

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Irena Rydlová

Bakalářská práce

2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Irena RYDLOVÁ**
Osobní číslo: **E08541**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

- 1) Podstata, principy a cíle řízení lidských zdrojů
- 2) Charakteristika vybraného podniku
- 3) Komparace vybraného podniku s teorií řízení lidských zdrojů
- 4) Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení
- 5) Závěr
- 6) Použitá literatura
- 7) Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- 1) AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) SEQUENSOVÁ, Helena, et al. Lidské zdroje. Havířov - Podlesí : Question Marks, 2005. 218 s. ISBN 80-239-5053-3.
- 3) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 3. Praha : Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- 4) KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- 5) GRATTON, Lynda, et al. Strategic human resource management. Oxford : Oxford university press, 1999. 248 s. ISBN 0-19-878204-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. června 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. července 2010

Prohlašuji

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. dubna 2011

Irena Rydlová

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za cenné rady a odbornou pomoc při vedení mé práce.

Potřebné informace, ke zpracování praktické části této práce jsem čerpala z interních zdrojů firmy Farnet, které mi byly poskytnuty personální ředitelkou, paní Součkovou. Touto cestou bych ji chtěla poděkovat za její ochotu se mnou spolupracovat a za veškeré poskytnuté podklady.

ANOTACE

Práce je věnována teorii řízení lidských zdrojů a vybraných personálních činností. Ty budou následně porovnávány s personálními činnostmi ve vybrané firmě, kterou je Farnet, a. s. Česká Skalice. Práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů v této společnosti a návrhy změn, které by měly vést ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, personální činnosti, analýza, personální oddělení

TITLE

The human resource management in a particular organization

ANNOTATION

This thesis deals with the theory of human resource management and particular personnel activities. The personnel activities will be compared with personnel activities in a company, Farnet, Inc. Česká Skalice. The dissertation also contains the analysis of human resource management in the previously mentioned company and suggests some ways that would improve operation in this department.

KEYWORDS

Human resource management, personnel activities, analysis, personnel department

Obsah

Úvod.....	9
1 PODSTATA, ZÁKLADY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 Podstata řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Základy řízení lidských zdrojů.....	12
1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	13
1.3 Cíle řízení lidských zdrojů.....	15
1.3.1 Význam řízení lidských zdrojů pro organizaci a jeho přínos.....	16
1.4 Shrnutí.....	16
2 ROZBOR JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
2.1 Analýza práce a vytváření náplně práce.....	17
2.1.1 Úkoly při vytváření pracovních míst.....	18
2.2 Personální plánování.....	19
2.2.1 Zásady dodržované při personálním plánování.....	20
2.2.2 Plánování pracovníků.....	20
2.2.3 Fáze personálního plánování.....	21
2.2.4 Plánování personálních činností.....	22
2.3 Přijímání pracovníků.....	22
2.3.1 Specifikace požadavků na pracovníka.....	23
2.3.2 Formální náležitosti přijímání pracovníků.....	23
2.3.3 Náležitosti dodržované při přijetí pracovníka.....	24
2.4 Mobilita pracovníků.....	24
2.4.1 Význam rozmisťování pracovníků.....	25
2.4.2 Formy mobility pracovníků uvnitř organizace.....	25
2.4.3 Formy mobility pracovníků vně organizace.....	26
2.5 Řízení pracovního výkonu.....	26
2.5.1 Pojetí výkonu.....	27
2.5.2 Cyklus řízení pracovního výkonu.....	27
2.5.3 Složení procesu řízení pracovního výkonu.....	28
2.6 Hodnocení pracovníků.....	29
2.6.1 Podoby hodnocení pracovníků.....	30
2.6.2 Metody hodnocení pracovníků.....	30
2.7 Odměňování pracovníků.....	31
2.7.1 Pojetí odměňování pracovníků.....	32
2.7.2 Vývoj v oblasti odměňování.....	33
2.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	33
2.8.1 Systém vzdělávání pracovníků.....	34
2.8.2 Metody používané ke vzdělávání pracovníků.....	36
2.9 Motivace zaměstnanců.....	37
2.9.1 Typy motivace.....	38
2.9.2 Přehled teorií motivace.....	39
2.10 Shrnutí.....	41
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	43
3.1 Filozofie firmy.....	44
3.2 Exportní firma.....	44
3.3 Úspěchy společnosti.....	45
3.4 Ekonomický vývoj od vzniku společnosti do současnosti.....	45
3.5 Swot analýza.....	49
3.6 Shrnutí.....	51

4	KOMPARACE VYBRANÉHO PODNIKU S TEORIÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	52
4.1	Analýza práce a vytváření náplně práce	52
4.1.1	Analýza práce	53
4.1.2	Vytváření náplně práce	53
4.2	Personální plánování	54
4.3	Přijímání pracovníků	55
4.3.1	Výběr zaměstnanců z vlastních řad	56
4.3.2	Zařazení pracovníka na pracoviště	56
4.4	Mobilita zaměstnanců	57
4.5	Řízení pracovního výkonu	58
4.6	Hodnocení pracovníků	59
4.7	Odměňování pracovníků	61
4.7.1	Hmotná motivace	62
4.7.2	Nehmotná motivace	63
4.8	Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	63
4.9	Motivace pracovníků	66
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	67
6	ZÁVĚR	70
	POUŽITÁ LITERATURA	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM ZKRATEK	74
	SEZNAM PŘÍLOH	73

Úvod

Řízení lidských zdrojů je stále aktuální a diskutované téma, kterým by se měla zabývat každá firma, která má zájem na kvalitě a prosperitě svých zaměstnanců. Principem této problematiky je zajišťování spokojenosti zaměstnanců, jejich kvalifikace a výkonnost a neustálé ztotožňování se s cíli firmy a přispívání ke zlepšení konkurenceschopnosti na trhu. Efektivní řízení a rozvoj lidských zdrojů je náročný úkol v jakékoliv organizaci práce. Rozvoj lidských zdrojů je v dnešním dynamicky se rozvíjejícím a globalizovaném světě správným krokem k úspěšné firemní prosperitě. Zejména získávání, udržování a rozvoj lidí jsou nezbytnými předpoklady k dosažení úspěchů. V současnosti řízení lidských zdrojů získává větší a stále rostoucí strategický význam a jen manažer, který má aktuální, kompletní a detailní informace může rozhodovat správně.

Důvodem, pro který bylo toto téma zvoleno, je jeho aktuálnost. Tempo technologických změn se stále zvyšuje a přizpůsobit se měnícím podmínkám se stává stále důležitější. Přestože k řízení lidských zdrojů bylo již napsáno mnohé, je toto téma stále diskutované a je třeba, aby se neustále vyvíjelo. Personální činnost a péče o zaměstnance se jeví jako velmi zajímavá, navzdory tomu, že je složitá a často nedocenená. Složitost této činnosti je shledávána zejména ve schopnosti systematické práce a schopnosti správného a rychlého úsudku, který musí kvalitní personalista bezpodmínečně splňovat. Neméně důležité a neopomenutelné je, že musí znát problematiku sociálního rozvoje, aplikovat základy praktické psychologie osobnosti v reálných situacích a orientovat se v různých typech osobností, víc než leckterý liniový vedoucí. Personalista je nejen odborníkem ve svém oboru, ale i částečně v oboru psychologie.

Cílem této bakalářské práce bude komparace teorie řízení lidských zdrojů s vybraným podnikem, po kterém následuje zhodnocení výsledků a určení návrhů a doporučení. Vybranou společností bude Farnet, a. s. se sídlem v České Skalici. Je to ryze česká soukromá společnost, zabývající se dvěma základními obory činností: stroji a zařízení pro získávání a zpracování rostlinných olejů a zemědělskými stroji na zpracování půdy a setí.

Aby bylo dosaženo předem stanovených cílů, je bakalářská práce rozdělena následovně. První část je zaměřena na podstatu, principy, cíle a základní činnosti řízení lidských zdrojů. Teoreticky se soustředí se na činnosti jako je analýza práce, personální plánování,

přijímání a mobilita pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování, vzdělávání a motivace pracovníků. Druhou částí je charakteristika firmy Farnet, a. s., její uspořádání, vedení i úspěchy. Na ni navazuje další kapitola, která v této firmě popisuje řízení personálního oddělení. Zaměřuje se na jednotlivé činnosti, které byly teoreticky analyzovány v předchozích kapitolách. Závěrem bakalářské práce je zhodnocení výsledků a určení návrhů a doporučení k jednotlivým činnostem personálního oddělení. Vyhodnocení předností, nedostatků a navržených opatření, které by vedly k zlepšení současného stavu ve firmě, vychází z analýzy, indukce a techniky pozorování. Podklady pro tvorbu praktické části práce byly získány z poskytnutých informací od vedoucích pracovníků personálního oddělení a z interních dokumentů.

1 Podstata, základy a cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější formu personální práce, která se začala rozvíjet v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace a jeho nejdůležitější složkou. Lidská pracovní síla získává význam nejdůležitějšího výrobního vstupu. Znamená to, že se postupně vyvíjí personální práce od administrativní činnosti k činnosti skutečně řídicí.

1.1 Podstata řízení lidských zdrojů

Celkovou podstatu řízení lidských zdrojů vyjadřuje teoretická definice a následné rozčlenění na dvě podoby řízení.

Řízení lidských zdrojů - definice

M. Armstrong definuje: „Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“. ¹

Jinými slovy řečeno, řízení lidských zdrojů by mělo ukázat, jak s pracovníky zacházet v rámci organizace. To znamená umístit správné lidi na správná místa.

Co charakterizuje řízení lidských zdrojů?

- Zabývá se tím, aby pracovníci byli oddáni své práci a tím přispívali k dosažení cílů organizace;
- Chápe pracovníka jako přínos do společnosti, jenž je třeba motivovat, rozvíjet a vzdělávat;
- Snaží se u pracovníků podpořit jejich zájmy a sladit se zájmy zaměstnavatelů. ²

Dvě podoby možností, jak řídit lidské zdroje ³

- Tvrdá podoba,
- Měkká podoba.

Tvrdá podoba

Tvrdý přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní a praktické stránky řízení lidí. Zakládá si na tom, aby od lidí získal co nejvyšší přidanou hodnotu a dosáhl tím

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002, s. 27

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2001, s. 17

³ ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002, s. 29

konkurenčních výhod. Tzn. pomocí lidí dosáhnout co nejvyššího zisku, a dále pak investovat do lidského rozvoje. Tato podoba odráží kapitalistické názory, kdy pracovník byl považován za zboží.

Měkká podoba

Měkký přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Pracovníci zde jsou chápáni jako cenný přínos do organizace, vyplývající z jejich přizpůsobení a kvality. Zakládá si na tom, získat oddanost pracovníků. Dosahuje se toho komunikací s pracovníky, jejich zapojením do rozhodování a poskytováním jim jisté míry odpovědnosti. Velice klíčová je přitom organizační kultura. Zájmy pracovníků a managementu by měly být v souladu a obě strany by měly pracovat jako členové jednoho týmu.

1.2 Základy řízení lidských zdrojů

Pro lepší orientaci v problematice řízení lidských zdrojů, budou nejprve uvedeny základní rozdíly a shodné rysy mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Protože jsou tyto činnosti často spojovány a nesprávně uváděny pod stejným významem, zaměří se na ně hned na začátku. Po obecném vysvětlení budou vysvětleny hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, které lépe poodhalí základy řízení lidských zdrojů.

Rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Řízení lidských zdrojů je pouze jednou z mnoha forem personálního řízení. Spočívá ve stylu zacházení s lidmi a je úkolem vrcholového managementu. Týká se vedoucích pracovníků a je mu přisuzováno strategické řízení. Smyslem řízení lidských zdrojů je zdůraznění celkových zájmů organizace. Jednoduše řečeno je to názor na to, jak nejlépe řídit lidi, za účelem dosažení cílů organizace.⁴

Personální řízení existovalo již dlouho před tím, než řízení lidských zdrojů vzniklo. Je zaměřeno na jiné než vedoucí pracovníky, na zájmy členů organizace a má povahu operativního řízení.

Rysy, které spojují řízení lidských zdrojů a personální řízení

Hodnoty personálního řízení se shodují s „měkkou“ verzí řízení lidských zdrojů v pohledu na potřeby jednotlivce a na jeho rozvoj v zájmu lepšího plnění cílů organizace. Společně se obě řízení shodují na teorii zaměstnávat správné lidi na správných místech a jejich

⁴ SEQUENSOVÁ, H. a kol. *Lidské zdroje*. Havířov – Podlesí: Question Marks, 2005. s. 32

rozvíjení pro tato místa. Uznávají stejné způsoby výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a způsoby odměňování. Oba typy řízení kladou důraz na komunikaci.

1.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je, výkonnost organizace a její neustálé zvyšování. Lze toho dosáhnout zlepšeným využíváním materiálních, finančních, informačních i lidských zdrojů.⁵

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, které zobrazuje obr. č. 1, se řadí:

- Organizace,
- Zaměstnanecké vztahy,
- Řízení znalostí,
- Zabezpečování lidských zdrojů,
- Řízení pracovního výkonu,
- Rozvoj lidských zdrojů,
- Řízení odměňování,
- Pracovní vztahy.

Organizace

Vytvářet organizaci, která slouží všem potřebným činnostem, podporuje integraci, efektivní komunikaci a rozhodování. Rozhodovat o obsahu a odpovědnosti práce na jednotlivých pracovních pozicích za účelem spokojenosti pracovníků při vykonávání práce. Plánovat a realizovat programy zaměřené na zvyšování efektivity společnosti.

Zaměstnanecké vztahy

Snažit se o zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů.

Řízení znalostí

Vytvářet postupy, jak předat znalosti za účelem zlepšení výkonu a intenzity práce v organizaci.

Zabezpečování lidských zdrojů

Vytvářet plán na odhad budoucích potřeb pracovníků. Zajistit počet a strukturu zaměstnanců.

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 17

Řízení pracovního výkonu

Zkoumat a řídit pracovní výkon za účelem dosažení lepších výsledků organizace i jednotlivců. Např. uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání.

Rozvoj lidských zdrojů

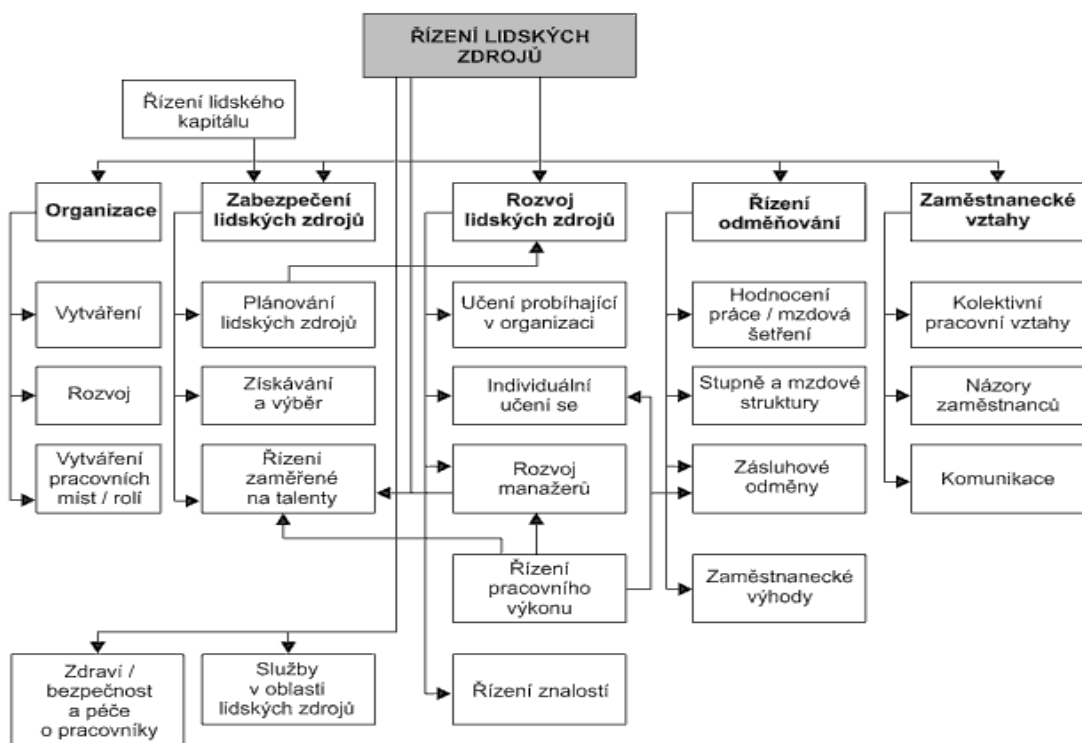
Poskytovat příležitosti k učení pro pracovníky za účelem rozvoje jejich schopností, potenciálů a zvýšení zaměstnanosti. Poskytovat příležitosti k učení manažerů za účelem lepšího plnění cílů organizace. Rozvíjet kariéru lidí a jejich potenciál.

Řízení odměňování

Vytvářet takové platové podmínky, které budou spravedlivé, porovnatelné, srozumitelné a přehledné. Přizpůsobit peněžní odměny schopnostem, dovednostem a velikostí přínosu. Poskytovat nepeněžní odměny. Např. uznání, vyšší odpovědnost či příležitost k profesnímu růstu.

Pracovní vztahy

Udržovat formální a neformální vztahy s odbory a jejich členy. Naslouchat pracovníkům a radit se s nimi o problémech společného zájmu. Poskytovat pracovníkům informace, o které mají zájem.



Obr. č. 1: Znázornění řízení lidských zdrojů podle Beckera a Gerharda (1996)

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 28

Účastníci podílející se na řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale i součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace bez ohledu na jejich postavení či funkci. Každý, kdo řídí práci, byť jen jednoho dalšího pracovníka, musí vykonávat řadu personálních činností. Problematikou řízení lidských zdrojů se tedy především zabývají:

- vedoucí pracovníci,
- provozní manažeři (linioví),
- personalisté,
- zvláštní personální útvary.

1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem je schopnost organizace dostát svých úkolů a jejich úspěšné plnění. Řízení lidských zdrojů se uskutečňuje v následujících oblastech:

- Zabezpečování a rozvoj pracovníků,
- Oceňování pracovníků,
- Vztahy.⁶

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Cílem je udržovat si kvalifikované a dobře motivované pracovníky. To znamená uspokojovat jejich budoucí potřeby, zvyšovat lidský potenciál a soustavně je rozvíjet a vzdělávat. Tomuto procesu předchází kvalitní výběr pracovníků. Patří to do organizačních cílů společnosti.

Oceňování pracovníků

Neustálé zvyšování motivace u pracovníků tím, že budou odměňováni za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za své dovednosti a schopnosti. Je třeba udržovat soulad mezi osobní kariérou zaměstnance a potřebami organizace – tzn. osobními cíli společnosti.

Vztahy

Vytváření takového pracovního prostředí, kde se budou zaměstnanci cítit příjemně a tím se zvýší i produktivita jejich práce. Tím mohou vzniknout pozitivní zaměstnanecké vztahy a bude také zkvalitňována týmová práce. Patří to do společenských cílů, které vedou i k dodržování vztahů vně organizace.

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002, s. 28

1.3.1 Význam řízení lidských zdrojů pro organizaci a jeho přínos

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti organizace. Má bezprostřední vliv na hospodářské výsledky, např. na velikost zisku organizace, kvalitu a množství výrobků a služeb, atd. ⁷

Důkazem toho může být zvýšení kvality výrobků u jednoho podniku oproti druhému, ačkoliv oba mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji i technologií. Důležitou roli řízení lidských zdrojů hraje i při vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci, pozitivních vazeb pracovníků k organizaci a ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace. To všechno je následně promítnuto do hospodářských výsledků a postavení organizace.

1.4 Shrnutí

Jako první kapitulu této práce bakalantka zvolila objasnění hlavní podstaty řízení lidských zdrojů a jejich základů a cílů. V podkapitole **Podstata řízení lidských zdrojů** je zahrnuta hlavní všeobecná definice řízení lidských zdrojů podle Armstronga a dále zde jsou popsány způsoby, jakými lze přistoupit k řízení lidských zdrojů. Způsoby řízení jsou rozděleny z hlediska měkké a tvrdé podoby. Podkapitola **Základy řízení lidských zdrojů** se zabývá nejobecnějšími úkoly a aktivitami v řízení lidských zdrojů a rozlišuje hlavní rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Nezapomíná také uvést hlavní účastníky, kteří se na řízení podílí. Poslední podkapitola **Cíle řízení lidských zdrojů** popisuje hlavní oblasti a zásady, na které se musí organizace soustředit, pokud chce efektivně hospodařit. V následující kapitole se bude zaměřovat na určité činnosti řízení lidských zdrojů z teoretického hlediska.

⁷ KLEIBL, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001.s. 41

2 Rozbor jednotlivých činností řízení lidských zdrojů

V této kapitole budou rozděleny vybrané činnosti lidských zdrojů a ke každé z nich popsány jejich základní funkce, hlavní definice a jejich úkol v organizaci. Jedná se o činnosti analýza a vytváření náplně práce, personální plánování, přijímání a mobilita pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování, vzdělávání, rozvoj a motivace pracovníků.

2.1 Analýza práce a vytváření náplně práce

Vytváření náplně práce a rozvrh pracovních míst je klíčovou personální činností, která následně vypovídá o kvalitě vykonané práce, o spokojenosti pracovníků a o celkové úspěšnosti personální práce v organizaci. Práce a pracovní místa musí být vytvořeny dřív, než se začnou vykonávat ostatní personální činnosti.

Analýza pracovního místa – definice

Poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za kterých se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.⁸

Cílem analýzy je zpracování všech informací do podoby tzv. popisu pracovního místa. Ten je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka. Analýza přináší obraz o pracovním místě, ale zároveň je i rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst. Pomáhá při hledání optimální struktury pracovních míst, metod a podmínek jejich plnění.

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace:⁹

- **celkový účel** – proč pracovní místo existuje a co se očekává od pracovníka, který je na ně přiřazen;
- **obsah** – práce vykonaná na pracovním místě od vstupů až po konečné výstupy;
- **zodpovědnost** – zohledněno vše, za co držitel pracovního místa zodpovídá;
- **kritéria výkonu** – kritéria nebo měřítko, která zhodnotí, zda je práce uspokojivě vykonávána;

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 40

⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, Praha: Grada Publishing 2007, s. 44

- **odpovědnost** – jak velkou má pracovník pravomoc při rozhodování, složitost problémů, které musí řešit, atd.;
- **organizační faktory** – vztahy podřízenosti a nadřízenosti, komu držitel pracovního místa podléhá buď přímo (liniový manažer) nebo funkčně;
- **motivující faktory** – pohnutky, které mohou motivovat či demotivovat pracovníka;
- **faktory osobního rozvoje** – možnost povýšení, kariérního růstu, získání nových dovedností nebo odborností;
- **faktory prostředí** – pracovní podmínky, které se týkají zdraví a bezpečnosti.

Vytváření pracovních míst – definice

Je to proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (pracovníků zařazených na tato pracovní místa).¹⁰

Vytváření pracovních míst je systematický proces, kdy se po vytvoření pracovního místa zpracovává popis a specifikace pracovního místa a hledají se možnosti, jak pracovat efektivněji. Musí se brát v úvahu i změny techniky, technologie, sortimentu a například i organizace práce. Častokrát to má za následek i nové definování pracovních úkolů. Nové pracovní místo se pak znovu analyzuje a celý koloběh se opakuje.

2.1.1 Úkoly při vytváření pracovních míst

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je zapotřebí, aby:

- pracovní úkoly efektivně dosahovaly stanovených cílů organizace;
- pracovníci byli spokojeni a správně motivováni;
- na fyzické a duševní zdraví pracovníků nepůsobil negativní vliv;
- pracovní úkoly byly v souladu s kvalifikací a schopnostmi pracovníků;
- pracovní úkoly byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.¹¹

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 40

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2001, s. 42

Proces vytváření pracovních míst

- stanovení jednotlivých úkolů, které je třeba plnit;
- specifikace způsobů, jak se budou úkoly provádět;
- zkombinování pracovních úkolů a jejich přiřazení jednotlivým pracovním místům, tzn., vytvoření pracovního místa;
- stanovení vztahu pracovního místa k ostatním pracovním místům. Tzn. vztah pracovníka k jiným pracovníkům a vztah práce k ostatním pracím.

2.2 Personální plánování

Řízení organizace je činnost, která směřuje k dosažení určitých cílů. Proto jsou důležitou součástí řízení metody a cesty, jak těchto cílů dosáhnout. A právě stanovování cest, metod a cílů je úkolem plánování, které je nesmírně důležitým faktorem při řízení organizace. Jednou kapitolou celého plánování je pak samozřejmě personální plánování.

Personální plánování – definice

Jinými slovy je to také plánování lidských zdrojů nebo plánování pracovníků. Slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.¹²

Jinak lze říci, že personální plánování je zde proto, aby nejen v současnosti, ale i v budoucnu byla zajištěna pracovní síla. Jeho hlavním cílem je splnění všech hlavních úkolů personálního řízení a tím zároveň přispívání k prosperitě organizace. Personální plánování nemá pouze za úkol dosahovat cílů organizace skrze pracovní síly, ale zároveň má zajistit personální rozvoj každého pracovníka, pomoci uspokojovat jeho sociální potřeby a být správnou motivací k výkonu jeho práce. Ke správnému chodu organizace

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 87

přispívá, když se individuální zájmy pracovníka sladí se zájmy organizace. Jakýkoliv plán lidských zdrojů musí být efektivní a musí být odvozen z dlouhodobých plánů organizace.

2.2.1 Zásady dodržované při personálním plánování

Aby bylo personální plánování efektivní, musí být dodrženy následující zásady:

- **Znalost a respektování organizační strategie** – všechna východiska, úvahy a předpoklady, které vstupují do plánů, musí odpovídat organizační strategii;
- **Plánování organizace a personální plánování by měly být časově sladěny** – o těchto dlouhodobých plánech se musí uvažovat současně, protože oba plány spolu souvisí;
- **Personální plánování je záležitostí celé organizace** – správně fungující organizace si nemůže dovolit, aby v budoucnu byla ohrožena nedostatkem pracovních sil, proto tomuto plánu musí věnovat náležitou pozornost.

2.2.2 Plánování pracovníků

Stejně jako při plánování v jiných oblastech je i pro personální plán důležité předvídání.

Personální plánování v organizaci vychází ze dvou prognóz:

- předvídání potřeby pracovních sil,
- předvídání zdrojů pracovních sil.¹³

Každá z těchto dvou prognóz je založena na svých vlastních analýzách a potřebných informacích.

Potřeba pracovních sil

Při této prognóze se zaměříme na informace, které se týkají výrobní orientace, situace na trhu, stavu v oblasti techniky a technologie, věkové struktury a mobility pracovníků v organizaci.

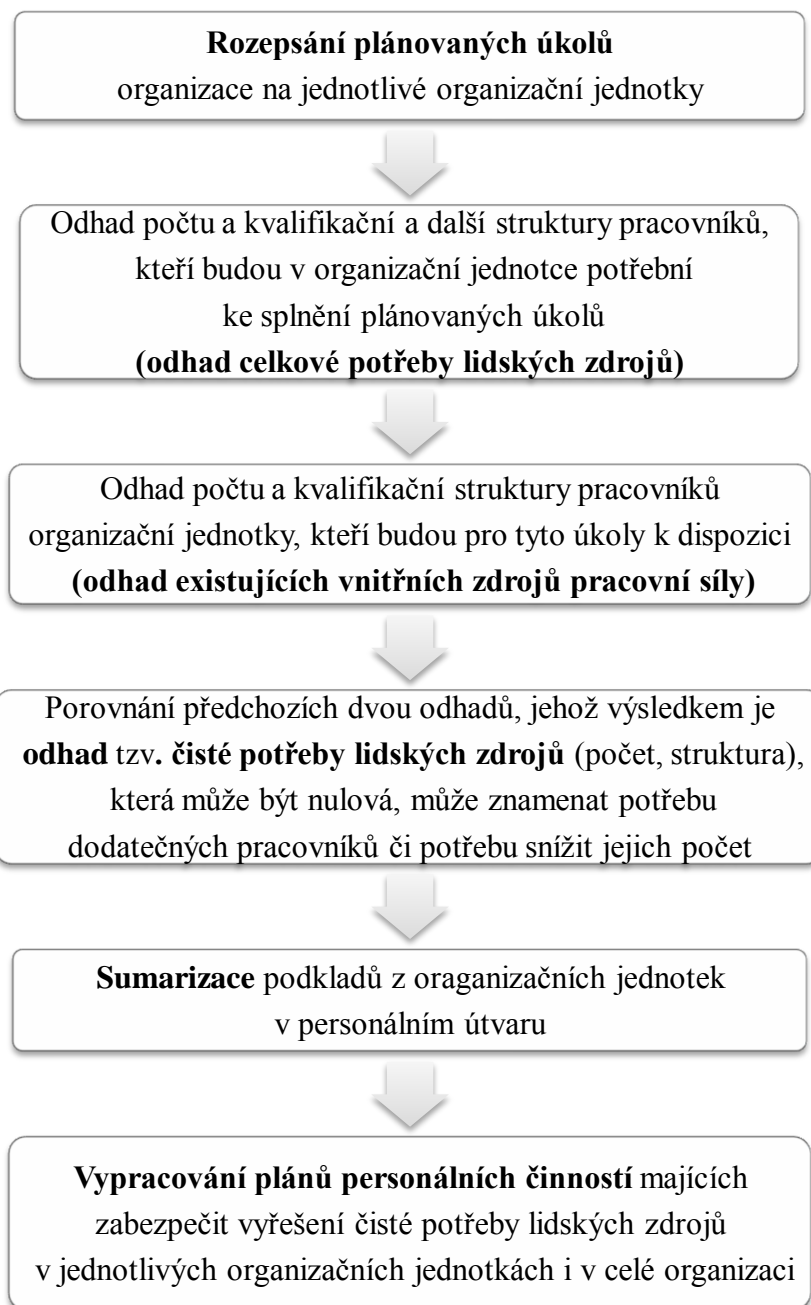
Zdroje pracovních sil

Tato prognóza vyžaduje informace a analýzy zaměřené na objem a strukturu pracovních sil, kvalifikační strukturu a potenciální rozvoj pracovníků, populační vývoj ve státě, situace na lokálním trhu práce a oblast vzdělávání lidí.

¹³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing 2007, s. 54

2.2.3 Fáze personálního plánování

Prvním krokem každého plánování je určení strategických cílů organizace. Na ně pak navazují strategické plány. Po vytvoření těchto celkových plánů se vytvářejí personální strategické cíle a na ně navazující strategické personální plány. Dlouhodobé personální cíle se pak konkretizují a člení se na jednotlivé etapy, které zobrazuje obr. č. 2.



Obr. č. 2: Fáze personálního plánování

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2001, s. 94

2.2.4 Plánování personálních činností

Podle způsobu, kterým pokrýváme potřeby pracovníků, se dále zpracovávají plány jednotlivých personálních činností. Mezi tyto plány patří:

- plány získávání a výběru pracovníků – pokrývají potřebu pracovníků z vnějších zdrojů, jsou-li vnitřní zdroje vyčerpány;
- plány vzdělávání pracovníků;
- plány rozmisťování pracovníků;
- plány odměňování a produktivity práce – určují takový systém odměňování, který má přilákat do organizace potřebné pracovníky a stimulují jejich pracovní výkon;
- plány penzionování a propouštění pracovníků.

S těmito plány úzce souvisí plány hodnocení pracovníků, které zavádějí řád a systém do personální činnosti. U všech plánů personálních činností je třeba brát na vědomí otázku nákladů. Důležité je i načasování jednotlivých kroků plánování. Ve finále musíme vždy zohledňovat efektivnost tvorby plánů.

2.3 Přijímání pracovníků

Obecným cílem získání pracovníků by měl být potřebný počet pracovníků s odpovídající kvalitou při co nejmenších vynaložených nákladech.

Přijímání pracovníků lze chápat dvojitým způsobem - v užším a širším pojetí. Užší pojetí zahrnuje všechny počáteční kroky, které se provádějí u nově příchozího pracovníka do organizace. V širším pojetí se pak jedná nejen o počáteční kroky, ale ještě o další, které souvisí s přechodem z jednoho pracovního místa na nové v rámci organizace. Jinými slovy už při přijímání pracovníků musíme zvážit, zda pracovníky přijímáme z interních (širší pojetí) či externích (užší pojetí) zdrojů.

Přijímání pracovníků – definice

„Přijímáním pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“¹⁴

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2001, s. 178

2.3.1 Specifikace požadavků na pracovníka

Personální specifikace definuje požadované vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti pro dané pracovní místo. Specifikace může být sestavena podle následujících bodů:

- **schopnosti** – co musí pracovník znát a být schopen dělat;
- **odborná příprava a výcvik** – požadovaná odbornost nebo vzdělání, která má pracovník splňovat;
- **zkušenosti, praxe** – dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich;
- **zvláštní požadavky** – úkolem pracovníka bude například zavádění nových systémů, hledání nových trhů a zákazníků;
- **vhodnost pro organizaci** – přizpůsobit se a umět pracovat v dané podnikové kultuře;
- **další požadavky** – cestování, nezvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka, atd.;
- **možnost splnit očekávání uchazeče** – na jakou úroveň může organizace splnit pracovníkovi požadavky, např. kariéra, vzdělání, jistota zaměstnání.

2.3.2 Formální náležitosti přijímání pracovníků

Nejdůležitější náležitostí při přijímání pracovníků je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. Smlouva nikdy nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Obě strany by se měly podílet na její formulaci a zaměstnavatel při jejím vypracování musí dbát práv zaměstnance. Pokud se ale jedná pouze o přeřazení na nižší funkci, povýšení či převedení na jinou práci, je možné tuto skutečnost vyřešit pouhým dodatkem k pracovní smlouvě. Existují však i některé pracovní pozice, často mimo podnikovou sféru, kde může pracovní poměr vzniknout na základě volby či jmenování, nikoliv pracovní smlouvy.¹⁵

Bez ohledu na to, jak důkladně je pracovní smlouva specifikována, následuje další nezbytný formální krok, kdy pracovník personálního oddělení seznámí nového pracovníka s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru. Tento krok by měl být proveden ještě před podpisem pracovní smlouvy. Dalším krokem po podpisu pracovní smlouvy je zařazení pracovníka do personální evidence. Tento krok obnáší vystavení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení,

¹⁵ SEQUENSOVÁ, H. a kol. *Lidské zdroje*. Havířov – Podlesí: Question Marks, 2005. s. 69

vystavení podnikového průkazu, atd. V případě, že jde o nového pracovníka, je nutné převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Poté už následuje uvedení pracovníka na pracoviště a jeho předání nadřízenému, který pracovníka seznámí s jeho právy a povinnostmi, s předpisy týkající se bezpečnosti práce a s ostatními pracovníky.

2.3.3 Náležitosti dodržované při přijetí pracovníka

- Zajistit, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako první (vrátný nebo recepční, personalista nebo bezprostřední nadřízený), věděla o přibližném čase jeho příchodu a také věděla, co udělat dále;
- Stanovit čas, kdy se má nový pracovník dostavit, - vyhněte se tak nebezpečí, že se nový pracovník objeví předtím, než dorazí recepční nebo úředníci;
- Proškolit personál recepce k tomu, aby se k novým pracovníkům choval přátelsky a věnoval jim náležitou pozornost a péči;
- Jestliže má nový pracovník poté, co se dostaví, odejít na jiné místo, doprovod'te jej vždy, je-li cesta na nové místo poněkud složitější;
- Nenechávat nového pracovníka čekat; soustavná, neuspěchaná a organizovaná činnost je vynikajícím lékem na počáteční nervozitu.¹⁶

2.4 Mobilita pracovníků

Mobilitou pracovníků se organizace snaží uvést do praxe všechny hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, tzn. dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy, atd. Spojování pracovníků s pracovními místy znamená i to, že dochází k oddělování pracovníků od jejich dosavadních pracovních míst a že část tohoto oddělování má i podobu odchodů pracovníků z organizace.

Mobilita pracovníků - definice

Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, za účelem zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.¹⁷

¹⁶ THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Aspi, 2007. S. 60

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 221

2.4.1 Význam rozmisťování pracovníků

Při mobilitě pracovníků bereme v úvahu hlavně profil pracovníka a profil pracovního místa. Profil pracovníka tvoří vzdělání, povolání, délka odborné praxe či praxe v oboru, osobnostní charakteristika a výsledné osobní hodnocení (hodnocení jeho pracovního výkonu). Právě hodnocení pracovníků je důležitým podkladem pro mobilitu pracovníků zejména při směřování a realizaci osobního rozvoje pracovníků a například i pro rozhodnutí o ukončení pracovního poměru.

Profil pracovního místa vyplývá z analýzy pracovních míst, kterou představuje popis a specifikace pracovního místa a dotváří ji úroveň výkonu (normy výkonu).

Hlavní roli při rozmisťování pracovníků má pracovní místo se svými požadavky a pracovními podmínkami, pro něž se snažíme nalézt pracovníky s odpovídající kvalifikací, výkonem a schopnostmi přizpůsobit se daným pracovním podmínkám.

Moderní řízení lidských zdrojů klade důraz na „šití pracovních úkolů a míst na míru“ pracovníkovi. Je to novější přístup, ve kterém na prvním místě stojí profil pracovníka a tomu se pak přizpůsobují pracovní úkoly a pracovní místa. Mobilita pracovníků v organizaci je nepřetržitý proces sladování struktury pracovních míst se strukturou pracovníků. Jinými slovy jde o hledání možností, aby pracovník podával optimální výkon a maximálně přispíval k dosahování cílů organizace.

2.4.2 Formy mobility pracovníků uvnitř organizace

V procesu neustálého hledání možností, jak zlepšovat pracovní výkon a optimálně při tom využívat pracovníky v rámci organizace se uplatňují tyto personální aktivity:¹⁸

- **Povyšování pracovníků** – proces, při němž pracovník přechází na důležitější, náročnější a většinou lépe placenou pracovní funkci. Účelem povýšení není jen potřeba obsadit určitou funkci, ale i zvýšení pracovních schopností pracovníka a zvýšení jeho motivace.
- **Převádění pracovníků na jinou práci (pracoviště)** - pracovník přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter práce, význam, postavení i platové ohodnocení jako předchozí pracovní místo. Příčinou může být úspora

¹⁸ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. 47

pracovníků, ukončení výroby či provozu nebo potřeba pokrýt jiné uvolněné pracovní místo.

- **Přeřazování pracovníků na nižší funkci** – sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii doprovázený i snížením mzdy či platu. Důvody, proč se tomu tak stane, mohou být dva:
 - pracovní místo bylo zrušeno nebo poklesl jeho význam z důvodu organizačních změn v organizaci;
 - pracovník byl shledán neschopným dále efektivně pracovat na své dosavadní pozici.

2.4.3 Formy mobility pracovníků vně organizace

Vnější mobilita pracovníků má svou aktivní i pasivní stránku.¹⁹

Aktivní stránku tvoří získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků. Týká se především pracovníků přicházející do organizace zvenku. Mobilita v tomto případě se uskutečňuje formou obsazování volného pracovního místa.

Pasivní stránku pak tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru, tj. propouštění, penzionování a úmrtí pracovníků. V některých případech sem lze zařadit i odchod na mateřskou dovolenou, odchod do školy či vyslání na dlouhodobou stáž, apod.

- **Propouštění pracovníka** – ukončení pracovního poměru, jehož příčina může být na straně organizace (důvod nadbytečnosti pracovníka – úspora pracovníků, likvidace provozu aj.) anebo na straně pracovníka (nedostatečný výkon, porušování disciplíny apod.)
- **Penzionování pracovníků** – řešení mobility pracovníků při dosažení důchodového věku může proběhnout dvěma přístupy. Prvním přístupem je, podává-li pracovník stále požadovaný pracovní výkon, možnost dále pokračovat v práci a druhým ukončení pracovního poměru po dosažení důchodového věku pracovníka.

2.5 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon je hlavním smyslem personální práce. Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje vytváření pracovních úkolů a míst přímo na míru každého pracovníka. K efektivnímu řízení pracovního výkonu musí být přizpůsobeno i řízení odměňování

¹⁹ HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 48

a rozvoj efektivnosti řízení formováním postojů vedoucích pracovníků. Řízení pracovního výkonu spadá zejména do pravomoci liniových manažerů.

Řízení pracovního výkonu se týká zlepšování výkonu, rozvoje pracovníků, uspokojování potřeb všech zainteresovaných stran organizace (vlastníků, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti), také komunikace a spoluodpovědnosti (vytváření dialogu mezi managementem a členy týmu).

Řízení pracovního výkonu - definice

Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k propojení při vytváření pracovních úkolů, vzdělávání, rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a jeho odměňováním. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.²⁰

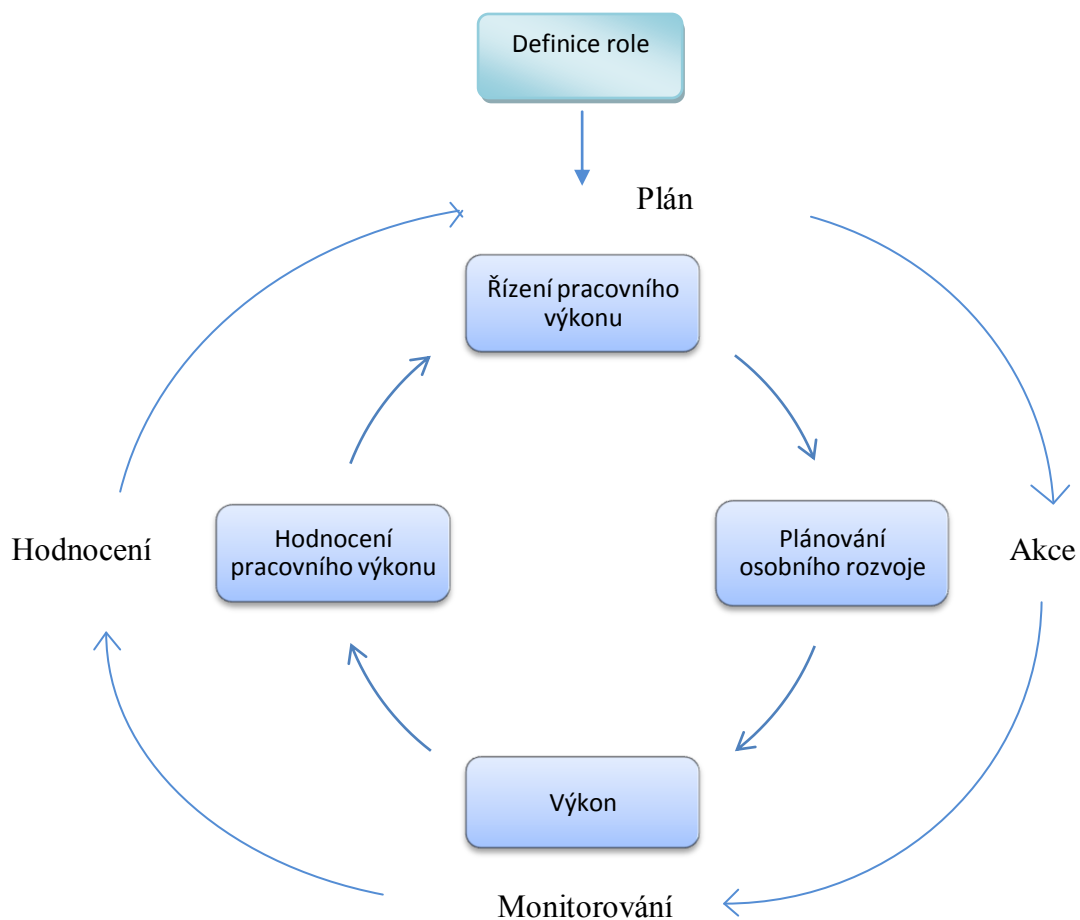
2.5.1 Pojetí výkonu

Pracovní výkon je soubor úkolů, které tvoří náplň práce určitého pracovníka. Představuje nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy mezi lidmi na pracovišti, atd. Pracovní výkon je výsledkem spojení úsilí, schopností a vnímání role. Jestliže pracovník vynakládá veliké úsilí a má k tomu potřebné schopnosti, ale nechápe význam své role, nebude jeho výkon pravděpodobně dobrý.

2.5.2 Cyklus řízení pracovního výkonu

Cyklus řízení pracovního výkonu je charakterizován jako nepřetržitý, sám sebe obnovující cyklus, který znázorňuje obr. č. 3.

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 190



Obr. č. 3: Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002, s.433

2.5.3 Složení procesu řízení pracovního výkonu ²¹

Uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu

Dohoda nebo smlouva musí udávat cíle a normy pracovního výkonu, jak se bude pracovní výkon měřit, jaké schopnosti jsou potřeba k efektivnímu plnění pracovních úkolů a hodnoty, požadavky a kvality, které se od pracovníka očekávají.

Zpracování plánu výkonu pracovníka

Konkretizace dohody či smlouvy o pracovním výkonu.

²¹ MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus 2009. s. 86

Řízení pracovního výkonu během období

Nepřetržitý proces, kdy se neformálně hodnotí pracovník a řeší se problémy vyskytnuvší se v pracovním výkonu.

Závěrečné hodnocení pracovního výkonu

Jde o formální hodnocení a revizi pracovníka za určité období.

Řízení pracovního výkonu je proces, který se orientuje na budoucnost a rozvoj a zaměřuje se na zlepšování individuálního a týmového výkonu. Zavádění systému řízení pracovního výkonu je velmi důležité důkladně sledovat a vyhodnocovat, zvláště v prvním roce po jeho zavedení. Tuto závěrečnou fázi provádí členové projektového týmu, nebo pracovníci personálního oddělení. Provádí se proto, aby se odhalily oblasti, ve kterých došlo ke zlepšení či zhoršení výkonu a proto, aby se mohlo dojít k úpravám či doplnění procesu.

2.6 Hodnocení pracovníků

Představuje zjišťování, posuzování a stanovení úkolů, které se týkají pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivace pracovníků. V širším slova smyslu je hodnocení pracovníků chápáno jako soubor výsledků práce, sociálního chování pracovníků a jejich schopností a charakteristik v prostředí daného pracoviště.

Hodnocení pracovníků - definice

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnosti zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- sdělováním výsledků zjištěných u jednotlivých pracovníků a projednáváním těchto výsledků s nimi;
- a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.²²

²² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, s. 194

2.6.1 Podoby hodnocení pracovníků

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení:

- **Neformální hodnocení** – jde o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během práce. Je určováno pocitem hodnotícího, dojmem a jeho momentální náladou. Jde o součást každodenního vztahu nadřízeného a podřízeného a bývá součástí kontroly plnění pracovních úkolů. Toto hodnocení nebývá nikam zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou určitého personálního rozhodnutí.
- **Formální hodnocení** – pravidelné a periodické hodnocení, ze kterého vycházejí podklady, pro provádění dalších personálních činností.

Hodnocení se může zaměřit na výsledky práce nebo na pracovní a sociální chování pracovníka. Při zaměření se na výsledky práce jde o charakteristiky, které jsou dobře a objektivně měřitelné. Řadí se mezi ně množství, kvalita, včasnost, náklady, aj. V případě, že se zaměří na chování pracovníků, jde o charakteristiky hůře měřitelné a méně spolehlivé, jako je například iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést a rozhodovat se. Disciplinovanost, odbornost, píle, kvalita práce, ochota, postoje, schopnost spolupracovat, dále pak vstřícnost, vystupování na veřejnosti, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi, aj. Z toho plyne, že se následně i obtížněji hledají cesty ke zlepšení pracovního výkonu. Hodnocení na základě výsledků práce a chování pracovníka je třeba ještě doplnit o popis toho, do jaké míry pracovní schopnosti odpovídají formálním požadavkům pracovního místa (dovednosti, znalosti, vzdělání, charakteristiky osobnosti, atd.)²³

Mimo formálního hodnocení je důležité několikrát do roka organizovat neformální hodnocení v podobě diskuzí a porad, neboť právě tím se poskytují zpětné vazby. V každé organizaci zaleží na konkrétní povaze práce, a podle ní se rozhodne periodicita hodnocení.

2.6.2 Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení je hodně a mají i různou řadu variant. Proto budou uvedeny ty nejpoužívanější a nejčastější.²⁴

²³ ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Přeložil Daniel Hradilák. Praha: Grada Publishing, 2010. s.14

²⁴ MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus 2009. s. 101

- **Hodnocení podle stanovených cílů** – používané pro hodnocení manažerů a specialistů;
- **Hodnocení na základě plnění norem** – metoda, která se používá pro hodnocení výrobních dělníků. Výhodou je, že výkon je posuzován podle objektivních měřítek;
- **Volný popis** – nejvhodnější metoda hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků, kdy hodnotitel popíše pracovníka podle položek na seznamu hodnocení. Negativem je to, že hodnotitelé jsou různí a mají i různé vyjadřovací schopnosti, tudíž je často obtížné tato hodnocení porovnávat;
- **Hodnocení na základě kritických případů** – hodnotitel vede písemné záznamy o událostech při výkonu práce. Nevýhodou je pravidelnost pořizování záznamů, což může být časově náročné;
- **Hodnocení pomocí stupnice** – užívá se tří typů stupnice a hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvláště jako např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, znalost práce, atd. Stupnice rozlišujeme číselné (bodové rozpětí 1-5), grafické (křivka spojující body na úsečce) a slovní (vynikající, nadprůměrný, průměrný, podprůměrný, špatný);
- **Checklist** – dotazník, který zpravidla označuje odpověď ano či ne. Tato metoda je velice náročná na přípravu;
- **Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování = metoda BARS** - varianta checklistu, která je zaměřena na pracovní chování vycházející z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce;
- **Metoda založená na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** – metoda, jenž porovnává výkon dvou nebo více jedinců a která není vhodná pro účely odměňování, ale spíše pro motivování pracovníků;
- **Assessment centre** – specializovaná centra, která vytváří umělé prostředí formami případových studií, simulací aj. a slouží pro hodnocení manažerů a specialistů;

2.7 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jedna z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností. Oblast odměňování se dotýká všech lidí, kteří v organizaci pracují (zaměstnanci, manažeři, majitel podniku).

Odměňování pracovníků - definice

System odměňování pracovníků se skládá ze vzájemného propojení politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.²⁵

2.7.1 Pojetí odměňování pracovníků

Odměňování neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžních odměn, ale zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly) nebo zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní). Odměny mohou zahrnovat i věci, které nejsou samozřejmé jako například přidělení lépe vybavené kanceláře, přeřazení na zajímavější pracoviště, přidělení modernějšího stroje, atd. Stále častěji se však mezi odměnami objevuje i vzdělávání umožněné organizací. Vedle peněžních odměn se tedy používají i nepeněžní odměny, z nichž některé vůbec nelze vyjádřit v penězích.

Organizace může oblast vnitřních odměn (odměny, které nemají hmotnou povahu a závisí na spokojenosti pracovníka) ovlivnit například pečlivým výběrem pracovníka. A to tak, že mu přidělí na míru šité pracovní místo či pro něho vhodně zvolí pracovní úkol. Jinými slovy lze toto odměňování nazvat autonomií práce. Dalším důležitým faktorem, jenž ovlivňuje vnitřní odměny pracovníka, jsou pozitivní vztahy mezi vedením organizace a pracovníky, spravedlivé hodnocení pracovníků, systém péče o ně a vytváření příznivých pracovních podmínek.

Odměny mohou mít vazbu na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti a mohou mít také podobu zajímavých úkolů či veřejného uznání. Klíčovou otázkou při odměňování pracovníků je spravedlivý a motivující systém odměňování v organizaci. Systém by měl být šitý na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám zaměstnanců.

Je všeobecně rozšířené, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu, protože pracovník bude za větší odměnu odvádět lepší pracovní výkon. Avšak mnoho odměn, které jsou zaměstnavatelem poskytovány, nejsou vůbec vázány na pracovní výkon, ale na

²⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. s. 553

příslušnost k organizaci (placená dovolená, třináctý plat, aj.). Pracovní výkon bývá ovšem často obtížně měřitelný a při odměňování pracovníků je zvykem přihlížet k dosaženému vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci, atd. To jsou faktory, které brání vázat odměnu pouze na pracovní výkon.

2.7.2 Vývoj v oblasti odměňování

Hlavní změny v řízení odměňování shrnuté Armstrongem a Brownem ukazuje tabulka č. 1. Východiskem pro proces vytváření jakéhokoliv systému odměňování musí být strategický program organizace.

Tab. č. 1: Hlavní změny v řízení odměňování

Starý přístup	Nový přístup
Orientace na peněžní odměny	Orientace na celkové odměny
Reagující mzdy a platy	Strategické mzdy a platy
Administrativně řízené mzdy a platy	Podnik a podnikání odrážející mzdy a platy
Byrokratické systémy mezd a platů	Flexibilní systémy mezd a platů
Oddělené (samostatné) systémy mezd a platů	Systémy mezd a platů integrované s procesy řízení lidských zdrojů
Hierarchické struktury	Orientace na soustavný rozvoj
Odměňování podle výkonu	Odměňování podle přínosu
Priorita ve vnitřní spravedlnosti	Orientace na trh
Vztahující se k vykonávané práci	Vztahující se k lidem
Vnucená „nejlepší praxe“	Přizpůsobení zásluhovosti/kultuře
Řízené personálním útvarem	Přenesení pravomocí na liniové manažery
Mzdové žebříčky/mnohastupňové struktury	Širokopásmové nebo druhům prací odpovídající struktury

Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. s. 563

2.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V současné společnosti je kladen velký důraz na znalosti a dovednosti člověka a proto, aby mohl fungovat jako efektivní pracovní síla, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. Vzdělávání se nyní stává celoživotním procesem. Organizace s pozitivní filozofií vědí, že investice do vzdělání jim přinese nejen konkurenceschopnost, ale i budoucí prosperitu a růst. Péče o formování pracovních schopností pracovníků je důležitý úkol personálního oddělení a je proto zapotřebí flexibilních pracovníků, kteří

dokážou být připraveni na změny. Změnami je míněna jejich schopnost reagovat na možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení v organizaci. Stále více se při vzdělávání pracovníků používají rozvojové aktivity, které se specializují na širší okruh znalostí a dovedností i na formování osobnosti a přizpůsobování se kultuře v organizaci. Právě tyto aktivity podporují flexibilitu pracovníků.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků - definice

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších prací či působení na jiných pracovních místech – rozšiřování pracovních schopností.
- Rekvalifikační procesy v organizaci – pracovníci zaměstnaní na konkrétním pracovním místě jsou přeškoleni na jiné pracovní místo, více potřebné pro organizaci.
- Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce, atd. (organizace ne vždy získává nové pracovníky, kteří jsou náležitě připraveni vykonávat svou pracovní pozici).
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka (v mezilidských vztazích, ovlivňují chování, potřeby, hodnoty, motivaci).²⁶

2.8.1 Systém vzdělávání pracovníků

V systému formování pracovních schopností se rozlišují tři oblasti:

1) Oblast všeobecného vzdělávání

Zde se formují základní znalosti a dovednosti člověka, aby dokázal žít ve společnosti, a navazují na ně rozvíjením pracovních schopností. Jde o sociální rozvoj jedince a organizace nemá v této oblasti na člověka vliv.

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 200, s. 238

2) Oblast odborného vzdělávání

Jde o proces přípravy na povolání a specializace na určité pracovní místo, jenž zahrnuje:

- **Základní přípravu** – např. příprava na dělnická povolání v učňovském středisku organizace;
- **Doškolení** - pokračování v odborném vzdělávání, které je potřebné pro určité pracovní místo;
- **Rekvalifikace** – vzdělávání, které směřuje k výkonu jiného povolání. Dosavadní povolání není uspokojující, tudíž se pracovník přeorientovává na jiné;
- **Orientace pracovníků** – pomocí potřebných informací, jenž jsou pracovníkovi poskytnuty, se pracovník lépe orientuje v nové práci na jiném místě či kolektivu, aj.

3) Oblast rozvoje

Zahrnuje získávání širšího okruhu znalostí a dovedností, než které jsou nezbytně nutné k vykonávání současného povolání. Překračování mezi daného oboru a širší orientace na kariéru pracovníka a formování pracovního potenciálu pracovníka

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, při níž dochází k úzké spolupráci s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. Nejefektivnější devizou je dobře organizované vzdělávání pracovníků. Je to opakující se cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání a správně fungující skupiny pracovníků (často externích odborníků), kteří zajišťují odbornou stránku vzdělávání. Celý cyklus začíná potřebou vzdělávat pracovníky. Poté musí následovat fáze plánování, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, výběru pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu, metod, apod. Třetí fází je samotná realizace vzdělávacího procesu. Protože organizace chce, aby výsledek vzdělávání byl efektivní, a také bývá dosti nákladnou složkou, následuje fáze vyhodnocování výsledků, účinnosti a použitých metod vzdělávacího programu. Klíčové postavení mají zejména identifikace potřeby, plánování a vyhodnocování vzdělávání, jenž rozhodují o tom, jak bude vypadat celý proces a jaká bude jeho účinnost.

2.8.2 Metody používané ke vzdělávání pracovníků

Postupem času se vytvořila široká škála metod vzdělávání, které se zařadili do dvou velkých skupin. První skupinou jsou metody používané na pracovišti a druhou mimo pracoviště.

1) Metody používané na pracovišti („on the job“)²⁷

Jsou vhodné pro vzdělávání dělníků a v praxi jsou dosti používané.

- **Instruktaž při výkonu práce** – zácvik nového pracovníka zkušenějším pracovníkem.
- **Coaching** – dlouhodobější vedení pracovníka jeho nadřízeným, který ho vede k žádoucímu výkonu práce.
- **Mentoring** – vzdělávaný pracovník si vybere svého rádce (mentora), který mu radí, pomáhá a usměrňuje ho ve výkonu jeho povolání.
- **Counselling** – vzájemné konzultování mezi podřízeným a nadřízeným - mizí zde jednostranný vztah.
- **Asistování** – vzdělávaný pracovník je přiřazen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi do té doby, dokud není schopen svou práci vykonávat samostatně.
- **Pověření úkolem** – vzdělávaný pracovník je sledován po přidělení určitého úkolu.
- **Rotace práce** – pracovník je na určitou dobu přemísťován na různá pracovní místa.
- **Pracovní porady** – seznámení se současnou situací, problémy a fakty celé organizace.

2) Metody používané mimo pracoviště („off the job“)²⁸

Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Probíhají formou kurzů např. ve školách, výukových dílnách nebo počítačových učebnách. Převážně se používají k hromadnému vzdělávání.

- **Přednáška** – předání teoretických znalostí.
- **Přednáška spojená se skupinovou diskuzí (seminář)** – opět předávání teoretických znalostí.
- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** – předávání nejen teoretických, ale i praktických znalostí a dovedností pomocí techniky, počítačů, předvádění pracovních postupů, apod.

²⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing 2007. s. 151

²⁸ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing 2007. s. 154

- **Případová studie** – skutečné nebo smyšlené vyličení problému. Vzdělávající mají za úkol případ diagnostikovat a navrhnout řešení.
- **Workshop** – stejné jako případová studie, jen se problémy řeší komplexně a v týmu.
- **Brainstorming** – varianta případové studie s tím rozdílem, že každý účastník navrhne způsob řešení a pak se koná diskuze, v níž se hledá nejvhodnější návrh.
- **Simulace** – řešení běžné životní situace v určitém časovém úseku provedením řady konkrétních rozhodnutí.
- **Hraní rolí** – účastníci na sebe vezmou určitou roli a řeší konkrétní situaci. Vše je zaměřeno na osvojení určité sociální role, vlastností a praktických dovedností.
- **Assessment centra (diagnostiko-výcvikový program)** – účastník plní různé úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň manažera. Úkoly a problémy jsou často generovány počítačem a lze měnit frekvenci či úroveň stresu.
- **Outdoor training (učení hrou)** – hry či akce spojené se sportovním výkonem, při nichž se manažeři učí manažerským dovednostem. Ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů.
- **Vzdělávání pomocí počítačů** – vzdělávání pomocí počítačových vzdělávacích programů, počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků a nabízejí různé testy a cvičení.

2.9 Motivace zaměstnanců

Všechny organizace mají zájem na dosažení co nejvyšší úrovně výkonu lidí. Pro zaměstnavatele to znamená věnovat zvýšenou pozornost různým druhům motivování. Mezi ně patří například odměny či vedení lidí, ale tím nejdůležitějším je práce, kterou pracovníci vykonávají. Nejlepším motivátorem je pro pracovníka práce, která ho uspokojuje. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací a mají ji rádi, ji zároveň chtějí vykonávat co nejlépe. Motivační přístup v organizaci je důležitý a užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků.

Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se zdá. Lidé mají různé potřeby a každý člověk si stanovuje jiné cíle. Následkem toho má pak každý člověk jiné chování. Proto je omyl se domnívat, že jeden motivační přístup bude vyhovovat všem lidem.

Pro efektivní a fungující motivaci je nutné nejprve pochopit a poznat jednotlivé pracovníky.

Motivace - definice

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivaci lze charakterizovat jako cíleně orientované chování.²⁹

Proces motivace

Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich činy povedou k dosažení jejich cíle nebo nějaké odměny, která uspokojí jejich potřeby. Správným výsledkem motivace jsou lidé, kteří sami od sebe jdou směrem k dosažení svých cílů i požadavků organizace. Ovšem ve většině případů je potřeba vnější motivace, kterou musí zajistit manažeři formou odměn, uspokojující práce, příležitosti ke vzdělání a růstu, atd.

2.9.1 Typy motivace

Dvěma cestami lze dojít k pracovní motivaci. V prvním případě jsou to lidé, kteří motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. V druhém případě jde o lidi, kteří jsou motivováni managementem pomocí metod jako odměňování, povyšování, pochvala, atd. Tyto typy motivace obecně nazýváme:³⁰

- **vnitřní motivace** – jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí. Patří mezi ně:
 - odpovědnost – pocit, že je práce důležitá,
 - autonomie – volnost při vlastním rozhodování,
 - využívání a rozvíjení vlastních dovedností a schopností,
 - zajímavá práce,
 - příležitost k postupu ve funkci.

- **vnější motivace** – faktory, které se vytvářejí pro lidi. Patří mezi ně:
 - zvýšení platu,
 - pochvala nebo povýšení,
 - disciplinární řízení,
 - kritika.

Vnitřní motivace má mnohem hlubší a dlouhodobější účinek než vnější, protože není vynucená okolím a týká se kvality pracovního života. Vnější motivace může mít ale bezprostřední a výrazný účinek.

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. s. 159 - 160

³⁰ KLEIBL, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. s. 120

2.9.2 Přehled teorií motivace

Motivace bude následně rozdělena těchto tří skupin:

- 1) Teorie instrumentality.
- 2) Teorie zaměřené na obsah.
- 3) Teorie zaměřené na proces.

1) Teorie instrumentality

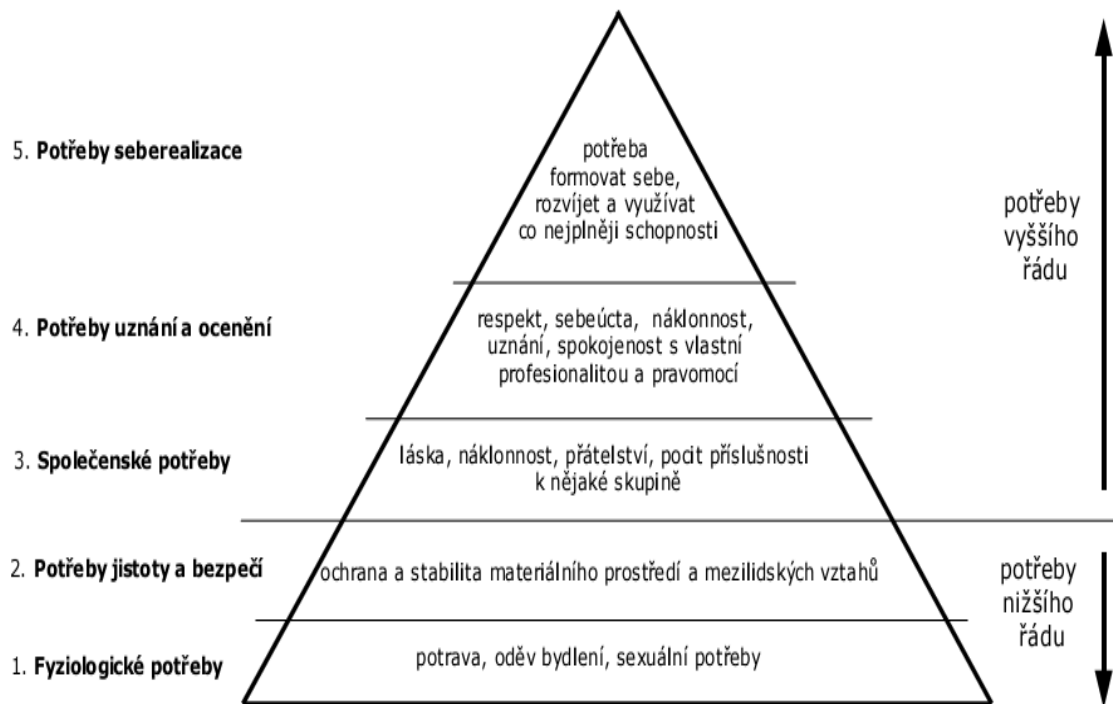
Teorie odměn nebo trestů (cukru a biče). Zajistí, aby se lidé chovali patřičným způsobem. Tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze, a že pracovníka lze motivovat pouze tím, že pracovní výkon bude pevně provázán s odměnami a tresty. Tato teorie vznikla v době taylorismu, je založena na systému kontroly a nerespektuje řadu lidských potřeb.

2) Teorie zaměřené na obsah (*teorie potřeb*)

Teorie nám říká, že neuspokojená pracovníková potřeba vytváří stav nerovnováhy. Abychom opět docílili rovnováhy, musíme u dané osoby rozpoznat potřeby, které povedou k dosažení uvedeného cíle. Do této teorie je zahrnuta Maslowova teorie potřeb (obr. č. 4) a Herzbergův dvoufaktorový model.

Maslowova teorie potřeb (1954)

Nejslavnější klasifikace potřeb, která se domnívá, že existuje pět hlavních potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Počínaje základními fyziologickými potřebami a konče nejvyššími potřebami ze všech - potřebami seberealizace. Teorie tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby přijde na řadu potřeba vyššího řádu. V současnosti je Maslowova teorie kritizována za svou nepružnost a nekompromisnost.



Obr. č. 4: Maslowova pyramida potřeb a hodnot

Zdroj: www.orlita.cz

Herzbergův dvoufaktorový model (1957)

Vznikl na základě empirických rozborů pracovníků. Tím byly identifikovány dvě významné skupiny faktorů. První jsou označeny jako motivátory a druhé jako hygienické potřeby.

3) Teorie zaměřené na proces³¹

Teorie, které kladou důraz na psychologické procesy a které ovlivňují motivaci. Mají mnohem přiměřenější a realističtější přístup a nahrazují Maslowovu a Herzbergovu teorii. Zastávají je teorie očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti.

Expektační teorie (očekávání)

Teorie předpokládá, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné. Očekávání zde hraje roli pravděpodobnosti, že čin nebo vynaložené úsilí povede k určitému výsledku. Tato teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem (1968), kteří přidali dva faktory, bez kterých samotné úsilí nestačí. Těmi faktory jsou schopnost a vnímání role.

³¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. s. 163

Teorie cíle (dosahování cílů)

Zformulována Lathanem a Lockem (1979), kteří tvrdí, že motivace je vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle.

Teorie spravedlnosti (pocity spravedlnosti)

Zabývá se vnímáním lidí, jak je s nimi v porovnání s jinými lidmi zacházeno. Lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, jak říká Adams (1965).

2.10 Shrnutí

Druhá kapitola je zaměřena na jednotlivé činnosti, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá. Bakalantka se zaměřila zejména na tyto činnosti: analýza a vytváření náplně práce, personální plánování, přijímání a mobilita pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků a motivace pracovníků. V každé podkapitole je jednotlivá činnost analyzována pro snadné pochopení celé problematiky.

Řízení lidských zdrojů je podstatnou klíčovou činností, která nesmí být opomenuta v celkovém strategickém plánování. Všechny úkoly procesu, které personalisté vykonávají, na sebe navazují.

Tato teoretická část práce slouží jako podklad k praktické části. Díky takto zpracované teorii se lépe objasní způsob řízení lidských zdrojů na konkrétním podniku. Z celé práce vyplývá, že výchozím bodem všech činností je personální plánování. Stanoví veškeré personální činnosti a to v závislosti na efektivním dosahování stanovených podnikových cílů. Celkový podnikový plán musí být velice důkladně vytvořen zejména proto, že veškeré činnosti z něho následně vycházejí. Při každém pochybení se celý proces znevýhodňuje jak finančně, tak časově. Po správném naplánování následuje vytvoření jednotlivých pracovních míst, náplně práce a obsazení těchto míst kvalitními a vhodnými pracovníky. Tvorba pracovních míst musí být uskutečněna dříve než ostatní personální činnosti, protože není možné postupovat dále bez vhodné a kvalitní pracovní síly. Po přijetí pracovníků následuje nezbytná činnost, kterou je řízení pracovníků. Tato činnost má opět vazby na předchozí personální plánování. Řízení může být efektivně prováděno, jen v případě znalosti plánu a dodržování jeho postupů. S řízením pracovníků souvisí jejich hodnocení a následné odměňování. Odměna pracovníkům by nemohla být spravedlivě přidělena, bez předchozího hodnocení a dohledu nad jejich výkonem. Další problém, který

se řeší v souvislosti s odměňováním je motivace pracovníků a jejich vzdělávání. Aby pracovník efektivně vykonával svou práci a odváděl kvalitní výkon, musí k tomu být neustále motivován. Personalisté se stále snaží přicházet na co nejefektivnější motivátory jednotlivých pracovníků a jedním z nich může být i vzdělávání.

Řízení lidských zdrojů představuje neustálou péči o zaměstnance v mnoha již zmíněných ohledech. Není již jen záležitostí personalistů, ale stále více činností nesou na svých bedrech vedoucí různých úrovní, zejména pak linioví vedoucí.

3 Charakteristika vybraného podniku

Farmet, a. s. je českou soukromou dynamicky rozvíjející společností, která byla založena v roce 1992, a od té doby si vybudovala významné místo v oboru své činnosti. Nyní moderní akciová společnost zaměstnává 210 pracovníků a vytváří obrát přes 400 milionů Kč ročně. Náhled na aktuální stav zaměstnanců je možný v příloze č. 1. Stav je platný k 31. 3. 2011. Pro lepší představu o struktuře firmy je doložena příloha č. 2 zobrazující organizační schéma Farmet, a. s.

Firma má 2 základní výrobní programy. Vyvíjí, vyrábí a dodává vysoce kvalitní a produktivní stroje:

- používané při zpracování půdy a setí: kultivátory – kombinátory, radličkové secí stroje, radličkové a diskové podmítače, dlátové kypřiče, cambridge válce, zásobníky kejdy;
- a technologie na zpracování olejnatých semen, zvláště řepky olejné a slunečnice (zařízení pro filtraci a rafinaci oleje, které vyprodukují ze sklizně plodin rostlinný olej a bionaftu).

Zemědělské stroje na zpracování půdy a setí

V oblasti zpracování půdy se firma specializuje na stroje s pasivním pracovním ústrojím. Tyto stroje jsou díky své jednoduché a masivní konstrukci vhodné do všech typů půd. Pasivní způsob práce při její vysoké kvalitě, a tím i nízká energetická náročnost, předurčuje jejich použití v minimalizačních technologiích. V roce 2008 byla aplikována nová speciální technologie výroby „eXtra STEEL line“, která umožňuje použití vysoce pevných zušlechtěných materiálů nejen na pracovních orgánech stroje, ale i na extrémně zatěžovaných částech hlavních rámců a seřizovacích mechanismů. Rámy strojů jsou na velmi exponovaných místech tvořeny dílci z vysokopevnostních ocelí dosahujících několikanásobnou pevnost oproti běžným kvalitním konstrukčním materiálům. Díky technologii „eXtra STEEL“ je dosahováno nižší hmotnosti strojů a výrazně vyšší životnosti v nejnáročnějším provozu.

Technologie zpracování olejin

Společnost Farmet, a. s. se zabývá od zahájení své činnosti v roce 1992 vývojem, projekcí, výrobou, dodávkou, montáží, uváděním do provozu a servisem kompletních technologických zařízení pro získávání a zpracování rostlinných olejů. Jedná se zejména o technologie lisování za tepla a za studena, lisování při malých kapacitách a filtrace.

Rostlinné oleje se využívají nejen k přímé konzumaci, ale i při výrobě bionafty, jako palivo do vznětových nebo stacionárních motorů ve směsi s naftou nebo jako palivo do kotlů.

Vlastní výrobky a technologie firmy vznikají v úzké spolupráci s konečnými zákazníky, výzkumnými institucemi a vysokými školami. Výrobky značky Farnet se vyznačují unikátním technickým řešením, z nichž některé jsou patentově chráněny. Značka Farnet je orientována na výrobky vysoké kvality a vysoké užitné hodnoty. Již nyní dosahují výrobky Farnet kvalitu obvyklou na trzích západní Evropy a jsou plně konkurenceschopné v porovnání s renomovanými západoevropskými značkami.

3.1 Filozofie firmy

Hlavním posláním organizace je:

- být spolehlivým partnerem,
- vysoká produktivita a životnost strojů a technologií,
- kvalitní tým pracovníků.

Organizace má své zákazníky z řad zpracovatelského průmyslu a zejména pak v zemědělství. Při prodeji zemědělské techniky firma dbá na kvalitu stroje a jeho profesionální použití i v těch nejnáročnějších podmínkách. Vysoká produktivita a životnost stroje zabezpečuje rychlou návratnost investic pro firemní zákazníky. Tím si firma zajišťuje prestiž a spolehlivost. Cílem dalšího vývoje není jen zvyšování kvality a přidané hodnoty vlastních výrobků, ale i zlepšování výrobních technologií, produktivity, bezpečnosti práce či péče o životní prostředí. Výrazné investice do moderního výrobního provozu jsou zárukou dalšího rozvoje v oblasti kvality i nových produktivních výrobních technologií. Cílem je posilování konkurenceschopnosti na všech trzích.

3.2 Exportní firma

Společnost Farnet úspěšně exportuje své výrobky do více než 20 zemí Evropy a části Asie. Kromě zemí Evropské unie jsou významnými trhy také Ukrajina, Bělorusko, Rusko a Kazachstán. Hlavním odbytištěm firmy v oblasti zemědělské techniky je Česká republika, Ukrajina a Rusko, následuje Francie, Polsko a Maďarsko. Tyto stroje potkáte také na polích Nizozemí, Německa nebo pobaltských států. Velice bouřlivě se rozvíjí rumunský a bulharský trh. Export nyní tvoří 80% objemu výroby.

Ve všech exportních zemích prodává Farnet své výrobky prostřednictvím rozsáhlé sítě obchodních zástupců, kterou nadále posiluje. Kvalitní tým pracovníků vzniká díky velké

pěči o vzdělávání a odborný růst firemních specialistů, techniků a dělníků a schopnosti vyhovět požadavkům svých zákazníků. Pro podporu exportu jsou využívány všechny dostupné možnosti jak v oblasti podpory financování vládními institucemi a významnými privátními finančními ústavy, tak v oblasti marketingu.

3.3 Úspěchy společnosti

Farmet je dnes uznávaným výrobcem špičkové techniky a získal si spokojené zákazníky po celém světě. Mezinárodní pozici významného evropského dodavatele si mimo jiné upevnil opakovanou účastí na nejvýznamnějších světových výstavách ve svém oboru.

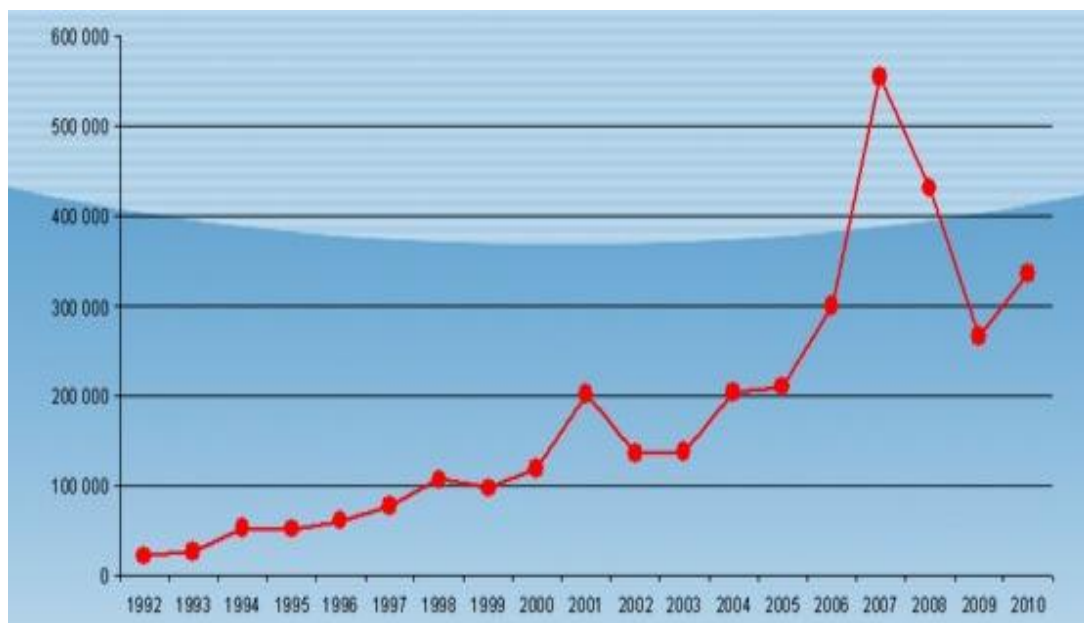
Společnost Farmet, a.s. na podzim roku 2009 získala 1. místo v prestižní celostátní soutěži Vodafone Firma roku 2009. Tato soutěž je určena pro malé a střední podniky do 250 zaměstnanců. Do soutěže se mohla přihlásit každá společnost s maximálním obratem 1,4 miliardy korun. Úspěchu v celostátním finále předcházelo vítězství firmy v krajském kole této soutěže. V krajském kole byla společnost Farmet hodnocena na základě srovnání ekonomických ukazatelů. Finanční a ekonomická situace se vypočítala z rentability, likvidity, zadluženosti, aktiv, ziskovosti a produktivity firmy. Dalším rozhodujícím ukazatelem bylo ratingové a marketingové hodnocení, které napomohlo k porovnání soutěžících. Ve finále pak odborná porota posuzovala firmy na základě jejich prezentace a znalosti podnikového prostředí.

Úspěch společnosti v této soutěži přinesla soustavná práce v oblasti vývoje vlastních produktů, technologií i vzdělávání pracovníků. Dobré ekonomické výsledky, vysoký podíl exportu (všechny výrobky jsou prodávány pod vlastní značkou Farmet) a pravidelné reinvestování části zisku do dalšího rozvoje hrály jistě také významnou roli. Společnost Farmet uspěla hned v několika dotačních programech a má zajištěny investiční a výzkumné projekty s podporou evropských fondů.

3.4 Ekonomický vývoj od vzniku společnosti do současnosti

Od vzniku společnosti, tj. od roku 1992, firma Farmet musela ujít dlouhou cestu a vynaložit velké úsilí, aby se vypracovala na pozici s kvalitní úrovní a stabilitou. Vývoj společnosti ukazují následující grafy, které zobrazují základní ekonomické ukazatele vypovídající o prosperitě firmy. První dva grafy ukazují, nárůst či pokles tržeb a zisků a další dva porovnávají finanční stabilitu a podnikové investice.

Z obr. č. 5 lze vyčíst, že obrat tržeb v prvních dvou letech existence společnosti dosahoval maximálně 20 milionů korun. V té době firma vyvážela své výrobky do třech zemí. Postupem let se export více rozvíjel a to se projevilo i na tržbách. První výraznější nárůst tržeb nastal v roce 1998. Příčinou byl rok 1997, kdy firma v rámci privatizace získala prostory a to ji umožnilo se více rozvíjet ve svém podnikání. Dalším krokem kupředu byl rok 2001, kdy se rozrostl počet exportních zemí. Však nejrazantnější nárůst firma zažila v roce 2007, kdy celkový obrat činil více než 580 milionů korun. Za tímto prudkým nárůstem stojí boom v technologických dodávkách zejména do zahraničí. Počet zemí, do kterých byly vyváženy zemědělské stroje a technologická zařízení lisoven, se rozšířil na 25. Oproti výši tržeb za rok 2006 - 326 milionů - to znamenalo 78 procentní nárůst. V roce 2008 ovšem firma zaznamenala dopad důsledků finanční krize a následný razantní pokles tržeb. V současné době opět firma zaznamenává ekonomický růst a obrat tržeb se blíží k 400 milionům korun.

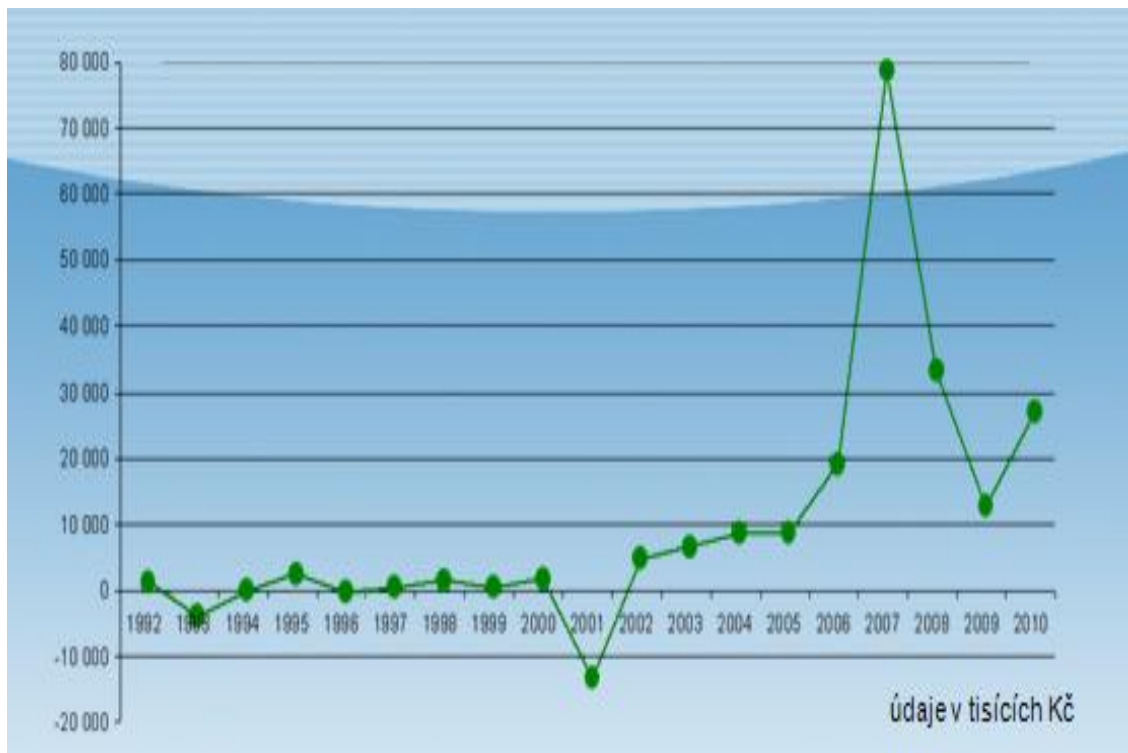


Obr. č. 5: Tržby v tis. Kč

Zdroj: Prezentace firmy Farmet r. 2010

Obr. č. 6 znázorňuje vývoj rentability ve firmě. Za celou dobu podnikání byly zaznamenány pouze dva roky, kdy se firma Farmet dostala do finanční ztráty. Prvním byl rok 1993. Firma působila na trhu krátce a zkoušela nové rozvojové technologie, které vyžadovaly vysoké náklady a investice. Druhým ztrátovým rokem byl rok 2001, kterou způsobila tvorba rezerv. Rezervy byly použity na výstavbu nové haly, která nyní slouží jako vývojové centrum pro nové technologie ve výrobě zemědělských strojů. V dalších

letech se čerpáním rezerv ztráta vykompenzovala. V roce 2007 firma dosáhla nejvyšších zisků ve své historii. Příčina tak razantního růstu byla stejná jako v předchozím případě při růstu tržeb. Zisk v tomto roce dosáhl necelých 80 milionů korun. Poklesy v letech 2008 a 2009 jsou opět následkem světové finanční krize. Při porovnání let 2007 a 2009, (kdy rok 2007 je rokem s historicky nejvyšším ziskem a rok 2009 nejnižším), vychází pokles zisku o 82%. Pro rok 2011 firma již neočekává pokles, nýbrž pozvolný růst.

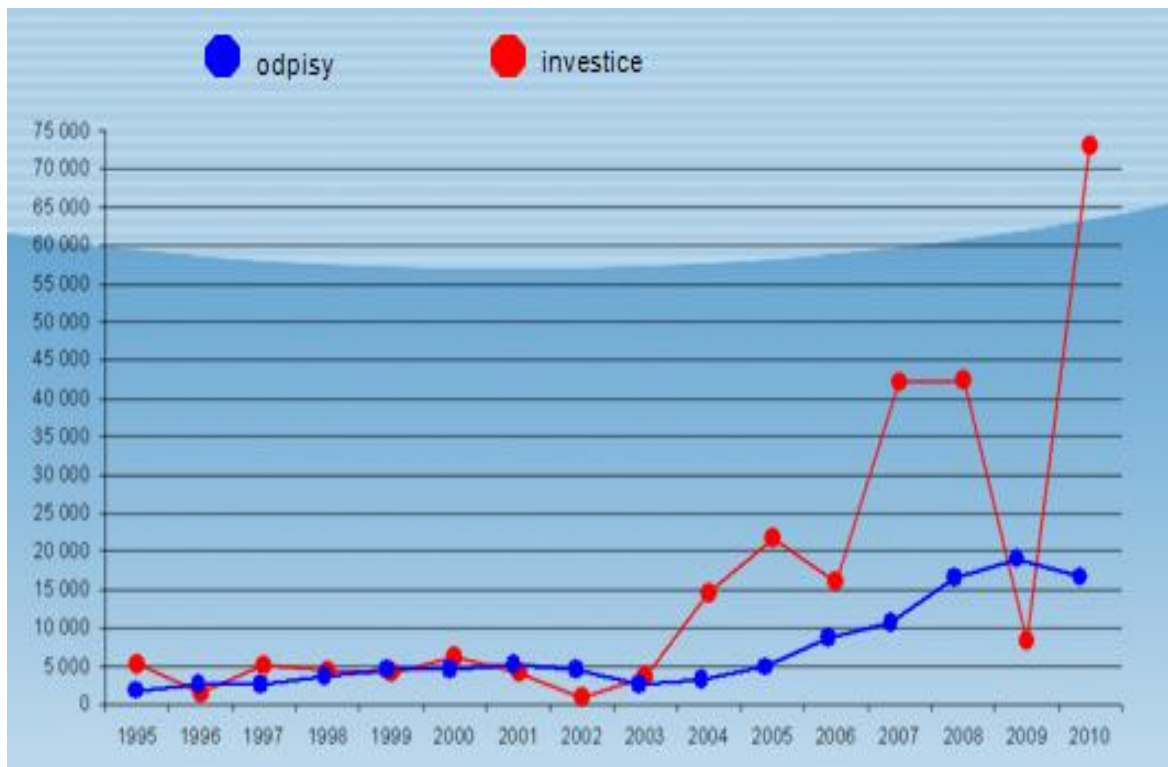


Obr. č. 6: Zisk v tis. Kč

Zdroj: Prezentace firmy Farmet r. 2010

Obr. č. 7 podává obraz o podnikových investicích v poměru s odpisy. Lze z něho vyvodit závěr, že do roku 2001 se investice a odpisy s menšími výkyvy pohybovaly téměř ve stejné rovině. Oba ukazatelé kolísaly okolo 5 milionů korun. Avšak v letech 2002 a 2009 odpisy převýšily investice. V roce 2009 téměř až o 10 milionů korun. V ostatních letech investice byly vždy vyšší než odpisy. Nejvyšší nárůst investic byl zaznamenán v roce 2010. Navzdory globální recesi (a to nejen v oblasti zemědělství) si firma Farmet chtěla díky investicím do vývoje a inovacím uchovat ekonomickou stabilitu a inovační tempo. Křivku směřující nahoru zajistila řada operativních opatření - například zvyšování počtu podnikových dealerů v exportních státech nebo rozšíření možností financování nákupu pro

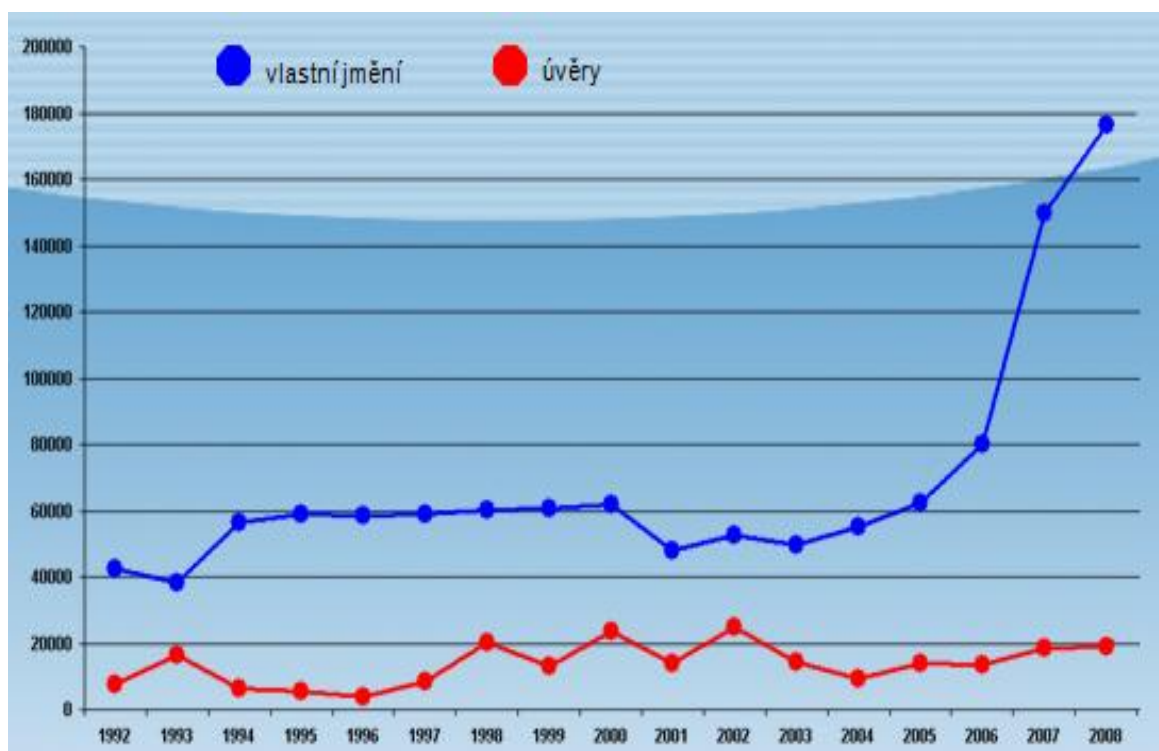
zákazníky. Značné prostředky firma investovala i do vývojového centra, protože neustálým posilováním výzkumu se chce udržet mezi předními výrobci zemědělské techniky.



Obr. č. 7: Investice v tis. Kč

Zdroj: Prezentace firmy Farnet r. 2010

Poslední obr. č. 8 vyjadřuje finanční stabilitu firmy při porovnání nakoupených úvěrů a vlastního majetku firmy. Stabilita firmy je z těchto dvou ukazatelů na první pohled zřejmá. V žádném roce od založení společnosti se nestalo, aby úvěr převyšoval hodnotu vlastního jmění. Komplexně lze říci, že majetek byl v některých letech tří až šesti-násobně vyšší než výše úvěru. Od roku 2005 začal majetek firmy Farnet značněji narůstat a v roce 2008 již dosahoval téměř 180 milionů korun.



Obr: č. 8: Finanční stabilita v tis. Kč

Zdroj: Prezentace firmy Farnet r. 2010

3.5 Swot analýza

Jako závěr kapitoly s názvem **Charakteristika podniku** bakalantka uvede swot analýzu, pomocí níž identifikuje slabé a silné stránky společnosti, příležitosti a hrozby v podnikání ve firmě Farnet, a. s. Tato přehledná analýza vyhodnotí fungování firmy a pomůže nalézt problémy či nové možnosti jejího růstu. Pomáhá při zjišťování informací, které povedou k definování strategických cílů. Komplexní swot analýza byla vypracována na základě detailního poznání podmínek a současného stavu vedení firmy. Po stanovení swot analýzy se předpokládá, že firma dosáhne strategického úspěchu, pokud minimalizuje či zcela odstraní slabé stránky a hrozby a zaměří se na rozvoj svých silných stránek a příležitostí.

Tab. č. 2: Swot analýza

Swot analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní výrobky • Odpovídající marketingová strategie • Tradice a dobré jméno firmy • Nízká energetická náročnost strojů • Vítěz soutěže „Firma roku“ • Znalost ekonomického prostředí • Likvidita • Zájem na ochraně životního prostředí • Patenty 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek kvalifikovaných obchodních zástupců • Nutnost vzdělávání • Nedostatečná jazyková znalost zaměstnanců • Slabší přístup k informačním zdrojům • Nevěnování dostatečné pozornosti reklamě • Umístění podniku v malém městě
	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> • Využití evropských dotací • Exportní firma • Zavedení speciální technologie • Modernizace strojů a pracovišť • Vysoké investice • Konkurenceschopné výrobky • Spolupráce s vysokými školami • Nepozornost při výběru odběratele • Spolupráce s konečnými zákazníky • Zavedení personálního controllingu 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod klíčových pracovníků • Fluktuace zaměstnanců • Příliv konkurence • Cenové války • Nižší zisk • Nižší tržby • Následky finanční krize • Tržní bariéry (clo, zdanění)

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Mezi nejvýznamnější silné stránky se řadí kvalita výrobků, která vyplývá z malosériové výroby. Stroje se vyrábí v malém množství a díky tomu je lze produkovat s větší pečlivostí. S kvalitou výrobků souvisí i dobrá marketingová strategie a důraz kladený na tradici a dobré jméno firmy. Velmi pozitivní vliv má i úspěch v soutěži Firma roku.

Slabé stránky

Při vyhodnocování slabých stránek se zásadním zdá být nedostatek kvalifikovaných obchodních zástupců. To následně může způsobit nedostatečnou propagaci firmy, nižší produkci a možnost poklesu tržeb. Proto je vhodné, aby každý pracovník na odpovědné pozici znal potřeby své firmy. Do nedostatečné kvalifikace zaměstnanců lze zařadit i nedostatečná jazyková znalost a slabší přístup k informačním zdrojům.

Příležitosti

Využití evropských dotací je nejvýraznější příležitostí. Firma tím získává značnou výhodu oproti konkurenci. Z velké části je tento fakt ovlivněn značným podílem exportu. Díky němu mají ve Farmetu větší přehled o možnostech na trhu, kterých s úspěchem využívají. Následující výraznou příležitostí je zavedení speciální technologie. Firma se tím stává jedinečnou a zajišťuje si větší poptávku po svých produktech.

Hrozby

Každý odchod pracovníka, zejména toho klíčového, je pro firmu zásadní hrozbou. Upadá tím možnost rozvoje a firma tím stagnuje. Musí vynaložit více prostředků na přijetí nového zaměstnance a jeho vzdělávání. Nutnost vynaložení neočekávaných nákladů firmu ohrožuje v jejich dalších činnostech a podepíše se i na celkové rentabilitě.

3.6 Shrnutí

Tato kapitola představila firmu z hlediska jejího zaměření a hlavního podnikatelského záměru. Prezentovala ji jako kvalitní exportní firmu a neopomněla její dosavadní úspěchy. V rámci analýzy se rozebral ekonomický vývoj firmy v tržbách, zisku, investicích a finanční stabilitě. Rozbor firmy byl ukončen swot analýzou, která přehledně znázornila postavení a perspektivu společnosti.

Firmu Farmet, a. s. Česká Skalice si pro svou práci autorka vybrala proto, že ji firma na první pohled zaujala svým úspěchem v soutěži Firma roku. Tento úspěch dodal firmě prestiž a autorka chtěla využít příležitost nahlédnutí do efektivně fungující společnosti. Dalším důvodem bylo umístění společnosti. Firma sídlí ve stejném regionu, jako je bydliště autorky. Proto pro ni byla firma již známá a aktuality a informace o ni mohla čerpat nejen z regionálního zpravodajství. Farmet, a. s. je obchodním partnerem podniku, ve kterém autorka absolvovala povinnou školní stáž a právě tato stáž ji otevřela cestu ke spolupráci s firmou Farmet.

4 Komparace vybraného podniku s teorií řízení lidských zdrojů

Personální řízení ve společnosti Farnet, a. s. spočívá zejména ve vytváření vize společnosti a zajištění co největší možné míry jejího naplnění. Firma si zakládá na kvalitě pracovníků a jejich vzdělávání a z toho vyplývajícího následného přístupu k zákazníkům. Různými formami rozvojových programů se snaží zlepšovat úroveň na pracovištích a učit pracovníky vstřícnému a slušnému chování mezi sebou. Vizí firmy je především týmová práce. Na chodu společnosti by se měl tedy podílet i poslední článek v organizační struktuře. Je důležité motivovat pracovníka natolik, aby byl schopen samostatně přispívat k rozvoji firmy svými nápady, schopnostmi a dovednostmi. Pracovník by měl umět pracovat v týmu, ale také rozvíjet sám sebe, protože právě on je nositelem know-how. Kvalitními pracovníky se zvyšuje i celkový potenciál firmy, což se ve finále projeví na množství odběratelů, a následně na výnosech společnosti.

Personální činnost je zaměřena na produkci výrobků, poskytování služeb, kontroly kvality, rozdělování finančních zdrojů a navrhování komplexních strategických plánů a cílů organizace ve spolupráci s top managementem. Personální útvar má za úkol ovlivňovat vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci tak, aby bylo možné co nejefektivněji naplnit strategické cíle organizace. Dále stanovuje personální strategii organizace a zastává následující funkce:

- provádí analýzu a specifikaci pracovních míst,
- organizuje přijímání zaměstnanců (nábor, výběr, uvedení do funkce),
- řídí výchovu a rozvoj zaměstnanců,
- hodnotí výkony,
- registruje osobní doklady, apod.

Veškeré tyto personální činnosti vycházejí z podnětu vedoucích jednotlivých oddělení. Spolupráce s nimi je zde klíčová a jen na tomto základě mohou vznikat konkrétní personální rozhodnutí.

4.1 Analýza práce a vytváření náplně práce

Následující kapitola bude rozdělena na dvě části. V první se zjišťuje, jací lidé mají za úkol analyzovat pracovní pozice a rozsah jejich činnosti. Druhá část ukazuje náležitosti, kterých musí dbát personální pracovník, když chce vytvořit popis pracovní činnosti. Závěr obsahuje přílohu č. 3. Ta specifikuje náplň práce vedoucího svařovny ve firmě Farnet.

4.1.1 Analýza práce

Analýza práce se ve firmě Farmet provádí formou personálního auditu ve spolupráci personálního ředitele a ředitele jakosti. Nejprve si stanoví cíl, jakého chtějí dosáhnout. V tomto případě je cílem analyzovat pracovní pozice. Pak se provede analýza současného stavu. Ta spočívá ve sledování konkrétních pracovníků na pracovišti. Zjistí se jejich dovednosti a úroveň potřebných znalostí. Poté se identifikují zjištěné nedostatky.

- například zda je vykonávaná práce prováděna efektivně, tzn., nevykonává-li jednu práci více pracovníků než je třeba;
- zda je na konkrétním místě obsazen pracovník s požadovanými dovednostmi;
- nebo zda je komunikace mezi nadřízeným a podřízeným dostatečná a nevznikají organizační neshody.

Nakonec se proberou návrhy a opatření, jak zamezit zjištěným a případně následným nedostatkům, které se pak po společné domluvě s top managementem implementují do provozu.

4.1.2 Vytváření náplně práce

Pro stanovení náplně práce je zapotřebí vytyčit pracovní požadavky tak, aby co nejlépe vyhovovaly podnikovým i individuálním potřebám. Jednotlivé pozice je třeba vzájemně porovnávat a snažit se, aby jejich držitelé byli stejnoměrně vytíženi. Přitom je třeba zvažovat řadu faktorů jako např. požadované dovednosti – technické, sociální, koncepční a tvůrčí – které závisí na jednotlivých organizačních úrovních. Při stanovování náplně práce jsou kladeny na každé pracovní místo tyto otázky:

- „počet lidí“

Kolik pracovníků bude zastávat konkrétní pozici, aby byl zajištěn stále stabilní chod firmy.

- „co má dělat“

To znamená, stanovit povinnosti pracovníka, míru jeho odpovědnosti, jaká bude jeho zastupitelnost, kdo mu bude podřízen a jakým způsobem bude práci provádět.

- „co má umět“

Určit potřebné dovednosti konkrétního pracovníka, jeho pracovní předpoklady, znalosti, postoje a vzdělání.

4.2 Personální plánování

Personální plánování se provádí z toho důvodu, aby se předvídal vývoj firmy, stanovily se její cíle, a bylo zajištěno plnění úkolů pomocí kvalitní pracovní síly. Zároveň je nejdůležitější součástí všech plánovacích procesů v organizaci.

Personální plánování vychází ve firmě Farnet z výsledků personálního auditu, který se realizuje pomocí pozorování, rozhovorů a dotazníků, nebo pomocí systémové analýzy. Při sestavování plánu se vychází především z toho, zda je cílem rozvoj nebo útlum firmy.

Abyc bylo lépe pochopeno personální plánování v praxi, ukáže se na konkrétním případě, co obnáší práce personalistů. V lednu roku 2011 byly ve firmě Farnet dokončeny stavební práce nové výrobní haly sloužící jako výzkumné a vývojové centrum a školicí středisko. Nové prostory budou zastřešovat obrobnu, montáž, laboratoře a sklad hotových výrobků. Tímto krokem se vytváří zázemí a podmínky pro další dlouhodobý rozvoj společnosti. Výzkumné centrum vytváří jednak zázemí pro 25 výzkumných a vývojových pracovníků, ale i možnost získání laboratorního vybavení, poloprovozního testování a zkoušení ve vybudované zkušebně.

Následující tabulka č. 3 nám ukazuje plánovaný rozpočet na výstavbu již zmiňovaného výzkumného centra. Úkolem personalisty je kromě stanovení počtu a kvalifikace pracovníků, ztotožnění se s plánovaným rozpočtem a rozvržení veškerých činností tak, aby rozpočet nepřekročil. Z tabulky vycházejí tři nejdůležitější složky, na které se ve firmě zaměřili. Z pohledu personálního plánu vyplývá, že pokud chceme úspěšně rozvíjet své podnikání, musíme počítat i s nemalými výdaji na pracovní sílu.

Tab. č. 3: Rozpočet na projekt nového výzkumného a vývojového centra a školicího střediska

Projekt	Rozpočet
Technologie	81 000 000 Kč
Pracovníci	12 600 000 Kč
Výzkum a vývoj	55 000 000 Kč
CELKEM	148 600 000 Kč
Z TOHO DOTACE	75 000 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování ze získaných podkladů firmy

V personálním plánu musí být z důvodu správného rozvoje firmy zohledněna celková potřeba kvalifikovaných pracovníků - například v oboru obrábění. Určí se jejich potřebné množství na úseku frézování, soustružení, vrtání, atd. a zajistí se, aby každý pracovník měl oprávnění pracovat s nástroji potřebnými k výkonu práce. Porovnáním počtu potřebných a možným přílivem budoucích pracovníků se odhadne, zda bude jejich dostatek nebo přebytek. Nesmí se opomenout vytvoření plánů budoucího vzdělávání pracovníků (v oboru obrábění), jejich odměňování a rozmisťování. Veškerou pracovní sílu nelze zajistit jen z vnitřních zdrojů, proto se musí počítat s variantou získání pracovníků z trhu práce. To obnáší vytvoření plánu získávání pracovníků a plánu výběru pracovníků. Ve finále se veškeré tyto plány zkontrolují a vyhodnotí se, zda je možné je splnit. Na konec se případné nedostatky odstraní a plány upraví.

Po sestavení personálního plánu se naplánované úkoly rozepíší na jednotlivé organizační jednotky, které zajistí dodržování co nejmenší odchylky od něho. Smyslem personálního plánování je, aby ve správný čas vykonávalo správné množství správných zaměstnanců správnou činnost.

4.3 Přijímání pracovníků

Výběru a procesu přijímání nových zaměstnanců věnuje Farnet, a.s. důkladnou péči s cílem vybrat vhodného člověka na správnou pozici s důrazem na jeho odbornost. Při zveřejňování volných míst využívá Farnet, a.s. kromě vlastních vývěsek a inzerce, také spolupráce s úřadem práce v Náchodě. Všechny nabídky jsou podrobeny pečlivému vyhodnocení, z něhož vzejde soubor uchazečů, pozvaných k osobním schůzkám. Tam se vyplní osobní dotazník a následuje pohovor.

Výběrové řízení, které může zahrnovat i písemné a praktické testy, probíhá obvykle v několika kolech. Společnost klade důraz na kombinaci vhodného potenciálu pracovníka a jeho optimální motivaci. Společným rysem výběrových řízení je úzká spolupráce personalistů a příslušných vedoucích pracovníků. Důkladná a rozsáhlá výběrová řízení jsou pro určité pozice zcela individualizovaná, naproti tomu některé skupiny profesí jsou hodnoceny podle společných kritérií. Jedná se především o dělnické profese.

Většina adeptů absolvuje několikastupňové pohovory nejen s personalitou, ale i s příslušným vedoucím útvaru, do kterého má být pracovník začleněn. Důkladnost výběru podtrhuje i skutečnost, že jsou do něj zainteresováni také zaměstnanci zastupující nejčastěji

spolupracující pozice. Posuzuje se nejen splňování firemních požadavků pro konkrétní pozici, tedy příslušné vzdělání, kvalifikace a relevantní zkušenosti, ale také dostatečná motivace. Věnuje se dostatek času zkoumání, zda se uchazeč na danou pozici hodí, zda o ni má skutečně zájem, a rovněž identifikaci jeho potenciálu a schopnosti převzít odpovědnost.

Pro určitý okruh pracovních pozic je připraven praktický test, kdy adept nastoupí na tři dny do provozu a konkrétně si svou budoucí práci vyzkouší. Praktický test prověří schopnost uplatnit dovednosti v praxi. V některých případech nacházejí uplatnění i zátěžové testy, případně testy analytických schopností.

Správnost výběrových postupů a metod dokládá takřka nulová fluktuace.

4.3.1 Výběr zaměstnanců z vlastních řad

Při obsazování volných pozic dává firma Farnet, a. s. šanci ucházet se o danou pozici také interním kandidátům. V případech, kdy je optimální uchazeč v řadách vlastních zaměstnanců, řeší se obsazení pozice právě interní cestou.

Akciová společnost Farnet dodržuje zákonnou tříměsíční zkušební lhůtu a uzavírá pracovní poměr na dobu neurčitou.

Po podpisu pracovní smlouvy se pracovník zařadí do personální evidence. To obnáší pořízení:

- osobní karty,
- mzdového listu,
- evidenčního listu důchodového zabezpečení,
- vystavení podnikového průkazu, atd.

4.3.2 Zařazení pracovníka na pracoviště

Po vyřešení administrativních údajů je pracovník uveden na pracoviště. Přímý nadřízený seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi bez ohledu na to, že tak již předtím učinil pracovník personálního útvaru. Současně je pracovník poučen o všeobecných i podnikových předpisech týkajících se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

Nadřízený dále představí nového zaměstnance ostatním pracovníkům dané organizační jednotky a jeho nejbližším spolupracovníkům. V případě, že je potřeba nového pracovníka zacvičit či zaškolit, je mu z řad zkušených pracovníků přidělen instruktor – jedná-li se o jednorázovou instruktáž - nebo školitel, který jej bude zaškolovat během období adaptace

na novou práci a nové pracoviště. Na závěr je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno nezbytné vybavení a materiál potřebné k výkonu práce a první pracovní úkoly.

4.4 Mobilita zaměstnanců

Jedním ze základních předpokladů správného rozmístění a začlenění pracovníků do procesu je odborně zdůvodněný způsob výběru optimálních pracovních míst a adekvátní rozmístění pracovníků do jednotlivých profesí, pozic a specializací. K tomu napomáhá rozbor hodnocení pracovníků a z něho vycházející popis nároků na konkrétní profese.

Vyhledat a získat vhodné pracovníky je v současné době čím dál větším problémem, proto mobilita zaměstnanců úzce souvisí s motivací k vysokému výkonu a plného využívání lidského potenciálu. Toto je nyní ústředním tématem personálního managementu firmy Farnet. Každý odchod pracovníka a zejména odchod těch nejlepších a kvalifikovaných může způsobit velké problémy. Proto se firma snaží věnovat lidským zdrojům dostatečnou péči a stabilizovat nejlepší a klíčové pracovníky.

Přijetí pracovníci jsou ve Farnetu rozmisťováni podle firemních potřeb a svých schopností. Musí se také přihlížet nejen současným potřebám, ale i těm budoucím, zvláště pak u důležitých funkcí, kde musí vytvářet i potřebné rezervy. Problémy týkající se mobility pracovníků, byly především v roce 2008, kdy udeřila finanční krize, a vzniklo velké množství nadbytečných zaměstnanců. V tu dobu bylo velice důležité vše korigovat správným a efektivním směrem. Firma musela pozastavit nábor nových zaměstnanců a obtížnou situaci řešila tím, že část pracovníků přesunula na jiná oddělení. Silný ekonomický tlak donutil firmu eliminovat všechny nepotřebné sekundární výdaje. U klíčových pracovníků se posuzovaly jejich skutečné možnosti a navrhovalo se jejich lepší využití, vedoucí k jejich stabilizaci. Nyní firma Farnet oslovuje při hledání uchazečů o zaměstnání, především skutečné odborníky ve svém oboru, tedy takové, které bude v dlouhodobém výhledu potřebovat k překonání krize. Ty pak také i náležitě finančně ohodnotí. Nepochybně intenzivněji než dříve hledá manažery z vlastních zdrojů.

V rámci mobility je řízení zaměstnanosti soustředěno na maximální využívání interních zdrojů společnosti tzn. obsazování volných míst vlastními zaměstnanci nebo jejich využívání při zajištění interních školení. Aktuálním cílem je stabilizace klíčových profesí pro bezproblémové vedení provozované technologie a přizpůsobení stavu zaměstnanců

počtu zakázek. Přijímání zaměstnanců ve firmě Farnet se řídí vnitřními předpisy. Při obsazování technických a manažerských pozic se využívá výběrového řízení a neklíčová místa se zajišťují metodami, jako jsou interní rotace a povyšování. Tato opatření zajistí plynulé předávání zkušeností a znalostí od zaměstnanců, kteří v blízké době dosáhnou důchodového věku. Probíhá zde i spolupráce s vysokými školami, která se zaměřuje především do oblasti výzkumných a vývojových projektů na špičkových vědeckých pracovištích. Jeden výzkumný projekt probíhal v technologickém centru Západočeské univerzity v Plzni a druhý na České zemědělské univerzitě. I přes vývoj na trhu práce však nedostatek kvalifikovaných pracovníků stále přetrvává.

4.5 Řízení pracovního výkonu

Činnost řízení pracovního výkonu spadá do kompetence liniových vedoucích. Na jednotlivá oddělení (střediska) jsou zařazeni pracovníci se svým popisem pracovního místa a jejich vedoucí nad nimi drží odborný dohled. Vedoucí pracovník má za úkol neustálé zlepšování pracovního výkonu a výkonnosti. Musí také vědět, co se od podřízeného pracovníka očekává, čeho musí dosáhnout a jaké pracovní schopnosti a dovednosti k tomu potřebuje.

Z pohledu personalisty jde o:

- Hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu,
- Odměňování pracovníků,
- Vzdělávání pracovníků.

Hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu

Důvodem k jeho vypracování je fakt, že výkon a přístup lidí vykonávajících stejnou práci není nikdy stejný. Ve firmě se hodnocení pracovníků provádí jednou ročně. Hodnocení pracovníci mají prostor k vyjádření a úkolem managementu je následně buď názor obhájit, nebo uznat argumenty druhé strany. Vše probíhá písemnou formou a celý proces ve výsledku usnadní rozhodování o krizových personálních otázkách.

Odměňování pracovníků

Je to způsob stanovování mezd, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků, poskytovaných za odpracovaný výkon. Všichni pracovníci ve společnosti Farnet, a. s. mají nárok na prémie, které jsou však vázány na výkon, ale není na ně právní nárok. Pracovníci jsou rozčleněni na režijní a výrobní, jejich mzda je rozdělena do 7 tarifních tříd a u technicko-hospodářských pracovníků je stanovena na základě uzavřené smlouvy.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vedoucí pracovníci si jsou vědomi nutnosti investovat čas a energii do rozvoje svých zaměstnanců. Snaží se rozeznávat potřeby vzdělávání a rozvoj u jednotlivých pracovníků a umožnit jim, aby v organizaci „rostli“. Uznávají hodnotu pracovníka a pomáhají mu tím dosahovat vyšších cílů.

Ve společnosti Farnet je kladen důraz na respektování individuality pracovníka, na jeho spolupráci s nadřízeným, na budoucí výkon a odměňování nejen na základě výsledků jeho práce, ale i podle míry vzdělanosti a toho, co pracovník do organizace přináší a vkládá do své práce (znalosti, dovednosti, přístup k práci, chování, atd.). Personální činnost se v tomto případě zaměřuje na:

- motivaci pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu tím, že mu jsou poskytovány informace o hodnocení a výsledcích jeho práce, atd.;
- rozvoj pracovníka tím, že se zvyšuje jeho kvalifikace a jeho další vzdělávání.

4.6 Hodnocení pracovníků

Vizí společnosti je zaměstnávat spokojené pracovníky, kteří své schopnosti plně využívají ve prospěch firmy. Proto je ve firmě podpora osobnostního a profesního rozvoje základem personální politiky. V rámci pravidelného ročního hodnocení se posuzuje splnění cílů za předchozí období a plánování úkolů pro období budoucí. Také se vyhodnocuje a upravuje rozvojový plán jedince. Ten pokrývá nejen vzdělávání, ale na určitých klíčových pozicích i tzv. plánování nástupnictví. Výsledky hodnocení nejčastěji slouží pro účely odměňování, rozmisťování (povyšování, převedení, přeřazení) a někdy i ukončování pracovního poměru. Dále se využívají pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, jako stimulační ke zlepšení pracovního výkonu a jejich motivování. Do systému hodnocení se zapojuje vedoucí pracovník a personální oddělení, které nastavuje systém a hodnotící metody. V závěru práce jsou k nahlédnutí přílohy č. 4: Hodnocení kompetencí a č. 5: Hodnotící list pracovníka a plán osobního rozvoje, které slouží jako nejdůležitější podnikové dokumenty při hodnocení pracovníků.

Prvním krokem je základní rozdělení zaměstnanců do skupin. Rozlišují následující čtyři skupiny:

- Klíčoví zaměstnanci – pracovníci ve vrcholovém managementu,
- Techničtí zaměstnanci – technici a vývojoví odborníci,

- Standardní zaměstnanci – obchodníci a ostatní THP,
- Rozvojoví zaměstnanci – pracovníci, kteří právě nastoupili nebo jsou v programu rekvalifikace.

Na základě předchozího rozdělení se stanoví formy a metody, kterými se budou jednotlivé skupiny zaměstnanců hodnotit. V každé skupině se vyčlení průměrní, špičkoví a slabí pracovníci. Průměrní pracovníci potřebují slyšet, co dělají dobře a jak se mohou dále rozvíjet, ti vynikající uznání své práce a informace o dalších výzvách a slabí pokyny pro zlepšení.

Průměrní pracovníci

Tvoří základ organizace a jsou nejpočetnější skupinou. Při hodnotícím pohovoru je u nich kladen důraz na budoucnost a na nadcházející pracovní cíle. Jsou povzbuzováni k tomu, aby překročili pomyslné hranice svých možností.

Špičkoví pracovníci (klíčoví)

Jsou ti pracovníci, které je velmi těžké nahradit. Při hodnocení je prvořadým cílem udržet je v činorodém neklidu a věnovat značnou část pohovoru projednávání pracovních cílů a kariérního rozvoje. Bývá jim nabídnuta funkce mentorování.

Slabí pracovníci

Při jednání se slabým pracovníkem klíč hodnocení spočívá v komunikaci o problémech a o době, kdy nastaly.

Hodnocení se provádí jednou ročně formou hodnotícího pohovoru. Z výsledků hodnocení se sestaví plán osobního rozvoje každého zaměstnance. Tento koloběh zobrazuje obr. č. 9. Plán osobního rozvoje je dále využit u dalších personálních činností, kterými jsou například plánování, vzdělávání či odměňování zaměstnanců.



Obr. č. 9: Proces rozvoje zaměstnanců

Zdroj: Prezentace firmy Farnet r. 2010

Ze systému hodnocení výkonnosti pracovníků vychází možnost kariérního postupu jednotlivých zaměstnanců. Každý kvalifikovaný a odpovědný pracovník má ve firmě Farnet, a.s. šanci na kariérní vzestup.

4.7 Odměňování pracovníků

Společnost Farnet se dlouhodobě snaží vytvářet spravedlivý systém odměn s ohledem na kvalitu výkonu. Tato problematika vychází z hodnocení jednotlivých pracovníků, protože různí lidé mají k různým složkám odměn různé postoje. Někteří chtějí maximalizovat přímé výdělky, jiné považují peněžní odměnu za druhotnou v porovnání se sebeúctou a společenskými příležitostmi. Úkolem personalistů je tedy chápat a vědět, jak konkrétní pracovníci hodnotí různé druhy odměn. Společnost v systému odměňování má své pracovníky rozděleny na dvě skupiny:

- výrobní a režijní dělníci,
- technicko-hospodářští pracovníci (THP).

Výrobní a režijní dělníci mají základní mzdu rozdělenou do tříd v rozpětí 1-7 a THP úročenou podle očekávaných výsledků práce danou smlouvou. Mezi dodatkové mzdové formy patří prémie, které jsou vázané na výkon, a nevztahuje se na ně právní nárok. Hlavním kritériem však je, aby mzda zaměstnance motivovala.

4.7.1 Hmotná motivace

Tabulka č. 4 zobrazuje motivační odměnu u technicko-hospodářských pracovníků. Jejich měsíční prémie mohou dosahovat až do výše 35 % základní mzdy. Pokud je THP vedoucím pracovníkem, má nárok na 2 % odměnu ze základní mzdy. Firma dále motivuje některé pracovníky (zejména ty klíčové) roční odměnou. Týká se pouze těch pracovníků, kteří mají ve smlouvě sjednanou odměnu v závislosti na výši zisku společnosti.

Tab. č. 4: Nastavení hmotné motivace u THP

Základní mzda	Prémie 35%	Odměna vedoucího 2%	Roční odměna
Částka sjednaná pracovní smlouvou	Měkké dovednosti a plnění požadavků 25% Plnění konkrétních úkolů 10%	Částka na individuální odměny vedoucího pracovníka	Stanovení výše roční odměny v závislosti na zisku společnosti/divize <ul style="list-style-type: none">• 10 – 20 mil = 3000,-- nebo 10% platu• 20 – 30 mil = 5000,-- nebo 20% platu• 30 – 40 mil = 10 000,-- nebo 30% platu

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma Farnet chce být solidním a preferovaným zaměstnavatelem, nabízí proto rozvinutý systém benefitů. Na každého zaměstnance je uložena stejná částka, kterou může čerpat dle svého výběru v některé z definovaných oblastí:

- rekreace (částečná úhrada dovolené),
- zdravotnictví (příspěvky na brýle, očkovací látky),
- kultura,
- sport,
- vzdělávání.

Společným jmenovatelem je zaměření benefitů na regeneraci a obnovu pracovní síly.

Ve své nabídce má i stabilizační programy, které tvoří dvojice dlouhodobých finančních produktů:

- kapitálové životní pojištění,
- penzijní připojištění.

Farmet, a.s. nastavila horní výši příspěvků ve stabilizačních programech v limitu tři procenta z dosažené výše platu na kapitálové životní pojištění a pět procent na penzijní připojištění.

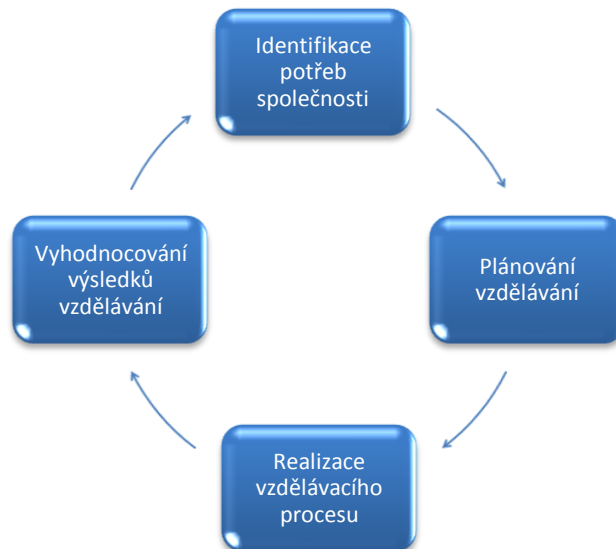
4.7.2 Nehmotná motivace

Společnost Farmet poskytuje kromě motivující mzdy i nehmotné motivační impulsy, které ovlivňují pracovní výkon. Jedná se především o firemní kulturu a její hodnoty, úspěch, prosperitu a kvalitu firmy. Důležitým motivačním nástrojem jsou možnosti ve vzdělávání, přístup k mezinárodnímu know-how, zajímavé pracovní úkoly včetně podpory potřebné k jejich splnění a pochvala za dosažené výsledky. Významnou hodnotou je atmosféra důvěry, respektu a týmové spolupráce, na níž spočívají mezilidské vztahy ve firmě. Výrazným motivačním impulsem je dotované závodní stravování. Mezi zaměstnanecké benefity bylo v roce 2010 přidáno i zvýhodnění mobilního telefonování.

Farmet, a.s. nabízí svým zaměstnancům v rámci jejich rozvoje různé možnosti a poskytuje podpůrné prostředky. Jejich využití záleží však na samotném pracovníkovi. Předem není žádná pozice nikomu zaručena. Pracovník musí vždy dokázat, že je dalšího postupu schopen a že k němu dozrál po všech stránkách.

4.8 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Soustavné vzdělávání zaměstnanců všech úrovní považuje Farmet, a.s. za návratnou investici do budoucnosti. Vzdělávací systém vycházející z know-how, je založený na identifikaci potřeb zaměstnanců a dává jim možnost ovlivňovat vlastní kariéru. Aby se mohly správně posoudit schopnosti pracovníků a stanovit cíle jejich zlepšení pomocí vzdělávání a rozvoje, musí se opět vycházet ze systému hodnocení. Analýza potřeb vzdělávání se provádí vždy ve spojení s příslušným členem personálu a prvním krokem je identifikování potřeb vzdělání a rozvoje. Následně se pracovníci rozdělí do skupin klíčových, technických, standardních a rozvojových pracovníků z hlediska svých schopností a podle nich se realizuje proces vzdělávání. U efektivního vzdělávacího systému, který znázorňuje obr. č. 10, nesmí chybět závěrečné vyhodnocení a kontrola celého procesu.



Obr. č. 10 – Vzdělávací systém firmy Farnet

Zdroj: Vlastní zpracování

Farnet, a. s. nabízí svým zaměstnancům čtyři vzdělávací programy, kterými jsou:

- lokální vzdělávání,
- odborný růst techniků,
- interní trénink,
- externí trénink,
- jazykový trénink.

Lokální vzdělávání

Lokální trénink vzdělávání zahrnuje jak zákonná periodická školení, tak i programy prohlubující kvalifikaci v různých oblastech a úrovní zaměstnanců. Lokální vzdělávací systém pokrývá čtyři okruhy potřeb:

- základní vzdělání pro nováčky,
- programy prohlubující odbornosti a vzdělávací programy pro klíčové pracovníky na technických pozicích,
- manažerské dovednosti,
- jazykové vzdělávání.

Odborný růst techniků

Technickému vzdělávání zaměstnanců věnuje Farnet, a.s. mimořádnou pozornost. Vzdělávání techniků probíhá za podpory technických center, která pracují na vývoji

speciálních technických tréninků pro specialisty z oboru, v němž firma Farnet podniká. Vzdělávání v odborných blocích probíhá v těchto čtyřech krocích:

- ředitelé divizí navrhnou na dané období témata (odbornosti),
- proběhne zpracování plánu rozvoje v dané odbornosti,
- uskuteční se vnitřní výběrové řízení,
- provede se vlastní realizace vzdělávání a následné ověření účinnosti.

Interní trénink

Firma využívá i interních zdrojů a principů přenosu know-how mezi svými zaměstnanci formou interních školení, kdy se jednotliví odborníci či manažeři stávají lektory v oblastech jejich odbornosti pro své kolegy. Interní školení pokrývají tyto technické disciplíny:

- technologie,
- kvalita,
- údržba,
- řídicí systémy.

Externí trénink

Farnet, a. s. využívá z externích zdrojů tým specialistů, kteří vedou výukové programy pro zaměstnance všech divizí. Programy jsou zaměřeny převážně na výkonné vedení společnosti a na klíčové pozice netechnických odborností jako jsou personalisté, marketingoví pracovníci, komunikační manažeři či obchodníci. Kurzy odrážejí principy společné pro všechny divize a jejich cílem je podporovat dosažení strategického cíle.

Jazykový trénink

Komunikačním jazykem je ruština a angličtina. V současné době je na základě ročního hodnocení ve firmě zaváděn nový vzdělávací systém. Pro zaměstnance se znalostí angličtiny jsou určeny kurzy ruštiny a naopak. Od zaměstnanců na vyšších pozicích je vyžadována určitá znalost jazyka a jeho zvládnutí je kvalifikačním předpokladem pro výkon konkrétní činnosti. Při výběru zaměstnanců na takové pozice jsou upřednostňováni uchazeči se znalostí jazyka. Má-li firma zájem, aby zaměstnanec znalost jazyka získal nebo svoji úroveň zvýšil, nabízí po určitou definovanou dobu podporu formou zaměstnavatelem plně hrazené výuky.

Proces vzdělávání firma Farnet rozhodně nepodceňuje. V současnosti je kladen důraz zejména na školení a vzbuzování zájmu o semináře. Vyhlašují se vzdělávací programy a zavádí e-learning, což přináší efektivnější využívání informačních technologií.

4.9 Motivace pracovníků

Společnost Farnet v rámci motivace klade velký důraz na firemní kulturu. Motto společnosti zní: Úcta a odpovědnost, inovativnost a neustálé zlepšování. Každý pracovník se svým chováním a svými činy podílí na budování prestiže společnosti. Důležitější než osobní zájem nebo krátkodobý prospěch je dlouhodobá prosperita a dobré jméno značky Farnet.

Personalisté ve firmě Farnet mají neustále na paměti nutnost znalosti potřeb a hodnotových žebříčků svých zaměstnanců a podle nich teprve navrhuji typ a směr motivace konkrétního zaměstnance. Využívají tyto specifické prostředky motivace: finanční odměny, zlepšení pracovních podmínek, pochvala, dobře míněná výtka a vzdělávání.

K plošné motivaci používají personalisté různé formy benefitů – jako například příspěvky na stravu, na dovolenou, nárazové nabídky vstupenek na sportovní a kulturní akce, školení a umožnění studia při zaměstnání pro perspektivní pracovníky nebo penzijní, kapitálové či životní pojištění.

Budování a rozvoj pracovních vztahů je pro společnost Farnet, a.s. určující a podpůrnou činností při dosahování cílů, vizí firmy a zároveň hnacím motorem při motivování pracovníků. Budování pracovních vztahů musí být řízenou činností, protože je to důležitá součást firemní kultury. Záměrem strategie budování pracovních vztahů je další zlepšování, podpora vizí a změn. Výsledkem zapojování pracovníků do procesu inovace je zvyšování konkurenceschopnosti a kvality a především plnění očekávání zákazníků.

Atmosféru pracovních vztahů ovlivňuje:

- vzájemná důvěra vedení a zaměstnanců,
- úroveň jednání vedoucích se zaměstnanci,
- otevřenost v jednání,
- dobrovolná spolupráce více než vynucená poslušnost,
- hledání řešení konfliktů a cest jak předcházet jejich vzniku,
- zainteresovanost a loajalita zaměstnanců.

5 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení

Konečnému shrnutí a vyhodnocení výsledků jednotlivých personálních činností ve firmě Farmet, a. s. bude věnována celá následující kapitola. Jednotlivé činnosti autorka zhodnotí v pořadí, jak šly za sebou v předchozí teoretické a praktické části.

Při **analýze práce**, která je ve firmě v kompetenci personálního ředitele a ředitele jakosti, nebyly shledány žádné výrazné nedostatky. Personální ředitel má přehled o celé personální oblasti společnosti. Udržuje a rozvíjí personální procesy a vede administrativu o zaměstnancích. Ředitel jakosti má mimo jiné zodpovědnost za kvalitu práce, kontroluje náklady a dodržování časového plánu, ale hlavně zodpovídá za organizaci a vedení auditů. Aby byla jeho činnost více aktivní, doporučuje se při vytváření analýzy a náplně práce spolupráce s vedoucími podnikových útvarů. Tito vedoucí mají přehled o časové náročnosti výroby jejich produktů nebo poskytování služeb a lépe znají náplň jednotlivých prací.

Personální plánování se jako prvotní a nejdůležitější činnost prosperující firmy vyvíjí správným směrem. Dokazují to podnikové statistiky, ve kterých čísla rozhodujících ekonomických ukazatelů, jako jsou tržby nebo zisk, rostou i navzdory následkům finanční krize. V tomto období se muselo přechodně přikročit ke snížení produkce a počtu výrobních pracovníků. Díky správnému úsudku a sázce na kvalitní personální plán se nyní firma vrací k původním kapacitám. V tomto směru si firma stojí dobře i v porovnání s konkurenčními firmami, které stále ještě řeší důsledky krize.

Dále bude zhodnoceno **přijímání a mobilita pracovníků**. Přijmout kvalitního pracovníka s příslušnou odborností je stále velký problém. Proto by se autorka přiklonila k vytvoření programu na zjištění odborných předpokladů pracovníků. Týkalo by se to především pracovníků přijímaných na pozice vývoje a výzkumu, u kterých jsou nároky na odbornost nejvyšší. Firmě se doporučuje spolupráce s centrem soustředícím se právě na nábor pracovníků. Centrum poskytuje různé programy a modelové situace, které pomohou vybrat pracovníka s nejlepšími předpoklady. Takový zaměstnanec je pro firmu velkým přínosem a dovede ji k větší prosperitě. Využitím služeb outsourcingové společnosti firma nejen ušetří čas a poskytne větší kontrolu nad svou činností, ale ušetří i velkou část peněžních prostředků. Tyto služby by bylo vhodné uplatnit i při výběru ostatních pracovníků, u nichž nejsou požadavky na odbornost tak velké. Pohyblivost pracovníků je silně podporována z interních zdrojů firmy. Soustředí se na ně zejména při výběru manažerů a klíčových

pracovníků. V tomto směru by bylo vhodné navrhnout větší spolupráci s absolventy vysokých a odborných středních škol. Měla by jim být poskytnuta možnost stáží či odborných praxí. Výhodným východiskem by byla registrace v kompetenčních centrech, která budou monitorovat potřeby firmy a dávat jí kontakty, jenž mohou nabídnout řešení s vysokým inovačním potenciálem.

K řízení pracovního výkonu autorka nemá žádné připomínky na zlepšení. Pracovní výkon koriguje vedoucí příslušného oddělení, který je zároveň přímým poskytovatelem podrobných informací o zaměstnancích. Komunikace personalisty a příslušného vedoucího se upevňuje každý týden poradou vedení. Personalista tak dostává informace o zaměstnancích a vedoucí zase o plánech a skutečnostech, které pak dále předává svým podřízeným.

Personalista z komunikace s liniovými vedoucími získává potřebné informace například pro **hodnocení pracovníků** a jejich pracovního výkonu, jejich emocionalitě a vlastnostech, vztahu k práci atd. Zaběhlý systém hodnocení, který ve firmě Farnet každoročně uplatňují, je úspěšný. Dokazují to i důkladně a podrobně zpracované dokumenty obsažené v příloze na konci práce. Je to hodnotící list pracovníka a plán jeho osobního rozvoje. Řadí se k nim i hodnotící list kompetencí. Ten zahrnuje jazykové, PC, zákonné a ostatní znalosti pracovníka, do kterých patří například obchodní dovednosti, ekonomické znalosti, znalost vnitřních předpisu, atd. Hodnotitelé by se především měli vyvarovat subjektivismu, aby nedocházelo k hodnocení pracovníků podle vlastních měřítek. Neměli by se nechat ovlivňovat svými sympatiemi, antipatiemi či předsudky nebo přihlížet k prvnímu dojmu, příbuzenství a známostem. Aby předcházeli těmto chybám, doporučovala bych, důkladné proškolení pracovníků, kteří budou hodnocení provádět. Měli by být informováni o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení.

Systém **odměňování pracovníků** se firma snaží nastavit co nejspravedlivěji podle výkonů a kvality provedené práce. Poskytuje rozvinutý systém benefitů a své zaměstnance se snaží motivovat i formou nehmotné motivace. V porovnání s konkurencí v oboru si Farnet v rámci udržení pracovníků a jejich odměňování stojí celkem dobře. Velký vliv na tom má udržení ekonomické stability, na kterém má zásluhu hlavně export. Ten se na tržbách podniku podílí dvěma třetinami. Okolní konkurenční firmy nemají tak rozsáhlou poptávku ze zahraničí a tudíž i tržby s tím spojené jsou nižší. V posledním roce zisk firmy opět roste.

Proto se doporučuje vyčlenit větší náklady na odměňování pracovníků. To obnáší provést roční hodnocení pracovního výkonu a pečlivě zhodnotit klady a zápory vyšší odměny.

Firma má velmi dobře rozvinutý **vzdělávací program**. Autorka by chtěla vyzdvihnout zejména projekty, do kterých se zapojují v rámci Evropského sociálního fondu ČR. Firma dobře reaguje na potřeby svých zaměstnanců. Tím, že se zaměří na jejich rozvoj, může v budoucnu očekávat navrácení investic. Firma spolupracuje s dalšími organizacemi, jako jsou Evropský fond pro regionální rozvoj a Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. Díky této spolupráci může dosáhnout na mnoha zajímavě dotovaných programů, a zároveň tím zvyšuje adaptabilitu zaměstnanců a konkurenceschopnost firmy.

Poslední činností, která bude zmíněna, je systematická **stimulace zaměstnanců**. Motivace v současnosti už není jen o mzdě a zaměstnaneckých výhodách, ale i o sociálních aspektech. Mezi ně patří například rovnováha mezi profesním a soukromým životem, uspokojení z přiděleného úkolu, prostor pro další vývoj nejen v jeho odborné oblasti, možnost odpočinku po náročném projektu, respekt k individualitám, názorům, hodnotám apod. Doporučuje se klást důraz na rozhodování o směru motivace. Je třeba uzpůsobit pracovní prostředí nejen cílům organizace, ale i spokojenosti jednotlivců. Výhodný může být například cafeteria systém zaměstnaneckých výhod.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza a vyhodnocení personálních činností, které má ve své kompetenci personální oddělení vybrané firmy. Dále pak srovnání těchto činností s teorií řízení lidských zdrojů. Pro tuto práci byla vybrána firma Farmet, a. s. Česká Skalice, která je předním výrobcem a dodavatelem zemědělských strojů na zpracování půdy a setí a zařízení pro lisování rostlinných olejů. Nyní je nejvýznamnějším exportérem technologií pro lisování rostlinných olejů ve střední a východní Evropě.

K takto stanovenému cíli se v první části práce přistoupilo vyčleněním personálních činností z teoretického hlediska. Jednalo se o vykreslení různých pojetí a definic činností, kterými byla analýza práce a vytváření náplně práce, personální plánování, přijímání pracovníků, mobilita pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků a poslední činností byla jejich motivace. V navazující části se zmíněné činnosti charakterizovaly na vybraném podniku. Vzhledem k tomu, že některá shrnutí byla zmíněna již v dílčích kapitolách, omezíme se zde pouze na celkový závěr práce.

Bakalářská práce zahrnuje analýzu návrhů optimalizace personálních činností, přičemž se zaměřuje na ty činnosti, které jsou rozhodující pro řízení lidských zdrojů. V návaznosti na provedenou analýzu byla identifikována silná a slabá místa podniku a byly vytvořeny návrhy změn. Nejvýznamnější návrhy zazněly při přijímání pracovníků. Autorka zde navrhuje využít služeb outsourcingové společnosti. Očekává tím větší úsporu času i finančních prostředků. Další výrazné zlepšení nachází v motivaci pracovníků. Firmě bylo navrženo zavést systém cafeteria. Systém by znamenal opět nižší náklady. Úspora by se projevila zejména na zdravotním a sociálním pojištění, které by zaměstnavatel nemusel odvádět.

Z celé práce vyplývá, že výchozím bodem všech činností zabývajících se lidskými zdroji je personální plánování, které plní prvotní funkci. Stanovuje veškeré personální činnosti v závislosti na dosažení stanovených podnikových cílů. Řízení lidských zdrojů vyžaduje neustálou péči o své zaměstnance v mnoha již zmíněných ohledech. Již dávno není jen záležitostí personalistů, ale stále více činností nesou na svých bedrech vedoucí různých úrovní, zejména pak linioví vedoucí.

Na základě tohoto shrnutí lze konstatovat, že cíl bakalářské práce uvedený v úvodu byl splněn.

Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Přeložil Daniel Hradilák. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [3] GRATTON, L. et al. *Strategic human resource management*. Oxford: Oxford university press, 1999. 248 s. ISBN 0-19-878204-7.
- [4] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [5] KLEIBL, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [6] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. 354 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [8] MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 132 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [9] SEQUENSOVÁ, H. a kol. *Lidské zdroje*. Havířov – Podlesí: Question Marks, 2005. 218 s. ISBN 80-239-5053-3.
- [10] THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přeložil Josef Koubek. Praha: Aspi, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [11] *Farmet a. s.* [online]. 2006. [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.farmet.cz/info/o-firme.html>>.
- [12] *Orlita* [online] 2003 [cit. 2011-04-19]. Maslowova pyramida hodnot a potřeb ve firemní praxi. Dostupné z WWW:<<http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=34>>.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Znázornění Řízení lidských zdrojů podle Beckera a Gerharda (1996)

Obr. č. 2: Fáze personálního plánování

Obr. č. 3: Cyklus řízení pracovního výkonu

Obr. č. 4: Maslowova pyramida potřeb a hodnot

Obr. č. 5: Tržby v tis. Kč

Obr. č. 6: Zisk v tis. Kč

Obr. č. 7: Investice v tis. Kč

Obr. č. 8: Finanční stabilita

Obr. č. 9: Proces rozvoje zaměstnanců

Obr. č. 10: Vzdělávací systém

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Hlavní změny v řízení odměňování

Tab. č. 2: Swot analýza

Tab. č. 3: Rozpočet na projekt nového výzkumného a vývojového centra a školicího střediska

Tab. č. 4: Nastavení hmotné motivace

Seznam zkratk

THP Technicko hospodářský pracovník

ČR Česká republika

a. s. akciová společnost

v tis. Kč v tisících korunách českých

SWOT Strengths Weaknesses Opportunities Threat

Seznam příloh

Příloha č. 1: Aktuální stav zaměstnanců

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti

Příloha č. 3: Náplň práce vedoucího svařovny

Příloha č. 4: Hodnocení kompetencí

Příloha č. 5: Hodnotící list pracovníka a plán osobního rozvoje

Příloha č. 1: Aktuální stav zaměstnanců


	HS název	Počet zaměstnanců	Z toho: Výrobní	Režijní	POP	Celkem	THP	Ženy	Starob.důch	ZPS	Rodič.dovol	Uvolnění funkce
100	Ekonomika	7	0	0	0	0	7	4	0	1	0	0
200	Správa podniku	7	0	0	0	0	7	3	0	0	0	0
270	Ostraha, Jídla,Úklid	6	0	0	6	6	0	5	3	2	0	0
300	OS technolog.dodavek	7	0	0	0	0	7	4	0	0	3	0
630	TS lisovny	12	0	0	0	0	12	1	0	0	0	0
635	Centrum V a V	10	0	0	0	0	10	1	0	0	0	0
670	TS zemědělské techniky	10	0	0	0	0	10	1	0	1	0	0
700	OS zemědělské techniky	15	0	0	0	0	15	6	0	0	1	0
810	Údržba a správa majetku	4	0	4	0	4	0	0	0	0	0	0
830	Řízení a příprava výroby	6	0	0	0	0	6	1	0	2	0	0
841	Svařovna, zámečna	51	44	2	0	46	5	0	0	1	0	1
843	Obrobna	25	23	0	0	23	2	2	0	0	0	0
845	Montáž, lakovna	41	37	2	0	39	2	1	0	0	1	0
860	Útvar nakupování materiálu	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
900	Řízení jakosti	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
920	ME, opravy mot. vozidel	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0
930	Statní měrové středisko	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
		210	104	8	6	118	92	29	3	7	5	1

Příloha č. 3: Náplň práce vedoucího svařovny


Náplň práce vedoucího provozu přípravny a svařovny ve firmě Farnet je stanovena následovně:

- plnění výrobních plánů a tvorba výrobní dokumentace
- dosahování stanovené efektivity a kvality
- udržování a neustále zlepšování lokálního systému řízení jakosti ve spolupráci s manažerem jakosti
- spolupráce s ostatními odděleními pro dosažení stanovených cílů a úkolů
- dodržování a dohled nad systémem bezpečné práce v souladu s pracovními předpisy
- vedení a kontrola zaměstnanců ve výrobě
- odhalování příčin vzniku problémů, stanovení opatření k nápravě a kontrola jejich implementace
- sledování úrovně zaškolení nových pracovníků

Příloha č. 4: Hodnocení kompetencí

Hodnocení tvrdých kompetencí																										
 Kompetence	PC							Jazyk				Zákonné								Ostatní						
	MS Word	MS Exel	MS PowerPoint	Inventor	Grafický program	IS ALTEC	IS PERMIS	APIS	AJ	RJ	Ostatní jazyk:	Pracovní právo a mzdové předpisy	Obchodní právo	Účetní legislativa	psychologie práce Psychologie osobnosti	Metodika personální práce	Controlling	Incoterms, Intrastat	Obchodní podmínky	Znalost konkurence	Vyhláška 50/78Sb.	Řízení vozidel	Obchodní dovednosti	Ekonomické znalosti	Znalost vnitřních předpisů	Manažerské dovednosti
Jméno a příjmení:	Datum vyhodnocení:							Procento tvrdých kompetencí:																		
Pracovní zařazení:	Vedoucí pracovník:																									
Požadováno	1	3																								
Hodnocení	0	4																								
Rozdíl	-1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poznámka:																										
<p>Bylo domluveno oběma stranami, že hodnocený(á) bude dál vzděláván(a) zejména v</p> <p>Za tímto účelem, který se hodnocený zavazuje dodržet. Společnost se zavazuje plánované vzdělávání dodržet a vytvořit pro to podmínky.</p>																										
Podpisy:	Hodnotitel:							Hodnocený:																		

Příloha č. 5: Hodnotící list pracovníka a plán osobního rozvoje

		Hodnotící list pracovníka Kalendářní rok 2010		účastníci: zaměstnanec : vedoucí pracovník : pracovník HR				
Jméno a příjmení pracovníka: Vedoucí pracovník:			pracovní zařazení: útvar:					
Základní mzda Prémie Celkem	<table border="1"> <tr><td>15000</td></tr> <tr><td>5250</td></tr> <tr><td>20250</td></tr> </table>	15000	5250	20250	Stručná zpráva o vývoji pracovníka od posledního hodnocení:			
15000								
5250								
20250								
Loajalita vůči nadřízenému a firmě, míra přizpůsobení se vedení								
Úroveň pracovní kázně a spolehlivosti								
Úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti								
Kvalita výkonu (v návaznosti na vyhodnocení neshod – ŘPJ)								
Zvládání změn-adaptabilita								
Připravenost přijímat a nést riziko								
Společenská a vyjadřovací schopnost, vystupování								
Organizační schopnosti								
Znalost jazyků dle katalogu povolání								
Úroveň znalostí programů Word, Excel, Outlook + spec. program								
Plnění úkolů ve stanovených termínech								
Tvůrčí přístup k řešení úkolů								
Průměr								
Návrh na změnu výše základní mzdy (změna možná pouze 1 x ročně při valorizaci)	Vytvoření plánu osobního rozvoje	Návrh na zařazení do vzdělávací skupiny (návrh podtrhňte)						
	Ano/ Ne	1) Klíč 2) Talent 3) Technik	4) Standard 5) Rozvoj 6) Odborník-specialista					
podpis / datum								
zaměstnanec: _____ vedoucí pracovník: _____ pracovník HR : _____								



Plán osobního rozvoje

Požadavky a rozvoj

účastníci: zaměstnanec
: vedoucí pracovník
: pracovník HR

Jméno a příjmení pracovníka:

Vedoucí pracovník:

Časové období:

pracovní zařazení:

útvár:

obor:

Osobní rozvoj/kvalifikační opatření nutná k zvládnutí nároků současných a/nebo budoucích stanovených úkolů

(Při stanovení plánu osobního rozvoje je posouzen i návrh pracovníka, který je uveden ve formuláři Sebehodnocení)

stanovení cílů:	plánovaná/dohodnutá opatření:		do kdy:	podpora/ pomoc nadřízených:
	a) úkoly	b) školení (firemní/externí)		

podpis / datum

zaměstnanec: _____ vedoucí pracovník: _____ pracovník HR: _____