

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

Bc. Jana Henzlová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Bc. Jana Henzlová

Diplomová práce
2015

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Henzlová**
Osobní číslo: **E12356**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem diplomové práce je metodou analýzy a s využitím vhodně zvolených metod a nástrojů zjistit funkčnost řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a komparace řízení lidských zdrojů vybrané organizace s teoretickými východisky řízení lidských zdrojů. Na základě výsledků analýzy bude následovat zhodnocení systému řízení lidských zdrojů vybrané organizace a určení návrhů a doporučení pro posílení konkurenceschopnosti organizace vedoucí k posílení pozice této organizace na trhu.

Osnova:

- Management
- Řízení lidských zdrojů
- Představení vybrané organizace
- Analýza řízení lidských zdrojů vybrané organizace
- Zhodnocení výsledků analýzy, návrhy opatření a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. Eleventh ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 0749452420
DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6
VEBER, J. & kol. Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
VEBER, J.; SRPOVÁ, J. & kol. Podnikání malé a střední firmy 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6


Vedoucí diplomové práce:


Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

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.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 03.04.2015

Jana Henzlová

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Evě Svobodové, personální manažerce společnosti Alco Controls Kolín, s.r.o. za čas, který mi věnovala, za veškeré poskytnuté podklady a materiály k tvorbě mé diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se věnuje personálním činnostem ve vybrané organizaci a je rozdělena do pěti částí.

První a druhá část teoreticky objasňuje problematiku managementu a řízení lidských zdrojů. Následující kapitola charakterizuje vybraný podnik. Čtvrtá část práce se zabývá řízením lidských zdrojů v tomto podniku a závěrečná pátá část obsahuje doporučená opatření.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, řízení lidských zdrojů, Alco Controls Kolín, s.r.o.

TITLE

The human resources analysis of the selected company

ANNOTATION

This thesis is dedicated to human resources activities in the selected company and it is divided into five parts.

The two first parts clarify the theoretical background of the management and human resource management matters. The following chapter describes the selected company. The fourth part of this work contains human resource management in this company and the last fifth part includes the recommended measures.

KEYWORDS

Management, human resources management, Alco Controls Kolin, Ltd.

OBSAH

Úvod.....	13
1. Management.....	15
1.1 Základní pojmy a definice managementu	15
1.2 Funkce managementu podle H. Koontze a H. Wehricha.....	16
1.2.1 Plánování	16
1.2.2 Organizování.....	17
1.2.3 Personalistika	17
1.2.4 Vedení lidí.....	18
1.2.5 Kontrola	18
2. Řízení lidských zdrojů	20
2.1 Základní pojmy řízení lidských zdrojů	20
2.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	20
2.1.2 Definice, úkoly a základní účastníci řízení lidských zdrojů	21
2.1.3 Role personálního útvaru a personalisty v řízení lidských zdrojů	22
2.2 Různá pojetí rozdělení personálních činností	23
2.3 Základní oblasti řízení lidských zdrojů.....	24
2.3.1 Analýza a vytváření pracovních míst.....	25
2.3.2 Personální plánování.....	26
2.3.3 Získávání pracovníků.....	28
2.3.4 Výběr pracovníků	31
2.3.5 Přijímání pracovníků a jejich adaptace	33
2.3.6 Hodnocení pracovníků	34
2.3.7 Odměňování pracovníků.....	38
2.3.8 Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru	40
2.3.9 Pracovně-právní vztahy	41
2.3.10 Péče o pracovníky	43
2.3.11 Personální informační systém.....	47
2.3.12 Firemní kultura	49
2.3.13 Personální controlling	51
3. Představení vybrané organizace.....	Error! Bookmark not defined.
3.1 Základní informace o podniku Alco Controls Kolín, s.r.o.	Error! Bookmark not defined.
3.2 Vize a poslání společnosti, výhled do budoucnosti ...	Error! Bookmark not defined.
3.3 Hlavní finanční ukazatele společnosti	Error! Bookmark not defined.
3.4 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti	Error! Bookmark not defined.
4. Analýza řízení lidských zdrojů vybrané organizace	Error! Bookmark not defined.
4.1. Personální struktura společnosti	Error! Bookmark not defined.
4.2. Personální činnosti v podniku Alco Controls, Kolín, s.r.o.	Error! Bookmark not defined.
4.2.1 Analýza a vytváření pracovních míst.....	Error! Bookmark not defined.
4.2.2 Personální plánování.....	Error! Bookmark not defined.
4.2.3 Získávání pracovníků.....	Error! Bookmark not defined.
4.2.4 Výběr pracovníků	Error! Bookmark not defined.
4.2.5 Přijímání pracovníků a jejich adaptace	Error! Bookmark not defined.
4.2.6 Hodnocení pracovníků, odměňování formou mzdy	Error! Bookmark not defined.
4.2.7 Odměňování pracovníků formou zaměstnaneckých výhod.....	Error! Bookmark not defined.

4.2.8 Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru	Error! Bookmark not defined.
4.2.9 Pracovně-právní vztahy	Error! Bookmark not defined.
4.2.10 Péče o pracovníky	Error! Bookmark not defined.
4.2.11 Personální informační systém	Error! Bookmark not defined.
4.2.12 Firemní kultura	Error! Bookmark not defined.
4.2.13 Personální controlling	Error! Bookmark not defined.
4.3. Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců s úrovní personálních činností v podniku	Error! Bookmark not defined.
4.3.1 Spokojenost zaměstnanců v dělnických pozicích	Error! Bookmark not defined.
4.3.2 Spokojenost technicko-hospodářských pracovníků	Error! Bookmark not defined.
5. Zhodnocení výsledků analýzy, návrhy opatření a doporučení	Error! Bookmark not defined.
5.1 SWOT analýza personálních činností ve společnosti	Error! Bookmark not defined.
5.2 Návrhy opatření a doporučení pro zkvalitnění personálního systému společnosti	Error! Bookmark not defined.
Závěr	Error! Bookmark not defined.
Použitá literatura	Error! Bookmark not defined.
Seznam příloh	Error! Bookmark not defined.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Typologie firemní kultury založená na vnějších determinantech.....	51
Obrázek 2 - Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 – 2014	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 3 - Pracovní směny	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 4 - Přestávky v době přesčasové práce.....	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 5 - Spokojenost zaměstnanců obecně – dělníci	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 6 - Otázka č. 2	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 7 - Otázka č. 4	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 8 - Otázka č. 8	Error! Bookmark not defined.
Obrázek 9 - Otázka č. 12	Error! Bookmark not defined.
Obrázek10 - Spokojenost s výší odměny podle pohlaví a dosaženého vzdělání.....	Error! Bookmark not defined.
Bookmark not defined.	
Obrázek11 - Otázka č. 13	Error! Bookmark not defined.
Obrázek12 - Otázka č. 14	Error! Bookmark not defined.
Obrázek13 - Otázka č. 15	Error! Bookmark not defined.
Obrázek14 - Otázka č. 16	Error! Bookmark not defined.
Obrázek15 - Otázka č. 17	Error! Bookmark not defined.
Obrázek16 - Otázka č. 18	Error! Bookmark not defined.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Finanční výsledky a ukazatele 2010 - 2012 **Error! Bookmark not defined.**

Tabulka 2 - Zdroj ke grafu vývoje počtu zaměstnanců v letech 2007 – 2014.....**Error! Bookmark not defined.**

Tabulka 3 - Pravidla pro výpočet a vyplácení prémie – přímí dělníci**Error! Bookmark not defined.**

Tabulka 4 - Tarify základních hodinových mezd přímých dělníků....**Error! Bookmark not defined.**

Tabulka 5 - Popis významu hodnocených kompetencí **Error! Bookmark not defined.**

Tabulka 6 - Celkové hodnocení výkonu zaměstnance..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabulka 7 - Míra fluktuace - finanční rok 2013/2014 **Error! Bookmark not defined.**

Tabulka 8 - Souhrnné údaje o respondentech - dělnické pozice.....**Error! Bookmark not defined.**

Tabulka 9 - Souhrnné údaje o respondentech - THP **Error! Bookmark not defined.**

Tabulka10 - SWOT analýza personálních činností podniku**Error! Bookmark not defined.**

Seznam použitých zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales, Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BS	British Standard, Britská norma
CFC	Chlorofluoruhlodíky
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
FC	Flow Controls, Regulace toku
FDV	Fond dalšího vzdělávání
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung, společnost s ručením omezeným
HCFC	Hydrochlorofluoruhlodíky
HFC	Fluorované uhlovodíky
hod	hodin
HR	Human Resources
IČ	identifikační číslo
ISO	International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro standardizaci
IT	informační technologie
Kč	korun českých
KS	Kolektivní smlouva
ks	kusů
např.	například
OHG	Offene Handelsgesellschaft, veřejná obchodní společnost
OHSAS	Occupational health and safety management systems, Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OP	ostatní pracovníci
OS KOVO	Odborový svaz KOVO
popř.	popřípadě
resp.	respektive
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SW	software
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby
t	tuny
tzv.	tak zvaný
TG	Trade Goods, Obchodovatelné zboží
THP	technicko-hospodářský pracovník
TPC	Temperature Pressure Controls, Regulace teploty a tlaku

ÚVOD

Význam lidského kapitálu byl v minulosti po dlouhou dobu zanedbáván, v současné době však nabývá oblast řízení lidských zdrojů na důležitosti. Úspěch podniku závisí na mnoha faktorech. V dnešním vysoce konkurenčním prostředí se lidský kapitál stává klíčovým faktorem k úspěchu podniku na trhu. Nejvýznamnějším důvodem této změny je to, že si management podniků konečně uvědomil, že lidé jsou největším bohatstvím firmy a vytvářejí její základní konkurenční výhodu.

Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, starají se o uplatnění produktů na trhu, kontrolují produkty a v neposlední řadě stanovují strategii a cíle společnosti. Společnost nemá šanci dosáhnout svých cílů bez pracujících lidí. Mohou-li se sami rozhodovat a jsou-li si jisti, že jsou pro svého zaměstnavatele důležití, vydávají ze sebe to nejlepší. Úroveň lidského kapitálu je základem pro tvorbu hodnoty firmy, její úspěšné postavení na trhu, dosahování lepších výsledků a dlouhodobého perspektivního rozvoje. Klíčové je umět získat, udržet a dále rozvíjet schopné a motivované pracovníky. Personální oddělení firem tak hrají významnou roli při formování úspěchu jednotlivých podniků tvořených lidmi. Hlavním úkolem personálního oddělení v podniku je ovlivňovat a koordinovat vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci. Personální práce tvoří část činnosti podniku, která se zaměřuje na vše, co se týká lidí v pracovním procesu, tedy jejich získávání, formování a organizování jejich činností, jejich pracovních schopností, dovedností a zkušeností, výsledků práce, pracovního chování, jejich vztahu k vykonané práci, ke spolupracovníkům, nadřízeným a dalším osobám, s nimiž jsou během výkonu své práce v kontaktu.

Podniky využívají ke své činnosti čtyři typy zdrojů: materiální, finanční, informační a v neposlední řadě zdroje lidské. Pokud se podaří tyto zdroje v organizaci propojit, tzn. uvést je v soulad a řídit je ke stanoveným cílům, pak organizace dosáhne svých cílů dříve a efektivněji. Společnost může vkládat velké peněžní částky do strojového a dalšího vybavení, nelze ale zapomínat ani na přiměřené finanční a nefinanční vklady do vlastních lidských zdrojů. Sebelepší a moderní stroj nemůže podávat svůj optimální výkon v ruce pracovníka, který neví, jak ho obsluhovat a udržovat. Proto se musí investovat do jednotlivých pracovníků, a to nejen do školení a kurzů rozvíjejících jejich schopnosti a dovednosti, ale i do jejich mezd a odměn napomáhajících růstu motivace a loajality pracovníků. Lze předpokládat, že pak budou lidé podávat vyšší a stabilnější výkon, což povede k získání konkurenční výhody podniku na trhu.

Cílem diplomové práce bude metodou analýzy a s využitím vhodně zvolených metod a nástrojů zjistit funkčnost řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a komparace řízení lidských zdrojů vybrané organizace s teoretickými východisky řízení lidských zdrojů. Na základě výsledků analýzy bude následovat zhodnocení systému řízení lidských zdrojů vybrané organizace a určení návrhů a doporučení pro posílení konkurenceschopnosti organizace vedoucí k posílení pozice této organizace na trhu.

Aby byl tento cíl splněn, bude diplomová práce rozdělena do pěti částí. První část diplomové práce se bude zabývat základními pojmy managementu a druhá část bude věnována základním pojmům z oblasti řízení lidských zdrojů společně s podrobnějším popisem všech personálních aktivit.

Třetí část diplomové práce se bude věnovat podniku Alco Controls, s.r.o. Budou v ní poskytnuty základní informace o podniku a podnik bude představen rovněž prostřednictvím jeho vize a poslání, finančních ukazatelů, výrobních výsledků a dalších analýz.

Čtvrtá část diplomové práce se bude věnovat analýze jednotlivých personálních činností, které v podniku probíhají. Prostřednictvím dotazníkového šetření bude analyzována spokojenost zaměstnanců s úrovní personálních činností v podniku.

Na základě zhodnocení analýz obsažených ve čtvrté části diplomové práce bude v poslední, páté kapitole provedena SWOT analýza personálních činností v podniku. Budou rovněž navržena opatření ke zlepšení současné situace vedoucí ke zlepšení celkového systému řízení tohoto podniku a tím i zajištění vyšší konkurenceschopnosti prostřednictvím efektivnějšího využívání lidských zdrojů.

Teoretická část diplomové práce bude zpracována na základě rešerše domácí a zahraniční odborné literatury. Poskytne tak teoretická východiska pro zkoumanou oblast.

Při výzkumné práci budou aplikovány analyticko-systematické poznávací postupy, což je analýza a syntéza, které se vzájemně prolínají a doplňují. Jako metody pro získávání co největšího množství informací byly vybrány rozhovory, pozorování, dotazníkové šetření a zdrojem pro analýzu bude rovněž intranet podniku a informace z něj získané.

Východiskem pro návrhy na zlepšení současné situace bude komparace teorie řízení lidských zdrojů s vybraným podnikem a syntéza získaných poznatků.

1. MANAGEMENT

Cílem této kapitoly je úvodní seznámení ze základními pojmy managementu a stručný popis manažerských funkcí podle jejich nejpoužívanější klasifikace autorů H. Koontze a H. Weihricha.

1.1 Základní pojmy a definice managementu

Podmínkou správného fungování firmy je kvalitní management. Management lze chápat jako *„proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“*¹

Podle Vebera je management *„souhrnem názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení záměrů organizace.“*²

Manažerem se nazývá řídicí pracovník mající podřízené, který je vybaven odpovídajícími způsobilostmi a dovednostmi (technickými, lidskými, koncepčními), pravomocemi a odpovědnostmi a manažerské funkce může vykonávat na třech odlišných úrovních řízení:

- operativní řízení (provozní manažeři) - zaměřeno na efektivní provádění všeho, co organizace produkuje - časový horizont této úrovně řízení není delší nežli čtvrt roku,
- taktické řízení (střední manažeři) - aktivity směřující k naplnění strategických cílů, obvykle v časovém výhledu jednoho roku
- a strategické řízení (vrcholoví manažeři) - určuje směr rozvoje organizace a má dlouhodobější charakter, zpravidla 3 - 5 let.

Bez ohledu na typ organizace či postavení manažera v organizační hierarchii lze určit některé obecné zásady práce manažera. Patří k nim principy:

- priority
- a prevence.

[¹] DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3. s 24

[²] VEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s 20

„Princip priorit se opírá o Paretovo pravidlo. To konstatuje, že většina jevů není stejně významná, ale naopak konstatuje různorodost, tzn. že malá skupina jevů má zásadní význam a naopak existuje značná skupina jevů, která je téměř bezvýznamná. Někdy je tento závěr označován jako pravidlo 20:80, čímž je vyjádřen základní závěr o různorodosti rozdělení jevů a jejich významu, kdy skupina cca 20 nejvýznamnějších jevů má 80 % významovou hladinu.

Princip prevence se opírá o pragmatické zjištění, že bývá výhodnější nedostatům předcházet než následně odstraňovat důsledky jejich neřešení. Zároveň se konstatuje, že tam, kde existuje určité riziko vzniku nedostatku, je třeba zavést včasné odhalování jejich symptomů, neboť čím dříve se zjistí a odstraní určitý nedostatek nebo problém, tím ztráty s ním spojené budou nižší.“³

1.2 Funkce managementu podle H. Koontze a H. Wehricha⁴

Zakladatelem koncepce manažerských funkcí je Henry Fayol⁵, ale nejčastěji užívanou klasifikací je členění funkcí do pěti následujících skupin podle H. Koontze a H. Wehricha.

„Analýzy managementu jsou snadnější, pokud vycházejí z vhodné struktury užitečných a jasných znalostí. Při studování managementu je proto výhodné ho dezintegrovat do pěti funkcí řízení - plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování - okolo nichž mohou být seskupeny znalosti, které jsou těmto funkcím podřízeny. Tak jsou pojmy, principy, teorie a techniky managementu seskupeny v rámci pěti funkcí.“⁶

1.2.1 Plánování

Plánování je výchozí manažerskou funkcí, která předchází všem ostatním manažerským činnostem. *„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Vytváří podmínky pro to, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily. Jen velmi zřídka se nám podaří přesně předvídat budoucnost, faktory náhody mohou změnit i nejlepší plány. Pokud bychom však neplánovali, ponechali bychom běh věcí náhodě. Plánování je proces, který vyžaduje intelekt; vyžaduje, abychom vědomě*

[³] VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka & kol. *Podnikání malé a střední firmy* 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.s 120-121

[⁴] Koontz a Wehrich-američtí teoretici a univerzitní profesori, autoři klasické učebnice „Management“

[⁵] Henry Fayol (* 1841 - † 1925)-francouzský neoklasický ekonom, v roce 1916 poprvé definoval pět funkcí, které nazýval funkcemi správy

[⁶] WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vydání. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998. 649 s. ISBN 80-7219-014-8. s 16

určovali průběh činností a zakládali naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech.“⁷

Plánování je zaměřeno na budoucnost, určuje tedy, jakého cíle má být dosaženo a jakým způsobem. Výsledkem plánování je plán, představa o budoucím vývoji. Do plánu by měly být kromě cílů zároveň zahrnuty i akce, prostřednictvím kterých má být stanovených cílů dosaženo. Důležité je i stanovení pravidel - způsobů realizace plánů, které umožňují dosáhnout cílů. Zároveň nesmí být opomenuty zdroje - omezení hmotná i nehmotná, která musí být respektována při uskutečňování plánovaných cílů.

1.2.2 Organizování

Výsledky činnosti jakékoliv skupiny pracovníků bývají lepší, pokud je tato skupina organizována. Organizování je *„cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“⁸*

Prvky organizace (jednotlivce) je nutné uspořádat do organizačních struktur a dále vymezit náplň jejich činnosti, zabezpečit jejich koordinaci a následnou kontrolu. Koordinace je zajišťována pověřením jednotlivce pravomocemi a zároveň stanovením jeho odpovědností. Takový jednotlivec je poté označován jako nadřízený a členové jím vedené skupiny jsou jeho podřízenými. K zdokonalení koordinace přispívá co nejoptimálnější vytváření útvarů podle různých kritérií jako je např. specializace zaměstnanců, uspořádání do směn, místo pracoviště či typ výrobku. Důležitým prvkem organizování je tzv. rozpětí řízení, které určuje počet přímých podřízených jednomu nadřízenému.

1.2.3 Personalistika

Personalistika, resp. řízení a rozvoj lidských zdrojů se zabývá lidským potenciálem v organizaci.

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako 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.“⁹

Úspěšné organizace se liší od těch méně úspěšných především ve způsobu, jak dokážou svůj lidský potenciál formovat a maximálním způsobem motivovat k vysoké výkonnosti

[⁷] WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. 1. vydání. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998. 649 s. ISBN 80-7219-014-8. s 97

[⁸] JVEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s 218

[⁹] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2. s 27

a pozitivnímu vztahu k organizaci. Takovou činnost však nelze efektivně provádět v organizaci, která nemá definovanou svou personální strategii.

„Personální strategie - vymezení základních cílů, kterých má být dosaženo v oblasti formování lidských zdrojů firmy, a to jak z hlediska struktury, tak i jejich kvality (kompetencí).“¹⁰

Personální strategie by měla být součástí firemní strategie, vycházet ze strategických cílů organizace a personální politiky organizace, která má, na rozdíl od personální strategie (koncipované zpravidla na 3-5 let), nadčasovou dimenzi.

Personální politika je stanovení dlouhodobých personálních zásad, často ji podniky prezentují v samostatném dokumentu, který obsahuje základní motto (např. „Zdrojem trvalé konkurenční výhody naší společnosti jsou lidé.“) a základní principy personální práce.

1.2.4 Vedení lidí

Vedení je schopnost manažerů na všech úrovních řízení přesvědčovat, ovlivňovat a motivovat ostatní jedince v orientaci na cíl. Vedení není synonymem řízení, pouze jeho součástí. Vyžaduje od manažera autoritu či charisma, ale i jiné schopnosti, kterým se lze naučit a které lze zdokonalovat.

Každý manažer uplatňuje určitý styl vedení. Tentýž manažer však může a dokonce musí uplatňovat různé styly, a to podle situace a podle osoby, se kterou jedná.

Styly vedení se dají rozdělit do čtyř základních kategorií:

- direktivní – vedoucí nařizuje a podřízení se na rozhodování nepodílejí,
- demokratický – aktivní manažer dávající prostor druhým,
- liberální – pasivní manažer zříkající se odpovědnosti
- a participativní – založeno na týmové práci, rozvoji týmu.

1.2.5 Kontrola

Podle Donnellyho zahrnuje tato manažerská funkce „*veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.*“¹¹

[¹⁰] JVEBER, Jaromír & kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0. s 157

[¹¹] DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3. s 326

Kontrolování je velmi důležitou manažerskou funkcí, která je úzce spjata se všemi ostatními manažerskými funkcemi, nejvíce však s plánováním. Výsledky kontroly poskytují podněty managementu. Důležité je nejprve stanovit účel a smysl kontroly – proč kontrolovat, dále předmět kontroly – co kontrolovat a subjekt kontroly – kdo kontroluje, periodicitu kontroly – kdy kontrolovat a metodu kontroly – jak kontrolovat.

Shrnutí 1. kapitoly:

První kapitola diplomové práce je zaměřena na seznámení se se základními znalostmi z teorie managementu. Cílem je snáze pochopit přínosy, kterými může správně vedený management přispět k rozvoji podniku. Tato kapitola je rozdělena do dvou částí, které se postupně věnují základním pojmům a definicím z této oblasti a poté základnímu popisu pěti manažerských funkcí v pojetí podle H. Koontze a H. Weihricha. Další kapitola se bude věnovat pojmu Řízení lidských zdrojů a bude zahrnovat popis jednotlivých personálních činností, které jsou jeho součástí.

2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola si ve svém úvodu klade za cíl objasnit pojem řízení lidských zdrojů a v další části bude analyzovat a popisovat základní oblasti řízení lidských zdrojů.

2.1 Základní pojmy řízení lidských zdrojů

Lidé jsou v současnosti považováni za nejcennější kapitál, který podnik vlastní. Úroveň vzdělání a kvalifikace pracovníků je nyní jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti rozhodujícím o úspěchu či neúspěchu podniku na trhu. V minulosti však na tuto oblast řízení organizace nebyl kladen takový důraz, jako je tomu v současné době.

2.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Dvořáková¹² rozdělila vývoj řízení lidských zdrojů do následujících čtyř vývojových etap:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů
- a řízení intelektuálního kapitálu.

První vývojovou etapou v této oblasti je personální administrativa. Tento pojem byl chápán jako správa personální agendy a personálních činností, služba spojená s pořizováním, uchováváním a aktualizováním informací o zaměstnancích a poskytováním těchto informací vedení firmy. Tato vývojová etapa trvala do 60. let 20. století.

Dalším vývojovým stupněm je personální řízení, které se začalo objevovat od 60. let minulého století. Podniky chtěly uspět na trhu, být lepší než konkurence a dobře chápaly, že to dokáží jen s dobře vybraným, motivovaným pracovním kolektivem. Personalisté, úzce specializovaní na jednotlivé personální činnosti, se soustředili pouze na vnitropodnikové problémy a využití vnitřní pracovní síly, přičemž nevěnovali dostatečnou pozornost strategickému řízení pracovních sil. Personální řízení tak mělo spíše operativní charakter.

¹² JDVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. s 5

Počátky formování řízení lidských zdrojů se datují do 80. let 20. století. Řízení lidských zdrojů se stalo nejdůležitější složkou organizace. Člověk začal být chápán jako nejdůležitější výrobní vstup a hnací motor celé organizace. Administrativní činnost se přeměnila v činnost koncepční, skutečně řídící.

Řízení intelektuálního kapitálu je poslední vývojovou etapou, která se začala objevovat v 90. letech 20. století. Roste význam týmové práce a zároveň boj o kvalitní pracovníky. Na jedné straně se zvyšuje úloha lidských zdrojů, na druhé straně však dochází v organizacích ke změnám, k přechodu na štíhlé organizační struktury a k snižování počtu pracovníků.

2.1.2 Definice, úkoly a základní účastníci řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako „proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je hlavním úkolem jakékoliv oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká.“¹³

Podle Koubka je obecným úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. Tento úkol lze zabezpečit pouze cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje. Pokud budeme úkoly řízení lidských zdrojů více konkretizovat, podnik se musí zaměřit především na následujících pět základních úkolů:

- vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů (cíli podniku) a počtem a strukturou zaměstnanců,
- optimální využívání lidského potenciálu podniku (především fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků),
- formování týmu a posilování zdravých mezilidských pracovních vztahů,
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku
- a dodržování všech zákonů z oblasti zaměstnanosti a lidských práv, vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti podniku.

[13]DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.s 543

Jednotlivé činnosti a úkoly řízení lidských zdrojů vyjma pátého bodu, který je pro podniky závazný, jsou determinovány faktory jako je například velikost a kapitálové vybavení podniků, úroveň managementu, struktura podniku a vnější prostředí podniku.

Řízení lidských zdrojů je ovlivňováno vnitřním i vnějším prostředím organizace. Z hlediska vnitřních vazeb v podniku lze jmenovat tyto základní účastníky:

- top management,
- management,
- zaměstnanci,
- odbory
- a personální oddělení.

Z hlediska vnějšího prostředí ovlivňují řízení lidských zdrojů následující účastníci:

- veřejná správa,
- odbory,
- konkurence
- a podnikatelské sdružení, jejímž je podnik členem.

2.1.3 Role personálního útvaru a personalisty v řízení lidských zdrojů

Postavení personalisty i personálního útvaru vždy záleží na struktuře a kultuře daného podniku.

Personální útvar představuje specializovaný útvar ve struktuře řízení podniku, který zabezpečuje určité činnosti a realizuje tak jimi zásady personální politiky (nebo se podílí na tvorbě koncepce) a současně zpracovává a řídí metodiku jejich uplatňování. Zodpovídá za zajišťování, organizaci, koordinaci a kontrolu těchto činností.

Personální útvar bývá nejčastěji definován jako „*pracoviště specializované na ŘLZ, které zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.*“¹⁴

Vedoucí pracovník personálního útvaru přestal již dávno být jen administrativním pracovníkem. Personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních oblastech

[¹⁴] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s 32

podniku. Řadí se do top managementu podniku a podílí se na utváření podnikových strategií. Personalista by v první řadě měl umět jednat s lidmi (práce personalisty je především „práce s lidmi“), disponovat znalostmi v oblasti techniky a technologie používané v organizaci, musí být „trochu právník a trochu psycholog“.¹⁵ Stejně tak lze tvrdit, že personální práce už není v současné době záležitostí pouze odborných personalistů, ale stává se součástí práce všech vedoucích pracovníků.

Armstrong řadí rozhodující schopnosti personalisty do pěti oblastí:

- osobní důvěryhodnost,
- schopnost řídit změnu,
- schopnost řídit kulturu,
- zabezpečování personální práce
- a znalost podniku a podnikání.

Požadavky na osobnost personalisty se řídí podle toho, do jaké míry jsou „generalisty“ (např. manažer řízení lidských zdrojů) nebo specialisty (odborník na získávání pracovníků, odborník pro vzdělávání apod.). Ve vyspělých státech existují specializované studijní obory, které se věnují vzdělávání těchto odborníků.

2.2 Různá pojetí rozdělení personálních činností

Definice a rozdělení činností řízení lidských zdrojů u jednotlivých odborníků na tuto problematiku vykazuje znatelné rozdíly. Pro konkrétní představu uvádím pojetí rozdělení podle českého představitele tohoto odvětví Josefa Koubka a dále pojetí významného světového představitele řízení lidských zdrojů Michaela Armstronga.

Koubek řadí hlavní činnosti řízení lidských zdrojů podle důležitosti do následujících skupin :

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj,
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,
- formování personálu organizace,
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,

[¹⁵] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. s 35

- plánování lidských zdrojů,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovně-právní vztahy
- a pomoc pracovníkům.

Armstrong rozlišuje následující okruhy činností řízení lidských zdrojů:

- vytváření a rozvoj organizace,
- zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení,
- vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů,
- odměňování a motivace pracovníků,
- péče o zaměstnance a zaměstnanecké vztahy
- a firemní kultura.

2.3 Základní oblasti řízení lidských zdrojů

Pro účely této diplomové práce bude personální činnost analyzována na základě níže uvedených dílčích okruhů:

- analýza a vytváření pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání pracovníků;
- výběr pracovníků;
- přijímání pracovníků a jejich adaptace;
- hodnocení pracovníků, řízení jejich kariéry, vzdělávání a rozvoj;
- odměňování pracovníků, řízení pracovního výkonu a motivace pracovníků;
- rozmísťování pracovníků a ukončení pracovního poměru;
- pracovně-právní vztahy;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém;
- firemní kultura
- a personální controlling.

2.3.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Analýza se provádí za účelem vytváření pracovních míst a jejich redesignu. Výsledkem analýzy je tzv. popis pracovního místa, který je podkladem pro odvození požadavků, kladených na pracovníka na určitém pracovním místě.

„Vytváření pracovních míst je 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).

Analýza pracovního místa 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, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“¹⁶

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je nutné, aby pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace, aby je vykonával pracovník, který má odpovídající pracovní schopnosti (vzdělání, praxi a charakteristiky osobnosti). Dále by pracovní úkoly měly zaměstnancům přinášet uspokojení a motivovat je, neměly by mít negativní vliv na ně samotné a na jejich zdraví. Zároveň je třeba zajistit, aby byly pracovní úkoly a pracovní místa v souladu se zákony a dalšími předpisy.

Podle Dvořákové existují různé přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Jedná se „*bud' o klasický, mechanistický přístup, nebo o moderní motivační přístup*“¹⁷. Mechanistický přístup je charakterizován úzkou specializací pracovních míst umožňující rychlé zapracování levnějších, nekvalifikovaných pracovníků a jejich vysoký výkon podávaný v krátké době po zácvičku. Naproti tomu se motivační přístup vyznačuje uplatňováním zásad, jako jsou např. komplexnost, rozmanitost a významnost pracovního úkolu. Realizace těchto zásad se promítá v rotaci pracovních úkolů a pracovních míst. Rotací je myšleno dočasné přemísťování pracovníků na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly. Motivační přístup vychází z předpokladu, že nejlepším stimulem pro zaměstnance je motivující a podnětná práce.

¹⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 40

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. s 102

Povaha pracovních úkolů a míst je dána jednak charakterem organizace (např. charakter výrobku či služby, dostupná technika a technologie, cíle organizace, organizační struktura), charakteristikami pracovníků (např. znalosti a dovednosti, potřeby) a dále vnějšími faktory (např. zákony, předpisy, zvyklosti).

Vytváření pracovních míst není jednorázovou činností. Vzhledem k neustále se měnícím požadavkům trhu, postupujícímu vývoji v technologiích, změnám v organizačních strukturách organizací a změnám sociálních potřeb lidí, je vytváření pracovních míst nikdy nekončícím procesem. Často je nutný tzv. redesign pracovních míst, který spočívá ve změnách obsahu i metod práce na jednotlivých pracovních místech. Důvody k redesignu mohou být výrobní povahy (zvýšení produkce, zvýšení produktivity práce, snížení nákladů, zvýšení kvality výrobků či služeb apod.), mohou je způsobit změny systému (zavedení nové technologie, změny organizační struktury organizace apod.), personální problémy (snaha snížit fluktuaci či absenci, zvýšit přitažlivost práce apod.), mění se způsoby řízení (změna stylu vedení, posílení účasti pracovníků na řízení, mění se role liniových manažerů apod.), vnější důvody (situace na trhu, situace na trhu práce a z ní vyplývající problémy formování pracovní síly organizace, změny zákonů týkajících se oblasti práce aj.).

Zdrojem informací o pracovním místě může být člověk, který tuto práci již vykonává nebo pozorovatel, kterým může být buď bezprostřední nadřízený nebo školený pracovník. Základní způsoby získávání informací jsou pozorování, pohovor nebo dotazník.

2.3.2 Personální plánování

Úkolem personálního plánování je zajistit, aby organizace měla pracovní síly:

- v potřebném množství;
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- optimálně motivované;
- flexibilní a připravené na změny;
- optimálně rozdělené do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- ve správný čas
- a s přiměřenými náklady.

Personální plánování předvídá potřebu pracovních sil a hledá zdroje pokrytí této potřeby. Cílem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil uvnitř i vně organizace.

„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.“¹⁸

Personální plánování se dělí na:

- plánování potřeby pracovníků (plánování pracovních míst),
- prognózování zdrojů pracovníků (předvídání nabídky pracovních sil)
- a plánování kariéry jednotlivých pracovníků (rozvoj pracovních schopností jednotlivců i skupin, snižuje fluktuaci).

Efektivita personálního plánování vychází z následujících zásad:

- znalost organizace a respekt k její strategii,
- časové sladění cyklu plánování činnosti organizace a cyklu personálního plánování
- a personální plánování, které by mělo být celoorganizační záležitostí.

V první fázi personálního plánování je nutné nejprve analyzovat současnou situaci podniku, tzn. existující zdroje, jejich potenciál, fluktuaci a důvody této fluktuace. Dále následuje prognóza potřeby a zdrojů pracovních sil. Stanovení perspektivního množství a struktury pracovních míst nezbytných ke splnění plánovaných výrobních úkolů je považováno za nejobtížnější fázi procesu plánování.

Plány personálních činností vznikají postupně tak, jak je řešen problém pokrytí potřeby pracovníků. Mohou to být plány získávání a výběru pracovníků, plány vzdělávání pracovníků, plány rozmístování pracovníků aj.

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 87

2.3.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je jednou z nejobtížnějších úloh personalistů. Jde o „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“¹⁹

Dle Dvořákové zahrnuje proces získávání pracovníků následující kroky:

- analýza práce a identifikace požadavků na uchazeče a plánování lidských zdrojů,
- zpracování strategie získávání tzn. z jakých zdrojů, jakou pracovní sílu, jakými metodami, za kolik a za jak dlouho
- a hodnocení efektivnosti získávání i následného výběru pracovníků.

Pro získávání pracovníků se u nás vžil termín nábor pracovníků, který však není zcela přesný. Nábor představuje získávání pracovníků především z externích zdrojů, zatímco moderní získávání pracovníků se zaměřuje jak na zdroje externí, tak především na získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace - využití interních pracovních sil, které jsou využity neefektivně nebo chtějí pracovat na jiné pozici.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci
- a pracovníci, kteří jsou účelně využiti na současném pracovním místě, ale mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

¹⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 117

Vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce),
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících lidi na budoucí povolání
- a zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které zaujme nabídka podniku.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti (v určitých dnech nebo jejich částech, o prázdninách)
- a pracovní zdroje v zahraničí.

Pro některé organizace bývá obzvláště složité získávat pracovníky z vnějších zdrojů, protože dovednosti, které organizace požaduje, na trhu práce buď nejsou vůbec nebo se vyskytují jen ojediněle. Proto musí organizace získávat zaměstnance převážně z vlastních zdrojů. Tím se ale také zvyšuje jejich snaha hospodařit s vlastní pracovní silou, hledat rezervy a zajišťovat svým zaměstnancům kariéerní rozvoj. Na druhé straně však existují firmy, které mohou pracovníky požadované kvality získávat jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. Využívání obou zdrojů však má své výhody i nevýhody zároveň.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- lepší vzájemná znalost organizace a uchazeče,
- zvýšení morálky a motivace zaměstnanců (šance na lepší pracovní místo a lepší ohodnocení)
- a lepší návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.

Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- pracovníci mohou být povyšováni do té doby, až se dostanou na takovou pracovní pozici, která převyšuje jejich možnosti a tak nestačí úspěšně plnit úkoly daného pracovního místa,

- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy v organizaci
- a překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří:

- rozmanitější škála talentů a schopností mimo organizaci,
- nové pohledy, názory, poznatky nebo zkušenosti zvenku,
- zpravidla je levnější, snadnější a rychlejší získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery z vnějšího prostředí než je vychovávat uvnitř organizace.

Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří:

- možnost vzniku nepříjemností s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří se cítí kvalifikováni a oprávněni získat právě to obsazované pracovní místo
- a adaptace a orientace nových pracovníků je delší než u stávajících zaměstnanců.

Aby bylo možné oslovit správnou cílovou skupinu uchazečů o zaměstnání z vnějších zdrojů, je třeba vybrat správnou metodu. Mezi možné metody se řadí:

- vlastní nabídka uchazečů,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky v organizaci i mimo ni,
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání personálních agentur
- a využívání internetu.

Nejvhodnější je využít kombinaci těchto metod.

Dále je nutné specifikovat, jaké dokumenty a informace budou od uchazečů o zaměstnání požadovány. Mezi nejčastěji užívané dokumenty se řadí doklady o vzdělání

a praxi, vyplněný speciální dotazník, životopis, reference z předešlých zaměstnání, výpis z rejstříků, lékařské osvědčení či průvodní dopis. Tyto dokumenty jsou shromažďovány a poté se na jejich základě provádí předvýběr uchazečů – na základě předložení dokumentů se z celého souboru uchazečů vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Obvykle jsou sestavovány tři skupiny uchazečů: velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Výsledkem tohoto procesu je seznam vhodných uchazečů (žádoucí počet je závislý na daném pracovním místě, optimální je většinou 5 - 10 uchazečů na jedno pracovní místo).

2.3.4 Výběr pracovníků

Proces výběru pracovníků se často prolíná s procesem získávání pracovníků. *„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál proto, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu.“²⁰*

U procesu výběru rozlišujeme dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací. Fáze předběžná vzniká z potřeby obsadit volné pracovní místo a probíhá ve třech krocích. V prvním kroku se definuje příslušné pracovní místo a základní pracovní podmínky, ve druhém se zkoumají potřebné vlastnosti, dovednosti, znalosti a kvalifikace potřebná pro dané místo a ve třetím kroku předběžné fáze se konkrétně definují požadavků na schopnosti, délku požadované praxe atd. Fáze vyhodnocovací následuje s určitým časovým odstupem, během kterého dojde k nashromáždění dostatečného množství uchazečů o pracovní místo. V této fázi dochází k samotnému výběru uchazečů.

Nejpoužívanější metody výběru pracovníků:

- Dotazník – k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Slouží pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a sestavení seznamu uchazečů.

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 156

- Životopis – velmi oblíbená metoda výběru, obvykle se používá v kombinaci s jinou metodou. Pozornost je soustředěna na informace o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče.
- Testy pracovní způsobilosti – pomocný či doplňkový nástroj výběru. Nejčastěji používané jsou testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, osobnosti a skupinové metody výběru pracovníků (simulace problému, který musí uchazeč řešit).
- Assessment centre – komplexní diagnosticko – výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků (simulace typických manažerských pracovních činností). Slouží k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka a zahrnuje jak skupinové tak individuální úkoly. Nákladnější, ale vhodný pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře dané organizace.
- Výběrové pohovory – nejpoužívanější a nejvhodnější metoda výběru pracovníků. Cílem je získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče a vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem. Výběrové pohovory mají obvykle dvě kola a k nejčastěji využívaným patří rozhovor jednoho s jedním, rozhovor před komisí a rozhovor určený k ověření odborných znalostí.
- Reference - z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají.
- Lékařské vyšetření – používá se tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. potravinářský průmysl).
- Zkušební doba – jedna z nejefektivnějších metod, která je však pro organizaci nákladná a organizačně náročná. Uchazeč prokáže své kvality přímo prací v organizaci.
- Headhunting – oslovení nebo tzv. přetažení potenciálního pracovníka s cílem získat ty nejlepší do svých řad. Této schopnosti využívají především speciální agentury. Headhunting je časově náročná metoda a drahá na náklady. Proto se používá při oslovování pracovníků středního a vrcholového managementu nebo pro pracovníky, které nelze jinou praktikou oslovit.

Na konci procesu výběru pracovníků je uchazeč seznámen s rozhodnutím o případném přijetí či nepřijetí.

2.3.5 Přijímání pracovníků a jejich adaptace

Proces přijímání pracovníků představuje sled procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. *„Lze je chápat dvojitým způsobem, v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“*²¹

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Pracovní smlouvu je třeba uzavřít před nástupem pracovníka do zaměstnání, nejpozději však v den nástupu. Smlouva se vyhotovuje ve třech kopiích - pro pracovníka, pro zaměstnavatele a pro příslušnou správu sociálního zabezpečení.

Podstatnými náležitostmi pracovní smlouvy jsou:

- sjednaný druh práce,
- místo výkonu práce
- a den nástupu práce.

Dalšími náležitostmi mohou být např. výše mzdy, úpravy týkající se ukončení pracovního poměru a další. Pracovní smlouva musí být sepsána v souladu se Zákoníkem práce.

Pracovník musí být dále seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a povahy práce a musí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Po podpisu pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence, což zahrnuje pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Dále je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list (pro důchodové zabezpečení) a do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Poté již následuje uvedení

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 178

pracovníka na pracoviště, seznámení s pracovním místem, s úkoly, s kolektivem, s organizací a jejími produkty, s její organizační strukturou, s hodnotami, vizí, cíli, strategií atd. Tato etapa se nazývá orientací a adaptací pracovníka a měla by být řízená.

„Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být písemně zpracovaná, což je optimální, nebo pouze tradovaná a předávaná z „generace na generaci“ vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je :

- *snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,*
- *snížit ztráty na produktivitě*
- *a zvýšit pracovní spokojenost“²²*

Výsledkem adaptačního programu je adaptovanost zaměstnance, což znamená nejen odvedené výsledky práce, ale i začlenění pracovníka do sociálních vztahů organizace. Každá firma používá jiný adaptační program, který závisí na druhu pracovního místa a velikosti firmy.

2.3.6 Hodnocení pracovníků

Personální činnost hodnocení pracovníků se zabývá:

- a) „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;*
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.*

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.“²³

²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. s 143

Hodnocení pracovníků tedy slouží k tomu, aby každý zaměstnavatel věděl, jaké má zaměstnance, jak pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhé straně se také jedná o informaci pro pracovníka, jak je jeho zaměstnavatel spokojen s výsledky jeho práce.

Rozlišujeme dvě podoby hodnocení pracovníků:

- Formální (systematické) hodnocení bývá racionálnější a periodické. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Slouží jako podklady pro další personální činnosti.
- Neformální (průběžné) hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Nebývá zaznamenáváno, ale má význam pro usměrňování práce pracovníka, jeho povzbuzování a oceňování jeho dobré práce.

Neformální hodnocení je často velmi subjektivní a tedy i napadnutelné. Proto by měla být personální rozhodnutí založena na hodnocení formálním, které zaručuje jednotný přístup k pracovníkům. Toto hodnocení se může přednostně zaměřit na buď na výsledky práce nebo na pracovní a sociální chování pracovníka.

Hodnocení pracovníků se využívá nejčastěji k :

- řízení výkonu pracovníka k jeho stimulaci a motivaci,
- tvorbě podkladů pro finanční ohodnocení pracovníka,
- tvorbě kariérních plánů pracovníků, k růstu jejich kvalifikace,
- vyhodnocování efektivnosti výběru nových zaměstnanců,
- jako informační kanál mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- rozhodnutí o ukončení pracovního poměru se zaměstnancem, který nesplňuje požadavky na něj kladené
- a k nejvhodnějšímu obsazení pracovních pozic v podniku.

Každý proces hodnocení pracovníků začíná přípravnou fází, ve které je potřeba stanovit zásady, pravidla a postupy hodnocení a vytvořit formuláře používané k hodnocení. Dále je důležité formulovat kritéria výkonu a jeho hodnocení, stanovení norem pracovního výkonu

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 194

a volbu metod hodnocení zaměstnanců. Poté jsou všichni pracovníci informováni o připravovaném hodnocení a jeho účelu.

Následuje období získávání informací a podkladů. Hodnotitelé zjišťují informace pozorováním pracovníků či zkoumáním výsledků jejich práce. Všechny tyto zjištěné poznatky jsou pečlivě dokumentovány jednotným způsobem a také ukládány.

Po zaznamenání veškerých potřebných dat dochází k vyhodnocování informací o pracovním výkonu, porovnávání zjištěných údajů s normami pracovního výkonu, s optimálním pracovním chováním, se standardními požadavky pracovního místa a jeho specifikací. Následuje rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích a možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu, měla by pracovníka motivovat a pracovník musí mít také právo se k výsledkům hodnocení vyjádřit.

Metody hodnocení pracovníků:

- hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků) - porovnává se zde skutečnost se stanovenými cíli a termíny jejich dosažení. Výhodou je, že pracovník sám může sledovat výsledky své práce a porovnávat je s daným plánem a tím se i motivovat k lepšímu výkonu.
- hodnocení na základě plnění norem - toto hodnocení je nejvíce využíváno u výrobních dělníků, problémem bývá stanovení norem. Výhodou je porovnávání pracovníků pomocí objektivních měřítek, ale pouze v dané kategorii pracovních míst.
- volný popis - metoda hodnocení pracovníků používaná pro manažery a tvůrčí pracovníky. Písemný popis pracovního výkonu hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení. Může být ovlivněn osobním vztahem mezi hodnoceným a hodnotitelem.
- hodnocení na základě kritických případů - metoda je založena na písemných záznamech o případech, které se staly při výkonu práce za určité sledované období a u vybraných pracovních úkolů. Je zde nejasné pojetí kritického případu a vedení písemných záznamů zabírá mnoho času.
- hodnocení pomocí stupnice – metoda, kterou je možné využít rovněž pro sebehodnocení. Rozeznáváme tři typy stupnic. U číselné stupnice je každé kritérium odstupňováno pomocí číselných hodnot. Grafická stupnice dokumentuje silné a slabé stránky pracovníka pomocí hodnocení vyznačeného na úsečce. Slovní

stupnice hodnotí prostřednictvím vyjádření přídavnými jmény jako např. výborný, velmi dobrý... Může být využito i kombinace uvedených typů stupnice.

- pomocí dotazníku - při tomto hodnocení hodnotitel zaškrťává u přesně stanovených otázek správné odpovědi. Dotazník však vyžaduje důkladnou přípravu a je časově náročný.

- metoda BARS – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, která obsahuje 6 – 10 specificky definovaných druhů pracovních chování, z nichž každý je popsán tak, aby je bylo možné rozlišovat. Každý popis je založen na pozorovatelném chování a je charakteristický pro hodnocené zaměstnance. Metoda BARS je časově i finančně náročná.

- metody založené na sestavení pořadí pracovníků založeném na jejich pracovním výkonu – porovnávají výkon dvou či více jedinců.

- assessment centra – kromě výběru a vzdělávání pracovníků lze využít i k hodnocení pracovníků. Výhodou je komplexnost posouzení, nevýhodou je posuzování pracovního výkonu v uměle vytvořených podmínkách, které nemusí odpovídat výkonu v reálném prostředí.

Ve většině organizací je hodnocení výkonnosti prováděno přímými nadřízenými hodnoceného. Může to však přinášet i jisté nevýhody. Pro nadřízeného může být náročné pozorovat chování zaměstnance dostatečně často, aby mohl učinit spravedlivé hodnocení jeho pracovní výkonnosti. Dále mohou být nadřízení ovlivněni zaujatostí nebo předsudky ohledně hodnoceného nebo práce samé. Ověřovatelem a schvalovatelem hodnocení by se proto měl stát nadřízený bezprostředního nadřízeného. Měl by být zárukou řádného a spravedlivého procesu hodnocení. Pracovník personálního útvaru provádí hodnocení pracovníka pouze v případě, pokud v organizaci neexistuje přímý nadřízený daného pracovníka. Hodnocení spolupracovníkem se zdá spolehlivým, protože spolupracovník dobře zná pracovní výkon hodnoceného pracovníka, může však být do jisté míry neobjektivní z důvodu rivality mezi podřízenými, stejně tak i sebehodnocení (zprávy o výsledcích práce nebo vyplňování hodnotícího formuláře). Proto jsou tyto dva případy samostatně v praxi málo používané. Jako nejvýhodnější a objektivní se jeví kombinace hodnocení nadřízeného s dalšími typy hodnocení jako např. hodnocení spolupracovníků, sebehodnocení či hodnocení podřízenými.

Proces řízení pracovního výkonu a hodnocení výkonnosti je významně navázán na proces odměňování.

2.3.7 Odměňování pracovníků

System odměňování pracovníků působí na postoje pracovníků k práci, k podniku a jeho cílům, na jejich chování a v neposlední řadě na pracovní výkon. „*Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody.*“²⁴

Organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak své pracovníky odměňovat za jejich práci. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníků, jeho schopnosti, podmětné pracovní úkoly, zdokonalování pracovních i mezilidských vztahů v organizaci, apod. Odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků. Stále více pozornosti se začíná věnovat tzv. vnitřním odměnám. Jsou nehmotné povahy a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací (pocit úspěšnosti, užitečnosti, uznání okolí, dosahování pracovních cílů, kariéry apod.). Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.

V každé organizaci by měly být řešeny základní otázky odměňování (např. úroveň mezd a platů, jejich vnitřní struktura, zaměstnanecké výhody, příplatky či výběr jednotlivých typů odměn). Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování ve firmě, o jeho motivačním účinku, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci. Dříve, nežli je v organizaci systém odměňování vytvořen, je nutné, aby si organizace vyjasnila svou vlastní filozofii a strategii odměňování. Filozofie odměňování dle Dvořákové formuluje, jakou mzdovou pozici chce podnik zaujmout ve srovnání se svými konkurenty a jaké postupy k tomu bude uplatňovat. Strategie odměňování vychází ze strategie podniku a strategie lidských zdrojů a v podstatě definuje deklarovaný úmysl organizace „*za co, komu, kolik a jak platit*“²⁵.

Mzdový systém je strukturovaný systém, který představuje vyvážený souhrn nástrojů a stanovených postupů, pomocí nichž se utváří mzda jednotlivých pracovníků podle předem stanovených kritérií, které se shodují se základními cíli personální politiky. Výše mzdy je ovlivňována tzv. mzdovými faktory. Mzdovými faktory mohou být

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 265

²⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. s 320

vnitřní i vnější a spolu s některými jinými okolnostmi tvoří determinanty odměňování pracovníků v organizaci.

Mezi vnitřní mzdovotvorné faktory patří např.:

- úkoly a požadavky pracovního místa související s jeho postavením v hierarchii organizační struktury,
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň jeho výkonu
- a pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít negativní vliv na zdraví, bezpečnost či pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat zvýšené nepohodlí, nadměrný stres apod.

Vnější mzdovotvorné faktory:

- situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků v jiných organizacích
- a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popř. v oblasti pracovněprávní ochrany.

Systém odměňování není závislý pouze na pracovním výkonu, který je často obtížně měřitelný, ale také na vzdělání pracovníků, délce jejich praxe atd.

Konkrétní výše mzdy je dotvářena rovněž pomocí mzdových forem. Mezi základní mzdové formy se řadí časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová neboli provizní mzda, mzda za znalosti a dovednosti apod. Mezi dodatkové mzdové formy pak patří např. prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, ostatní výplaty (13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí) apod.

Zvláštní skupinu v otázce odměňování tvoří též zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody jsou odměny, které organizace poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují, nikoliv v závislosti na výkonu. Vytvářejí však příznivější postoje zaměstnanců k podniku, zvyšují jejich oddanost a loajalitu.

Zaměstnanecké výhody lze členit do čtyř skupin:

- výhody sociální povahy (důchodové připojištění hrazené zcela nebo jen částečně, životní pojištění, půjčky, příspěvky na rekreace apod.),
- výhody týkající se využívání volného času (organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodiny apod.),
- výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej firemních výrobků pracovníkům, vzdělávání hrazené firmou, příspěvek na úhradu cestovních nákladů za dojíždění do práce apod.)
- a výhody spojené s postavením ve firmě (prestižní firemní automobily pro vyšší management firmy, přidělení mobilního telefonu, bezplatné bydlení apod.).

Pro zabezpečení efektivity systému odměňování je třeba dodržovat několik zásad. Za stejnou práci by měla náležet i stejná odměna bez ohledu na to, kdo danou práci zastává. Pracovníci by měli být informováni o tom, jaké faktory ovlivňují výši jejich odměn. Systém odměňování musí být přehledný, stabilní a spravedlivý. Zřetel je třeba brát nejen na hodnotu pracovního místa pro podnik, ale i na hodnotu pracovníka, kterým je pracovní místo obsazeno.

2.3.8 Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků je „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, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“²⁶

Jedná se tedy o snahu organizace umístit správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince. Při rozmíst'ování musíme brát v úvahu jednak profil pracovníka (vzdělání, praxe, povolání...) a charakteristiky osobnosti, a jednak profil a povahu pracovního místa (popis pracovního místa, specifikace pracovního místa, představa o žádoucí úrovni výkonu atd.).

Rozmíst'ování pracovníků se uskutečňuje jednak v rámci vnitřní mobility (pohyb pracovníků uvnitř organizace) a dále v rámci vnější mobility. Vnitřní mobilita zahrnuje povyšování pracovníků (tj. zlepšení postavení zaměstnance v hierarchii organizace),

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 221

převádění (transfer) pracovníků na jinou práci či pracoviště – z důvodu potřeby pokrýt nově vytvořené místo, z důvodu ukončení výroby nějakého výrobku či z důvodu přeřazení pracovníků na nižší funkci (sestup pracovníka z důvodu buď zrušení jeho pracovní pozice nebo shledáním pracovníka neschopným k výkonu dané práce). Vnější mobilita má svoji aktivní a pasivní stránku. Aktivní tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. Pasivní stránku tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru tj. propouštění pracovníků, odchody pracovníků do důchodu, rezignace (rozhodnutí pracovníka z podniku odejít) a úmrtí. Ve všech těchto případech se jedná o trvalé ukončení pracovního poměru. Dočasné ukončení pracovního poměru zahrnuje např. odchod na mateřskou, odchod do škol aj.

2.3.9 Pracovně-právní vztahy

Při práci v organizaci vzniká několik skupin vztahů, které se liší formou komunikace a zapojením subjektů. Může jít o vztahy čistě formální (platné v rámci určité skupiny, zpravidla upraveny normou), ale i neformální (příležitostné povahy, zpravidla nebývají upraveny žádnou normou).

Členění pracovních vztahů:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (zaměstnanecké vztahy),
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců),
- vztahy mezi odbory popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popř. vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů (kolektivní pracovní vztahy),
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci
- a vztahy mezi spolupracovníky.

Zaměstnanecké vztahy představují složitou problematiku různě propojených faktorů. Právě útvar řízení lidských zdrojů věnuje pozornost zdravým a produktivním zaměstnaneckým vztahům a potřebě loajality zaměstnanců k organizaci. Organizace často vytváří tzv. etický kodex, ve kterém seznamuje své zaměstnance s tím, jaké chování je žádoucí a slučuje se s její kulturou. Každý člověk představuje individuální pohled

na činnosti organizace a jedná v rámci svého přesvědčení. Toto přesvědčení však vůbec nemusí být shodné s komplexní politikou v organizaci.

Zaměstnanecké vztahy jsou ovlivňovány především manažerskou a vnitropodnikovou komunikací, ačkoliv doplňkovým zdrojem informací je i externí komunikace. Mezi systémy komunikace řadíme komunikaci pomocí internetu, podnikové časopisy či podnikové noviny, věstníky či oběžníky, nástěnky, týmový brífink apod.

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců určenými k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv. Existují proto, aby vyvážíly nepoměr sil mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy zaměstnavatel je téměř vždy v postavení toho silnějšího. Odbory se snaží přiblížit skutečné pracovní podmínky těm žádoucím. Nástrojem k prosazování jejich zájmů je kolektivní smlouva. Předmětem kolektivního vyjednávání a obsahem kolektivní smlouvy v České republice jsou kolektivní vztahy, individuální pracovní vztahy a mzdová oblast. Závazky uvedené v této smlouvě musejí být konkrétní, termínované a kontrolovatelné. Vyjednávání odborů se tak týká např. odměňování, pracovní doby, délky dovolené, řešení stížností, disciplinárních řízení, propouštění z důvodu nadbytečnosti apod. Jejich další role je poskytování právních a finančních služeb. V poslední době je věnována značná pozornost také politice rovných příležitostí a zamezení případných diskriminačních snah ze strany zaměstnavatele.

Konflikty v mezilidských vztazích v organizacích existují a vždy existovaly, jsou nevyhnutelné, jsou výsledkem pokroku a změn a mohou být využity konstruktivním způsobem. Zdroje konfliktů v organizaci podle Koubka spočívají:

- v osobnosti a sociálním chování jedinců: jedná se o pracovníky líné, nedbalé, neukázněné, se špatným vztahem k ostatním. Řešením je nejprve snaha o usměrnění těchto jedinců, ale efektivnější je doporučit jejich vyčlenění z kolektivu.
- v nedorozumění: příčinou může být špatná komunikace, nedostatečné vysvětlení pracovních úkolů, povinností a pravidel. Řešením je vzdělávání pracovníků, zlepšení komunikace a vedení lidí, provádění konzultací, porad a instruktáží.
- v nedostacích personální práce: nedostatky v získávání a výběru pracovníků, nevhodné zařazení pracovníka na pracovní místo. Řešení spočívá ve změně personální politiky.

- ve stylu vedení lidí v organizaci: nedostatečné respektování lidských práv a práv pracovníků, sklony k byrokracii. Řešením je změna nebo zlepšení stylu vedení lidí a zaměření se na vzdělávání vedoucích pracovníků.
- ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur: změny se provádějí bez ohledu na názory a postoje pracovníků, o záležitostech nejsou pracovníci s dostatečným předstihem informováni, nikdo se neptá na jejich názor, změny vyvolávají pokles nebo růst kvalifikovanosti práce. Řešení spočívá ve včasné informování a důkladném vysvětlování změn pracovníkům a ve snaze minimalizovat negativní dopady změn a jejich následků.
- v umístění pracoviště a v pracovních podmínkách: umístění pracoviště vyvolává konflikty v souvislosti s např. vzdáleností od skladů materiálu či náhradních dílů, od útvarů zajišťujících obsluhu, od administrativních budov atd. Pracovní podmínky vyvolávají konflikty kvůli stísněnému prostoru na pracovišti, velkému stresu při práci apod. Řešení spočívá ve snaze omezit nebo eliminovat tyto situace.

Nejefektivnější nástroj prevence konfliktů je fungující systém firemní komunikace, která by měla v podniku probíhat jak vertikálně, tak i horizontálně.

„Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.“²⁷

2.3.10 Péče o pracovníky

Firmy pečují o své zaměstnance, protože tím zvyšují jejich spokojenost nebo minimalizují jejich nespokojenost a tím zvyšují produktivitu a kvalitu odvedené práce. Při zkoumání důvodů špatného výkonu pracovníků či jejich skupin je potřeba zvážit, zda příčina není ve špatných pracovních podmínkách nebo nedostatečné péči o pracovníky.

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 305

Péče o zaměstnance se může členit do těchto tří skupin:

- povinná péče – je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami,
- smluvní péče – dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace
- a dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele, jde o jeho snahu získat konkurenční výhodu na trhu.

„Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti

- a) pracovní doby a pracovního režimu*
- b) pracovního prostředí*
- c) bezpečnosti práce a ochrany zdraví*
- d) personálního rozvoje pracovníků*
- e) služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti*
- f) ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám.*²⁸

Nyní se blíže zaměřím na podrobnější popis jednotlivých bodů této definice.

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci. Pokud jde o délku pracovní doby, zákon stanovuje její maximální hodnoty během týdne a dne – tzv. zákonnou délku pracovního týdne a pracovního dne. Tato zákonná délka je stanovována diferencovaně, s ohledem na některé skupiny pracovníků (např. mladistvé) nebo v závislosti na pracovním režimu (směnový provoz).

Zákon (Zákoník práce) dále upravuje maximální rozsah práce přesčas, délku, četnost a rozvržení přestávek během pracovní doby, intervaly mezi jednotlivými směny a délky nepřetržitého odpočinku jednou za týden, práci v noci, o víkendech a ve svátcích.

Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí nebo nepřetržitostí. Ve snaze vyjít vstříc požadavkům pracovníků se stále častěji uplatňují tzv. pružné (flexibilní) pracovní režimy. Dělíme je do dvou skupin:

- pružné pracovní režimy podle délky pracovní doby (chronometrická flexibilita),
- zkrácená pracovní doba (částečný pracovní úvazek) – může být pravidelná (pracovník odpracuje stanovený počet hodin denně) nebo nepravidelná (pracovník hodiny odpracovává podle potřeby zaměstnavatele),

²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 321

- smlouva na roční počet pracovních (odpracovaných) hodin – v organizacích se sezónním charakterem práce a v organizacích s nerovnoměrně získávanými zakázkami
- a pružné pracovní režimy dle umístění pracovní doby (chronologická flexibilita) – jedná se o pružnou (klouzavou) pracovní dobu, kdy si pracovník sám volí začátek popř. konec pracovní směny.

Zvláštní případy:

- sdílení pracovního místa (job sharing) – dvě nebo více osob uzavrou smlouvu s organizací, že zajistí práci na určitém pracovním místě. Sami si rozhodují, kdy a jak budou pracovat a také si sami rozdělí odměnu za vykonanou práci.
- distanční práce – pracovník nedochází na pracoviště, pracuje doma a s organizací je spojen telefonem nebo internetem.

Pracovní prostředí je souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Nepříznivé pracovní prostředí se také může odrazit ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel.

Pro představu uvádím některé z faktorů, které tvoří pracovní prostředí.

Prostorové řešení pracoviště:

- pracovní poloha,
- optimální zorné podmínky pro práci,
- vhodná výška pracovní plochy,
- optimální pohybové prostory pro práci rukou i pro práci nohou
- a pohodlný přístup na pracoviště.

Fyzikální podmínky práce:

- pracovní ovzduší,
- osvětlení,
- hluk

- a barevná úprava pracoviště.

Sociálně psychologické podmínky práce:

- práce v kontaktu s ostatními pracovníky,
- práce izolovaně od ostatních
- a mezilidské vztahy.

V oblasti **bezpečnosti práce a ochrany zdraví** zaměstnanců je povinností zaměstnavatele provádět opatření, jejichž cílem je odstranění příčin ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvoření bezpečných pracovních podmínek. Všechny povinnosti, pro zaměstnance i pro zaměstnavatele, jsou uvedeny v Zákoníku práce.

Zaměstnavatelé jsou povinni:

- provozovat stroje a zařízení odpovídající požadavkům bezpečnosti práce,
- zřizovat, udržovat a zlepšovat potřebná ochranná opatření,
- seznamovat zaměstnance s předpisy k zajištění bezpečnosti práce,
- organizovat nejméně jednou v roce prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a tím kontrolovat dodržování předpisů,
- vyhledávat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, informovat o nich a chránit zaměstnance,
- zjišťovat, odstraňovat a evidovat příčiny pracovních úrazů a nemocí z povolání, oznamovat je příslušným orgánům, provádět příslušná nápravná a preventivní opatření
- a nahrazovat fyzicky těžkou práci či práci ve ztížených pracovních podmínkách novými technologickými a pracovními postupy.

Zaměstnanci jsou povinni:

- dodržovat bezpečnostní předpisy,
- používat při práci osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení,
- zúčastňovat se školení a výcviku, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám,
- nepoužívat alkoholické nápoje a návykové látky na pracovištích, nenastupovat pod jejich vlivem do práce, podrobit se vyšetření, zda nejsou pod jejich vlivem, a dodržovat stanovený zákaz kouření

- a oznamovat nedostatky a závady ohrožující bezpečnost či zdraví při práci, případně se účastnit jejich odstranění.

Hlavním cílem těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

Personálním rozvojem pracovníků je míněno prohlubování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců. Zaměstnavatel tak pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků, jejich spokojenost se zaměstnavatelem, loajalitu k zaměstnavateli a zároveň si tak formuje pracovní sílu do podoby přizpůsobené pracovním úkolům.

Mezi **služby poskytované pracovníkům na pracovišti** se řadí:

- stravování,
- zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí,
- zdravotní služby,
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek,
- zajištění dopravy do zaměstnání
- a poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka.

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám:

- služby spojené s využíváním volného času – rekreace, sport, kultura;
- služby sledující zlepšování životních podmínek – bydlení, mateřská škola, půjčky;
- poradenské služby pracovníkovi – podnikový právník, lékař, psycholog
- a programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o dítě.

2.3.11 Personální informační systém

Personální informační systém se skládá z těchto čtyř subsystémů:

- informace o pracovnících,
- informace o pracovních místech,
- informace o personálních činnostech ve firmě
- a informace o vnějších podmínkách.

„Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím.“²⁹

„Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace.“³⁰

Personální informační systém je nutně počítačovým systémem. Jeho charakteristickým rysem je, že data, informace a dokumenty do něj vstupují průběžně a průběžně se i aktualizují. Retrospektivní data se uchovávají dlouhodobě. Personální informační systém rovněž umožňuje propojení s informačními systémy různých institucí (orgánů státní správy), přičemž jednoznačným identifikátorem jedince je jeho rodné číslo. Většina personálních informačních systémů omezuje přístup k některým individuálním údajům o pracovnících a pracovních místech, hromadné (statistické) údaje jsou však běžně k dispozici. Počítačový personální informační systém přináší organizaci značné výhody - je možné vytěžít z něj velké množství informací, které mohou výrazným způsobem ovlivnit chod podniku.. Informace z něj získané jsou použitelné pro plánování potřeby pracovníků, získávání, výběr a hodnocení pracovníků. Může sloužit např. i pro rozhodování o rozmístování pracovníků a ukončování jejich pracovního poměru. Využitelný je rovněž i při identifikaci potřeby vzdělávání. Široké uplatnění skýtá v oblasti mzdové agendy či v oblasti péče o pracovníky. Aby však mohl tento systém všechny výše jmenované úkoly plnit, musí mít neustálý přísun kvalitních a aktuálních informací od manažerů všech úrovní, především ale od personalistů. Úloha vedoucích pracovníků je tedy jednak v poskytování informací personálnímu informačnímu systému a jednak jsou vedoucí pracovníci i jedním z uživatelů tohoto systému. Personální informační systém je však plně v kompetenci personálního oddělení.

²⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 340

³⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 355 s. ISBN 80-7261-033-3. s 339

2.3.12 Firemní kultura

Správná a cílená personální práce s lidskými zdroji přímo spoluutváří a ovlivňuje firemní kulturu. Firemní kultura jako oblast řízení lidských zdrojů představuje jednu z „přidaných hodnot“ ke klasickému personálnímu managementu v jeho původním pojetí. Pojem „firemní kultura“ se v teorii organizace začal používat na počátku 80. let 20. století. „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“³¹

Kultura v organizaci se vytváří nejprve v myslích zakladatelů, kteří mají určitou představu o budoucí organizaci, účelu jejího fungování a způsobech, jak dosáhnout úspěchu. Přináší své základní představy a očekávání o tom, jak bude organizace fungovat z hlediska vzájemných vztahů mezi zaměstnanci, jejich vztahu k práci, nadřízeným, podřízeným a společnosti jako takové.

Firemní kultura bývá definována zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených v organizaci. Tento pojem v sobě zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednotlivci, skupiny, ale i organizace rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř organizace i vůči vnějšímu okolí. Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. Firemní kultura se utváří, vzniká a projevuje i bez vědomí jejich členů. Bývá rovněž považována za nepřímý nástroj řízení. Vytvářením vzorů očekávaného chování lidí ve firmě se totiž potenciálně usnadňují a zrychlují řídicí procesy.

Firemní kultura je tedy jedním z důležitých faktorů úspěšnosti celé firmy v dnešním, rychle se měnícím konkurenčním prostředí. Určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná, a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace, hovoříme o silné organizační kultuře. Ve slabé organizační kultuře nejsou normy chování jednotné, existují četné odchylky. Silná organizační kultura dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci. V takové organizaci není třeba mnoha nařízení a pokynů. Z uvedených a mnoha dalších

³¹ PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit*, 1. vyd., Praha: Grada, 1993. 129 s. ISBN 80-7169-018-X. s 19

definice je možné rozpoznat základní klíčové prvky, s jejichž pomocí definujeme firemní kulturu takto:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů, norem chování;
- jejich sdílení v rámci organizace projevující se v chování, myšlení a jednání členů, ve výtvorech materiální i nemateriální povahy, ve způsobech řešení problémů
- a využívá se ve vnitropodnikovém řízení a ve vztahu k zaměstnancům či do jisté míry určuje i efektivnost celé organizace.

Firemní kultura se časem mění. Rozvíjí se podle vlivu prostředí, situace na trhu. Závisí na vývojovém stádiu rozvoje podniku, ale i podle toho, jak často a kteří lidé do podniku přicházejí a nebo z něj odcházejí. Také zakladatelé zanechávají v podniku svoji zřetelnou stopu.

Jak již bylo řečeno, každá organizace má svojí specifickou a jedinečnou kulturu. Pro orientaci v konkrétní firemní kultuře je nezbytná její analýza a zařazení do určité typologie. V odborné literatuře najdeme spoustu možných typologií, podstatou většiny z nich je vytvoření skupin podle určitých kritérií. Jednotlivé typologie jsou určitým návodem, jak porozumět konkrétní kultuře, čímž se zároveň otevírá cesta pro případné změny.

Pfeifer, Umlaufová (1993) rozlišují následující typy firemní kultury viz obrázek č.1:

- kultura ostrých hochů – vše nebo nic, zaměření na výkon, chyby se nepromíjejí, vysoké požadavky, možnost rychlého vzestupu, ale i rychlého pádu, minimalizace emocí;
- kultura přátelských experimentů – důraz kladen na týmovou práci, nápady se cení, důraz na vzájemnou komunikaci, důvěru a otevřenost mezi spolupracovníky, tolerance neúspěchu;
- kultura jízdy na jistotu – bezchybnost, přesně daný postup, předvídání rizika
- a kultura mašliček – vzniká v prostředí s malou konkurencí a velkou stabilitou, důraz kladen na pečlivost, přesnost a přípravu, forma má přednost před obsahem, důležitost postavení jednotlivých pracovníků, slovo starších má svou váhu.



Obrázek 1 - Typologie firemní kultury založená na vnějších determinantech

Zdroj: PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura – síla sdílených cílů, hodnot a priorit, 1. vyd., Praha: Grada, 1993. 129 s. ISBN 80-7169-018-X.

2.3.13 Personální controlling

Cílem řízení lidských zdrojů je přispívat k dosažení výkonových cílů podniku. Má-li být tato úloha plněna, musí si personální oddělení stanovit pro svou vlastní činnosti cíle, které podnikovou strategii podporují. Pokud chce zároveň personální oddělení plnění svých cílů ověřit, musí výsledky a efektivitu svých aktivit hodnotit. Jedním z charakteristických rysů řízení lidských zdrojů je, že se zabývá i řadou tzv. měkkých aspektů řízení. Tato skutečnost vede k tomu, že k rozboru výsledků personálního řízení jsou používány nejen čistě kvantitativní ukazatele, ale i veličiny založené na specifických postupech získávání dat, například průzkumech a dotazování pracovníků, interview, anket apod.

Základní dělení metod personálního controllingu řadí ukazatele do dvou oblastí:

- kvantitativní aspekty personálního řízení - především náklady a kvantifikovatelné výsledky
- a na postupy a nástroje mající převážně kvalitativní povahu.

Kvantitativně zaměřený personální controlling používá postupy a schémata v mnohém obdobná jiným controllingovým oblastem, od kterých se odlišuje především povahou sledovaných ukazatelů. Kvalitativní personální controlling používá oproti tomu přístupů specifických pro řízení lidských zdrojů. To souvisí se skutečností, že ne všechny významné oblasti personálního řízení lze, pokud jde o jejich výsledky, jednoznačně kvantifikovat.

Specifickou součástí kvalitativního personálního controllingu tvoří i postupy zaměřující se nikoli na výsledky, ale na uplatňované metody řízení lidských zdrojů. Předpokládá se, že dokonalejší metody personálního řízení (odvozené zpravidla ze srovnání používaných metod a dosažených souhrnných hospodářských výsledků u ostatních podniků – tzv. benchmarking) vedou z dlouhodobého hlediska i k vyšší úrovni přispění personálních činností k celkovému výkonu společnosti.

Praktický personální controlling se opírá o nástroje spadající do pěti základních kategorií, lišících se svou orientací na kvantitativní či kvalitativní výsledky personálního managementu. Tvoří je personální statistiky, personální ukazatele, personální benchmarky, personální indexy plynoucí z výsledků dotazování zaměstnanců a personální standardy.

Shrnutí 2. kapitoly:

Druhá kapitola diplomové práce se věnuje řízení lidských zdrojů a podrobnějšímu popisu a analýze základních oblastí řízení lidských zdrojů po teoretické stránce. Je rozdělena do tří částí. V první části diplomantka podává informace o základních pojmech z oblasti řízení lidských zdrojů. Druhá část naznačuje existenci odlišných pojetí rozdělení manažerských činností z pohledu dvou významných představitelů odvětví řízení lidských zdrojů. Ve třetí části jsou personální činnosti analyzovány prostřednictvím rozdělení do dvanácti dílčích okruhů, v pojetí podle prof. Ing. Josefa Koubka, CSc – autora knihy Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.

V třetí kapitole diplomové práce budou poskytnuty základní informace o podniku Alco Controls Kolín, s.r.o, který byl vybrán jako subjekt pro analýzu personálních činností, jež bude následovat v kapitole čtvrté.