

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení lidských zdrojů v organizaci

Human Resources Management in an Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

MALINOVÁ

VLADIMÍRA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Malinová Jméno: Vladimíra Osobní číslo: 460860
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Projektové řízení inovací
Studijní obor: -

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce: Řízení lidských zdrojů v organizaci

Název diplomové práce anglicky: Human Resource Management in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy, vymezit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci se zaměřením na zabezpečení, udělení a rozvoj klíčových pracovníků.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - význam, systém a činnosti řízení lidských zdrojů; 3. Praktická část - představení vybrané organizace, analýza řízení lidských zdrojů, vymezení příležitostí pro zlepšení, návrhy řešení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.
BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013.
DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

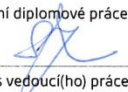
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

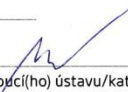
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 29. 11. 2019 Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2020

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2021

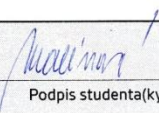

Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

4.4.2020
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

MALINOVÁ, Vladimíra. *Řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: ČVUT 2020. 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala 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: 12. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení této práce, cenné rady a připomínky. V neposlední řadě bych ráda poděkovala organizaci XY, která mi poskytla podstatné informace a všem respondentům dotazníkového šetření a za jejich ochotu a čas. Taktéž patří poděkování mým rodičům, přátelům za podporu při studiu.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů. Cílem práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy, vymezit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Práce je členěna na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována významu lidských zdrojů a dále je zaměřena na jednotlivé procesy a činnosti řízení lidských zdrojů. Praktická část je zaměřena na analýzu dotazníkového šetření s cílem posoudit současný stav ve vybrané organizaci. Na základě výsledků jsou navrženy možnosti pro zlepšení řízení lidských zdrojů a řešení situace v oddělení autodopravy.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, personální procesy, personální činnosti, zaměstnanci, dotazníkové šetření

Abstract

The Diploma's thesis deals with human resources. The aim of this work is to analyse human resources at selected organization, evaluate applied procedures, define possible opportunities that would eliminate deficits and improve the system. The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical part is focusing on the importance of human resources and the main processes and operations of human resources. The practical part is focusing on analysing questionnaires with the aim to assess the current situation at the selected organization. Based on these results there are suggestions for future improvements in the field of managing human resources and arrangements for a transport department.

Key words

Human resources management, human resources, personnel processes, personnel operation, employees, questionnaires

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
1.1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	10
2 KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
2.1 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
2.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2.3 ZABEZPEČENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
3 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
3.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST.....	17
3.2 PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	20
3.3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	21
3.4 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	26
3.5 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	27
3.6 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	32
3.7 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	35
3.8 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	40
3.9 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	42
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	45
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	49
5.1 RESPONDENTI ŠETŘENÍ.....	49
5.2 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	51
5.3 SHRNUTÍ ŠETŘENÍ.....	57
5.4 DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ ZE ŠETŘENÍ	58
6 ŘEŠENÍ SITUACE - ODDĚLENÍ AUTODOPRAVY.....	60
6.1 MOŽNOSTI REKVALIFIKACE	66
6.2 NÁVRH REKVALIFIKACE – JEŘÁBNÍK AUTOMOBILOVÉHO JEŘÁBU	68
ZÁVĚR.....	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	75
SEZNAM GRAFŮ	76
SEZNAM TABULEK.....	77

ÚVOD

V minulosti byly lidské zdroje poměrně opomíjeny, spíše byly brány jako samozřejmost. To se postupem času mění a organizace si uvědomují hodnotu lidských zdrojů. Žádné organizaci se nevyhne globalizace. Z tohoto důvodu je potřeba, aby organizace a její zaměstnanci byli schopni pružně reagovat na nastalou situaci. Je zároveň nutné si uvědomit to, že by měla být věnována pozornost jak kvantitativní, tak kvalitativní stránce, která má následný dopad na všechny úrovně v organizaci. Úroveň lidských zdrojů je ovlivněna získáváním, výběrem, motivací, pravidelným hodnocením. Správně nastavené personální činnosti pomáhá k tomu, aby se zaměstnanci v organizaci cítili spokojeně, jelikož jejich spokojenost ovlivňuje jejich pracovní výkon a následně výkon celé organizace. Taktéž jsou lidské zdroje tvůrčím faktorem, který je schopen plánovat, vyrábět, jednoduše uvádět do pohybu potřebné zdroje. Z tohoto důvodu je podstatné, aby organizace přikládaly značný význam řízení lidských zdrojů.

Z toho důvodu, aby byla organizace prosperující a konkurenceschopná, je zapotřebí, aby byl lidský zdroj řízen, rozvíjen a dostatečně opečováván. Neméně je důležité, aby na pracovních místech byli kvalitní pracovníci, které práce naplňuje. Řízení lidských zdrojů je tedy jedna z nejdůležitějších úloh organizace. Personální činnosti a procesy jsou důležité pro chod celé organizace. Je podstatné, aby byly zabezpečovány kvalitně, správně a efektivně. Zároveň při řízení lidských zdrojů je potřeba si uvědomit, že každý jedinec je osobnost, má jiné potřeby a hodnoty.

Cílem diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, posoudit uplatňované postupy, vymezit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Přínosem práce je návrh na zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci se zaměřením na zabezpečení, udržení a rozvoj klíčových pracovníků.

Diplomová práce je členěna na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část vychází z odborné literatury a je zaměřena na význam lidských zdrojů, vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptaci, hodnocení zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péči o zaměstnance a není opomenut ani personální informační systém.

Praktická část představuje vybranou organizaci a její činnosti řízení lidských zdrojů. Dále obsahuje vyhodnocení dotazníkové šetření, které mělo za cíl odpovědět na dvě předem stanovené výzkumné otázky. Výsledkem jsou doporučení týkající se řízení lidských zdrojů v organizaci a řešení situace v oddělení autodopravy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ

Fungující organizace je Koubkem (2007, s. 13) popisována jako taková, která dokáže potřebné zdroje zajistit, spojit, uvést do pohybu a užívat. Jedná se o:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Propojování těchto zdrojů Koubek označuje jako hlavní úkol řízení organizace. Je to způsobeno tím, že lidé uvádí do pohybu ostatní zdroje a udávají směr jejich využívání, jelikož znamenají pro organizaci nejdůležitější a nejdražší prvek, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Duda (2008, s. 7) stejně jako Koubek uvádí, že lidské zdroje uvádí do pohybu ostatní zdroje a těm udávají směr jejich využití. Pro organizace lidské zdroje představují ten nejcennější a obvykle ten nejdražší zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě organizace. Nadále je řízení lidských zdrojů podstata a jedna z nejdůležitějších oblastí celého podnikového řízení. Dále doplňuje, že v jakékoliv jiné oblasti podnikového řízení se nejedná tolik o řízení dané oblasti, ale spíše o to, jak jsou řízeni lidé, kteří zajišťují vykonávání dané činnosti nebo jak přispívají ke splnění daných úkolů. Tomšík a Duda (2011, s. 12) označují lidské zdroje za tvůrčí faktor, který dokáže kontrolovat, plánovat a mnoho dalšího. Zároveň autoři dodávají, jak bude výkonná organizace, to závisí na pracovnících a dále na tom, jak dokáží spoluvytvářet konkurenční výhodu.

Jak dodává Šikýř (2014, s. 20) jakákoliv organizace potřebuje mít dostatek motivovaných a schopných lidí, kteří vytváří výkon organizace. K tomu Koubek (2011, s. 38) dodává, při nedostatečném množství jsou pracovníci přetížení, nespokojeni, pracují ve stresu a celkově nemají vhodné podmínky k tomu, aby plnili své pracovní úkoly. Zjednodušeně podle Hroník (2007, s. 13) výkonnost firmy je dána výkonností jak procesů, tak výkonností lidí. Jelikož obě části jsou na sobě závislé.

Pracovníci vytváří lidský kapitál, který označuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků, ty organizace vyžaduje k dosahování svých cílů (Šikýř, 2016, s. 14). Zároveň lidský kapitál není pouze záležitostí jedince, ale také je součástí širšího prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje (Mužík, Krpálek, 2017, s. 35). Z toho můžeme odvodit, že pracovníci jsou vlastníky lidského kapitálu, který poskytují zaměstnavatelům.

Lidský kapitál je Vodákem a Kucharčíkovou (2011, s. 34) popisován obsáhleji jako soubor vrozených a získaných schopností, dovedností, vědomostí, zkušeností, motivace, talentu a energie, se kterými nakládají a zapojují je při plnění úkolů a cílů organizace. Dále se shodují s ostatními autory, že pracovníci vytváří podstatný prvek organizace a doplňují, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat ke změnám, ty poté realizovat a také jsou schopni kreativně myslet. Tyto schopnosti jsou označovány jako podstatná podmínka dlouhodobého a úspěšného působení podniku na trhu.

Potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků jsou rozvíjeny pomocí vzájemného působení mezi pracovníky jak v organizaci, tak mimo ni, to reprezentuje

takzvaný společenský kapitál, který je schopen utvářet schopnosti, znalosti a dovednosti, které jsou vlastněné organizací, tedy organizační kapitál. Lidský, společenský a organizační kapitál společně utváří intelektuální kapitál, který označuje všechny dovednosti, znalosti a schopnosti, které může organizace využívat. Tyto zdroje, které představují nehmotné zdroje, společně s hmotnými zdroji tvoří hodnotu organizace (Šikýř 2016, s. 14).

Bláha (2013, s. 30) připomíná, že pracovník není pouze kapitálový zdroj, ale je potřebné brát ohled na to, čeho jsou lidé schopni dosáhnout pro organizaci v rámci své kompetence, výkonnosti či ochoty se angažovat. Toto hledisko označuje jako lidský potenciál organizace. S tím souhlasí Tomšík s Dudou (2011, s. 11) a dodávají, že hodnota lidského kapitálu roste úměrně se schopností produkovat, učit se a rozvíjet se.

Armstrong (2007, s. 43) hovoří o řízení lidských zdrojů jako o souhrnném a promyšleném přístupu k zaměstnávání a rozvíjení pracovníků v organizaci. Dále označuje řízení lidských zdrojů jako filosofii řízení pracovníků, která vychází z teoretických poznatků zabývajících se chováním pracovníků a organizací.

Zároveň Kociánová (2010, s. 9) doplňuje, o to, že každá organizace je originální v přístupu k personálnímu řízení. A upozorňuje na to, že personální řízení je složitý, neustále se vyvíjející oblastí v řízení organizace.

Koubek (2007, s. 14) upozorňuje, že hlavní podmínka prosperity organizace je uvědomit si hodnotu a význam pracovníků. Pochopení toho, že pracovníci představují bohatství organizace a tedy jejich řízení rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná či ne.

Pojem personální práce zatím nebyl výslovně vymezen či chápán. Souhrnně sděluje filosofii a přístup, jakým organizace přistupuje k řízení a vedení pracovníků. Personální práce v reálném životě označuje personální činnosti, která jsou vykonávány personalistou nebo personálním útvarem (Dvořáková a kol., 2007, s. 23).

V praxi se lze setkat s tím, že může docházet u následujících pojmů k záměně - řízení lidských zdrojů, personální práce, personalistika, personální administrativa nebo personální řízení. Z pohledu teorie je nemůžeme považovat za synonyma. Jsou to odlišné vývojové fáze personální práce (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 1). Koubek (2007, s. 14) označuje termíny jako personalistika či personální práce jako takové, které se využívají pro běžné označení pro tuto oblast řízení organizace, kdy nebereme v potaz o jaký koncept či vývojovou fázi se jedná.

Aby bylo smysluplné a účinné vedení lidí v organizaci, je potřebné, aby jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů byly aplikovány jako systém, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu lidí a k uskutečnění strategických cílů organizace. Efektivní řízení a vedení lidí proto vyžaduje strategický a systémový přístup, který je uplatňován ve shodě s konkurenční strategií, ve shodě se stakeholdery a také s aspektem na podnikatelské prostředí (Šikýř, 2014, s. 23).

Tureckiová (2004, s. 47) rovněž hovoří o úloze strategie při řízení lidských zdrojů, při té dochází k propojení organizačních, týmových, individuálních cílů než úzkou orientaci na provedení personálních činností. Ty jsou stále základem personální práce

Mužík s Krpálkem (2017, s. 125) kladou taktéž důraz na strategický přístup k řízení lidských zdrojů. Jako hlavní důvod, uvádějí, že se řízení lidských zdrojů se stává rovnocenný zdroj k ostatním zdrojům v podniku. V zásadě se jedná o propojení strategie organizace a učiněných rozhodnutí manažerů, která směřují k zaměstnancům. Tato strategie týkající se lidských zdrojů směřuje k vytváření podstatných kompetencí firmy a konkurenční výhody firmy.

Pokud řídíme zaměstnance, neznamena to pouhé zadávání úkolů, které posléze kontrolujeme. Je potřeba správně pracovníky vybrat, úkoly jim jednoznačně vysvětlit, poté se přesvědčit, že úkolům rozumí a vědí, jak je vykonat. Dále zajistit podmínky, které jsou potřebné pro splnění úkolu. Zároveň k tomu Urban (2013, s. 11) dodává mnohdy potřebu vzbudit u zaměstnanců vyšší zájem o práci, řešit konflikty a problémy. Autor dále doplňuje, že velká část těchto úkolů vychází ze sociální a komunikační schopnosti vedoucího.

Barták (2011, s. 101) upozorňuje na možné faktory, na které je potřeba v dnešním nepředvídatelném světě brát ohled. Jedná se především o globalizaci, elektronizaci a robotizaci. Kdy tyto možnosti vedou k vyšší intelektualizaci práce, dále ke zrychlování obratu kapitálu, nepřetržitým změnám v oblasti práce (složitost, rozmanitost) a k úspěchu firmy. Tyto faktory vytváří vyšší nároky na schopnosti zaměstnanců. Jedná se především o změny v podnikatelském prostředí, změny techniky a technologií, které mohou vést k lepšímu využití zařízení, tlaky na nižší náklady, požadavky na vyšší kvalitu zboží či služeb, orientaci na kvalitu firemního prostředí aj.

Kociánová (2012, s. 89–90) připomíná potřebu znát aktuální situaci organizace, která je závislá na současných faktorech prostředí. Ty blíže rozděluje faktory na - vnitřní a vnější.

Mezi vnější podmínky řadí:

- měnící se a nové technologie,
- ekonomické podmínky (hospodářský cyklus, který ovlivňuje zaměstnanost),
- konkurence na trzích,
- legislativa a vládnoucí politika,
- sociální a kulturní vlivy,
- demografické vlivy,
- mobilita pracovní síly,
- ekologické vlivy.

Mezi vnitřní podmínky zařazuje:

- charakter činnosti, kterou organizace vykonává,
- politika a strategie organizace,
- velikost organizace,
- organizační struktura,
- ekonomická situace organizace,
- technologické a technické vybavení,
- struktura zaměstnanců z hlediska kvalifikace,
- organizační struktura,
- řízení expatriantů.

1.1 Personální útvar

Personální úvar je Koubkem (2007, s. 32–33) charakterizován jako specializované pracoviště, které se zabývá řízením lidských zdrojů. Toto pracoviště: „zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“

Zároveň dodává, že personální útvar plní i některé specifické úkoly, mezi které řadí:

- Návrhy, formulace a prosazování personální strategie a personální politiku organizace.
- Poskytuje rady vedoucím pracovníkům a v případě potřeby je usměrňuje, při plnění úkolů, kterými se podílejí na personální práci, taktéž je směřují na uskutečnění personální strategie a politiky.
- K úmyslům organizace formulují dopady do lidské práce a taktéž vedení předkládají návrhy, která se týkají důležitých záležitostí personální práce.
- Zabezpečuje fungování personálních činností, které jsou klíčové k vykonání úkolů personální práce, které organizuje a koordinuje tak, aby se neustále zlepšovaly.

Z předešlého vyplývá, že personální útvar je odpovědný za to, že personální činnosti budou v organizaci vykonávány, taktéž budou uplatňovány k potřebám řízení a zároveň budou mít jednotnou koncepci.

Ulrich (2014, s. 247) doporučuje položit si otázku, týkající se struktury organizace, jelikož dodává, že personální útvar by měl odpovídat struktuře organizace.

Jak je personální úvar začleněn a jaké má postavení vedoucí v rámci organizační struktury firmy, tak je charakterizován význam personální práce pro uskutečnění cílů organizace (Dvořáková a kol., 2012, s. 14).

Co se týče vnitřního uspořádání personálního útvaru, především závisí na velikosti organizace a na tom, kolik personálních činností organizace zajišťuje pomocí vlastních zdrojů. Malé organizace obvykle personální útvar nemají a tyto činnosti zabezpečuje majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Větší organizace mívají při nejmenším jednoho specialistu na personální práci. Velké organizace mívají velké personální útvary, které jsou členěny na oddělení, která se specializují na určitou oblast personální práce. K předešlému Měrtlová (2014, s. 18) doporučuje, aby ve větších organizacích byli specializovaní personalisté, kteří mají svoji oblast práce. Taktéž dodává tím, jak narůstá velikost firmy, přestává být přijatelné, aby personalista byl univerzální. Hovoří například o specialitech na vzdělávání, odměňování, získávání a výběr apod. Ulrich (2014, s. 233) dodává, že experti na určitou oblast budou ještě lépe postaveni v situaci, kdy budou muset ve své oblasti učinit změnu.

Dvořáková a kol. (2007, s. 14) s Měrtlovou (2014) je ve shodě, avšak číselně ohodnocuje, kdy je potřeba vytvořit místo personalisty. Hovoří o 100 popřípadě 150 zaměstnancích. Oproti předešlým Armstrong (2007, s. 68) dodává, že není žádné pravidlo, které by nám pomohlo stanovit přesný poměr personalistů a pracovníků.

2 KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Personální strategie stanovuje úmysly organizace, které se týkají oblasti lidských zdrojů a zároveň, aby se vyplnily stanovené cíle organizace (Brodský, 2009, s. 21). Smysl personální strategie tkví v tom, že pracovníci mají vliv na ostatní zdroje, které používají (Barták, 2011, s. 27). Zároveň by strategie lidských zdrojů neměla být v protikladu se zákony a veřejnými zájmy (Koubek, 2007, s. 23).

Personální strategii zařazuje Kociánová (2010, s. 15) mezi jednotlivé strategie, které vytváří organizace. Charakterizuje budoucí záměry a cíle v personální oblasti, které mají přispět k dopracování se stanovených cílů organizace.

Šikýř (2014, 44–45) doplňuje, že jednotlivé strategie mají být konstruovány a realizovány jako systém, který vede k vykonání cílů organizace. Zároveň připomíná důležitost zaměstnanců, díky kterým může organizace plnit své cíle. Současně organizace se zabývá koncepčními otázkami, které jsou spojeny s potřebou a zabezpečení potřeb zaměstnanců:

- Kolik zaměstnanců budeme potřebovat?
- Jaké zaměstnance potřebujeme?
- Jaký má organizace rozpočet na přijmutí zaměstnanců?
- Kde budeme zaměstnance získávat?
- Jakou metodou zaměstnance získá?

Aby bylo možné odpovědět na výše uvedené otázky, je nutné provést analýzu týkající se aktuálního stavu organizace. Analýza současného stavu posuzuje vnitřní podmínky (velikost, struktura, kultura, technická vyspělost organizace, kvalifikace zaměstnanců) a taktéž vnější podmínky (ekonomické, politické, přírodní, sociální, demografické, kulturní, právní, technologické...), které mají vliv na to, jak organizace prosperuje. K analýze vnitřních a vnějších podmínek Dvořáková s kolektivem (2007, s. 115) dodává, rovněž aspekt potřeb a očekávání, která mají zaměstnanci.

Personální politika vychází z nastavené personální strategie (Kociánová, 2012, s. 91). Jedná se o souhrn provázaných, pevných zásad, užívaných metod a nástrojů, které využívá vedení ve vztahu k zaměstnancům. Vyjadřuje principy, filosofii a hodnoty, dle kterých jsou definovány zásady jednání s pracovníky (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 10). Dvořáková a kolektiv (2007, s. 120) dodává cíl personální politiky, který se v poslední době soustředí na zlepšování kvality vztahů na pracovišti.

Kociánová (2012, s. 93) definici personální politiky popisuje v deseti krocích podle kterých bychom se měli držet.

1. Porozumět kultuře organizace a pochopit její hodnoty.
2. Provést rozbor dosavadní personální politiky.
3. Analyzovat vnější faktory, které působí na organizaci.
4. Zhodnotit oblasti, které potřebují novou politiku.

5. Od vedení společnosti a vedoucích pracovníků odhalit jejich názory na personální politiku a její změny.
6. Od všech ostatních pracovníků zjistit jejich postoj k personální politice.
7. Od zástupců odborů zjistit jejich názor.
8. Všechny vyzkoumané informace zanalyzovat a připravit koncept jiné politiky.
9. Odlišnou politiku prodiskutovat, schválit s vedením společnosti a zastánci odborů.
10. Všem pracovníkům oznámit novou politiku organizace.

Pokud je personální politika jednoznačně vyjádřena, dlouhodobě ustálena a pro pracovníky jasná a akceptovatelná, má velký vliv pro úspěšnost a existenci organizace (Koubek, 2007, s. 24).

V průběhu provádění strategií a politik týkajících se řízení lidských zdrojů, je podstatné systematicky provádět hodnocení úrovně personalistiky. Zejména hodnotit personální činnosti (hodnocení, vzdělávání, odměňování...) a jejich dopad na motivaci, schopnosti a výkon zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 47).

2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Zásadní úloha řízení lidských zdrojů se zakládá na schopnosti získávat, využívat a rozvíjet motivované a schopné zaměstnance k vykonání dohodnuté práce, dosažení požadovaného výkonu a k provedení strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 56).

Koubek (2007, s. 16–17) popisuje poslání řízení lidských zdrojů, jako takové, které má sloužit k tomu, aby organizace byla výkonná a výkon se stále zvyšoval. Jak tento úkol splnit tkví v tom, že se bude soustavně zlepšovat využití veškerých zdrojů, které organizace vlastní. Tureckiová (2004, s. 39) k záměru řízení lidských zdrojů k hledisku výkonu provedené práce doplňuje i kvalitu práce.

Koubek (2007, s. 16–17) dále doplňuje, na které hlavní úkoly se řízení lidských zdrojů má zaměřit:

- Zařadit vhodného pracovníka na vyhovující pracovní místo a usilovat o to, aby byl stále připravený reagovat na měnící se požadavky pracovního místa. Úsilí, které je vyvíjeno, aby byl vhodný pracovník na správném místě se pozměňuje na snahu najít pro zaměstnance optimální náplň práce, úkoly práce, aby se nejlépe využívaly schopnosti. S tím je spojena stále více využívaná možnost tzv. tailoringu jinými slovy „šití“ pracovních úkolů a pracovních míst na pracovníka.
- Ideální využití pracovní síly, je tím myšleno co nejlepší využití fondu pracovní doby a ideální užití pracovních schopností (kvalifikace).
- Vytváření pracovních týmů, které jsou účelně vedeny a zároveň mají nepoškozené interpersonální vztahy.
- Sociální a personální rozvoj zaměstnanců v organizaci – jedná se o rozvoj jejich pracovních možností, osobnosti, kariéry a sociálních vlastností, které spějí

k vnitřnímu uspokojení z práce. Záměrem řízení lidských zdrojů je sblížení či dokonce ztotožnění zájmů pracovníka a zájmů organizace. Podstatným prvkem je mimo jiné tvorba příznivých pracovních podmínek a kvality pracovního života.

- a Respektovat všechny zákony týkající se práce, zaměstnávání a zaměstnancových lidských práv kromě toho vytvářet dobré jméno zaměstnavatele.

K vykonávání úkolů řízení lidských zdrojů se využívají personální činnosti (Koubek, 2007, s. 20). Díky těmto činnostem může organizace „*systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“ (Šikýř, 2016, s. 27).

Systém personálních činností zahrnuje:

- Utváření a rozbor pracovního místa.

Tato personální činnost vypracovává popisy a specifikace pracovních míst. Formuluje pracovní úkoly a jejich povinnosti, odpovědnosti, pravomoce. Tyto úkoly soustřeďuje k pracovním místům.

- Plány lidských zdrojů

Jedná se o veškeré plánování spojené s lidskými zdroji. Plánování potřeby, pokrytí nedostatku pracovníků. Taktéž se jedná o tvorbu personálních plánů zaměstnance.

- Získávání, výběr a přijímání uchazečů

Úlohou této personální činnosti je obsazovat uvolněná a nově vzniklá pracovní místa. Následně uchazeče získávat, nejvhodnější vybrat, přijmout a poté adaptovat.

- Řízení pracovního výkonu a následné hodnocení zaměstnanců

Činnost mající za úkol podněcovat a zároveň regulovat pracovníky k vykonání dohodnuté práce. Formou zpětné vazby získají zaměstnanci informace o svém pracovním výkonu.

- Odměňování

Činnost ohodnocující skutečný výkon zaměstnance. Druhá složka odměňování je stimuluje k vyššímu výkonu.

- Vzdělávání

Tato činnost v sobě zahrnuje různorodé rozvojové a vzdělávací možnosti, které vedou k většímu prohloubení a rozšíření znalostí a posléze k vyššímu výkonu zaměstnanců.

- Péče o pracovníky

Úkolem péče o pracovníky je dbát, aby všechny faktory, které pracovníka ovlivňují (pracovní vztahy, pracovní prostředí, bezpečnost a zdraví při práci, pracovní doba...) byly co nejideálnější.

- Využití personálního informačního systému

Personální činnost zpracovává všechny nutných údajů vyplývající z právních předpisů.

Koubek (2007, s. 20–21) je se Šikýřem ve shodě, avšak dodává, že poslední dobou je možné k výše uvedeným personálním činnostem zařadit:

- průzkumy trhu práce,
- zdravotní péče,
- činnosti zabývající se metodikou průzkumů, nalezení a zpracování informací,
- respektování zákonů.

2.3 Zabezpečení řízení lidských zdrojů

Činnosti, které vedou ke splnění úkolů řízení lidských zdrojů nejsou nikoli záležitostí pouze personálního útvaru, ale jsou taktéž neoddělitelnou součástí všech vedoucích pracovníků. Koubek (2007, s. 29) tedy tvrdí, že praktickou část personální práce z velké část vykonávají vedoucí pracovníci.

Šikýř (2016, s. 34) souhlasí s Koubkem, rozděluje personální práci pro tři typy subjektů:

- Manažeři – vedoucí zaměstnanci.
- Personalisté – personální útvar.
- Poskytovatelé personálních služeb – outsourcing.

Manažeři-vedoucí zaměstnanci

Aktuální personalistika převážnou většinu pravomocí a odpovědností, které se týkají řízením lidských zdrojů přesouvá z personalistů na vedoucí zaměstnance. Vedoucí zaměstnanci naplňují poslání personalistiky tím, že vedou a řídí své podřízené k vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Je potřeba dodat, že schopnost řídit ostatní neustále roste. Důvod je jednoduchý, je potřebné umět využívat potenciálu schopností a motivace zaměstnanců (Urban, 2013, s. 11).

Zároveň zapojení vedoucích zaměstnanců do řízení a vedení lidí je upraveno i v zákoníku práce. Paragraf 11 Zákoníku práce definuje vedoucího zaměstnance následovně: *„...zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.“*

Dále Zákoník práce § 302 definuje povinnosti, které náleží vedoucím zaměstnancům:

- „řídít a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- co nejlépe organizovat práci,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.“

Personální práci Kociánová (2012, s. 9) zařazuje mezi součást činností každého člověka, který nese zodpovědnost za práci druhých lidí.

Personalisté

Obyčejně personalisté zajišťují personální administrativu a taktéž koncepční a metodické stránky personální práce. Pro manažery jsou personalisté podpora, která je schopna vyřešit jejich požadavky (Dvořáková a kol., 2007 s. 16).

V dnešní době jsou na bedra personalistů připisovány různorodé role, které vycházejí z jejich postavení, které zaujímají v organizaci, taktéž podmínek a požadavků, které má organizace. Dnešní personalistika by měl být více generalita než specialista. Znamená to, aby nejen rozuměl oblasti řízení a vedení lidí, ale také oblasti řízení organizace, kdy by měl být schopen podporovat řízení a vedení lidí ve shodě se strategickými cíli a celkovou strategií organizace. V tomto kontextu se z poslání personalisty stala role strategického business partnera (Šikýř, 2016, s. 38). Pozměněné poslání personalisty vysvětluje snahu o podstatnější začlenění do chodu firmy (Ulrich, 2014, s. 259).

Outsourcing

Koubek (2007, s. 34) podobně jako Měrtlová (2015, s. 18) píše o novém trendu v provádění personální práce. Jedná se o outsourcing personální práce, kdy se využívají cizí zdroje, které vykonávají oblast práce, která byla předtím zajišťována vlastními silami. Podstatné je, že outsourcing neznámá přesunutí pravomocí a možnosti rozhodování na dodavatele personální služby. Tato podstatná rozhodnutí zůstávají na bedrech personalistů. Úloha poskytovatele služby by měla skončit na předložení doporučení. Výhodou využití této služby je možné snížení nákladů. Dodavatelská služba může disponovat většími zkušenostmi, lepšími pracovníky, know-how a může obohatit organizaci novými zvyklostmi. Šikýř (2016, s. 40) dodává, že outsourcing je možné využívat na činnosti, které jsou prováděny nepravidelně například získávání zaměstnanců.

Kociánová (2012, s. 90) upozorňuje na to, že na personální řízení má také vliv profesní úroveň personalistů a do jaké míry se podílejí linioví manažeři na chodu personálních činností.

Jakým způsobem jsou manažeři schopni dosahovat nadefinovaných cílů, to závisí na dvou hlavních předpokladech. Jednak jak zvládají svou funkci, což znamená, jak využívají zdroje, jak organizují práci a rozhodují o pracovních postupech. Za druhé jak zvládají lidskou dimenzi (Urban, 2013, s. 11).

3 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýzu pracovních míst Koubek (2007, s. 43) řadí mezi nejdůležitější personální činnosti. Dle autora, jak jsou kvalitně provedeny, závisí na následném způsobu provedení práce, taktéž jak jsou zaměstnanci s prací spokojeni a hovoří taktéž o vlivu na ostatní personální činnosti.

Pracovní místo je elementární prvek organizační struktury, bývá většinou obsazeno jedním zaměstnancem a je definováno pracovními úkoly, pravomocemi, povinnostmi, odpovědností (Šikýř, 2014, s. 86). Je taktéž při tvorbě pracovního místa definovat jeho účel neboli proč je jeho obsah práce vykonáván (Urban, 2013, s. 36). Zároveň pracovní místa by měly respektovat schopnosti, potřeby zaměstnanců a taktéž by měly vyhovovat organizacím (Barták, 2011, s. 45). Jaké pracovní místo zaměstnanec obsazuje, tak se začleňuje do organizační struktury firmy. Zároveň přejímá oblast úkolů a odpovědností, které by měly být úměrné k jeho schopnostem připomíná Barták.

Vytváření pracovních míst

Podstatou vytváření pracovních míst je definovat pracovní úkoly a jejich pravomocí, povinností a požadavků, které jsou seskupeny do jednotlivých pracovních míst. Zároveň vytváření pracovních míst produkuje strukturu organizace neboli formální vztahy mezi zaměstnanci ostatními zdroji (Šikýř, 2016, s. 74).

Zároveň je žádoucí odpovědět na následující otázky:

- Proč je potřeba nové pracovní místo?
- Co je jeho pracovními úkoly, obsahem práce?
- Jak se bude práce vykonávat, jaké jsou pracovní postupy?
- Kde a v jakém prostředí bude práce vykonávána?
- Kdy bude jeho pracovní doba?
- Kdo bude práci vykonávat?
- S kým bude pracovník kooperovat?
- Za kolik se bude práce vykonávat a jaké budou tedy náklady práce?

Odpovědi na výše definované otázky souvisejí s požadavky a podmínkami organizace. Vymezují jaký má organizace vztah k vytváření pracovních míst.

Při vytváření pracovního místa je možné přemýšlet nad tím, jak uspořádat jednotlivé práce v zájmu zlepšení produktivity a výkonu pro co největší míru stimulace zaměstnance (Armstrong, 2007, 280).

Při vytváření pracovních míst se tradičně využívají modely mechanistického přístupu a motivačního přístupu.

Mechanistický přístup má za to, že existuje pouze jeden způsob jak uskutečnit práci. Klade důraz na mechaniku procesu práce a předepisuje, jak má být vykonána, aby se co nejvíce využil čas, suroviny, energie či stroje. Konkurenční výhoda organizace plyne z toho, jak umí pracovníky motivovat a definovat jejich pracovní úkoly. Tento přístup se doporučuje tam, kde se klade důraz na využití zdrojů, práce je opakována a z dlouhodobého hlediska je předvídatelná (Koubek, 2007, s. 58).

Druhou podstatou mechanistického přístupu je úzká specializace pracovních míst, díky tomu jsou nekvalifikovaní pracovníci rychle zapracováni a zcvikem dosáhnou vysokého výkonu. Nevýhodou tohoto přístupu je pro pracovníka je monotónní práce, jednostranná zátěž a ohraničená možnost uplatnit své pracovní schopnosti. Taktéž je omezena iniciativa ze strany zaměstnance, jelikož nejdůležitější je, aby přesně splnil nadefinovaný pracovní postup (Dvořáková a kol., 2007, s. 103).

Úsilí, které je vytvářeno proti nedokonalostem omezené specializace zaměstnanců spěje k využití motivačního přístupu vytváření pracovních míst (Šikýř, 2016, s. 76).

Motivační přístup k přístupu k vytváření pracovních míst pramení z předpokladu, že nejlepší stimul je motivující práce. Práce by měla být rozmanitá a podněcující, zároveň by měla poskytnout příležitosti k učení se a rozvoji, zároveň poskytovat pravomoc k rozhodování a mít možnost podporovat druhé. Dvořáková s kolektivem (2007, s. 103-104) taktéž jmenuje zásady uplatňování motivačního přístupu:

- Komplexnost pracovního úkolu-práce je smysluplná a je vidět její výsledek.
- Rozmanitost práce-pracovník může využívat různé postupy a pracovní pomůcky, je tedy vyloučena monotónnost práce.
- Významnost úkolu-úkol, který je důležitý, přináší pracovníkovi pocit významnosti jeho práce, zároveň je kladně ovlivněna jeho pracovní motivace.
- Autonomie-jistý prostor v jednání, kdy může pracovník využít své dovednosti.
- Zpětná vazba-podstatné hodnocené práce, pracovníci totiž potřebují vědět, jak si počínají při plnění svých pracovních úloh a mohli se zdokonalovat.

Provedení těchto zásad se může projevit jako následující:

- Rotace práce neboli krátkodobé přemístění zaměstnance na odlišné pracovní místo, které má jiné pracovní úkoly a pracovní podmínky. Rozdělujeme rotaci práce z hlediska času na krátkodobou a dlouhodobou. Krátkodobá rotace se týká změny během dne či týdne, benefitem je větší pestrost, snižuje jednotvárnost a jednostrannost práce. Zároveň stoupá využití a zastoupení zaměstnanců. Oproti tomu dlouhodobá rotace se uskutečňuje během týdnů, měsíců a let. Je zároveň složkou personálního rozvoje zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 89).
- Rozšiřování práce, taktéž jako horizontální integrace. Jedná se o spojení úkolů, které mají podobnou pracovní obtížnost.
- Obohacování práce neboli vertikální práce – pracovník má širší působnost (Dvořáková a kol., 2007, s. 106).

Předností motivačního přístupu je vyvolaný pocit užitečnosti u zaměstnanců. Zároveň se zvyšuje rozvoj jejich schopností, motivace a spokojenosti práce. Nevýhodou pro organizaci je vyšší nákladnost.

Aby mohl být motivační přístup realizován, je potřeba nalézt správná pracovní místa a na ty odpovídající zaměstnance. Proto je potřeba analyzovat pracovní místa (Šikýř, 2016, s. 79–80).

Analýza pracovních míst

Posláním analýzy pracovních míst je nabyt všechny informace týkající se obsahu práce, pracovních podmínek a souvisejících pracovních činností daného pracovního místa. Výsledkem analýzy pracovních míst je vytvoření popisu pracovního místa a stanovení nároků na zaměstnance (Kociánová, 2010, s. 51).

Účel analýzy práce je vytvořit popis pracovního místa a specifikaci kladených požadavků na pracovní místo, které zároveň vyjadřuje požadavky na zaměstnance. Popis pracovního místa je velmi podstatný, jelikož jej využijeme při získávání zaměstnanců, následně při zapracování a taktéž při hodnocení práce a vzdělávání a rozvoji. Uchazečům o pracovní místo poskytuje představu o dané práci, zároveň si mohou porovnat své schopnosti s požadavky organizace (Měrtllová, 2015, s. 33).

Popis pracovních míst je možné vytvořit jak pro každé pracovní místo, tak pro skupiny pracovních míst mající podobné úkoly (Šikýř, 2016, s. 80).

Metody analýzy pracovních míst

Koubek (2007, s. 77–78) uvádí tři základní metody:

- Pozorování

Velmi jednoduchá metoda, kterou můžeme využít buď samostatně nebo s další metodou. Pozorovatel, který analyzuje pracovní místo, pozoruje pracovníka při plnění úkolů a informace o práci si zapisuje. Zaznamenané informace obsahují například: kolik potřebuje času k vykonání práce, jaké má pracovní podmínky, které pomůcky využívá aj. Nevýhodou metody je náročnost na čas.

- Pohovor

Dialog mezi pracovníkem a analyzátozem, který většinou probíhá na pracovišti. Pohovor může být jak strukturovaný (předem připravený), tak nestrukturovaný. V rámci úspory času, lze využít hromadný pohovor se skupinou pracovníků. Nevýhodou pohovoru je, že se nemusí plně zachytit podoba práce.

- Dotazníková metoda

Tato metoda má mnoho variant a může se projevit kreativita autora dotazníku. Dotazníkem je možné oslovit širokou škálu pracovníků.

Šikýř (2016, s. 83) se shoduje s Dvořákovou a kol. (2012, s. 142) a uvádí další metody analýzy pracovních míst.

- Analýza dokumentů

Dokumenty, které jsou spojeny pracovním místem, jednoduše poskytnou přehled o požadavcích a úkolech práce. Tato metoda pomáhá přípravu rozhovorů a dotazníků. Nevýhodou je, že dokumenty vždy nemusí obsahovat všechny platné údaje, proto je lepší metodu doplnit jinou.

- Vlastní výkon práce

Analytik získává vlastní představu o práci a úkolech. Vlastní výkon práce není možný vyzkoušet, když je práce složitá.

Kombinací jednotlivých metod analýzy pracovních míst je možné získat úplný přehled o analyzovaných pracovních místech a vyplývajících požadavků na zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012, s. 142).

3.2 Plánování lidských zdrojů

Obecně plánování Tomšík s Dudou (2011, s. 62) označují za základní manažerskou funkci, během které dochází ke stanovení podnikových cílů a možností jak je dosáhnout. Plány pro personální oblast tedy vycházejí z plánů celopodnikových.

Armstrongovo (2007, s. 305) personální plánování vyplývá z přesvědčení, že pracovníci jsou nejdůležitější zdroj organizace. Zároveň by toto plánování mělo být součástí podnikového plánování.

Personální plánování má snahu předpovídat potřebu pracovníků v organizaci vzhledem k definované strategii a stanoveným strategickým cílům organizace, zároveň s aspektem k možným změnám ve vnitřním a vnějším okolí firmy (Měrtlová, 2014, s. 44).

Kociánová (2010, s. 74) navazuje a rozšiřuje, aby personální plánování bylo účelné, měly by se dodržovat následující zásady:

- Je nutné, aby personální plány vycházely a byly ve shodě se strategickými cíly.
- Vedoucí pracovníci by měli při tvorbě plánů organizace se zamyslet nad personálními plány.
- Je žádoucí, aby personální plánování bylo celoorganizační záležitostí.

Koubek (2007, s. 93) přesněji říká, že personální plánování se snaží, aby organizace měla jak v současnosti, tak v budoucnu potřebné pracovní síly:

- ..v potřebném počtu,
- s nezbytnými dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi,
- s potřebnými osobními vlastnostmi,
- co nejlépe motivované a se žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- co nejlépe rozmístěny do pracovních míst a organizačních celků,
- v pravý čas,
- s adekvátními náklady.

Měrtlová (2014, s. 42) dodává druhou úlohu plánování, které musí také zohlednit rozvoj každého pracovníka. S tím souhlasí Šikýř (2014, s. 91–92) a rozděluje personální plánování následovně:

- Plánování potřeb zaměstnanců. Při tomto plánování probíhá předpovídání kolik a jakých zaměstnanců bude z krátkodobého a dlouhodobého hlediska firma potřebovat, proto aby dosáhla požadovaných cílů.
- Plán pokrytí potřeby zaměstnanců. Během tohoto plánování organizace předpokládá počet, jaké pracovníky bude mít v krátkodobém a dlouhodobém horizontu, aby mohla naplnit definované cíle. K pokrytí potřeby zaměstnanců využívá vnitřní a vnější zdroje.
- Plánování rozvoje zaměstnanců. Při tomto plánování jsou ve firmě sestavovány plány kariéry a taktéž plány následnictví pro vedoucí zaměstnance a jednotlivé zaměstnance. Plánování personálního rozvoje souvisí se zamýšleným výběrem, hodnocením, odměňováním a rozvojem.

Dvořáková a kol. (2012, s. 128) dodává, že při personálním plánování je možné řešit situaci nadbytku či nedostatku zaměstnanců. Koubek (2011, s. 57) doplňuje Dvořákovou o možnost, kdy je vyrovnaný dostatek zaměstnanců.

Postup při nedostatku zaměstnanců se můžeme pokusit vyřešit pomocí nejprve využitím vnitřních zdrojů, kdy je možné využít možnost nové techniky, pokud to jde spojit pracovní úkoly. Pokud trvá dále nedostatek zaměstnanců je žádoucí využít vnějších zdrojů nebo dočasně přidělené zaměstnance.

Při nadbytku zaměstnanců je důležité ponechat si své kmenové zaměstnance, kteří pro organizaci představují konkurenční výhodu a vykonávají hlavní činnosti. Dalším krokem při řešení nadbytku zaměstnanců je doporučováno upravit pracovní dobu a omezit práci přesčas, dohody, mim pracovní poměr zrušit, pracovní smlouvy na dobu určitou či ve zkušební době rozvázat, s dočasně přidělenými zaměstnanci se rozloučit a neobsazovat volná pracovní místa z vnějších zdrojů (Šikýř, 2014, s. 94–95).

3.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Armstrong (2007, s. 343) popisuje cíl získávání a výběru zaměstnanců jako takový, který ideálně s vynaložením minimálních nákladů dosáhne potřebných pracovníků, kteří budou vhodní pro potřebu lidských zdrojů:

Fáze získávání a výběru pracovníků definuje Armstrong těmito třemi kroky:

1. Formulace požadavků – jedná se o specifikaci a požadavky pracovního místa.
2. Nalákat kandidáty – analýza vnitřních a vnějších zdrojů, inzercí nabídek.
3. Výběr uchazečů – proces trvající od rozboru žádostí, přes pohovory až k přípravě pracovní smlouvy.

Kociánová (2010, s. 79) označuje personální činnosti získávání a výběr lidí jako klíčové, je to způsobeno tím, že tyto činnosti se podílejí na kvalitě pracovníků, kteří vstupují do organizace.

Proto jak dodává Koubek (2011, s. 78) požadavky na uchazeče v rámci získávání a výběru zaměstnanců by měly být následovně rozčleněny:

- Nezbytné – jsou podmínkou pro zaměstnance, nelze z nich slevit.
- Žádoucí – nejsou naprosto nutná pro přijetí zaměstnance, ale vedou k lepšímu výkonu práce, v případě potřeby je tyto požadavky vytvořit vzděláváním, které organizuje zaměstnavatel.
- Vítané – taktéž nejsou naprosto nutné. Zaměstnanec, který jimi disponuje, je flexibilnější a tedy dosahuje vyšší využitelnosti.
- Okrajové – nejsou nutná pro práci, lze je zajistit jinak.

Požadavky, které stanovujeme, bychom měli být schopni zjistit a klasifikovat (Urban, 2013, s. 20).

Získávání zaměstnanců

Podstatou získávání zaměstnanců je, aby pracovní místo bylo obsazeno, s tím jsou spojeny nároky kladené na pracovní místo, které vycházejí z popisu pracovního místa (Kociánová, 2010, s. 79). Zároveň Dvořáková a kol. (2012, s. 146) upozorňuje na nutnost prvního kroku celého procesu, kterým je plánování, které definuje počet, jakého pracovníka a od kterého data bude organizace potřebovat.

Pohled Měrtlové (2015, s. 49) na získávání zaměstnanců je takový, že tato personální činnost má dosáhnout určitého počtu uchazečů, kteří posléze projdou procesem výběrového řízení, ze kterého vzejde nejlepší kandidát. Dvořáková (2007, s. 133) dodává, že tato činnost je pro organizaci nákladná. A doplňuje, když dojde ke shodě mezi potřebami organizace a uchazeče, je proces získávání podstatně efektivnější. Proto je podstatné, aby organizace poskytla co nejlepší představu o nabízené práci. S tím souhlasí Šikýř (2016, s. 95) a hovoří o důležitosti komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazečem o práci. Jak se provádí komunikace s uchazeči, tak to se poté projeví v efektivnosti procesu obsazení pracovního místa a taktéž komunikace spoludotváří pověst zaměstnavatele.

Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců

Armstrong (2007, s. 348) nejprve doporučuje hledat mezi vnitřními zdroji. Vnitřní zdroje se skládají z pracovníků, kteří jsou uspořeni díky technickému pokroku nebo lepší systematičnosti práce. Dále se může jednat o uvolněné pracovníky, kterým byla ukončena činnost, nebo došlo k jiné organizační změně. Taktéž to můžou být zaměstnanci, kteří jsou schopní k výkonu náročnější práce oproti té, kterou doposavad vykonávali, nebo se může jednat o zaměstnance, kteří chtějí přejít na volnou pozici (Koubek, 2007, s. 129). Pohled Bělohlávka (2016, s. 31) je doplněn o možnost rekvalifikace vlastních pracovníků.

Pro získávání z vnitřních zdrojů je nezbytné, aby bylo propojeno s ostatními personálními činnostmi, jako je plánování následnictví, hodnocení zaměstnanců, analýza práce a výběr uchazečů (Dvořáková a kol., 2007, s. 137).

Výhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří: Organizace uchazeče zná a zároveň uchazeč zná organizaci a své kolegy. Dochází k nárůstu jistoty a loajality k organizaci. Organizace nemusí vynakládat vysoké náklady na získávání zaměstnance, vynaložené investice do rozvoje a vzdělávání pracovníka se ponechávají a vrací organizaci. Mezi nevýhody je možné jmenovat omezený výběr, potřeba nákladů na rozvoj, „zajeté“ koleje pracovníků (Kociánová, 2010, s. 83).

Pokud je vyčerpána možnost vnitřního zdroje, tak se přistupuje k vnějším zdrojům získávání zaměstnanců (Měrtlová, 2015, s. 50). Kolik se přihlásí uchazečů je ovlivněno dle Kociánové (2010, s. 84) pověstí organizace, situací na trhu práce a podmínkami pracovního místa. Pracovníci z vnějšího prostředí vnášejí do organizace nové podněty a procesy, které mohou vyvolat změny (Dvořáková a kol., 2007, s. 134). Vnější zdroje mohou pocházet z jiných organizací, jako studenti a čerství absolventi škol, důchodci, ženy vracející se z mateřské, cizinci (Šikýř, 2016, s. 97). Dvořáková dodává, že je nezbytné, aby zaměstnavatel investoval do jejich sociální a pracovní adaptace proto, aby mohli podávat výkon.

Benefitem vnějšího zdroje získávání zaměstnanců je, že se může objevit nové know-how, jedná se o širší nabídku uchazečů. Proces kvalifikovaného pracovníka je rychlejší a snazší než jeho vychování v organizaci. Nevýhody spočívají v obtížnějším a nákladnějším oslovení uchazečů, jejich adaptace je delší, také se mohou objevit spory, kdy dosavadní pracovník organizace měl pocit, že má právo obsadit pracovní místo (Koubek, 2007, s. 131).

Metody získávání zaměstnanců

Sama organizace rozhoduje, kterou metodu využije k získávání zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2007, s. 135). Koubek (2007, s. 135) oproti tomu říká, že volba metody souvisí s vnitřním nebo vnějším zdrojem.

Během tvorby „inzerátu“ po práci Pilařová (2016, s. 66) dodává nutnost zvážit tři faktory, které mají vést k úspěšnému oslovení uchazeče. Jedná se o obsah, formu a nosič informace.

Autoři se shodují na metodách získávání včetně Dvořákové s kolektivem (2012, s. 147) následovně:

- umístění nabídky práce na místní vývěsce,
- nabídka práce pomocí úřadu práce,
- využití on-line možností (webové stránky organizace, personální agentury, stránky pracovních serverů),
- inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- možnost spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- veletrhy pracovních příležitostí,

- uchazeči se přihlašují sami,
- stávající nebo dřívější zaměstnanec doporučí uchazeče.

V dnešní době je velmi často využívaná možnost skrze sociální sítě LinkedIn, Facebook, Myspace (Šikýř, 2014, s. 100).

Bělohlávek (2016, s. 31) hovoří o možnosti headhuntingu, kdy je tato metoda pro firmy drahá, ale díky tomu, že poskytovatel má přehled o možných uchazečích, tak je i využívána.

Výběr zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců je posoudit předpoklady přihlášených uchazečů vzhledem k požadavkům organizace a provést rozhodnutí o výběru uchazeče, který je nejideálnější pro organizaci. Výběr zaměstnance je oboustranný proces, jelikož si vybírají obě strany jak organizace, tak uchazeč si vybírá organizaci (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 23).

Kociánová (2010, s. 94) řadí výběr zaměstnanců mezi strategické personální činnosti, které mají vliv na kvalitu pracovníků. Se strategickou povahou souhlasí Koubek (2007, s. 166) a doplňuje, že je potřeba se zabývat nejen odbornými, ale také osobními charakteristikami uchazeče, mezi které uvádí flexibilitu a potenciál. Pokud uchazeč disponuje referencemi, není od věci k nim přihlédnout (Koubek, 2011, s. 106).

Obdobně výběr zaměstnanců popisuje (Barták, 2011, s. 58) jakou souhrn metod a technik, které mají za cíl vyhovět potřebám organizace.

Šikýř (2016, s. 104) doporučuje používat pozitivní přístup během posuzování jednotlivých uchazečů. Podstatou je nezjišťovat, které požadavky uchazeč nesplňuje, ale zabývat se požadavky, které splňuje.

Během předvýběru uchazečů se provádí analýza jejich dokumentů, proto aby se okruh výběru uchazečů zúžil a tyto uchazeče pozve k pohovoru. Může docházet k analýze životopisu, žádosti o zaměstnání, osobního dotazníků, Assessment centra nebo například analýza pracovních testů způsobilosti (Dvořáková a kol., 2007 s. 138).

Výsledkem předvýběrové fáze je seznam vhodných uchazečů, na kterém je s ohledem na okolnosti optimálně pět až deset jmen, která splňují požadavky. Tyto uchazeče pozveme na výběrové řízení. Uchazečům, kteří nesplňují požadavky, zašleme zprávu o tom, že vybrání nebyli (Šikýř, 2014, s. 103). Brodský (2009, s. 40) dodává, že organizace na další vhodné kandidáty nezapomíná, ale dále je evidují pro možné budoucí využití.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2011, s. 139) dodávají, že i uchazeči si z nabídek firem mohou vybírat.

Metody výběru zaměstnanců

Formou metody, kterou je prováděn výběr zaměstnanců je možné posoudit zájemce k požadavkům organizace. Žádná z metod nedokáže zaručit správnost výběru, proto autorka doporučuje kombinovat více metod (Kociánová, 2010, s. 98).

Mezi nejvíce využívané metody Šikýř (2016, s. 105) uvádí:

- Životopis. Analýza životopisu patří mezi základní metodu využitelnou již v předvýběru a následném výběru uchazečů. Jak dodává Koubek (2007, s. 175) posuzovatel získává informace o vzdělání a dosavadní praxi uchazeče.
- Výběrový pohovor. Pohovor je nejvíce využívaná metoda, pokud je kvalitě připraven a proveden, pak je označován jako nejlepší. Díky pohovoru je možné dozvědět se potřebné dodatečné informace o uchazeči, zároveň jsou poskytnuty uchazeči informace o práci a organizaci, dále zhodnotit osobnost a povahové rysy uchazeče (Koubek, 2011, s. 109). Z hlediska přípravy může být pohovor strukturovaný (předem připravený), nestrukturovaný (obsah je utvářen během pohovoru) a polostrukturovaný (Koubek, s. 2011, s. 111). Nejvhodnější je, aby pohovor vedl nadřizený uchazeče, jelikož má pravomoc-odpovědnost výběru (Šikýř, 2016, s. 106).
Pohovor může být typu „1+1“ neboli individuální, který je nejvíce využíváný. Probíhá mezi uchazečem a zástupcem firmy. Další možností mohou být pohovorové panely, kdy se sejde uchazeč se skupinou zástupců firmy (Armstrong, 2007, s. 361).
- Testy uchazečů. Nejčastěji jsou prováděny testy inteligence, kdy se zjišťují duševní schopnosti uchazeče. Také testy osobnosti, kdy se zhodnocuje charakteristika osobnosti uchazeče. A testy schopnosti, které se zaměřují na speciální dovednosti a znalosti. Uvedené testy poskytují doplňkové údaje o uchazeči (Šikýř, 2016, s. 108). Uchazeči se mohou taktéž setkat s testy ukázky práce, kdy uchazeč předvede schopnost zvládnout práci (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 26) A taktéž psychologickými testy (Bláha, 2013, s. 99).
- Assessment centre. Touto metodu je možné využít při výběru, hodnocení a vzdělávání. Formou assessment centra je uchazeč pozorován při skupinovém nebo samostatném řešení případových studiích (Šikýř, 2016, s. 109). Uchazeč je hodnocen vyškolenými hodnotiteli. Zároveň je tato metoda náročnější z hlediska času a financí (Pilařová, 2008, s. 39).
- Průzkum referencí. Posouzení referencí má za úkol informace ověřit a poskytnout objektivní pohled na uchazeče (Urban, 2013, s. 48). Proto reference poskytují osoby, které uchazeče znají. Poskytnout je mohou školy, zaměstnání apod. Prozkoumání referencí může být provedeno pouze se souhlasem uchazeče (Šikýř, 2016, s. 109).

Jako doplňková metoda je možná:

- Grafologie. Analýza uchazeče díky rozboru jeho písma (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 26). Na základě uchazečova rukopisu učinit předpovědi o jeho pracovním výkonu. Taktéž Armstrong (2007, s. 362) dodává, že tato metoda není řazena mezi spolehlivé.

Kociánová (2010, s. 126) dodává, že každá metoda výběru má odlišnou míru validity. Validita nám říká, na kolik pomoci zvolené metody výběru je možné odhadovat správnost uchazeče na pracovní místo. Čím je hodnota validity blíže 1, tím je vhodnější se dle této metody rozhodovat.

Tabulka 1 Metody výběru uchazečů a jejich validita

Metoda výběru s nižší predikční validitou	Metoda výběru s vyšší predikční validitou
Dokumenty uchazeče (0,14) -životopis, motivační dopis	Test inteligence (0,27 – 0,61)
Nestrukturovaná rozhovor (0,14)	Multimodální rozhovor ¹ (0,27 – 0,51)
Test osobnost (0,15)	Assessment centre (0,45)
Školní známky (0,15)	Výkonový test (0,45)
Posudky a reference (0,26)	Zkušební doba (0,44)
Grafologická expertiza (0,20)	Strukturovaný rozhovor (0,40)
	Životopisný dotazník (0,37)

zdroj: Kociánová (2010, s. 126)

3.4 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Přijímání pracovníků tvoří několik kroků, které následují po tom, co obdržel vybraný uchazeč zprávu o tom, že byl vybrán a ten ji přijme (Koubek, 2007, s. 189). Přijímání pracovníka tvoří právní a administrativní záležitosti, které souvisejí s jeho nástupem na pracoviště (Kociánová, 2010, s. 128). Při přijímání uchazečů dochází k uzavření pracovního vztahu, který je nutné, aby se řídil Zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 sb. ve znění pozdějších předpisů), který definuje práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele (Šikýř, 2014, s. 106).

Zákoník práce rozděluje pracovní vztahy na možnost pracovního poměru a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (Kociánová, 2010, s. 128).

- Pracovní poměr

Nejvíce uzavíraný pracovní vztah, který se zakládá pracovní smlouvou, (dvoustranný akt zaměstnance a zaměstnavatele) a nebo jmenováním, které stanovuje zákon vedoucího zaměstnance (jednostranný akt). Aby byla pracovní smlouva uzavřena musí obsahovat tyto náležitosti: druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do

¹ Strukturovaný rozhovor s osmi pevně danými oblastmi.

práce. Mimo podstatné náležitosti může pracovní smlouva obsahovat i další ujednání jako je například pracovní doba, trvání pracovního poměru aj. Den, který je sjednaný jako den nástupu do práce, vzniká pracovní poměr. Pracovní smlouva musí být vyhotovena písemně (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 182–183). Pokud nebylo stanoveno jinak, pracovní poměr trvá dobu neurčitou (Šikýř, 2014, s. 107).

Pohledem Koubka (2011, s. 117) na přijímání nového pracovníka často záleží, jak se vytvoří vztah nového zaměstnance k organizaci.

- Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr
 - Dohody o pracovních činnostech. Rozsah práce nesmí překračovat v průměru polovinu stanové týdenní pracovní doby. Po celou dobu trvání pracovní činnosti, avšak nejdéle 52 týdnů.
 - Dohoda o provedení práce. V rámci této dohody je možné vykonávat práci v rozsahu, který nesmí přesáhnout 300 hodin během kalendářního roku (Šikýř, 2014, s. 107).

Adaptace nebo také orientace zaměstnanců je poslední částí během obsazování pracovních míst (Šikýř, 2016, s. 115).

Průběh a výsledky adaptace jsou stěžejní, jelikož mnohdy tato oblast patří ze stran firem k podceňovaným (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, 167). Cílem adaptace je zrychlit zapojení nových spolupracovníků do chodu firmy a současně zabránit možné nespokojenosti (Urban, 2013, s. 31).

Díky adaptaci by měl být zaměstnanec začleněn do sociálního, kulturního a pracovního prostředí. Zároveň úlohou adaptace je zvýšit pracovní spokojenost, snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců a snížit ztráty produktivity (Dvořáková a kol., 2007, s. 143).

Mimo hlavní úlohy adaptace, je také cíl zmírnit stres, který může na nového pracovníka dolehnout během příchodu mezi nové kolegy (Kociánová, 2010, s. 131). Začátek adaptace začíná podpisem smlouvy (Urban, 2013, s. 54). Čas na adaptaci je podle Bartáka (2011, s. 62) přesně vymezen dle zkušební doby a adaptačního plánu.

Za proces a průběh adaptace zaměstnance můžou nést zodpovědnost jak vedoucí zaměstnanec, personalista či jakákoliv osoba, která má zodpovědnost za adaptační program (Kociánová, 2010, s. 135).

Adaptace probíhá formální a neformální formou. Formálně probíhá v rámci adaptačního programu, který vede vedoucí zaměstnanec nebo pověřená osoba. Oproti tomu neformální adaptace probíhá nahodile, nejvíce díky zásluze kolegů (Šikýř, 2014, s. 109).

3.5 Hodnocení pracovníků

Prováděné hodnocení zaměstnanců je jednou z důležitých podmínek pro úspěšné personální řízení (Urban, 2013, s. 77). Zaměstnavatel potřebuje vědět, jak jeho pracovníci pracují a také zaměstnanec potřebuje znát jak je s jeho výkony spokojen za-

městnavatel (Koubek, 2011, s. 124). Záznamy z proběhlého hodnocení jsou zaznamenávány a uchovávány pro další účely (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 81).

Nástrojem řízení pracovního výkonu je systematické hodnocení, poskytování a získávání zpětné vazby (Šikýř, 2016, s. 118). Zároveň hodnocení poskytuje manažerům možnost kontroly, usměrnění a podnícení zaměstnance k jejich pracovnímu výkonu, (Šikýř, 2016, s. 122). Proto Pilařová (2008, s. 11) hodnocení zařazuje mezi motivačním nástroje.

Pokud dochází k dobrému hodnocení pracovníků z hlediska jejich nasazení a dosažených výsledků, získáváme podklad pro to, aby byli správní pracovníci na správných místech (Urban, 2013, s. 77). Dvořáková a kolektiv (2007, s. 256) cíle hodnocení pracovníků charakterizuje jako multifunkční. Autorka dodává, že bez hodnocení je obtížné realizovat již zmíněné rozmístování, ale také povyšování, odměňování a rozvoj a vzdělávání.

Bláhův (2013, s. 56) dodatek je, že hodnocení přispívá ke zlepšení podnikového klimatu a ke stabilizaci zaměstnanců.

Koubek (2007, s. 207–208) stejně jako ostatní autoři definuje hodnocení jako důležitý personální proces, který se zabývá následujícími oblastmi:

- průzkumem informací jak pracovníci plní své úkoly, jak svoji práci vykonávají, jaké mají vztahy s zainteresovanými stranami,
- zjištěné informace sdělit jednotlivým pracovníkům, a výsledky s nimi projednat,
- hledání možností, které povedou ke zlepšení pracovního výkonu.

Charakteristika hodnocení podle Dvořákové a kol. (2007, s. 257) je nejjednodušší souhrnná a říká, že cílem hodnocení je ocenit pozitivní stránky zaměstnance, tak vymezit jeho problematické a nedostatečné oblasti.

Před samotným hodnocením zaměstnance bychom si měli položit následující otázky (Halík, 2008, s. 85):

- Poskytujeme zaměstnancům příjemné pracovní prostředí, které je podněcuje k pracovnímu výkonu?
- Mají přiměřené pracovní podmínky?
- Mají dostatek pracovních pomůcek?
- Vytváří organizace vhodné podmínky k pracovním výkonům?

Postup hodnocení dle Koubka (2011) a Bartáka (2011) má následující fáze:

1. Přípravná fáze

Během této fáze se definují cíle, zásady a pravidla hodnocení. Díky již vytvořeným analýzám pracovního místa je možné udělat si obrázek o pracovním místě. Dále se v přípravné fázi stanovují kritéria výkonu a jejich způsob hodnocení. V této fázi se informují pracovníci o plánovaném hodnocení a jeho účelu.

2. Fáze získávání informací a dokumentů

Probíhá zjišťování informací například zkoumáním výsledků jejich práce. Zjištěné informace se dokumentují.

3. Vyhodnocení informací o pracovním výkonu

Vyhodnocení výsledků práce, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníka. Během vyhodnocení informací dochází k porovnání skutečných hodnot práce s normami či očekávanými hodnotami práce.

Hodnocení pracovníků má dvě podoby (Koubek, 2011, s. 124):

- Neformální hodnocení. Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným při pracovním výkonu. Hodnocení vyplývá z dané situace a je také ovlivněno současným pocitem hodnotitele. Neformální hodnocení je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Zároveň má význam pro ocenění práce hodnoceného. Obvykle neformální hodnocení není zaznamenáváno (Koubek, 2011, s. 124). Úlohou neformálního hodnocení je zavčas rozpoznat rozdíly mezi požadovaným a vykonaným pracovním výkonem (Šikýř, 2016, s. 122).
- Formální hodnocení. Oproti neformálnímu hodnocení se jedná o standardizované, periodické a racionálnější hodnocení. Dále je prováděno plánovaně a systematicky. Z formálního hodnocení se pořizují dokumenty, které se poté zařazují k osobním materiálům pracovníka (Koubek, 2011, s. 124). Cílem je poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, spokojenosti, potřebách... a dále se zjištěnými informacemi pracovat (Pilařová, 2016, s. 126).

Pokud chceme provést hodnocení je potřeba použít vhodná kritéria. Ty definují faktory, které mají vliv na výkon hodnoceného (Šikýř, 2014, s. 113):

- výsledky – množství a kvalita práce, včasnost provedení práce,
- chování – jaký je přístup a provedení práce, přítomnost v práci,
- schopnosti – způsobilost k práci,
- podmínky - pracovní prostředí, pracovní doba,
- motivace – ochota k práci.

Metody hodnocení zaměstnanců

Metod pro hodnocení zaměstnanců je mnoho, některé jsou totiž vhodnější pro určitý druh pracovníků a pro jiný méně vhodné. Podle autorů jsou nejvíce využívané následující:

- Hodnocení podle stanovených cílů.

Metoda, která je často využívána u nedělnických pracovníků. Zároveň je potřeba, aby pro dosažení cílů byly vytvořeny potřebné podmínky (Koubek, 2011, s. 131). Proto definované cíle by měly být stanoveny dle metody SMART (S-specifické, M-měřitelné, A-dosažitelné, R-relevantní, T-termínované) (Šikýř, 2014, s. 114).

- Hodnocení dle norem

Oproti předešlé metodě je tato nejvíce využívána pro hodnocení výrobních dělníků (Koubek, 2007, s. 220). Pracovníci mají naformulované normy, které se porovnávají se skutečně odvedenou prací (Kociánová, 2010, s. 151). Jak dodává Koubek (2011, s. 132) je logické, že nadefinované normy musí být splnitelné a pro jejich splnění tvořeny odpovídající podmínky.

- Hodnocení podle stupnice

Tato metoda má výhodu ve své univerzálnosti, jelikož ji mohou využít zaměstnanci pro své hodnocení. Každé kritérium jako je například množství práce, kvalita práce aj. se hodnotí dle určitého stupně (Šikýř, 2016, s. 123). Koubek (2007, s. 221) uvádí nejvíce využívané stupnice – číselná, grafická a slovní. Zároveň je nutné zmírnit nevýhodu této metody. Hodnotitelé nemusí porozumět a správně interpretovat slovní popis.

- Volný popis

Touto metodou je hodnocený popisován písemnou formou dle předem určených kritérií (Kociánová, 2010, s. 151). Nejvíce je tato metoda využívána pro hodnocení vedoucích zaměstnanců a specialistů (Šikýř, 2016, s. 123).

- Hodnocená na základě kritických příkladů

Během této metody hodnocení je nezbytné, aby si hodnotitel vedl dokumentaci o případech, které se udály během práce hodnoceného. V podkladech hodnocení jsou záznamy o uspokojivém a neuspokojivém výkonu (Koubek, 2007, s. 221). Kociánová (2010, s. 151) dodává, že tuto metodu je vhodné používat jako doplňkovou.

- Assessment center

Jak již bylo uvedeno, metodu krom výběru zaměstnanců je možné využívat pro hodnocení, vzdělávání a rozvoj převážně vedoucích pracovníků a specialistů (Koubek, 2007, s. 224). Během metody jsou individuálně a skupinově řešeny případové studie a modelové situace, které odhalují schopnosti a motivaci hodnocených (Šikýř, 2016, s. 124).

- Check-list

Jednoduše dotazník, který se zaměřuje na chování pracovníka. Odpovědi na otázky jsou většinou formulovány ano, ne (Kociánová, 2010, s. 151).

- Metoda BARS

Metoda je zaměřená na přístup k práci a dodržování určitého postupu při práci. Podstatou metody je, že žádané pracovní chování přináší i efektivitu práce (Koubek, 2007, s. 223).

Většinou se nepoužívá jen jedna metoda hodnocení pracovníka. Metody by měly být zkombinovány tak, aby poskytly podklady pro další úkoly, rozvoj a odměňování (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 84).

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor představuje pro provádějící jeden z nejobtížnějších úkolů (Bláha, 2013, s. 60). Na jeho přípravě velmi záleží, protože hodnotící rozhovor tvoří nejdůležitější součást systému hodnocení pracovníka (Dvořáková a kol., 2007, s. 272).

Během hodnotícího rozhovoru je žádoucí aby si hodnocený s nadřízeným promluví o provedené práci v minulé době, zpravidla se jedná o uplynulý rok. A zároveň se dohodli ohledně problematických oblastí, které by měly být zlepšeny. Nejprve by měl hodnotitel ocenit kladné výsledky. Opodstatněné uznání může být referováno například na pracovní poradě, protože pochvala, která je odůvodněná – stojí za ní určitý splněný úkol, může ostatní motivovat. Co se týče problémů, ty je potřeba důkladně analyzovat. Kritika pracovního výkonu má být sdělena zaměstnanci soukromě (Šikýř, 2014, s. 115).

Se svým výsledkem hodnocení musí být pracovníci obeznámeni, je potřeba, aby hodnocení bylo projednáno, taktéž pracovník má právo vyjádřit svůj názor (Koubek, 2010, s. 133). Čopíková, Bláha, Horváthová (2015, s. 84) dodávají, že na hodnocení by měly být obě strany připraveny. Hodnocený by měl dostat informaci o termínu a místě hodnocení.

Hodnotící rozhovor označuje Koubek (2007, s. 225) jako oficiální, formální setkání, které má nějaké body, které je potřeba řešit ve stanovený čas.

Během hodnocení se hodnotitelé mohou dopouštět chyb. Jak uvádí Dvořáková a kolektiv (2007, s. 275) společně s Kociánovou (2010, s. 154) může se jednat o nedodržení formálních a obsahových zásad a cílů hodnocení. Autorky uvádí:

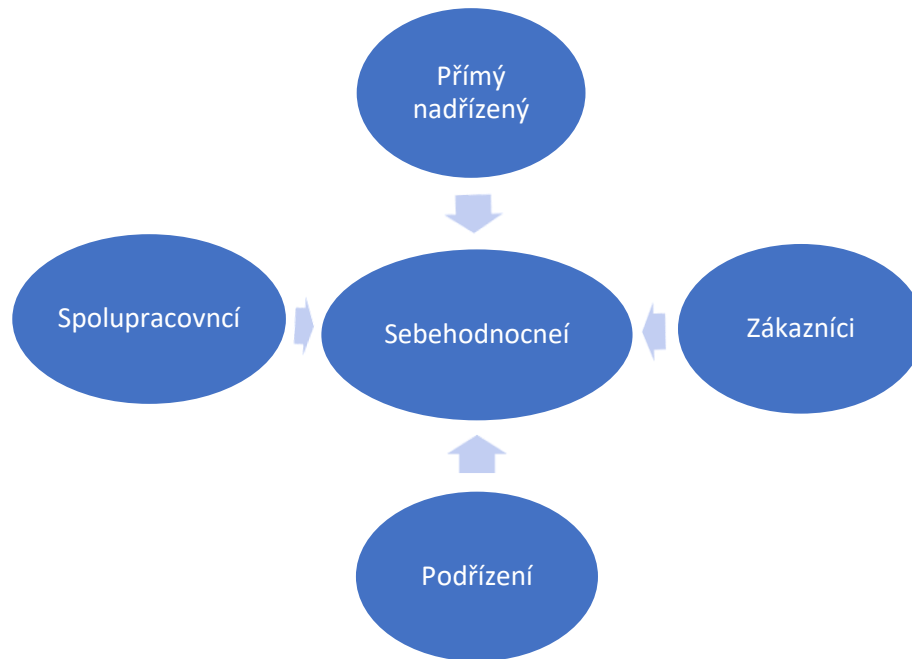
- přílišná shovívavost nebo přísnost,
- hodnocené všech průměrně,
- předpojatost či zaujatost hodnotitele,
- arogance hodnotitele,
- ovlivnění sympatiemi, antipatiemi,
- hodnocení ostatních podle sebe,
- hodnocení podle minulosti,
- úmyslné chyby.

Poskytovatelé hodnocení

Hodnocení můžou provádět všichni ti, kteří mohou posoudit hodnocení a nebo jsou v kontaktu s hodnoceným. Proto Bláha (2013, s. 56–57) uvádí následující:

- Přímý nadřízený hodnotí své podřízené. Většinou nejvíce využívaná možnost hodnocení.
- Zaměstnanci hodnotí své nadřízené. Díky této možnosti mohou podřízené poskytnout svým nadřízeným hodnocení a poskytnout informace o možných oblastech pro zlepšení.

- Členové týmu, skupiny se hodnotí navzájem. Touto formou si kolegové mohou poskytnou hodnocení mezi sebou a dozvědět se o podnětech ke zlepšení spolupráce mezi sebou.
- Sebehodnocení – zaměstnanec hodnotí sám sebe. Během sebehodnocení se zaměstnanec má zamyslet nad svým výkonem, poté své výsledky může porovnat s hodnocením od nadřízeného a kolegů.
- Zaměstnanci jsou hodnoceni hodnotiteli z vnějšího okolí. Nejčastěji se jedná o externí zákazníky.
- 360° zpětná vazba. Hodnocený je hodnocen dle stejných kritérií různými lidmi.



Obrázek 1 Model 360° zpětné vazby

Zdroj: Bláha (2013, s. 57)

Se svým výsledkem hodnocení musí být pracovníci obeznámeni, je potřeba, aby hodnocení bylo projednáno a pracovník má právo vyjádřit svůj názor (Koubek, 2010, s. 133).

Hodnocení pracovníků má vazby na ostatní personální činnosti. Díky hodnocení zaměstnanců je možné odhalit potřebu vzdělávání a rozvoje pracovníka. Dále je možné odhalit problém v péči o pracovníky. Co se týče odměňování, povyšování i zde má podklad v podobě hodnocení nezastupitelné místo (Koubek, 2007, s. 232).

3.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování často vytváří spory v organizaci. Je proto důležité, aby byl vytvořen účelný systém odměňování, který je uspokojivý pro obě strany. Taktéž, který v sobě zkombinuje snadnost dosažení žádoucí produktivity a je spravedlivý ke všem pracovníkům, je řazen Koubkem (2011, s. 156) jako jeden z nejdůležitějších faktorů, které vytváří. Dále Koubek (2007, s. 283) hovoří o moderním řízení lidských zdrojů ve kterém se neoznačuje jen mzda či plat nebo jiné formy peněžité odměny, které dává or-

organizace pracovníkovi jako ohodnocení za vykonanou práci. Moderní pojetí zahrnuje povýšení, uznání, pochvaly a zaměstnanecké výhody, které mají zpravidla nepeněžité povahu, které poskytuje organizace nezávisle na jeho pracovním výkonu. Dále autor informuje o vnitřních odměnách, které nemají hmotnou povahu, ale souvisejí se spokojeností, radostí, uznáním z vykonané práce nebo že se může pracovník podílet na úkolech.

Taktéž Urban (2013, s. 123) řadí odměňování k nejdůležitějším a současně k nejsložitějším nástrojům jejich řízení. Jejich posláním je získat a udržet kvalitní zaměstnance, podněcovat je k vyšší produktivitě a taktéž zabezpečit nákladovou konkurenceschopnost organizace.

Podobně popisuje odměňování Šikýř (2014, s. 116), kdy úlohou odměňování je efektivně stimulovat k výkonu práce a spravedlivě ocenit vykonanou práci. Díky odměňování zaměstnanci mohou uspokojovat své potřeby a ekonomicky fungovat. Taktéž odměňování má vliv na množství a kvalitu odvedené práce (Koicánová, 2010, s. 160).

Aby odměňování bylo účelné a souhrnné, znamená to stanovit mzdy za vykonanou práci a poskytovat zaměstnancům výhody. Strategické odměňování má za cíl propojení mzdy s rozmanitými nástroji uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů. Pro zaměstnavatele to znamená (Dvořáková a kol., 2007, s. 319):

- že poskytuje zaměstnancům příležitosti ke vzdělávání a rozvoji,
- poskytuje různé formy uznání, které jsou kladně přijímány například rekreace a dary,
- pracovní úkoly se snaží konstruovat tak, že jsou pro zaměstnance komplexní, poskytující samostatnost, celkově zvyšují spokojenost s prací a vedou k flexibilitě zaměstnanců,
- poskytují flexibilní formy a režimy práce,
- starají se o kvalitu pracovních podmínek.

Šikýř (2014, s. 116) dodává ke strategii odměňování to, že její úkol je správně a efektivně provádět odměňování, které respektuje pracovněprávní předpisy a reflektuje výsledky hospodaření organizace.

Systémy odměňování tvoří jeden z několika nástrojů řízení lidských zdrojů. Jak již bylo řečeno cíle nástrojů lidských zdrojů je podporovat prosazení strategie organizace, získávat a snažit se, aby pracovníci neodcházeli také je motivovat ke vzdělávání a vyššímu výkonu. Dvořáková a kolektiv (2012, s. 305) informuje o podstatném kroku, kdy je potřeba, aby si nejprve organizace stanovila svoji strategii a filosofii odměňování. Dále autorka definuje filosofii odměňování, která má naznačit postoj zaměstnavatele k mzdovým problémům (například jakým prostředkem ocenit pracovní výkon). Pak strategii odměňování, která vychází ze strategie organizace a popisuje za co, komu, kolik a jak platit.

Také na odměňování mají vliv faktory týkající se vnitřních mzdovotvorných faktorů, které souvisejí s požadavky na pracovní místo, výsledky práce zaměstnance a pracovních podmínek). Zároveň mají vliv na odměňování vnější mzdovotvorné faktory, které závisí na zákonech, předpisech, situaci na trhu.

Mzda

Mzdou se rozumí peněžité plnění přesněji řečeno plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci v pracovním poměru. Mzda má být poskytována podle její diferenciaci, kterou vymezuje zákoník práce. Znamená to rozlišení podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek a dosahování pracovní výkonnosti.

Pokud je zaměstnavatel stát, státní fond, správní celek, příspěvková organizace, škola aj., kde jsou platy poskytovány z rozpočtu zřizovatele, těm je poskytován dle zákoníku práce plat.

Odměny z dohody jsou poskytovány zaměstnancům, kteří jsou v mimopracovním poměru tedy dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti.

Mzda nikdy nesmí klesnout pod minimální mzdu, kterou stanovuje vláda (nařízení vlády č. 347/2019 Sb.). Pokud mzda je pod úrovní minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen poskytnout doplatek podle zákoníku práce.

Mzdu je možné ujednat ve smlouvě, stanovit vnitřním předpisem nebo určit mzdovým výměrem, vždy před začátkem práce, ke které mzda náleží. Splatnost je vždy po výkonu práce. Zaměstnavatel má povinnost vyplácet mzdu v penězích (Šikýř, 2016, s. 129).

Mzda se většinou skládá ze tří prvků (Šikýř, 2014, s. 122):

- Základní složka mzdy - (zaručená, pevná) zhodnocuje složitost, namáhavost a odpovědnost práce.
- Příplatky – mohou pocházet ze zákona nebo jiného předpisu a výměru, odhodnocují mimořádné pracovní podmínky.
- Doplnková složka mzdy –(pohyblivá, nezaručená) zhodnocuje nadstandardní výkon práce.

Mzdové formy

Účelem mzdových forem je pomocí mzdy ocenit výsledky práce spolu se všemi hledisky, které se podílejí (Koubek, 2011, s. 168). Je podstatné, aby byla zvolena vhodná mzdová forma či kombinace mzdových forem.

Mezi nejčastěji užívané mzdové formy patří Koubek (2007, s. 291) a Kociánová (2010, s. 162):

- časová mzda a plat – základní mzdová forma, hodinová či měsíční mzda (Šikýř, 2014, s. 119),
- úkolová mzda – nejčastěji využívaná pro dělnické zaměstnance, využívá se norma času (čas na jednotku produkce) a norma množství (množství produkce na jednotku času) (Šikýř, 2014, s. 119),
- podílová taktéž provizní mzda - procento z prodeje, zisku,

- mzdy za očekávané výsledky práce – odměna za smlouvené provedené práce,
- mzdy za dovednosti a znalosti – odměna za schopnosti efektivně vykonávat práci,
- mzda za přínos – odměny za výsledky,
- dodatková mzda –prémie, osobní ohodnocení.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody též jako benefity jsou využívány k motivaci pro dosahování vyšší výkonnosti a také hrají roli pro uchazeče o zaměstnání (Brodský, 2009, s. 87). Zaměstnanecké výhody popisuje Koubek (2011, s. 185) jako odměny, které organizace poskytuje zaměstnancům za to, že pro ni pracují. Zaměstnanecké výhody se skládají z různých služeb, zboží, požitků a sociální péče, za které zaměstnanec si nemusí platit (Dvořáková a kol., 2007, s. 338). Nejsou mzdou ani odměnou za provedenou práci, mají souvislost s postavením a délkou pracovního poměru. Jejich uplatňování je součástí péče o zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 135). Pokud chce organizace, aby zaměstnanecké výhody měly pozitivní dopad na zaměstnance, měla by se zajímat o to, o které výhody mají zaměstnanci zájem (Koubek, 2007, s. 320).

Úmyslem zaměstnaneckých výhod je poskytnout odměny, které dokáží získat a udržet kvalitní pracovníky, jejich aplikace uspokojí osobní potřeby pracovníků, taktéž podpoří oddanost k organizaci a vytvoří spojení s organizací (Kociánová, 2010, s. 164).

Jak budou zaměstnanecké výhody poskytované, záleží na zvoleném způsobu, který může být plošný nebo individuální (Dvořáková a kol, 2007, s. 339). Další možností je kafeteria systém neboli volitelný systém, kdy zaměstnanci mohou využívat z palety benefitů, ty které chtějí dle svého uvážení, dle stanovených pravidel (Šikýř, 2016 s. 135).

Armstrong (2007, s. 595) uvádí nejvíce vyžívané zaměstnanecké výhody:

- Penzijní systémy – jsou považovány za důležitou výhodu,
- osobní jistoty – posilují osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny například úrazové pojištění,
- finanční výpomoc – půjčky, slevy na produkty a služby, které produkuje organizace, pomoc při stěhování,
- ostatní potřeby – rekreace a posilovny, dovolená na zotavení, finanční poradenství, poradenství při odchodu do důchodu,
- služební vozidla,
- jiné výhody – příspěvky na stravu, mobilní telefony, příplatky na ošacení.

3.7 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Není možné, aby se organizace vyhnula působení vnějších vlivů, to ji nutí k přizpůsobení schopností pracovníků. Zaměstnanci tedy musí reagovat a přizpůsobit své schopnosti a rozvíjet se. Díky tomu, že získávají nové schopnosti, tím si posilují postavení na trhu práce (Kociánová, 2010, s. 169). Proto Koubek (2007, s. 279) řadí vzdě-

lávání pracovníků mezi nejdůležitější personální činností, která má samozřejmě mohutné vazby na ostatní personální činnosti. Taktéž Váchal s Vochozkou (2013, s. 316) hodnotí vzdělávání jako zvláště silný nástroj rozvoje kompetencí, které zvyšují konkurenceschopnost organizace, která chce obstát v měnícím se prostředí. Z tohoto důvodu Tomšík s Dudou (2011, s. 114) považují rozvoj a vzdělávání, které je v součinnosti s organizací za nejdůležitější úkol personálního řízení. S tím souhlasí Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 82) a hovoří o úloze podnikového vzdělávání, kterým je umožnit zaměstnancům, aby mohli rozšiřovat své znalosti a zároveň, aby byly naplněny plány rozvoje zaměstnance.

Podnikové nebo taktéž podnikové vzdělávání je proces, který organizuje firma. Toto vzdělávání v sobě obsahuje jak vzdělávání v podniku, tak mimo podnik (Bartoňková, 2010, s. 16).

Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců, kdy je účelem rozšíření, zdokonalení, prohloubení či změny složení obsahu profesní způsobilosti a také přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků (Tureckiová, 2004, s. 89). Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 82) doplňují autorku o zvýšenou konkurenceschopnost, prosperitu a naplnění cílů strategie podniku a podmínky, které jsou vhodné pro sebe-realizaci zaměstnanců.

Oblasti na které se vzdělávání zaměstnanců zaměřuje (Šikýř, 2016, s. 138–139):

- zaškolení (adaptace)-během nástupu do organizace nebo změny pracovního místa je potřeba, aby pracovník ovládl nové znalosti,
- doškolení (prohloubení kvalifikace)-nabývání nových znalostí, dovedností a schopností, které souvisejí se změnami požadavků na pracovní místo,
- přeškolení (rekvalifikace)-získání nových znalostí a dovedností, díky kterým může vykonávat jinou práci než aktuálně,
- rozvoj (rozšiřování kvalifikace)-ovládnutí nových znalostí a dovedností, které nejsou požadovány ze strany organizace, díky kterým zvyšuje svoji uplatnitelnost na trhu práce.

Cyklus podnikového vzdělávání

Cyklus podnikového vzdělávání je dlouhodobý proces, který tvoří čtyři fáze (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83):

1. Identifikace potřeb, definování cíle vzdělávání

Celý proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vychází z vize, poslání, cílů, filosofie, kultury podniku a strategie řízení lidských zdrojů. Během identifikace potřeby vzdělávání je nutné porovnat požadovanou či plánovanou výkonnost, znalost se současnou, kdy rozdíl mezi oběma představuje výkonnostní mezeru (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83). Podklady, které jsou potřeba pro identifikaci potřeby vzdělávání, vychází z hodnocení zaměstnanců a analýzy pracovních míst (Šikýř, 2016, s. 140). Bartoňková

(2011, s. 118) dodává, že se jedná o nejdůležitější a zároveň nejkritičtější fázi z celého cyklu vzdělávání.

2. Plánování vzdělávání

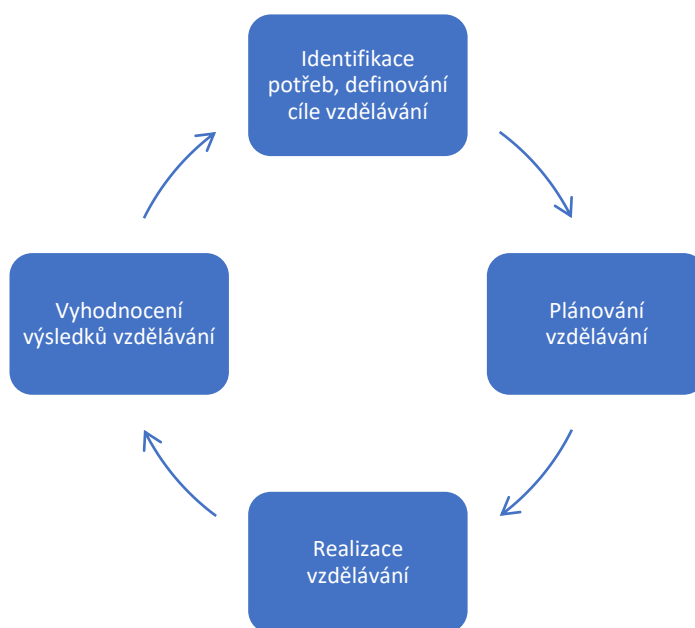
Na fázi identifikace potřeb navazuje plánování vzdělávání, kdy se porovnávají možnosti organizace vyřešit potřebu se zjištěnou potřebou. Během plánovací akce by mělo dojít k odpovědím na otázky typu: Co má být obsahem a cílem vzdělávací akce? Kdo potřebu je být vzděláván? Jaká je pro něj nejvhodnější metoda? Kdo bude vzdělávat? Kolik je potřeba času na vzdělávání? Kde se bude vzdělávací akce konat? Jaký je rozpočet akce? Jak zjistíme vyhodnocení celé vzdělávací akce? (Dvořáková a kol., 2007, s. 292).

3. Provedení vzdělávacího procesu

Po plánovací fázi je žádoucí začít realizovat konkrétní vzdělávací akci, která bude ve shodě s plánem podnikového vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99). Je potřeba vybrat vhodnou metodu, poskytovatele vzdělávání spolu s lektorem, časem a místem konání vzdělávání. Taktéž je potřebné vyjednat podmínky s poskytovatelem, zajistit potřebné vybavení a informovat vybrané posluchače (Šikýř, 2016, s. 141).

4. Hodnocení vzdělávání

Armstrong (2007, s. 507) hovoří o hodnocení jako o podstatné části, díky, které je možné posoudit účinnost na výsledcích, které byly stanoveny ve fázi plánování akce. Zároveň Koubek (2007, s. 274) dodává, že častokrát je hodnocení vzdělávání obtížně měřitelné, jelikož se může projevit až po delší době. Jak dodává Šikýř (2016, s. 141) při vyhodnocení výsledků vzdělávání dochází k posuzování toho, zdali byly použity vhodné metody, jaká byla odezva účastníků a zdali si nové znalosti skutečně osvojili a využívají je v pracovním procesu.



Obrázek 2 Cyklus podnikového vzdělávání

Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 83)

Metody vzdělávání

Během plánování vzdělávací akce považuje Koubek (2007, s. 265) výběr metody jako nejdůležitější krok. Jelikož neexistuje jedna nejlepší metoda vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 150), proto Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 113) radí metody kombinovat, díky tomu bude možné docílit vyšší efektivity.

Koubek (2007, s. 265) rozděluje metody vzdělávání do dvou skupin:

- Metody vzdělávání, které se provádí na pracovišti „on the job“.
- Metody vzdělávání, které se provádí mimo pracoviště „off the job“.

Metody vzdělávání na pracovišti

Tyto metody kladou důraz na osvojení si žádoucího pracovního chování a dle Dvořákové a kolektivu (2007, s. 298) jsou vhodnější pro dělnické profese. Dále autorka dodává, že společná charakteristika těchto metod je v jejich individuálním přístupu a v úctě k osobnosti školeného. Taktéž podstatným hybatelem těchto metod je osobnost školitele a jeho schopnost, ochota vysvětlovat, být empatický a poskytovat zpětnou vazbu.

- Instruktaž při výkonu práce

Tato metoda je nejvíce vyžívaná, jelikož se jedná o velmi jednoduchý zácvik nového nebo méně zkušeného kolegy, kdy méně zkušený kolega pozoruje a posléze napodobuje pracovní postup (Koubek, 2007, s. 267).

- Asistování

Při asistování je méně zkušený pracovník přidělený ke zkušenějšímu zaměstnanci, který mu pomáhá při výkonu práce, během něhož získává znalosti pracovních postupů (Měrtlová, 2014, s. 120). Při této metodě je možné, že pracovník si osvojí nevhodné pracovní návyky (Koubek, 2007, s. 268).

- Pověření úkolem

Školený dostává úkol během něhož má prokázat nabyté znalosti a dovednosti (Šikýř, 2016, s. 142).

- Rotace práce

Rotace práce nebo také střídání pracovních úkolů.

- Koučování

V dnešní době je tato metoda velmi oblíbená. Důležitá je osoba kouče, která dokáže komunikovat s lidmi, probouzet tvůrčího ducha a směřovat potenciál k dosažení požadovaných cílů (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 461).

- Mentoring

Mentoring se podobá metodě koučování. Podstatný rozdíl je ten, že při mentorování si mentora osoba vybírá sama. Během této metody se prosazuje více mentor (Koubek, 2007, s. 267).

- Konzultování (Counselling)

Koubek (2011, s. 150) označuje konzultování jako nejnovější metodu, během které dochází ke konzultacím, vzájemnému dialogu a tvůrčímu prostředí. Tureckiová (2004, s.104) konzultování označuje oproti ostatním metodám za jednorázovou.

- Pracovní porady

Během konání pracovních porad jsou pracovníci obeznámeni s problémy a fakty, které se týkají nejen jejich pracovního místa. Taktéž dochází k výměnám názorů, zkušeností a postojů (Měrtlová, 2014, s. 120).

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Převážně se jedná o metody, které jsou určeny pro vzdělávání širší skupiny účastníků, konané mimo obvyklé pracoviště (Koubek, 2007, s. 270).

- Přednáška

Díky přednášce je možné předat teoretické a faktické znalosti (Dvořáková a kol., 2007, s. 300).

- Seminář

Díky výkladu školitele a diskuze mezi zúčastněnými dochází k osvojení nových znalostí (Šikýř, 2016, s. 143).

- Demonstrování

Znalosti jsou předávány skrze názorné ukázky, které provádí školitel (Dvořáková a kol., 2007, s. 300).

- Případové studie

Jedná se o skutečné či vymyšlené problémy, které se snaží účastníci jako jednotlivci či ve skupinách vyřešit (Koubek, 2007, s. 270).

- Hraní rolí

Taktéž manažerské hry. Během této metody jsou procvičovány praktické a emoční schopnosti člověka. Podstatou této metody je hraní rolí dle scénáře, během které se setkávají s různými situacemi (Dvořáková a kol., 2007, s. 301).

- Outdoor aktivity

Účastníci se učí formou sportovních aktivit, během které rozvíjejí své dovednosti (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 103).

Metody vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště

- E-learning

Mnoho autorů zařazuje e-learning mezi nejnovější možnosti. Při této metodě je osoba školitele nahrazena informační a komunikační technologií. Přednost metody je skryta propojením všech smyslů (videa, texty, grafy) v názornosti a atraktivnosti vzdělávání. Podstatným prvkem je nutnost dispozice výpočetní techniky (Šikýř, 2016, s. 143–144).

- Samostudium

Může se jednat o studium odborné literatury, literatury podniku aj. (Brodský, 2009, s. 102). Pro zájemce je tato metoda výhodná v tom, že se může vzdělávat dle svých možností, ale pro něj zároveň „nevýhodné“, že se vzdělává ve volném čase. Pro organizaci je přínosem, že tato metoda šetří pracovní dobu (Koubek, 2007, s. 273).

3.8 Péče o zaměstnance

Stále více si organizace uvědomují důležitost pracovníků, díky kterým jsou konkurenceschopnější, jaká je jejich spokojenost a vztah k zaměstnavateli a zároveň jaká je finanční náročnost lidského zdroje. Z toho vyplývá nutnost péče o zaměstnance (Koubek, 2007, s. 343). Šikýř (2016, s. 146) péči o zaměstnance popisuje jako „*starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“

Jaká je úroveň péče o pracovníky, tak to se odráží v získání, stabilizaci pracovníků, tvorby optimálních pracovních vztahů a také je tím ovlivněn firemní výkon (Koubek, 2010, s. 224). Šikýř (2014, s. 130) souhlasí s Koubkem a jmenuje další pozitiva péče o zaměstnance, které se mohou odrážet ve spokojenosti, mají dopad do zdraví zaměstnance a celkově péče o zaměstnance vytváří lepší jméno zaměstnavatele.

Měrtlová (2014, s. 122) rozděluje péči o pracovníky na tři oblasti:

- Povinná péče, která je definována zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nad úrovní podniku.
- Smluvní péče-dána kolektivními smlouvami v rámci organizace.
- Dobrovolnou-péči, která vychází z personální politiky organizace, snaha je o stabilizaci zaměstnanců a konkurenceschopnost organizace.

Péče o zaměstnance má kořeny v teorii motivace, přičemž tyto uvedené oblasti se převážně zabývají problematikou pracovní doby a doby odpočinku, pracovních podmínek, vztahů na pracovišti a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Šikýř, 2014, s. 131).

Kociánová (2010, s. 186) společně s Koubkem (2007, s. 343) do péče o zaměstnance zahrnují následující oblasti:

- Pracovní doba a pracovní režim-jelikož pracovní doba ovlivňuje volný čas pracovníka, je potřeba rozvrhnout jeho pracovní dobu. Aby se mu co nejlépe

vyšlo vstříc je možné využít možností flexibilní pracovní doby, home office, sdíleného pracovní místa.

- Pracovní prostředí- má vliv na pracovní výkon a spokojenost. Jedná se tedy o prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky a psychologicko sociální podmínky.
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví – zaměstnavatel má povinnost vytvářet bezpečné pracovní podmínky.
- Personální rozvoj pracovníků-péče o vzdělávání a prohlubování kvalifikace.
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti-souvisejí s vykonáváním práce, jedná se nejvíce o stravování, hygienické zázemí, poskytování pracovních oděvů a pomůcek, zdravotní služby, doprava do zaměstnání, poradenské služby. Možnosti, které zaměstnavatel nabízí se neustále rozšiřují.
- Služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám-patří sem příspěvky na kulturu, cestování, bydlení, poradenské služby, které se týkají mimopracovních záležitostí aj.
- Péče o životní prostředí-aktuálně se na tuto oblast klade větší důraz, podpora životního prostředí a okolí organizace.

Povinnou péči také ošetřuje zákoník práce (§ 224 – 247), který zahrnuje pracovní podmínky, odborný rozvoj, stravování a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců.

Dvořáková s kolektivem (2007, s. 364) hovoří o sociálním rozvoji organizace, který znamená určitá opatření, která vedou k tvorbě vhodných pracovních podmínek a uspokojení sociálních potřeb zaměstnanců. Dále autorka píše, že sociální rozvoj se obsahem do jisté míry překrývá s péčí o zaměstnance, během které, jak již bylo napsáno, zaměstnavatel pečuje o zaměstnance v oblastech pracovních podmínek, prostředí apod. Taktéž se sociální rozvoj promítá do charakteru organizační kultury.

Pracovní vztahy, komunikace

Jaké jsou pracovní vztahy, to podstatně ovlivňuje dosahování jak cílů organizace, tak cílů každého pracovníka. Pokud jsou vztahy na pracovišti harmonické, příznivé, tak spoluvytváří produktivní klima, které má vliv na každého pracovníka, tak na sladění zájmů a cílů pracovníka a organizace. Pracovní vztahy mají podstatný vliv na ostatní personální činnosti. K tomu autor dodává, že předurčují jejich efektivnost (Koubek 2011, s. 231). Z toho můžeme odvodit, že nezdravé a neuspořádané vztahy vytváří prostředí, ve kterém se objevují konflikty, stížnosti, nedůvěra a vedou k celkové nespokojenosti zaměstnanců. Konflikty, které vzniknou, je potřebné, aby je manažer byl ochotný a schopný vidět a taktéž řešit (Pilařová, 2016, s. 135).

Vztahy na pracoviště je možné rozdělit na formální a neformální. Formálními vztahy jsou hlavně pracovněprávními vztahy, které jsou spojeny s výkonem závislé práce a jsou upraveny pracovněprávními předpisy. Tyto vztahy mohou být individuální (vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem) a kolektivní (vznikají díky zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem). Formální povahu mají vztahy mezi zaměstnanci

(nejvíce viditelně na vztahu mezi nadřízeným a podřízeným) a vztahy zaměstnanců, které mají k ostatním stakeholderům. Neformální vztahy neboli mezilidské, vznikají přirozeně (Šikýř, 2016, s. 163).

Koubek (2011, s. 232) dodává, při tvorbě zdravých pracovních vztahů je potřeba rozpoznávat možné zdroje, které mohou vést ke konfliktům a snažit se je odstraňovat.

V zájmu organizace je, aby komunikace probíhala v jakékoliv formě. Potřeba dovednosti komunikovat je proto čím dále naléhavější s postavením v organizační struktuře. Jelikož řídit je nemožné bez komunikace. Při nedostatku informací dochází ke vzniku nejasností, které mohou mít vliv jak na pracovní vztahy, tak na výkon práce (Veber a kol, 2009, s.187–189).

3.9 Personální informační systém

Pro fungování personální práce je potřeba, aby byly všechny data a informace aktuální a podrobné (Koubek, 2007, s. 363). Jelikož personální informační systém reprezentuje všechny personální údaje o každém zaměstnanci, pracovních místech a činnostech, které zaměstnavatel vyžaduje k tomu, aby mohl plnit povinnosti, které plynou z právních předpisů a zajištění personální práce v organizaci (Šikýř, 2016, s. 166).

Dvořáková a kolektiv (2007, s. 398) charakterizuje personální informační systém nejen jako uchování, ale také získávání, třídění, vyhledávání, propojování s následnou interpretací a tvorbou nových informací. Jednoduše se jedná o souhrn všech dat, informací a procesů, kterými jsou zpracovány.

Data, které zaměstnavatel potřebuje, tak ty může zpracovávat jak v písemné, tak elektronické podobě. Písemně musí být uchovány všechny dokumenty, které si to vyžadují – jako je pracovní smlouva (Šikýř, 2016, s. 166).

Koubek (2007, s. 363) doporučuje, aby byl personální informační systém složen s následujícími informací:

- Informace o pracovnících

Informace týkající se osobních údajů, kvalifikaci a vzdělání, povaze pracovního poměru, zaměstnanecké výhody, potřebné údaje pro sociální zabezpečení a zdanění příjmů pracovníků...

- Informace o pracovních místech

Místo výkonu práce, požadavky na kvalifikaci, kategorie pracovního místa, postavení v organizaci...

- Informace o personálních činnostech

Jaké metody byly použity k vytváření a analýze pracovních míst, dotazníky které byly využity k analýze pracovních míst, postupy a metody týkající se potřeby pracovníků a další metody které jsou využívány pro potřeby personálních činností, pracovní řády, pravidla, kolektivní smlouvy

- Informace o vnějších podmínkách

Jaká je situace na pracovním trhu, právní předpisy, které se týkají personální práce

Armstrong (2007, s. 723) hovoří o přednostech personálního informačního systému uvádí:

- zlepšení personálních služeb,
- snížení nákladů,
- zvýší se účinnost personálních činností, spolupráce,
- dokumentace a údaje budou přesnější,
- širší škála služeb, které budou lépe odpovídat dnešní době.

Šikýř (2016, s. 167) upozorňuje na to, že personální informační systém musí být zaváděn, využíván a dále být podporován v souladu s podmínkami a cíli organizace.

Autoři Armstrong (2007) a Šikýř (2016) dodávají, že při této možnosti, kterou je možné využít, je možné se setkat i s problémy:

- neochota a neschopnost uživatelů naučit se systémem,
- očekávání od systému nejsou naplněny,
- na počátku nebyla definována odpovědnost,
- technické problémy jako jsou časová odezva, nemožnost dosavadní údaje převést do nového systému aj.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost, která byla pro účel zpracování praktické části této diplomové práce vybrána, vyslovila požadavek na zachování anonymity. Z tohoto důvodu bude v této práci vystupovat pod jménem XY.

XY je akciovou společností, která má sídlo v Praze. Jedná se o dceřinou společnost, která pod různými názvy existuje více jak padesát let, jako samostatný subjekt započala činnost v roce 1993.

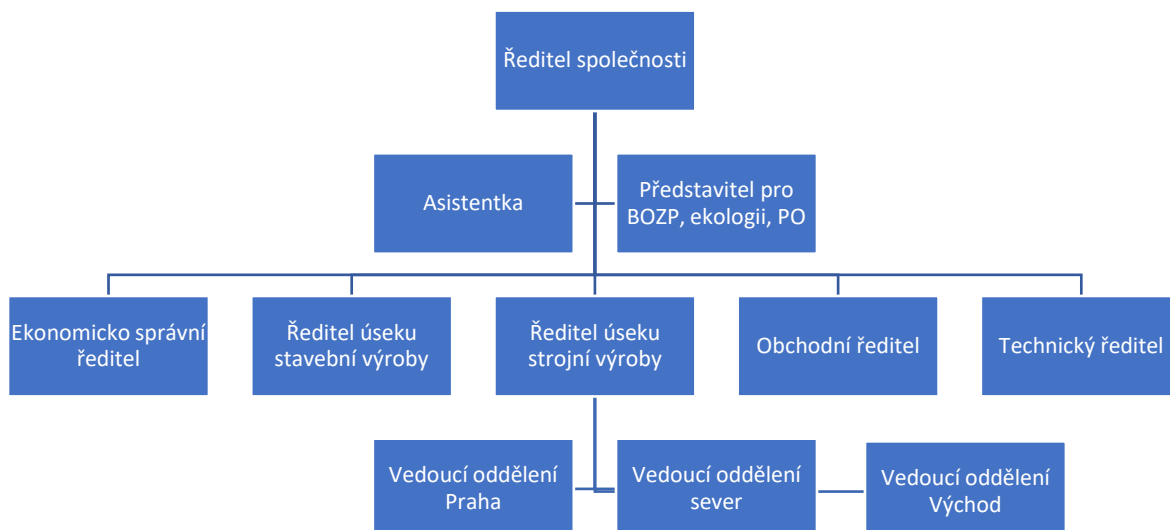
Předmětem jejího podnikání podle výpisu z obchodního rejstříku je provádění staveb jejich změn a odstraňování, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3, 5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti 3, 5 tuny. Montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny, vodoinstalatérství, topenářství, izolátérství, projektová činnost ve výstavbě, obráběčství, zámečnictví, nástrojařství, montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Veškeré činnosti, které organizace provádí, podřizuje potřebám svých klientů. Nepřetržitě zvyšuje kvalitu a efektivitu služeb, které poskytuje. V rámci neustálého rozšiřování služeb zákazníkům zavedli nepřetržitý servis, ten je k dispozici 24 hodin denně.

Veškeré činnosti, které XY zajišťuje, jsou zabezpečovány specialisty s potřebnou kvalifikací, praxí a případnou autorizací. Neméně důležité je i důsledné dodržování termínů sjednaných akcí.

Společnost XY má certifikovaný systém kvality a environmentální management pro klíčové procesy v souladu s požadavky: ČSN EN 9001, ČSN ISO 9001:2016 ve spojení ČSN EN ISO 3834-2:2006, ČSN EN ISO 14001:2016. Systém kvality je pravidelně prověřován, jelikož mezi základní pilíře společnosti patří dlouhodobá spokojenost zákazníků.

Společnost nemá žádnou organizační složku v zahraničí. V oblasti výzkumu a vývoje nevyvíjí žádné aktivity.



Obrázek 3 Zjednodušená organizační struktura

Zdroj: Výroční zpráva organizace

Organizační struktura je zjednodušená. Organizace k roku 2019 evidovala 216 zaměstnanců. Z celkového počtu bylo 116 (53,7 %) dělnických profesí a 100 (46,3 %) technickohospodářských pracovníků. Celkové počty zaměstnanců mají v průběhu let nepříliš klesající charakter.

Personální plánování ve firmě XY probíhá v pravidelném ročním cyklu, které je sladěno s celopodnikovým plánovacím cyklem. Naléhavé situace, kdy je možné zmínit příklad nedávného případ hrubého porušení pracovní kázně řidiče, který musel být propuštěn, jsou řešeny operativně.

V organizaci je vytvořena kolektivní smlouva a vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem upravuje vnitřní předpis.

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších pilířů této společnosti, díky kterému mohou plnit a dosahovat stanovené cíle. Je také kladen důraz na profesionalitu zaměstnanců, která pomáhá upevňovat postavení společnosti na trhu.

Z hlediska personální strategie se společnost zaměřuje na cílený rozvoj svých zaměstnanců, kterým zajišťuje vzdělávací programy. Zabezpečuje vzdělávání ze zákona nebo v případě nastalých změn v legislativě. Dalšími vzdělávacími aktivitami jsou kurzy, které jsou zaměřeny na různorodý rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců. Dále se společnost v rámci své personální strategie věnuje rozvoji talentů či podpoře oddělení, kterým zajišťuje odborná školení, která mají za cíl zvyšovat produktivitu těchto oddělení. Za jeden z několika cílů personální strategie lze označit neustálé zvyšování atraktivity společnosti u potenciálních uchazečů o zaměstnání na trhu práce. Personální práce ve společnosti je uskutečňována v souladu s platnou legislativou.

Tvorba nabídky volného pracovního místa vychází z popisu pracovního místa a zároveň požadavků, které vyžaduje nadřízený.

Pro získání vhodných zaměstnanců na volné pracovní místo organizace využívá svých webových stránek, tak pracovních portálů typu Jobs.cz a Práce.cz. O volných pracovních místech informují i na Facebooku. V některých případech se uchazeči hlásí o pracovní místo sami. Společnost XY je dceřinou společností. Stává se, že pracovníci jsou získáváni i z mateřské společnosti. Pokud to situace dovolí, organizace využívá i doporučení od svých zaměstnanců. Všichni uchazeči prochází pohovorem.

Na nabídku zaměstnání vždy reaguje odlišné množství uchazečů v závislosti na druhu pracovního místa. Díky analýze, zjišťuji, že organizace má dlouhodobé obtíže obsadit pozice dělnických profesí (typu svářeč, zedník, stavební dělník, zámečnick) a řidiče na těžké stroje. Organizace se nedostatek svých profesních kapacit snaží zabezpečit prostřednictvím subdodavatelských firem s momentálně volnými kapacitami. Nevýhodou často je nekvalitně odvedená práce a vyšší náklady. Uchazeči, kteří splňují požadavky na pracovní místo, jsou co nejdříve kontaktováni, aby se mohla upřesnit případná data a sjednat termín pohovoru. Pohovor je uskutečňován v sídle společnosti, kterého se účastní přímý nadřízený zaměstnanec a personalistka.

Výběr požadovaných dokumentů a jejich následnou analýzu v rámci předvýběru zajišťuje personální oddělení.

Hlavní osoba, která nese plnou odpovědnost za přípravu adaptačního plánu, průběhu a jeho vyhodnocení je vedoucí oddělení, ve kterém se nachází pracovní místo, na které je nový zaměstnanec přiřazován. Metodickou podporu poskytuje personální oddělení, které kontroluje průběh adaptace a shromažďuje dokumenty, které souvisí s celým procesem adaptace. Novému zaměstnanci je přidělen zkušený zaměstnanec - většinou jeho přímý nadřízený, jehož úlohou je zaškolení nového zaměstnance, a případné předání speciálních informací.

Před nástupem nového zaměstnance personální oddělení připraví pracovní smlouvu, kdy podpisem začíná pracovní poměr. Smlouva je vyhotovena ve dvou počtech. Před nástupem do práce je nový zaměstnanec povinen poskytnout potřebné údaje o své osobě a předložit náležitě údaje, o které je ze strany personálního útvaru požádán. Nejčastěji se jedná o životopis, osvědčení o profesní způsobilosti, zápočtový list, vysvědčení, certifikáty aj. Po přijetí nového zaměstnance probíhá dle smlouvy ustanovená zkušební doba.

Benefity, které organizace nabízí:

- Stravenky,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- 5 týdnů dovolené,
- flexi pass,
- výhodné mobilní tarify i pro členy rodiny.

Mzda je tarifní povahy. Nezaručené nadtarifní složky mzdy jsou závislé na výkonnosti pracovníka, aktuálním hospodářském výsledku a posouzení vedoucího oddělení.

Týdenní pracovní doba je 37,5 hodiny. Pracovištěm, kterým nebrání vážné provozní důvody, lze uplatnit režim pružné pracovní doby (začátek od 7 do 8 hod.). Jelikož organizace řeší havárie a poruchy, některým zaměstnancům, kterým to jejich povaha práce přisuzuje, vykonávají pohotovosti nebo práci přesčas. Samozřejmě je patřičné ohodnocení této práce.

Hodnocení pracovníků dělnického typu spočívá na základě kvality a množství odvedené práce. Hodnocení technickohospodářských pracovníků nejčastěji probíhá na základě chybovosti, návratnosti objednávek aj.

Pracovní prostředí ve společnosti XY se odvíjí od pracovního úseku. Jiné požadavky jsou například na administrativu, řidiče, konstruktéry aj. Administrativní zaměstnanci mají k dispozici velký pracovní stůl s ergonomickou židlí. Pracoviště jsou dále vybavena počítačem a dalším příslušenstvím nezbytným k výkonu práce. Automobily řidičů splňují platnou legislativu a jsou pravidelně servisovány. Výrobní zřízení, patřičné nářadí a ostatní nezbytné pracovní pomůcky je pravidelně evidováno a servisováno.

Pro všechny zaměstnance je k dispozici odpočinková místnost a několik kuchyněk s náležitým vybavením. Dělničtí pracovníci mají možnost využít šaten a sprch. Organizace se snaží o neustálou modernizaci pracovního prostředí. Každý zaměstnanec disponuje osobním vstupním čipem, díky kterému se dostane do zaměstnání.

Ve společnosti je zaveden personální informační systém. Dokumenty, kterým to jejich povaha nařizuje, jsou uchovávány písemně.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Šetření bylo zaměřeno na analýzu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Cílem bylo zjistit názor, jak hodnotí lidské zdroje a zdali jsou v organizaci spokojeni.

Výzkumné otázky:

- 1) Je věnována dostatečná pozornost řízení lidských zdrojů?
- 2) Jsou pracovníci v organizaci spokojeni?

Dotazníkové šetření bylo použito z důvodu, že umožňuje oslovit rozsáhlejší skupinu respondentů. Snaží se odpovědět na otázky typu: Co? Kolik? Jak často?

Použitý dotazník obsahoval 11 otázek, z toho 3 identifikační a 8 otázek tematických. Odpovědi byly uzavřené. Respondenti byli osloveni a požádáni skrze své emailové adresy, kde našli průvodní informace s odkazem na vyplnění dotazníku. Nespornou výhodou elektronického dotazníku je oslovení širšího spektra dotázaných, za poměrně nízké náklady, nevýhodou je nemožnost kontroly porozumění otázkám. Z tohoto důvodu by neměly být formulovány příliš složitě.

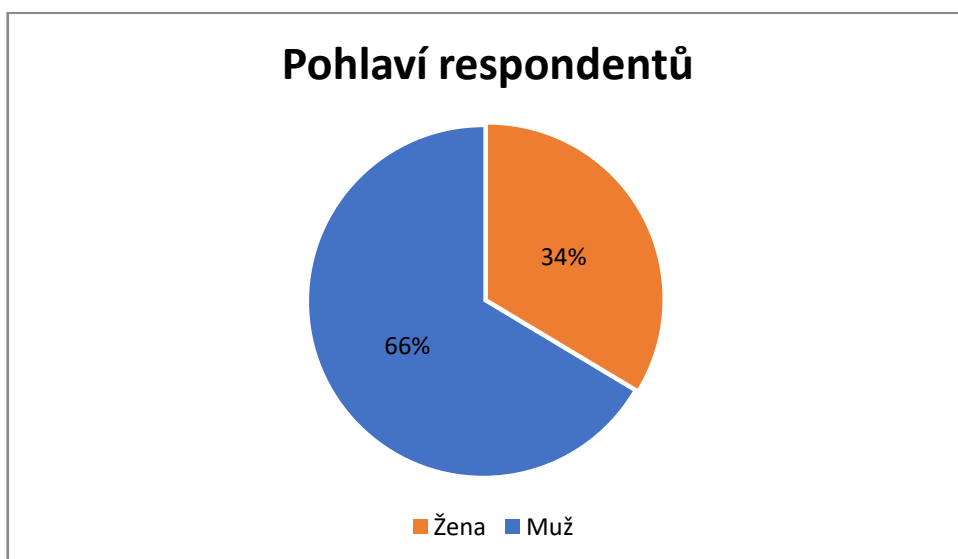
Celkem bylo osloveno 216 zaměstnanců. Celkem se vrátilo 98 vyplněných dotazníků, což představuje 45 % návratnost.

5.1 Respondenti šetření

Respondenti byli identifikováni podle pohlaví, věku a dosaženém vzdělání.

- 1) Pohlaví respondentů

Vzhledem k tomu, o jaké odvětví firmy se jedná, dal se předpokládat výsledek.



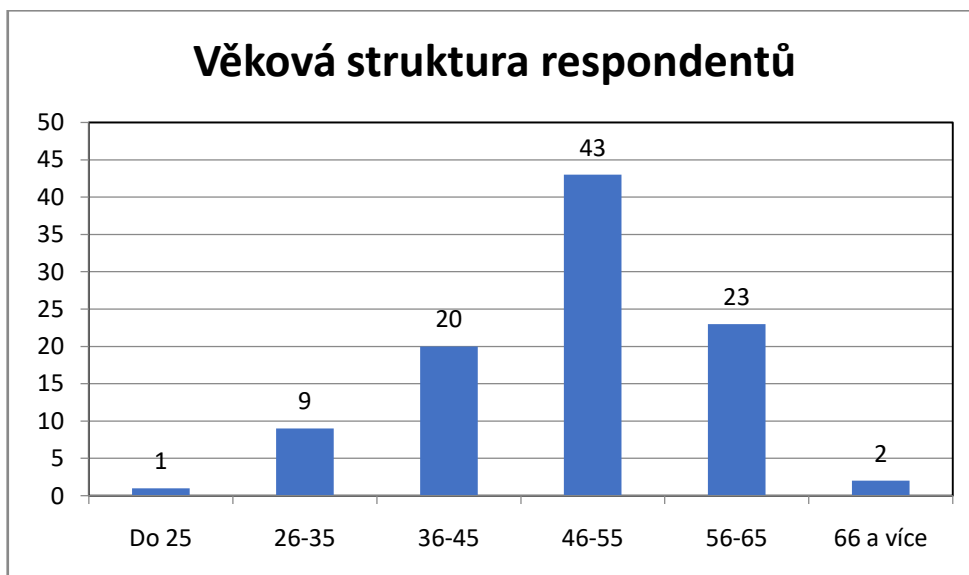
Graf 1 Pohlaví respondentů

Zdroj: autorka

Z celkových 98 odpovědí je 33 žen a 65 mužů.

2) Věk respondentů

Nejvyšší zastoupení je v kategorii věku 46-55 let (44 %), druhá nejvíce početná skupina je kategorie věku 56-65 (23 %) a 36-45 (20 %). Třetí nejvíce početná skupina je ve věkové kategorii 26-35 (9 %). Nejméně zastoupené jsou osoby nad 66 let (2 %) a do 25 let (1 %).



Graf 2 Věková struktura respondentů

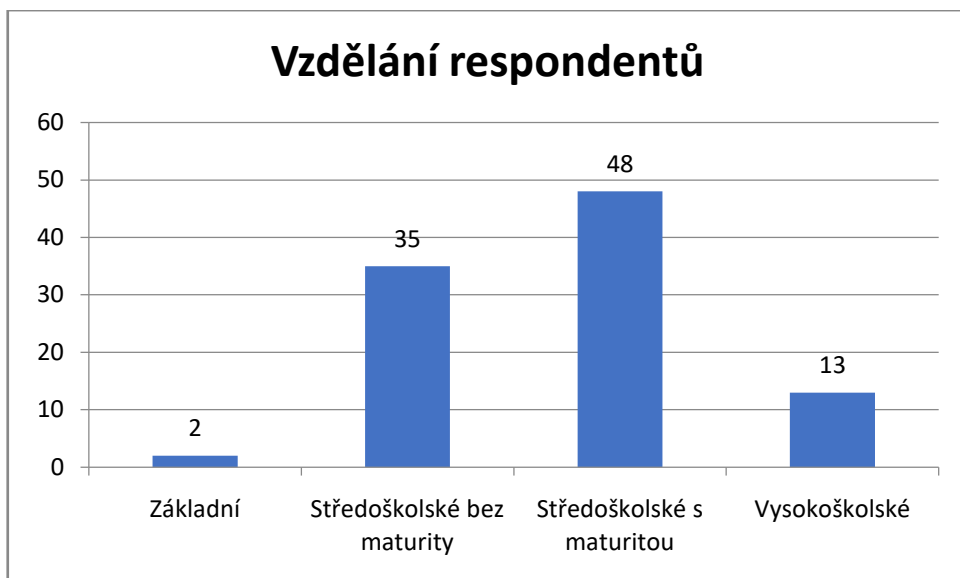
Zdroj: autorka

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

Poslední identifikační otázka má zjistit vzdělanostní strukturu respondentů

Nejvíce respondentů tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou 48 respondentů z 98.

Druhé nejvyšší zastoupení zaměstnanců 35 (36 %) je středoškolské bez maturity, kde je vidět jistá provázanost s věkem respondentů a oborem činnosti pracovníků, kdy je kladen požadavek na výuční list například pro zámečníka. Třetí příčku obsazuje 13 zaměstnanců (13 %) s vysokoškolským vzděláním. Pouze dva respondenti odpověděli, že mají základní vzdělání.



Graf 3 Vzdělání respondentů

Zdroj: autorka

5.2 Výsledky šetření

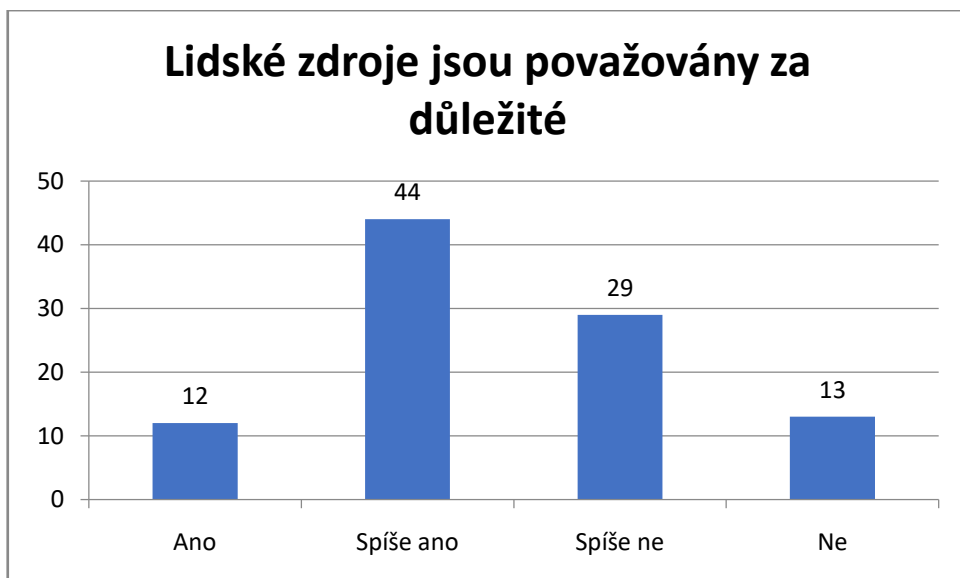
4) Jsou lidské zdroje v organizaci považovány za důležité?

Otázka, která se snaží odpovědět na předem stanovenou výzkumnou otázku – zdali jsou lidské zdroje považovány organizací za důležité.

Většina respondentů odpověděla kladně. Téměř polovina respondentů 44 z 98 hodnotí- spíše ano a 12 respondentů - ano. To je celkem 56 kladných odpovědí.

Oproti tomu 29 respondentů, hodnotí spíše ne a zbývajících 13 respondentů - ne. Z toho plyne 42 nepříliš pozitivních odpovědí, kdy tito respondenti si nepřipadají v zaměstnání důležité. To může mít vliv na jejich pracovní spokojenost a odvedenou práci.

Z toho vyplývá, že zaměstnanci hodnotí řízení lidských zdrojů jako poměrně pozitivní, ale nezanedbatelná část hodnotí nepříliš uspokojivě. Zde se objevuje velký prostor pro zlepšení.



Graf 4 Lidské zdroj jsou považovány za důležité

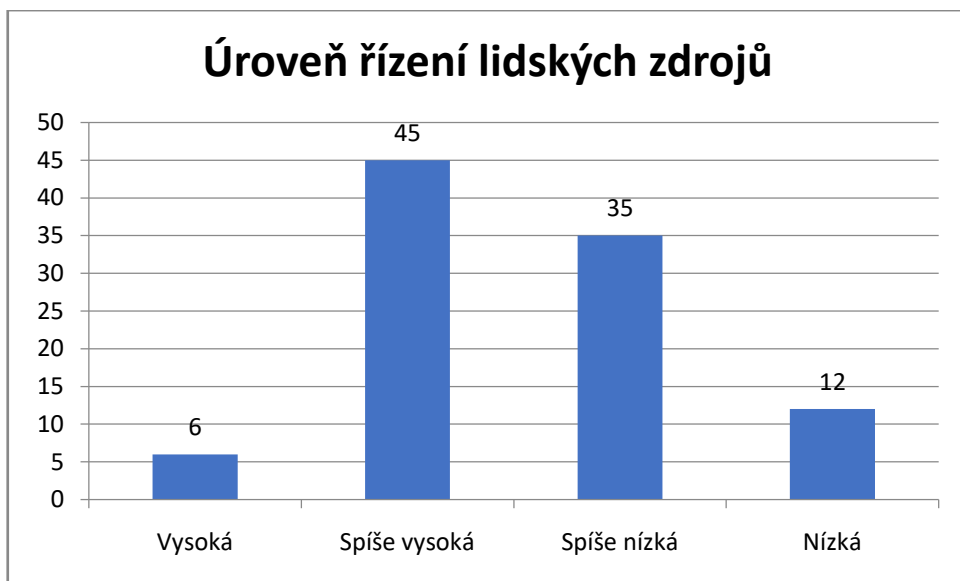
Zdroj: autorka

5) Úroveň řízení lidských zdrojů

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a snaží se zjistit úroveň řízení lidských zdrojů z pohledu respondentů? Jak jsou řízeny lidské zdroje, to se odráží v celkové práci.

Podstatná otázka, která se snaží znát názor respondentů na úroveň řízení lidských zdrojů.

Podobně jako předchozí otázka, dochází k podobným výsledkům, kdy téměř polovina – 45 z 98 respondentů hodnotí úroveň řízení lidských zdrojů jako spíše vysokou, 35 respondentů úroveň spíše nízkou a 12 respondentů jako nízkou. Nejméně respondentů (6) hodnotí úroveň řízení lidských zdrojů za vysokou.



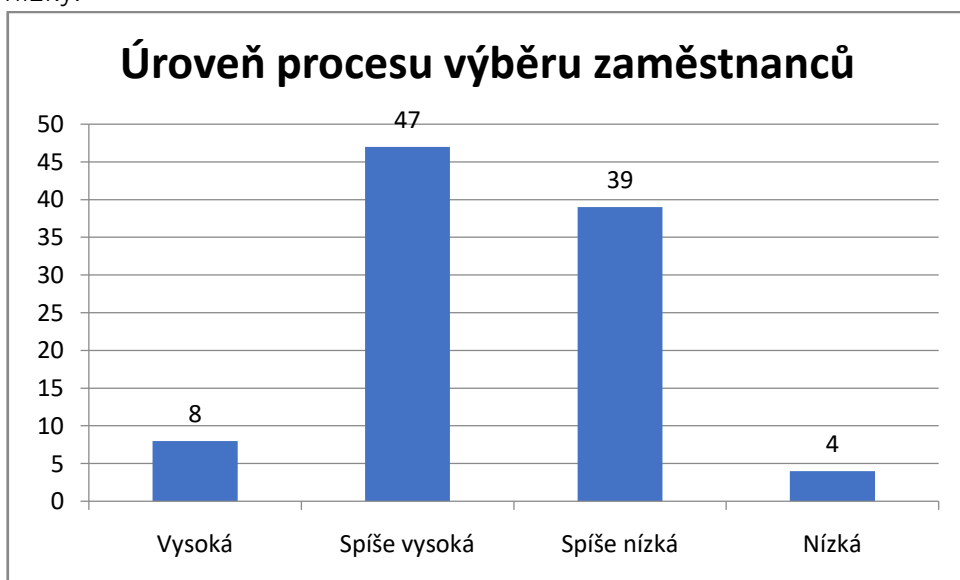
Graf 5 Úroveň řízení lidských zdrojů

Zdroj: autorka

6) Úroveň procesu výběru zaměstnanců

Otázka, která souvisí s předchozími otázkami. Otázka se snaží zjistit, jak respondenti hodnotí výběr zaměstnanců.

Respondenti hodnotí proces výběru zaměstnanců na jednu stranu za spíše vysoký – 47 respondentů a na druhou stranu 39 respondentů za spíše nízký. Může to souviset s povahou organizace, kdy je obtížné obsadit některá pracovní místa. Osm respondentů hodnotí proces výběru zaměstnanců za vysoký. Překvapivě čtyři označují za nízký.

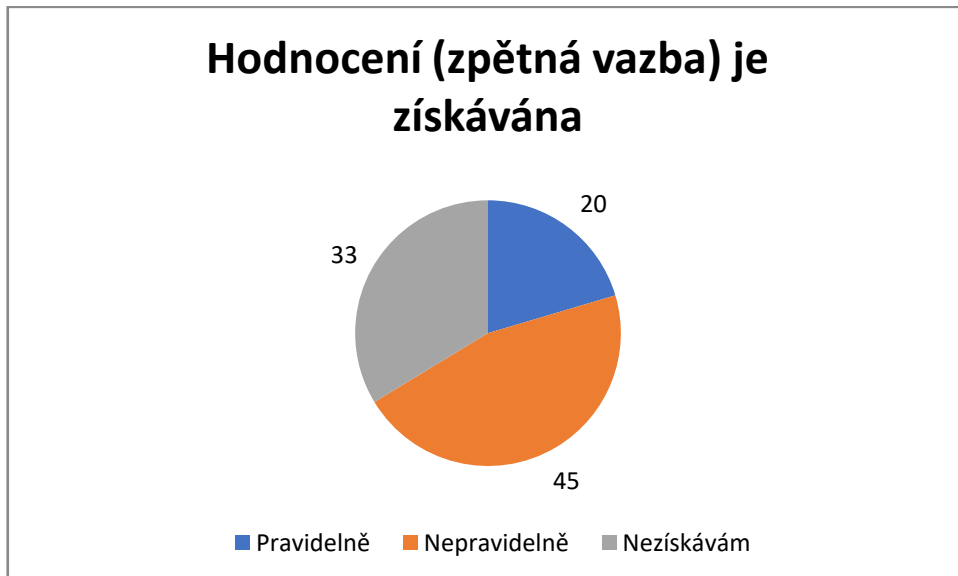


Graf 6 Úroveň procesu výběru zaměstnanců

Zdroj: autorka

7) Hodnocení (zpětná vazba) je získávána

Poskytnutí zpětné vazby je základním předpokladem pro růst výkonnosti. Podstatný prvek pro zaměstnance, díky kterému mohou získat informace o svém výkonu práce a prostorem pro možné zlepšení. Nepříliš optimistické výsledky. 46 % respondentů nedostává pravidelně zpětnou vazbu, 20 % respondentů dostává zpětnou vazbu pravidelně. Z výsledků vyplývá, že hodnocení probíhá, ale ne v dostatečné míře. Dokonce 34 % nedostává zpětnou vazbu vůbec.

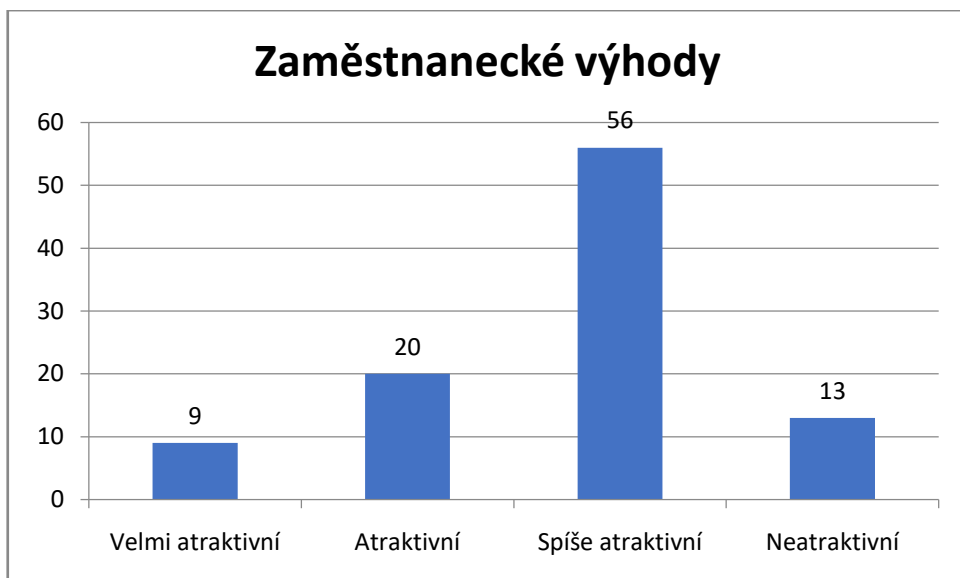


Graf 7 Hodnocení (zpětná vazba) je získávána

Zdroj: autorka

8) Atraktivita zaměstnaneckých výhod

Nejčastěji respondenti označili nabízené zaměstnanecké výhody za spíše atraktivní. Odpovědělo takto 56 z 98 (57 %) respondentů. Pro 20 respondentů jsou nabízené benefity atraktivní. Třináct respondentů hodnotí zaměstnanecké výhody jako neatraktivní, pro zbývajících 9 respondentů jsou nabízené benefity velmi atraktivní.



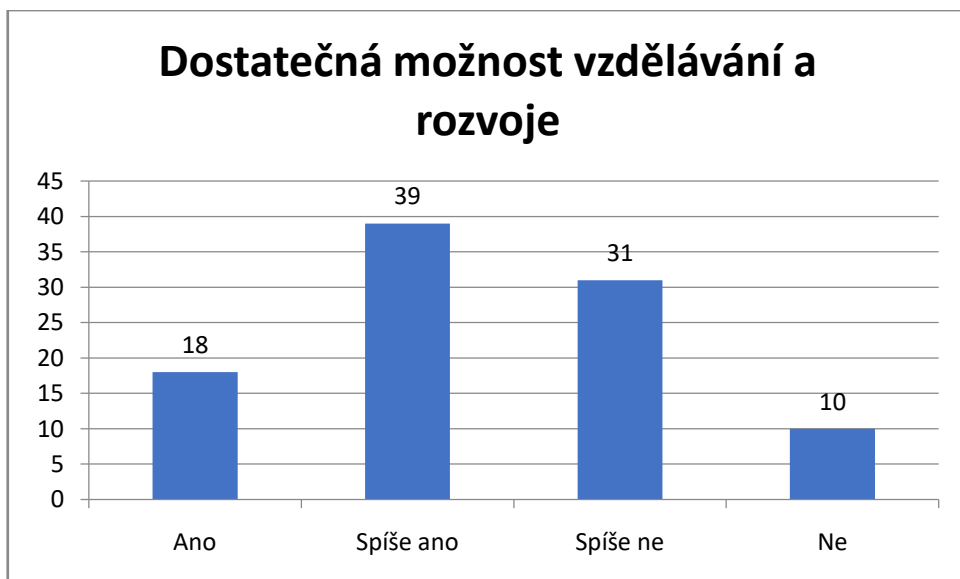
Graf 8 Zaměstnanecké výhody

Zdroj: autorka

9) Možnosti vzdělávání a rozvoje

Možnost vzdělávání nezávisí pouze na zaměstnancích, ale také na organizaci.

Z odpovědí je patrné, že respondenti hodnotí možnost vzdělávání poměrně kladně. Kdy 40 % respondentů hodnotí možnost vzdělávání a rozvoje možností spíše ano. Dále 18 % respondentů označuje možnost vzdělávání a rozvoje plnou spokojeností – ano. Poměrně výrazná skupina respondentů 32 % hodnotí možnost vzdělávání a rozvoje možností spíše ne. Zbývajících 10 (10 %) odpovědí označilo možností ne.



Graf 9 Možnost vzdělávání se a rozvoje

Zdroj: autorka

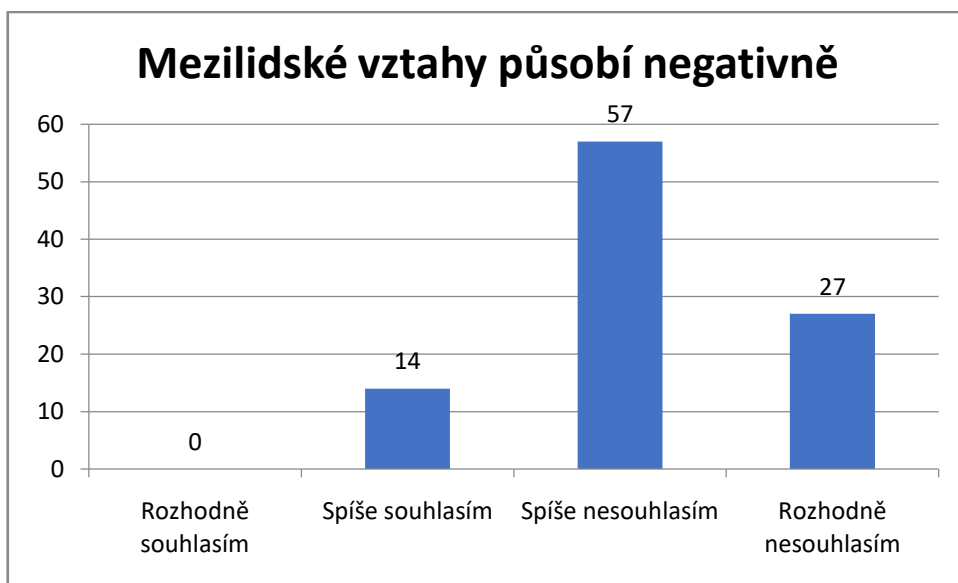
10) Mezilidské vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou nezanedbatelnou součástí pracovního prostředí a mohou ovlivnit pracovní výkon zaměstnance.

Otázka byla položena stylem negace – mezilidské vztahy na mne působí negativně.

Výsledky této otázky jsou poměrně pozitivní. Jelikož 57 % respondentů odpovědělo na položenou otázku odpovědí spíše nesouhlasím, další část respondentů - 27% odpovědělo rozhodně nesouhlasím. Zbývajících 16% respondentů ohodnotilo položenou otázku – spíše souhlasím. Pozitivním faktem je to, že nikdo z respondentů neodpověděl – rozhodně souhlasím.

Z této otázky můžeme usoudit, že pro více než $\frac{3}{4}$ jsou pracovní vztahy uspokojivé. Můžeme usuzovat, že v organizaci panuje přátelské prostředí.



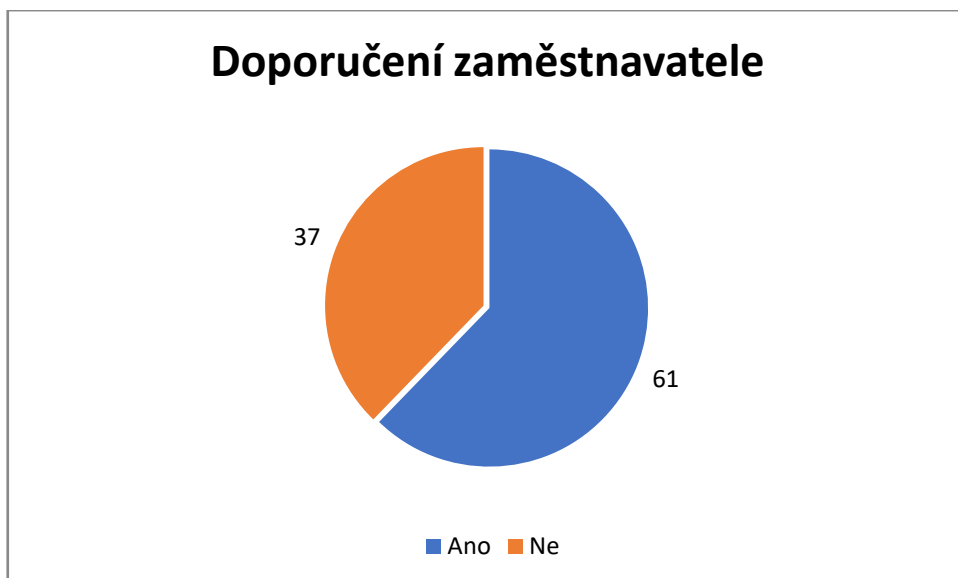
Graf 10 Mezilidské vztahy působí negativně

Zdroj: autorka

11) Doporučení zaměstnavatele

Poslední otázka dotazníkového šetření se týkala, zdali by svého stávajícího zaměstnavatele doporučili svému známému.

Pro organizaci to jsou poměrně pozitivní výsledky, kdy by 62 % zaměstnanců doporučilo tuto organizaci. Zbýající respondenti by to neučinili.



Graf 11 Doporučení zaměstnavatele

Zdroj: autorka

5.3 Shrnutí šetření

Dotazníkové šetření mělo za cíl odpovědět na předem položené výzkumné otázky. Celkem byly položeny dvě výzkumné otázky.

Pro tuto organizaci jsou zaměstnanci klíčoví, jelikož bez jejich dostatečného počtu a kvalifikace by mohl být ohrožen chod celé organizace.

Nelze jednoznačně říci, že výsledky dotazníkového šetření jsou v souladu s tím, co organizace prezentuje.

1) Je věnována dostatečná pozornost řízení lidských zdrojů?

Výsledky vychází poměrně rozděleně. Kdy jedna skupina respondentů odpověděla pozitivně, tedy jako lidský zdroj si připadají ze strany zaměstnavatele důležitě. Nezanedbatelná část respondentů tento názor nesdílí. Je možné, že se domnívají a pocítují, že o ně není příliš velký zájem ze strany zaměstnavatele. Tito respondenti si mohou připadat pouze jako pracovní síla a ne jako rovnocenný partner, díky kterému může organizace dosahovat svých cílů. Dle zjištění respondenti hodnotí úroveň řízení lidských zdrojů obdobně.

Obdobně jako v předchozích otázkách respondenti odpověděli podobně. Proces výběru zaměstnanců hodnotí jedna skupina jako přínosný a druhá skupina jako nepříliš přínosný. Je možné, že mají na své spolupracovníky, kteří je obklopují, jiný názor – vidí to podstatné – vidí je při práci. Může to souviset se zaměřením organizace, kdy je obtížné některá volná pracovní místa obsadit. Je možné, že mnohdy obsadí volné pracovní místo zaměstnancem, který nemusí splňovat přesně stanovená kritéria.

Pozitivním zjištěním je, že zpětná vazba probíhá, ale rozhodně ne v dostatečném a pravidelném rozsahu. Zhruba u poloviny respondentů probíhá nepravidelně, dvacet

respondentů uvedlo, že zpětnou vazbu získávají pravidelně. Což můžeme hodnotit pozitivně. Bohužel někteří respondenti uvedli, že zpětnou vazbu nezískávají.

Je na místě hledat spojitost mezi důležitostí lidských zdrojů, úrovní řízení lidských zdrojů a zpětnou vazbou – hodnocením v organizaci. Pokud nebudou mít všichni zaměstnanci plný pocit důvěry, který do nich má vkládat organizace, může to mít vliv na další vývoj organizace. Jelikož zaměstnanci, kteří nebudou přesvědčeni o tom, že jsou potřební, nemusí být motivováni a mohou ji i opustit.

2) Jsou pracovníci v organizaci spokojeni?

S touto výzkumnou otázkou mělo souvislost několik položených otázek.

Více než polovina respondentů hodnotí zaměstnanecké výhody spíše jako atraktivní. Najdou se i respondenti, pro které jsou nabízené benefity neatraktivní. Další součástí spokojenosti je možnost realizovat se, vzdělávat se. Umožnit zaměstnancům se rozvíjet a růst je jeden ze stavebních kamenů pro zlepšení celého týmu a organizace. Předpokladem toho, aby zaměstnanci se mohli vzdělávat, je nutnost vědět o možných vzdělávacích akcích a možnostech rozvoje, které organizace nabízí. Pro více než polovinu respondentů je možnost vzdělávání dostatečná. Zbývající respondenti tento názor nesdílejí. Můžeme usuzovat, že tito zaměstnanci mohou mít menší motivaci k práci.

Pozitivním faktem je, že mezilidské vztahy na pracovišti nepůsobí příliš negativně. Což je dobré zjištění, jelikož negativní a toxické vztahy na pracovišti mohou mít celkový vliv na angažovanost zaměstnance a celý jeho pracovní výkon. Žádný respondent neohodnotil mezilidské vztahy jako negativní.

Nadpoloviční většina respondentů by zaměstnavatele doporučila. Oproti tomu 38 % respondentů by nejspíš nedoporučili.

5.4 Doporučení vyplývající ze šetření

Organizace působí v segmentu, kde je potřeba mít náležitě kvalifikované zaměstnance, kteří rozumí své práci. Z odpovědí respondentů je zřejmé jakési rozdělení, které může být způsobeno jednak poměrem mužů a žen, ale také rozdělením profesí, které jsou v organizaci – dělnické a technickohospodářské. Kdy je potřeba si uvědomit, že ke každé skupině je potřeba přistupovat jinak. A využívat postupy, které nabízí moderní řízení lidských zdrojů.

- Obecně, jelikož celková populace stárne, což se nevyhne žádné organizaci a díky analýze věkové struktury organizace se nabízí implementace age managementu. Kdyby těmto věkovým skupinám měla být věnována dostatečná pozornost, z hlediska toho, že mají jiné preference například zaměstnaneckých výhod. Zároveň mohou pro organizaci představovat podstatnou strategickou výhodu pro jejich znalosti a zkušenosti.
- Co se týče analýzy zaměstnaneckých výhod respondenti nejvíce označili zaměstnanecké výhody jako spíše atraktivní. Není se čemu divit. Organizace ne-

nabízí moc benefitů než konkurence. Zde je prostor pro zlepšení, kdy by organizace mohla nabízet: sickdays, zdravotní péči – vitamínové balíčky, masáže. Dárky k životnímu jubileu či k Vánocům.

- Další oblast, kde je prostor pro zlepšení, je hodnocení zaměstnanců, které má souvislost s motivací zaměstnanců a jejich patřičným pocitem důležitosti. Implementovat pravidelná hodnocení jak jednotlivých zaměstnanců, tak jednotlivých oddělení. Zároveň dbát na propojení hodnocení jednotlivců s jejich rozvojovým plánem, které bude sloužit k podpoře motivace a žádoucí výkonnosti. Podstatné je klást důraz na stanovení cílů zaměstnanců, které budou v souladu s jejich rozvojovým plánem. Na základě pravidelné vazby neřešit pouze to „co se stalo“, ale především „jak se to stalo“ a využít zmíněné zpětné vazby, tréninků nebo rozvoje jak by bylo možné se situaci vyhnout či eliminovat. Důležitým předpokladem efektivního hodnocení je, aby i zaměstnanec měl možnost participovat na tomto procesu formou sebehodnocení. Hodnocení by mělo probíhat s ohledem na danou situaci, tak v pravidelných intervalech.
- Organizace by neměla opomíjet žádnou kategorii svých zaměstnanců. Ať je zaměstnanec dělníkem či účetní neměl by být mezi nimi žádný rozdíl. Je možné, že tento předsudek panuje ve společnosti z dob minulých, kdy na dělnické profese bylo pohlíženo jako na něco méněcenného. Každému zaměstnanci by měla být věnována stejná důvěra a péče. Žádný zaměstnanec by neměl mít pocit, že je něco více či méně než ostatní. Přímí nadřízení za podpory personálního úseku by se měli zaměřit na tuto oblast. Hledat společný jazyk. Neměli by mít obavu či předsudky a sestoupit z kancelářského prostředí do prostředí dělnického. Jednoduše s těmi lidmi komunikovat, informovat je.
- Proto, aby mohli být zaměstnanci více seberealizováni a rozvíjeni, je důležité vědět na co se při vzdělávání zaměřit. Proto je žádoucí provést šetření o co mají zaměstnanci zájem. Posléze zaměstnance informovat prostřednictvím nástěnky a mailové adresy jaké se jim nabízí možnosti vzdělávání.
- Analýzou prostředí organizace jsem zjistila, že je obtížné na trhu práce získat a obsadit pracovní místa typu: svářeč, zámečnický zedník aj. Zde se jeví možnost spolupráce se vzdělávacími institucemi. Jako zajímavé se jeví navázání kontaktu se středními školami popřípadě vysokými školami technického zaměření. Není možné vyloučit možná zlepšení, díky aktuální epidemii koronaviru (organizace budou propouštět a lidé budou hledat práci). Zároveň se nabízí kooperace s mateřskou společností, která by na svých webových stránkách a personálních portálech uváděla informace o možnosti volného pracovního místa u společnosti XY.

6 ŘEŠENÍ SITUACE - ODDĚLENÍ AUTO-DOPRAVY

Organizace XY upozornila na skutečnost, že je obtížné obsadit již zmíněná pracovní místa – pozice svářeč, zámečnický, řidiče těžkých strojů. Podle informací, které poskytl vedoucí autodopravy, v blízkém časovém horizontu hrozí, že svůj pracovní poměr ukončí jeřábník. Ze zkušeností, kterými organizace disponuje, vyplývá, že bude problém pracovní místo obsadit. Nabízí se tedy řešení, které má za cíl udržet pracovníka a zároveň mu poskytnout možnost seberealizace.

Problém s obsazením zmíněných pozic mohl být způsoben i tím, jaká byla situace na trhu práce. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti nebyl o tyto profese zájem. Nelze vyloučit, že současná pandemická situace vše změní.

Organizace disponuje dostatkem řidičů, u kterých se jeví možný prostor pro zlepšení situace. Záměr je vykreslen na následujících stránkách.

Nejdříve je potřeba popsat současnou situaci oddělení autodopravy.

Organizace obsazuje zaměstnance na pozicích řidič (sklápěč, valník s rukou, kontejner, kontejner hákový) a řidič-strojník- traktorbagr, rypadlo kolové a pásové, jeřábník, kteří plní práci přidělenou svým nadřízeným. Požadavek ostatních oddělení, oddělení autodopravy, kam spadá technika, plánuje přidělení jednotlivých strojů s obsluhou dle požadavků. Pokud nestačí vlastní kapacity, jsou nájímány externí zdroje. Následně je tato technika externích dodavatelů s požadovanými stroji s obsluhou přidělena dle plánu na jednotlivé akce.

Pracovní náplň obsluhy strojů dále řídí vedoucí pracovníci akce (například výkopové práce, přivezení a odvezení materiálu). Řidiči tyto výkony zaznamenávají do stazek². U ostatních druhů techniky (strojníci) je doba výkonu zaznamenána do tzv. šichtového listu. Následně jsou tyto výkony dle stazek a šichtového listu účtovány oddělení autodopravy ostatním úsekům.

Organizace v současné době zaměstnává dva zaměstnance, kteří mají oprávnění k výkonu jeřábnické práce. Z časového horizontu hrozí, že by jeden svůj pracovní poměr ukončil.

V praxi je možné se setkat s různými druhy jeřábů například lanové, plovoucí, mostové, kolejové aj, dělí se do tříd O-F. Předmětem této práce je jeřábník pro automobilní jeřáby (skupina D) neboli také autojeřáb, ten provádí zvedání břemen podle jejich tonáže a přepravuje autojeřáb na místo výkonu.

Pro ucelenost je potřeba zmínit jistá názvosloví, která jsou s touto profesí spojeny.

² Stazka-záznam o provozu určitého vozidla

Strojník- obsluhuje přidělený stroj, provádí základní údržbu například traktorbagru
Jeřáb-jedná se o dopravní stroj, který manipuluje s břemeny v prostoru.

Jeřábník je osoba, která ovládá jeřáb během manipulace s břemeny. Dále je to osoba, která je zodpovědná za správné ovládání jeřábu v souladu s požadavky výrobce a dodržení Systému bezpečné práce. Jeřábník se musí řídit pokyny vazače nebo signalisty, kteří musí být zřetelně označeni, jediná výjimka je, pokud dostane v případě nebezpečí znamení „Stůj“ od jiné osoby. V souladu s ČSN ISO 12480-1.

Oprávnění jeřábníka – jeřábnický průkaz

Jeřábnický průkaz osvědčuje způsobilost jeřábníka k oprávnění k samostatnému ovládání mobilního jeřábu. Obsahuje záznamy o evidenci, o absolvovaných periodických a doplňkových školeních. Příslušné oprávnění musí mít jeřábník během výkonu činnosti u sebe. Zpravidla jednou za rok dochází k opakovanému školení platnosti jeřábnického průkazu.

Minimální kvalifikaci jeřábníka upravuje ČSN ISO 12480-1 a ČSN ISO 9926-1 následovně:

- kompetentní osoba,
- starší 18 let, mladší osoba může pracovat pod přímým dozorem kompetentní osoby pouze pro účely zácviku,
- zdravotně způsobilá s důrazem na zrak, sluch a reakce,
- fyzicky schopen bezpečně ovládat jeřáb,
- schopen odhadnout vzdálenost, výšku a průjezdnost,
- vyškolen na konkrétní typ jeřábu a musí mít dostatečné znalosti o jeřábu, jeho ovládání a bezpečnostních zařízeních,
- kompetentní ve vázání břemen a znalosti dorozumívacích znamení,
- seznámený s hasícími přístroji a jejich používáním,
- seznámený se všemi způsoby a prostředky nouzového opuštění jeřábu v případě mimořádné události,
- musí mít příslušné oprávnění k obsluze jeřábu,
- vyškolený pro práci ve výškách.

Požadavky na zdravotní způsobilost jsou dále předepsány v ČSN ISO 9926, kdy je potřeba zvážit fyzické předpoklady, které by měly splňovat to, že pracovník nemá:

- žádné závratě při řízení ve výškách,
- žádné diskvalifikující nemoci nebo vady,
- žádné problémy spojené s alkoholem nebo drogami

a zároveň splňovat duševní předpoklady jako:

- schopnost práce ve stresu,
- duševní rovnováha,
- smysl pro odpovědnost.

Vazač břemen je osoba, která nese zodpovědnost za uvázaná břemena a také za použitá příslušenství pro zdvihání břemen, která jsou v souladu s navrženým postupem a manipulací. Stejně jako jeřábník vazač nese zodpovědnost za přepravu nákladu.

Dle ISO 12480- 1 odstavec 5.4.2 jsou sestaveny požadavky na kvalifikaci vazače následovné:

Vazač musí být:

- Kompetentní,
- starší 18 let (mladší osoba může pracovat pouze pod přímým dozorem kompetentní osoby pro účel zácviku),
- zdravotně způsobilý – s důrazem na zrak, sluch, reakce a pohyblivost,
- fyzicky schopen manipulovat s příslušenstvím pro zdvihování,
- schopen určit hmotnost a těžiště břemene, vzdálenost, výšku a průjezdnost,
- v příslušném rozsahu zaškolen ve způsobech vázání,
- schopen zvolit příslušenství pro zdvihání vhodné pro přepravované břemeno,
- zaškolen ve znalosti dorozumívacích znamení a jejich používání,
- schopen podávat přesné a zřetelné slovní pokyny,
- je schopen zahájit a řídit bezpečné pohyby jeřábu a břemene,
- musí mít příslušné oprávnění k vázání břemen.

Dopravně psychologické vyšetření - psychotesty pro řidiče

Vyšetření zpravidla trvá 2-3 hodiny. Uchazeče čeká rozhovor a vyplnění dotazníku, testování osobnosti a výkonnostní testy. Během testování se zjistí předpoklady k řízení motorových vozidel. Zpravidla se jedná o pozornost, reakční čas, zmatkovitost aj.

Toto vyšetření je potřebné pro řidičské průkazy skupiny C a dále nad 7, 5 tuny.

Cena za vyšetření se v Praze pohybuje kolem 2 000Kč.

Analýza možností obsazení pozice jeřábníka v organizaci

- Organizace má dostatek vlastních lidských zdrojů

Ideální situace pro organizaci, kdy není potřeba řešit jiným způsobem zabezpečení výkonu jeřábnické práce. Organizace zabezpečuje práci vlastními zdroji.

- Požadavky objemu výkonu práce od realizačních úseků po oddělení autodopravy převyšuje možnosti vytížení vlastní techniky

Může dojít k dlouhodobé nemoci nebo odchodu pracovníka. Nepříjemná situace pro organizaci. Je potřeba situaci vyřešit, aby se nezpoždovaly smluvené stavební práce. Jelikož nalezení jeřábníka není záležitostí několika dní, ale spíše měsíců, je možné využívat možnosti dodavatelských služeb. Kdy spřátelení dodavatelé jsou využíváni v nezbytně nutných dnech, kdy není možné zabezpečit vlastními zdroji požadovaný výkon práce. Ekonomickým záporem této možnosti je, že nájem-sazba za hodinu práce jeřábu se pohybuje v Praze od 850 - 1700 Kč bez DPH, dle typu jeřábu. K tomu je potřeba připočítat kilometrovou sazbu – 50-70 Kč bez DPH. Pokud organizace disponuje více podobnými dodavateli, kteří splňují vnitřní předpisy organizace, dochází v rámci zabezpečení kvality a předešlých odvedených prací k internímu pořadí, kterými se autodopravce řídí. Pokud preferovaný, zamýšlený dodavatel bude mít vyčerpanou kapacitu, dojde k vybrání jiného například ne tak spolehlivého dodavatele a

poté hrozí, že celá realizace nebude odvedena kvalitně. Z dlouhodobého hlediska se tato varianta jeví jako nepříliš ekonomicky výhodná.

Pro ilustraci při 7,5 hodinové pracovní době (pro organizaci XY) a průměrných 21 pracovních dnech, sazbě hodinového pronájmu 1200 Kč bez DPH jsou náklady za pronájem jeřábu 189 00 Kč bez DPH.

Pokud by organizace hledala jeřábníka na trhu práce mohlo by se jednat o následující náklady:

Položka	Průměrné náklady (v Kč)
Inzerce	97 200
Personalista	15 000
Zaškolení	25 000
Ostatní náklady	1 000
Celkové náklady	138 200

Pod položkou inzerce nalezneme poplatky za umístění inzerátů na pracovní portály Jobs.cz a Práce.cz. Základní možnost inzerce na portálu Jobs.cz je stanovena na 6 900 Kč za inzerát/měsíc. Portál Práce.cz má cenu za inzerát stanovenou na 3 900 Kč/měsíc (ceny k dubnu 2020). Podle minulých zkušeností, kdy nalezení jeřábníka trvalo 9 měsíců, je inzerce stanovena na tuto dobu. Organizace disponuje personalistou, který věnuje tomuto úkonu svůj čas, dle informací odhaduje okolo 25-30% svého času tomuto úkolu. Výše této položky je odvozena procentuálně z jeho mzdy a poté mzdové účetní, kteří jsou potřební pro tento úkol.

Obdobně jako předchozí položky, tak položka zaškolení obsahuje procentuální část platu přímého nadřízeného, který bude novému zaměstnanci věnovat svůj čas, aby jej obeznámil s chodem práce a také zaškolení, které je potřeba provést ze strany BOZP, PO a ekologie.

Položka ostatní náklady obsahuje – náklady typu proplacení vstupní lékařské prohlídky zaměstnance lékaře, která je podmínkou pro začátek pracovního poměru.

- Další možností se jeví analýza lidských zdrojů a následná možnost rekvalifikace stávajícího zaměstnance.

Jeřáby a podobná těžká technika se řadí mezi technická zařízení, která závažně mohou ohrozit zdraví, život a majetek jedinců.

Vázání, zavěšování a přeprava břemen na háku jeřábu, je rizikovou činností. Při nedostatečném provedení potřebných úkonů, za kterými dle zkušeností pracovníků stojí „školácké chyby“, kterými může být například nedostatečné zakotvení a špatná manipulace. Je možné zapříčinit vážné až smrtelné úrazy, které jsou spojeny s velkými a nákladnými škodami.

K výkonu tohoto povolání je nezbytné, aby si zaměstnanec osvojil pravidla bezpečného převozu břemen, chránil nejen sebe, ale také ostatní a zaměstnavatele. Dále je

podstatné, aby zaměstnanec měl zájem - možnosti sledovat vývoj a průběžně si doplňoval své znalosti

Jeřábník, vazač

Profil jeřábníka automobilového jeřábu

- **Vzdělání**

Nejvhodnější – minimální vzdělání k výkonu práce jeřábníka se jeví následující:
Středoškolské vzdělání s výučním listem v oboru strojírenství, mechanik opravář motorových vozidel.

- **Doporučené požadavky**

Řidičské průkaz skupiny C – řízení nákladních automobilů.
Průkaz profesní způsobilosti řidiče.

- **Náplň práce zahrnuje:**

Řízení, obsluha a běžná údržba zdvihacích zařízení.
Odpovědnost za svěřenou techniku a příslušenství.
Vedení požadovaných záznamů o provozu zdvihacího zařízení.

Kompetenční požadavky k výkonu povolání

Následující dovednosti a znalosti jsou nezbytné pro výkon povolání

- **Odborné dovednosti zahrnují:**

Spolupráci jeřábníka a vazače.
Kontrola jeřábu před začátkem práce, hodnocení technického stavu.
Orientace v technické dokumentaci a dokladech zdvihacího zařízení.
Obsluha automobilového jeřábu.
Dodržování zásad BOZP při výkonu práce.

- **Odborné znalosti**

Znalost obsluhy jeřábu (hlavní mechanismy).
Znalost provozní dokumentace zdvihacího zařízení.
Znalost pojmů z oblasti zdvihacího zařízení.
Bezpečnost práce, požární ochrana, první pomoc.
Zabezpečení zařízení, riziková a zakázaná manipulace.

- **Měkké kompetence**

Samostatnost.
Efektivní komunikace.
Spolupráce.

- **Zátěže a rizika výkonu povolání**

Dodržená bezpečnostních přestávek a v letních dnech pitný režim.
Noční práce.

Zvýšená tepelná zátěž.
Zraková zátěž.
Zátěž vibracemi.
Zvýšené riziko úrazu pracovníka.
Zvýšené riziko obecného ohrožení.
Práce ve výškách, nad volnou hloubkou.
Riziko obecního ohrožení.
Zvýšené riziko úrazu pracovníka.

- Zdravotní způsobilost k výkonu povolání

Zmíněná onemocnění vylučují nebo omezují výkon práce. Je samozřejmé, že je vždy potřeba přihlídnout k aktuálnímu zdravotnímu stavu pracovníka.

Poruchy sluchu a vidění.

Klaustrofobie.

Závratě.

Poruchy chování.

Psychosomatická onemocnění.

Onemocnění, která vylučují výkon povolání jsou:

záchvaty a kolapsové stavy.

poruchy chování a duševní poruchy,

onemocnění, která znemožňují zátěže páteře a trupu.

Profil vazače břemen

- Pracovní činnosti vazače břemen:

Vybírá vhodné druhy vázacích prostředků.

Provádí kontrolu použitých vázacích prostředků.

Váže a ukládá břemena.

Spolupracuje s jeřábníkem.

- Odborné dovednosti

Orientuje se ve všeobecných pojmech v oblasti zdvihacích zařízení.

Má znalost požadavků, které jsou kladeny na osoby odpovědné za bezpečnost práce vázání a přepravy břemen.

Orientuje se v požadavcích, které jsou kladeny na vázací prostředky-konstrukce, značení, zásady použití vázacích prostředků.

Zná procesy kontroly technického stavu vázacích prostředků.

Dokáže aplikovat požadavky, které jsou kladeny na přepravu a ukládání břemen.

Dokáže spolupracovat s jeřábníkem.

- Odborné znalosti

Znalost zásad používání vázacích prostředků.

Bezpečnost práce zdvihacích zařízení, zakázaná a riziková manipulace.

Pravidelná kontrola vázacích prostředků.

- Měkké kompetence

Komunikace,
spolupráce,
samostatnost,
rozvrhnutí práce.

- I s touto prací jsou spojená rizika výkonu povolání. Jedná se o:
Zvýšené riziko úrazu pracovníka.
Zátěž hlukem, chladem.
Práce ve výškách.
Celkový fyzická zátěž.
Zátěž prachem, vibracemi.

6.1 Možnosti rekvalifikace

Trh práce je velmi dynamický a do jisté míry nepředvídatelný. Některé profese zanikají a jiné naopak vznikají. Každý člověk se může ve své profesní dráze dostat do bodu, kdy nebude moci nalézt uplatnění nebo bude muset svou práci změnit.

Rekvalifikace je řazena do aktivní politiky zaměstnanosti. Nenahrazuje vzdělání a kvalifikaci, kterou je možné získat na středních a vyšších školách.

Rekvalifikaci úřad práce popisuje – jako: „...získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování. Za rekvalifikaci se považuje i získání kvalifikace pro pracovní uplatnění fyzické osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala. Při určování obsahu a rozsahu rekvalifikace se vychází z dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností fyzické osoby, která má být rekvalifikována formou získání nových teoretických a praktických dovedností v rámci dalšího profesního vzdělávání (§ 108 odst. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů“.

Pro rekvalifikaci je nutné, aby byla potřebná a účelná. Znamená to, že je po skončení kurzu vysoká šance na zaměstnání.

Analýza možností rekvalifikace

Rekvalifikaci může jedinec:

- Hradit svými finančními prostředky.

Dostupné nabídky je možné nalézt na: <https://www.eu-dat.cz/>

- Může využít nabídky rekvalifikačních kurzů, které zabezpečuje úřad práce. Je potřeba splňovat několik podmínek jako je například být evidován na úřadu práce jako uchazeč o práci, mít potřebné rekvalifikační předpoklady, být zdravotně způsobilý pro návštěvu kurzu aj.

Uchazeči také vzniká nárok na podporu při rekvalifikaci za předpokladu, pokud není poživatелеm starobního důchodu, který se účastní rekvalifikace, kterou zabezpečuje

Úřad práce. Podpora dosahuje výše 60% průměrného měsíčního výdělku, který uchazeč pobíral ve svém posledním zaměstnání. Pro ostatní pracovní poměry – inovace na <https://www.uradprace.cz/rekvalifikace-1>

Je potřebné uvést, že hrazení nákladů - kurzového rekvalifikace úřadem práce není nárokové a vždy záleží na respektování podmínek a zvážení příslušného úřadu, zda kurz uhradí. Když uchazeč rekvalifikaci bez vážných důvodů nedokončí nebo odmítne nastoupit do vhodného zaměstnání, které reflektuje nově nabytou kvalifikaci, je v uzavřené dohodě mezi uchazečem a úřadem práce stanovena povinnost úhrady nákladů rekvalifikace.

- Rekvalifikován může být ze strany zaměstnavatele.

Rekvalifikace zaměstnanců je rekvalifikace, kterou provádí zaměstnavatel v zájmu dalšího pracovního uplatnění jeho zaměstnanců. Rekvalifikací zaměstnanců lze zabránit případnému propuštění zaměstnanců pomocí rekvalifikace tím, že jim zabezpečí rozšíření nebo změnu kvalifikace a následně i zaměstnání v oboru rozšířené nebo změněné kvalifikace

Rekvalifikace ze strany zaměstnavatele může být prováděna za účelem dalšího uplatnění jeho zaměstnanců. Zaměstnavatel může využít možnosti požádat o úhradu nákladů - kurzového nikoliv náhrady mzdy na zabezpečení rekvalifikace zaměstnanců na příslušném Úřadu práce. Žádost podává zaměstnavatel.

Do rekvalifikačního kurzu se zájemce zařadí na základě doporučení a projednání svého nadřízeného.

Pokud je rekvalifikace provedena dohodou s úřadem práce, mohou být rekvalifikačnímu zařízení nebo zaměstnavateli, který rekvalifikaci zajišťuje, hrazeny náklady. Pokud rekvalifikaci zajišťuje sám zaměstnavatel, dochází k uzavření dohody mezi zaměstnavatelem a úřadem práce. Posledním možností je, že rekvalifikační zařízení provádí pro zaměstnavatele rekvalifikační program a je uzavřena smlouva mezi všemi zainteresovanými stranami – tedy úřad práce, rekvalifikační zařízení a zaměstnavatel. Rekvalifikaci může úřad práce uhradit v plné výši nebo částečně.

Pro zaměstnavatele plynou povinnosti z tohoto aktu. Jedná se o zabezpečení podmínek k účasti na rekvalifikační akci. S vybranými uchazeči uzavřít písemné dohody, které jsou spjaté s rekvalifikačním kurzem. Dokumenty, které vyžaduje úřad práce, ty předložit. Další povinností zaměstnavatele je kontrola obsahu rekvalifikačního kurzu a docházky účastníků.

Další možností je existence projektu - Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (POVEZ II), který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR a realizován Úřadem práce České republiky od 1. 12. 2015–31. 12. 2022. Hlavním cílem projektu je pomoci zaměstnavatelům v odborném vzdělávání stávajících i nově přijímaných zaměstnanců, taktéž osobám samostatně výdělečně činným tak, aby mohli pružně reagovat na měnící se situaci a podmínky na trhu práce. Zaměstnavatel při splnění podmínek dostane možnost úhrady určitého procenta nákladů vynaložených na odborný rozvoj zaměstnanců, kteří jsou zapojeni do projektu.

Dále zaměstnavateli budou poskytnuty příspěvky na úhradu mzdových nákladů po dobu účasti na kurzu.

6.2 Návrh rekvalifikace – jeřábník automobilového jeřábu

Nejprve vedoucí autodopravy za přispění personálního úseku, které zanalyzuje karty zaměstnanců pro účel plánu kariéry, vytvoří seznam vhodných kandidátů na možnou rekvalifikaci. Se zamýšlenými zaměstnanci, kteří splňují výše uvedené požadavky, se provede rozhovor, který bude zaměřen na to, zdali jsou ochotni rozšířit svou kvalifikaci, zdali tato nabídka je v souladu s jejich angažovaností - je pro ně perspektivní. Potenciální uchazeč získá náležitě informace o tom, co organizace očekává od tohoto kurzu, taktéž získá informace o průběhu kurzu. Podstatné je, aby byla provedena pečlivá analýza a výběr rekvalifikačního kurzu. Důležité je, aby rekvalifikační kurz splňoval požadovaný program a reflektoval potřeby účastníka na straně druhé. Pakliže dojde k souhlasu ze strany zaměstnance, bude zařazen do rekvalifikačního programu.

Školení je organizováno externí formou, která disponuje příslušnou akreditací MSMT-6326/12–24/229

Cíl rekvalifikace: Získání odborné způsobilosti pro výkon činnosti jeřábníka skupiny D a dále získání odborné způsobilosti pro výkon činnosti vazače břemen.

Nominální délka: 144 hodin (36 hodin teorie, 108 hodin praxe – jeřábník), 40 hodin (16 hodin teorie, 24 hodin praxe vazače)

Vstupní předpoklady: Osoba starší 18 let, zdravotně způsobilá, rozšířené řidičské oprávnění skupiny C a profesní průkaz

Rámcový obsah kurzu: Všeobecné předpisy (zákoník práce, příslušné vyhlášky). Bezpečnost práce v jeřábnické dopravě, části a zařízení jeřábů, technika mazání, elektrická zařízení, závěrečný test.

Průběh kurzu: aktivní práce pod dohledem zkušeného jeřábníka a tím pádem evidovaných 108 hodin praxe

Účastník obdrží: potvrzení o úspěšném absolvování teoretické a praktické části, jeřábnický a vazačský průkaz příslušné třídy, který získá po zdárném absolvování praktické části zkoušky.

Náklady kurzů: Jeřábník 19 200 Kč, 7010 Kč vazač, 500 poplatek kurzovního

Počet zaměstnanců:	1
Cíl kurzu:	Kurz absolventům předá teoretické a praktické dovednosti vykonávat práci jeřábníka skupiny D, vazače
Termín realizace odborného rozvoje:	4. 5. 2020-5. 6. 2020
Počet hodin vzdělávací aktivity:	184
Celkové náklady:	28 710Kč

Pokud organizace umožní zaměstnanci rekvalifikovat se v pracovní době, znamená to, že práci rekvalifikovaného nebude mít kdo vykonávat. Pro organizaci nastává problém a to ten, že buď bude muset nalézt nového zaměstnance, nebo využít subdavatelských firem. Dále připadá v úvahu další varianta, že organizace může zaměstnanci rekvalifikaci umožnit, ale až po skončení řádné pracovní doby. Je podstatné zmínit, že rekvalifikovaný zaměstnanec je bez patřičné praxe. Takže se dá očekávat v začátku výkonu práce jistá nejistota.

Organizace rekvalifikací získá pracovníka, který je schopen práce jak s nákladním autem, tak s jeřábem. Zároveň je obohacen jeho lidský kapitál. Zaměstnanec touto možností získá vyšší uplatnitelnost na trhu práce. Postupuje v kariéře, zvyšuje své pracovní dovednosti a posiluje svoji sebedůvěru. Zaměstnavatel tímto aktem vyvolává v zaměstnanci pocit důvěry. Z dlouhodobého hlediska s ním počítá. Praxí je, že společnost umožňuje rekvalifikaci a uzavírá mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem závazek na několik let výkonu práce. Pokud dojde k rozvázání pracovního poměru, zaměstnanec platí poměrnou část k uzavřenému závazku. Taktéž by se pracovníkovi po skončení rekvalifikace zvýšil plat.

Položka	Průměrné náklady (Kč)
Personalista	22 000

K výše uvedeným nákladům rekvalifikace je potřeba i ohodnotit finanční náklady, kdy se k tomuto úkonu věnuje již zmíněná personalistka s vedoucím oddělením.

Celkové náklady rekvalifikace	50 710 Kč
-------------------------------	-----------

Porovnání

Nespornou výhodou rekvalifikace stávajícího zaměstnance je to, že proběhne v kratším časovém úseku než obsazení volného pracovního místa z vnějšího trhu (pokud vycházíme ze zkušenosti, kterou má organizace z minulosti). Druhý pozitivní fakt je ten, že organizace může využít možností úhrady nákladů ze strany úřadu práce při splnění patřičných náležitostí. Z ekonomického pohledu je rekvalifikace výhodnější.

Rekvalifikací organizace získá zaměstnance, který bude mít oprávnění jak na výkon jeřábnických prací, tak na předešlý stroj, zároveň má zkušenost se zaměstnancem. Možnou nevýhodu pro autodopravce je to, že zaměstnanec nebude mít žádné zkušenosti s prací jeřábu.

Hledání uchazeče	Rekvalifikace
Délka: několik měsíců	Měsíc
Odhadované náklady: 138 200 Kč	50 710 Kč

Organizace, pokud bude řešit tento problém, by měla provést důslednou analýzu toho, jaké má možnosti s ohledem na kvalitu odvedené práce, náklady a čas. Každá možnost má své pro a proti.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Cílem diplomové práce je analyzovat řízení lidských zdrojů v organizaci, posoudit uplatňované postupy, vymezit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout možná zlepšení.

Teoretická část se zaměřuje na význam lidských zdrojů, vytváření a analýzu lidských zdrojů, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptaci, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péči o zaměstnance a není opomenut personální informační systém.

V praktické části, která navazuje na teoretickou část, je představena organizace ve které bylo provedeno dotazníkové šetření a následný návrh pro oddělení autodopravy. Díky koncepci dotazníkového šetření bylo možné nalézt odpovědi na předem stanovené výzkumné otázky. Jednotlivé otázky byly položeny na identifikaci respondentů, povahu - zdali jsou lidské zdroje v organizaci považovány za důležité, hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů. Dále byla zjištěna intenzita dostávání zpětné vazby. Samotný přístup zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji se jeví jako pozitivní. Je potřeba zmínit, že ne všichni mají stejné příležitosti a podmínky k seberealizaci.

Respondenti nabízené zaměstnanecké výhody hodnotí jako spíše atraktivní. Z hlediska mezilidských vztahů v organizaci panuje převážně přátelské prostředí, což je dobré zjištění. Pokud by měli respondenti doporučit zaměstnavatele, učinilo by tak 62 %.

Díky vlastnímu šetření se potvrdila skutečnost, že v organizaci pracuje více mužů než žen. Věková struktura je nejvíce zastoupena v kategorii „čtyřicátníků“ a „padesátníků“.

Zároveň za pomoci vlastního šetření byl zjištěn nesoulad mezi tím, co organizace dělá a co by chtěla dělat. Díky tomu byla odhalena místa pro zlepšení.

Vzhledem k postavení organizace, kde jsou zastoupeny jak dělnické profese tak technickohospodářské, je potřeba, aby oba segmenty byly stejně doceňovány. Bez dělnických profesí společnost XY nemůže fungovat. Úspěch organizace z velké části záleží na lidech, kteří jsou v ní zaměstnání. Proto je nezbytné s nimi pracovat jako s cenným zdrojem bez rozdílu pracovního postavení.

Další část praktické části je zaměřena pro oddělení autodopravy, analyzuje skutečnost, která na oddělení panuje a vymezuje možnosti obsazení práce jeřábníka. Jsou uvedeny požadavky a rizika, která tato práce představuje. Je provedena analýza možnosti rekvalifikace pracovníka a samotný návrh realizace rekvalifikace v organizaci. Dle minulých zkušeností s obsazením volného pracovního místa je proveden odhad nákladů spojených s tímto úkolem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRODSKÝ, Zdeněk, 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, ISBN 978-80-7395-155-9.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

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

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

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

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

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

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

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, ISBN 978-80-7204-907-3.

- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydaní I. Praha: Academia, Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.
- STÝBLO, Jiří, Jan URAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. Praha: ASPI, Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA, 2011. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7375-556-0.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- ULRICH, David, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3.
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje:

Jusice.cz

Webové stránky organizace XY

Jeřábek pro automobilní jeřáby. Národní soustava povolání [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: [https://nsp.cz/jednotka-prace/jerabek-pro-automobilni-](https://nsp.cz/jednotka-prace/jerabek-pro-automobilni)

Vazač břemen. Národní soustava povolání [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/vazac-bremen>

Rekvalifikace pro zaměstnance. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/rekvalifikace-pro-zamestnance>

Rekvalifikace. Úřad práce ČR [online]. Praha: Úřad práce ČR, 2020 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/rekvalifikace-1>

Jeřábek a vazač. Školící středisko Holec [online]. Holec: strojnicak, 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <http://www.strojnicak.cz/JERABEK-A-VAZAC.html>

Dokumenty:

Interní dokumenty společnosti XY

Výroční zpráva společnosti XY

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model 360° zpětné vazby.....	32
Obrázek 2 Cyklus podnikového vzdělávání.....	37
Obrázek 3 Zjednodušená organizační struktura.....	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví respondentů	49
Graf 2 Věková struktura respondentů	50
Graf 3 Vzdělání respondentů	51
Graf 4 Lidské zdroje jsou považovány za důležité	52
Graf 5 Úroveň řízení lidských zdrojů.....	53
Graf 6 Úroveň procesu výběru zaměstnanců	53
Graf 7 Hodnocení (zpětná vazba) je získávána	54
Graf 8 Zaměstnanecké výhody	55
Graf 9 Možnost vzdělávání se a rozvoje.....	55
Graf 10 Mezilidské vztahy působí negativně.....	56
Graf 11 Doporučení zaměstnavatele	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Metody výběru uchazečů a jejich validita	26
--	----

PŘÍLOHA

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnaci společnosti XY,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se zabývá řízením lidských zdrojů.

Vyplněním dotazníku mi pomůžete získat cenné informace, které budou zpracovány a publikovány v diplomové práci.

S pozdravem

Vladimíra Malinová

1) Pohlaví

- Žena
- Muž

2) Váš věk

- Do 25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66 a více

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

4) Jsou lidské zdroje v organizaci považovány za důležité

- Ano
- Spíš ano
- Spíš ne
- Ne

5) Jak byste zhodnotil/a úroveň řízení lidských zdrojů

- Vysoká
- Spíše vysoká
- Spíš nízká
- Nízká

6) Jak byste zhodnotil/a úroveň procesu výběru zaměstnanců

- Vysoká
- Spíš vysoká
- Spíše nízká
- Nízká

7) Hodnocení (zpětnou vazbu) získávám:

- Pravidelně
- Nepravidelně
- Nezískávám

8) Zaměstnanecké výhody jsou pro mne:

- Velmi atraktivní
- Atraktivní
- Spíše atraktivní
- Neatraktivní

9) Mám dostatečnou možnost vzdělávání a rozvoje.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10) Mezilidské vztahy na mne působí negativně.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

11) Doporučil/a bych organizaci svému známému.

- Ano
- Ne

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: Vladimíra Malinová

V Praze dne: 12. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis