

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza personálního řízení v malém a středním podniku

Bc. Daniela Foglová

**Diplomová práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Daniela Foglová**
Osobní číslo: **E13863**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza personálního řízení v malém a středním podniku**
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 bude analýza personálního řízení ve vybrané organizaci a návrh možných zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Personální řízení.
- Představení dané organizace.
- Analýza personálního řízení.
- Doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Garda, 2007. 789 s. ISBN 987-80-247-1407-3.

FOOT, M. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

CHLÁDKOVÁ, A. a BUKOVJAN, P. Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: ASPI, 2009, 435 s. ISBN 978-80-7357-404-8.

INGHAM, J. Strategic human capital management: creating value through people. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007. 374 s. ISBN 978-0-7506-8134-6

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

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

WALKER, A. J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

29. září 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

29. dubna 2016

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Bc. Daniela Foglová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Děkuji také společnosti TMT spol. s r.o. Chrudim, zejména vedoucí ekonomického úseku Ing. Ireně Žemličkové a personalistce Petře Tesákové, za vstřícný přístup a za poskytnuté informace a podklady ke zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Hlavním tématem diplomové práce je analýza personálního řízení ve vybrané organizaci, a to konkrétně v TMT spol. s r.o. Chrudim. Diplomová práce je rozdělena do několika částí. První a druhá část čtenáře seznámí se základními pojmy managementu, s významem malého a středního podnikání, se základními pojmy personalistiky a s jednotlivými personálními činnostmi. Následující kapitola charakterizuje vybraný podnik. Čtvrtá kapitola se věnuje analýze personálního řízení v tomto podniku a závěrečná kapitola obsahuje návrh možných doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, personální řízení, personální činnosti, zaměstnanci

TITLE

Analysis of human resource management in small and medium enterprises

ANNOTATION

The main topic of diploma thesis is analysis of human resource management in chosen organization, concretely in limited company TMT Chrudim. Diploma thesis is divided into several sections. First and second part familiarizes readers with basic terms of management, importance of small and medium enterprises, basic concepts of human resource management and with various human resources activities. Following chapter characterizes chosen company. Forth chapter is devoted to analysis of human resource management in mentioned company and the final chapter contains proposal of possible recommendations.

KEYWORDS

Management, human resource management, human resources activities, employees

OBSAH

ÚVOD	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	14
1.1 Management	14
1.2 Manažerské funkce	15
1.2.1 Plánování.....	15
1.2.2 Organizování.....	16
1.2.3 Personalistika	20
1.2.4 Vedení lidí.....	21
1.2.5 Kontrola	22
1.3 Podnik.....	23
1.3.1 Životní cyklus podniku	23
1.3.2 Formy podnikání.....	25
1.3.3 Klasifikace podniků	26
1.3.4 Význam malých a středních podniků.....	27
1.4 Shrnutí	31
2 PERSONALISTIKA	33
2.1 Personální útvar	35
2.2 Personální činnosti.....	36
2.2.1 Analýza práce a vytváření pracovních míst	36
2.2.2 Plánování lidských zdrojů.....	37
2.2.3 Získávání a výběr pracovníků	38
2.2.4 Přijímání, adaptace a příprava pracovníků.....	41
2.2.5 Řízení pracovního výkonu	42
2.2.6 Vzdělávání	45
2.2.7 Pracovní vztahy a péče o pracovníky.....	47
2.2.8 Ukončení pracovního poměru.....	49
2.2.9 Personální informační systém	51
2.3 Shrnutí	52
3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE	53
3.1 Charakteristika společnosti.....	53
3.2 Organizační struktura	54

3.3 Výrobní program	55
3.4 Postavení na trhu	56
3.5 Základní strategie a cíle	58
3.6 Zaměstnanci	58
3.7 SWOT analýza	61
3.8 Shrnutí	63
4 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V TMT SPOL. S R.O. CHRUDIM	65
4.1 Získávání a výběr zaměstnanců	65
4.2 Přijímání, adaptace a příprava pracovníků	71
4.3 Vzdělávání	73
4.4 Řízení pracovního výkonu	75
4.4.1 Hodnocení zaměstnanců	76
4.4.2 Motivační program	78
4.4.3 Zaměstnanecké výhody	81
4.5 Pracovní vztahy a péče o pracovníky	83
4.6 Ukončení pracovního poměru	84
5 DOPORUČENÍ	86
ZÁVĚR	91
POUŽITÁ LITERATURA	93
JINÉ ZDROJE	97
PŘÍLOHY	98

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení podniků dle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008	27
Tabulka 2: Vývojové koncepce personalistiky	34
Tabulka 3: Přehled cen inzerce na portálu Jobs.cz.....	67
Tabulka 4: Druhy výcviku v TMT spol. s r.o. Chrudim	73
Tabulka 5: Hodnocení zaměstnanců	76

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Liniová organizační struktura	17
Obrázek 2: Liniově štábní organizační struktura	18
Obrázek 3: Funkční typ	19
Obrázek 4: Liniově funkční typ	19
Obrázek 5: Maticový typ	20
Obrázek 6: Životní cyklus podniku	24
Obrázek 7: Graf vývoje počtu malých a středních podniků v letech 2009-2014.....	28
Obrázek 8: Graf vývoje počtu zaměstnanců MSP v letech 2009-2014.....	29
Obrázek 9: Koncepce MSP 2014-2020.....	30
Obrázek 10: Model celkové odměny	44
Obrázek 11: Sídlo společnosti TMT spol. s r. o. Chrudim.....	54
Obrázek 12: Organizační struktura podniku	55
Obrázek 13: Graf vývoje tržeb TMT spol. s r. o. v letech 1991-2014	57
Obrázek 14: Porovnání tuzemských a zahraničních tržeb získaných v roce 2014.....	58
Obrázek 15: Vývoj počtu zaměstnanců v TMT spol. s r. o. Chrudim	59
Obrázek 16: Pracovní zařazení zaměstnanců v TMT spol. s r. o. Chrudim k 31. 12. 2015.....	60
Obrázek 17: Věková struktura zaměstnanců v TMT spol. s r.o. Chrudim.....	60

Obrázek 18: SWOT analýza.....	62
Obrázek 19: Analýza doby zaměstnání pracovníků v TMT spol. s r.o. Chrudim.....	83
Obrázek 20: Vývoj počtu zaměstnanců v TMT spol. s r.o. Chrudim	84
Obrázek 21: Věková struktura zaměstnanců v TMT spol. s r.o. Chrudim.....	86

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
A.s.	Akciová společnost
Atd.	A tak dále
Č.	Číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EHZS	Evropské hospodářské zájmové sdružení
ES	Evropská společnost
EU	Evropská unie
Kč	Koruna česká
K.s.	Komanditní společnost
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
Např.	Například
NOZ	Nový občanský zákoník
Sb.	Sbírka
Spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technicko-hospodářský pracovník
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaný
V.o.s.	Veřejná obchodní společnost

ÚVOD

Diplomová práce se bude zabývat problematikou personálního řízení. Personální řízení představuje koncepci personalistiky, ve které se začíná prosazovat aktivní role personální práce. Personální práce je jednou z nejrychleji se rozvíjejících oblastí řízení organizace. Personální řízení upravuje vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a je orientováno převážně na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí. Stěžejním úkolem personálního řízení je vytvořit zaměstnancům v organizaci příjemné a bezpečné prostředí, motivovat je k jejich osobnímu rozvoji, podporovat týmovou práci a vytvořit u nich silné pouto k organizaci.

Zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem podniku a je potřeba je efektivně řídit. Návodem k tomu jsou jednotlivé personální činnosti. I sebe menší podniky by těmto činnostem měly přikládat velkou váhu.

Cílem diplomové práce bude analýza personálního řízení ve vybrané organizaci a návrh možných zlepšení.

Samotná diplomová práce bude členěna do jednotlivých tematických okruhů, které na sebe navzájem navazují.

V teoretické části se autorka bude zabývat základními pojmy souvisejícími s oblastí managementu a manažerských funkcí, které jsou nedílnou součástí řízení každého podniku. Dále budou v této části vymezeny pojmy jako podnik, formy podnikání a klasifikace podniků. Do první kapitoly bude taktéž zařazeno zhodnocení významu malých a středních podniků a jejich podpora.

Ve druhé kapitole budou představeny pojmy jako personalistika, personální řízení a dále budou podrobně popsány jednotlivé personální činnosti. Personalistika se dělí na jednotlivé vývojové koncepce. Jednu z těchto koncepcí tvoří právě personální řízení. Cílem personálního řízení je maximální využití potenciálu zaměstnanců. K tomu přispívá pečlivý přístup k provádění personálních činností.

Třetí kapitola diplomové práce bude věnována představení společnosti, která byla vybrána pro analýzu personálního řízení. TMT spol. s r.o. Chrudim patří do skupiny malých a středních podniků. V této části práce bude u vybrané společnosti představena její historie,

výrobní program a zároveň bude zhodnoceno její postavení na trhu. Dále bude věnován prostor pro představení základní strategie a cílů společnosti a k popisu personálního řízení.

V následující kapitole bude provedena analýza personálního řízení v TMT spol. s r.o. Chrudim. K vypracování čtvrté kapitoly budou použity následující metody: polostrukturovaný rozhovor s personálním pracovníkem a s vedoucí ekonomického úseku a analýza poskytnutých interních dokumentů.

V závěrečné části diplomové práce, budou na základě předchozích poznatků a získaných informací, sestaveny návrhy možných doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení personálního řízení v analyzované společnosti.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Cílem první kapitoly je popsat základní ekonomické pojmy úzce související s tématem diplomové práce. Díky managementu se propojují všechny části organizace jak horizontálně na základě vzájemné spolupráce, tak i vertikálně na základě principu nadřízenosti a podřízenosti.

1.1 Management

Managementu odpovídá několik věcných významů:

- způsob vedení lidí,
- odborná disciplína a obor studia,
- specifická funkce při řízení podniku,
- teorie a praxe řízení podniku.

Jako pro každý obor, i pro management existuje nesčetné množství definic, které s věcným významem tohoto oboru souvisí.

*„Management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů.“*¹ Manažer neprovádí úkoly sám, ale vykonává je prostřednictvím jiných lidí. Jedná se o umění dosahovat cíle organizace prostřednictvím jiných.

Jako management se označují řídicí pracovníci (manažeři), kteří realizují manažerské funkce. Obecně rozlišujeme 3 úrovně manažerů ²

Vrcholoví manažeři (top manažeři)

Vrcholoví manažeři koordinují veškeré procesy v podniku. Nesou zodpovědnost za koncepční rozvoj a tvorbu strategických plánů. Je to významná skupina řídicích pracovníků, na kterých závisí konečné výsledky.

¹ PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s., str.9, ISBN 978-80-86946-33-7.

² BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

Střední manažeři

Střední manažeři jsou mezičlánkem mezi vrcholovým a liniovým managementem. Jsou to např. manažeři jednotlivých závodů, vedoucí útvarů, oddělení. Získané informace poskytují jak top managementu, tak také předávají důležité informace a rozpracované pokyny liniovému managementu.

Linioví manažeři

Tito manažeři přímo řídí výkonné pracovníky organizace. Přidělují úkoly jednotlivým pracovníkům a kontrolují jejich plnění.

1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou specifické činnosti manažerů, které vedou k dosažení stanovených cílů organizace.

Výkon funkce manažera v sobě zahrnuje mimo jiné zodpovědnost a velké množství povinností. Musí svou práci plánovat, delegovat určité povinnosti na ostatní pracovníky, zajišťovat potřebné zdroje, ať už lidské, finanční či majetkové, a také kontrolovat, zda vše odpovídá původnímu plánu a především plánovaným cílům organizace. To vše spadá do manažerských funkcí. Jednotlivé manažerské funkce spolu úzce souvisí a vzájemně se prolínají. Žádnou z nich nelze při výkonu funkce manažera opomenout.

Mezi základní manažerské funkce patří:

1. plánování,
2. organizování,
3. personalistika,
4. vedení lidí,
5. kontrola.³

1.2.1 Plánování

Plánování je základní manažerskou činností a je východiskem pro ostatní manažerské funkce. Je to proces, ve kterém jsou definovány obecné a specifické cíle a prostředky k jejich dosažení. Cílem podniku je zamýšlen budoucí stav, kterého chce daná společnost dosáhnout.

³ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

Cíle musí být jasně a jednoznačně formulovány. Plánování se vztahuje na veškeré aktivity v podniku. Správné plánování přináší efektivní provádění všech činností.

Výsledkem plánovací činnosti je plán. Plán představuje písemný dokument obsahující představu o budoucím vývoji společnosti a souhrn prostředků k jejich dosažení. Obvykle obsahuje i časové rozložení jednotlivých kroků vedoucích k dosažení cílů.⁴

Plány můžeme členit podle různých hledisek, jako např. podle časového hlediska a podle úrovně rozhodovacího procesu.

Dělení plánů z hlediska času:

- krátkodobé plány – pohybují se v rozsahu 1 roku,
- střednědobé plány- pohybují se v rozmezí 1 až 5 let,
- dlouhodobé plány – provádí se na delší časové období (více než 5 let).

Dělení plánů z hlediska úrovně rozhodovacího procesu:

- strategické plány – navazují na strategické cíle společnosti a jsou realizovány na úrovni top managementu podniku, vyznačují se svým dlouhodobým charakterem,
- taktické plány – vychází ze strategického plánování, obsahují možnosti řešení a realizaci strategických plánů,
- operativní plány – vychází z taktického plánování. Operativní plánování je nástrojem denního managementu a má krátkodobý charakter.⁵

1.2.2 Organizování

Organizování je další nezbytnou manažerskou činností. V rámci organizování se manažeři snaží zajistit veškeré zdroje a vhodné podmínky pro splnění vytyčených cílů. Organizování spočívá ve vytváření vnitřní struktury podniku. Organizační, neboli vnitřní struktura podniku musí být vytvářena tak, aby byl podnik schopen plně zabezpečit veškeré své aktivity.

⁴ ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

⁵ LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Podniková ekonomika a management II*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013, 215 s. ISBN 978-80-7395-569-4.

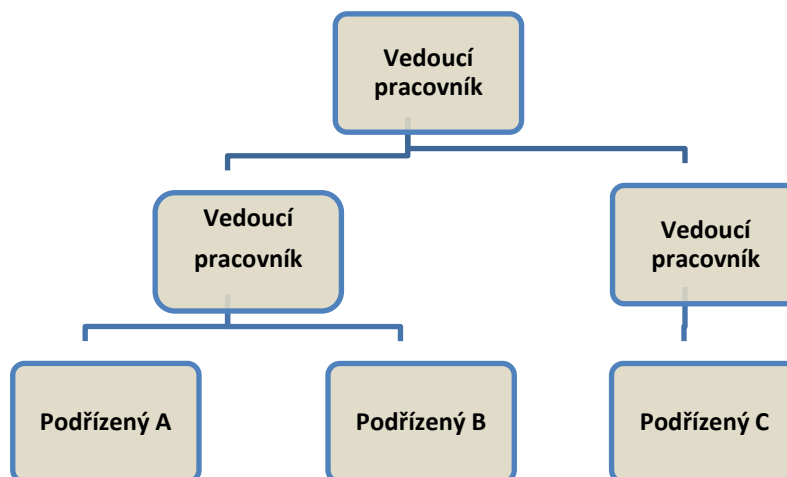
Organizační struktura

„Organizační strukturou rozumíme formální rozčlenění organizace (podniku, instituce) do organizačních jednotek (útvary) a vymezení vzájemných organizačních vztahů (vazeb) mezi nimi.“⁶ Pro správný chod podniku o větším množství zaměstnanců je volba vhodné organizační struktury zásadním rozhodnutím. Organizační struktura tvoří kostru podniku, která mu umožňuje plnit jeho plánované cíle. Z organizační struktury je snadné vyčíst, jak jsou jednotlivé útvary podniku hierarchicky řazeny ve smyslu podřízenosti, nadřízenosti a rovnocennosti.

Organizační struktury se dají rozdělit na jedno-liniové a více-liniové. Mezi jedno-liniové organizační struktury patří:

- liniový typ,
- liniově štábní typ.

Liniová organizační struktura je nejjednodušší organizační formou. Její jednoduchost spočívá v jasně vytyčených vztazích podřízenosti a nadřízenosti. Každý pracovník je bezprostředně podřízen jen jedinému nadřízenému (viz obrázek 1).



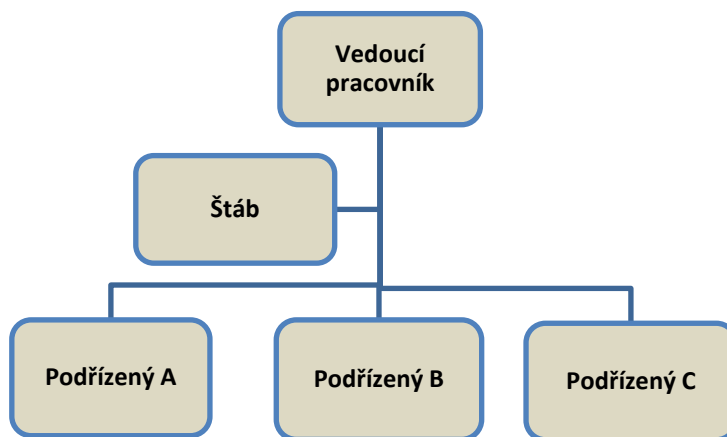
Obrázek 1: Liniová organizační struktura

Zdroj: zpracováno podle ⁷

⁶ LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Podniková ekonomika a management II*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013, str. 192,215 s., ISBN 978-80-7395-569-4,

⁷ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Liniově štábní organizační struktura je založena na jednoduché liniové struktuře rozšířené o štábní útvary (viz obrázek 2). Štáby zajišťují podporu pro řídicí činnosti, ovšem nemají rozhodovací ani příkazovací právo.



Obrázek 2: Liniově štábní organizační struktura

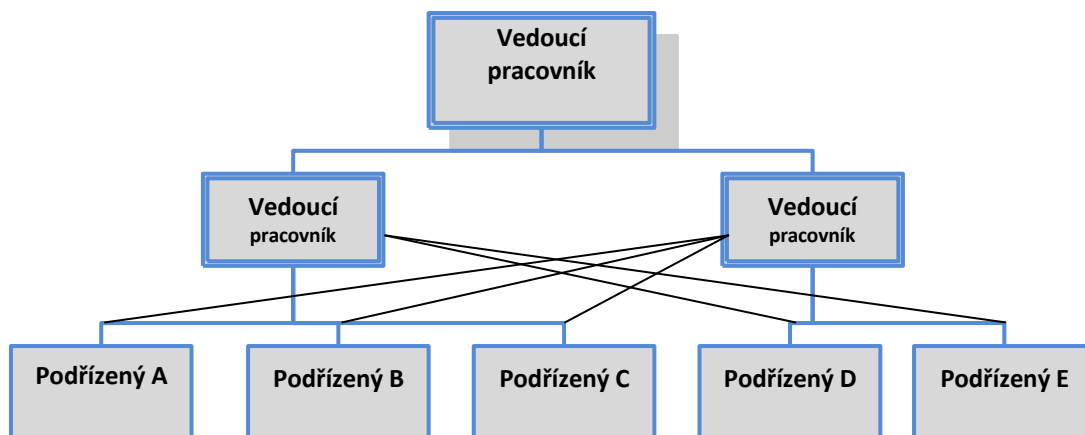
Zdroj: zpracováno podle ⁸

Mezi více-liniové organizační struktury patří:

- funkční typ,
- liniově funkční typ,
- maticový typ.

Funkční typ organizační struktury v praxi není využíván. K jeho hlavním nevýhodám řadíme složitost ve vztazích, která je důsledkem více nadřízených pracovníků na jednoho podřízeného pracovníka. Jednotliví vedoucí pracovníci se mohou často rozcházet ve svých rozhodnutích.

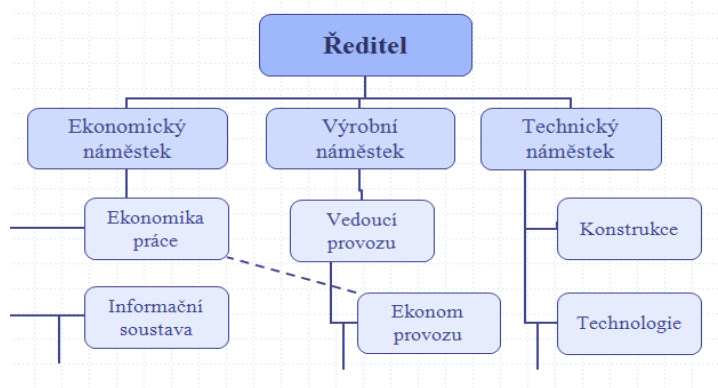
⁸ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.



Obrázek 3: Funkční typ

Zdroj: zpracování podle ⁹

Liniově funkční typ je kombinací liniových a funkčních vazeb. Linioví vedoucí mají na starost své podřízené útvary, vůči kterým uplatňují příkazovací i rozhodovací pravomoc. Tito vedoucí ovšem musí respektovat metodické řízení v podniku z hlediska odbornosti.



Obrázek 4: Liniově funkční typ

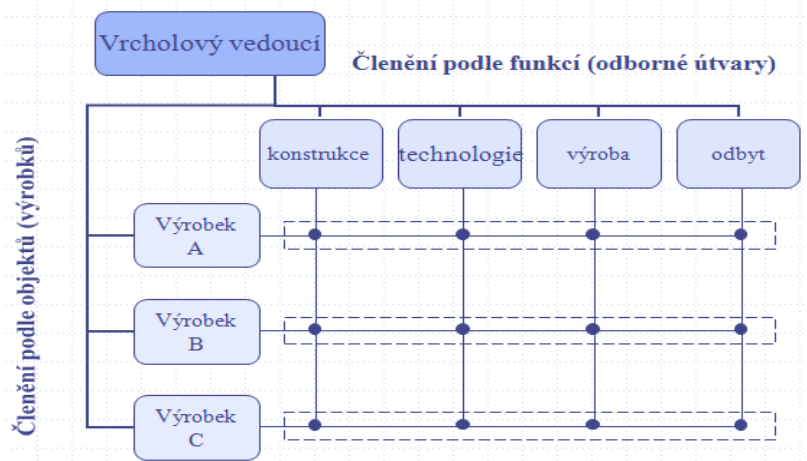
Zdroj: [¹⁰]

Maticový typ organizační struktury, respektive samotná matice, vzniká dělbou pravomocí mezi funkční a projektové vedení. Podřízení jsou úkolováni jak vedoucími projektu, tak i svým útvarovým vedoucími. Maticový typ se nejčastěji uplatňuje ve výrobních podnicích.¹¹

⁹ DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

¹⁰ DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

¹¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.



Obrázek 5: Maticový typ

Zdroj: [12]

Organizační struktury je možné dále rozdělovat na formální a neformální. Formální organizační struktura je dána platnými předpisy a musí být všeobecně respektována. Každý zaměstnanec má své přesně určené místo. Neformální organizační strukturou rozumíme volné a zcela dobrovolné spojení lidí, kteří se sdružují na základě společných zájmů a zálib, podobného věku atd.

1.2.3 Personalistika

Personalistika, jako další manažerská funkce, představuje systém řízení personální práce. Personalistika je umění získat a udržet si schopné pracovníky a využít jejich znalostí a dovedností. Kvalitní zaměstnanci jsou jedním ze stěžejních prvků podniku. Tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem.

V následujícím rozdělení je uveden základní výčet personálních činností podle Jaromíra Vebera:

- strategie lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- mzdová politika,

¹² DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

- odměňování,
- propouštění zaměstnanců,
- kontrola pracovněprávních předpisů.¹³

Personálním činnostem bude věnován větší prostor ve druhé kapitole.

1.2.4 Vedení lidí

Vedení lidí patří k základním manažerským dovednostem. Je to mimo jiné schopnost vést, usměrňovat, ale například i motivovat pracovníky a komunikovat s lidmi. Vedení je prováděno vedoucími pracovníky, neboli manažery a to na všech úrovních. Správné vedení lidí významně ovlivňuje efektivní plnění cílů podniku. Rozhodujícími prvky efektivního vedení lidí je samotná pozice manažera, způsob stanovení vztahů podřízenosti a nadřízenosti, kvalita vztahů na pracovišti, ale i stálost či naopak proměnlivost úkolů.

Styl vedení vyjadřuje vztah vedoucího pracovníka k podřízeným zaměstnancům. Každý manažer může uplatňovat více stylů vedení lidí, a to podle toho, s kým zrovna jedná, nebo podle toho jaká je aktuální situace. Styl vedení, který je manažerem uplatňován, do značné míry ovlivňuje výsledky každého pracovního týmu. Způsoby, jakými mohou být pracovníci vedeni (řízeni), dělíme do 3 základních okruhů¹⁴:

- **Autokratický okruh** je charakteristický tím, že si manažer od podřízených pracovníků udržuje značný odstup, nedává jim prostor pro samostatnost a vlastní iniciativu. Vedoucí od podřízených vyžaduje maximální poslušnost. Pod autokratický okruh zařazujeme **autoritativní styl** (zneužívání postavení vedoucího pracovníka), **autokratický styl**, který často využívají vedoucí, kteří se snaží zakrýt nějaký svůj nedostatek a **diktátorský styl**, kdy se vedoucí pracovník považuje za „samovládce“.
- **Demokratický okruh** dává pracovníkům možnost samostatné práce, pocit důvěry a sounáležitosti s podnikem. Vedoucí pracovník bere své podřízené pracovníky v podstatě za rovnocenné partnery, kterým může poskytnout prostor pro vlastní iniciativu. Pod demokratický okruh spadá **demokratický styl**, ve kterém se podřízení mohou do jisté míry podílet na rozhodování a **participační styl**, kde se mohou podřízení aktivně účastnit řízení, ovšem při zachování úlohy vedoucího.

¹³ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

¹⁴ LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Podniková ekonomika a management II*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013, 215 s., ISBN 978-80-7395-569-4

- **Liberální okruh** vyjadřuje velmi slabé postavení manažera, zásahy do řízeného pracovního týmu jsou minimální. Pod liberální okruh zařazujeme **liberální styl**, který je charakteristický častými ústupky manažera před požadavky podřízených, **pasivní styl**, který se vyznačuje nečinností vedoucího a **laissez-faire styl**, kdy je vedoucí pracovník absolutně ignorován.

1.2.5 Kontrola

„Kontrola představuje zdroj informací o tom, jak a o kolik se skutečný průběh sledované činnosti liší od jejího průběhu očekávaného (plánovaného).“¹⁵ Jinak řečeno, základním principem kontroly je srovnání skutečného s očekávaným a zjištění vzniklých odchylek. Z pohledu stanovených cílů mohou být zjištěné odchylky vyhodnoceny jako pozitivní či negativní. Za pozitivní odchylku lze považovat např. dosažení lepších výsledků při prodeji výrobků a služeb. Negativní odchylkou může být např. nesplnění norem, nedodržení zákonů atd.

Každou kontrolu lze rozdělit do jednotlivých fází:

- 1) určení předmětu kontroly,
- 2) získání a výběr informací,
- 3) ověření správnosti informací,
- 4) hodnocení kontrolovaných procesů,
- 5) závěry a návrhy opatření,
- 6) zpětná kontrola.¹⁶

Z hlediska působnosti rozlišujeme 3 základní typy kontroly:

- preventivní kontrola,
- průběžná kontrola,
- kontrola zpětnou vazbou.

Preventivní kontroly jsou zaměřeny na zdroje používané v podniku. Zjišťují jejich kvantitativní a kvalitativní odchylky. Díky prevenci je předcházeno vzniku odchylek včasným odhalením a řešením vzniklých problémů.

¹⁵ PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, str. 217, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7

¹⁶ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

Průběžná kontrola je zaměřena na probíhající operace. Při průběžné kontrole je zjišťováno, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli.

Kontrola zpětnou vazbou je zaměřena na konečné výsledky. Potřebné nápravy jsou směřovány na zdroje či operace.

1.3 Podnik

Podnik je obecně chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy, respektive k přeměně zdrojů na statky či služby. Obsáhleji je podnik vymezen jako subjekt, který vznikl za účelem výkonu podnikatelské činnosti a jehož hlavním motivem je dosažení zisku. Podnik je tvořen souborem hmotných i nehmotných složek podnikání, sloužících k provozu podniku. Jednu z nejdůležitějších složek podniku představují lidské zdroje. Bez lidí, vlastníků či zaměstnanců, by žádný podnik nemohl fungovat.¹⁷

Od počátku roku 2014 Nový občanský zákoník (dále NOZ) také upravuje otázky podnikání. Namísto dosavadního pojmu podnik, používá NOZ pojem obchodní závod. „*Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“¹⁸

Každý podnik je zasazen do nějakého prostředí. Tomuto prostředí říkáme vnější okolí podniku. Podnik se svému okolí musí neustále přizpůsobovat, reagovat na nastalé změny. Vliv okolí na podnik je velmi silný. Prvky tvořící okolí podniku můžeme rozdělit na hmotné a nehmotné. Za hmotné prvky považujeme například geologické podmínky, technologické podmínky jako např. stroje a zařízení. K nehmotným prvkům řadíme právníkové, ekonomické, kulturní, sociální podmínky atd.¹⁹

1.3.1 Životní cyklus podniku

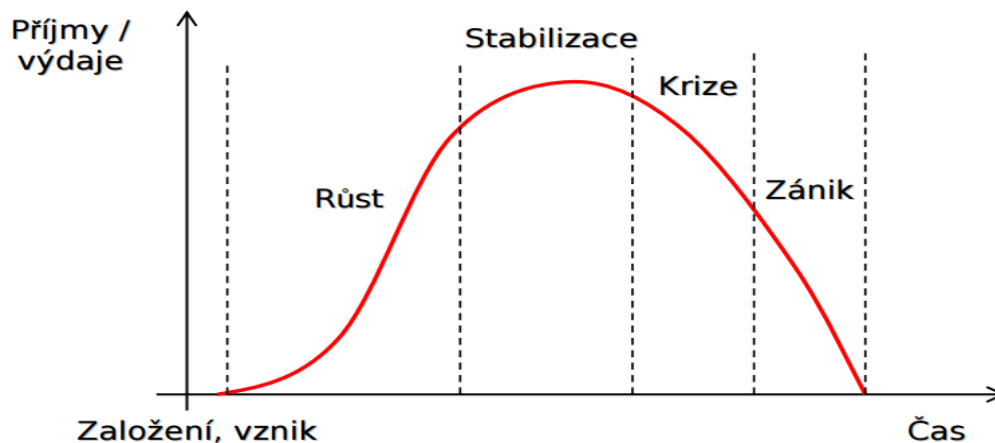
Každý podnik prochází za dobu své existence různými vývojovými etapami. Životní cyklus malého a středního podniku rozdělujeme do následujících etap:

¹⁷ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

¹⁸ ELIÁŠ, Karel a Marek Svatoš. *Nový občanský zákoník 2014: rejstřík : redakční uzávěrka 26.3.2012*. Ostrava: Sagit, 2012. ÚZ (§ 502)., ISBN 978-80-7208-920-8

¹⁹ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

- 1) založení,
- 2) růst,
- 3) stabilizace,
- 4) krize (úpadek),
- 5) zánik.



Obrázek 6: Životní cyklus podniku

Zdroj: zpracováno podle²⁰

Založení podniku předchází několik úkonů, které je třeba provést, a to např. definování podnikatelského záměru, zpracování podnikatelského projektu a určení věcných a řídicích předpokladů. Až poté může dojít k zahájení podnikatelské činnosti. **Růst** je typický zvyšováním objemu produkce, rozšiřováním sortimentu a případným pronikáním na nové trhy. Tato etapa je pro podniky rozhodující. Pokud se již během této etapy dostanou do krize, může to vést k předčasnému ukončení podnikatelské činnosti. **Stabilizace** je stav, kdy podnik pravidelně generuje zisk, tržby jsou stabilní a podnik má optimální podíl na trhu. Cílem podnikatelů je setrvat v této etapě co nejdéle. Úspěšnost podniku nemusí být trvalá. Občas se podniky dostávají do situací, které nelze jednoduše a rychle vyřešit. Příkladem **krize** mohou být různé havárie, přírodní pohromy či vleklé finanční obtíže. Řešením krizí mohou být jediné sanace neboli ozdravení podniku. **Zánik podniku** představuje rozhodnutí o ukončení podnikatelské činnosti.²¹

²⁰ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

²¹ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

Řada podniků všemi vývojovými etapami nikdy neprojde. Je to způsobeno převážně tím, že se vedoucí pracovníci snaží docílit stavu, kdy je podnik dlouhodobě fungující a konkurenceschopný. Životní cyklus každého podniku je ovlivňován řadou činitelů jako např. příslušností k určitému oboru, vlastní výkonností podniku či makroekonomickým prostředím.

1.3.2 Formy podnikání

Již na počátku podnikatelských aktivit je důležité rozhodnout se pro správný typ právní formy podnikání. K základním právním formám podnikání patří podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob.

Podnikání fyzických osob představuje samostatné podnikání jednotlivců vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Při podnikání právnických osob vzniká nový právní subjekt, a to veřejná obchodní společnost (v. o. s.), komanditní společnost (k. s.), společnost s ručením omezeným (s. r. o.), akciová společnost (a. s.), družstvo, evropská společnost (ES) a evropské hospodářské zájmové sdružení (EHZS). Jednotlivé právní formy se od sebe liší způsobem a rozsahem ručení vlastníků, počtem zakladatelů, administrativní náročností, nároky na základní kapitál atd. Následující text stručně definuje jednotlivé formy podnikání právnických osob. Popis jednotlivých právních forem vychází ze Zákona o obchodních korporacích č.90/2012 Sb.

Veřejnou obchodní společnost zakládají minimálně dvě osoby, které společně a nerozdílně ručí celým svým majetkem. Základní kapitál není u této právní formy povinně stanoven. Administrativní náročnost založení této formy podnikání je velmi nízká.

Komanditní společnost je zakládána minimálně dvěma společníky. Společníci se v této právní formě podnikání dělí na komanditisty a komplementáře. Komanditisté ručí do výše svého nesplaceného vkladu, komplementáři ručí celým svým majetkem.

Společnost s ručením omezeným může být založena fyzickými či právnickými osobami. Společnost ručí celým svým majetkem, ovšem společníci jen do výše svého nesplaceného vkladu. Základní kapitál je od roku 2014 snížen na minimální výši v hodnotě 1 Kč.

Akciová společnost může být založena jednou právnickou osobou nebo více zakladateli. Společnost opět ručí celým svým majetkem, avšak akcionáři za závazky společnosti neručí. Základní kapitál se v akciové společnosti liší podle toho, zda jde o společnost bez veřejné nabídky akcií (2 mil. Kč) nebo s veřejnou nabídkou akcií (20 mil. Kč).

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob. Je zakládáno za účelem podnikání či vzájemné podpory. Družstvo musí mít minimálně tři členy. Družstvo za své závazky ručí celým svým majetkem. Na základním kapitálu se podílí každý člen svým členským vkladem.²²

Evropská společnost (ES) je mezinárodně uznávanou právní formou podnikání. Tato právní forma podléhá předpisům EU. Podmínky vzniku a provozu evropské společnosti jsou upraveny zákonem č. 627/2004 Sb. Základní kapitál společnosti je vyjádřen v eurech, musí činit nejméně 120.000,- EUR a je rozvržen na akcie. Sídlo evropské společnosti musí ležet na území EU.²³

Evropské hospodářské zájmové sdružení (EHZS) je nejstarší nadnárodní formou podnikání, která je právně upravena nařízením Rady ES č. 2137/1985. V České republice toto nařízení nabylo účinnosti dnem jejího vstupu do EU. Cílem této právní formy není dosahování zisku (i když to samozřejmě není zakázáno), ale umožnit podnikatelům přeshraniční partnerství. Činnost sdružení musí být spojena s hospodářskou činností jeho členů.²⁴

Nejčastější právní formou, která se mezi malými a středními podniky vyskytuje, je společnost s ručením omezeným. Oproti tomu akciové společnosti se díky své administrativní a kapitálové náročnosti v tomto sektoru příliš často nevyskytují.

1.3.3 Klasifikace podniků

V praxi existují různá pojetí pro vymezení klasifikace podniků. Nejčastěji jsou podniky klasifikovány podle následujících čtyř kritérií:

- počet zaměstnanců,
- roční obrát,
- hodnota majetku,
- nezávislost.

Jedno z důležitých pojetí klasifikace podniků vychází z přílohy č. 1 Nařízení komise Evropské Unie, které používá metodiku zobrazenou v tabulce 1. Toto rozdělení se vztahuje na

²² HAVEL, Bohumil a Kateřina SMOLÍKOVÁ. *Zákon o obchodních korporacích 2014: rejstřík: redakční uzávěrka* 26. 3. 2012. Ostrava: Sagit, 2012. ÚZ. ISBN 978-80-7208-921-5.

²³ Společnosti 123 [online]. [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: http://www.spolecnosti123.cz/vice-se.php?gclid=CID687H3iswCFSSz0wod_-sC2g

²⁴ Businessinfo, *Nadnárodní formy společností* [online]. [cit. 2015-11-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nadnarodni-formy-spolecnosti-ppbi-51141.html#!&chapter=2>

definování drobného (mikro), malého a středního podnikatele. Podniky jsou děleny do jednotlivých kategorií podle počtu zaměstnanců, ročního obratu a bilanční sumy. Pokud podnik nespadá do žádné z těchto kategorií, je považován za velký podnik.²⁵

Tabulka 1: Rozdělení podniků dle Nařízení Komise (ES) č. 800/2008

	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma
Mikropodnik	do 10 zaměstnanců	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR
Malý podnik	do 50 zaměstnanců	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
Střední podnik	do 250 zaměstnanců	do 50 mil. EUR	do 43 mil. EUR

Zdroj: zpracováno podle²⁶

Malý podnikatel je vymezen jako podnikatel, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jehož roční obrat nebo bilanční suma nepřesahuje 10 mil. EUR. Za střední podnik je považován takový subjekt, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo bilanční suma nepřesahuje 43 mil. EUR.

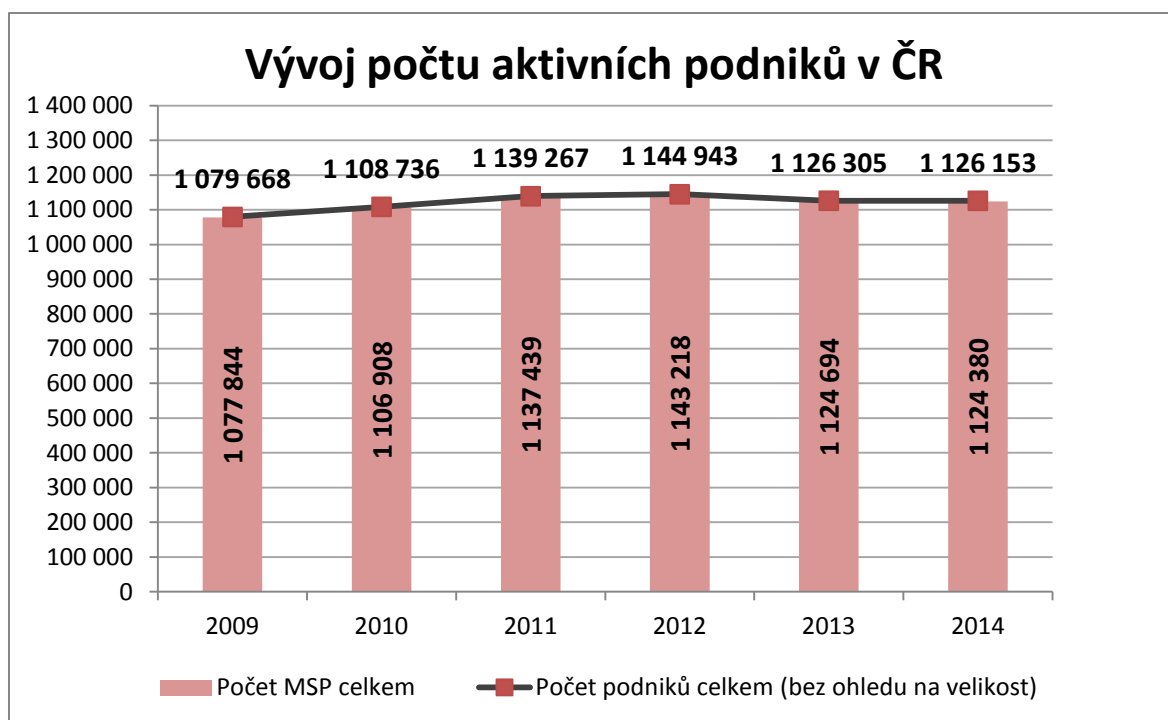
Metodika Českého statistického úřadu (ČSÚ) podniky dělí na mikro, malé a střední výhradně podle počtu zaměstnanců.

1.3.4 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky (dále jen MSP) tvoří neopomenutelnou část českého hospodářství. Z celkového počtu aktivních podnikatelských subjektů, pokrýval segment MSP v roce 2014 celkem 99,84 %. Obrázek 7 zobrazuje vývoj počtu aktivních subjektů MSP v letech 2009 až 2014.

²⁵ Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, příloha č. 1

²⁶ Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, příloha č. 1



Obrázek 7: Graf vývoje počtu malých a středních podniků v letech 2009-2014

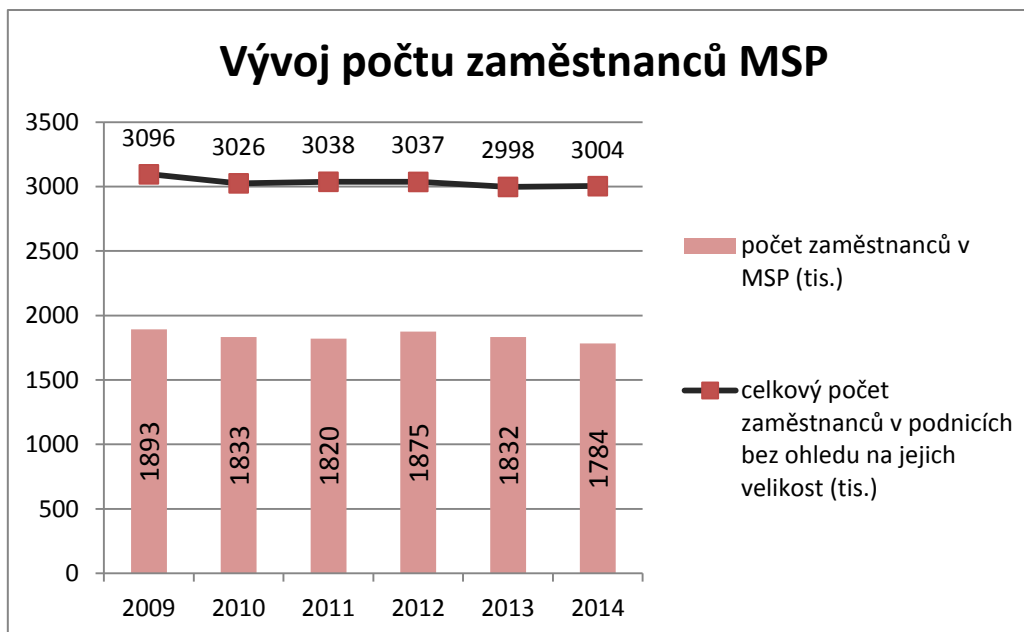
Zdroj: zpracováno podle²⁷

Údaje zjištěné ČSÚ ukazují, že podnikatelskou činnost k 31. 12. 2014 vykazovalo celkem 1 124 380 právnických a fyzických osob splňujících definici malého a středního podniku. Z grafu je patrné, že oproti roku 2013 došlo k poklesu počtu MSP o 314 podniků.

O významu MSP vypovídá i počet osob, které tyto subjekty zaměstnávají. V roce 2014 MSP zaměstnaly celkem 1 784 tis. osob, což představuje téměř 2/3 (59,39%) z celkového počtu zaměstnanců podnikatelské sféry. Na obrázku 8 je zobrazen vývoj počtu zaměstnanců MSP v letech 2009 až 2014.²⁸

²⁷ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016 [online]. 2015 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: www.mpo.cz/dokument167374.html

²⁸ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016 [online]. 2015 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: www.mpo.cz/dokument167374.html



Obrázek 8: Graf vývoje počtu zaměstnanců MSP v letech 2009-2014

Zdroj: zpracováno podle²⁹

Za ekonomické přínosy malých a středních podniků je možné považovat jejich značnou míru flexibility a zároveň jejich působení proti posilování monopolních tendencí národních až nadnárodních firem. Malé a střední podniky s sebou přináší i společenský význam, např. v podobě možností seberealizace lidí - podnikatelů. Další společenský význam mají malé a střední podniky na rozvoj regionu, ve kterém působí – poskytnutí pracovních míst, sponzoring, zvyšování úrovně regionu.³⁰ Vzhledem k významu malých a středních podniků je jim poskytována pomoc jak ze strany státu, tak i EU a to v různých formách.

Výhody malého a středního podnikání

- možnost zaměřit se na obory, které jsou pro národní/nadnárodní společnosti nezajímavé,
- znalost lokálních podmínek,
- schopnost rychlého přizpůsobení se,
- tvorba pracovních míst,
- odolnost proti výkyvům trhu (ekonomická recese).

²⁹ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016 [online]. 2015 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: www.mpo.cz/dokument167374.html

³⁰ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Nevýhody malého a středního podnikání

- nízký kapitál na velké projekty,
- nemožnost dosáhnout na velké projekty, státní zakázky,
- příliš málo financí na výzkum a vývoj,
- ohrožení chováním velkých firem a obchodních řetězců.

Podpora malého a středního podnikání

Díky podstatnému podílu malých a středních podniků nejen na tuzemském, ale i na evropském trhu, si jednotlivé země velmi dobře uvědomují, že je zapotřebí tento sektor podporovat. Pro rozvoj konkurenceschopnosti je velmi podstatné vytvoření příznivého podnikatelského prostředí. Varianty podpory jsou různé, ať už od možností financování ze strukturálních fondů EU, přes úpravu legislativy, až po podporu informační. Členské státy EU přijímají strategie podpory, aby tento sektor efektivně posílili. V ČR byl přijat zákon č.47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Druhým mezníkem bylo přijetí Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období 2014 – 2020. Na obrázku 9 je možné spatřit jednotlivé varianty této Koncepce.³¹



Obrázek 9: Koncepce MSP 2014-2020

Zdroj: [32]

³¹ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

³² MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s., str. 51. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

Podporu malých a středních podnikatelů lze rozlišit podle poskytovatele podpory na podporu plynoucí od vládních organizací, např. od organizace CzechInvest či Centra pro regionální rozvoj nebo podporu plynoucí od nevládních organizací, např. od Hospodářské komory, či Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR.

Velmi důležitým dokumentem je tzv. Akční plán podpory malých a středních podnikatelů pro rok 2016, který je zpracováván Ministerstvem průmyslu a obchodu (dále jen MPO). Akční plán reflektuje aktuální potřeby malých a středních podnikatelů v ČR. Cílem akčního plánu je v souladu s výše zmiňovanou Konceptí podpory MSP předložit soubor opatření, která podpoří efektivnější rozvoj MSP v ČR. Struktura Akčního plánu na podporu malých a středních podnikatelů pro rok 2016 zůstává stejná jako v předešlém roce a dělí se do čtyř prioritních oblastí:

- příznivé podnikatelské prostředí,
- přístup k financím,
- internacionalizace podnikání MSP,
- energetické úspory v podnikání MSP.

V roce 2015 se podařilo akční plán z velké části naplnit. Úkoly, které nebyly dořešeny, byly zakomponovány do akčního plánu pro rok 2016. Nesplněné úkoly se týkají především změn v legislativě. Ministerstvo průmyslu a obchodu spolupracovalo na sestavení akčního plánu pro rok 2016 s následujícími partnery: Českomoravská konfederace odborových svazů, Svaz průmyslu a dopravy České Republiky, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR a Svaz českých a moravských výrobních družstev.³³

1.4 Shrnutí

V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy související s oblastí managementu a manažerských funkcí, které jsou nedílnou součástí řízení každého podniku. Žádná z manažerských funkcí nemůže fungovat samostatně, ale pouze v systému jako celku.

Podnik využívá k dosažení stanovených cílů vlastní a cizí zdroje. Souhrn vlastních a cizích zdrojů ještě nezajišťuje podniku výsledek úspěchu a dosažení cílů. Významnou

³³ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016 [online]. 2015 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: www.mpo.cz/dokument167374.html

součástí tohoto procesu je management jako proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, pomocí kterého je cílů dosahováno. Definice pojmu management úzce souvisí s definicí pojmu manažer. Manažer je osoba, která za výše uvedený proces nese odpovědnost.

Vzhledem k zaměření diplomové práce jsou v této kapitole dále vymezeny pojmy podnik a jeho životní cyklus, formy podnikání a klasifikace podniků z pohledu počtu zaměstnanců, ročního obratu, hodnoty majetku a nezávislosti.

2 PERSONALISTIKA

Pojmy jako personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou v praxi často zaměňovány a nesprávně používány. Pojem personalistika se používá jako obecné označení pro oblast řízení a vedení lidí. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou pojmy, které označují jednotlivé vývojové koncepce personalistiky (personální práce). Jednotlivé koncepce poukazují na to, jak se personalistika vyvíjela v průběhu 20. století (viz tabulka 2). Za faktory, které její vývoj ovlivnily, považujeme měnící se podmínky podnikání, vyšší nároky zákazníků, odstraňování bariér obchodu, informační technologie a růst počtu konkurentů na trhu.³⁴

„Personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, využívání, jeho organizování, a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“³⁵

Lidské zdroje představují jednu ze 4 nejdůležitějších složek podniku. Bez lidí, zaměstnanců, by žádný podnik nemohl fungovat - neměl by kdo vyrábět výrobky, poskytovat služby, řídit provoz podniku apod. Kvalitní lidské zdroje přináší podniku obrovskou konkurenční výhodu. Kromě lidských zdrojů je podnik tvořen ještě finančními, materiálními a informačními zdroji. Aby podnik mohl správně fungovat a prosperovat, musí tyto zdroje umět shromažďovat, vzájemně propojovat a plně je využívat.

³⁴ ULRICH, David. *HR from the outside in: the next era of human resources transformation*. New York: McGraw-Hill, 2012, 318 s. ISBN 0071802665.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, str.13., 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Tabulka 2: Vývojové koncepce personalistiky

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	<i>do 40. let 20. století</i>	<i>od 40. let 20. století</i>	<i>Od 80. let 20. století</i>
Lidé	<i>Pracovní síla</i>	<i>Konkurenční výhoda</i>	<i>Unikátní bohatství</i>
Personalistika	<i>Jak zaměstnávat?</i>	<i>Jak využívat?</i>	<i>Jak rozvíjet?</i>

Zdroj: zpracováno podle ³⁶

Personální administrativa

V této koncepci byli zaměstnanci chápáni jako pracovní síla, u které je nutné neustále zvyšovat její produktivitu práce. Práce byla rozdělena na jednoduché operace. Personalistika v tomto období tvořila pouze pasivní část vedení organizace – personalisté byli využíváni jen na vedení personální evidence či pro provádění činností souvisejících se zaměstnáváním lidí.

Personální řízení

Personální řízení představuje koncepci personalistiky, kde se začíná prosazovat aktivní role personální práce. Personální práce se stává záležitostí specialistů. Vznikají personální útvary, které mají poměrně velkou autoritu a pravomoc k rozhodování.

Personální řízení upravuje vzájemné vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, je orientované převážně na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí. Cílem personálního řízení je maximální využití potenciálu zaměstnanců k dosahování podnikových cílů prostřednictvím personálních procesů. Úkolem personálního řízení je vytvořit zaměstnancům příjemné a bezpečné pracovní prostředí, motivovat pracovníky k jejich osobnímu rozvoji, podporovat týmovou spolupráci apod. Každý zaměstnanec sice představuje velkou investici, ale pokud podnik dokáže plně využít jeho potenciál, stává se vratnou investicí. ³⁷

³⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

³⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Vyd. 2. Praha: Mowshe, 2007, 231 s. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9946-4.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovějším pojetím personální práce. Je to strategický a promyšlený přístup zaměřený na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí. Řízení lidských zdrojů není jen záležitostí personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v podniku. Na zaměstnance je v této koncepci nahlíženo jako na obrovské bohatství, se kterým se ovšem musí umět správně nakládat.

Úkolem řízení lidských zdrojů je, aby byl podnik výkonný. K tomu aby byl výkonný, musí umět efektivně využívat všechny své zdroje. Řízení lidských zdrojů zajišťuje efektivnost využití potenciálu lidských zdrojů. Protože lidské zdroje ovlivňují zdroje materiální a finanční, tak řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o ostatních zdrojích.³⁸

2.1 Personální útvar

„Těžištěm práce personálního útvaru je zejména vytváření vhodné firemní kultury, v rámci které je možné prosazovat zvolenou personální politiku a to jak na úrovni strategické, tak i taktické a operativní. V rámci zvolené personální politiky personální útvar určuje základní cíle a způsoby jejich dosažení, stejně jako cesty, které nejsou v rámci dané organizace přípustné. „³⁹

Členění personálního útvaru záleží na velikosti organizace a na rozsahu personálních činností, které si podnik zajišťuje sám. Poslední dobou je obvyklé, že podnik některé personální činnosti přenechává na externích partnerech. V malém podniku budeme těžko hledat personální útvar. Personální činnosti zde vykonává majitel podniku či vrcholový manažer. Administrativu spojenou s personálními činnostmi zde často vykonává zaměstnanec, který má na starosti účetnictví. Ve středním podniku se již nachází personální útvar, který zajišťuje všechny potřebné personální činnosti často ve spolupráci s vedoucími pracovníky. Velké podniky vlastní větší personální oddělení, které se skládá z několika odborných pracovníků, kteří jsou zaměřeni na jednotlivé oblasti personální práce.

³⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015., 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁹ ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*. 2., opr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, str. 40,170 s. ISBN 978-80-244-2287-9.

2.2 Personální činnosti

Výkon personálních činností má na starosti personální útvar, který plní různé úkoly související s řízením lidských zdrojů. Na výkonu personálních činností se čím dál častěji začínají podílet i vedoucí pracovníci, protože právě oni jsou se zaměstnanci v úzkém každodenním kontaktu. Existují různá pojetí, která nahlízejí na personální činnosti, ovšem nejčastěji se můžeme setkat s tímto výčtem činností:

- analýza práce a vytváření pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr pracovníků,
- přijímání, adaptace a příprava pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání,
- pracovní vztahy,
- ukončení pracovního poměru,
- personální informační systém.⁴⁰

Výčet personálních činností se v každém podniku může lišit, převážně v závislosti na velikosti podniku.

2.2.1 Analýza práce a vytváření pracovních míst

Analýza práce je základem pro většinu personálních činností. Je to proces, který podniku dává informace potřebné k personálnímu plánování, získávání a výběru pracovníků, rozvoji, hodnocení a motivaci pracovníků či řízení pracovního výkonu. Dále poskytuje informace potřebné k definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, které spojuje do určitého pracovního místa.

„Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa.“⁴¹ Pracovní místo tvoří nejmenší jednotku struktury organizace, které je obsazené jedním pracovníkem. Pracovní místo je kromě pracovních úkolů tvořeno pravomocemi, odpovědností, pracovními podmínkami a vazbami na ostatní

⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 490s. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 277. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

pracovníky. Díky podrobnému popisu pracovního místa můžeme jednodušeji identifikovat požadavky na pracovníka, který by měl na daném pracovním místě pracovat.

2.2.2 Plánování lidských zdrojů

„Personální plánování v první řadě rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni.“⁴² Jinými slovy personální plánování zajišťuje potřebný počet pracovníků v potřebném čase a s požadovanou kvalifikací. Personální plánování vychází ze strategických cílů podniku. Pokud by personální plánování nebylo v souladu se strategickými cíli podniku, nikdy by nemohlo dojít k jejich naplnění. Plánování lidských zdrojů je zaměřeno především na dlouhodobé hledisko, což vyplývá z návaznosti na strategie podniku.

Podcenění potřeby personálního plánování, byť i jen u malého podniku, může mít velmi negativní následky, jako například neobsazenost volných pracovních míst, vysoké náklady spojené s přijetím nevhodných pracovníků, špatné nakládání s vnitřními zdroji, nevyužití potenciálu schopných pracovníků atd.

Základním nástrojem personálního plánování je personální plán. Má-li být personální plán efektivní, musí být odvozen z dlouhodobých plánů podniku. Personální plány můžeme dělit z několika hledisek. Nejčastěji jsou personální plány děleny z hlediska času a z hlediska obsahu:⁴³

Dělení z hlediska času:

- krátkodobé plány – personální plány do 1 roku – potřeba brigádníků,
- střednědobé plány – personální plány do 5 let – odchody do důchodů,
- dlouhodobé plány – personální plány nad 5 let – plánování potřeby manažerů.

Dělení z hlediska obsahu:

- plán získávání a výběru pracovníků,
- plán odměňování a mezd,

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str.87, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

⁴³ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

- plán zaměstnanosti,
- plán propouštění,
- plán vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Na personální plánování působí nejen strategie podniku, ale i další vnitřní podněty a vnější prostředí.

Vnitřní prostředí:

- podniková kultura,
- vlastní stav zaměstnanců a jejich mobilita v rámci organizace,
- zavádění nových technologií a zařízení,

Vnější prostředí:

- legislativa související se zaměstnaností,
- výše minimální mzdy,
- stav zaměstnanosti u konkurentů a příbuzných oborů,
- angažovanost úřadů práce,
- poptávka na trhu po službách a výrobcích,
- věková hranice odchodu do důchodu,
- demografický vývoj společnosti.

2.2.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků je činností, která má za úkol zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečný počet vhodných uchazečů s požadovanou kvalifikací a toto pracovní místo bylo obsazeno. Samozřejmostí je, že podnik bude usilovat o to, aby při získávání pracovníků bylo vynaloženo minimum finančních prostředků. Získávání a výběr pracovníků se skládá ze tří základních fází:

- 1) definování požadavků,
- 2) nábor uchazečů,
- 3) vybírání uchazečů.

1) Definování požadavků

Počet pracovníků, které podnik potřebuje, musí být jasně definován a odvozen z personálního plánu. V podniku se ale občas mohou vyskytnout situace, které nelze předpovídat, jako například že bude potřeba zastoupit pracovníka, který náhle dlouhodobě onemocněl, nebo dojde k vytvoření nového pracovního místa.

Požadavky na konkrétní pracovní místo jsou vyjádřeny v popisu a specifikaci pracovního místa. Zde jsou obsaženy základní informace potřebné ke zveřejnění nabídky volného místa a pro hodnocení vhodnosti uchazečů pro volnou pozici. Specifikace požadavků na jednotlivá pracovní místa se liší v závislosti na náročnosti pracovní pozice. Specifikace požadavků definuje odborné schopnosti, požadované vzdělání, zkušenosti, praxi, zvláštní požadavky apod.⁴⁴

2) Nábor uchazečů

Druhá fáze získávání a výběru pracovníků v sobě zahrnuje rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů pro výběr uchazečů. Podnik si může vybrat, zda volné pracovní pozice obsadí z řad vnitřních zdrojů pracovníků či z vnějších zdrojů.

Vnější zdroje tvoří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- pracovní agentury, úřad práce,
- veletrhy,
- inzerce v novinách, na internetu,
- absolventi škol,
- pracovní zdroje v zahraničí.

Vnitřní zdroje tvoří:

- pracovníci s ambicemi vykonávat složitější pracovní pozici,
- pracovníci, kteří by díky pokroku technologií o své místo přišli,
- pracovníci, kteří mají zájem přestoupit na jiné pracovní místo.

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007., 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

3) Vybírání uchazečů

Třetí fáze s sebou přináší zvolení vhodné metody pro výběr uchazečů o danou pozici. V této podkapitole si představíme několik nejběžněji používaných metod. Vždy záleží na úvaze každého podniku, kterou z metod si zvolí pro výběr uchazeče na nabízené pracovní místo.

Metody výběru uchazečů

➤ **Životopisy**

Na základě posouzení životopisů může docházet k jistému předvýběru uchazečů. Personalisté či vedoucí pracovníci si musí zvolit klíčová kritéria, u kterých očekávají, že je budou uchazeči o pracovní pozici splňovat. Díky tomu může dojít k protřídění vysokého počtu zájemců. Po přezkoumání životopisů následuje další z metod výběru pracovníků.

➤ **Assessment centra**

Jedná se o moderní a čím dál tím více využívanou metodu pro výběr pracovníků především na vyšší manažerské pozice. Obsahem assessment centra bývá plnění úkolů, případových studií a to jednotlivě i ve skupinách. Nejčastěji assessment centrum probíhá před komisí, která je složená z personalisty a možného budoucího vedoucího pracovníka. Cílem je zmapovat uchazečovu schopnost zvládnout různé aspekty dané pozice jako např. týmová práce, schopnost nakládat s časem, delegovat úkoly apod.

➤ **Pohovory**

Asi nejoblíbenější metodou výběru pracovníků jsou pohovory. Vybraný pracovník z podniku, který má pohovor na starosti, získává od uchazeče cenné informace, které vedou k celkovému vykreslení profilu zájemce o pracovní pozici. Konverzace při pohovoru musí být plánovaná a řízená. Je to rozprava, která vede účelně k získání informací o zkušenostech, získané praxi a kariéře uchazeče. Nevýhodou pohovorů je posuzování uchazečů, které může být zatíženo subjektivním názorem.

➤ **Testy pracovních způsobilostí**

Velkou výhodou testů pracovních způsobilostí je jejich objektivita, protože každý z účastníků testů odpovídá na stejné otázky a plní stejné úkoly. Testy mohou být zaměřeny na inteligenci, znalosti a dovednosti, schopnosti a na testování osobnosti (psychologické testy). Testy pracovních způsobilostí jsou používány spíše jako doplňková metoda k jiným metodám výběru pracovníků.

➤ **Zkoumání referencí**

Tuto metodu lze taktéž považovat za metodu doplňkovou, která může pomoci při závěrečném rozhodování mezi více vybranými uchazeči o pracovní pozici. Reference může uchazeč uvádět jak z předchozího zaměstnání, tak i ze školy či od osob, které uchazeče znají.⁴⁵

2.2.4 Přijímání, adaptace a příprava pracovníků

Poté co byl uchazeč informován o tom, že byl pro danou pracovní pozici vybrán a on tuto nabídku akceptuje, následuje proces přijímání pracovníka do organizace. Na samém počátku stojí vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Pracovní smlouva není jen jednostrannou záležitostí, proto musí mít přijímaný pracovník možnost vyjádřit se k této připravované smlouvě. Pracovní smlouva musí ze zákona povinně obsahovat:

- **druh práce**, kterou bude zaměstnanec vykonávat,
- **místo výkonu práce**,
- **den nástupu do práce**.

Pracovní smlouva musí být vyhotovena vždy v písemné podobě. V pracovní smlouvě může být dále uvedena výše mzdy/platu, délka dovolené, délka zkušební doby, sjednaný pracovní poměr apod. Před podpisem pracovní smlouvy je ještě nutné, aby přijímaný pracovník absolvoval lékařskou prohlídku. Podle § 59 odst. 1 zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, v platném znění, se osoba ucházející se o zaměstnání považuje za zdravotně nezpůsobilou k výkonu práce, pokud se nepodrobí vstupní lékařské prohlídce před uzavřením pracovního poměru

Proces přijímání pracovníka dále zahrnuje seznámení nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi a zařazení pracovníka do personální evidence.

Po absolvování všech předchozích kroků dochází k procesu adaptace pracovníka. Je to proces, při kterém dochází k uvedení nového pracovníka do podniku, seznámení ho s jeho pracovními úkoly, které vyplývají z jeho pracovní pozice, dále seznámení s podnikovou kulturou, se stylem práce v podniku a s podnikovými předpisy a s dalšími podmínkami. Cílem

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

adaptace pracovníka je urychlit jeho začlenění do podniku, zajištění jeho plného pracovního výkonu a zamezení jeho případné nespokojenosti či demotivace.

Adaptační proces se skládá z adaptace pracovní a sociální. Pracovní adaptace se týká odborného zapracování zaměstnance. Sociální adaptace zahrnuje začlenění zaměstnance do nového pracovního prostředí, seznámení jej s jeho nadřízenými a ostatními spolupracovníky a získání základní orientace v podniku. Při nástupu do zaměstnání by měl pracovník obdržet individuální adaptační plán. Tento písemný dokument zpravidla obsahuje, s jakými obecnými informacemi a dokumenty by se měl pracovník seznámit, jaká školení musí absolvovat, s jakými útvary by se měl seznámit a na kdy jsou naplánovány rozhovory s vedoucími pracovníky, popřípadě zástupci personálního útvaru.⁴⁶

2.2.5 Řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu je proces, kterým zlepšujeme výkon organizace, týmu a jednotlivce a jenž je využíván liniiovými vedoucími k řízení.“⁴⁷ Z této definice vyplývá, že řízení pracovního výkonu je proces zabezpečující zvyšování výkonu celé organizace. Cílem je motivovat zaměstnance ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů a rozvoji vlastních schopností. Dalším cílem řízení pracovního výkonu je získávání podkladů pro objektivní hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a pro řízení odměňování.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležitou, často podceňovanou činností. Je to činnost, jejímž úkolem je zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, v jaké kvalitě, jaké jsou jeho pracovní potřeby a jaké jsou možnosti na případné zlepšení jeho výkonu. Posláním hodnocení zaměstnanců je přispět k větší zainteresovanosti zaměstnance a tím i lepším výsledkům společnosti. Hodnocený pracovník musí být seznámen s kritérii, dle kterých bude hodnocen a samozřejmě i s výsledky jeho hodnocení.

Osoba hodnotitele je zvolena podle účelu hodnocení. Za hodnotitele může být vybrán:

- sám pracovník,
- přímý nadřízený,

⁴⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení 1*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2001, 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, str. 546, 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

- personální manažer,
- spolupracovníci,
- podřízení,
- zákazníci, partneři.

Metod hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je celá řada. Hodnocení pracovníků může být prováděno pravidelně, průběžně či jednorázově například po splnění většího projektu. Dále rozlišujeme 2 metody a to metodu orientující se na budoucnost a metodu orientující se na minulost. Metoda orientující se na minulost se zabývá prací již vykonanou. Hodnocením pracovníci dostávají zpětnou vazbu, informující je o výsledcích jejich práce. Toto hodnocení často slouží jako předloha pro odměňování. Metoda orientující se na budoucnost je zaměřena na budoucí výkon zaměstnance, na naplánování jeho úkolů a zhodnocení jeho možností. K této metodě řadíme např. sebehodnocení.⁴⁸

Důvody, proč zaměstnavatel provádí hodnocení svých pracovníků, mohou být různé. Podklady získané z hodnocení pracovního výkonu zaměstnance mohou přinášet následující informace:

- podklady pro finanční ohodnocení,
- podklady pro odstraňování nedostatků,
- podklady pro odhalování pracovních rezerv,
- podklady pro rozvoj kvalifikace pracovníka,
- podklady pro řízení kariéry pracovníka,
- podklady pro motivaci pracovníka.

Odměňování pracovníků

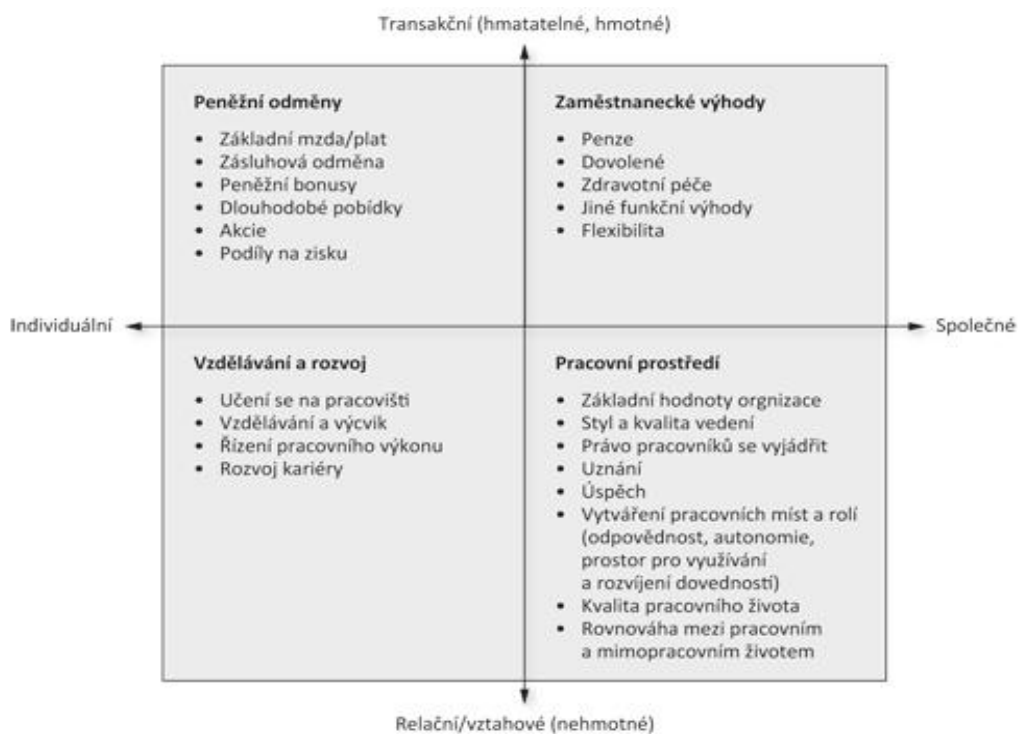
Jak již bylo výše uvedeno, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu by měly mít přímou vazbu na odměňování. Základní složkou systému odměňování jsou mzdy/platy. Mzda či plat je nárok, který zaměstnanci vznikl za odvedenou práci. Mzdový systém podniku by měl zaměstnance pozitivně motivovat a zároveň by neměl být pro podnik neúnosný. Mzdy můžeme rozdělit do několika základních forem: časová mzda, úkolová mzda, podílová, naturální, smíšená, měsíční mzda.

⁴⁸ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

Úkoly systému odměňování:

- odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou vytvořili,
- udržet si kvalitní zaměstnance,
- motivovat pracovníky a získat si jejich oddanost,
- zvyšovat výkony zaměstnanců,
- fungovat spravedlivě a transparentně,
- přilákat kvalitní uchazeče o zaměstnání.⁴⁹

Moderní pojetí odměňování nezahrnuje pouze mzdu/plat či jiné peněžní odměny, ale je mnohem širší. Zahrnuje různé zaměstnanecké výhody poskytnuté pracovníkům nezávisle na jejich pracovním výkonu, formální uznání, povýšení apod. Hovoříme zde tedy o tzv. celkové odměně, která je ovlivňována jak vnitřními faktory podniku, tak i vnějšími faktory. Celkovou odměnu tvoří hmotné i nehmotné složky, což je patrné z obrázku 10.



Obrázek 10: Model celkové odměny

Zdroj:[⁵⁰]

⁴⁹ BusinessInfo.cz. [online]. [cit. 2015-09-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!&chapter=2>

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007., str. 522, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Hmotná odměna se dle obrázku 10 skládá z jednotlivých druhů peněžní odměny a ze zaměstnaneckých výhod. Pouze hmotná odměna by nebyla dostatečně motivující, proto jsou nabízeny i nehmotné složky odměny tvořené vzděláním a rozvojem a pracovním prostředím. Ne pro každého pracovníka jsou peníze vždy na prvním místě. Někdy pouhé uznání, osobní pochvala či větší autonomie při rozhodování může pracovníka motivovat mnohem více. Pokud má podnik nehmotné složky odměňování správně promyšlené a nastavené, tak mohou tvořit jeho konkurenční výhodu na trhu práce.

2.2.6 Vzdělávání

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující prohlubování pracovních schopností zaměstnanců, rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikační procesy, přizpůsobování pracovních schopností (orientace pracovníka) a formování osobnosti pracovníka. Prohlubování pracovních schopností znamená přizpůsobování schopností pracovníků měnícím se požadavkům na pracovní pozici. Rozšiřování pracovních schopností pracovníky alespoň z části připravuje pro zvládnutí jiných pracovních pozic. Rekvalifikační procesy zahrnují přeškolení zaměstnanců na výkon povolání, které organizace potřebuje. Pod pojmem orientace pracovníka se skrývá přizpůsobování pracovních schopností nového pracovníka specifickým požadavkům daného podniku. Formování osobnosti pracovníka znamená formování vlastností a vědomí pracovníka, která vede k motivaci pracovníka zlepšovat svůj výkon.⁵¹

Podniky se musí věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců především proto, chtějí-li zůstat konkurenceschopnými a úspěšnými. Podnik musí být připraven na změny, a proto je třeba, aby se i jeho pracovníci stali flexibilními. Pojetí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se samozřejmě odlišují podle velikosti podniku, charakteru a náročnosti práce, oboru, ve kterém podnik působí a například i podle systému vzdělávání země, ve které podnik působí. Propracovaný systém vzdělávání je také nástrojem jak si udržet výborné pracovníky, protože jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, vzdělávání a rozvoj pracovníků patří do nehmotné složky odměňování.

⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

Metody vzdělávání

Metody vzdělávání můžeme rozdělit do dvou skupin podle toho, kde ke vzdělávání zaměstnanců dochází a to na metody používané ke vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti (on the job)

Instruktáž – při instruktáži dochází k názornému předvedení pracovního postupu novému či málo zkušenému pracovníkovi jiným zaměstnancem či vedoucím pracovníkem. Tato metoda umožňuje poměrně rychlý zácvik pracovníků.

Pracovní porady – pracovní porady lze také považovat za metodu vzdělávání. Při pracovních poradách se zaměstnanci seznámí nejen s úkoly či problémy na svém pracovišti, ale i v rámci celé organizace. Pracovní porady přináší zaměstnancům pocit sounáležitosti s podnikem či pracovním kolektivem, možnost zaujmout postoj k problémům a získání nových zkušeností.

Cross training – v této metodě si vzdělávaný pracovník prochází v rámci určitého období různými pracovními pozicemi. Tato metoda se nejčastěji používá při zaučování řídicích pracovníků, ale může být využita i v rámci vzdělávání řadových pracovníků. Vzdělávaný pracovník poznává komplexněji pracovní postupy v organizaci, čímž se rozšiřuje jeho flexibilita.

Coaching – jedná se o soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu. Jde o dlouhodobější proces vysvětlování, poučování a kontrolování výsledků pracovníka. Vzdělávaný pracovník je neustále informován o výsledcích hodnocení své práce.⁵²

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

Přednáška – metoda zprostředkovávající většinou teoretické znalosti, která je často doplněná o diskusi. Výhoda přednášek spočívá především v nenáročnosti na vybavení a v rychlosti přenosu informací.

Demonstrování – metoda zprostředkovávající praktické znalosti a dovednosti názorným způsobem. Při této metodě je často využíváno trenažérů, počítačové techniky, výukových

⁵² Management mania[online].[cit.2015-13-12]. Dostupné z:<https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti>

dílen apod. Účastníci si zkouší své dovednosti v bezpečném prostředí, kde nehrozí vznik škod jako při „ostrém“ provozu.

Simulace – metoda zaměřená na praxi a vhodná především pro vedoucí pracovníky. Účastníci této metody dostávají podrobný scénář události a musí během stanoveného času učinit řadu rozhodnutí. Často jde o situaci, která se týká každodenní práce těchto účastníků.

Brainstorming – při této vzdělávací metodě skupina účastníků kurzu (školení) navrhuje různá řešení zadaného problému, která jsou vzájemně prodiskutována. Tato metoda podporuje kreativitu pracovníků, upevňování týmového ducha a individuální iniciativu.

Vyhodnocení procesu vzdělávání

Podniky na vzdělávání zaměstnanců vynakládají nemalé finanční prostředky, proto je důležité, aby tento proces zpětně vyhodnocovaly. Vyhodnocování může být komplikované, protože je často velmi obtížné definovat měřitelné cíle. Vzdělávání je kvalitativní charakteristikou, která se těžce kvantifikuje. Při vyhodnocování můžeme nahlížet na následujících 5 oblastí:⁵³

- 1) reakce účastníků vzdělávání** – školené osoby sdělují své pocity ze vzdělávání, jako např. zda byl pro ně kurz přínosný, obohacující, užitečný apod.
- 2) hodnocení poznatků** – popis toho, co se absolventi kurzu naučili, jaké znalosti a dovednosti získali.
- 3) hodnocení pracovního chování** – zjišťování, do jaké míry pracovník využívá nově nabyté znalosti a schopnosti ve své každodenní práci.
- 4) hodnocení na úrovni organizační jednotky** – zjišťování dopadu změn chování pracovníka na fungování oddělení, ve kterém pracuje.
- 5) hodnocení konečné hodnoty** – zjišťování, jaký prospěch podniku přineslo vzdělávání z hlediska ziskovosti, růstu podniku apod.

2.2.7 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Kvalita pracovních vztahů na všech úrovních, má pro podnik velký význam, protože vztahy na pracovišti velkou mírou ovlivňují dosahování podnikových cílů. Kvalitní pracovní

⁵³ DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

vztahy a příjemné klima na pracovišti se příznivě odráží na spokojenosti zaměstnanců. V podnicích vznikají vztahy, které lze členit do následujících 6 skupin⁵⁴:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi zaměstnanci,
- vztahy mezi zaměstnancem a odbory či zaměstnaneckými sdruženími,
- vztahy mezi odbory či zaměstnaneckými sdruženími a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti.

Pro zachování kvalitních pracovních vztahů, musí podnik dodržovat jistá pravidla, jako například dodržovat zákony a smlouvy a respektovat lidská práva, respektovat zaměstnance i odbory jako rovnocenného partnera, vytvářet příjemné pracovní podmínky a důsledně postihovat jakékoliv formy diskriminace atd.

Jedním z nástrojů vytváření pozitivních pracovních vztahů je **péče o pracovníky**. Péči o pracovníky lze rozdělit do 3 skupin, a to na péči povinnou, smluvní a dobrovolnou. Smluvní péče o pracovníky je dána kolektivní smlouvou uzavřenou mezi podnikem a odborovou organizací. Povinná péče o pracovníky je dána platnou legislativou – konkrétně Zákonem č.262/2006 Sb., zákoník práce. Do povinné péče o pracovníky je třeba zahrnout pracovní podmínky na pracovišti, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců a pracovní podmínky pro specifické skupiny zaměstnanců. Specifickou skupinu zaměstnanců tvoří ženy, matky, zaměstnanci pečující o děti, mladiství a osoby se zdravotním postižením. Zaměstnavatel musí na pracovišti vytvořit takové podmínky, aby byl zajištěn bezpečný výkon práce zaměstnanců. To zahrnuje problematiku pracovního prostředí a bezpečnosti práce a pracovní dobu a její rozvržení. Zaměstnavatel má za povinnost provádět opatření, jejichž cílem je minimalizovat riziko ohrožení zdraví a života pracovníků. V oblasti pracovní doby zákoník práce stanovuje maximální délku pracovní doby, délku přestávek v práci a jejich rozvržení. Pracovní režim je zpravidla určován povahou pracovního procesu. Dále je zaměstnavatel povinen umožnit všem zaměstnancům stravování – tzn. umožnit jim během přestávků na jídlo a oddech zajištění stravy např. nákupem.⁵⁵

⁵⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

⁵⁵ Hůlka, Petr a Nataša Randlová. *Zákoník práce 2015.: redakční uzávěrka*. Ostrava: Sagit, 2015. ÚZ., 144 s. ISBN: 978-80-7488-093-3

Dobrovolná péče o pracovníky je poskytována nad rámec oblastí upravených v legislativě. Často se stává, že tato forma péče o pracovníky splývá se systémem zaměstnaneckých výhod. Pod dobrovolnou péčí o pracovníky je možné si představit: služby týkající se stravování, nadstandardně vybavené zařízení sloužící k osobní hygieně a odpočinku, poradenské služby týkající se oblasti osobního rozvoje či zdravotní služby. Stále častěji je věnována pozornost tzv. sociálním službám. Příkladem je podpora volnočasových aktivit, poskytování zaměstnaneckých půjček, příspěvky na pojištění, pomoc v tíživých životních situacích nebo právní poradenství.⁵⁶

2.2.8 Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru pracovníků je neodmyslitelnou součástí personálního řízení v každém podniku. Propouštění, penzionování, rezignace pracovníka či úmrtí pracovníka nazýváme jako tzv. trvalé způsoby ukončení pracovního poměru.

Propouštění pracovníků

Propuštěním pracovníka rozumíme ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Příčiny propuštění jsou děleny do dvou skupin.

- 1) Propuštění z důvodu nadbytečnosti - neboli propuštění z organizačních důvodů jako jsou omezování výroby, změna výrobního programu, likvidace některého z provozů apod.
- 2) Propuštění zapříčiněné nedostatky pracovníka – např. porušování kázně, nedostatečná výkonnost apod.

Penzionování pracovníků

V oblasti penzionování pracovníků mohou podniky zastávat dva odlišné přístupy, a to politiku flexibilního důchodového věku a politiku fixního důchodového věku.

- 1) Politika flexibilního důchodového věku – vychází z toho, že státem určený důchodový věk je jen jakousi dolní hranicí, při které je možné opustit zaměstnání. Výhodou politiky flexibilního důchodového věku je možnost i nadále využívat zkušeností a znalostí většinou vysoce postavených zaměstnanců, kteří by jinak museli z organizace odejít. Nevýhodou pro podniky představují možné odchody mladších pracovníků, kteří nemají jasnou vidinu pracovního postupu.

⁵⁶ Mzdová praxe[online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/>

2) Politika fixního důchodového věku – vychází z toho, že dosažení důchodového věku u pracovníka, znamená ukončení jeho pracovního poměru v podniku. Tato metoda přináší podnikům výhodu v možnosti přesnějšího personálního plánování. I povyšování mladších zaměstnanců je časově určitější.⁵⁷

Rezignace pracovníka

Podniky mohou jen velmi těžko ovlivnit rozhodnutí pracovníka rozvázat pracovní poměr. Podniky se mohou pokusit s pracovníkem vyjednávat či alespoň prodloužit lhůtu jeho odchodu. Důležitým úkolem personálního pracovníka je zjistit důvody, které vedly pracovníka k tomuto rozhodnutí a získat zpětnou vazbu, která by mu mohla být přínosem pro zkvalitnění personální práce.

Zákoník práce umožňuje ukončit pracovní poměr těmito čtyřmi způsoby⁵⁸:

- dohoda,
- výpověď,
- okamžité zrušení,
- zrušení ve zkušební době.

Všechny uvedené způsoby rozvázání pracovního poměru mohou být podány jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance. Pracovní poměr ukončený dohodou končí v den, na kterém se zaměstnanec se zaměstnavatelem domluvili. U ukončení pracovního poměru výpovědí jsou zaměstnavatelé značně omezeni – výpověď mohou dát pouze z důvodů vyjmenovaných v § 52 zákoníku práce. Zaměstnanci mohou ukončit pracovní poměr výpovědí z jakéhokoliv důvodu nebo dokonce bez udání důvodu. K okamžitému zrušení pracovního poměru musí vést z obou stran velmi závažné důvody, které jsou uvedeny v § 55 a § 56 zákoníku práce. Ke zrušení pracovního poměru může dojít během celé doby smluvené zkušební doby. Zkušební doba je zákonem stanovena na maximálně tři měsíce, případně na 6 měsíců u vedoucích pracovníků.

⁵⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

⁵⁸ Hůlka, Petr a Nataša Randlová. *Zákoník práce 2015.: redakční uzávěrka*. Ostrava: Sagit, 2015. ÚZ., 144 s. ISBN: 978-80-7488-093-3

2.2.9 Personální informační systém

„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.“⁵⁹ V době moderních informačních technologií, je personální informační systém převážně v elektronické podobě. Výhodou počítačového systému je to, že může být propojen s jednotlivými pracovišti v podniku. To zajišťuje neustálou aktualizaci dat, informací a dokumentů. Personální informační systém podniku přináší řadu výhod:

- usnadnění práce personalistům a vedoucím pracovníkům,
- snížení nákladů personální práce,
- urychlení administrativních prací, jednodušší správa dat,
- urychlení personální práce,
- možnost všestranné analýzy dat atd.

Podniky by měly ochraně personálních informačních systémů věnovat velkou pozornost. Informace v nich uložené musí být dobře zajištěny proti ztrátě (např. selhání systému) či zneužití. Každý personální systém by měl obsahovat alespoň personální evidenci a mzdovou evidenci.

Personální evidence by měla obsahovat⁶⁰:

- osobní údaje zaměstnance – identifikační údaje: jméno, příjmení, datum narození, rodné číslo, rodinný stav, adresa trvalého pobytu apod.,
- informace o kvalifikaci a dosavadní kariéře zaměstnance
- informace související s pracovněprávním vztahem – vznik pracovněprávního vztahu, změny, absolvované vzdělávací akce
- informace o zdravotním stavu zaměstnance a jeho případných omezeních.

Mzdová evidence by měla obsahovat⁶¹:

- mzdový list,

⁵⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, str.340-341, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

⁶⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

⁶¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

- informace týkající se odměňování, daní a srážek na pojistné,
- evidence pracovní doby,
- evidenční list důchodového pojištění,
- prohlášení k dani z příjmů, daňová přiznání.

2.3 Shrnutí

Personalistika je systém řízení personální práce. Je to obecný pojem, který si ve 20. letech prošel postupným vývojem, který je dán postupným uvědomováním si důležitosti lidských zdrojů pro podnik. V této kapitole jsou vysvětleny 3 koncepce personalistiky a to personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Zaměstnanec, jakožto nejdůležitější a nejcennější zdroj podniku, je třeba efektivně řídit. Návodem k tomu jsou personální činnosti. Výkon personálních činností má na starosti z pravidla personální oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky. V současné době je těmto činnostem přikládána stále větší váha.

3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE

Třetí kapitola diplomové práce je věnována představení společnosti, která byla zvolena pro analýzu personálního řízení. TMT spol. s r.o. Chrudim je ryze českou společností s dlouholetou tradicí. V této společnosti autorka práce absolvovala povinnou školní stáž, a proto jí také umožnila navázat spolupráci při vypracování diplomové práce. V této části je u vybrané společnosti představena její historie, organizační struktura, výrobní program a je zde současně zhodnoceno její postavení na trhu, a to jak tuzemském, tak i zahraničním. Dále je zde věnován prostor pro představení základní strategie a cílů společnosti a popisu personálního řízení. V závěru kapitoly bude sestavena SWOT analýza. Podkladem k vypracování třetí kapitoly byla především Výroční zpráva společnosti za rok 2014 a doplňkovým zdrojem byly webové stránky společnosti (www.tmt.cz).

3.1 Charakteristika společnosti

TMT spol. s r. o. Chrudim vznikla 3. ledna 1991 zápisem do Obchodního rejstříku Krajského soudu v Hradci Králové, oddíl C, vložka 151. Společnost patří do skupiny malých a středních podniků. Svou činnost vyvíjí v oboru OKEČ 2950 (odvětvová klasifikace ekonomických činností).

V prvních letech byla činnost společnosti zaměřena především do oblasti projekce a konstrukce strojů a zařízení pro dopravu sypkých a kusových materiálů. Realizace byla zajišťována především externími výrobními kapacitami. V roce 1992 začalo budování vlastních výrobních prostor. V současné době je společnost soustředěna do nově zrekonstruovaného objektu bývalého cukrovaru včetně všech svých organizačních a technických útvarů. Rekonstrukce areálu firmy byla oceněna Agenturou pro podporu podnikání a investice CZECHINVEST a Sdružením pro zahraniční investice AFI pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky v soutěži „Průmyslová zóna roku 2005“-1. místem v kategorii „Brownfield roku“. V roce 2008 byla rekonstrukce objektu oceněna titulem „Stavba roku 2008“.



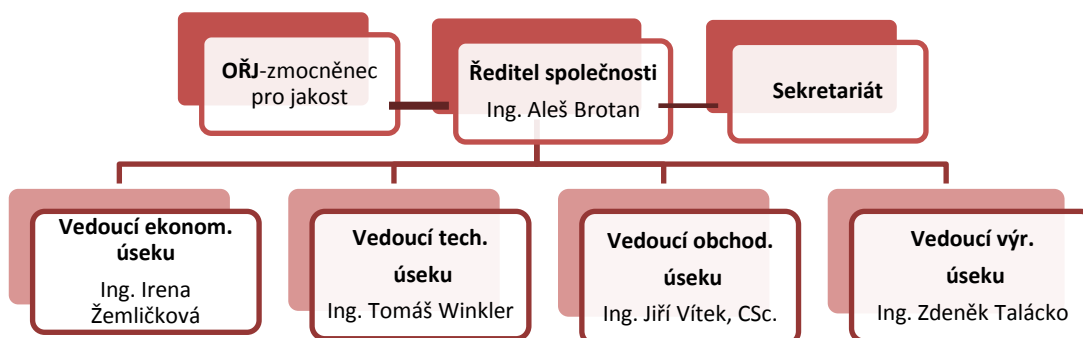
Obrázek 11: Sídlo společnosti TMT spol. s r. o. Chrudim

Zdroj:[⁶²]

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je liniově štábního typu. V čele společnosti stojí ředitel, kterému přímo podléhají vedoucí jednotlivých úseků, a to vedoucí ekonomického úseku, vedoucí technického úseku, vedoucí obchodního úseku a vedoucí výrobního úseku. Do ekonomického úseku patří ekonomické oddělení, účtárna a oddělení personalistiky. Technický úsek tvoří několik jednotlivých oddělení s vlastními vedoucími, jako např. oddělení těžké pásové dopravy, oddělení zvedací a manipulační techniky, oddělení elektroprojekce a elektrovýroby apod. Pod obchodní úsek spadá obchodní oddělení, marketing a nabídková projekce. Do výrobního úseku spadají např. dispečeři, zásobovači, údržba a expedice. Na obrázku 12 je zobrazeno částečné organizační schéma společnosti. Podrobné organizační schéma společnosti TMT spol. s r. o. Chrudim je uvedeno v příloze č. 1.

⁶² TMT spol. s r.o. Chrudim [online].[cit.2016-01-06]. Dostupné z: <http://www.tmt.cz/cz/o-spolecnosti>



Obrázek 12: Organizační struktura podniku

Zdroj: zpracováno podle ⁶³

3.3 Výrobní program

K hlavním a nosným oborům činnosti společnosti patří inženýring a dodávky technologických dopravních celků, dodávky zařízení pro technologickou a mezioperační dopravu sypkých a kusových materiálů, dodávky nosných a ocelových konstrukcí a dalších manipulačních zařízení. Dopravní systémy, zahrnující pásové, článkové, šnekové a řetězové dopravníky, korečkové elevátory, válečkové tratě apod., jsou konečnému zákazníkovi často dodávány včetně veškerého servisu.

Kromě své hlavní činnosti nabízí společnost také řadu doplňkových programů a služeb, a to:

- pronájem pracovních vysokozdvizných plošin,
- pronájem nebytových prostor,
- skladování a distribuce oceli Hardox a Weldox,
- včasné poskytování servisu k dodaným technologickým celkům a zařízením,
- velkoplošná reprografie.

Nejčastějšími zákazníky společnosti TMT spol. s r. o. jsou podniky z oblasti chemického, potravinářského, farmaceutického, automobilového, papírenského, hutního a strojírenského a tabákového průmyslu.

⁶³ TMT spol. s r.o. Chrudim, Výroční zpráva za rok 2014

Výrobní proces zajišťují:

- ❖ technologická příprava výroby, MTZ (materiálně technické zabezpečení),
- ❖ zámečnicko-svářečské haly a provozy,
- ❖ obrobny,
- ❖ lakovna s meziskladovací a expediční halou,
- ❖ montážní a zkušební hala,
- ❖ realizační dílna elektro - výroba elektrorozvaděčů a osazení prvků elektro.

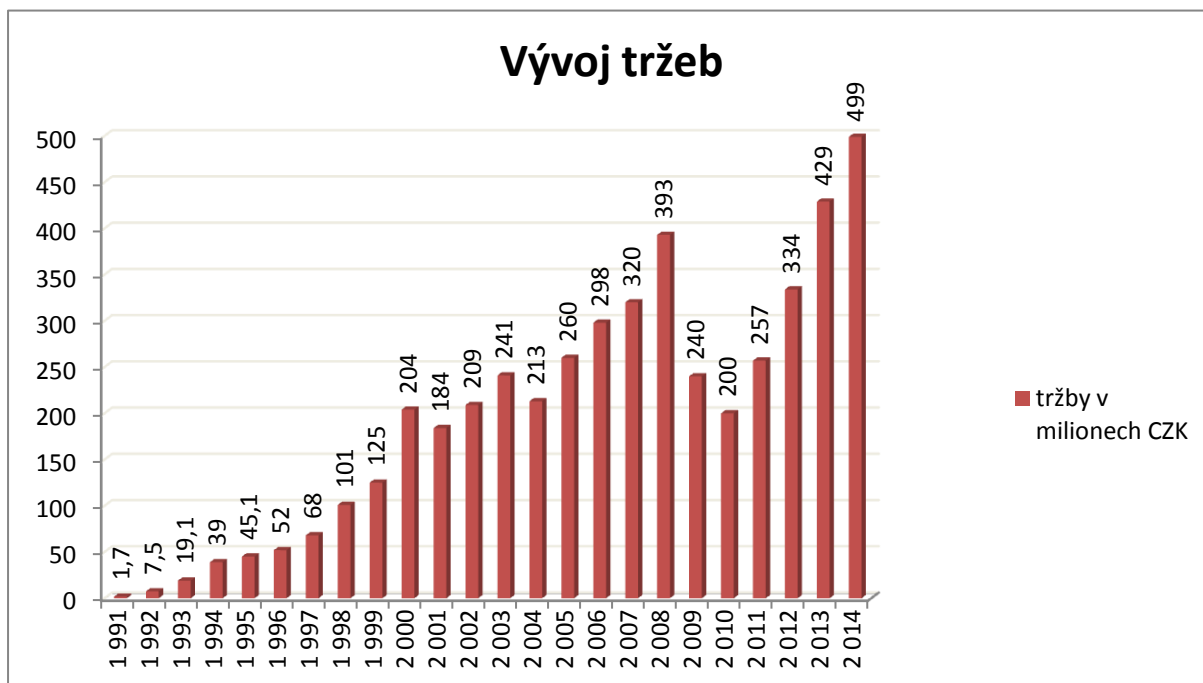
Společnost získala certifikaci systému jakosti ve shodě s normou ČSN EN ISO 9001:2008 pro oblasti: vývoj, projekce, konstrukce, výroba, montáž, prodej a servis strojů a zařízení transportní a manipulační techniky a zdvihacích zařízení, inženýring a dodávky investičních celků. Dále společnost získala „Velký průkaz způsobilosti“ k provádění ocelových konstrukcí v rozsahu prvního stupně způsobilosti podle EN ČSN 1090-2,3.

TMT spol. s r. o. se může pyšnit nemalými úspěchy na poli čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU. V roce 2008 byla zpracována a Ministerstvem průmyslu a obchodu schválena žádost na poskytnutí finančních prostředků na inovaci a rozšíření ICT. Významným milníkem v oblasti technického rozvoje společnosti bylo vytvoření specializovaného centra zpracování plechů, jehož součástí je zařízení CNC vysekávacího lisu kombinovaného s plasmou a rotačním zásobníkem nástrojů. Na tuto jedinečnou technologii byla poskytnuta dotace ze strukturálních fondů EU, konkrétně OPMP – program ROZVOJ II ve výši 30% vynaložených výdajů. Dalším realizovaným projektem bylo v roce 2014 vybudování vývojového robotizovaného pracoviště.

3.4 Postavení na trhu

TMT spol. s r.o. Chrudim se řadí mezi přední dodavatele transportní a manipulační techniky nejen v České republice, ale i na zahraničních trzích. Vstup České republiky do EU společnosti pomohl k navázání nových kontaktů a získání řady obchodních příležitostí. I přesto získávání nových obchodních partnerů vyžaduje neustálé úsilí všech obchodně-technických pracovníků, propagaci a reklamu a účast na důležitých veletrzích a výstavách nejen po celé ČR, ale i v zahraničí.

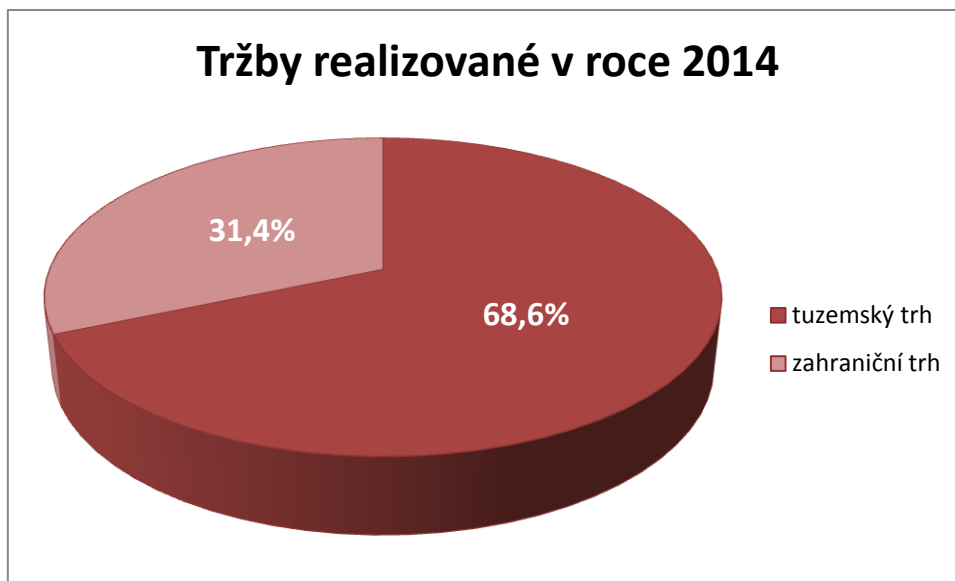
Samozřejmostí je udržování trvalých kontaktů a dobrých vztahů s tradičními zákazníky. Na obrázku 13 je zobrazen vývoj tržeb za celou dobu působení podniku na trhu, tzn. od roku 1991 do současnosti.



Obrázek 13: Graf vývoje tržeb TMT spol. s r. o. v letech 1991-2014

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2014 společnost realizovala tržby ve výši 499 095 tis. Kč. Na domácím trhu byly realizovány tržby ve výši 342 244 tis. Kč, což představuje 68,6 % z celkového objemu tržeb. K nejvýznamnějším obchodním partnerům v ČR patřili: Procter a Gamble-Rakona, s. r. o., Barum Continental spol. s r. o., LEGO Production, s.r.o., ŠKODA AUTO a. s., TESCO, s. r. o. a další. Na zahraničních trzích byly realizovány tržby v celkové výši 156 851 tis. Kč, což představuje 31,4 % z celkového objemu tržeb za rok 2014. Na trhy v rámci EU byly dodány dodávky v celkové výši 124 125 tis. Kč. Zbývající část tržeb, tedy 32 727 tis. Kč byla realizována prostřednictvím dodávek do 3. zemí (např. Saudská Arábie, USA, Indie, Mexiko). K nejvýznamnějším partnerům z řad zahraničních zákazníků patřili: Burghardt + Schmidt GmbH Německo, LLC P+G Novomoskovsk Rusko, Manufacture Francaise des Pneumatiques Michelin Francie, Lego Mexico a další. Procentuální skladbu tržeb v rámci tuzemska i zahraničí zachycuje obrázek 14.



Obrázek 14: Porovnání tuzemských a zahraničních tržeb získaných v roce 2014

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Základní strategie a cíle

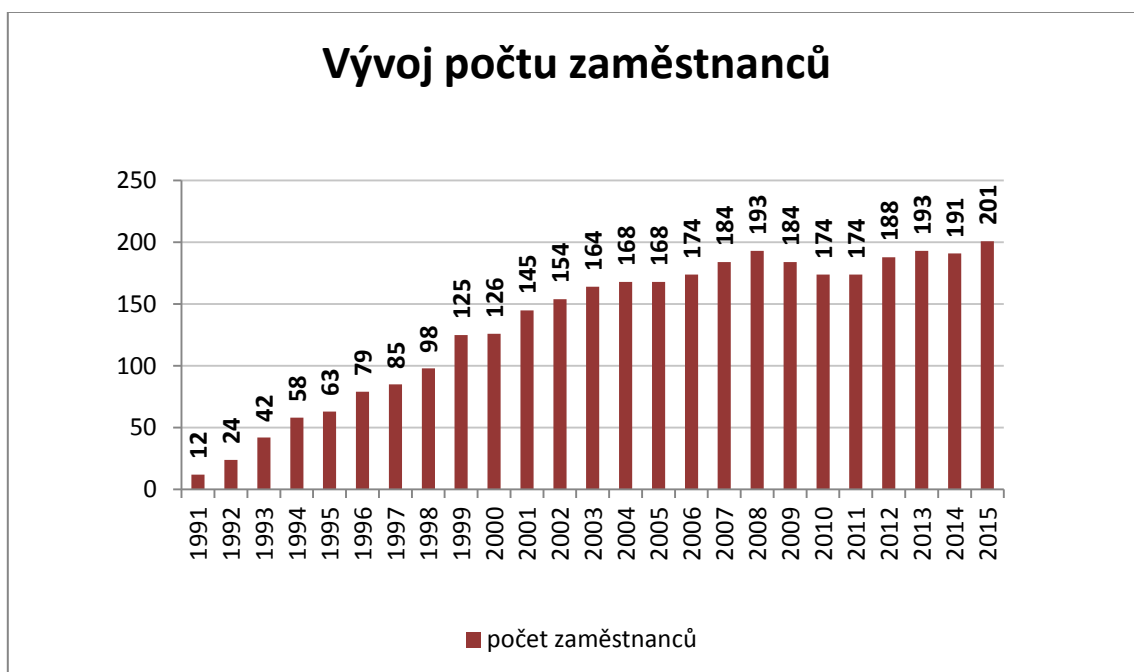
Základní strategií společnosti je komplexnost, vysoká kvalita a spolehlivost dodávaného zařízení a poskytovaných služeb tuzemským i zahraničním obchodním partnerům. Strategickým dlouhodobým cílem je vybudování v regionu stabilní, moderní, vyspělé a ekonomicky silné společnosti. Cílem, který si společnost určila již na svém počátku, bylo prosadit dodávky jednotlivých dopravních zařízení a dopravních celků jak na tuzemském tak i na zahraničním trhu.

3.6 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou nedílnou a velmi důležitou součástí každého podniku. TMT spol. s r. o. Chrudim si tento fakt velice dobře uvědomuje a dlouhodobě se věnuje problematice personálního řízení. Zásadní otázky vztahů mezi společností a zaměstnanci jsou obsaženy ve vnitropodnikových směrnících. Vybraná společnost klade důraz především na profesní vzdělávání, získávání a rozšiřování kvalifikací a dále i na jazykovou vybavenost svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou v této oblasti podporováni nejen finančně, ale i poskytnutím potřebného časového prostoru, díky kterému se může každý pracovník účastnit všech těchto činností. Postoj společnosti k personálnímu řízení nejlépe vystihuje následující úryvek z Výroční zprávy za rok 2014 této společnosti: „*Kvalifikovaní a odborně zdatní zaměstnanci na všech úrovních v jednotlivých profesích budou i nadále pro naši společnost představovat*

ten nejdůležitější potenciál v získávání obchodních kontraktů a v konečném důsledku umožní uspokojování potřeb našich zákazníků.“⁶⁴

V roce 2014 bylo hlavním úkolem personálního řízení společnosti zaměřit se na zabezpečení optimálního počtu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací. I v roce 2015 byl v rámci personálního řízení kladen důraz na stejný úkol. Na konci roku 2014 společnost zaměstnávala celkem 191 pracovníků. Na konci roku 2015 společnost zaměstnávala už o 10 pracovníků více. Obrázek 15 zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců od počátku podnikání této společnosti až do roku 2015.



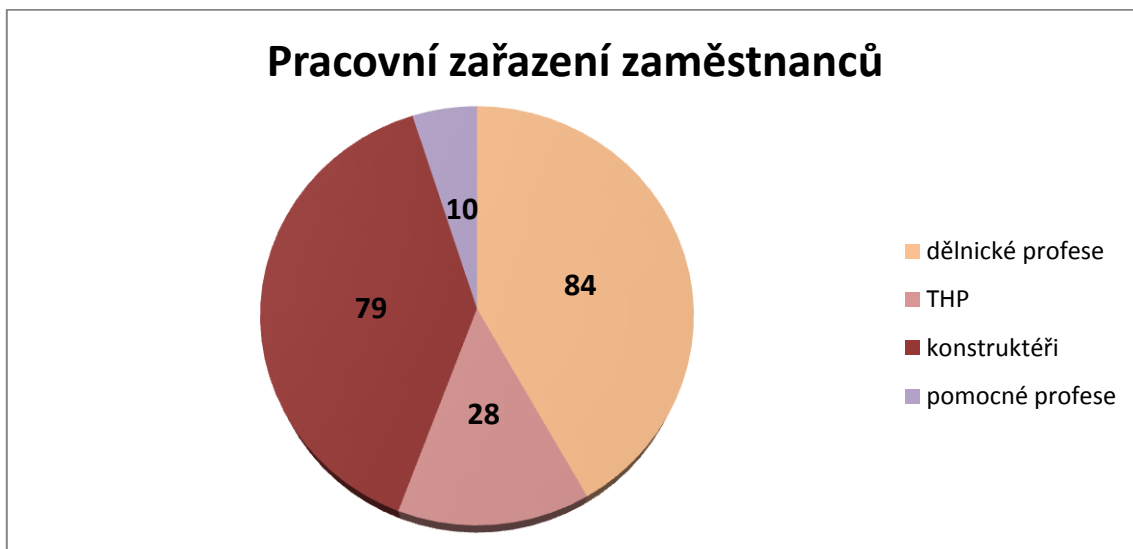
Obrázek 15: Vývoj počtu zaměstnanců v TMT spol. s r. o. Chrudim

Zdroj: vlastní zpracování

V počátku svého podnikání společnost začínala pouze s 12 zaměstnanci. Počet pracovníků od této doby rostl až do roku 2008, kdy se jejich počet zastavil na čísle 193. V několika následujících letech byla společnost nucena snížit stav zaměstnanců a to v důsledku poklesu poptávky odběratelů. Rok 2012 znamenal pro společnost pozitivní změnu. Společnost začala získávat nové důležité zakázky, a tak si mohla dovolit opět posílit řady svých pracovníků. Roky 2013 a 2014 byly pro společnost velmi úspěšné, proto nemuselo

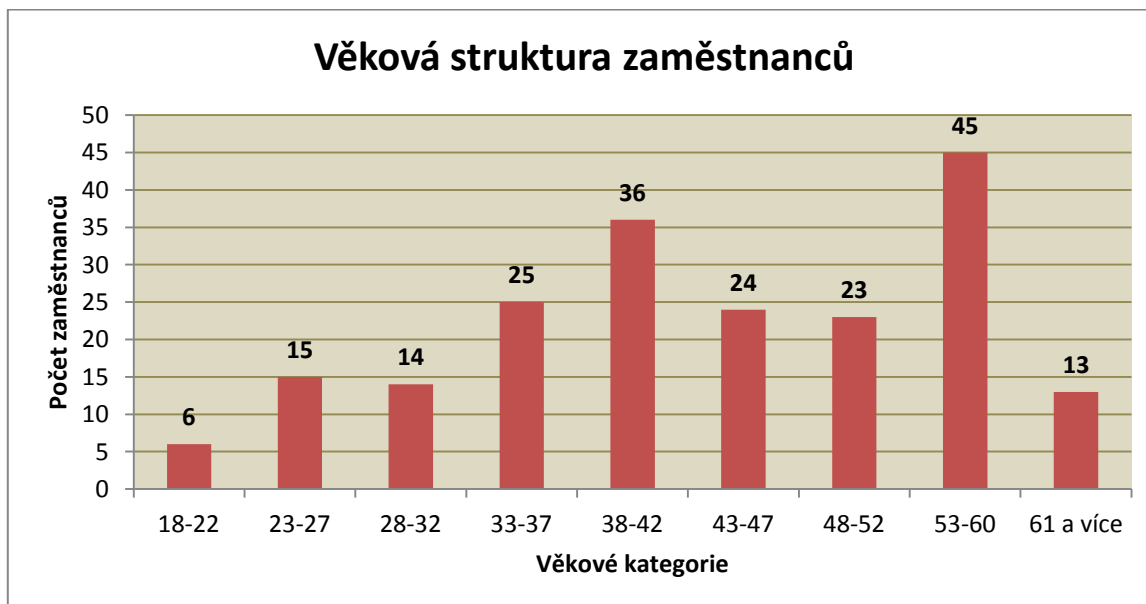
⁶⁴ TMT spol. s r.o. Chrudim, Výroční zpráva za rok 2014

docházet k rozvázání pracovních poměrů z provozních či finančních důvodů. K 31. 12. 2015 pracovalo ve společnosti celkem 201 zaměstnanců. Tento celkový počet tvořilo 28 technicko-hospodářských pracovníků, 79 konstruktérů, 84 pracovníků v dělnických profesích a 10 pracovníků v pomocných profesích. Na obrázku 16 je k vidění rozložení jednotlivých profesí v TMT spol. s r. o. Chrudim.



Obrázek 16: Pracovní zařazení zaměstnanců v TMT spol. s r. o. Chrudim k 31. 12. 2015

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 17: Věková struktura zaměstnanců v TMT spol. s r.o. Chrudim

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 17 lze vidět, že společnost zaměstnává širokou věkovou škálu zaměstnanců. Najdeme zde celkem 21 zaměstnanců do 27 let a zároveň poměrně velký počet zaměstnanců ve věkové kategorii nad 60 let. Ovšem největší skupinu tvoří zaměstnanci ve věkové kategorii od 53 do 60 let.

3.7 SWOT analýza

SWOT analýza je analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Vnitřní prostředí určuje silné a slabé stránky podniku, které lze poměrně snadno změnit. Vnější prostředí podniku tvoří faktory, které leží mimo kontrolu podniku a nelze je tedy přímo ovlivnit. Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je určení možných příležitostí a hrozeb. Jen důkladná znalost vnějšího prostředí umožňuje rozvoj podniku.

Název SWOT analýzy vychází z počátečních písmen 4 anglických slov a to: **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Díky SWOT analýze dokážeme komplexně vyhodnotit fungování podniku, nacházet nové možnosti růstu anebo identifikovat problémy podniku.⁶⁵

Na základě získaných informací a poznatků o společnosti TMT spol. s r. o. Chrudim byla vytvořena SWOT analýza, která je uvedena na následujícím obrázku 18.

⁶⁵IPodnikatel.cz [online]. [cit. 2015-10-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html?highlight=WyJzd290II0=>

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • významné postavení na trhu • tradice a dlouholeté zkušenosti • zázemí vlastní výroby • dobré obchodní výsledky • kvalitní lidský kapitál • velké množství stálých zákazníků • technologické know-how • vztahy na pracovišti 	<ul style="list-style-type: none"> • finanční náročnost výroby • technologická náročnost výroby • nezastupitelnost některých zaměstnanců • stárnutí organizace • nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • expanze na nové trhy • nové technologie • oživení světové ekonomiky – převážně rozvíjejících se trhů • rozšíření spolupráce s partnery • programy na podporu podnikání 	<ul style="list-style-type: none"> • bariéry vstupu na nové trhy • konkurence • nedostatek kvalifikované pracovní síly • legislativní změny • zdražování cen energií, surovin • nevýhodné kurzy měn

Obrázek 18: SWOT analýza

Zdroj: vlastní zpracování

TMT spol. s r. o. Chrudim je ryze českou společností s dlouholetou tradicí. Společnost má za 24 let svého fungování vybudovanou stabilní základnu zákazníků. K silným stránkám společnosti také patří velmi dobré obchodní výsledky a dostatečné vlastní finanční zdroje na další rozvoj podniku. Silné stránky podniku tvoří i lidský kapitál. Znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou díky podpoře podniku neustále rozvíjeny. Za zmínku určitě stojí i s tím spojená zanedbatelná fluktuace zaměstnanců.

K slabým stránkám společnosti patří nezastupitelnost některých zaměstnanců. Každý podnik má své klíčové zaměstnance. Jejich odchod do starobního důchodu či za jiným zaměstnáním je pro podnik vždy komplikací. Podniky musí dbát na to, aby měly např.

nastaven kvalitní systém benefitů, či aby měly tzv. v záloze jiného schopného pracovníka. Protože sledovaná společnost vyrábí velkou transportní a manipulační techniku, je jasné, že náklady na výrobu jsou vysoké. Možností, jak tyto náklady snížit, je hledání nových technologií, změn v používaných materiálech či změna dodavatelů. Tyto změny ovšem nesmí být na úkor kvality.

K možným příležitostem společnosti patří expanze na nové trhy a s tím související navázání nových obchodních partnerství. Další možnosti pro rozvoj společnosti představují neustále se vyvíjející technologie. Jako pomoc pro další rozvoj společnosti, vzdělávání zaměstnanců apod. mohou sloužit různé dotační programy z EU. Za hrozbu je považován nedostatek kvalifikované pracovní síly. Často se s tímto problémem musí umět vypořádat právě výrobní podniky. Nově přijaté zaměstnance si tak často musí „vychovat“ samy – tzn. podrobit je např. různým školením, která jsou často finančně náročná. Další hrozbou pro podnik jsou bariéry vstupu na nové trhy. Třetinu tržeb podniku za rok 2014 tvořil vývoz na zahraniční trhy. Při exportu výrobků a služeb hrozí podnikům nástrahy jako vliv změn celních podmínek, výkyvy měnového kurzu, legislativní změny a další. Aby si podnik udělal důkladnou představu o prostředí, ve kterém se pohybuje, je důležité poznat a sledovat vývoj svých konkurentů. K největším konkurentům TMT spol. s r.o. Chrudim patří tyto podniky: LOGSYS, spol. s r.o., DAS, spol. s r.o., BLUETECH, s.r.o., ATYKO, spol. s r. o a ALUTEC K&K, a.s. Všechny zmíněné společnosti se zabývají výrobou a dodáváním dopravníků a dopravníkových systémů.

3.8 Shrnutí

Ve 3. kapitole byla podrobně popsána vybraná společnost TMT spol. s r. o. Chrudim. V kapitole je představena historie společnosti, která se datuje již od roku 1991. Ve svém počátku byla činnost společnosti zaměřena do projekce a konstrukce strojů a zařízení, jejichž výroba byla zajišťována externími výrobními kapacitami. Postupem času společnost dospěla k vybudování vlastních výrobních prostorů. K hlavním činnostem této společnosti patří inženýring a dodávky technologických dopravních celků, dodávky zařízení pro technologickou a mezioperační dopravu sypkých a kusových materiálů, dodávky nosných a ocelových konstrukcí a dalších mezioperačních zařízení. Společnost je svým konstrukčním, výrobním a technickým charakterem výrobků zaměřena na zakázkovou výrobu. Každé vyrobené zařízení je tak originál.

Tato kapitola se dále věnuje základním informacím o organizační struktuře společnosti, o postavení společnosti na trhu a o personálním řízení. Na závěr kapitoly je na základě získaných informací sestavena SWOT analýza, která popisuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby této společnosti.

4 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V TMT SPOL. S R.O. CHRUDIM

Čtvrtá kapitola je věnována analýze personálního řízení v TMT spol. s r.o. Chrudim. Vzhledem k tomu, že by ucelená analýza personálního řízení podniku svým rozsahem přesahovala zadané požadavky na diplomovou práci, budou v této kapitole podrobně popsány čtyři vybrané personální činnosti a to: získávání a výběr pracovníků, přijímání, adaptace a příprava zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a vzdělávání zaměstnanců. Zbývající personální činnosti budou taktéž analyzovány, ale už ne v takovém rozsahu.

K vypracování čtvrté kapitoly diplomantka využila následující metody – polostrukturovaný rozhovor a analýza interních dokumentů podniku (Organizační řád, Výroční zpráva za rok 2014, Mzdový řád a Popis pracovního místa). Polostrukturovaný rozhovor byl veden s personalistkou paní Petrou Tesákovou a vedoucí ekonomického úseku paní Ing. Irenou Žemličkovou. Z rozhovoru byly získány užitečné informace o aktuálním stavu organizace a o provádění jednotlivých personálních činností v organizaci. Analýza interních dokumentů dopomohla k dotvoření uceleného obrazu o organizaci.

4.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Jednotliví vedoucí pracovníci ve spolupráci s ekonomickým úsekem, jehož součástí je i personální pracovník, provádí personální plánování pro své úseky. Personální plánování vychází ze strategických cílů podniku, ale zároveň musí být adaptabilní - schopné reagovat např. na rostoucí či klesající objem zakázek. V rámci personálního plánování musí být také zohledněny očekávané odchody do starobních důchodů, rodičovské dovolené či dlouhodobá onemocnění. O identifikaci potřeby nového zaměstnance se v organizaci tedy starají vedoucí pracovníci jednotlivých úseků.

Jak již víme z teoretické části diplomové práce, tak se získávání a výběr pracovníků skládá ze tří na sebe navazujících fází, a to definování požadavků, nábor uchazečů a výběr uchazečů.

1) Definování požadavků

V TMT spol. s r.o. Chrudim začíná celý proces tím, že je od vedoucích jednotlivých úseků vznesen požadavek na přijetí nového zaměstnance. Tento požadavek je předložen do rukou personalistky, jejíž povinností je vyhledání vhodných uchazečů na danou pozici. Zmiňovaný požadavek musí být předložen v písemné podobě na připravený formulář s

názvem „Kvalifikační požadavky na nového zaměstnance.“ V tomto formuláři musí jeho zadavatel specifikovat své nároky na budoucího zaměstnance jako:

- úroveň dosaženého vzdělání,
- praxe,
- specifikace znalostí,
- schopnosti a dovednosti,
- způsob vyhledání nového zaměstnance.

Personalistka musí vést evidenci všech požadavků na nové zaměstnance a zajistit jejich vyřízení v přiměřeném čase a za vynaložení co nejnižších nákladů.

2) Nábor uchazečů

Podniky mohou obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů. TMT spol. s r.o. Chrudim vybírá nové zaměstnance především z vnějších zdrojů, které tvoří volné pracovní síly na trhu práce, studenti či absolventi škol, lidé zaměstnaní v jiných organizacích uvažující o změně zaměstnavatele a např. i důchodci či pracovní síly ze zahraničí. Vybraná organizace využívá hned několika metod získávání pracovníků. Tyto metody budou představeny v následujícím textu.

a) Inzerce na internetových portálech

Jedna z možností, jak upozornit potenciální uchazeče o zaměstnání na volné pracovní místo v organizaci, jsou webové stránky shromažďující nabídky práce. K neznámějším a nejoblíbenějším patří Práce.cz a jeho sesterský portál Jobs.cz. První z nich je určen především pro vyhledávání uchazečů s nižším či středním vzděláním. Server Jobs.cz je určen hlavně pro vyhledávání odborníků – vysokoškoláků, ale není to pravidlem.

TMT spol. s r.o. k inzerci volných pracovních míst využívá služeb portálu Jobs.cz, který patří k jedněm z nejnavštěvovanějších pracovních portálů. Základní přehled nabídky inzerce na tomto portálu včetně cen je v následující tabulce 3.

Tabulka 3: Přehled cen inzerce na portálu Jobs.cz

Typ	Popis služby	Cena
Jednorázová inzerce		
Light	Základní služba. Nejjednodušší cesta k inzerci.	5.900 Kč/měs.
Standard	Každý týden je nabídka inzerátu přesunuta na první pozici.	7.900 Kč/měs.
Výhodné balíčky		
3 inzeráty Standard	Vystavení 3 inzerátů Standard během 1 roku. Včetně týdenního přesunu na začátek výpisu.	19.000 Kč
Speciální nabídka		
Oborové portály	Pro hledání uchazečů ze specifických oborů. Inzerát zveřejněn na oborových portálech	od 3.900 Kč

Zdroj: zpracováno podle ⁶⁶

Z tabulky lze vyčíst, že jde v některých případech o nákladnější variantu. TMT spol. s r.o. si však uvědomuje, že pokud chce získat kvalitní zaměstnance, je potřeba zainventovat do jejich hledání.

Veškerá nabídka volných pracovních míst je zároveň inzerována na webových stránkách podniku – www.tmt.cz. Na uvedených stránkách je v nabídce záložka „volná místa“. Výhodu inzerce na vlastních internetových stránkách diplomantka shledává především v nulové nákladovosti a zároveň, že se na stránkách konkrétního podniku zajímají o volná pracovní místa ti uchazeči, kteří podnik znají a mají o něj skutečný zájem.

b) Spolupráce s úřadem práce

Úřady práce pomáhají nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím, které potřebují obsadit volná pracovní místa. Tato metoda je velice levná – úřady práce poskytují své služby bezplatně a zároveň pro podniky provádí tzv. předběžný výběr uchazečů. Nevýhodou této metody autorka spatřuje v omezeném výběru z uchazečů, kteří jsou častěji méně kvalifikovaní. Od roku 2012 již podniky nemají zákonem stanovenou povinnost hlásit volná pracovní místa a jejich charakteristiku na úřady práce. Tato povinnost zůstává pouze, pokud podnik hodlá zaměstnat cizince na základě povolení k zaměstnání či na zaměstnaneckou kartu.

⁶⁶ *Jobs.cz: ceník inzerce* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://firmy.jobs.cz/cenik/>

TMT spol. s r. o. hlásí volná pracovní místa na úřad práce v Chrudimi jen ojediněle a to jen v případech, kdy hledá pracovníky na dělnické pozice. Tato možnost vyhledávání zaměstnanců nepatří v analyzované organizaci k nejoblíbenějším metodám, a to z toho důvodu, že si pozvaní uchazeči do organizace často chodí jen pro potvrzení pro úřad práce a ve skutečnosti o danou pozici zájem nemají.

c) Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Velmi používanou metodou pro získávání pracovníků je spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi. TMT spol. s r. o. nejčastěji spolupracuje se středními odbornými školami. Často se stává, že přímo do organizace zavolá zástupce školy a doporučí některého z budoucích absolventů. V takovém případě organizace postupuje tak, že si studenta pozve na pohovor, kde s ním probere možnosti odborné praxe. Poté, co organizace zjistí, jak student přistupuje k práci, zda zodpovědně plní zadané úkoly a zároveň pokud sám projeví zájem, vyvstane možnost nabídky nástupu do pracovního poměru.

Autorka si myslí, že by organizace měla navázat spolupráci i s vysokými školami, a to ať už technického či ekonomického zaměření. Řada vysokých škol pořádá setkávání zaměstnavatelů se svými studenty. Příkladem může být Univerzita Pardubice, která každoročně pořádá tzv. Kontakt, což je celodenní setkání studentů i absolventů školy se zástupci podniků, kteří nabízejí volná pracovní místa, trainee programy, odborné praxe či možnosti spolupráce na bakalářských a diplomových pracích. Pro TMT spol. s r.o. by tato varianta představovala možnost, jak se dostat do povědomí mladých lidí a tím vyřešit problém se stárnutím organizace.

d) Vnitřní zdroje

Obsazování volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů přináší podnikům řadu výhod – nehledě na to, že i odbornou literaturou je tato metoda vřele doporučována. Podnik takového uchazeče dobře zná, zná jeho silné a slabé stránky, jeho pracovní morálku a odvedené výkony. Podniku zároveň odpadají starosti s adaptací takového zaměstnance do nového kolektivu. Využívání vlastních zdrojů zaměstnanců navíc zvyšuje motivaci a morálku pracovníků, kteří vědí, že se mohou na základě svých výsledků vypracovat na vyšší pozice.

Tato metoda se analyzované organizaci osvědčila před několika lety, kdy bylo nutné obsadit místo vedoucího technického úseku. V té době bylo vypsáno vnitřní výběrové řízení na tuto pozici, které vyhrál jeden z konstruktérů, který tuto pozici dodnes úspěšně zastává. I

přesto, že se TMT spol. s r.o. mohla přesvědčit o efektivnosti této metody, přistupuje k ní jen v ojedinělých případech.

V případě, že se organizace rozhodne získat pracovníka z vnitřních zdrojů, zaměstnanci se o této možnosti dozvědí prostřednictvím vnitřní elektronické pošty. Personalistka rozesílá všem pracovníkům e-maily s detailními informacemi o volné pozici. Nevýhodu autorka shledává v tom, že ne každý zaměstnanec interní poštu využívá – někdo jen ojediněle, někdo vůbec. Jedním z doporučení, jak rozšířit povědomí o uvolněné pozici, je vyvěšení informací na nástěnku, která je strategicky umístěna u vstupu přes vrátnici. Zároveň by bylo vhodné apelovat na vedoucí jednotlivých oddělení, aby takové informace předávali svým podřízeným.

3) Výběr uchazečů

Poslední fází je samotný výběr uchazečů, který s sebou přináší volbu vhodné metody. Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů nejlépe splňuje nejen odborné, ale i osobní požadavky. Podniky mohou využít hned několika metod výběru zaměstnanců a je jen na jejich rozhodnutí, kterou z nich využijí.

TMT spol. s r.o. vždy využívá kombinace dvou a více metod – záleží na tom, zda je uchazeč vybírán na dělnickou, technicko-hospodářskou či vedoucí pozici. Nyní budou uvedeny metody, které jsou v organizaci používány nejčastěji.

Životopis

Tato metoda je v organizaci využívána pouze jako doplňková. Vždy se používá v kombinaci s metodou jinou. Životopisy se zde používají pro tzv. předvýběr uchazečů. Personalistka si nashromážděné životopisy projde, porovná je se zadanými požadavky na danou pozici a vybere ty uchazeče, kteří budou pozváni k osobnímu setkání.

Životopisy mohou nabývat hned několika forem – strukturované, polostrukturované či životopisy volné. Organizace nemá striktně specifikovanou formu, kterou by od uchazečů požadovala. Taktéž mohou být životopisy zasílány v listinné podobě na adresu organizace či v elektronické podobě.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je podle odborné literatury považován za klíčovou metodu výběru pracovníků. I pro TMT spol. s r.o. představuje hlavní metodu výběru pracovníku. Typ a forma výběrového pohovoru se liší podle toho, na kterou pozici je uchazeč vybírán.

a) Dělnická pozice

V případě výběrového pohovoru na dělnickou pozici se postupuje jednodušším způsobem. Pohovor je veden před panelem posuzovatelů, které tvoří personalistka a vedoucí příslušného úseku. Pohovor je polostrukturovaný. Posuzovatelé mají předem připravené otázky, ale zároveň nechávají prostor k volné debatě. Délka pohovoru se většinou pohybuje okolo 20 minut. V rámci pohovoru jsou od uchazeče zjišťovány tyto informace:

- nejvyšší dosažené vzdělání,
- dosavadní praxe – délka, informace o náplni práce,
- profesní zkoušky,
- co uchazeče zaujalo na dané pozici,
- jak často střídá zaměstnání,
- názor na práci přes čas, ochota jezdit na služební cesty,
- představa o platu.

První tři otázky slouží k ověření a doplnění údajů z životopisu. Druhý okruh otázek slouží k dotvoření celkového obrazu o uchazeči.

Pohovor na dělnickou pozici je pouze jednokolový. Po dokončení všech pohovorů je posuzovateli vybrán vhodný uchazeč.

b) Technicko-hospodářská pozice (THP)

Výběrový pohovor na THP je zpravidla náročnější. Pohovor je opět veden před panelem pozorovatelů, který je tvořen personalistkou, vedoucím pracovníkem a zástupci jednatelů. Protože se jedná o výběr uchazeče na náročnější pozici, je panel pozorovatelů rozšířen na větší počet lidí, čímž dochází k všestrannějšímu a objektivnějšímu porovnání uchazečů. Výběrový pohovor je opět polostrukturovaný.

Základní otázky zůstávají ve stejném duchu jako při výběrovém pohovoru na dělnickou pozici. Na celý pohovor je vymezen delší časový úsek – přibližně kolem 30 až 40

minut. Vzhledem k tomu, že se pohovoru účastní více hodnotitelů, je velice důležité, aby se dopředu domluvili na rozdělení jednotlivých rolí.

c) Vedoucí pozice

Výběr pracovníka na vedoucí pozici vyžaduje důslednější zkoumání uchazečů. Při této příležitosti je v podniku pořádáno výběrové řízení. Výběrové řízení je složeno ze dvou kol. V prvním kole je svolána komise, ve které jsou přítomni čtyři hodnotitelé, ve druhém kole je hodnotitelů sedm. Komise hodnotitelů je složena z personalistky, přímého nadřízeného budoucího pracovníka, zástupců jednatelů a představenstva. Každému uchazeči je věnován dostatečný časový prostor. Při výběru nového vedoucího pracovníka je kladen větší důraz na poznání osobnosti uchazeče. Naopak od uchazeče je očekáváno, že bude chtít získat ucelenější představu o fungování podniku. Při výběrovém řízení na vedoucí pozici se více řeší otázky týkající se dosavadní kariéry, nabytých zkušeností z předchozích zaměstnání a možné přínosy uchazeče pro podnik.

Autorka práce kladně hodnotí, že TMT spol. s r.o. Chrudim využívá kombinace alespoň dvou metod výběru uchazečů. Zároveň by ale organizaci doporučila rozšíření metod o čím dál tím více populární assessment centra. Assessment centrum by vzhledem k jeho náročnosti bylo vhodné zařadit do výběru vedoucích pracovníků, nejlépe do prvního kola výběrového řízení. Assessment centra se účastní více uchazečů najednou a plní společně i individuální úkoly. Kromě toho jsou do programu zařazeny i pohovory s uchazeči, testy osobnosti i znalostní testy. Tato metoda je rozhodně finančně náročnější. Zaměstnance, kteří jsou v roli hodnotitelů, je potřeba důkladně proškolit. Taktéž je možné k assessment centru přizvat externí odborníky z poradenských firem.

4.2 Přijímání, adaptace a příprava pracovníků

Poté, co příslušný vedoucí útvaru společně s personálním pracovníkem (popř. komise hodnotitelů) rozhodnou o přijetí konkrétního uchazeče, může začít proces přijímání, adaptace a přípravy nového zaměstnance. Snahou samozřejmě je, aby byl celý proces co nejrychlejší a zaměstnanec tak mohl být co nejdříve plně zapojen.

Personální pracovník si s vybraným uchazečem sjedná schůzku, na které jsou mu předány následující formuláře: osobní dotazník, požadavek na posudek o zdravotním stavu, pokyny pro nového zaměstnance a záznam o instruktáži nového zaměstnance. Nový zaměstnanec se s uvedenými doklady dostaví nejpozději v den nástupu do organizace,

přesněji přímo na personální oddělení a absolvuje úvodní přijímací proceduru. Personální pracovník všechny obdržené doklady archivuje. Úvodní procedura obsahuje několik základních kroků, které jsou uvedeny níže.

Den nástupu na pracoviště:

- představení společnosti a nejbližších spolupracovníků,
- předání popisu pracovního místa, seznámení zaměstnance s pracovní náplní, předání platového výměru,
- seznámení s Organizačním, Pracovním a Mzdovým řádem a dalšími interními předpisy,
- vyhotovení a předání pracovní smlouvy,
- školení o BOZP, protipožární ochraně a o ochraně majetku.

Do 1 měsíce od nástupu na pracoviště:

- odborné zaškolení na pracovišti,
- seznámení zaměstnance s Politikou kvality, cíli a zásadami systému řízení kvality.⁶⁷

V případě, že je zaměstnanec přijímán na místo s hmotnou odpovědností, je nutné s ním sepsat smlouvu o hmotné odpovědnosti a provést inventuru. Zaměstnanec si po absolvování jednotlivých předepsaných kroků nechává vystavovat potvrzení od příslušných pracovníků na již zmiňovaný formulář – Záznam o instruktáži nového zaměstnance (příloha č. 2). Vyplněný formulář je opět nutné odevzdat personálnímu pracovníkovi.

Vedoucí útvaru, do kterého nový zaměstnanec nastupuje, má za úkol seznámit zaměstnance s pracovním prostředím a s úkony, které bude zaměstnanec vykonávat. K tomu slouží tzv. Popis pracovního místa, který je povinně vypracován pro všechny pracovní místa v organizaci.

Celý proces přijímání, adaptace a přípravy pracovníků je velmi důležitý, proto není radno jej podceňovat. Autorka této práce si myslí, že TMT spol. s r.o. Chrudim k tomuto procesu přistupuje velmi zodpovědně. Adaptační program zaměstnance pamatuje jak na adaptaci pracovní, tak i na adaptaci sociální.

⁶⁷ TMT spol. s r.o. Chrudim, Personalistika a výcvik, vypracovala Ing. Irena Žemličková

4.3 Vzdělávání

Úkolem vzdělávání pracovníků je udržování jejich dosavadní kvalifikační úrovně, její prohlubování a zvyšování. Úroveň kvalifikace zaměstnanců v analyzované organizaci sledují příslušní vedoucí útvarů. Skutečná úroveň kvalifikace je pak porovnávána se stanovenými požadavky na pracovní místo. Pokud vedoucí pracovník najde jisté nesrovnalosti mezi požadavky a skutečným stavem, tak dotyčnému zaměstnanci naplánuje potřebný výcvik. Vedoucí útvarů vypracovávají pro každého zaměstnance tzv. Plán výcviku. Požadavky na výcvik (vzdělávání) zanáší do zmíněného formuláře. Celkem jsou vyhotoveny dva výtisky tohoto formuláře – jeden pro personálního pracovníka a jeden pro příslušného zaměstnance.

Základní motivací zaměstnance ke vzdělávání je tedy splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon určitého pracovního místa a tím i dosažení příslušného smluvního platu. Dalším motivačním prvkem je dosažení pozitivních výsledků při pravidelném ročním hodnocení zaměstnanců.

Druhy výcviku, a to ať už povinného ze zákona či doplňkového výcviku jsou uvedeny v následující tabulce 4.

Tabulka 4: Druhy výcviku v TMT spol. s r.o. Chrudim

Druh		Kód
POVINNÝ ZE ZÁKONA		P
Kód	Název	Četnost
P1	obsluha plynových hořáků	1 x za 3 roky
P2	práce na elektrických zařízeních	1 x za 3 roky
P3	svářeč	1 x za 2 roky
Druh		Kód
POVINNÝ ZE ZÁKONA		P
Kód	Název	Četnost
P4	řidič motorových vozidel	1 x za rok
P5	řidič vysokozdvížných vozíků	1 x za rok
P6	řidič referentských vozidel	1 x za rok
P7	bezpečnost práce a požární ochrana	1 x za rok – D 1 x za 2 roky – THP
P8	školení vedoucích zaměstnanců	1x za 3 roky
P9	školení obsluhy tlakových zařízení	1x za 3 roky
P10	školení topičů	1x za 5 let
P11	školení jeřábníků a vazačů	1x za rok

P12	školení PO v době sníženého provozu	1x za 2 roky
P13	školení požární hlídky	1x za rok
DOPLŇKOVÝ		D
Kód	Název	Četnost
D1	Výcvik v oblasti kvality	1x ročně
D2	Specifický výcvik v oboru	průběžně dle potřeby
D3	Výcvik v oblasti výpočetní techniky	průběžně dle potřeby

Zdroj: ⁶⁸

Vrcholový a střední management musí být proškolen z všeobecných zásad systému řízení kvality podle normy ISO 9001:2008. Toto školení je prováděno interním auditorem. Všichni zaměstnanci, kteří jsou řízením systému kvality ovlivněni, musí být proškoleni ve specifických povinnostech, které mají v rámci tohoto systému provádět. Jedná se o proškolení z posledního vydání či změny norem, Příručky kvality a interních předpisů, směrnic a pracovních pokynů, nové technologie apod. Toto školení provádí zmocněnec pro kvalitu či externí odborný pracovník.

Hodnocení vzdělávacích akcí

Personální pracovník pravidelně provádí hodnocení vzdělávacích akcí, které v organizaci proběhly během uplynulého roku. Při hodnocení se zaměřuje především na programovou náplň vzdělávacích akcí, formu výuky, termínovou vhodnost a samozřejmě i na cenu. Jako podklad pro hodnocení vzdělávacích akcí personálnímu pracovníkovi slouží formulář Záznam z výcviku (příloha č. 3). Tento formulář slouží také jako doklad o absolvování akce. Záznam z výcviku je v případě interní vzdělávací akce předán jejímu organizátorovi. Při externí vzdělávací akci je tento formulář předán účastníkovi akce ihned po odeslání přihlášky a zaplacení vzdělávací akce ekonomickým oddělením.

Ve zmíněném formuláři je nutné vyplnit několik formálních náležitostí jako: jméno a příjmení účastníka, název akce, datum konání akce, jméno organizátora a lektora a podpis účastníka. Dále je ve formuláři vyhrazen prostor pro ohodnocení úrovně vzdělávací akce, pro případné připomínky a pro názor účastníka na to, zda i nadále pokračovat ve spolupráci se školicí institucí či lektorem.

⁶⁸ TMT spol. s r.o. Chrudim, Vnitropodniková směrnice OS-18-00, vypracovala Ing. Irena Žemličková

Hlavní směry a úrovně podpory vzdělávání:

- v okruzích, obecněji zaměřených a týkajících se tedy většího počtu zaměstnanců (např. v dovednosti v oblasti výpočetní techniky a informačních technologií, v ekonomice, marketingu apod.), organizovat vnitropodniková školení,
- vysílat vybrané zaměstnance na externí specializované vzdělávací akce (kurzy, školení) a hradit jim vzniklé náklady (kurzovné a cestovné),
- individuálně poskytovat studijní volno k absolvování odpoledních odborných škol a rekvalifikačních kurzů.⁶⁹

V současné době v TMT spol. s r.o. probíhá pravidelně jen výuka anglického jazyka a to dvakrát týdně po pracovní době. Někteří zaměstnanci se kurzu neúčastní především z toho důvodu, že výuce nechtějí obětovat svůj volný čas. Nabízí se tedy možnost, zařadit výuku do pracovní doby. Organizace by však musela zvážit, zda je to vůbec v jejích možnostech a jaké by byly dopady na výrobní proces. Vzhledem k tomu, že organizace obchoduje s mnoha zahraničními partnery, je důležité, aby měl každý zaměstnanec alespoň základní znalost cizího jazyka.

Dalším způsobem, jak rozšířit mezi zaměstnanci zájem o vzdělávání, je tzv. e-learning. E-learning je moderní vzdělávací metoda, která k výuce využívá výpočetní techniky a internetu. E-learning může obsahovat jak výukovou část, tak i závěrečný test, který slouží k ověření nabytých znalostí. Výsledný test může být použit také jako doklad o absolvování kurzu. E-learning je možné individuálně naplánovat každému zaměstnanci na míru.

4.4 Řízení pracovního výkonu

Cílem řízení pracovního výkonu je motivovat zaměstnance ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů a rozvoji vlastních schopností. Dalším cílem řízení pracovního výkonu je získávání podkladů pro objektivní hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a pro řízení odměňování. V této kapitole bude autorka analyzovat způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců.

⁶⁹ TMT spol. s r.o. Chrudim, Vnitropodniková směrnice 9/2002, vypracovala Ing. Irena Žemličková

4.4.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je činnost, jejímž úkolem je zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, v jaké kvalitě, jaké jsou jeho pracovní potřeby a jaké jsou možnosti na případné zlepšení jeho výkonu.

Standardně probíhá v TMT spol. s r.o. Chrudim hodnocení zaměstnanců 1x ročně. Hodnocení se týká všech zaměstnanců a provádí jej vedoucí pracovníci. Dále v organizaci mohou probíhat mimořádná hodnocení, která dělíme na následující druhy:

- hodnocení založené na požadavku příslušného vedoucího,
- hodnocení založené na požadavku ředitele organizace,
- hodnocení při převedení hodnoceného zaměstnance do podřízenosti jiného vedoucího.

Hodnocení zaměstnanců v organizaci se provádí podle následujících kritérií:

Tabulka 5: Hodnocení zaměstnanců

A. Úroveň kvalifikace a efektivnost výcviku

Kritérium / počet bodů	5	4	3	2	1
1. Úroveň kvalifikace	Plně odpovídá	Téměř odpovídá	Odpovídá jen částečně	Odpovídá velmi málo	Neodpovídá
2. Efektivnost výcviku	Velice efektivní, značný přínos	Efektivní	Uspokojující efekt	Málo efektivní	Neefektivní, žádný přínos

B. Vztah k práci, efektivnost práce, hospodaření s časem, řešení úkolů

3. Možnost zátěže	Skála v moři	Nadprůměrná schopnost vysoké zátěže	Normální zátěžová schopnost	Někdy naráží na vlastní hranice zátěže	Občas věci vzdává
4. Pracovní ochota a úsilí	Výrazná iniciativa a vysoké nasazení	Aktivní ochota vydat vysoké úsilí a námahu	Řídí se podle atraktivnosti práce	Někdy se pustí sám od sebe do něčeho	V této funkci projevuje malý zájem
5. Plánování práce	Úplně jasné a promyšlené, sám si klade cíle	Pracuje velmi plánovitě	Pracuje s rozvahou	Někdy málo předvídá	Potřebuje podrobné předpisy
6. Pracovní tempo	Vyslovený tahoun, svižný	Dobré pracovní tempo, s prací je rychle hotový	Normální pracovní tempo	Většinou potřebuje mnoho času	Někdy není hotový včas

7. Důslednost a spolehlivost	Je téměř pedantně přesný a spolehlivý	Velmi důsledný a spolehlivý	Důsledný a spolehlivý	Někdy je málo přesný a spolehlivý	S přesností a spolehlivostí je v rozporu
8. Otevřenost pro změny	Ze změn odvozuje nároky a požadavky, okamžitě motivuje	Zapojuje se spontánně	Po zdůvodnění jsou jeho postoje pozitivní	Dlouhá náběhová fáze	Brání se

C. Intelektuální kapacita, zacházení s informacemi

9. Schopnost vnímání	Chápe velmi rychle, je hned „v obraze“	Velmi dobrá schopnost vnímání	Dobrá schopnost vnímání	Někdy potřebuje trochu více času, aby se dostal „do obrazu“	Časté nedorozumění, kterým bylo možné předejít
10. Schopnost myšlení a tvorby závěrů	Jisté a jasné závěry	Podstatné dokáže sám rozeznávat	Samostatné závěry ve svém funkčním prostoru	Někdy nejistý při vyvozování závěrů	Častá námaha při odhalování jádra věci
11. Odborné znalosti	Expert ve svém oboru	Velmi dobré odborné znalosti	Odpovídající	Rozpoznatelné mezery	Nedostačující
12. Paměť	Vysloveně dobrá paměť i pro podrobnosti	Vždy si poradí	Dobrá paměť	Občas něco zapomene	Nedostačující
13. Tvořivost	Plný nápadů, dobře formulované, praxi odpovídající návrhy	Časté, dobré, praxi odpovídající návrhy	Myslí, dává návrhy	Na podnět dává příležitostné návrhy	Žádné návrhy

D. Působení vlastní osobnosti, komunikace

14. Rozhovory s druhými	Usměrňuje, strhuje, nejchoulostivější situace zdolává mistrovsky	Vcelku úspěšný při rokování s druhými, velmi dobrý motivátor	Prosazuje se, neboť s druhými dobře vychází	Málo zainteresovaný na úspěšném rokování s druhými	Velmi často schází úspěch
15. Loajalita k firmě	Plně loajální, veškeré problémy řeší ve prospěch společnosti	Velmi loajální, působí pozitivně při řešení problémů.	Je loajální, ale nedává to najevo. Chová se neutrálně, pozitivně řeší problémy až na základě příkazu. Neškodí.	Málo loajální. Občas poškodí společnost.	Není loajální. Úmyslně škodí společnosti a problémy vyvolává.

Zdroj: [70]

⁷⁰ TMT spol. s r.o. Chrudim, Motivační program, vypracovala Ing. Irena Žemličková

Hodnocení zaměstnanců prováděné podle těchto kritérií se provádí na formulář Záznam o hodnocení zaměstnance. Vyplněný a vyhodnocený formulář archivuje jak příslušný vedoucí pracovník, tak i personální pracovník. Tento formulář slouží jako podklad pro odměňování zaměstnance.

4.4.2 Motivační program

Základní předpis, který komplexně shrnuje všechny formy motivace v organizaci je tzv. Motivační program. Motivační program je dokumentem interního řízení organizace. Je zaměřený na vytvoření takových podmínek pro zaměstnance, které zaručí, aby pro organizaci pracovali s maximálním úsilím a co nejvíce využívali svůj intelekt a dovednosti pro její prospěch. Motivační program navazuje na základní materiály interního řízení organizace, na systém vzdělávání a hodnocení pracovníků a na další dokumenty systému řízení jakosti. Jak již bylo řečeno, motivační program shrnuje všechny formy motivace a to od finanční, vázané na úroveň, kvalitu a množství vykonané práce, přes motivaci ke zvyšování kvalifikace, produktivity práce, až po udržování dobrých vztahů a věrnosti k organizaci.

Tento předpis vypracovává ředitel společnosti spolu s vedením společnosti. Je závazný pro zaměstnavatele a všechny zaměstnance, kteří jsou k němu v pracovním poměru. Vedoucí útvarů jsou povinni s tímto předpisem seznámit všechny své podřízené pracovníky. Motivační program je rozdělen na následující čtyři části:

1) Finanční motivace

Finanční motivace je odvozena od vykonávané práce a dosahovaných výsledků. Základem této motivace je mzda, skládající se ze dvou složek – základní složka a pobídková složka.

Základní složka mzdy

Základní složka mzdy je odvozena od složitosti, namáhavosti, dlouhodobé výkonnosti, podmínek vykonávané práce, požadované kvalifikace a zodpovědnosti spojené s vykonávanou prací. Základní složku mzdy tvoří:

- smluvní mzda – funkcí smluvní mzdy je stimulovat pracovníka ke zvyšování pracovních dovedností, k dlouhodobé pracovní výkonnosti, přejímání zodpovědnosti a vyrovnávání se s pracovními podmínkami,

- osobní hodnocení – složka motivující k pracovní kázni, respektování pokynů vedoucího, nepolevování v pracovní výkonnosti a k utužování dobrých pracovních vztahů,
- příplatky – složka oceňující práci ve směnných provozech, noční práci, práci přes čas či případně práci o sobotách, nedělích či svátcích,
- výkonnostní prémie dělníků – složka motivující dělníky k pracovní výkonnosti v měsíčním období.

Výše mzdy závisí na výsledcích pravidelného hodnocení zaměstnance a na plnění plánu jeho osobního rozvoje. Pozitivní hodnocení a plnění plánu rozvoje vytváří podmínky pro zvýšení smluvní mzdy. V opačném případě se může stát, že zaměstnanci zůstane smluvní mzda beze změny nebo může v krajních případech dojít k jejímu snížení.

Pobídková složka mzdy

Výše pobídkové složky mzdy je odvozena od pracovního výkonu a od skutečně dosažených výsledků hospodaření příslušného podnikatelského útvaru či případně celé organizace. Pobídkovou složku mzdy tvoří⁷¹ :

- prémie – podporují zaměstnance k dosahování reálného zisku při dodržování platební schopnosti a nezvyšování zásob výrobků jak na úrovni útvarů, tak na úrovni celé organizace,
- podíly na vytvořeném hospodářském výsledku – složka motivující pracovní týmy a jednotlivce k vytvoření co nejvyššího hospodářského výsledku organizace (procentuální výši podílu stanovuje ředitel organizace formou osobního výměru),
- mimořádné odměny – oceňují přispění ke zvyšování rentability organizace i útvarů a výjimečné úsilí při plnění pracovních úkolů.

⁷¹ TMT spol. s r.o. Chrudim, Motivační program, vypracovala Ing. Irena Žemličková

2) Motivace ke vzdělávání

Základní motivací zaměstnance ke vzdělávání se je splnění kvalifikačních předpokladů, které je potřeba mít pro výkon určitých odborných prací a funkcí. Další motivací ke vzdělávání je dosahování pozitivních výsledků při pravidelných hodnoceních zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že kapitola 4.3 detailně analyzuje vzdělávání pracovníků v TMT spol. s r.o. Chrudim, nebudeme se popisu této kapitoly dále věnovat.

3) Přidělení služebního telefonu

Služební mobilní telefon se přiděluje zpravidla vedoucím pracovníkům. Na návrh vedoucího oddělení může být mobilní telefon přidělen i technikovi specialistovi, a to na dobu neurčitou. Mobilní telefon se také přiděluje pracovníkovi technického oddělení, který často jezdí na služební cesty. Vedoucí oddělení mají právo stanovit měsíční limit hovorného, které může zaměstnanec bezplatně vyčerpat. Po překročení limitu je zbylá částka hrazena zaměstnancem.

Mobilní telefony jsou obecně velmi oblíbenými benefity mezi zaměstnanci, zvláště pokud mají neomezenou možnost v jejich využití. Podniky ovšem musí zvážit, kterým zaměstnancům bude tento benefit poskytnut, zda bude moci zaměstnanec používat mobilní telefon i pro soukromé účely a pokud ano, tak v jaké výši bude určen limit hovorného, po jehož překročení bude zbylá částka hrazena zaměstnancem.

4) Motivace k vytváření dobrých vztahů

V motivačním programu se organizace zavazuje tuto motivaci systematicky podporovat a to na následujících úrovních:

- z pohledu organizace – dodržovat při jednání se zaměstnanci zásady etického jednání a v rámci toho vyházet zaměstnancům všestranně vstříc. Zaměstnancům lze například poskytovat dostatek prostoru ke komunikaci uvnitř organizace, dostatečně je informovat o dění v organizaci. V případě nouze může organizace zaměstnanci po pečlivém uvážení poskytnout finanční výpomoc či překlenovací půjčku. TMT spol. s r.o. Chrudim svým zaměstnancům dokáže pomoci i při řešení bytových problémů.

- Z pohledu vedení organizace – věnovat péči zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců, zlepšovat a zkulturovat pracovní prostředí tak, aby se zaměstnanci v práci cítili dobře. Pro tyto účely je nutné rezervovat přiměřené prostředky ve finančním plánu organizace.
- Při příznivé finanční situaci – v případě příznivého finančního stavu organizovat a finančně přispívat na kulturní, sportovní a společenské akce. Cílem organizace je vytvářet podmínky pro dobré vztahy zaměstnanců k organizaci a pro dobré vztahy mezi zaměstnanci.⁷²

4.4.3 Zaměstnanecké výhody

V současné době TMT spol. s r.o. Chrudim poskytuje zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- **Mobilní telefon** – jak již bylo uvedeno v předcházející podkapitole, mobilní telefony jsou poskytovány především vedoucím pracovníkům. Pracovník může služební telefon využívat jak k pracovním, tak i k osobním účelům. Výše měsíčního limitu hovorného je individuálně stanovena pro každého pracovníka.
- **Osobní automobil** – osobní automobil je poskytován výhradně vedoucím pracovníkům s platným řidičským oprávněním. Osobní automobil mohou vedoucí pracovníci využívat jen k pracovním účelům.
- **Vyhrazené parkovací místo** – všichni zaměstnanci mají možnost zaparkovat v areálu společnosti. Pro management společnosti jsou ovšem vyhrazena speciální parkovací místa, která jsou v těsné blízkosti vstupu do hlavní budovy.
- **Vzdělávání** – v současné době probíhají ve společnosti pravidelné kurzy anglického jazyka, ke kterému se může přihlásit jakýkoliv zaměstnanec. Během roku jsou vybraní zaměstnanci vysíláni na různá školení, která prohlubují jejich kvalifikaci a umožňují jim kvalitnější výkon práce. Této oblasti byla podrobněji věnována kapitola 4.3.
- **Stravování** – v oblasti stravování dává společnost zaměstnancům na výběr ze dvou možností:

⁷² TMT spol. s r.o. Chrudim, Motivační program, vypracovala Ing. Irena Žemličková

- a) poskytování stravenek – zaměstnavatel přispívá uhrazením části kupní ceny stravenky ve výši 55 % její hodnoty. Hodnota stravenky je 50 Kč.
 - b) závodní stravování – přímo v hlavní budově organizace se nachází závodní jídelna, kde každodenně probíhá výdej obědů. Zaměstnanci si mohou vybrat ze tří až čtyř druhů jídel. Zaměstnancům je na obědy přispíváno formou příspěvku na stravování a to uhrazením 55 % ceny oběda.
- **Pitný režim na pracovišti** – v rámci celého podniku jsou umístěny automaty s minerální vodou a také automaty na teplé nápoje. Minerální voda je zaměstnancům poskytována zcela zdarma, teplé nápoje jsou dostupné za sníženou cenu.
 - **Příspěvek na životní pojištění** – společnost svým zaměstnancům poskytuje příspěvek ve výši 300 Kč měsíčně. Společnost také poskytuje mimořádné příspěvky na životní pojištění, a to podle výše volných finančních prostředků.
 - **Zaměstnanecké půjčky** – jedná se o půjčky poskytnuté zaměstnancům na bytové účely nebo zaměstnancům, kteří se dostali do tíživé finanční situace. Půjčky jsou poskytovány jen velmi výjimečně a je o nich velmi pečlivě rozhodováno.
 - **13. plat** – je vyplácen dvakrát ročně, a to vždy v květnu po vyhodnocení předchozího roku, a poté v listopadu. Výše 13. platu závisí na profesi pracovníka a na výsledcích hodnocení pracovníka.
 - **Věcné dary, jednorázové odměny** – zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle jak 20 let, obdrží dárkový balíček a peněžní odměnu. TMT spol. s r.o. Chrudim si takových zaměstnanců velice cenní.
 - **Kulturní a společenské akce** – společnost zaměstnancům přispívá na nákup vybraných společenských akcí (divadelní představení, koncerty apod.). Dále společnost pořádá společenský večer s tancem před ukončením roku (vánoční večírek), který je výbornou příležitostí pro stmelování kolektivu.

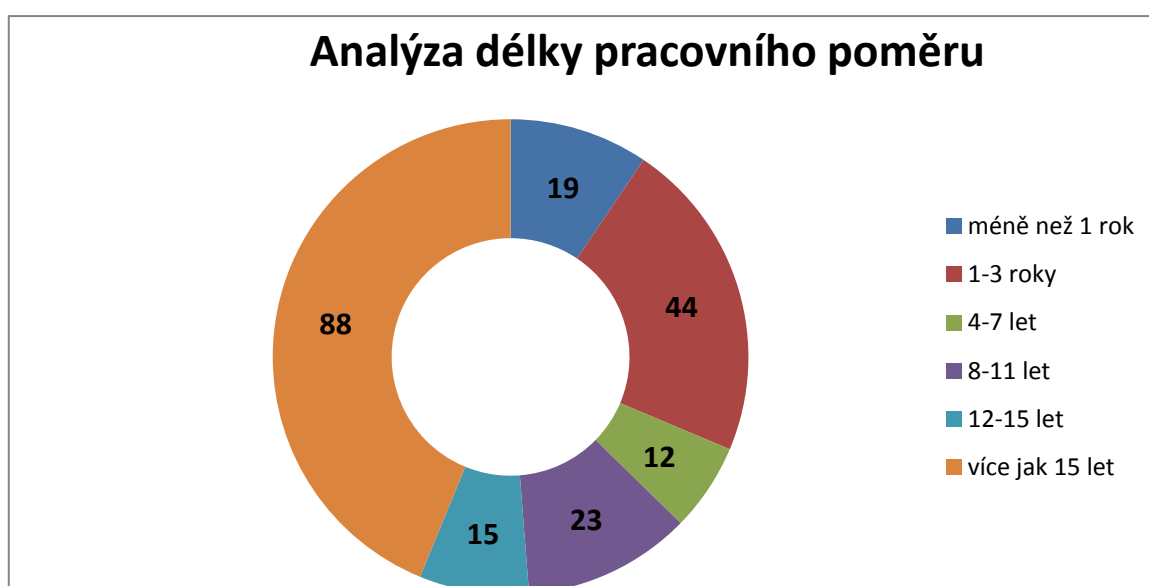
- **Akce pořádané pro děti zaměstnanců** – během roku jsou pro děti zaměstnanců připravovány různé akce, jako např. Dětský den, pálení čarodějnic, sportovní dny atd. Do příprav takovýchto akcí se může dobrovolně zapojit jakýkoliv zaměstnanec.

4.5 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Kvalita pracovních vztahů má pro analyzovanou společnost velký význam. Vztahy na pracovišti velkou mírou ovlivňují dosahování cílů společnosti. Společnost si velice dobře uvědomuje, že kvalitní vztahy a příjemné klima na pracovišti se odráží na spokojenosti zaměstnanců. TMT spol. s r.o. jedná se svými zaměstnanci jako s rovnocennými partnery, a možná i proto ve společnosti nikdy nevzniklo žádné sdružení zaměstnanců či odbory, které by za zaměstnance vystupovalo.

Jak již zaznělo v teoretické části práce, tak nástrojem k vytváření pozitivních pracovních vztahů je péče o pracovníky. TMT spol. s r.o. Chrudim samozřejmě dodržuje nařízení zákoníku práce a plní povinnou část péče o pracovníky. Nad rámec zákonem stanovené péče o pracovníky společnost zaměstnancům poskytuje i jiné služby. Tyto služby se prolínají systémem zaměstnaneckých výhod a patří sem služby týkající se stravování, zdravotní služby, podpora volnočasových aktivit, poskytování zaměstnaneckých půjček, pomoc v tíživé finanční situaci a poskytování příspěvku na pojištění.

Důkazem toho, že společnost umí pečovat o své zaměstnance, může být obrázek 19, který analyzuje délku doby pracovního poměru zaměstnanců.



Obrázek 19: Analýza doby zaměstnání pracovníků v TMT spol. s r.o. Chrudim

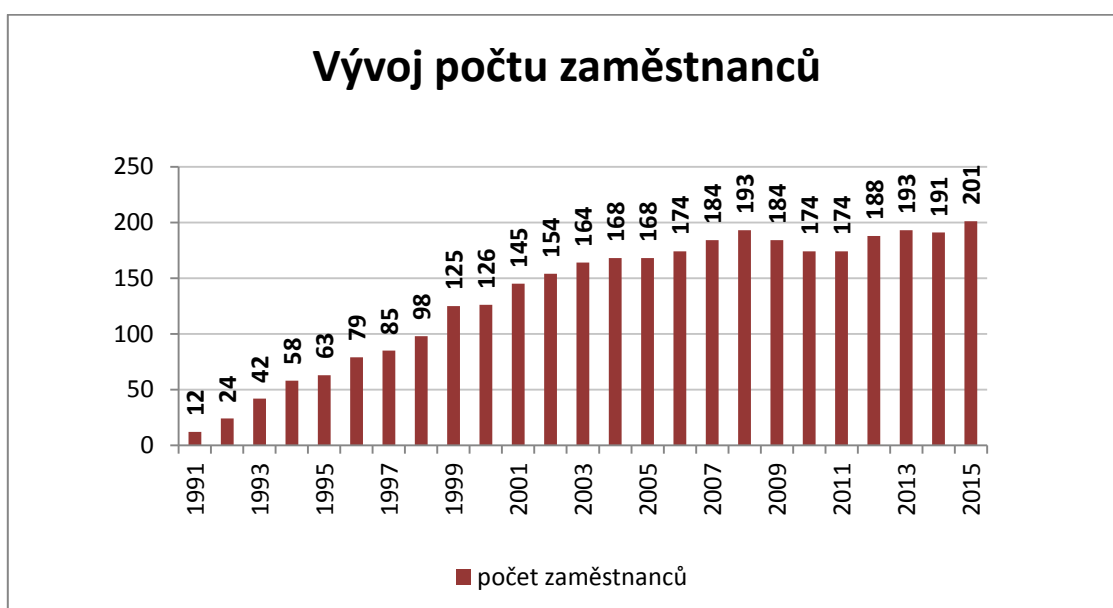
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že ke konci roku 2015 ve společnosti pracovala 88 zaměstnanců, jejichž počet odpracovaných let v TMT spol. s r.o. Chrudim přesahuje více jak 15 let. To je poměrně obstojným důkazem toho, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni a že k ní mají vybudovaný velmi kladný vztah a nemají tendenci hledat si jiné zaměstnání.

4.6 Ukončení pracovního poměru

U vybrané společnosti nelze analyzovat četnost jednotlivých způsobů ukončování pracovního poměru. Mzdový program podniku sice umožňuje vygenerovat sestavu bývalých zaměstnanců, ale není u nich vedena evidence o důvodech a způsobu ukončení pracovního poměru. Pro společnost takové údaje nejsou příliš důležité. S jistotou ovšem vědí, že s žádným pracovníkem nebyl rozvázán pracovní poměr z důvodu závažného pochybení.

Propouštění zaměstnanců není nikdy příjemnou záležitostí. Společnost se toho snaží zhostit velmi zodpovědně, zvážit všechny silné a slabé stránky zaměstnance, jeho pracovní nasazení, morálku, loajálnost ke společnosti apod.



Obrázek 20: Vývoj počtu zaměstnanců v TMT spol. s r.o. Chrudim

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že v roce 2010 došlo k propuštění 10 zaměstnanců. Tito zaměstnanci museli být propuštěni pro nadbytečnost. Bylo to úplně poprvé, co musela společnost propouštět z organizačních důvodů. V tomto roce byla společnost nucena snížit stav zaměstnanců v důsledku poklesu poptávky odběratelů, vyvolanou nepříznivým stavem celosvětového hospodářství. Výběr zaměstnanců, kteří budou propuštěni, probíhal velmi svědomitě a uvážene. Mezi kritéria, která rozhodovala, patřilo: zhodnocení pracovního

nasazení, délka zaměstnání a pracovní morálka. Společnost také upřednostnila zaměstnance, kteří byli již v té době v důchodovém věku, a tudíž měli nárok na starobní důchod. Rok 2012 znamenal pro společnost pozitivní změnu, a tudíž si mohla dovolit opět posílit řady svých pracovníků. Při získávání nových pracovníků společnost upřednostnila právě ty, kteří museli být v roce 2010 propuštěni. Tři z nich tuto nabídku přijali a ve společnosti pracují dodnes.

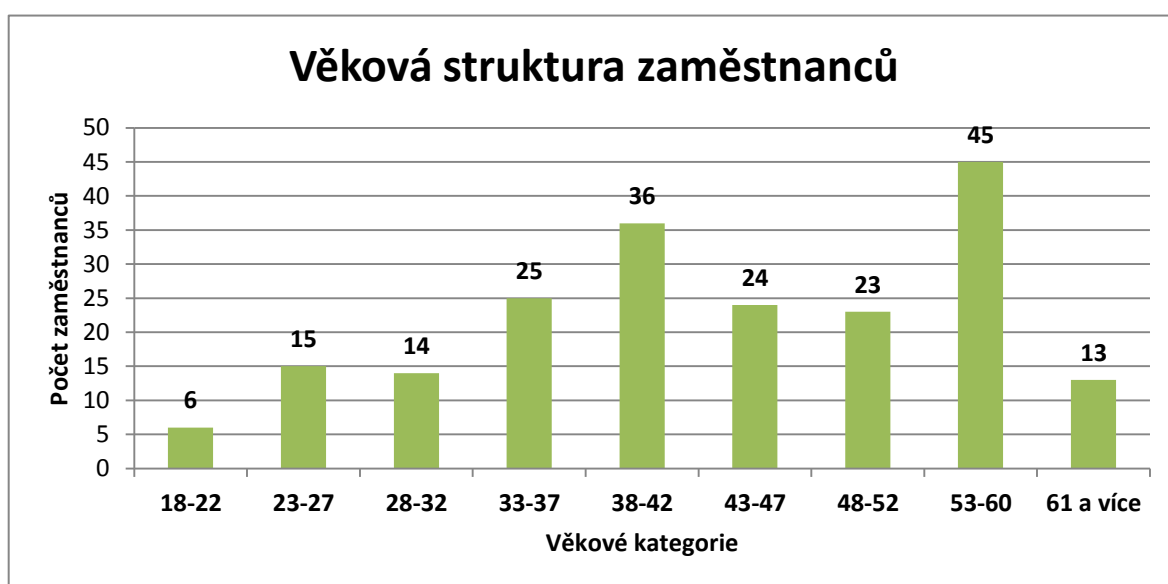
V oblasti penzionování pracovníků se TMT spol. s r.o. Chrudim řídí politikou flexibilního důchodového věku. Politika flexibilního důchodového věku odpovídá zásadám moderního řízení lidských zdrojů. Na prvním místě je pro společnost kritérium způsobilosti daného pracovníka pro výkon práce, jeho znalosti a zkušenosti.

5 DOPORUČENÍ

Na základě analýzy jednotlivých personálních činností v TMT spol. s r.o. Chrudim byly vytvořeny následující návrhy a doporučení. Základním východiskem pro jejich tvorbu byl polostrukturovaný rozhovor s personálním pracovníkem a s vedoucí ekonomického úseku a prostudování interních dokumentů podniku.

➤ Stárnutí organizace

TMT spol. s r.o. Chrudim by se měla zaměřit na řešení problému celkového stárnutí organizace. Na níže uvedeném obrázku 21 je zobrazena věková struktura zaměstnanců.



Obrázek 21: Věková struktura zaměstnanců v TMT spol. s r.o. Chrudim

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že do kategorie nad 61 let spadá celkem 13 zaměstnanců. U těchto pracovníků, kteří již jsou v důchodovém věku nebo jej brzy dosáhnou, je třeba pomýšlet na jejich možný brzký odchod z organizace. Další poměrně velkou skupinu tvoří zaměstnanci v kategorii od 53 do 60 let. Část těchto zaměstnanců tvoří zkušení odborníci, které bude potřeba do budoucna nahradit stejně kvalitními pracovníky.

Autorka by organizaci doporučila zachovat spolupráci se středními odbornými školami a zároveň navázat spolupráci s vysokými školami, a to ať už technického či ekonomického zaměření. Řada vysokých škol pořádá celodenní setkání studentů i absolventů školy se zástupci podniků. V rámci těchto setkání může TMT spol. s r.o. Chrudim studentům nabídnout volná pracovní místa, možnost absolvování odborné

praxe či možnosti spolupráce na bakalářských a diplomových pracích. Pro TMT spol. s r.o. Chrudim by tato varianta představovala možnost, jak se dostat do širšího povědomí mladých lidí a tím alespoň částečně vyřešit problém se stárnutím organizace.

➤ **Rozšíření metod výběru zaměstnanců**

Společnost využívá k výběru nových zaměstnanců kombinaci analýzy životopisu a výběrového pohovoru. Autorka by společnosti doporučila rozšíření metod výběru nových zaměstnanců či alespoň rozšíření stávající metody o doplňkovou metodu, jako např. o testy pracovní způsobilosti. Testy pracovní způsobilosti tvoří paletu testů nejrozličnějšího zaměření, např. testy osobnosti, testy inteligence, testy znalostí a dovedností apod. Výběr testů lze vždy přizpůsobit nárokům na obsazované pracovní místo.

Dále by autorka společnosti doporučila vyzkoušet čím dál tím více oblíbenější metodu assessment centrum. Assessment centra se účastní více uchazečů najednou, tudíž přináší možnost okamžitého srovnání všech účastníků. V rámci assessment centra jsou plněny skupinové i individuální úkoly, dále jsou do programu zařazeny i pohovory s uchazeči. Vzhledem k časové i finanční náročnosti by však autorka tuto metodu doporučila využívat pouze při výběru vedoucích pracovníků.

Vzhledem k tomu, že TMT spol. s r.o. Chrudim je výrobním podnikem a velkou část zaměstnanců tvoří manuální pracovníci, bylo by vhodné jako další metodu výběru nových zaměstnanců zvolit ukázkou práce. Společnost při výběru uchazeče na dělnickou pozici nemůže na základě pohovoru odhalit, zda daný uchazeč ovládá požadovanými schopnostmi a dovednostmi. Správně zvolená a časově nenáročná ukázkou práce by posuzovatelům (v tomto případě personálnímu pracovníkovi a vedoucímu útvaru) mohla umožnit vytvořit si ucelený obraz o kvalitách uchazeče.

➤ **Vzdělávání zaměstnanců**

TMT spol. s r.o. Chrudim zaměstnancům sice nabízí možnost rozšiřování a prohlubování jejich kvalifikace, ale nabídka kurzů není dostatečná. V současné době probíhají ve společnosti jen pravidelné kurzy anglického jazyka, kterého se účastní jen velmi málo zaměstnanců. Nezáměr o tento kurz autorka sledává především v tom, že výuka probíhá po pracovní době a zaměstnanci jí nechtějí obětovat svůj volný čas. Společnost by se tedy měla pokusit najít řešení, jak výuku zařadit do pracovní doby.

Vzhledem k tomu, že organizace obchoduje s mnoha zahraničními partnery, je důležité, aby měl každý zaměstnanec alespoň základní znalost jednoho cizího jazyka. Způsobem, jak rozšířit mezi zaměstnanci zájem o vzdělávání je tzv. e-learning. E-learning je metoda, která k výuce využívá výpočetní techniky a internetu. Pod tuto metodu lze zařadit kurzy cizího jazyka, kurzy počítačových dovedností, kurzy v oblasti novel vybraných zákonů apod. E-learning může obsahovat jak výukovou část, tak i závěrečný test, který slouží k ověření nabytých znalostí. Výsledný test může být použit také jako doklad o absolvování kurzu. Výhodou je, že si zaměstnanci mohou sami zvolit čas a tempo učení. Další nespornou výhodou je ušetření nákladů za lektory, pronájem prostor, učební pomůcky atd.

Dále by autorka doporučovala provádět mezi zaměstnanci pravidelný průzkum, o jaké vzdělávací akce mají sami zájem. Vzdělávacích akcí existuje na trhu nepřeberné množství – od jazykových kurzů, přes kurzy se zaměřením na marketing, právo, daně, až po odborné kurzy pro dělníky či konstruktéry.

➤ **Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců probíhá v organizaci pravidelně jednou ročně. Hodnocení probíhá formou odstupňovaného slovního popisu. Výrazný nedostatek v procesu hodnocení zaměstnanců autorka shledává v hodnotícím rozhovoru, kterému není ze strany vedoucích pracovníků věnován dostatečný prostor. Hodnocený pracovník má být při hodnotícím rozhovoru dostatečně seznámen s výsledky hodnocení a s důvody, které vedly k těmto výsledkům. Zároveň by měl mít možnost se k těmto výsledkům vyjádřit a najít společně s hodnotitelem možná východiska. Jen takové hodnocení zaměstnanců bude mít hlubší smysl a bude zaměstnance motivovat k lepším výkonům. Další možností jak zkvalitnit proces hodnocení zaměstnanců ve společnosti je zavedení tzv. sebehodnocení zaměstnanců. V rámci sebehodnocení zaměstnanec hodnotí své pracovní výkony za uplynulý rok, nastavuje si cíle a úkoly pro následující období, zhodnotí své silné a slabé stránky a promyslí si možnosti svého dalšího rozvoje a kariérního růstu. Sebehodnocení zaměstnanců by mělo proběhnout ještě před hodnotícím pohovorem. Právě na něm je pak možnost porovnat výsledky hodnocení vedoucího pracovníka a výsledky sebehodnocení zaměstnance.

➤ Rozšíření zaměstnaneckých výhod

TMT spol. s r.o. Chrudim nabízí poměrně velkou škálu zaměstnaneckých výhod. Ovšem neuškodilo by, kdyby byly zaměstnanecké výhody aktualizovány a rozšířeny o nové možnosti. Autorka by doporučovala provádět alespoň jednou ročně průzkum mezi zaměstnanci, jaké nové zaměstnanecké výhody by uvítali. Správně zvolené výhody mohou zaměstnance motivovat k lepším výkonům a posilovat pocit sounáležitosti ke společnosti. Autorka by společnosti doporučovala zařadit mezi zaměstnanecké výhody tzv. sick days a poukázky Flexi pass.

V České republice v poslední době přibývá firem, které nabízejí zaměstnancům tzv. **sick days**. Sick days jsou dny pracovního volna poskytované na zotavení se z krátké nemoci a jsou poskytované nad rámec dovolené. Při využití tohoto zdravotního volna nemusí zaměstnanci dokládat potvrzení o nemoci od lékaře. Uvedené zdravotní volno poskytují zaměstnavatelé nejčastěji na dobu 3 až 5 dnů. Poskytování a čerpání sick days zaměstnancům se musí řídit jasně stanovenými pravidly:

- 1) společnost musí jasně stanovit, za jakých podmínek je možné využít zdravotního volna a o kolik dnů může zaměstnanec požádat,
- 2) určení výše mzdy, která zaměstnanci v době zdravotního volna náleží,
- 3) zaměstnavatel by měl dále určit, co se stane s nevyčerpanými sick days – zda propadnou nebo budou převedeny do dalšího roku,
- 4) pravidla související se sick days musí být zakotvena alespoň v interním předpisu společnosti.

TMT spol. s r.o. Chrudim by mohla pro začátek zavést alespoň 2 dny zdravotního volna. V následujícím roce se mohou sick days rozšířit na 3 až 4 dny.

Společnost Sodexo pass Česká republika, a.s. poskytuje nabídku poukázek pro volný čas, z nichž je podle názoru autorky práce nejvhodnější tzv. **Flexi pass**. Flexi pass je poukázka, kterou lze uplatnit na sportovní aktivity, kulturu, cestování, masáže, vzdělávání, nákup zdravotních potřeb a léků apod. Poukázky Flexi pass lze utratit u velkého množství partnerských provozoven po celé ČR. Zavedení těchto poukázek není pro společnost nikterak složité a ani finančně náročné. Nespornou výhodou těchto poukázek je, že jsou osvobozeny od odvodů na zdravotní a sociální pojištění a

zaměstnanec z nich neodvádí ani daň z příjmu. Celá hodnota poukázek tak případně zaměstnanci.⁷³

⁷³ SODEXO[online]. [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/flexi-pass/>

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza personálního řízení ve vybrané organizaci a návrh možných zlepšení.

V diplomové práci autorka nejprve čtenářům představila základní pojmy týkající se managementu, významu malých a středních podniků, personalistiky a jejich vývojových koncepcí a personálních činností, které jsou teoretickým východiskem pro tvorbu analýzy personálního řízení.

Pro analýzu personálního řízení byla vybrána TMT spol. s r.o. Chrudim, která spadá podle klasifikace podniků Nařízení Komise (ES) č. 800/2008 do skupiny malých a středních podniků. TMT spol. s r. o. Chrudim je ryze českou společností, která vznikla v roce 1991. K hlavním a nosným oborům činnosti společnosti patří inženýring a dodávky technologických dopravních celků, dodávky zařízení pro technologickou a mezioperační dopravu sypkých a kusových materiálů, dodávky nosných a ocelových konstrukcí a dalších manipulačních zařízení. TMT spol. s r.o. Chrudim se řadí mezi přední dodavatele transportní a manipulační techniky nejen v České republice, ale i na zahraničních trzích. K 31.12.2015 společnost zaměstnávala celkem 201 zaměstnanců.

Kvalifikovaní a odborně zdatní zaměstnanci představují pro společnost ten nejdůležitější potenciál v získávání obchodních kontraktů a v konečném důsledku umožňují uspokojování potřeb zákazníků. Hlavním úkolem personálního řízení společnosti v roce 2015 bylo zaměření se na zabezpečení optimálního počtu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací.

Na základě studia interních materiálů společnosti a rozhovoru s personálním pracovníkem a s vedoucí ekonomického úseku, byla provedena analýza personálního řízení. Po provedené analýze autorka neshledala žádné zásadní problémy při provádění personálního řízení ve společnosti. Autorka společnost v této oblasti hodnotí velmi dobře a dospěla jen k několika doporučením, které by mohly společnosti dopomoci ke zdokonalení personálního řízení.

TMT spol. s r.o. Chrudim by se měla zaměřit na řešení problému celkového stárnutí organizace. Poměrně velká část zaměstnanců společnosti již dosahuje nebo bude v krátké době dosahovat důchodového věku. Část těchto zaměstnanců tvoří zkušení odborníci, které bude potřeba do budoucna nahradit stejně kvalitními pracovníky. Autorka společnosti

doporučuje, aby navázala spolupráci s vysokými školami. Pro TMT spol. s r.o. Chrudim by tato varianta představovala možnost, jak se dostat do širšího povědomí mladých lidí.

Dále by autorka společnosti doporučila rozšířit metody výběru zaměstnanců či alespoň rozšířit stávající metody o doplňkovou metodu, jako např. o testy pracovní způsobilosti. Zaměstnanci podniku přináší významnou konkurenční výhodu, a proto je velmi důležité věnovat jejich výběru velkou pozornost.

Podniky se musí věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců především proto, chtějí-li zůstat konkurenceschopnými a úspěšnými. Vzhledem k tomu, že společnost obchoduje s mnoha zahraničními partnery, je velmi důležité, aby byl každý zaměstnanec vybaven alespoň základní znalostí cizího jazyka. Způsobem, jak rozšířit zájem zaměstnanců o zvyšování svých znalostí a dovedností by mohl být tzv. e-learning.

Další nedostatek je shledáván v procesu hodnocení zaměstnanců, a to konkrétně v hodnotícím rozhovoru, kterému není ze strany vedoucích pracovníků věnován dostatečný prostor. Zaměstnanci musí být při hodnotícím rozhovoru dostatečně seznámeni s výsledky hodnocení a s důvody, které vedly k těmto výsledkům. Zaměstnanci musí dostat dostatečnou zpětnou vazbu. Jen takové hodnocení bude mít hlubší smysl a může zaměstnance motivovat k lepším výkonům.

Společnost svým zaměstnancům nabízí poměrně velkou škálu zaměstnaneckých výhod. Bylo by však vhodné, kdyby došlo k jejich aktualizaci. Nabízí se možnost provést mezi zaměstnanci průzkum, který by vyhodnotil o jaké výhody by měli zájem, a které by naopak ze skupiny zaměstnaneckých výhod vyloučili. Autorka by společnosti doporučovala zařadit mezi zaměstnanecké výhody například tzv. sick days a poukázky Flexi pass.

Personální řízení v TMT spol. s r.o. Chrudim je na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni a nemají tendenci hledat si jiné zaměstnání. Autorka by chtěla také docenit kvalitně zpracované interní dokumenty, ze kterých při tvorbě této práce vycházela. Uvedená doporučení nabízejí možnost, jak personální řízení a jednotlivé personální činnosti ve společnosti ještě zdokonalit.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002,. 856 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007,. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- [4] BRANHAM, Leigh. *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: American Management Association,2005, 238 s. ISBN 0-8144-0851-6.
- [5] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- [6] DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007.str. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení I*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2001, 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
- [9] ELIÁŠ, Karel a Marek SVATOŠ. *Nový občanský zákoník 2014: rejstřík : redakční uzávěrka 26. 3. 2012*. Ostrava: Sagit, 2012. ÚZ. ISBN 978-80-7208-920-8.
- [10] HAVEL, Bohumil a Kateřina SMOLÍKOVÁ. *Zákon o obchodních korporacích 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26. 3. 2012*. Ostrava: Sagit, 2012. ÚZ. ISBN 978-80-7208-921-5.

- [11] Hůlka, Petr a Nataša Randlová. *Zákoník práce 2015.*: redakční uzávěrka. Ostrava: Sagit, 2015. ÚZ., 144 s. ISBN: 978-80-7488-093-3
- a.
- [12] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Vyd. 2. Praha: Mowshe, 2007, 231 s. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9946-4.
- [13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015., 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [15] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Podniková ekonomika a management II*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013, 215 s. ISBN 978-80-7395-569-4.
- a.
- [16] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- a.
- [17] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [18] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [19] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [20] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické

učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

- [21] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [22] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [23] ULRICH, David. *HR from the outside in: the next era of human resources transformation*. New York: McGraw-Hill, 2012, 318 s. ISBN 0071802665.
- [24] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [25] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
- [26] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [27] ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*. 2., opr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 170 s. ISBN 978-80-244-2287-9.
- [28] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [29] BusinessInfo.cz. *Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců*. [online]. [cit. 2015-09-26]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!&chapter=2>
- [30] Businessinfo, *Nadnárodní formy společností* [online]. [cit. 2015-11-12].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nadnarodni-formy-spolecnosti-ppbi-51141.html#!&chapter=2>

- [31] ERTL, Jan. Fluktuace - diagnóza a léčba. In: *Personall.cz* [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html
- [32] IPodnikatel.cz [online]. [cit. 2015-12-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html?highlight=WyJzd290II0=>
- [33] Jobs.cz: ceník inzerce [online]. [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: <http://firmy.jobs.cz/cenik/>
- [34] Managementmania[online].[cit.2015-13-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti>
- [35] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016 [online]. 2015 [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: www.mpo.cz/dokument167374.html
- [36] Mzdová praxe[online]. [cit. 2015-12-12]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/>
- [37] Společnosti 123 [online].[cit.2015-11-12]. Dostupné z: http://www.spolecnosti123.cz/vice-se.php?gclid=CID687H3iswCFSsz0wod_-sC2g
- [38] SODEXO[online].[cit.2016-04-14]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/nase-produkty/flexi-pass/>
- [39] TMT spol. s r.o. Chrudim [online].[cit.2016-01-06]. Dostupné z: <http://www.tmt.cz/cz/o-spolecnosti>

JINÉ ZDROJE

- [40] Nařízení Komise (ES) č. 800/2008, příloha č. 1

- [41] TMT spol. s r.o. Chrudim, Katalog TMT

- [42] TMT spol. s r.o. Chrudim, Motivační program, vypracovala Ing. Irena Žemličková

- [43] TMT spol. s r.o. Chrudim, Personalistika a výcvik, vypracovala Ing. Irena Žemličková

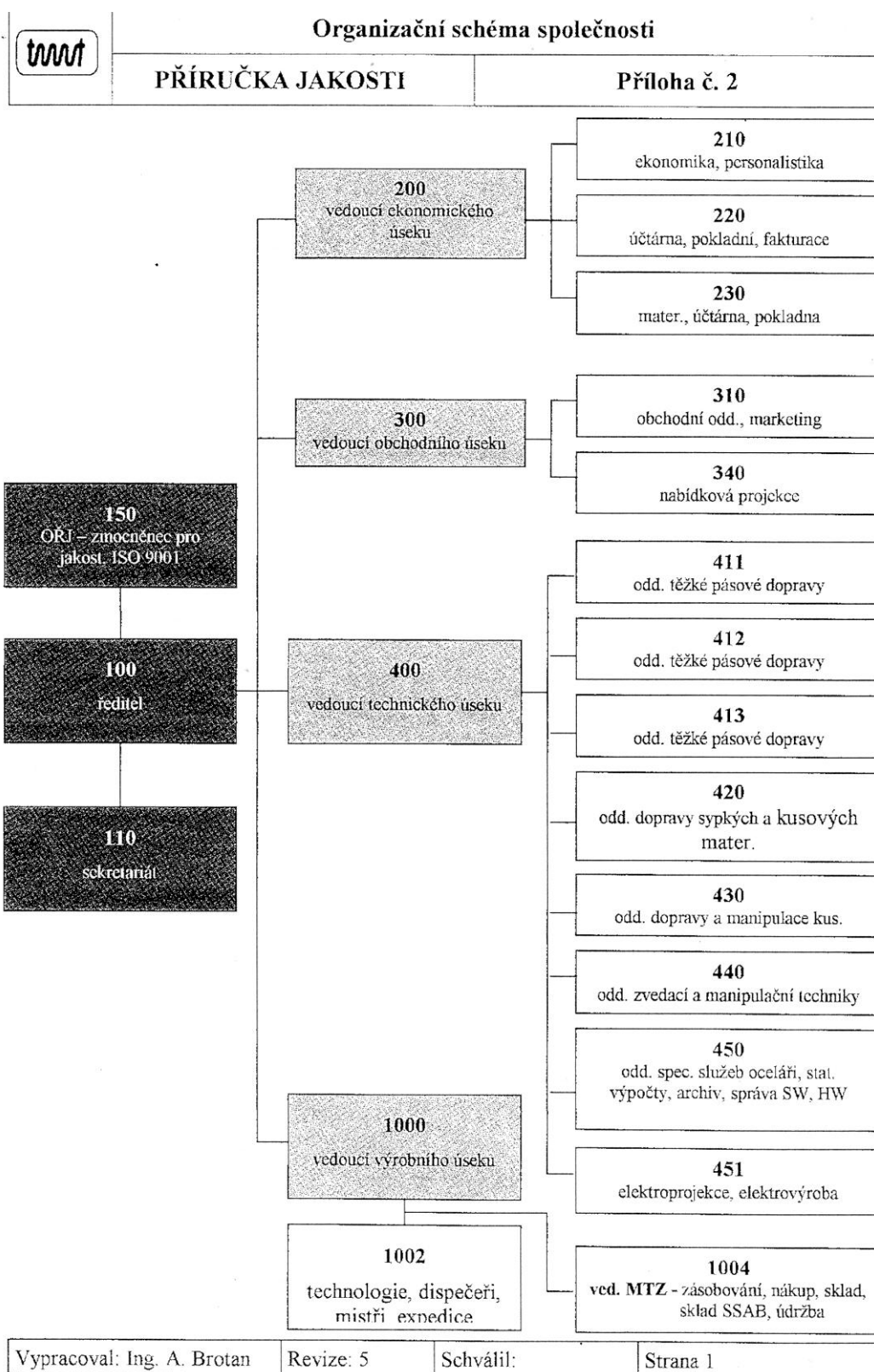
- [44] TMT spol. s r.o. Chrudim, Příručka jakosti, vypracoval Ing. Aleš Brotan

- [45] TMT spol. s r.o. Chrudim, Výroční zpráva za rok 2014

PŘÍLOHY

Příloha A <i>Organizační schéma společnosti</i>	99
Příloha B <i>Záznam o instruktáži nového zaměstnance</i>	100
Příloha C <i>Záznam z výcviku</i>	101

Příloha A Organizační schéma společnosti



Zdroj: [74]

⁷⁴ TMT spol. s r.o. Chrudim, Příručka jakosti, vypracoval Ing. Aleš Brotan

Příloha B *Záznam o instruktáži nového zaměstnance*

	ZÁZNAM O INSTRUKTÁŽI NOVÉHO ZAMĚŠTNANCE	Strana 1/1
---	--	------------

Příjmení, jméno, titul:		Osobní číslo:	
Pracovní místo:			
Útvar:			

ZÁZNAMY O INSTRUKTÁŽI					
Osobní dotazník, posudek o zdravotním stavu a pokyny pro nového zaměstnance					
Předáno:	Datum:	Podpis:	Vráceno:	Datum:	Podpis:


Předmět	Provede	Datum	Podpis instruktora	Podpis zaměstnance
Provést v den nástupu				
1. Představení společnosti a nejbližších spolupracovníků	Příslušný vedoucí			
2. Seznámení s pracovní náplní a předání Popisu pracovního místa a Platového výměru	Příslušný vedoucí			
3. Seznámení s Organizačním, Pracovním a Mzdovým řádem a dalšími interními předpisy	Personální pracovník			
4. Vyhotovení a předání pracovní smlouvy	Personální pracovník			
5. Školení o bezpečnosti práce, protipožární ochraně a ochraně majetku	TBP			
6. Školení o třídění odpadu	TBP			
7. Seznámení s možnými riziky	TBP			
Provést do 1 měsíce od nástupu				
6. Seznámení s Politikou jakosti, Cíli jakosti a zásadami systému řízení jakosti	Příslušný vedoucí			
7. Odborné zaškolení na pracovišti	Příslušný vedoucí			
8. V případě nástupu na místo s hmotnou odpovědností <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne a) inventura b) smlouva o hmotné odpovědnosti	Úsek finanční a ekonomický			

Zpracoval:	Jméno:	Datum:	Podpis:
Předáno pers. odb. dne:		Vyřízeno dne:	

Zdroj: [75]

⁷⁵ TMT spol. s r.o. Chrudim, interní dokumenty společnosti

Příloha C Záznam z výcviku

	ZÁZNAM Z VÝCVIKU	Strana 1/1
---	-------------------------	------------

Jméno a příjmení účastníka:

Název výcvikové akce:			
Organizátor akce:	Jméno:	Podpis:	
Datum:	Místo konání:		
Školící instituce:			
Lektor:	Jméno:	Doklad:	
Podpis účastníka:	Podpis interního školitele		
Hodnocení úrovně:	<input type="checkbox"/> velmi dobré	Připomínky:	
	<input type="checkbox"/> dobré		
	<input type="checkbox"/> vyhovující		
	<input type="checkbox"/> nevhovující		
Náklady:		Předána kopie osvědčení:	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
Spolupracovat se školící institucí a lektory i nadále?		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
Předáno pers. odb. dne:		Převzal:	

Název výcvikové akce:			
Organizátor akce:	Jméno:	Podpis:	
Datum:	Místo konání:		
Školící instituce:			
Lektor:	Jméno:	Doklad:	
Podpis účastníka:	Podpis interního školitele		
Hodnocení úrovně:	<input type="checkbox"/> velmi dobré	Připomínky:	
	<input type="checkbox"/> dobré		
	<input type="checkbox"/> vyhovující		
	<input type="checkbox"/> nevhovující		
Náklady:		Předána kopie osvědčení:	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
Spolupracovat se školící institucí a lektory i nadále?		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
Předáno pers. odb. dne:		Převzal:	

Zdroj:[⁷⁶]

⁷⁶ TMT spol. s r.o. Chrudim, interní dokumenty společnosti