi členy organizací a v její struktuře. Jednou z hlavních příčin konfliktů mohou být změny v organizaci, protože mnoho zaměstnanců může brát změnu jako hrozbu, které je třeba vzdorovat, nebo frustrace, která může vyvolávat agresivní reakce (útok).

Vyvolané konflikty by určitě neměli být nijak přehlíženy a měli by se využívat konstruktivně. Jde především o střet myšlenek a úkolů. Je důležité, aby nesouhlas byl vyjádřen veřejně (otevřeně), protože je to jediný způsob, jak konflikty odhalit a jak je vyřešit. Řešení problémů souvisí s konflikty mezi skupinami, členy týmu nebo jednotlivci. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 742)

- **Konflikty mezi skupinami** - Jsou zde tři základní přístupy k řešení konfliktů mezi skupinami a to: řešení problémů, kompromis a mírové soužití
- **Konflikty mezi jednotlivci** - K řešení těchto konfliktů pomáhají tyto přístupy: překonání rozdílů, ústup, dosažení kompromisu, konstruktivní konfrontace a osobní poradenství
- **Konflikty mezi členy týmu** - Zde můžeme podniknout tyto kroky:
  1. Získat přehled o situaci
  2. Zjistit, kdo je do konfliktu zapojen
  3. Promluvit si s dotyčnými členy týmu
  4. Vyhodnocení toho, co jsme zjistili
  5. Zpracovat předběžné závěry
  6. Prodiskutovat společně situaci
  7. Pokusit se najít společné řešení
  8. Při neúspěchu podniknout vlastní opatření

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 Úvod k praktické části

Praktická část se zabývá možností využití teoretických východisek řízení lidských zdrojů pro každodenní praxi řízení lidí ve stavební společnosti Chládek & Tintěra, a.s. s cílem zlepšit systém personální práce ve společnosti, a to zejména v oblasti získávání nových zaměstnanců a udržení a motivace stávajících zaměstnanců.

Z pohledu personálního manažera, který by měl mít tuto problematiku na starosti, by mělo dojít ke zpracování komplexního materiálu, který by částečně popsal stávající stav, ale zejména by měl předložit vedení společnosti střednědobý strategický plán změn, které je nutné ve společnosti nastartovat.

Z jednotlivých kapitol praktické části je zřejmé, že se celou prací prolínají dva základní motivy. Prvním motivem je získávání nových zaměstnanců, což je v současné době základní problém většiny výrobních společností. Druhým motivem, který je neméně důležitý, je udržení a motivace stávajících zaměstnanců. Samozřejmou součástí je i trvalé manažerské vzdělávání a udržení odborné kvalifikace.

Praktická část by měla přinést návrhy, jejichž realizace by se měla projevit v horizontu tří až pěti let. Bude samozřejmě důležité, jak k plánovaným změnám přistoupí vrcholový a střední management. Autor diplomové práce proto využívá i některé interní materiály společnosti a osobní konzultace, které byly použity pro účely implementace změn v systému řízení lidských zdrojů.

Ze zkušenosti minulých let je důležitá jedna praktická zkušenost, která se odráží v nově přijatém interním materiálu „Střednědobá strategie řízení lidských zdrojů“ společnosti Chládek & Tintěra, a.s. Důležitou součástí řízení lidských zdrojů je i osobní hodnocení zaměstnanců. Osobní hodnocení zaměstnanců se v minulosti nerealizovalo vůbec, nebo pouze formálně. Výstupy z takových osobních hodnocení neměly žádné použitelné dopady pro další práci se zaměstnanci, a proto celý systém kolaboval. Změněný přístup k osobnímu hodnocení by měl být pevným základem navazující personální práce. Pro autora diplomové práce bude zajímavé sledovat, k jakým změnám ve společnosti došlo a zda nově přijatá strategie přinese kýžené „ovoce“.



## 8 Stav společnosti v roce 2018

Společnost Chládek & Tintěra, a.s. je středně velká společnost s cca 350 zaměstnanci, která se významně orientuje na stavby na železnici.

Mostní stavby, inženýrské stavby, pozemní stavby, elektro-stavby a údržba železničních tratí jsou výrobou s menším celkovým objemem výkonů, nicméně pomáhají společnosti udržovat postavení na stavebním trhu jako společnosti s širokým portfoliem stavebních činností.

Doprava, mechanizace a drážní doprava jsou nezbytnou součástí vlastní výroby. Bude ale nutné významně posílit strojní vybavení společnosti tak, aby neztratila konkurenceschopnost. Současně bude nutné strategicky kooperovat s dalšími společnostmi na vybavení velkou železniční technikou (Chládek a Tintěra Pardubice, a.s. a Chládek a Tintěra Havlíčkův Brod, a.s.).

Společnost je v současné době schopná realizovat obrat na úrovni 1,5 miliardy Kč až 2 miliardy bez významné závislosti na subdodavatelích.

Existuje předpoklad, že v souvislosti s obratem, by měla být společnost schopná držet produktivitu na úrovni min. 4 mil. Kč na jednoho zaměstnance s tím, že v období střednědobé strategie může dojít k mírnému růstu. Vzhledem k současnému rozvoji stavebnictví a výše investic do stavebnictví je možné očekávat střednědobý boom.

V oboru železničního stavitelství je nanejvýš nutné věnovat zvláštní pozornost udržení potřebné kvalifikace pro provádění takových staveb. Důležitým předpokladem je splnění předpokládané struktury referenčních staveb, a tedy splnění kvalifikačních požadavků.

V oblasti personální strategie je nutné zabezpečit udržení, motivování a rozvoj stávajících zaměstnanců s tím, že je zejména nutné klást důraz na klíčové pozice u společnosti.

Současně je nutné získat další kvalifikované zaměstnance na pozice projektových manažerů a specialistů. Vzhledem k objektivní potřebě existence tří projektových realizačních týmů bude nanejvýš nutné doplnit současný stav zaměstnanců o tyto zaměstnance.

Personální strategie musí ve svých základech vycházet z obecné střednědobé strategie.



Strategický přístup k řízení lidí musí být postaven na vymezených východiscích střednědobé strategie, na jejichž základě budou diagnostikovány strategické cíle společnosti vždy na stanovené období.

Na základě těchto cílů musí být vytvořen plán konkrétních aktivit, který povede k vytvoření a nastavení všech procesů v oblasti personálního řízení.

Společnost musí v personální oblasti zlepšit kvalitu personálního systému. Analýza stavu a pohybu pracovníků v organizaci včetně jejich využití je základním stavebním kamenem personální strategie.

Vzhledem k chybějící analýze celkové potřeby lidských zdrojů ve společnosti a následně plánování jejich personálního rozvoje je nutné vypracovat komplexní koncepci personálního rozvoje společnosti.

Personální strategie musí vycházet ze stávajících přijatých postupů a pravidel, které jsou interními dokumenty společnosti. Zejména jde o systém odměňování a motivace. Další součástí bude systém školení zaměstnanců.

Z těchto základních premis je nutné zpracovat personální plán, který bude navazovat na celkovou strategii a bude s ní maximálně propojen.

## 9 Strategická východiska a cíle společnosti

V dnešní turbulentní době jsou kladeny velmi vysoké nároky na připravenost, zainteresovanost a motivaci zaměstnanců. Na připravenost managementu na změny v organizaci práce a změny, které souvisí s využíváním nových technologií.

Proto je nutné chápat strategii personálního řízení jako nové či pozměněné přístupy k personální činnosti uvnitř společnosti.

Je nutné si uvědomit, že společnost může fungovat na základě třech možných variant. První variantou je týmová práce. Jde o kooperativní činnost, která je ze všech variant nejvýhodnější. Druhou variantou je možnost pracovat za peníze bez ohledu na vztah ke společnosti a vztahy mezi kolegy. Tato varianta připomíná „švarcsystém“, který může fungovat, ale nemůže fungovat dlouhodobě a už vůbec ne jako týmová práce. Třetí variantou je způsob, kdy dělníci pracují a nadávají na vedení a vedení je za to platí, ale také není spokojeno s úrovní jejich práce. Tato varianta (možno ji označit jako socialistickou) je nejhorší a může vést k zániku společnosti.

Personální práce je filosoficko-psychologický pohled na fungování společnosti. Jde o trvalou práci a nikdy nekončící proces. Rozhodne-li se společnost změnit systém personální práce, tak je nutné si uvědomit, že nikdy nebude možné říci, že „máme hotovo“.

Z důvodu změny personální práce bude pravděpodobně docházet ke změnám v procesech, ke střetům, ke změnám v programech a opatřeních, které mají vliv na složení zaměstnanců společnosti.

Významnou změnou v organizaci realizace výrobních programů bude i příchod výrobního ředitele. S touto změnou zcela jistě dojde k úpravě postavení ředitelů výrobních závodů a vedoucích výrobních středisek. V souvislosti s obsazením této důležité pozice musí dojít i k revizi stávající organizační struktury.

Základní činností v oblasti personálního řízení bude zahájení procesu „osobního hodnocení“, které přinese další impulsy ke změnám uvnitř společnosti a které by mělo v konečném důsledku vést k osobnostnímu rozvoji zaměstnanců společnosti. V souvislosti s touto zásadní změnou v oblasti personálního řízení bude nutné „naučit“ hodnotitele hodnotit.

Aby byly personální změny trvale účinné, bude nutné tyto změny podpořit a prosadit z úrovně nejvyššího vedení společnosti.

**Základní strategické cíle:**

1. Sladění schopností, vzdělanosti, kompetencí a dovedností se střednědobými cíli společnosti.
2. Zajištění integrace jednotlivých personálních činností ke zlepšení vnitřní organizace společnosti a zlepšit vnitřní spolupráci jednotlivých segmentů firmy.
3. Využít maximálně potenciál jednotlivých zaměstnanců ke splnění cílů střednědobé strategie.
4. Provéřít využití potenciálu jednotlivých zaměstnanců a posoudit jejich postavení u společnosti.
5. Určit klíčové zaměstnance společnosti a zpracovat pravidla péče o jejich rozvoj.
6. Připravovat stávající zaměstnance a získávat další odborníky na nové technologie, zejména v oblasti železničního stavitelství, pozemního stavitelství a v oblasti elektro.
7. Získat další odborníky a specialisty z důvodu konstituování předpokládaných tří projektových týmů.
8. Stabilizovat stávající personální složená výrobních středisek a závodů a připravit se na předpokládané odchody zaměstnanců z důvodu věku.
9. Ke splnění střednědobých strategických cílů v oblasti personální strategie využívat možnosti učňovského, středního a vysokého školství.
10. Stanovit měřitelné parametry pro hodnocení zaměstnanců a zajistit jejich trvalý rozvoj.
11. Umožnit efektivně plánovat a řídit jednotlivé procesy v personální oblasti tak, aby podporovaly střednědobé i dlouhodobé záměry společnosti a dokázaly reagovat na změny na stavebním trhu.
12. Bude nutné zpracovat přehled pozic, na jejichž obsazení budou závazně vypisována výběrová řízení.
13. Součástí strategie personálního rozvoje by mělo být i zjišťování spokojenosti zaměstnanců a poskytování zpětné vazby.

14. Zlepšovat komunikaci „shora dolů“ a „zdola nahoru“.
15. Součástí zlepšení komunikace by mohlo být vydávání interního „newsletteru“.

# 10 Nová organizační struktura společnosti

Střednědobá strategie společnosti předpokládá toto výrobní a obslužné složení:

1. **PROJEKTOVÉ TÝMY NA VELKÉ PROJEKTY (rozsah nákladů cca do 500 mil. Kč)**
2. **VÝROBNÍ ZÁVODY A STŘEDISKA**
3. **ADMINISTRATIVA**

## 10.1 Projektové týmy na velké projekty (rozsah nákladů cca 500 mil. Kč.)

Složení projektového týmu, který bude schopen realizovat stavby do 500 mil. Kč v časovém rozsahu jednoho až dvou let.

Na základě celkových předpokládaných výkonů společnosti ve výši 1 500 mil. Kč až 1 750 mil. Kč ročně je možné uvažovat o celkových ročních výkonech cca 500 mil. Kč za všechny projektové týmy.

V současné době má společnost několik projektových manažerů. Z důvodu naplnění střednědobé strategie ale bude nutné získat minimálně ještě dva projektové manažery. Případně získat další manažery, kteří budou tvořit „vedení projektu“.

### **Vedení projektu**

- vedoucí projektu (ředitel stavby)
- zástupce vedoucího projektu
- ekonom projektu
- koordinátor projektu

### **Specialisté**

- železniční svršek/ železniční spodek
- mosty, propustky a zdi
- pozemní komunikace, potrubní vedení, pozemní stavby
- elektro
- zabezpečovací a sdělovací technika

### **Specializované činnosti a administrativní složky**

- administrativní pracovnice

- specialista pro výlukovou činnost
- osoba odpovědná za BOZP
- osoba odpovědná za řízení kvality
- osoba odpovědná za ochranu životního prostředí
- osoba odpovědná za odpadové hospodářství
- geotechnik stavby
- odpovědný geodet stavby
- fakturant

Vzhledem k současnému stavu společnosti bude nutné vytvořit dva nové projektové týmy a zabezpečit jejich personální obsazení. Optimální je postavit projektové týmy z vlastních zaměstnanců. Nicméně existuje předpoklad, že bude nutné některé pozice obsadit lidmi získanými vně společnosti.

Snahou bude v maximální možné míře využít vlastní zaměstnance a trvale je připravovat na tyto významné pozice u projektových týmů.

U složení projektových týmu bude nutné ustanovit nebo získat zaměstnance s předepsanou kvalifikací.

## **10.2 Výrobní závody a střediska**

### **ZÁVOD KOLEJOVÝCH STAVEB**

Závod kolejových staveb má plánovaný roční výkon ve výši cca 500 mil. Kč na rok.

Je zřejmé, že s konstrukcí projektových týmů dojde k organizačním změnám v obsazení závodu či projektových týmů. V současné době je možné předpokládat, že v souvislosti s odchodem pracovníků závodu na projekty bude nutné doplnit stav o cca 5 až 6 techniků. Je zřejmé, že někteří současní stavbyvedoucí se budou orientovat na ekonomické hodnocení projektů a někteří na náročné administrativní podklady projektů.

V souvislosti s konstrukcí projektových týmů bude nutné rozhodnout, zda budou pracovníci trvale zaměstnanci závodů a středisek a budou vždy delegováni na příslušný projekt nebo zda budou kmenově na projektech a mimo to budou realizovat stavby drobného rozsahu.

Toto zásadní organizační řešení bude projednáno a schváleno na úrovni vedení společnosti a po projednání s řediteli závodů a vedoucími středisek.

Odchod do starobního důchodu je uvažován v horizontu roku 2018.

<b>Předpokládaný roční výkon</b>	<b>- 500 mil. Kč</b>
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>- 60</b>
Počet THP	- 28
Průměrný věk v kategorii THP	- 41 let
Odchod do starobního důchodu v kat. THP	- 2
Počet zaměstnanců v dělnické kategorii	- 34
Průměrný věk v kategorii D	- 41 let
Odchod do starobního důchodu v kat. D	- 1
Průměrný věk zaměstnanců závodu	- 41 let

#### **STŘEDISKO INŽENÝRSKÝCH STAVEB**

Středisko inženýrských staveb má plánovaný roční výkon na období v celkové předpokládané výši 110 mil. Kč roční výkon.

Vedoucí střediska předpokládá, že v uvažovaném časovém horizontu bude nutné najít náhradu za dva THP na pozici mistrů s výhledem na pozici stavbyvedoucí. V oblasti dělnických profesí bude nutné doplnit personální stav o 2 až 3 zaměstnance.

Odchod do starobního důchodu je uvažován v horizontu roku 2018.

<b>Předpokládaný roční výkon</b>	<b>- 110 mil. Kč</b>
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>- 39</b>
Počet THP	- 12
Průměrný věk v kategorii THP	- 46 let
Odchod do starobního důchodu v kat. THP	- 2
Počet zaměstnanců v dělnické kategorii	- 27
Průměrný věk v kategorii D	- 42 let
Odchod do starobního důchodu v kat. D	- 2
Průměrný věk zaměstnanců střediska	- 44 let

#### **ZÁVOD MOSTNÍCH STAVEB**

Závod mostních staveb má plánované výkony na předmětné období ve výši 123 mil. Kč. Ředitel závodu předpokládá, že doplní personální

stav u dělnických profesí o cca 8 zaměstnanců, dále 1 THP a cca 2 asistenty stavbyvedoucích.

Odchod do starobního důchodu je uvažován v horizontu roku 2018.

<b>Předpokládaný roční výkon</b>	<b>- 123 mil. Kč</b>
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>- 37</b>
Počet THP	- 14
Průměrný věk v kategorii THP	- 42,5 let
Odchod do starobního důchodu v kat. THP	- 1
Počet zaměstnanců v dělnické kategorii	- 23
Průměrný věk v kategorii D	- 46 let
Odchod do starobního důchodu v kat. D	- 4
Průměrný věk zaměstnanců závodu	- 44 let

V dlouhodobé strategii uvažuje vedení společnosti o sloučení střediska inženýrských staveb a mostních staveb. Důvodem je klesající počet zakázek zejména v sektoru inženýrských sítí.

#### **STŘEDISKO DOPRAVY A MECHANIZACE**

Středisko dopravy má plánované výkony v celkové výši 76 mil. Kč. Současné personální složení plně postačuje pro realizaci plánovaných výkonů. Je nutné řešit v rámci organizace střediska zaměstnance, který bude vykonávat přejímkovou/výdajovou činnost v půjčovně.

Odchod do starobního důchodu je uvažován v horizontu roku 2018.

<b>Předpokládaný roční výkon</b>	<b>- 76 mil. Kč</b>
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>- 26</b>
Počet THP	- 7
Průměrný věk v kategorii THP	- 44 let
Odchod do starobního důchodu v kat. THP	- 2
Počet zaměstnanců v dělnické kategorii	- 19
Průměrný věk v kategorii D	- 47 let
Odchod do starobního důchodu v kat. D	- 1
Průměrný věk zaměstnanců střediska	- 45,5 let

#### **STŘEDISKO POZEMNÍCH STAVEB**

Středisko pozemních staveb má plánované roční výkony ve výši 170 mil. Kč.



Vedoucí střediska předpokládá doplnit personální obsazení střediska o 1 asistenta s výhledem na obsazení pozice stavbyvedoucího. Odchod do starobního důchodu je uvažován v horizontu roku 2018.

<b>Předpokládaný roční výkon</b>	<b>- 170 mil. Kč</b>
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>- 15</b>
Počet THP	- 10
Průměrný věk v kategorii THP	- 42 let
Odchod do starobního důchodu v kat. THP	- 0
Počet zaměstnanců v dělnické kategorii	- 5
Průměrný věk v kategorii D	- 43 let
Odchod do starobního důchodu v kat. D	- 0
Průměrný věk zaměstnanců střediska	- 42,5 let

#### **STŘEDISKO SPRÁVY**

<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>- 49</b>
Počet THP	- 49
Průměrný věk v kategorii THP	- 46 let
Odchod do starobního důchodu v kat. THP	- 10

#### **STŘEDISKO SVAŘOVÁNÍ**

Středisko svařování má naplánované výkony ve výši 12 mil. Kč. Vedoucí střediska předpokládá doplnit personální obsazení 1 svářečem a 1 THP. Odchod do starobního důchodu je uvažován v horizontu roku 2018.

<b>Předpokládaný roční výkon (externí)</b>	<b>- 12 mil. Kč</b>
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>- 10</b>
Počet THP	- 3
Průměrný věk v kategorii THP	- 52 let
Odchod do starobního důchodu v kat. THP	- 0
Počet zaměstnanců v dělnické kategorii	- 7
Průměrný věk v kategorii D	- 47 let
Odchod do starobního důchodu v kat. D	- 0
Průměrný věk zaměstnanců střediska	- 49,5 let

#### **STŘEDISKO ELEKTROSTAVEB**

Středisko elektrostaveb má plánované výkony v celkové výši 100 mil. Kč ročních výkonů.

Vedoucí střediska předpokládá doplnit personální stav střediska o 1 provozního přípraváře. Dále bych chtěl doplnit stav střediska o celou jednu výrobní partu pro práce na zakázkách pro skupinu ČEZ (cca 6 zaměstnanců).

Odchod do starobního důchodu je uvažován v horizontu roku 2018.

<b>Předpokládaný roční výkon</b>	<b>- 100 mil. Kč</b>
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>- 32</b>
Počet THP	- 14
Průměrný věk v kategorii THP	- 42 let
Odchod do starobního důchodu v kat. THP	- 1
Počet zaměstnanců v dělnické kategorii	- 18
Průměrný věk v kategorii D	- 35 let
Odchod do starobního důchodu v kat. D	- 0
Průměrný věk zaměstnanců střediska	- 38,5 let

#### **STŘEDISKO ÚDRŽBY A OPRAV NA ŽELEZNICI**

Středisko údržby a oprav na železnici má plánované výkony ve výši 120 mil. Kč. Vedoucí střediska předpokládá doplnit středisko o 5 zaměstnanců v dělnických profesích a o 2 THP (mistry).

Odchod do starobního důchodu je uvažován v horizontu roku 2018.

<b>Předpokládaný roční výkon</b>	<b>- 120 mil. Kč</b>
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>- 63</b>
Počet THP	- 20
Průměrný věk v kategorii THP	- 44 let
Odchod do starobního důchodu v kat. THP	- 2
Počet zaměstnanců v dělnické kategorii	- 43
Průměrný věk v kategorii D	- 41 let
Odchod do starobního důchodu v kat. D	- 3
Průměrný věk zaměstnanců střediska	- 42,5 let

#### **STŘEDISKO DRÁŽNÍ DOPRAVY**

Středisko drážní dopravy má plánované výkony ve výši 1,4 mil. Kč. Současné personální složení plně pokrývá předpokládané výkony.

Odchod do starobního důchodu je uvažován v horizontu roku 2018.

<b>Předpokládaný roční výkon (externí)</b>	<b>-1,4 mil. Kč</b>
--	---------------------

Celkový počet zaměstnanců	-1
Počet THP	-1
Průměrný věk v kategorii THP	-56 let
Odchod do starobního důchodu v kat. THP	-0

### **STŘEDISKO PROJEKTŮ**

Personální obsazení jednotlivých projektových týmů bude vždy složeno na základě stavebně-technických podmínek jednotlivých projektů. Struktura a obsazení bude vycházet z nově koncipované organizační struktury.

(Zdroj: Informace pochází ze střednědobé strategie řízení lidských zdrojů společnosti Chládek & Tintěra, a.s.)

## **10.3 Administrativa**

Jednotlivé organizační úseky jsou přímo odpovědné za optimální administrativní a legislativní chod společnosti.

V předpokládaném období bude nutné řešit zejména strukturu a personální obsazení MTZ. Jedná se o klíčovou pozici na obstarávání materiálu na železničním svršku. Jde o velmi úzce profilovaného odborníka a je nutné velmi rychle získat zaměstnance, který převezme tyto znalosti, zkušenosti a dovednosti a bude je dále rozvíjet souběžně se stávajícím pracovníkem. V této oblasti je také nutné řešit lepší komunikaci a koordinaci mezi přípravou staveb a MTZ.

Druhým významným úsekem je oddělení řízení jakosti. Z důvodu realizace velkých železničních „projektů“ a existence projektových týmů je nezbytné ve sledovaném období rozšířit počet zaměstnanců na tomto úseku. Zásadní problémy jsou s administrativně-legislativní částí realizace projektů a zvýšenou náročností v tomto segmentu praktické stavební činnosti.

Ostatní úseky (obchodní včetně přípravy, ekonomický a vnitřní správy) nevykazují zásadní problémy a fungují bez významnějších problémů.

Na úsek administrativy budou ale kladeny stejné nároky na změny v personálním řízení jako u ostatních organizačních segmentů společnosti Chládek & Tintěra, a.s.

# 11 Role personálního manažera

## 1. Strategický partner

- Jako člen vedení společnosti se aktivně podílí na procesu stanovení vize a strategických cílů.
- Řídí **proces intelektuálního rozvoje** personálního kapitálu společnosti.
- Prosazuje inovativní metody personální práce i na základě vývoje společnosti.
- Společně s GŘ a odbornými řediteli je hlavním architektem organizační struktury společnosti. Průběžně zajišťuje optimalizaci organizační struktury.
- Personální manažer na úrovni řízení lidských zdrojů **integruje personální a mzdovou agendu společnosti**.

## 2. Manažer kvality procesů

- Pečuje o udržení své odborné kvalifikace, sleduje nejnovější trendy a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Zajišťuje kvalitu a efektivitu všech procesů systému řízení lidských zdrojů. Důležitou součástí je analýza a aktualizace náplně pracovních funkcí.
- Zapojuje se do systémů interní komunikace a vztahů s veřejností.

## 3. Psycholog společnosti

- Analyzuje vnitřní **pracovní prostředí** společnosti.
- Používá dokonalou znalost organizace k tomu, aby registroval změny v pracovní atmosféře a podnikové kultuře.
- Využívá základních znalostí psychologie v roli interního poradce.

## 4. Interní poradce

- Je jednou z odpovědných osob za hodnoty firemní kultury a podnikatelské etiky.

- Je poradcem pro vedení podniku (zpracovává informace z trhu práce, praktiky srovnatelných podniků v oblasti odměňování, plní roli poradce a koordinátora při výběru vhodného kandidáta na volné pozice u společnosti a upozorňuje vedení společnosti na aktuální změny v pracovně-právní problematice).
- Zvládá legislativní rámec podnikatelského prostředí, zejména pracovní právo a související legislativu.
- Poskytuje i rady zaměstnancům v pracovně-právních záležitostech.

## **5. Mediátor**

- Pomáhá při řešení interpersonálních a pracovních konfliktů.

# 12 Klíčové procesy interního personálního řízení

## 12.1 Personální audit

Personální audit bude zpracován jako jednorázová analýza lidských zdrojů ve společnosti. Tento audit by měl přinést objektivní a nezávislé přezkoumání a zhodnocení aktuálního stavu lidských zdrojů u společnosti Chládek & Tintěra, a. s.

Jedná se o nástroj, který by měl vést ke zvýšení výkonu a efektivnosti uvnitř organizace. Personální audit bude provádět najatá externí firma.

Cílem auditu budou odpovědi na tři základní otázky:

- Kdo ze zaměstnanců nejlépe vyhovuje pro danou pracovní pozici.
- Jak je nastaven systém personálního řízení u společnosti.
- Kolik zaměstnanců společnost skutečně potřebuje ke splnění základních strategických cílů pro rok 2018.

## 12.2 Systém hodnocení zaměstnanců (klíčový proces)

Hodnocení zaměstnanců se může jevit jako kontroverzní či málo oblíbený nástroj v oblasti personálního řízení zaměstnanců. Je možné předpokládat, že hodnocení zaměstnanců má více kladů než záporů. Metodika hodnocení zaměstnanců bude vypracována až na základě **práce týmu**, který bude pro tuto specifickou tematiku postaven z řad vrcholových manažerů, ředitelů závodů a vedoucích středisek. Přehled hodnocení zaměstnanců ve formalizované podobě bude nutné zpracovat i z důvodu případného odchodu vedoucích pracovníků. Hodnocení zaměstnanců je prvotní úkon, který bude základem pro další oblasti rozvoje a směřování zaměstnanců.

- Je nutné vybudovat **všeobecně přijatelný a efektivní způsob hodnocení** zaměstnanců, který nebude pouze formální.
- Bude nutné realizovat semináře pro hodnotitele.
- Hodnocení zaměstnanců je nutné realizovat v optimálních periodách.

- Hodnocení zaměstnanců musí být jednoznačně motivační a inspirující pro oba zúčastněné (hodnotitel i hodnocený).
- Způsob hodnocení je nutné najít na základě širší shody a je bezpodmínečně nutné využívat závěrů či doporučení pro další personální rozvoj zaměstnanců.
- Minimálně jednou za rok bude nutné provést formalizovaný zápis z tohoto hodnocení, který bude sloužit personálnímu řediteli, po dohodě s OdbŘ, VOdd, ŘZ či VS k plánu osobnostního rozvoje hodnoceného zaměstnance.
- Bylo by vhodné spojit roční hodnocení se sumarizací ročních prémie a případných finančních odměn a zdůvodněním jejich výše.
- Součástí hodnocení zaměstnanců musí být i stanovování cílů, jako motivační nástroj.
- Některá kritéria hodnocení zaměstnanců by měla být měřitelná.

### **12.3 Plánování kariéry zaměstnanců**

Plánování kariéry zaměstnanců společnosti se může jevit jako málo prioritní, přesto má svůj význam. V rámci personálního rozvoje společnosti je nutné vytipovat zaměstnance, kteří budou v čase vedení k nástupnictví a budou na převzetí určené pozice trvale připravováni. Plánování kariéry je nutné vždy realizovat na základě shody GŘ, PŘ a příslušného vedoucího pracovníka.

- Plánování kariéry je volbou a hledáním určitého koridoru, v němž se zaměstnanec hodlá pohybovat a jedná se zejména o jeho volbu a nabídku vedení společnosti.
- Plánování kariéry je proces, v němž zaměstnanci definují a uskutečňují jednotlivé kroky k realizaci cílů své kariéry.
- Plánování a řízení kariéry je proces, ve kterém firma vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí své zaměstnance tak, aby si zajistila určité množství potřebně kvalifikovaných zaměstnanců.
- Řízení a plánování rozvoje kariéry zaměstnanců patří mezi významné činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů organizace. Jedná se o důležitý motivační nástroj, který staví před zaměstnance perspektivu a další pracovní uplatnění ve firmě.

- Rozsah plánování kariéry (plánování nástupnictví) u společnosti vzhledem k rozsahu bude možné realizovat jen v omezené míře, ale je nutné se touto problematikou trvale zabývat.

## 12.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je základním předpokladem v oblasti změny strategie personálního řízení u společnosti. Vzdělávací kurzy (popřípadě studium na SŠ nebo VŠ) by měli absolvovat ti zaměstnanci, kteří budou ve spolupráci personálního ředitele s odborným ředitelem, VOdd, ředitelem závodu/vedoucím střediska k tomu určení a kteří o to sami projeví vážný zájem v rámci ročního hodnocení zaměstnanců.

- Vzdělávání zaměstnanců lze rozdělit na **všeobecné vzdělávání**, **odborné vzdělávání** a **osobnostní rozvoj**. Součástí vzdělávání by měla být i počítačová gramotnost.
- Společnost by měla podporovat u vybraných zaměstnanců dosažení či rozšíření všeobecného vzdělání. Tento způsob vzdělávání je možné podpořit **příspěvkem na školné**, úlevami při **čerpání volna** na studijní přípravu či **hrazením dopravy do školy**.
- U odborného vzdělávání si zaměstnanec osvojuje specifické znalosti a dovednosti a prohlubuje svou kvalifikaci.
- Vedoucí manažeři společnosti a stavbyvedoucí (je možno zahrnout i některé mistry) by měli absolvovat periodické vzdělávání v oboru **pracovního a stavebního práva** (je možno využít i e-learning). Nicméně je nutné preferovat spolupráci s profesionálním lektorem, který se bude specializovat na problematiku stavebních firem.
- Vedoucí manažeři a někteří stavbyvedoucí by mohli absolvovat i vzdělávání v **oboru ekonomiky podniku**. Oblast tohoto vzdělávání je již nadstandardní, proto je nutné vybírat pouze ty technicko-hospodářské pracovníky, kteří budou předem orientováni na vedoucí manažerské pozice u firmy.
- Důležité je rovněž vzdělávání v oblasti využívání **výpočetní techniky** a fungování **firemního informačního systému IPOS**.



- Osobnostní rozvoj je možné rozvíjet na specializovaných vzdělávacích manažerských kurzech, které by ale měly být organizovány **pouze pro opravdové zájemce**.
- U některých typů vzdělávání (SŠ, VŠ) bude nutné podepsat se zaměstnancem smlouvu o využití hrazeného vzdělávání, popř. vrácení vložených finančních prostředků při případném odchodu k jiné společnosti. Tato smlouva musí vyhovovat platné legislativě.
- Součástí strategie personálního rozvoje by měl být i vhodná forma interního vzdělávání a předávání zkušeností.

## 12.5 Odměňování zaměstnanců výhody

System odměňování a zaměstnanecké výhody (benefity) jsou u firmy celkem uspokojivě vyřešeny a není nutné tento systém zásadně měnit. Na základě konzultací se zdá, že u některých výrobních středisek se jeví jako problematické řešení motivace u dělnických profesí. Zásadní se ale jeví potřeba trvalého porovnávání s konkurencí a možnost korigovat mzdový vývoj u zaměstnanců ve srovnání se stavebním trhem.

- Odměňování zaměstnanců je komplexně řešeno „mzdovým řádem“.
- Úkolem personálního útvaru je zpracovávat, udržovat a aktualizovat stávající pravidla pro odměňování.
- Prémie, osobní ohodnocení a bonusy jsou doplňkové formy mzdy, které se uplatní především jako doplněk mzdového řádu pro ocenění nadstandardních výkonů.
- Zaměstnanecké bonusy musí být zcela transparentně a předvídatelně využívány.
- Určitá forma odpovědného posuzování poskytování zaměstnaneckých výhod je nutné porovnávat vždy v širším kontextu společnosti a porovnávání srovnatelných nebo shodných výkonů mimořádného pracovního nasazení.
- Důležitým úkolem je získávání informací z veřejných (popř. utajovaných) zdrojů o struktuře odměňování u konkurence.

# 13 Získávání, výběr a adaptace nových zaměstnanců

## 13.1 Analýza pracovních funkcí

Analýza (popř. revize) umožní zpracovat celkový přehled pracovních pozic u společnosti a bude nástrojem pro případný výběr nového zaměstnance na požadovanou pozici.

- Popis pracovní pozice je výchozím dokumentem při získávání a výběru zaměstnanců.
- Typické činnosti stanovené popisem pracovní funkce by měly sloužit jako východisko pro určení cílů a měřitelných kritérií pracovního výkonu zaměstnance.
- Pro výkon pracovní funkce je nutné zahrnout dosažené vzdělání, délku relevantní praxe a dosažených zkušeností.
- Zaměstnanec jasně a konkrétně ví, jaké jsou jeho hlavní pracovní činnosti, odpovědnost a pravomoci, jaké jsou kvalifikační předpoklady pro danou pozici.
- Pracovní kvalifikační předpoklady jsou podkladem pro další **vzdělávání a rozvoj zaměstnance**.
- Popis pracovní funkce má samozřejmě i pracovní-právní význam.

## 13.2 Získávání a výběr pracovníků

Cílem tohoto procesu je připravit, ve spolupráci s OdbŘ, VOdd, ŘZ a VS, plán postupné a přirozené výměny zaměstnanců společnosti. Je nutné zpracovat časový přehled možných odchodů zaměstnanců a plán jejich náhrady.

Zásadním zdrojem získávání a výběru nových zaměstnanců je úzká spolupráce s učňovským školstvím, středním a vysokým školstvím. Optimální je získávání budoucích zaměstnanců na základě absolvování pracovních praxí či brigád u výrobních či administrativních úseků společnosti. Tento proces je dlouhodobý, ale je zcela jistě optimální a efektivní.

Podporu tohoto systému může tvořit i ustanovení tzv. stipendia.

- Cílem procesu získávání pracovníků je oslovit a přilákat dostatečný počet kvalitních uchazečů na volné pracovní funkce.
- Bude nutné připravit formy a scénáře výběrových řízení
- Výstupem takového procesu je seznam vhodných uchazečů na určitou pozici.
- Personální ředitel úzce spolupracuje s OdbŘ, VOdd, ŘZ a VS při tomto procesu.
- Základem tohoto procesu je najít vhodného adepta, který bude splňovat nezbytné požadavky, žádoucí požadavky, vítané požadavky a okrajové požadavky.
- Personální ředitel pomáhá s procesem výběru vhodného uchazeče na úrovni hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a vlastního doporučení.
- Personální ředitel vypracuje formalizovaný a strukturovaný formulář, který bude v rámci přijímacího pohovoru vyplněn a následně archivován.

### **13.3 Adaptační nástupní program nových zaměstnanců**

Personální manažer připraví adaptační program nástupu pro nově příchozí zaměstnance. Program bude připraven zejména ve spolupráci s ŘZ a VS a bude zahrnovat specifika jednotlivých stavebních oborů.

Současně je velmi důležité připravit začlenění zaměstnanců, kteří se vrací po určité přestávce (např. mateřská či rodičovská dovolená).

- Personální manažer připraví ve spolupráci s ŘZ a VS adaptační nástupní program.
- Je potřeba zvážit, jestli by nově nastoupivší zaměstnanci mohli absolvovat tzv. kolečko u všech výrobních závodů a středisek.
- Bylo by optimální vytipovat u jednotlivých závodů a středisek zaměstnance, kteří budou schopni pomáhat realizovat tento adaptační program smysluplně, a bude jim za tuto činnost přiznána mimořádná finanční odměna.

## 14 Personální informační systém

- Personální manažer je odpovědnou osobou za stav personálního informačního systému.
- Personální informační systém obsahuje veškeré osobní, kvalifikační a mzdové informace o zaměstnanci a je samozřejmě důvěrný.

# 15 Akční plán

Tabulka 1 - Plán naplňování strategických cílů část I.

<b>Plán naplňování strategických cílů - část I.</b>		
<b>Předmět</b>	<b>Popis činnosti</b>	<b>Odpovídá</b>
<b>Konstrukce projektových týmů</b>	Personální manažer společně s vedením společnosti, řediteli závodů a vedoucími středisek projedná složení jednotlivých projektových týmů na rok 2018 a případně navrhne způsob jejich doplnění.	Vedení společnosti, Personální manažer, ŘZ, VS
<b>Vyřešit aktuální organizační nedostatky</b>	Personální manažer společně s vedením společnosti projedná návrh řešení nedořešených či sporných organizačních změn.	Vedení společnosti a personální manažer
<b>Konstrukce týmu pro návrh systému hodnocení zaměstnanců</b>	Personální manažer postaví pracovní tým, který vymyslí, projedná a připraví návrh systému hodnocení zaměstnanců. Systém musí být přehledný, užitečný a realizovatelný.	Personální manažer
<b>Schválení systému hodnocení zaměstnanců vedením společnosti</b>	Vedení společnosti projedná a schválí, popřípadě předá k dopracování systém, který se používá od hospodářského roku 2016	Vedení společnosti
<b>Proškolení vedoucích pracovníků v oblasti dovednosti vést hodnotící pohovor</b>	Vedoucí pracovníci budou proškoleni odborným lektorem a bude jim poskytnuta maximální podpora	Personální manažer
<b>Provedení hodnocení zaměstnanců</b>	Vedoucí pracovníci provedou hodnotící pohovory	Vedoucí pracovníci
<b>Systém plánování kariéry</b>	Na základě provedeného hodnocení zaměstnanců bude projednán a	Personální manažer

	schválen plán následnictví pro jednotlivé řídící úseky společnosti	
--	--	--

Zdroj: autor

Tabulka 2 - Plán naplňování strategických cílů část II.

<b>Plán naplňování strategických cílů - část II.</b>		
<b>Předmět</b>	<b>Popis činnosti</b>	<b>Odpovídá</b>
<b>Personální audit</b>	Jednorázová analýza lidských zdrojů ve společnosti s návrhy řešení ke zvýšení efektivity jednotlivců, jednotlivých úseků a výrobních jednotek	Personální manažer
<b>Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců</b>	Osobnostní vzdělávání, které bude projednáno a schváleno po provedení hodnocení zaměstnanců	Personální manažer
<b>Získávání, výběr a adaptace nových zaměstnanců</b>	Po projednání s TOP manažery, ŘZ, VS budou následně realizovány nástupy nových zaměstnanců, na základě provedené analýzy pracovních funkcí	Personální manažer, TOP manažeri, ŘZ, VS
<b>Adaptační nástupní program nových zaměstnanců</b>	Ve spolupráci s vedoucím oddělení, Ž, VS bude zpracován smysluplný adaptační program pro nové zaměstnance	Personální manažer
<b>Zahájení spolupráce se SOŠ, SŠ a VŠ</b>	Záměrem je orientace na vybrané obory ve školství, které by trvale zabezpečovaly trvalý přísun nových a optimálně vzdělaných zaměstnanců	Personální manažer

Zdroj: autor

## 16 Analýza rizik

Strategie personálního řízení má samozřejmě mnohá úskalí a bude velmi záležet na tom, zda zaměstnanci jsou a budou ochotni přijmout a realizovat změny v určitých segmentech života firmy a zda vedoucí odpovědní pracovníci budou trvale a opravdově podporovat změny v personálním řízení společnosti.

Rizika změn ve strategii personálního řízení je možné rozdělit do rizik vnějších a rizik vnitřních:

### **VNĚJŠÍ RIZIKA:**

- Politické změny.
- Změny vládních priorit (např. přesun finančních prostředků ze stavebnictví do sociální oblasti).
- Opakující se recese ve stavebnictví.
- Významné vlivy na ceny soutěžených zakázek (cena v. kvalita).
- Nárůst drobných stavebních firem, které se zúčastní obchodních soutěží.

### **VNITŘNÍ RIZIKA:**

#### **Nedostatky v personálním řízení:**

- Nekvalitní a přísně formální hodnocení zaměstnanců, které nebude motivační, ale spíše demotivační.
- Degradace či rozpad firemní kultury.
- Blokování změn v oblasti řízení personálních zdrojů.
- Omezená nebo žádná podpora změn u vedení společnosti.
- Nepřevzetí částečné odpovědnosti za osobnostní rozvoj zaměstnanců.

#### **Neochota vedoucích zaměstnanců:**

- Akceptovat změny ve strategii personálního rozvoje.
- Hledat priority a nové postupy v řešení personální strategie.
- Vytvářet a používat nástroje, které by vedly zaměstnance k větší ochotě pracovat pro společnost a společné strategické cíle.
- Motivovat zaměstnance ke zdokonalování a osobnostnímu rozvoji.

- Koordinovat činnost vedoucího pracovníka s personálním manažerem.

**Neochota zaměstnanců:**

- Trpělivě a dlouhodobě pracovat sám na sobě.
- Osobnostně se rozvíjet a negovat snahy v této oblasti.
- Pochopit a realizovat strategické cíle společnosti.
- Přijímat odpovědnost.
- Bourat bariéry v komunikaci.
- Měnit věci kolem sebe k lepšímu.

**Eliminace rizik:**

- Podpora vedení společnosti k projednaným a schváleným změnám.
- Podpora akcionářské struktury ke změnám.
- Podpora iniciativám, vedoucím ke změnám v personální strategii.
- Podpora neomezené interní komunikace.
- Snaha o spokojenost a motivovanost co největšího počtu zaměstnanců na všech úrovních.

Z jednotlivých oddílů „praktické části“ diplomové práce je zřejmé, že se budou celou prací prolínat dva základní motivy. Prvním motivem je získávání nových zaměstnanců, což je v současné době základní problém většiny výrobních společností.

Druhým motivem, který je neméně důležitý, je udržení a způsoby motivace stávajících zaměstnanců. Samozřejmě součástí je i trvalé manažerské vzdělávání a udržení odborné kvalifikace.



## Závěr

Tato diplomová práce měla za cíl prozkoumat a posoudit stávající stav personální práce ve stavební společnosti Chládek & Tintěra, a.s. a navrhnout zlepšení v oblasti získávání nových zaměstnanců a udržení a motivace stávajících zaměstnanců.

Teoretická část seznamuje čtenáře se základními pojmy spojené s řízením lidských zdrojů, zejména se zabezpečováním lidských zdrojů, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, motivací, hodnocením a odměňováním zaměstnanců.

Praktická část byla vypracována na základě poznatků z teoretické části a z interních podkladů střednědobé strategie řízení lidských zdrojů společnosti Chládek & Tintěra, a.s. Čtenáři se seznamují s nynějším stavem společnosti Chládek & Tintěra, a.s. Dále jsou uvedeny strategická východiska a cíle společnosti. Praktická část pokračuje novou organizační strukturou společnosti, akčním plánem a analýzou rizik.

Podle všech poznatků je aplikace výsledků této práce do praxe nevyhnutelná a potřebná. I přesto, že akční plán má svoje rizika, je z práce zřejmé, že zavedení tohoto nového procesu personálního řízení bude příznivé.

Personální řízení je dlouhodobý proces, který má společnosti sloužit k dosažení cílů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu.

Personální strategie je samozřejmou součástí strategického řízení společnosti v rámci zpracovaných střednědobých strategií.

Personální strategie by měla společnosti pomoci při celkovém rozvoji společnosti a měla by pomoci rozvíjet a kultivovat interní firemní kulturu.

Personální strategie se musí důsledně soustředit na realizaci definovaných procesů a činností.

Základními stavebními pilíři nové personální strategie musí být zavedení hodnocení zaměstnanců, důkladný personální audit a důsledná, trvalá a dlouhodobá personální práce všech vedoucích pracovníků společnosti. Personální audit bude nutné zadat nezávislé společnosti, která nestranně a s jistým odstupem bude schopna posoudit kvalitu personální práce, kvalitu řídicích pracovníků a

v neposlední řadě i odpovídající organizační strukturu společnosti a její optimální provázanost.

Personálního audit, který by měl být předložen vedení společnosti k projednání, případným úpravám a následnému schválení. Personální audit by měl přinést objektivní a pokud možno nezávislé přezkoumání a zhodnocení současného stavu v oblasti personálního řízení a zejména návrhy na zvýšení efektivnosti jednotlivých pracovníků. Nedílnou součástí personálního auditu musí být návrhy na zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Samozřejmou součástí personální strategie musí být vyčíslení finančních nároků na předpokládané změny ve strategii personálního řízení. Pro každý nový hospodářský rok předloží personální manažer návrh finančních nákladů. Tento přehled bude zpracován na základě závěrů osobního pracovního hodnocení zaměstnanců a zpracovaného personálního auditu.

Strategie personálního řízení musí být trvalý, odpovědný a nikdy nekončící proces, který povede k trvalému rozvoji společnosti Chládek & Tintěra, a.s.

Cílem strategie personálního řízení bude spokojený, optimálně motivovaný zaměstnanec, který plně uplatní své schopnosti a pracovní nasazení pro plnění strategických cílů společnosti ve střednědobém i dlouhodobém horizontu.

## Seznam použité literatury

- AGUINIS, H.**, 2005. *Performance Management*. Upper Saddle River NJ: Pearson Education
- ALFES, K., TRUSS, C. a GILL, J.**, 2010. *The HR manager as change agent: evidence from the public sector*. *Journal of Change Management*. 10(1), 109-127.
- ARMSTRONG, MICHAEL**, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., BROWN, D. a OREILLY, P.**, 2010. *Evidence-based Reward Management*. London: Kogan Page.
- ARMSTRONG, MICHAEL, STEPHEN TAYLOR**, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARNOLD, J., ROBERTSON, I.T. a COOPER, C. L.**, 1991. *Work Psychology*. London: Pitman.
- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D. a WALTON, R.**, 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- CHLÁDEK A TINTĚRA a.s.** 2018, *Střednědobá strategie řízení lidských zdrojů*.
- CIPD, 2013b**. *Survey of Resourcing and Talent Planning*. London: CIPD.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M.**, 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- DIXON, N. F.**, 1994. *On the Psychology of Military Incompetence*. London: Pimlico
- DRUCKER, P.**, 1955. *The Practice of Management*. London: Heinemann.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana**, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HUNTER, J. E., SCHMIDT, F. L. a JUDIESCH, M. K.**, 1990. *Individual differences in output variability as a function of job complexity*. *Journal of applied Psychology*. 78(1), 28-42.
- KAHLE, Bohuslav a Jiří STÝBLO.**, 1996. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát: vztahy, práva, povinnosti*. 2. aktualiz. vyd., Praha: Pragoeduca. ISBN 80-85856-37-9.
- KAHN, W.A.**, 1990. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management journal*. 33(4), 692-724.
- KEEGAN, A. a FRANCIS, H.**, 2010. *Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership*. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(6), 873.

- KOCHAN, T.A. a DYER, L.,** 1993. *Managing transformational change: the role of human resource professionals. International Journal of Human Resource Management.* 4(3), 569-590.
- KOUBEK, JOSEF.,** 2015 *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. Praha: Management Press, s.r.o., ISBN 978-80-7261-288-8.
- LOMBARDO, M. M. a EICHINGER, R. W.,** 1996. *The Course Architect Development Planner.* Minneapolis: Lominger.
- MACEY a kol.,** 2009. *Employee Engagement.* Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- OSTERBY, B. a COSTER, C.,** 1992. *Human resource development - a sticky label. Training and development.* April, 31-32
- PINK, D. H.,** 2009. *Drive: The suprising truth about workplace motivation.* New York: Riverhead Books.
- PORTER, L. W. a LAWLER, E. E.,** 1968. *Managerial Attitudes and Performance.* Homewood IL: Irwin-Dorsey.
- SALANCIK, G. R.,** 1977. *Commitment and the control of organizational behaviour and belief.* In: STRAW, B. M. a SALANCIK, G. R. *New Directions in organizational behaviour.* Chicago IL: St Clair Press.
- SANDEL, M.,** 2012. *The Moral Limits of Markets: What money cannot buy.* London: Allen Lane
- SPARROW a kol.,** 2010. *Using business model change to tie HR into strategy: reversing the arrow.* In: SPARROW, P., HESKETH, A., HIRD, M. a COOPER, C. *Leading HR.* Basingstoke: Palgrave Macmillan, s. 88.
- TAMKIN a kol.,** 2010. *Exceeding Expectation: The principles of outstanding leadership.* London: The Work Foundation
- TAMKIN, P., HIRSH, W. a TYERS, C.,** 2003. *Chore to champion: the making of better people managers. Report 389.* Brighton: Institute for Employment Studies.
- WALTEN, R. E.,** 1985. *From control to commitment in the workplace.* *Harvard Business Review.*

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Strategické řízení lidských zdrojů, zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 61) .....	11
Obrázek 2 - Model motivace podle Portera a Lawlera, zdroj: Porter a Lawler (1968) .....	13
Obrázek 3 - Proces motivace založený na uspokojování potřeb, zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 220) .....	14
Obrázek 4 - Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies, Zdroj: Armstrong a kol. (2010) .....	18
Obrázek 5 - Systém řízení lidských zdrojů, zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 81) .....	20
Obrázek 6 - Proces plánování lidských zdrojů, zdroj: Armstrong (2007, s. 310) .....	22
Obrázek 7 - Složky vzdělávání a rozvoje, zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 337) .....	27
Obrázek 8 - vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace, zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 103) zpracováno dle Paauwe (2004) .....	29
Obrázek 9 - Systém odměňování, zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 422) .....	35

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Plán naplňování strategických cílů část I.....	64
Tabulka 2 - Plán naplňování strategických cílů část II.....	65

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: **Sebastián Richter**

V Praze dne: 24. 08. 2018

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>