

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vybrané činnosti řízení lidských zdrojů v konkrétní společnosti

Bc. Zuzana Šotková

Diplomová práce

2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana ŠOTKOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Vybrané činnosti řízení lidských zdrojů v konkrétní společnosti**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Úvod

- 1) Řízení lidských zdrojů
- 2) Charakteristika podniku
- 3) Analýza stimulace a motivace v podniku

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ALLEN, M. W. Michael Allen's guide to e-learning : building interactive, fun, and effective learning programs for any company. Hoboken : John Wiley & Sons, c2003. 326 s. ISBN 0-471-20302-5

ARMSTRONG, M., KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUBRIN, A. J. Leadership : Research Findings, Practice, and Skills. 5th edition. Boston : Houghton Mifflin, c2007. 518 s. ISBN 978-0-618-62328-0.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.


HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.


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

Datum zadání diplomové práce: **27. května 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**


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

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. října 2009

Prohlášení autora

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 19. 4. 2010

Zuzana Šotková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Zdeňkovi Brodskému, PhD. za cenné připomínky a odborné rady, které mi napomohly k vypracování mé diplomové práce.

Rovněž děkuji zaměstnancům společnosti Vigour, a. s. za poskytnuté informace.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá vybranými činnostmi řízení lidských zdrojů, a to hodnocením, odměňováním a vzděláváním zaměstnanců v konkrétní společnosti.

První část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. V další části jsou popsány tři výše uvedené personální činnosti.

Ve třetí části je představena zvolená společnost. Poslední část se věnuje personálním aktivitám ve vybrané společnosti. Na závěr jsou navržena opatření pro zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů; hodnocení zaměstnanců; odměňování; vzdělávání

TITLE

Selected activities of human resource management in certain company

ANNOTATION

This thesis deals with the activities of selected human resource management, and evaluation, remuneration and training of employees in a particular society.

The first part is focused on explaining the basic concepts in management and human resource management. The next section describes the three above-mentioned personnel actions.

The third part is introduced the selected company. The last part is devoted to personnel activities in the selected companies. In conclusion, the measures are designed to improve the current situation.

KEYWORDS

human resource management; employee appraisal; remuneration; education

Obsah

<i>Seznam tabulek</i>	6
<i>Seznam grafů</i>	6
<i>Seznam obrázků</i>	6
<i>Úvod</i>	9
<i>Metodika práce</i>	11
1 <i>Základní pojmy</i>	12
1.1 Oblast managementu	12
1.1.1 Vymezení pojmu management	12
1.1.2 Základní funkce managementu	13
1.1.3 Vykonavatelé managementu	14
1.1.4 Manažerské styly	15
1.2 Oblast řízení lidských zdrojů	16
1.2.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů	16
1.2.2 Lidské zdroje	17
1.2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	18
1.2.4 Cíle řízení lidských zdrojů	19
1.3 Shrnutí	20
2 <i>Vybrané činnosti řízení lidských zdrojů</i>	21
2.1 Hodnocení pracovníků	21
2.1.1 Význam hodnocení	21
2.1.2 Kritéria hodnocení	22
2.1.3 Metody hodnocení pracovníků	23
2.1.4 Typy hodnocení	31
2.1.5 Hodnotící pohovory	32
2.2 Odměňování pracovníků	34
2.2.1 Soudobá koncepce odměňování	34
2.2.2 Cíle řízení odměňování	37
2.2.3 Vztah hodnocení a odměňování	37
2.2.4 Mzdové formy	39
2.2.5 Zaměstnanecké výhody	41
2.3 Vzdělávání pracovníků	43
2.3.1 Základní pojmy	43
2.3.2 Cíl podnikového vzdělávání	44
2.3.3 Přístupy ke vzdělávání pracovníků	45
2.3.4 Cyklus podnikového vzdělávání	46
2.3.5 Metody vzdělávání	48
2.4 Shrnutí	52
3 <i>Vigour, a. s.</i>	54
3.1 Profil společnosti	54
3.2 Firemní kultura	58
3.3 Marketingový mix	59
3.4 Shrnutí	60

4	<i>Vybrané činnosti řízení lidských zdrojů ve Vigour, a. s.</i>	61
4.1	Hodnocení pracovníků v podniku	61
4.1.1	Cíle hodnocení pracovníků	61
4.1.2	Pohovory	62
4.1.3	Principy řízení hodnotícího pohovoru	63
4.1.4	Patron	64
4.2	Odměňování pracovníků v podniku	64
4.2.1	System odměňování	64
4.2.2	Zaměstnanecké výhody	65
4.3	Vzdělávání pracovníků v podniku	70
4.3.1	Programy vzdělávání pro nové zaměstnance	71
4.3.2	Programy vzdělávání pro ostatní zaměstnance	76
4.3.3	Kariérní růst zaměstnance	78
4.3.4	Profil znalostí	80
4.4	Vlastní návrh	82
	<i>Závěr</i>	86
	<i>Seznam použité literatury</i>	88

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice metod hodnocení	24
Tabulka 2: Příklad výše celkové hrubé mzdy.....	65
Tabulka 3: Výše státního příspěvku	68

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1995 – 2009.....	56
Graf 2: Struktura zaměstnanců podle vývojových center.....	57
Graf 3: Struktura zaměstnanců podle pracovního poměru	57
Graf 4: Struktura zaměstnanců podle pozic.....	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Druhy lidských zdrojů	17
Obrázek 2: Model procesu MBO	25
Obrázek 3: Způsobilost a odměňování	38
Obrázek 4: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	44
Obrázek 5: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb	46
Obrázek 6: Zaměstnanecké výhody.....	66
Obrázek 7: Analyst Hatchery	72
Obrázek 8: Development Hatchery	73
Obrázek 9: Test Hatchery	75
Obrázek 10: Postup v zaměstnání.....	78
Obrázek 11: Účel Knowledge Profile.....	80

Úvod

Základem úspěchu každé organizace jsou lidé v ní působící. Z tohoto důvodu je kladen v současné době stále větší důraz na řízení lidských zdrojů. Správné vedení a rozvoj lidí v organizaci je klíčem k jejímu úspěšnému působení na trhu. Organizace kladou velký důraz na výběr, spokojenost a realizaci svých zaměstnanců. Pouze tak mají zaměstnanci možnost dosáhnout velmi dobrých a uspokojivých výsledků. V současnosti se žádná organizace neobejde bez efektivního vzdělávání svých zaměstnanců, pokud se chce i nadále rozvíjet a dosahovat úspěchů.

Za charakteristické poslání řízení lidských zdrojů je považováno nejlepší využití lidských zdrojů a zvýšení efektivity práce v souladu se strategií organizace.

Řízení lidských zdrojů představuje tu část řízení organizace, která se orientuje na vše, co se vztahuje k lidem v pracovním procesu. Lidské zdroje představují pro organizaci většinou nejdražší a nejcennější zdroje, jenž rozhodují o jejím rozvoji a prosperitě. Lidský kapitál je v mnoha organizacích významnou konkurenční výhodou.

Řízení lidských zdrojů spočívá v zajištění vhodné selekce výkonných a spolehlivých pracovníků, dále v jejich rozmístění podle pracovních a odborných dispozic, v jejich nestranném hodnocení a jejich profesním růstu.

K výběru tématu diplomové práce vedl autorku zájem o oblast řízení lidských zdrojů. První praktické poznatky měla možnost získat v rámci odborné praxe, kterou absolvovala na střední škole. Její zaujetí pro vedení lidí se projevovalo i jinou formou, a to vedením oddílu na dětských táborech či dětí v zájmovém kroužku. Po absolvování volitelného předmětu Řízení lidských zdrojů, se její zájem ještě více upevnil. Výběrem tématu si chce diplomantka rozšířit a prohloubit své znalosti, které by jednou ráda uplatnila ve své budoucí pracovní činnosti.

Cílem diplomové práce bude analýza tří vybraných činností řízení lidských zdrojů, a to hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Vigour, a. s. Na základě této analýzy budou navržena možná řešení na zlepšení současného stavu.

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř částí.

V první části budou vysvětleny hlavní pojmy managementu a následně řízení lidských zdrojů, dále úkoly a cíle této disciplíny.

Ve druhé části budou popsány tři vybrané činnosti řízení lidských zdrojů, a to hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

Ve třetí části bude představena společnost Vigour, a. s., která se soustřeďuje na vyhledávání lidí na trhu práce, jejich vzdělávání a péče o ně.

Čtvrtá část bude orientována na analýzu vybraných činností řízení lidských zdrojů ve společnosti Vigour, a. s. Následně budou doporučena možná řešení na zlepšení stávající situace.

Metodika práce

Teoretická část diplomové práce bude zpracována na základě rešerše domácí a zahraniční odborné literatury. Tato část tak poskytne teoretická východiska zkoumané oblasti.

Pro výzkumné šetření si diplomantka zvolila kvalitativní výzkum. Ten bude realizován metodou polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky společnosti a dále metodou analýzy dokumentů.

Polostrukturovaný rozhovor bude vycházet z předem připraveného rámcového scénáře. Ten bude zahrnovat soupis témat, které vymezí základní oblast rozhovoru. V rámci daných témat diplomantka vyhotoví klíčové otázky, jejichž odpovědi budou pro výzkum zásadní. Polostrukturovaný rozhovor bude zaměřovat pozornost k informacím, které je potřebné v rámci diplomové práce zjistit. Zároveň však ponechá jistou volnost k tomu, aby mohl dotazovaný pracovník společnosti obeznámit autorku s dalšími skutečnostmi, ke kterým přímo konkrétní otázky nevedly. Seznam témat i konkrétní otázky měli příslušní zaměstnanci dostatečně předem pro svoji přípravu k dispozici.

Východiska pro návrhovou část diplomové práce budou poskytovat zjištěné teoretické poznatky a zároveň poznatky z provedeného kvalitativního výzkumu.

1 Základní pojmy

První kapitola pojedná o základních pojmech jednak z oblasti managementu a dále z oblasti řízení lidských zdrojů.

1.1 Oblast managementu

Management je označován jako umění řízení. V současnosti představuje řízení velice zaměřenou činnost, bez které se žádná organizace neobejde.¹

1.1.1 Vymezení pojmu management

Management má několik významů a vysvětlení. S tímto pojmem se můžeme setkat v následujících významech, podle toho zda zdůrazňují:

- vedení lidí,
- speciální činnosti realizované manažery,
- záměr a používané prostředky.

Management chápeme jako dovednost úspěšně uskutečnit záměr podniku rukama a hlavami ostatních. Toto vymezení zdůrazňuje vedení lidí.

Dále management označuje úspěšnou realizaci plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních aktivit, orientujících se na dosažení vytyčených cílů podniku. Tato definice poukazuje na speciální činnosti realizované manažery.

Management rovněž znamená souhrn stanovisek, postojů, mínění, návrhů a postupů, které uplatňují vedoucí pracovníci k realizaci speciálních funkcí, zaměřených na dosažení vymezených cílů podniku. Tato formulace akcentuje záměr a používané prostředky manažerské činnosti.²

¹ VEBER, J., et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5, strana 17

² VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7, strana 11, 12

1.1.2 Základní funkce managementu

Pojmem funkce managementu se rozumějí charakteristické aktivity, jenž by měl manažer vhodně, promyšleně a efektivně provádět k dosažení úspěchu své manažerské činnosti.³

Těmito funkcemi jsou:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení lidí,
- kontrola.

Plánování je manažerská činnost orientovaná na budoucí vývoj podniku, stanovující čeho a jak má být v organizaci docíleno, stanovení, co se má stát, nikoli odezva na to, co se již stalo. Plánování je specializováno na určení budoucích stavů podniku a možných způsobů k jejich dosažení.⁴

Organizování je promyšlené jednání, jehož výsledným cílem je utřídit složky v soustavě podniku, její činnosti, koordinaci a kontrolu tak, aby maximální měrou napomohly k dosažení vytyčených cílů podniku.⁵

Personalistika je další manažerskou funkcí. Tato činnost spočívá v selekci a rozmísťování spolupracovníků. Posuzovány jsou odborné a výkonnostní předpoklady spolupracovníků.⁶

Vedení lidí se zakládá na získávání a aktivizaci efektivních pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly dosaženy vytyčené cíle, uskutečněny zamýšlené aktivity a vykonány plánované úkoly.⁷

Kontrola je rozhodné posouzení skutečného stavu s ohledem na direktivní záměry, stanovení zda bylo dosaženo kongruence ve vývoji sledovaného skutečného stavu oproti

³ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7, strana 65

⁴ VEBER, J., et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5, strana 51, 52

⁵ VEBER, J., et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5, strana 118

⁶ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7, strana 70

⁷ VEBER, J., et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5, strana 78

kladeným požadavkům. Kontrolní funkce aplikují vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jako účinné formy regresivní vazby.⁸

1.1.3 Vykonavatelé managementu

Osobnost manažera je úzce spjata s organizací. Jeho činnost by měla být znát na všech pracovních výkonech, na mezilidských vztazích, na kladných výsledcích organizace. Úspěšnost jeho práce se projevuje rovněž v úspěšnosti organizace.⁹

Manažeři jsou považováni za významného činitele v řízení organizací. Z tohoto důvodu je selekce a vzdělávání manažerů pokládáno za rozhodující aspekt v moderním světě byznysu. Na vlastnostech manažerů závisí stanovení záměrů organizace, praktičnost její organizační struktury apod.

Postupem času organizace zvyšovaly nároky na své řízení a tím i na členění vedení.¹⁰ V současnosti se manažeři člení zpravidla do těchto tří úrovní:

- nejnižší – manažeři první linie,
- střední – manažeři druhé linie,
- vrcholová – top manažeři.

Mezi manažery první linie se zařazují vedoucí dílen, mistři (jsou svojí pozicí pouze o stupínek výše nad řadovými zaměstnanci). Mezi manažery druhé linie se řadí vedoucí různých útvarů, manažeři závodů (získávají a poskytují informace). Top manažeři přejímají odpovědnost za majitele (řídí a koordinují všechny činnosti, na nich závisí závěrečné výsledky).

Počet úrovní v dané organizaci závisí na situaci a nedá se obecně stanovit, záleží na organizační struktuře, na rozsahu centralizace či decentralizace.¹¹

⁸ VEBER, J., et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5, strana 92

⁹ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6, strana 123

¹⁰ VEBER, J., et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5, strana 21

¹¹ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management : Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4, strana 240

1.1.4 Manažerské styly

Vizitkou manažera je jeho styl práce. Tím se zpravidla rozumí způsob, který vedoucí pracovníci využívají při vedení svých podřízených pracovníků k motivování, odměňování a k jejich pracovnímu růstu.

Nelze zvolit nejlepší styl vedení. Každý styl má své pozitivní stránky a své negativní stránky. Kupříkladu direktivní postoj je prospěšný v období krize, přesto však jeho přílišné používání nedává prostor pro činnost a vlastní iniciativu. Sociální postoj je příhodný ve velmi napjatých situacích či v situacích, kdy jsou pracovníci postiženi osobními problémy. Působivější je, pokud je používán společně se stylem participativním, vizionářským či s koučováním. Výkonný postoj sice může přinést kladné výsledky, ovšem pouze krátkodobě, dlouhodobě pracovníky vysiluje.¹²

Každý z následujících šesti manažerských stylů je vhodný použít za určitých podmínek. Náležitě vybraný styl řízení formuje pracovní prostředí, které podporuje růst výkonnosti.

Direktivní styl označuje rozkaz a dozor. Vedoucí lidem přikazuje, co mají konat, kdy to mají činit a občas i co se stane, když to nevykonají. Styl je vhodné použít v případě krizových situací u jedinců se slabou výkonností. S potěšením jej využívají vedoucí s velkým zaměřením na výsledky.

Vizionářský styl nabývá aktivní podporu pracovníků tím, že zřetelně formulují jistý apel a odpovědnost, která z něho vzniká a uvede ji do spojitosti se strategickou orientací k cíli, který organizace sleduje. Tímto postupem získává pracovní zaujetí lidí a energizuje se celý kolektiv.

Sociální styl akcentuje pracovníky a jejich emocionální potřeby více než samotnou pracovní činnost. Úsilím je vyvarovat se konfliktů. Tento manažerský styl je účinný, jestliže vedoucí vede pracovníky, jenž procházejí stresovými stavy či personální krizí. Nejúčinnější je v případě, že se používá společně se stylem participativním, vizionářským či s koučováním. Málokdy bývá efektivní sám o sobě.

Participativní styl je označen jako demokratický a je zaměřený na spolupráci. Vedoucí zapojuje podřízené do řídicího a rozhodovacího procesu. Tento manažerský styl přispívá k budování důvěry a vytváření konsensu, a to obvykle když se skupina skládá z velmi

¹² STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2, strana 149

kompetentních pracovníků a když šéf skupiny má nevelkou specializovanou znalost záležitostí.

Výkonový styl znamená řídit podle osobního příkladu. Vedoucí, kteří používají tento styl, kladou značné požadavky na výkonnost a jakost pracovních činností. Z dlouhodobého hlediska pracovníky příliš nemotivují. S oblibou ho využívají vedoucí, kteří jsou notně zaměřeni na výborné výsledky.

Posledním popsáním stylem je koučování. Při tomto stylu se vedoucí angažuje v dlouhodobém pracovním růstu a rozvoji jedince. Je to styl efektivní, avšak s omezeným použitím. Tento styl by měl však náležet ke stylům vedení manažera.¹³

1.2 Oblast řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje koncepci personální práce, která pojímá lidský faktor jako význačný rys, jenž rozhoduje o úspěchu organizace, do jehož rozvoje je potřebné investovat.¹⁴

1.2.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je vymezeno jako záměrný a cílevědomý přístup k řízení nejcennějšího zdroje organizace, kterým jsou lidé v ní pracující, kteří se podílejí na realizaci jejich cílů.¹⁵

Řízení lidských zdrojů vystihují následující rysy:

- personální práce jsou předmětem běžné práce vedoucích pracovníků na všech úrovních,
- důraz na personální a sociální rozvoj pracovníků,
- strategický postoj ke všem personálním aktivitám,
- zaměření se na vnější faktory utváření a fungování pracovní síly organizace,
- formování příznivé zaměstnavatelské pověsti organizace,
- zvláštní důraz je dáván na růst lidských zdrojů,
- zaměření na sounáležitost pracovníků s organizací a participativní způsob řízení,

¹³ STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2, strana 150, 151

¹⁴ VEBER, J., et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5, strana 167

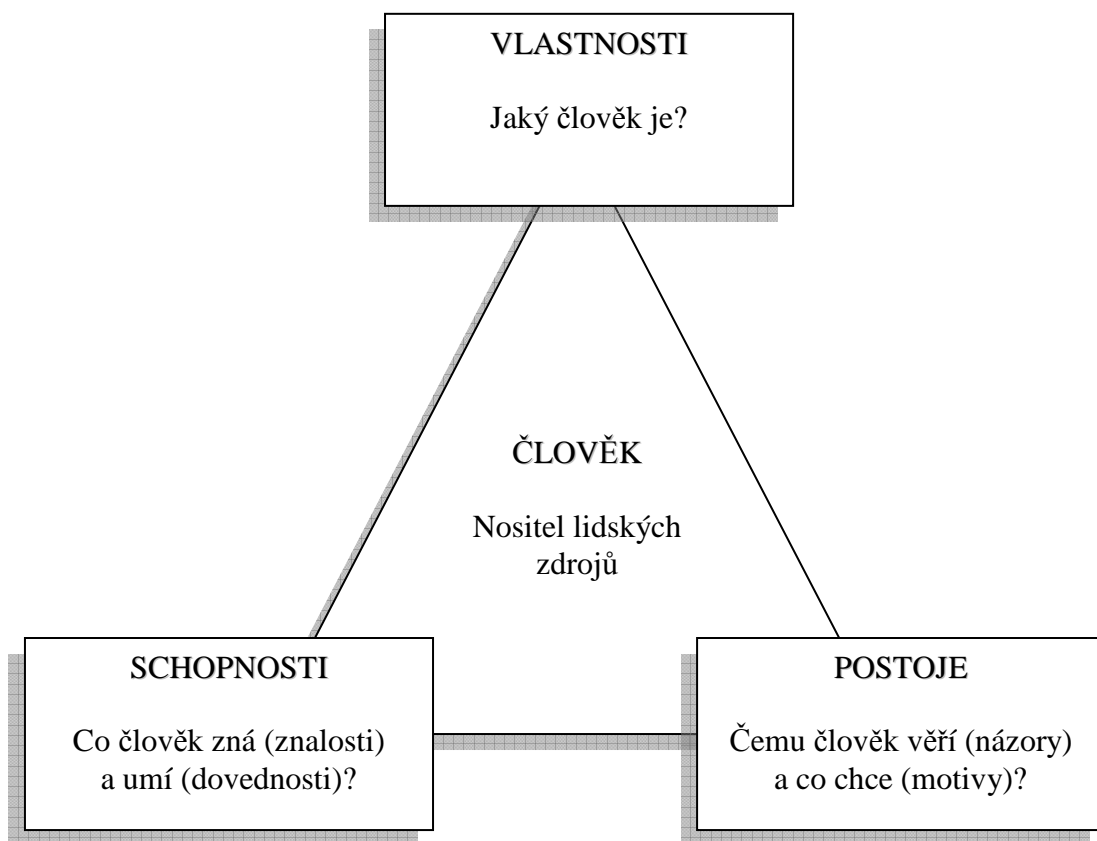
¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, strana 27

- personální řízení patří mezi nejvýznamnější oblasti řízení organizace,
- orientace na formování náležité organizační kultury.¹⁶

1.2.2 Lidské zdroje

Za nejvýznamnější zdroj úspěchu organizace se nepokládá know-how či peněžní prostředky, nýbrž lidské zdroje. Z tohoto důvodu je nutné s nimi podle toho jednat. Pojímat je jako myslící osobnosti, které mohou dovést organizaci k vytyčeným cílům. Je potřeba pro ně formovat vhodné podmínky.¹⁷

Za lidské zdroje se nepovažují lidé, avšak jejich schopnosti, postoje a vlastnosti, které vytvářejí dispozice pro to, aby jejich nositelé (lidé) byli při uskutečňování záměrů organizace úspěšní. Z těchto zdrojů přichází do procesů organizace důležitý vstup, tj. lidská práce, tedy skutečná činnost, která produkuje nové hodnoty.¹⁸



Obrázek 1: Druhy lidských zdrojů

Zdroj: [PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5, strana 61]

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, strana 15, 16

¹⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6, strana 129

¹⁸ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5, strana 59

Schopnosti

Za významný zdroj se pokládají vědomosti a zkušenosti dané osoby, tedy to co jedinec zná a co ovládá. Souhrnně se hovoří o schopnostech. Jedná se o potenciál jedince, u kterého je možné dále podporovat jeho rozvoj, to znamená formovat jeho jednotlivé schopnosti, například prostřednictvím školících programů. Samotné schopnosti pochopitelně nepostačují, podstatné totiž je, aby je zaměstnanci využívali k užitku organizace.

Postoje

Celkovou míru ochoty, úsilí a vstřícnosti jedince znázorňují postoje. Ty mají úzký kontext s jeho motivací. Kladné postoje však musejí být doprovázeny uspokojivými schopnostmi. Sami o sobě nepostačují. Podobně jako schopnosti, tak také postoje lze vytvářet a formovat, a to kupříkladu motivačními projekty.

Vlastnosti

Soubor lidských zdrojů, které není efektní při práci s lidskými zdroji měnit se nazývá vlastnosti. Nedoporučuje se to s ohledem na to, že to jsou velice náročně měnitelné rysy jedince či dokonce neměnné, které souvisejí s jeho biologickou a psychologickou podstatou. Mnohdy se nejedná o naučené vlastnosti, ale o zděděné. Jedná se vlastně o stránku osobnosti označovanou jako temperament.

Ačkoliv lze schopnosti a postoje ovlivňovat a usměrňovat, tak u vlastností tomu tak není. Pro řízení lidí je podstatné, že jedince s jistými vlastnostmi si nemůže organizace vycvičit, nýbrž ho získá „hotového“. Proto jsou při výběru kandidátů na určitou pozici osobní vlastnosti důležitým kritériem. Později je vhodné, při vedení pracovníků, jednotlivé vlastnosti jednoduše přijmout.¹⁹

1.2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecně je úkolem řízení lidských zdrojů činit vše pro to, aby byla organizace efektivní a aby se její výkon neustále vylepšoval.

Hlavním konkrétnějším úkolem řízení lidských zdrojů je utváření týmů, efektivního stylu vedení pracovníků a přirozených mezilidských vztahů v organizaci. Dále se snaží o umístění vhodného člověka na náležité místo a usiluje o to, aby byl tento člověk stále připraven se adaptovat měnícím se nárokům pracovního místa. Další úlohou je respektování veškerých zákonných norem v oblasti lidských práv, práce a zaměstnávání lidí. Řízení

¹⁹ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5, strana 60

lidských zdrojů usiluje o vhodné využívání pracovních sil v organizaci. Jiným posláním je rozvoj osobnosti, pracovních schopností, pracovní kariéry a komunikačních dovedností pracovníků.²⁰

1.2.4 Cíle řízení lidských zdrojů

V obecném pojetí je cílem řízení lidských zdrojů zabezpečit, aby byla organizace schopna prostřednictvím pracovníků zdárně uskutečňovat vytčené cíle.

V konkrétnějším pojetí se cíle řízení lidských zdrojů týkají následujících oblastí.

Řízení znalostí

Cílem je podporovat rozvoj speciálních dovedností, které jsou důsledkem procesů učení uskutečňujících se v organizaci.

Pracovní vztahy

Cílem je formovat příjemnou atmosféru, tak aby se v organizaci budovaly harmonické vztahy.

Řízení lidského kapitálu

V této oblasti si klade organizace za cíl získat a udržet potřebné vzdělané, věrné a správně motivované pracovní síly.

Uspokojování různých potřeb

Cílem je poskytovat všem zaměstnancům stejné příležitosti.

Řízení odměňování

Zde je cílem snažit se zvyšovat motivaci, angažovanost a loajálnost pracovníků, a to pomocí vhodného systému hodnocení a odměňování skutečných výsledků pracovníků.²¹

Pokud zaměstnanci chybí motivace, problém téměř vždy leží v některé z následujících oblastí: nejasné cíle, špatný hodnotící systém pracovního výkonu či nevhodná organizace systému odměňování.²²

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, strana 16, 17, 18

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, strana 30, 31

²² ROBBINS, S. P. *The truth about managing people : And nothing but the truth*. Upper Saddle River : Prentice Hall, c2003. 211 s. ISBN 0-13-183847-4, strana 36

1.3 Shrnutí

V první kapitole se autorka zaměřila na základní pojmy managementu a řízení lidských zdrojů.

Současný management je praktická disciplína, jenž se stále rozvíjí a osvědčuje v praxi. Manažer vede pracovníky a řídí procesy. Vymezených cílů dosahuje manažer pomocí druhých lidí.²³

Řízení lidských zdrojů je jakási filozofie, která se vztahuje k řízení lidí s cílem získat a udržet si konkurenční výhodu. Řízení lidských zdrojů je v dnešní době věcí všech manažerů, nejen tedy záležitostí pouze personálního útvaru.

Lidské zdroje přivádějí do pohybu další zdroje a stanovují účinnost jejich využití. Z tohoto důvodu znázorňují ten nejdražší a nejcennější zdroj, jenž rozhoduje o prosperitě organizace. Je nezbytné, aby se staly jádrem celého řízení organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je právě dosažení konkurenční výhody prostřednictvím zaměstnanců.²⁴

O třech vybraných činnostech řízení lidských zdrojů podrobněji pojedná následující kapitola.

²³ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1, strana 17

²⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7, strana 29, 30, 31.

2 Vybrané činnosti řízení lidských zdrojů

Druhá kapitola vyloží teoretické poznatky tří zvolených činností řízení lidských zdrojů. Autorka diplomové práce bude popisovat nejprve hodnocení pracovníků, poté se zaměří na odměňování pracovníků a předmětem jejího zájmu bude nakonec vzdělávání pracovníků.

2.1 Hodnocení pracovníků

Evaluace pracovního výkonu je jedním z neúčinnějších motivačních nástrojů. Je-li systém hodnocení správně nastaven, může být velice účinným nástrojem řízení pracovního výkonu.

2.1.1 Význam hodnocení

Posouzení pracovníka má smysl pro hodnoceného pracovníka, pro vedoucího i pro organizaci.

Význam hodnocení pro pracovníka:

- možnost k projevení svých rozvojových nároků,
- mínění a hledisko vedoucího na svoji vykonávanou činnost,
- uznání vlastní práce a stimul k dalšímu úsilí,
- příležitost prezentovat osobní záměry a potřeby.

Vedoucím usnadňuje hodnocení pracovního výkonu:

- rozvíjet silné stránky pracovníků a eliminovat jejich nedostatky,
- poskytovat pracovníkům regresivní vazbu a tím ovlivňovat jejich práci, srozumitelně projevít své mínění na pracovníky,
- určit zaslouženou mzdu, především pak proměnlivé složky mzdy,
- poznat přání a zájmy pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje,
- stimulovat pracovníky k vyššímu výkonu,
- připravovat rozvojové činnosti, jakými jsou např. semináře a školení.

Organizace využívá hodnocení pracovníků ke:

- zdokonalení vnitroorganizační komunikace,
- rozvoji a využití schopností jednotlivců,
- zvýšení efektivnosti pracovníků,
- plánování a přípravě personálních rezerv.²⁵

2.1.2 Kritéria hodnocení

Hodnocení se zabývá třemi základními okruhy, kterými jsou pracovní výkon, dovednosti a pracovní vystupování a potenciály.

Pracovní výkon

Jedná se o již vykonané pracovní úkony zaměstnancem. Výsledky je možné charakterizovat z aspektu jakosti či množství.

Dovednosti a pracovní vystupování

Je třeba odpovědět na otázky, zda má zaměstnanec pro podávání patřičného výkonu odborné schopnosti? Jakým způsobem dosahuje cíle? Hodí se jeho jednání a názory ke kultuře organizace?

Potenciály

Zde se nadřizený ptá, do jaké míry je zaměstnanec příhodný pro vykonávání činností mimo svoji nynější sféru působnosti. Jedná se o soulad potřeb organizace a kariéry zaměstnance.²⁶

Soustavné hodnocení by mělo být založeno na kritériích, která dovolí komparovat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem. Existují tři podstatné typy kritérií hodnocení, a to plnění úkolů, ukazatelé a osobní kvality.

Prvním kritériem je plnění úkolů, při kterém je nezbytné předem srozumitelně určit, jaký má být očekávaný výsledek. Toto kritérium je lehce vyhodnotitelné a příhodné pro kteroukoli oblast aktivit.

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8, strana 59, 60

²⁶ DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce : Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3, strana 23

Druhým kritériem jsou ukazatelé. Je to měřítko objektivní. Patří mezi ně množství smluvených objednávek, počet vadných výrobků, ekonomické výsledky vedené jednotky, množství zhotovených produktů, počet havárií a nehod.

Především by se měla preferovat objektivní kritéria. Na druhou stranu bývají mnohdy zkreslena řadou jiných činitelů, které nelze usměrnit snahou pracovníka.

Jako třetí kritérium se uvádějí osobní kvality, jakožto kritérium subjektivní. Patří mezi ně hodnocení určité složky výkonu nadřizovým. Touto složkou mohou být komunikační a prezentační schopnosti, odbornost, která může být klasifikována stupni 1 až 5 nebo A, B, C, dále flexibilita, loajálnost, pracovní nasazení a rovněž také řízení a motivování pracovníků.

Subjektivní kritéria jsou v podstatě aplikovatelná v jakékoliv oblasti aktivit. Nevýhodou zde je subjektivní zkreslení.²⁷

2.1.3 Metody hodnocení pracovníků

Hodnocení může být formální a neformální. K neformálním metodám hodnocení patří situační, neplánované hodnocení, kupříkladu pochvala nebo výtka.

Matice metod hodnocení

Metody hodnocení lze klasifikovat podle toho, jaké oblasti hodnocení postihují a na jaký časový horizont se zaměřují.

Podle časového horizontu můžeme diferencovat 3 třídy metod.

První třídou jsou metody orientované na minulost – tyto metody se zaměřují zejména na to, co se už odehrálo.

Do druhé třídy se zahrnují metody specializované na přítomnost – tyto metody jsou orientované na posouzení současného stavu.

Třetí třídou tvoří metody orientované na budoucnost – tyto metody se zaměřují k jisté prognóze toho, co se může odehrát.²⁸

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8, strana 61, 62

²⁸ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2, strana 54

Tabulka 1: Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: [HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2, strana 54]

Základní metody hodnocení pracovníků

Mezi primární metody hodnocení řadíme motivačně-hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cílů) a BSC (balance score card). MBO a BSC se orientují na poměrně snadněji měřitelné hodnoty, a proto se uplatňují obzvláště při hodnocení výstupů.

Motivačně-hodnotící pohovor

Tato metoda má dvě části. V první části hodnotí pracovník sám sebe. Ve druhé části hodnotí pracovníka nadřízený.

Motivačně hodnotící pohovor je součástí většiny hodnotících systémů. Nejvýznamnější výhodou je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení.

MBO (Management by Objectives)

Řízení podle cílů (MBO) je metodou orientovanou na budoucnost. Může se zaměřovat na všechny oblasti.

Hlavními prvky jsou:

Vytyčení cílů

Vytyčení cílů je základem procesu MBO. Důraz je kladen na měřitelnost.

Plánování úloh a činností

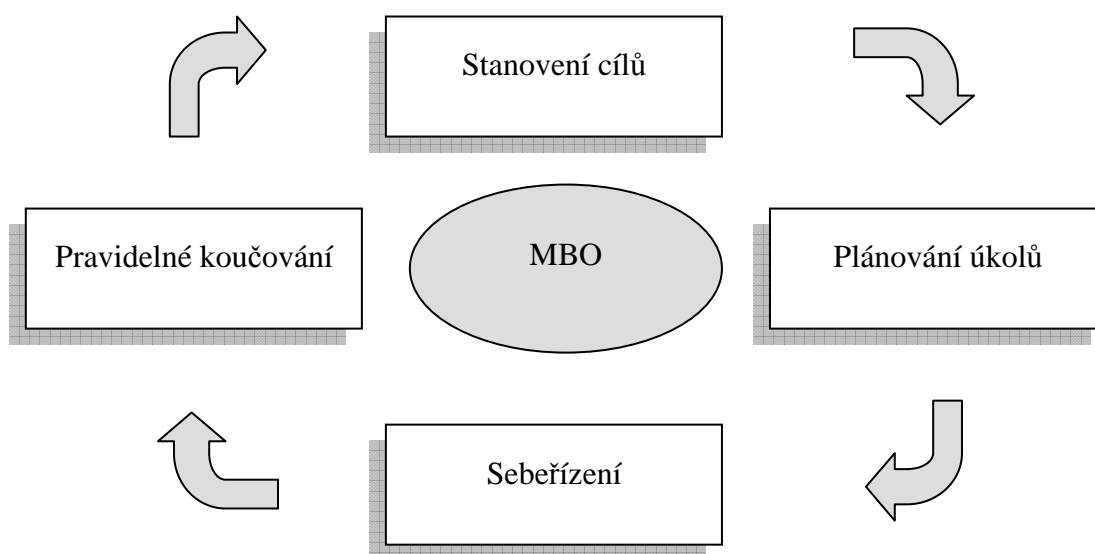
Zatímco cíle vytyčují co (čeho) má být dosaženo, úlohy a činnosti vymezují, jak toho má být dosaženo.

Sebeřízení

Dispozicí úspěchu MBO je vhodná motivace, zkušenost s MBO a píle, které jsou nenahraditelné pro vlastní realizování úloh.

Kontinuální řádný dohled, respektive koučování

Pravidelné koučování zajišťuje zpětnou vazbu k realizování jednotlivých záměrů a činností.²⁹



Obrázek 2: Model procesu MBO

Zdroj: [HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2, strana 59]

Metoda kritických událostí

Metoda kritických případů vychází ze sledování a zapisování kritických (velmi zdařilých či naopak velmi nezdařených) výsledků pracovního jednání. Závěrem posudku je seznam veškerých kladných a záporných kritických situací. Tato metoda se používá jako efektivní základ pro rozvoj pracovníků. Do soustavy hodnocení je včleněna jako komplementární metoda. Pokud aplikujeme tuto metodu pro hodnocení pracovníků, pak musíme i v tomto případě zvážit a přesně určit spojitost mezi závěry hodnocení a soustavou odměňování a profesního růstu.³⁰

²⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2, strana 58

³⁰ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5, strana 33

Hodnocení pomocí stupnice (rating)

Hodnocení s použitím škály zpravidla označuje hodnocení provedení práce a vystupování zaměstnance dle předem určené škály. Toto hodnocení vytvořené na posloupné stupnici může vedoucí provádět tak, že konfrontuje výkon zaměstnance podle souboru poměrně běžných výroků zahrnující generalizované popisy výkonu či jednotlivé vlastnosti jedince. Hodnotící škály jsou obvykle užívány společně s metodami zaměřenými na výsledky, jež hodnotí výkon podle komparace se skupinou cílů. V těchto situacích jsou hodnotící škály aplikovány pro vymezení rozsahu úspěšnosti zaměstnance při sledování cílů.³¹

360stupňová zpětná vazba

Tato metoda se sestává z postupných kroků, jejichž jádrem je vícenásobné hodnocení zaměstnance ze strany jeho spolupracovníků. Vícenásobné hodnocení je nejtypičtějším rysem této metody.

Výsledkem 360° zpětné vazby je informace o tom, jak pracovníkovo jednání vidí ostatní, jak ho posuzují, v případě vedoucího, jak na ně působí. Mezi hodnotiteli jsou zpravidla přímí nadřízení, spolupracovníci na identické úrovni, podřízení a občas i klienti, jestliže je s nimi v kontaktu. Mimo to vedoucí hodnotí i sám sebe. Již z označení metody je tedy vystihnout tento obrazný kruh lidí – 360 stupňů.

Význam informace z této zpětné vazby pro vedoucího spočívá v tom, že pozná své jednání objektivněji a může provést vhodné úpravy. Jeho jednání se hodnotí podle dopředu přesně určených výkonových norem.

Osobou, jež pomáhá hodnocenému pochopit závěrečné oznámení a vymežit si rozvojový plán, je obvykle facilitátor. Nejpodstatnějším důsledkem celého děje 360stupňové zpětné vazby je následný rozvoj. Ten může mít různou formu, např. stáž či účast na tréninkových akcích.³²

Hodnocení pomocí dotazníku

U metody posuzování podle dotazníku hodnotitel zaškrťává u přímo definovaných otázek správné odpovědi.

³¹ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1, strana 112, 113

³² KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, E. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3, strana 14, 15

Hodnocení porovnáním s vytčenými cíli

Zde se srovnává realita s vymezenými termíny a cíli. Předností je, že zaměstnanec může sám pozorovat výsledky své činnosti. V evaluaci jsou však zahrnuty i nepředvídané elementy, jenž pomohly k dosaženým výsledkům.

Hodnocení porovnáním s ostatními pracovníky

Výsledky, které se získají ze srovnávání zaměstnance s jinými zaměstnanci slouží jako podklad pro odměňování. Jedná se o určení pořadí zaměstnanců. Při větším počtu posuzovaných pracovníků se užívá řazení do seskupení.³³

Manažerský audit

Manažerský audit prezentuje souhrn odlišných metod, které jsou obvykle individuálně spravovány. Struktura těchto metod je většinou velice pestrá. Manažerský audit je ovšem téměř výlučně specializován na hodnocení inputů a orientován na současnost.

Zpravidla manažerský audit zahrnuje podrobný rozhovor, dále obchodní úvahu a psychologické ohodnocení.

Občas obsahuje i zjednodušenou formu 360° zpětné vazby, které se účastní vedoucí, podřízený a spolupracovník.

Tato individuální metoda vymezuje řadu obdobných znaků jako Development Centre či 360° zpětná vazba. Jedná se v první řadě o vícezdrojové a mnohostranné hodnocení.³⁴

Volný popis

Volný popis čili otevřená charakteristika označuje metodu hodnocení, u které není předepsána žádná struktura. Je založena na hodnocení výkonu jedince, jenž píše hodnotitel formou vyprávění. Jedná se o vhodný způsob, jak zahájit otevřený rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem. Velká volnost je ovšem kompenzována jistou nekonzistentností a ohraničenou možností skutečné komparace zaměstnanců.³⁵

³³ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management : Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4, strana 214

³⁴ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2, strana 72

³⁵ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1, strana 113

Assessment centre (AC)

Tato komplexní metoda hodnocení je uskutečňována pomocí skupiny metod (strukturované dialogy, hraní rolí, sledování, zadávání jednotlivých úloh, zadávání kolektivních úloh, psychologické dotazníky a testy aj.) a uplatňována k hodnocení jednotlivých pracovníků i celého kolektivu. Posudek vypracovávají specificky proškolení interní i externí hodnotitelé. Mezi externí hodnotitele se řadí odborník z personálního oddělení, psycholog a expert na jisté specializované odvětví (může se jednat o IT znalce, chemika apod.). Mezi interní hodnotitele se zařazuje přímý vedoucí, manažer organizačního útvaru, spolupracovníci a odborníci pro hodnocenou oblast. Selektce hodnotitelů se pojí na poslání assessment centre. Běžný počet hodnotitelů se pohybuje okolo 3 až 6, hodnocených 1 až 10.

Nevýhodou této metody je finanční náročnost a dále rovněž časová náročnost, která v sobě zahrnuje přípravu metod, účast hodnotitelů na seminářích, samotné uskutečnění AC od půl dne až po několik dní, zhodnocení a interpretace závěrů. Další negativní stránku této metody lze spatřovat v organizační náročnosti. Zde se jedná o časové zkoordinování jednotlivých a kolektivních úloh, zabezpečení příhodných nástrojů a prostor, sladění volného času hodnotitelů. Z těchto důvodů se tato metoda aplikuje pouze v opodstatněných případech.³⁶

Metoda klíčové události

Oblast „proces“ je hlavním bodem této metody. Ta se zakládá na systematickém zapisování kladné a záporné události během vymezené doby. Tato doba se pohybuje od 14 dní až do 30 dní. Každé události je přiřazována jistá váha.

Výhodami této metody jsou malá administrativní a časová náročnost, dále uvědomění si, které události jsou opakující se, ať už se jedná o kladné či záporné. Přestože je metoda zaměřená na minulost, lze ji aplikovat při návrhu rozvoje či změny.

Podmínkou pro maximální účinnost této metody je být co nejvíce konkrétní, aby bylo možno záznamu porozumět i po delší době.

³⁶ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5, strana 39

Největší předností metody je to, že propojuje formální hodnocení s neformálním, neboť je zaměřena na skutečné události a podněcuje hodnotitele k tomu, aby za daných okolností reagoval.³⁷

Sebehodnocení

Sebehodnocení se stalo oblíbené speciálně při možnosti vymezení cílů podřízeným. Tato metoda se ukazuje jako efektivní, a to z hlediska orientace na osobní rozvoj a seberozvíjení. Nevýhodou je, že může být ovlivněno jednostranností a zkresleními. Může být méně kritické než hodnocení od vedoucího pracovníka.³⁸

Metody zařazování

Podle této metody se řadí hodnocení pracovníci dle zvoleného kritéria od nejlepšího pracovníka (resp. pracovníka, jehož provedení práce je nejlepší či, který má nejvyšší stupeň pravomocí) po nejhoršího pracovníka (resp. pracovníka s nejhorším vykonáním práce či s nejnižší mírou působnosti). Metoda se hodí u pracovních skupin s max. 15 osobami. U skupin s větším počtem osob se formují další podskupiny, v jejichž rámci se pracovníci řadí.

Tato metoda umožňuje získat soupis zaměstnanců od nejlepšího po nejhoršího. Faktem je, že nejlepší zaměstnanec jednoho oddělení má nejspíše úplně jiné pravomoci než nejlepší zaměstnanec druhého oddělení a jejich výkony jsou posuzovány podle rozdílných kritérií. Nicméně se musejí určit transparentní a kompaktní pravidla, která provazují výsledky hodnocení s dalšími personálními činnostmi, kterými jsou odměňování, rozvoj a kariérní plánování.³⁹

Sociogram

Podobně jako 360° zpětná vazba je i sociogram orientován na současný stav a evaluaci procesu. Tato metoda si ovšem neklade za cíl posouzení schopností jednotlivce či jeho výsledků, nýbrž zde jsou pozorovány reciproční vazby. Každý pracovník, který je hodnocen

³⁷ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2, strana 61, 62

³⁸ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1, strana 113

³⁹ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5, strana 31

pomocí sociogramu, může pozorovat svoji pozici v komparaci s druhými, popřípadě hodnocení ostatními pracovníky.

V současné době jsou nejčastější 2 formy sociogramu, a to klasický sociogram a sociogram na základě sémantického výběru.

V případě klasického sociogramu se zpravidla položí 3 až 4 otázky, které mají buď pozitivní či negativní povahu, tedy dohromady 6 až 8 otázek, které jsou stylizovány otevřeně či projektivně.

Výstupem sociogramu je grafické schéma vztahů a stanovení sociometrické polohy. Klasický harmonogram vymezuje, kdo si s kým rozumí, kdo jsou ti, jenž spolu mluví a podobně.⁴⁰

Mystery shopping

Mystery shopping je analogie metody pozorování na místě. Odlišností je zde anonymita sledování. Při této metodě jsou hodnotitelé čili pozorovatelé celou dobu v anonymitě a jsou nerozpoznatelní od druhých zákazníků. Zpětná vazba nenásleduje na jednotlivé pracující okamžitě, neboť je potřebné ji zpracovat.

Mystery shopping má mnoho podob. Může se jednat například o mystery calling. Rozdílné podoby ovšem nejsou dány pouze tím, jak tajný pozorovatel „nakupuje“, nýbrž ve výstupech z mystery shoppingu.

Metoda se velice často aplikuje tam, kde je zaměstnanec v bezprostředním kontaktu s klientem. Kvůli principu tajnosti je sledování realizováno externími pracovníky.

Hlavní předností je, že se ze sledování získá jednání, se kterým se klient setkává. Pravděpodobně je jednání s klientem jiné, když jako klient vystupuje vedoucí, než když pracovník nevnímá přítomnost vedoucího.

Potřebnou pomůckou je pozorovací rozvrh, podle něhož zajistíme, aby každý zaměstnanec hodnocený pomocí této metody byl pozorován opětovně. Dále je nutné si opatřit záznamový list sledování.

Každá metoda má své hranice. Je zapotřebí být při hodnocení prozíravý. Odvozovat z nahodilého mystery shoppingu převratné soudy není rozumné. Mohlo by to způsobit mnoho neshod.

⁴⁰ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2, strana 69, 70

Tato metoda se velice hojně aplikuje při hodnocení chování pracovníků v hypermarketech. U některých z nich je základním podkladem pro odměňování jednotlivců i celého týmu.

I přesto, že v současné době je velký rozvoj technologií, které dovolují pozorovat některé zaměstnance téměř stále, je přímé sledování nepostradatelné, neboť je při něm možné zhodnotit i ostatní souvislosti.⁴¹

2.1.4 Typy hodnocení

V praxi je možné hodnocení výkonu rozčlenit na čtyři druhy. I když se pohovor týká systematického hodnocení, nelze ostatní druhy hodnocení úplně oddělit, neboť se tyto nástroje recipročně ovlivňují.

Existují čtyři typy hodnocení výkonu.

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení se zakládá na každodenní komunikaci vedoucího s pracovníky. Vedoucí se vyjadřuje k úrovni činnosti, kterou jeho podřízení vykonávají. Toto hodnocení je prováděno prakticky denně, aniž by si to pracovníci uvědomovali. Věty jako „Ano, je to v pořádku, můžete to vytisknout.“ Či „Vidím tu několik nesprávností, přezkoušejte to ještě jednou.“ jsou již hodnocením. Vedoucí se však mnohokrát dopouštějí dvou významných chyb. První chybou je, že neinformují pracovníky o svém mínění na kvalitu jejich práce. Druhou nesprávností je, že se vyslovují k chybám pracovníků, avšak zapomínají ocenit dobře odvedenou práci. Jeden nejmenovaný mistr ve strojírenské firmě říká: „Pracovníci rozeznají, kdy jsem spokojený, podle toho, že neláteřím.“

Takovým postojem se vedoucí připravuje o důležitý prostředek k motivaci pracovníků. Korigování chyb a upevňování potřebných pracovních zvyklostí, podobně jako posilování a rozvoj vědomostí a schopností jsou jedněmi z podstatných elementů koučování.⁴²

Do této skupiny hodnocení rovněž zpravidla náleží nepříjemné rozhovory jako odezva na absenci v práci, současné nedodržení kázně či nepatřičné chování s lidmi.

Finanční hodnocení

Finanční hodnocení slouží ke správnému určení mzdy pracovníkovi a mělo by prezentovat, jak si podnik cení obtížnosti činnosti, kterou pracovník provádí (základní mzda),

⁴¹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2, strana 74

⁴² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6, strana 60

a jeho výsledků či osobního postoje (pohyblivá složka mzdy). I tady můžeme shledat některé chyby. Prvním pochybením je, že vedoucí neobjasňují podřízeným, podle jakých zásluh stanovili výši odměny, a tím hodnocení pozbývá motivační efekt. Druhým nedostatkem je, že vedoucí záměrně neprovádějí rozlišování mezi dobrými a špatnými pracovníky.

Systematické hodnocení

Systematické hodnocení aplikují organizace, aby zvýšily efektivitu motivačního systému a zároveň ovlivnily pracovní vývoj zaměstnanců. Takové hodnocení se uskutečňuje v ročních, pololetních či čtvrtletních obdobích. Utváří se z několika fází (pozorování hodnoceného pracovníka, příprava, hodnotící pohovor a znovu pozorování hodnoceného v příštím stadiu). V současné době se v České republice aplikuje v podstatě ve všech organizacích.

Víceúrovňové hodnocení

Víceúrovňové hodnocení u nás není zatím tak obvyklé jako ostatní uvedené druhy hodnocení. Pracovník je posuzován z více pohledů – vedle hodnocení vedoucího se používá sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky na stejné hierarchické úrovni, hodnocení podřízenými a mnohdy i hodnocení obchodními partnery. Toto hodnocení uplatňuje několik měřítek, jimiž jsou kupříkladu motivování, organizace práce, zvládání krizových stavů, týmová spolupráce, odborná úroveň atd., která jsou rozpracována do stupnic, například 1 až 7. Výstupem jsou poté zpravidla grafy, které komparují jednotlivé naměřené hodnoty sebehodnocení, dále naměřené hodnoty podle vedoucího, rovněž i průměrné naměřené hodnoty podle spolupracovníků, průměrné naměřené hodnoty podle podřízených, a také průměrné naměřené hodnoty podle klientů.

Hodnocený pracovník tak přijímá zpětnou vazbu o mínění ostatních lidí na svoji činnost a možnost k zamyšlení nad sebou samým. Aby tato hodnocení nebyla zneužitelná, bývají mnohdy anonymní a celý postup obstarávají specializovaní zaměstnanci personálního oddělení nebo externího podniku.⁴³

2.1.5 Hodnotící pohovory

Interview čili hodnotící pohovor je základem exaktního hodnocení výkonnosti. Jeho prostřednictvím se zajistí úplný pohled na výkonnost pracovníka za uplynulé období a zkoordinuje se pohled na efektivitu a problémové oblasti mezi vedoucím a hodnoceným

⁴³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6, strana 61

jedincem. Hodnotící rozhovor je debata, která má jasný účel, a to dosáhnout dohody o budoucím rozvoji pracovníka, o sférách vyžadujících jeho vylepšení a o tom, jak dosáhnout žádoucího stavu. Je nutné aplikovat celou řadu interpersonálních dovedností, aby diskuse směřovala k příznivému závěru.⁴⁴

Struktura a vedení hodnotícího pohovoru v podniku

V následujících čtyřech krocích, které tvoří uzavřený cyklus, probíhá systematické hodnocení pracovníků v podniku.

Výzva k uskutečnění hodnotícího pohovoru

Vedoucí informuje pracovníka o uskutečnění hodnotícího pohovoru a vybídne ho k jeho přípravě. Zpravidla se tak činí na podkladě směrnic nebo nařízení z vyšších míst. Toto vyzvání by mělo být oznámeno nejméně týden před vlastním hodnotícím pohovorem a měl by být sdělen pracovníkovi přesný termín. Taktéž dá pracovníkovi k dispozici předběžný tiskopis, na kterém vyhotoví své sebehodnocení.

Příprava na hodnotící pohovor

Na hodnotící pohovor se připravují vedoucí i řádný pracovník. Hodnotí, co se povedlo a co nikoliv, shrnují předešlou etapu, nestranně se snaží posoudit úroveň osobních hodnot pracovníka a určují míru realizace určených úkolů. Oba k tomu mohou využít hodnotící formuláře. Je vhodné, aby měl vedoucí k dispozici poznámky o aktivitě zaměstnance, které si v průběhu hodnocené doby vypracovával.

Vlastní hodnotící pohovor

Ve stanovenou dobu se na tichém, nerušeném místě koná vlastní pohovor. Nadřízený a řádný pracovník komparují své mínění na předešlou etapu a osobní vlastnosti hodnoceného. Důsledkem hodnotícího pohovoru jsou opatření – cíle a úlohy, jenž by měl pracovník dosáhnout a vykonat v následující etapě.

Plnění úkolů

V následující etapě pracovník vykonává úlohy. Pracovník je sledován vedoucím. Vedoucí může v případě nutnosti začlenit partikulární průběžné kontroly (například při aplikaci ročního hodnoceného období), pak může zhodnotit stupeň vykonání úkolů podřízeným a eventuálně učinit nápravná opatření. Během období by si měl vedoucí

⁴⁴ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7, strana 83

zpracovávat poznámky k lepšímu zapamatování konání pracovníka. Obzvláště během delšího hodnotícího období, vedoucí lehce zapomínají na to, jak se pracovník projevoval na začátku hodnoceného období.

Na konci hodnoceného období znovu vedoucí vyzve pracovníka k uskutečnění dalšího pohovoru, a tím je cyklus uzavřen.⁴⁵

Zásady

Rozhovor by měl být většinou orientován na rozvoj a stimulaci. Důraz by měl být pokládán na zlepšení efektivity a na diferenciaci širších potřeb rozvoje hodnoceného. Rozhovor je zaměřen na budoucí dobu, spíše než na uplynulou dobu. Zásadou je, že „minulost je užitečná jedině v případě, že nás učí o současnosti a budoucnosti.“⁴⁶

2.2 Odměňování pracovníků

Odměňování pobízí zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu a motivuje je k dosažení jejich cílů. V jiném smyslu lze říci, že odměňování oceňuje zaměstnance za vykonanou práci a uděluje jim uznání za jejich úspěšnost při získání dalších nových dovedností nebo při dosahování jejich cílů.⁴⁷

2.2.1 Soudobá koncepce odměňování

Vedení může pro zvýšení výkonu slíbit odměnu, aby tím motivovalo jednotlivé pracovníky. Musí se ovšem ujistit, že je odměna dostatečně motivující. Některé odměny nemusí správně motivovat. Při slíbení dostatečně vysoké odměny stoupne výkon zaměstnanců, avšak malá odměna bude pravděpodobně málo motivující pro většinu zaměstnanců. Proto se musí analyzovat efektivita a potřebnost práce a podle toho stanovit balíček odměn pro jednotlivé pracovníky, aby nedocházelo ke konfliktům z důvodu nespravedlnosti. Lidé, kteří nejsou dostatečně motivováni ztrácejí sebedůvěru a mají pocit nepotřebnosti.⁴⁸

⁴⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6, strana 64

⁴⁶ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7, strana 84

⁴⁷ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X, strana 159

⁴⁸ DUBRIN, A. J. *Leadership : Research Findings, Practice, and Skills*. 5th edition. Boston : Houghton Mifflin, c2007. 518 s. ISBN 978-0-618-62328-0, strana 295

Odměňování pracovníků je značně složitá a ne pokaždé úplně jasná činnost, na kterou bývá koncentrována pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z této příčiny bývá mnohokrát událostí způsobující konflikty. Z tohoto důvodu je jedním z nejvýznamnějších činitelů formování vyvážených vztahů v podniku vzájemně akceptovatelný a výkonný systém odměňování, který umožňuje dosažení potřebné efektivity a současně je spravedlivý k zaměstnancům.

Obvykle se považuje za odměnu mzda nebo plat, eventuálně jiné formy peněžní odměny poskytované pracovníkovi jako vyrovnání za vykonávanou práci.

Současná personalistika ovšem pojímá odměňování více podrobně a zahrnuje do něj rovněž:

- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- povýšení pracovníka,
- pověřování vedením pracovníků,
- vlídné a kamarádské vztahy na pracovišti,
- formální uznání (pochvaly),
- formování pozitivních pracovních podmínek, především podmínek prestižního charakteru (např. přidělení přímého telefonního čísla, samostatné kanceláře, počítače, koberec místo linolea apod.),
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,
- vzdělávání pracovníka (tím se stupňuje jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost v podniku i mimo něj),
- přívětivý styl vedení pracovníků v podniku,
- pestrá a poutavá práce,
- svěřeni důležitých pracovních úkolů.

Do odměňování se rovněž řadí i zaměstnanecké výhody (obvykle nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, jenom z titulu jeho pracovního poměru nebo jiného typu pracovního zapojení v podniku (např. možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, příspěvky na stravování, možnost levnějšího nákupu výrobků podniku, poskytování pracovního oděvu či příspěvku na oděv, placená

dovolená, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu jubileu, podnikem organizované kulturní akce).⁴⁹

Filozofie odměňování

Řízení odměňování vychází z kvalitně zkoncipované filozofie, tj. souboru zásad, názorů a východisek, jenž se shodují s vizí organizace. Taková filozofie schvaluje, že pokud je řízení lidských zdrojů o investování do lidských zdrojů, od nichž se vyžaduje přijatelná návratnost, pak je zřejmé odměňovat pracovníky rozdílně podle jejich přínosu (tj. podle návratnosti investic, kterou vytvářejí).

Filozofie řízení odměňování rovněž akceptuje, že musí být strategické v tom významu, že je zaměřeno na otázky typu, jak by měli být pracovníci posuzováni a honorováni za to, co vykonávají a čeho dosahují.⁵⁰

Některé formy odměny nemají hmotnou povahu, ale i přesto podporují uspokojení pracovníka, jeho pocit prospěšnosti a důležitosti a přinášejí mu určité potěšení.

Výše uvedené odměny jsou nazývány vnějšími. Existují i vnitřní odměny, kterými mohou být vnitřní pocity člověka související s vykonávanou prací, jako je pocit plynoucí z postavení, z naplňování kariéry, pocit seberealizace, pocit úspěšnosti a prospěšnosti, neformální uznání okolí, pocit vlastní důležitosti, pocit podílení se na něčem důležitém atd. Takovéto odměny mají subjektivní charakter, který podléhá hodnotám, které pracovník vyznává, jeho osobnosti a potřebám. Personalista je nemá pod kontrolou, může ovšem vybudovat takové podmínky, aby se u pracovníků tyto vnitřní vjemy dostavovaly (např. v oblasti pracovních podmínek, formování pracovních úkolů nebo vztahů v podniku). Vnitřní odměny souvisejí se spokojeností pracovníka, a působí tedy i na jeho efektivitu a postoj k práci.⁵¹

⁴⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3, strana 158

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2, strana 20, 21

⁵¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3, strana 158, 159

2.2.2 Cíle řízení odměňování

Mezi cíle řízení odměňování se řadí:

- činit zaslouženě – pracovníci vnímají, že se s nimi jedná korektně a zaslouženě v souladu s tím, jakou mají pro podnik hodnotu,
- motivovat pracovníky a získávat jejich věrnost a loajálnost,
- činit vše zřejmě, pochopitelně a jasně – pracovníci vědí, jak proces odměňování funguje a jaký na ně má vliv,
- odměňovat pracovníky podle toho, jak je podnik oceňuje a hodnotí a jak je na základě toho chce odměňovat,
- pracovat pečlivě – rozhodnutí o odměně nesmějí podléhat libovůli a nesmějí se neoprávněně diferencovat ani u různých pracovníků, ani v různém čase,
- propojovat metody v odměňování s cíli podniku i s prioritami pracovníků,
- odměňovat vhodné věci, aby bylo zřejmé, co je podstatné z hlediska chování a výsledků,
- uplatňovat odměňování rovným způsobem – pracovníci musejí být spravedlivě odměňováni ve srovnání s jinými pracovníky v podniku, poměr mezi jednotlivými pracemi musí být porovnáván a hodnocen nanejvýš nestranně a nepředpojatě, a za práci shodného významu musí být udělována identická mzda nebo plat,
- formovat procesy celkového odměňování, které akceptuje významnost jak peněžních, tak nepeněžních odměn,
- honorovat pracovníky za kvalitu, kterou produkují,
- formovat příznivé pracovní vztahy,
- formovat kulturu výkonu,
- podporovat, získávat a udržovat si vysoce ceněné pracovníky.⁵²

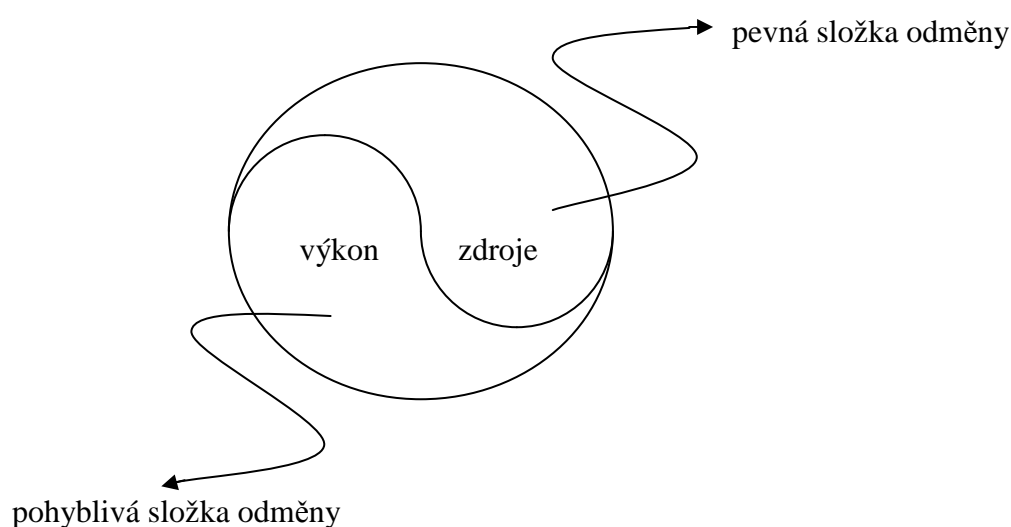
2.2.3 Vztah hodnocení a odměňování

Hodnocení je v běžných situacích základním prostředkem působení na pracovníka. V případě, že nezačnou působit nějaké významnější podněty, jednají pracovníci i týmy podle toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni, a to především tehdy, když je hodnocení spojeno s nějakou odměnou.

⁵² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, strana 515, 516

Spojení hodnocení a odměňování je velice jednoduché a srozumitelné, nicméně bývá v podnicích relativně často problém jej dosáhnout.

Pracovník – ačkoliv to někdy bývá posuzováno jinak – není součástí podniku. Je fakticky zvláštním typem stabilního dodavatele. Kromě svého pracovního života vede svůj život soukromý a možná i rodinný, komunitní, politický, spolkový. Podnik si u tohoto „interního dodavatele“ kupuje dvě složky kompetence, kterými jsou složka výkonu (odvedená práce) a potenciálu (podniku poskytované lidské zdroje), přičemž za lidské zdroje, které pracovník do podniku přináší, mu poskytuje pevnou složku odměny, a za aktuálně odváděný výkon složku pohyblivou.



Obrázek 3: Způsobnost a odměňování

Zdroj: [PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7, strana 104]

Kterýkoli odlišný systém by neměl význam. Potenciál každého člověka má jistou cenu na trhu práce, ovlivněnou vzděláním, postavením, charakterem, dosavadní praxí, dosaženými úspěchy, způsobilostí. Tyto zdroje si podnik v okamžiku, kdy pracovníka přijímá do zaměstnaneckého poměru, kupuje za tržní cenu, a tím také tuto cenu potvrzuje.

Je nesporné, že člověka se základním vzděláním získá podnik na trhu v průměru levněji než vysokoškolačka či že angličtina získaná pobytem v anglicky mluvící zemi je jako lidský zdroj ceněna v průměru více než ta naučená z jazykových učebnic. Za toto propůjčení lidských zdrojů do služeb podniku tedy dostávají pracovníci pevnou složku mzdy.

Odměňovat je pochopitelně třeba i to, jak lidé svůj potenciál využívají ve prospěch podniku, tedy jakých výkonů s pomocí svých zdrojů dosahují. A právě této se říká pohyblivá složka mzdy.⁵³

2.2.4 Mzdové formy

Za mzdovou či platovou formu pokládáme způsob kalkulace odměny za vykonanou činnost, za provedení při totožné namáhavosti. Mzdové formy podněcují ke zvýšení výkonu.

Účelem mzdových forem je ohodnotit výsledky vykonané činnosti a vystupování v zaměstnání.

Mzdové formy lze roztrždit na časovou mzdu či plat, úkolovou mzdu, prémie, odměny a popřípadě účast na hospodářském výsledku.⁵⁴

Mzda

Pokud je výše mzdy nepřiměřená, tak výrazně působí na nespokojenost v zaměstnání.

Peníze jsou nejzřejmější vnější odměnou. Většina pracovníků vyžaduje v první řadě peníze. Finanční ocenění práce má významné motivační účinky. Pro určitou skupinu zaměstnanců je zásadním motivačním nástrojem. Zvýšení mzdy ovšem nemá dlouhodobé motivační efekty, neboť zaměstnanci je okamžitě přijmou jako standard příslušející k danému pracovnímu místu.

Spokojenost či nespokojenost s výší svého finančního ohodnocení vystupuje obzvláště v souvislostech, kdy zaměstnanec porovnává svoji mzdu se mzdou ostatních zaměstnanců ve vztahu k vynaložené námaze a pracovním výsledkům, pojímá peněžní ohodnocení jako odraz přínosu organizaci projevovanou vedoucími pracovníky či posuzuje peněžní ocenění z aspektu prestiže svého povolání.⁵⁵

Časová mzda a její obměna

Mzda se vyplácí za délku pracovní doby bez ohledu na množství činnosti, jenž bylo provedeno. Primární časovou jednotkou u dělníků je obvykle hodina, u technicko-hospodářských pracovníků měsíc. Není zde spojitost mezi mzdou a výkonem zaměstnance.

Místo využití je tam kde:

⁵³ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7, strana 104, 105

⁵⁴ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4, strana 233, 234

⁵⁵ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7, strana 19

- není z ekonomických příčin vhodné zaměstnance pobízet k mimořádnému úsilí,
- množství práce je obtížně měřitelné či není absolutně měřitelné,
- jsou možné různé výrobní procesy.

Tam, kde by při velké rychlosti vykonávání práce mohly vzniknout škody na majetku nebo zdraví pracovníků, se rovněž použije časová mzda. I v podnicích, kde intenzita konání činnosti kolísá, je nízká a pracovník ji svým působením nemůže ovlivnit, se taktéž použije časová mzda.

Předností časové mzdy je jednoduchost a administrativní levnost, dále ulehčení rozvrhování mzdových nákladů, srozumitelnost pro zaměstnance. Nevýhodou je omezený prostor pro motivaci ke zvyšování výkonu a efektivnosti. Vzhledem k nevýhodám jsou prováděny její různé obměny. V podstatě se jedná o tzv. výkonnostní příplatky, které se vyplácejí jako odměna za vynikající pracovní chování či mimořádný výkon.

Úkolová mzda

Úkolová mzda se odvíjí od množství vykonané práce, vyplácí se za kus. Nutnou podmínkou je, aby byl průběh pracovního procesu známý a byla zde možnost ho opakovat, jak časově, tak množstevně. Svým úsilím může pracovník působit na výkon v podobě množství za časovou veličinu. Úkolovou mzdu můžeme rozdělit na dva druhy – mzdu za kus (časový úkol) a mzdu za normohodiny (finanční úkol). Mzdu za kus vypočítáme jako počet vykonaných jednotek práce krát mzdový tarif za jednotku práce. Mzdu za normohodiny vypočítáme jako sazba za kus krát počet zhotovených kusů. Do určeného počtu existuje výlučně jedna sazba za kus. Po přesáhnutí určeného počtu se aplikuje vyšší sazba za kus. V opačném případě je možné nevyhovující počet penalizovat prostřednictvím diferencované sazby za kus.

Výhodou úkolové mzdy je velká motivace k lepší efektivnosti. Nevýhodou naopak může být intenzivní opotřebení majetku a snížení kvality pracovní činnosti.

Prémie

K časové či úkolové mzdě mohou být uděleny prémie. Dělíme je na dva druhy, opakující se prémie nebo jednorázové prémie. Opakující se prémie se váže na vykonání předem určeného úkolu v určitém období a má předem určenou sazbu (např. opakující se čtvrtletní prémie). Jednorázovou prémie se oceňují vynikající výkony zaměstnanců, mimořádné vykonávání zadaných úkolů nebo znamenité chování zaměstnance.

Odměny

Za jednorázové vynikající pracovní výsledky může být pracovníkovi poskytnuta odměna.

Podíl na hospodářském výsledku

Jde o účast pracovníků na lepším než zamýšleném hospodářském výsledku. Tento podíl lze proplatit formou zaměstnaneckých akcií či v hotovosti.

Další možné mzdové formy:

Příplatky

Příplatky mohou být ze zákona povinné (obligatorní) nebo fakultativní, které byly ujednány v rámci kolektivního vyjednávání.

Mezi povinné se zahrnuje například příplatek za práci v noci, za přesčas atd. Mezi nepovinné se řadí příplatek za ubytování, za dopravu, apod.

Další výplaty

Jsou to dodatečné druhy jako tzv. třináctý plat, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu jubileu, příspěvek na dovolenou, vánoční příspěvek atd.⁵⁶

2.2.5 Zaměstnanecké výhody

Definice

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Obsahují rovněž položky, které nejsou přímo odměnou za konkrétní vykonanou pracovní činnost, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.

Cíle

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod podniku jsou:

- zesilovat věrnost a vědomí závazku pracovníků vůči podniku,
- udělit zajímavý a konkurenceschopný komplex celkových odměn, které by dovolily jak získat, tak i udržet vysoce ceněné pracovníky,
- udělovat některým pracovníkům daňově zvýhodněný způsob odměny,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků.

⁵⁶ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4, strana 234, 235

Tyto cíle v sobě nemají „motivování pracovníků“. Je tomu tak proto, že běžné výhody poskytované podnikem mají jen málokdy přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou ovšem formovat vztah pracovníků k podniku, které dlouhodobě vylepšují jejich věrnost, loajálnost a výkon podniku.

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze rozčlenit na penzijní systémy, osobní jistoty, podnikové automobily a pohonné hmoty, finanční výpomoc, ostatní výhody a nehmotné výhody.

Penzijní systémy

Penzijní systémy jsou všeobecně pokládány za nejvýznačnější zaměstnaneckou výhodu.

Osobní jistoty

Do této oblasti se řadí výhody, které zvyšují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.

Podnikové automobily a pohonné hmoty

Nadále velice významná přednost i přes fakt, že automobily jsou nyní daleko výrazněji zdaňovány.

Finanční výpomoc

Finanční výpomoc zahrnuje slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem, výpomoc při koupi bytu či domu, pomoc při stěhování, půjčky.

Ostatní výhody

Dalšími výhodami mohou být příspěvky na stravování, kreditní karty, úhrada telefonních poplatků, příplatky na oblečení, mobilní telefony. Obecně to jsou ty, jež zlepšují životní úroveň pracovníků.

Nehmotné výhody

Nehmotnými výhodami jsou určité rysy podniku, které podporují zlepšení kvality pracovního života a činí ho zajímavým místem, kde stojí za to být zaměstnán.

Pružný systém zaměstnaneckých výhod

Pružný systém zaměstnaneckých výhod poskytuje pracovníkům v rámci vymezených peněžních limitů zvolit si vlastní komplex výhod. Systémy mohou umožňovat výběr v rámci zaměstnaneckých výhod nebo výběr mezi výhodami. Pracovníci dostanou individuální příplatek, aby jej vydali na zaměstnanecké výhody. Tento příplatek lze použít k přecházení

mezi výhodami, k výběru nových výhod nebo ke změně v relativním zastoupení současných výhod. Pracovníci mohou v rámci svého celkového souboru odměn přesouvat váhu mezi peněžními odměnami a zaměstnaneckými výhodami buď tak, že ze své peněžní odměny část přidají na své zaměstnanecké výhody, nebo si nespotřebovaný příplatek na výhody vyberou v hotovosti.

Pružné systémy zaměstnaneckých výhod dávají pracovníkům určitou možnost výběru toho, jaké výhody podle svých vlastních potřeb chtějí. Politika pružných zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatelům ušetřit peníze na výhody, které nikdo nechce nebo nevyžaduje.

Celkové odměny

Koncept celkových odměn je založen na východisku nakládání se všemi hledisky odměn a výhod jako s celkem. U každé komponenty lze pak posoudit náklady podniku a hodnotu pro jednotlivce tak, aby bylo možné přizpůsobit celý souhrn a soustavu odměn podnikovým i individuálním potřebám. Je také možné věnovat pozornost celkové konkurenceschopnosti souhrnu odměn na trhu práce.⁵⁷

2.3 Vzdělávání pracovníků

Nápor změn v konkurenčním prostředí vyvolává nutnost rozvíjet schopnosti zaměstnanců prostřednictvím efektivního vzdělávání. Za efektivní se považuje takové vzdělávání, které s minimálními náklady uskuteční vytčené cíle.⁵⁸

2.3.1 Základní pojmy

Na úvod této subkapitoly by autorka ráda vysvětlila některé pojmy, u nichž dochází snadno k záměně.

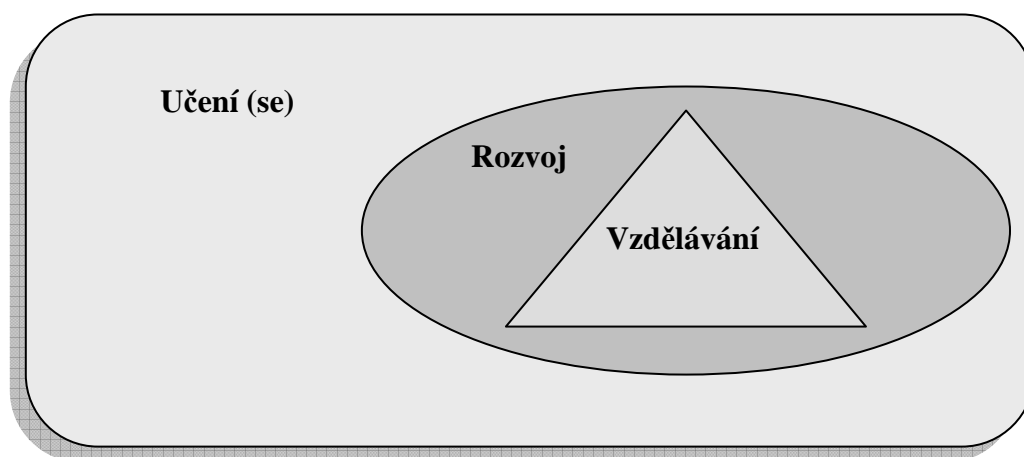
Učení (se) – je děj přeměny, který zachycuje nové znalosti i nové činnosti. Učíme se nejen řízeně, ale i samovolně, aniž o tom dokonce víme. Učení je pojem, který zachycuje více než jen rozvoj a vzdělávání. Proto například hovoříme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo lidí si pod učící se organizací představuje větší soustředění vzdělávání.

⁵⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, strana 595, 596

⁵⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7, strana 105

Rozvoj – dosažení vytyčené změny prostřednictvím učení (se). Rozvoj zahrnuje úmysl, který je základní částí ohraničených (diskrétních) a neohrazených (difuzních) rozvojových plánů.

Vzdělávání – jeden ze způsobů učení (se), řízený a institucionalizovaný způsob učení. Vzdelávací činnosti jsou ohraničené (diskrétní), mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání v podniku postupujeme systematicky.⁵⁹



Obrázek 4: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Zdroj: [HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-4, strana 31]

2.3.2 Cíl podnikového vzdělávání

Cílem strategie a plánů podnikového vzdělávání je zajistit způsobilé a školené zaměstnance, kteří budou uspokojovat jak současné, tak i budoucí požadavky podniku. K naplnění tohoto cíle je potřebné zajistit, aby byli zaměstnanci připraveni se vzdělávat a školit, rozuměli tomu, co je nutné umět, a byli ochotni vzít na sebe zodpovědnost za své vzdělávání tím, že budou využívat dostupné zdroje vzdělávání v podniku.⁶⁰

Záměrem je zejména dosažení změn v jednání a uvažování zaměstnanců, které jsou prvořadě pro následný vývoj organizace a pro získání a udržení její konkurenceschopnosti.

Jde o reciproční propojení:

- ochoty chtít se naučit ovládat moderní pracovní postupy,
- schopnosti zúčastnit se vzdělávání a aplikovat nové postupy jednání v pracovních procesech,

⁵⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-4, strana 31

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, strana 461

- snahy k vynaložení jisté péle.⁶¹

2.3.3 Přístupy ke vzdělávání pracovníků

Nejvýznamnějším prostředkem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím fakticky také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i podniku jako celku, je podnikové vzdělávání.

Existují přibližně tři „vývojové stupně“ nebo koncepce ke vzdělávání pracovníků.

Organizování jednotlivých vzdělávacích činností

Pořádání aktivit, které reagují na aktuální požadavky pracovníků nebo podniku, směřují k odstranění rozdílu mezi současnou (skutečnou) a potřebnou způsobilostí a které pro svoji náhodnost (neuspořádanost nebo nepřehlednost) nemohou mít ani reálně školící nebo rozvojový účinek.

Systematické pojetí

Sdružuje podnikovou a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce; podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto pojetí soustavným dějem, ve kterém mimo přeměn v soustavě vědomostí a dovedností, popřípadě jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v chování pracovníků; působí i na motivaci a způsoby motivování pracovníků.

Koncepce učící se organizace

Je souhrnným modelem rozvoje pracovníků v rámci organizací nejrůznějšího profilu (občas se uvádí rovněž uspořádání učící se podnik – učící se organizace – učící se instituce); v takové organizaci se lidé učí kontinuálně (plynulý rozvoj), rovněž a obzvláště z každodenní praxe; jedná se o záměrně a cílevědomě ovládaný postup, který zprostředkuje, aby se učení vyvíjelo rychleji než změny vynucené prostředím; podnik se pomocí učení svých zaměstnanců stává schopným formovat, soustřeďovat, postupovat, přizpůsobovat a užívat vědomosti v širokém rámci interního a externího prostředí a podle nutnosti přizpůsobovat své chování.⁶²

⁶¹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6, strana 92

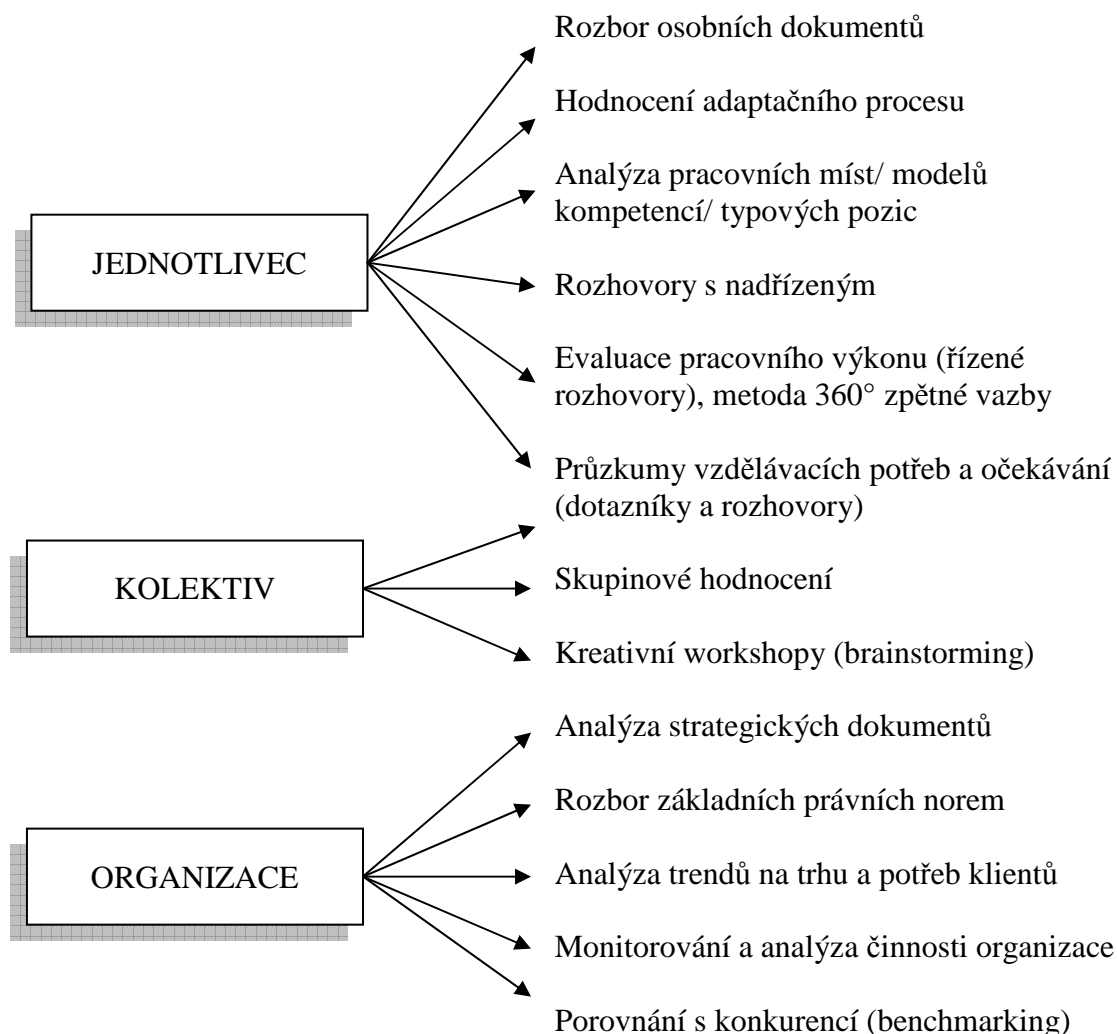
⁶² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6, strana 89

2.3.4 Cyklus podnikového vzdělávání

Cyklus podnikového vzdělávání se skládá z následujících kroků:

- určení školících (rozvojových a cvičících) potřeb,
- projekt vzdělávání (jeho pojetí a plány vzdělávacích činností),
- uskutečnění vzdělávání (realizace školících akcí a rozvojových projektů),
- posouzení účinnosti (efektivity) vzdělávání v organizaci.

Určení školících potřeb vychází z procesu stanovení (analýzy) vzdělávacích potřeb ve třech rovinách rozboru – jednotlivec, tým a podnik. Mezi pravidelně aplikované metody určení vzdělávacích potřeb patří direktivní pohovory, pozorování (monitoring) a posouzení výsledků, rozbor základních právních norem, analýzy dokumentů, kreativní workshopy, dotazníková šetření.



Obrázek 5: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb

Zdroj: [TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6, strana 101]

Po určení vzdělávacích potřeb přichází na řadu fáze **projektování a zpracování realizace vzdělávacích činností**. Většinou jsou v jejím počátku vymezeny (zjištěny) priority systému podnikového vzdělávání, které mají souvislost s celkovou strategií organizace a se strategií vzdělávání, z nichž plyne především to, který druh vzdělávání bude aplikován, dále jaká bude finanční, personální a materiální podpora vzdělávání. Rovněž z toho vyplývá, jaké seskupení pracovníků bude přednostně vybráno pro vzdělávací aktivity, jakými metodami a formami bude vzdělávání v organizaci realizováno a v jakém rozsahu, a taktéž jaké vzdělávací požadavky budou nejprve uspokojeny (druhy vědomostí, které jsou pro organizaci v daném období jejího rozvoje zásadní, jsou důsledkem jejího strategického plánu).

Takto zformulovaný plán firemního vzdělávání je základnou pro zpracování programů vzdělávacích činností a jejich následné uskutečnění.

Poslední etapou podnikového vzdělávání je posouzení účinnosti (efektivity) vzdělávání v organizaci.⁶³

Druhy hodnocení je možné definovat:

- na základě doby, ve které hodnotící činnosti probíhají:
 - *zahajovací či vstupní hodnocení* – realizované před zahájením školící činnosti (určení úrovně vědomostí), slouží jako východisko pro komparaci,
 - *výsledné či shrnující vyhodnocení* – ověřování vědomostí na závěr vzdělávací činnosti, a poté pravidelně, většinou po čtyřech a dvanácti týdnech, jedná se o následné hodnocení,
 - *průběžné hodnocení* – realizuje se v průběhu vzdělávací aktivity,
- podle osob hodnotitelů a posuzovaných rovin hodnocení
 - *interní hodnocení* – realizované hodnotiteli „z interních zdrojů“ a orientující se na hodnocení rozvoje vědomostí, poznatků a dovedností,
 - *externí hodnocení* – realizované externími hodnotiteli a orientující se na úroveň hodnocení a na přeměny v jednání absolventů vzdělávacích činností a na zisk, jenž přinesla školící akce organizaci,

⁶³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6, strana 100, 101, 102

- *souhrnné hodnocení* – hodnocení komplexní nejen vzhledem k sestavě hodnotící skupiny, ale rovněž a zejména v koncepci hodnocení – souhrnně pojatá účinnost firemního vzdělávání.⁶⁴

2.3.5 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání lze roztrždit do dvou hlavních souborů, kterými jsou metody vzdělávání na pracovišti – metody „on the job“ a metody vzdělávání mimo pracoviště – metody „off the job“.

První soubor metod je příhodný pro vzdělávání dělníků, druhý soubor metod je příhodný pro vzdělávání odborníků a vedoucích pracovníků.

Mezi metody vzdělávání na pracovišti náležejí:

1. Školení při vykonávání práce

Je označována za nejběžnější metodu. Jedná se nejčastěji o jednorázové zaškolení pracovníka, při kterém zkušenější pracovník vykoná pracovní úkon a vzdělávaný pracovník si tento pracovní úkon osvojí sledováním a imitováním.⁶⁵

2. Asistování

Asistování neboli přidělení k zaškolení se řadí mezi běžně používané metody vzdělávání na pracovišti. Pracovník je přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi, od kterého se učí pracovním postupům, a to sledováním jeho činnosti a pomáháním mu s vykonáváním úkolů. S postupem času pracovník získává větší míru samostatnosti až do doby, kdy je způsobilý práci zastávat úplně sám. Asistování je vhodné aplikovat především tam, kde se naučení pracovních postupů žádá delší čas. Metoda pokládá důraz na praktickou stránku vzdělávání.⁶⁶

3. Counselling

Counselling neboli konzultování představuje způsob utváření a rozvoje pracovních schopností zaměstnanců. Je založen na vzájemných konzultacích a usměrňování mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Podmínkou této metody je aktivní role zaměstnance, jenž pronášejí své pracovní problémy, eventuálně se vyjadřuje k procesu svého vzdělávání,

⁶⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6, strana 105, 106

⁶⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, strana 265, 266, 267

⁶⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6, strana 4

navrhuje své vlastní řešení či dává nadřízenému podněty, resp. zpětnou vazbu, k jeho stylu řízení. Nadřízený má možnost ověřovat nebo zlepšovat si své direktivní schopnosti. Metoda vyžaduje iniciativu zaměstnance, otevřenost ze strany nadřízeného, a rovněž určitý čas z obou stran.⁶⁷

4. Svěření úlohy

Vzdělavatel uloží vzdělávanému pracovníkovi určitou úlohu. Činnost pracovníka je přitom sledována. Vzdělávaný pracovník si ověří své znalosti a schopnosti. Naučí se samostatně rozhodovat.

5. Coaching

Znamená dlouhodobější školení, při kterém je vzdělávaný pracovník pravidelně informován o hodnocení své práce. Metoda představuje systematické stimulování vzdělávaného pracovníka k potřebnému vykonání práce a k vlastní iniciativě.⁶⁸

6. Mentoring

Mentoring je zaměřený na rozvoj pracovníků. Je to metoda, při níž si pracovník pod kontrolou jím zvoleného školitele neboli mentora osvojuje nové dovednosti, které potřebuje pro svůj růst. Posláním školitele je napomáhat zaměstnanci při jeho sebepoznání. Největší přednost mentoringu je spatřována v soustavném poskytování zpětné vazby zaměstnanci o jeho rozvoji. Negativní stránkou je, že zde existuje riziko výběru nevhodného školitele.⁶⁹

7. Rotace práce

Rotace práce znamená pravidelné nebo prozatímní obměňování pracovních míst nebo pracovních úloh. Toto může fungovat jako prostředek k potlačování jednotvárného zatížení zaměstnance monotónní činnostmi, dále jako nástroj získání dalších pracovních zkušeností ve spojitosti se vzděláváním zaměstnanců metodou „on the job“ či jako metoda seznámení se nového zaměstnance s podnikem v rámci jeho adaptace. Zaměstnanci jsou ukládány úkoly z různých úseků podniku, podle toho v jakém úseku se právě nachází, s úmyslem seznámení se s jejich pracovními postupy v jejich vzájemné provázanosti a rovněž zvýšení pracovní flexibility.⁷⁰

⁶⁷ URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. 207 s. ISBN 80-7357-019-X, strana 43, 44

⁶⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, strana 267, 268

⁶⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6, strana 44

⁷⁰ URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. 207 s.

8. Pracovní porady

Pracovní porady jsou neformální metodou. Na pracovních poradách si pracovníci vyměňují své zkušenosti a prezentují své názory, tím dochází u pracovníků k vytváření pocitu sounáležitosti s pracovním kolektivem.

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště se řadí:

1. Přednáška

Na přednášce se nejčastěji prezentují teoretické znalosti, které pracovníci pasivně přijímají.

2. Přednáška spojená s rozpravou

Po přednášce jsou pracovníci během diskuse pobízeni k aktivitě, k prezentování svých názorů a k zamyšlení se nad diskutovaným problémem.⁷¹

3. Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)

E-learning je představován technologickým přístupem ke vzdělávání a je znázorňován komunikujícími multimediálními kurzy za použití CD-ROM, DVD-ROM a s použitím počítačových sítí (LAN, WAN, internet, intranet). Učení touto formou je velice individuální, studující se může vzdělávat v čase, který mu nejlépe vyhovuje. Použití komunikačních a informačních technologií značně ulehčuje učení např. použitím modelování komplexních procesů.

4. Superlearning

Užívá poznatky o aktivitě mozku a moderních znalostí z neurotechnologie. Je reprezentován souborem metod, jejichž záměrem je učení urychlit a učinit jej příjemnějším. Základem metod je aktivace podvědomí studujícího, které má v procesu tvořivosti důležitou roli.⁷²

5. Případové studie

Vzdělávání pracovníci jsou seznámeni se skutečným či fiktivním problémem a následně v určeném čase musejí prezentovat jeho řešení. Případové studie podporují rozvoj

ISBN 80-7357-019-X, strana 154

⁷¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, strana 269, 270

⁷² VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha : LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1, strana 300

analytického uvažování prostřednictvím debaty o modelových situacích. Metoda se aplikuje zejména pro vzdělávání kreativních pracovníků a manažerů.⁷³

6. Workshop

Slouží k projednávání určitých situací a k vyhledávání vhodných přístupů k jejich úspěšnému řešení. Praktické využití je uskutečnitelné ve třídě s nejvýše 15 aktéry při cvičení komunikačních dovedností.⁷⁴

7. Demonstrování (praktická výuka)

Znalosti prezentuje názorným způsobem, např. předvedením pracovních procesů. Důraz je kladen na praktickou aplikaci dovedností.

8. Brainstorming

Ve skupině účastníků je každý vybídnut, aby vymyslel postup řešení určeného problému. Po odprezentování návrhů je uskutečněna rozprava o navrhovaných řešeních a hledá se nejvhodnější návrh.

9. Simulace

Tato metoda je více orientovaná na reálnou činnost a aktivitu vzdělávaných. Účastníkům je předložen scénář a během stanovené doby mají přednést řadu rozhodnutí. Metodou se vytváří způsobilost vyjednávat a činit rozhodnutí.⁷⁵

10. Assessment centre

Označuje metodu posouzení externích a interních kandidátů na stanovené pracovní místo. Výhodou je paralelní hodnocení několika uchazečů více hodnotiteli, a to podle řešení typových úkolů, které jsou svým charakterem shodné s požadavky na danou pracovní pozici. Zápornou stránkou assessment centra je vyšší finanční a časová náročnost.⁷⁶

11. Hraní rolí (manažerské hry)

Třída účastníků obdrží scénář s rolemi. Poté se hraje určené pracovní situace a jsou uvažovány vhodné přístupy k řešení neočekávaných situací. Manažerské hry jsou používané

⁷³ DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6, strana 102

⁷⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7, strana 99

⁷⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, strana 270, 271

⁷⁶ URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. 207 s. ISBN 80-7357-019-X, strana 36

při učení marketingových, tréninkových, interpersonálních, manažerských a poradenských dovedností.⁷⁷

12. Outdoor learning (training) nebo rovněž učení se hrou či pohybovými aktivitami

Je zážitkové poznávání. Na daných modelových situacích účastník prožívá situace, které jsou velmi skutečné, tvořivé, nápadité, poutavé a působivé. Učení se hrou či motorickými činnostmi využívá zapojení účastníků do školícího procesu tak, aby se zvýšila jeho efektivnost a rovněž motivace účastníků a jejich přeměna z pasivního recipienta nových informací na aktivního řešitele problémových situací.⁷⁸

Občas se mezi metody vzdělávání mimo pracoviště řadí i individuální vzdělávání na základě navržené literatury nebo rovněž samostudium posouzené a schválené literatury zajištěné podnikem.⁷⁹

2.4 Shrnutí

Ve druhé kapitole se diplomantka podrobněji věnovala tří vybraným aktivitám řízení lidských zdrojů.

Důležitým prostředkem personálního vedení je hodnocení zaměstnanců, které utváří pracovní způsobilost. Pravidelné a systematické hodnocení umožňuje získat podklady pro vedení pracovníků. Jeho cílem je ohodnotit pracovní výkon zaměstnance a orientovat jeho činnosti k vytyčeným cílům. Výsledky hodnocení jsou podkladem pro odměňování i určování o umístění pracovníků.⁸⁰

Organizace používá k odměňování zaměstnanců soubor instrumentů, kterými kompenzuje jejich pracovní úsilí a pracovní motivaci.

K hlavním otázkám odměňování zaměstnanců náleží vymezení výše mezd ve shodě s nároky trhu a v porovnání s ostatními organizacemi, zformování vnitřní struktury mzdových tarifů zakládající se na hodnocení pracovních činností, výběr instrumentů výkonového odměňování (výkonnostních odměn, prémie, bonusů atd.) a postup jejich konstrukce

⁷⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7, strana 98

⁷⁸ VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha : LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1, strana 300

⁷⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, strana 273

⁸⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6, strana 24, 25

v souvislosti s uskutečněním jednotlivých kritérií výkonu, selekce benefitů a způsob jejich udělování (všeobecně či na bázi jednotlivého výběru).

Účelem soustavy odměňování je přispění k dosažení podnikových cílů a její vhodné propojení s oblastí hodnocení a rozvoje.⁸¹

Vzdělávání je základním faktorem úspěšnosti každé společnosti. V konkurenčním boji mohou uspět pouze ti, kteří dostatečně plánují a zajišťují potřebné kurzy. Je žádoucí zajišťovat interaktivní tréninky, než nudné nic neříkající školení.⁸²

V oblasti systematického vzdělávání zaměstnanců v organizaci má podstatný význam určení potřeb vzdělávání, vymezení jeho cílů a posuzování efektivity vzdělávacího programu a aplikovaných technik. Tyto etapy rozhodují o tom, jaký vývoj bude mít vlastní proces školících činností a jaká bude jejich působnost v dalších etapách vzdělávání pracovníků v organizaci.⁸³

V další kapitole bude autorka charakterizovat společnost Vigour, a. s.

⁸¹ URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. 207 s. ISBN 80-7357-019-X, strana 111

⁸² ALLEN, M. W. *Michael Allen's guide to e-learning : building interactive, fun, and effective learning programs for any company*. Hoboken : John Wiley & Sons, c2003. 326 s. ISBN 0-471-20302-5, strana 4

⁸³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7, strana 104

3 Vigour, a. s.

Následující kapitola bude charakterizovat společnost Vigour, a. s. Bude zde vyložena její historie. Poté bude definován předmět její činnosti. Dále bude popsána struktura zaměstnanců, vyjádřena bude rovněž firemní kultura a v závěru bude vypracován marketingový mix společnosti.

3.1 Profil společnosti

Historie

Společnost Vigour, s. r. o. byla založena v roce 1994 jako součást holdingu Unicorn, jenž je nejvýznamnějším českým softwarehousem a nejúspěšnější českou společností v oblasti informačních a komunikačních technologií.

V roce 1998 dosáhl počet zaměstnanců 100. Nové vývojové centrum v Bratislavě bylo otevřeno v roce 1999. V roce 2000 čítal počet zaměstnanců 300. V roce 2001 bylo nově otevřeno vývojové středisko v Hradci Králové. V roce 2003 zaměstnávala společnost 500 zaměstnanců.

Od roku 2005 působí Vigour, s. r. o. jako nezávislý holding, který se koncentruje na soustavné vytváření širokého týmu ICT odborníků a komplexní zajištění jejich profesního rozvoje.⁸⁴

Vývojový institut v Brně a v Plzni se otevřel v roce 2005. V roce 2006 následovala změna právní formy na akciovou společnost. Vývojové centrum v Moskvě bylo otevřeno v roce 2006, následně bylo uzavřeno v roce 2009.

Současnost

Vigour, a. s. je ICT společnost s vývojovými centry v Praze, Brně, Hradci Králové, Plzni a Bratislavě.

Zaměstnává více než 800 ICT odborníků, kteří pracují na významných projektech u prestižních klientů v západní a střední Evropě.

Společnost poskytuje pronájem jak jednotlivých ICT odborníků, tak i celých týmů specializujících se na analýzu, rozvoj a testování informačních systémů. Zaručuje zabezpečení uspokojivé kapacity a nezbytné know-how.

⁸⁴ CareerMarket.cz [online]. c2010 [cit. 2010-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.careermarket.cz/pro-studenty/zamestnavatele/detail?id=1211>>.

Kromě toho zabezpečuje rovněž vývoj jednotlivých součástí informačních systémů a garantuje vysokou jakost, kvantitu, rozpočet a termín subdodávky.

Vývojová střediska společnosti jsou permanentně doplňována jak specialisty se zkušenostmi a praxí, kteří chtějí pracovat na velkých projektech ve společnosti se silným zázemím, tak i studujícími a čerstvými absolventy univerzit. Ti se pomocí vzdělávacího programu společnosti brzy začlení do práce na projektu a mohou tak zahájit budování své profesní dráhy.⁸⁵

Hlavní sídlo Vigour, a. s. se nachází v Praze. Generálním ředitelem společnosti je Martin Havelka.

Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti Vigour, a. s. jsou podle výpisu z obchodního rejstříku následující činnosti:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb spojených s pronájemem,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- zprostředkování obchodu a služeb,⁸⁶
- zpracování dat, služby databank, správa sítí,⁸⁷
- poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků,
- poradenství v oblasti informačních technologií, hostingové a související činnosti a webové portály.⁸⁸

Vývojové centrum v Hradci Králové

Vývojové středisko v Hradci Králové vzniklo v roce 2001. V současnosti zaměstnává více než 80 lidí.

⁸⁵ *O nás* [online]. c2009 [cit. 2009-07-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/onas/>>.

⁸⁶ *Úplný výpis* [online]. c2009 [cit. 2009-07-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=538581&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=f7a8dcbe546b90daf9ad24fbe2c0d883&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=8154&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=29.07.2009>>.

⁸⁷ *Úplný výpis* [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=100028969&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=48ccffb330884b348ed0f1e0dcf54888&sysinf.f.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=111303&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=02.02.2010>>.

⁸⁸ *Výpis ze Živnostenského rejstříku v ARES* [online]. c2010 [cit. 2010-02-03]. Dostupné z WWW: <http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_rzp.cgi?ico=61246204&jazyk=cz&xml=1&rozsah=0>.

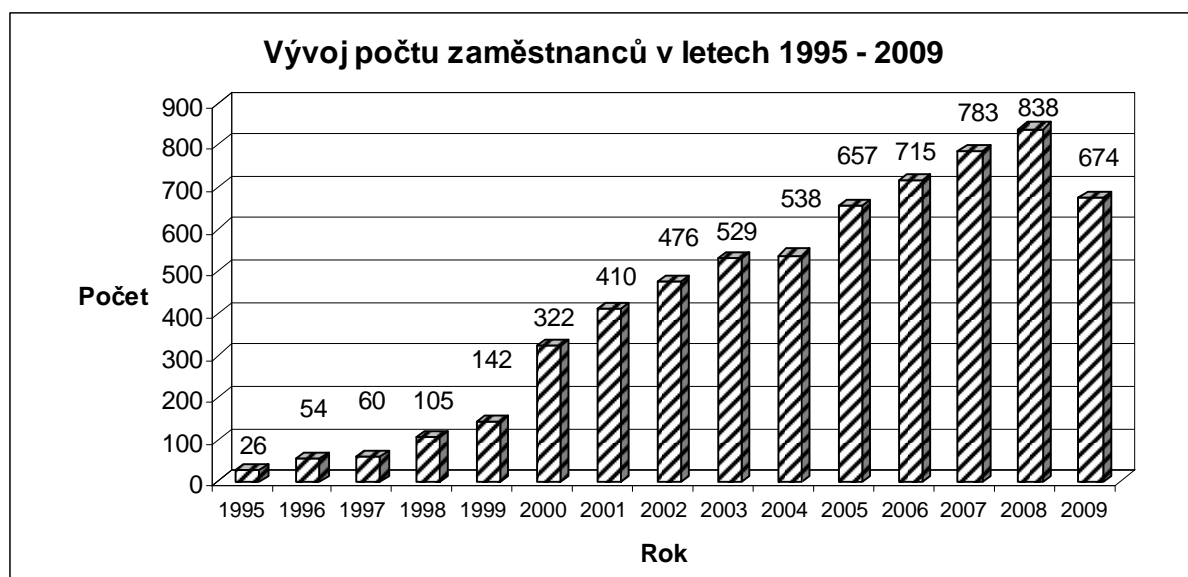
Mezi nejvýznamnější projekty vývojového centra v Hradci Králové patří:

- Damas Energy – systém, který slouží pro obchodování s elektrickou energií mezi poskytovateli elektrické energie a subjekty.
- Chex – software pro pojišťovnu Allianz. Umožňuje hlásit škodné události po telefonu a internetu.

V současné době jsou pro společnost aktuální projekty pro organizace působící v oblasti energetiky, pojišťovnictví a bankovníctví.

Vývoj počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců společnosti od roku 1995 trvale rostl, jak je dále patrné z následujícího grafu, avšak v roce 2009 se počet zaměstnanců snížil přibližně na úroveň, kterou dosahoval v roce 2005.

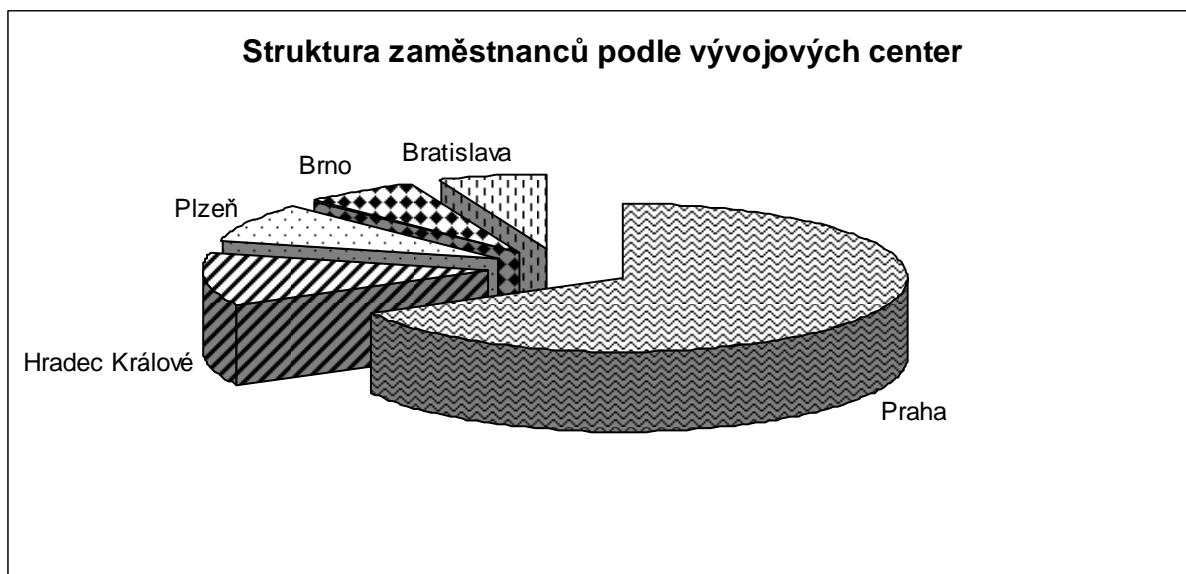


Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1995 – 2009

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vedením společnosti

Struktura zaměstnanců podle vývojových center

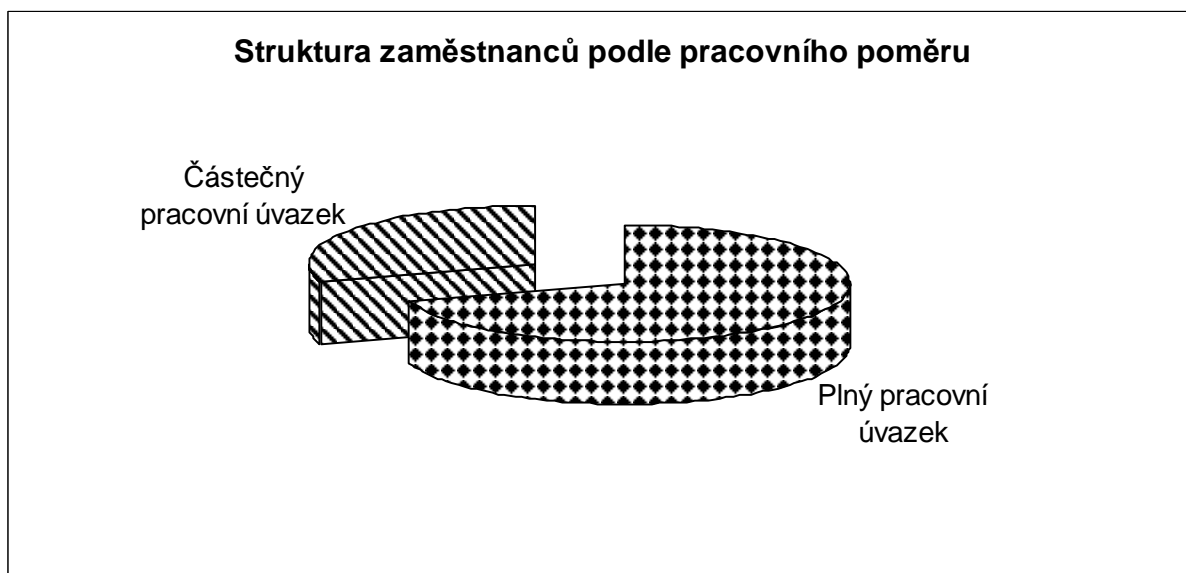
Největší počet zaměstnanců pracuje v Praze. 88 zaměstnanců pracuje ve vývojovém centru v Hradci Králové. 63 zaměstnanců pracuje v Plzni. Nejnižší počet zaměstnanců pracuje v Brně a Bratislavě.



Graf 2: Struktura zaměstnanců podle vývojových center
Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vedením společnosti

Struktura zaměstnanců podle pracovního poměru

Společnost zaměstnává pracovníky buď na plný, nebo částečný pracovní úvazek. Převážná většina zaměstnanců společnosti pracuje na plný pracovní úvazek, jak ukazuje následující graf.



Graf 3: Struktura zaměstnanců podle pracovního poměru
Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vedením společnosti

Struktura zaměstnanců podle pozic

Společnost diferencuje zaměstnance do skupin podle pozic, které zastávají. Převážná většina zaměstnanců zaujímá pozici vývojář, dále asistent a analytik.



Graf 4: Struktura zaměstnanců podle pozic

Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů s vedením společnosti

3.2 Firemní kultura

Společnost Vigour pokládá firemní kulturu za významný rys společnosti, který může být význačnou konkurenční výhodou. Principy společnosti jsou následující:

- **vstřícnost** – společnost usiluje o to pokaždé vyjít vstříc a pochopit jak své zaměstnance, tak i zákazníky,
- **podpora růstu** – spokojenost zaměstnanců společnosti vede k úspěchu jejich zákazníků a z tohoto důvodu jim pomáhá budovat jejich kariéru,
- **smysluplnost** – zaměstnanci společnosti dělají rádi svoji práci pořádně a tak vyznávají princip volit pokaždé smysluplná řešení,
- **slušnost** – zdvořilé vystupování je základem veškeré komunikace organizace,
- **kreativita** – společnost hledá moderní, efektivnější řešení i na místech, kde by je ostatní nečekali,

- **systematičnost** – organizace pracuje systematicky a pouze pomocí toho je schopná splnit náročná přání svých zákazníků⁸⁹

3.3 Marketingový mix

Marketingový mix je vystižen jako soubor nástrojů, které organizace využívá k dosažení svých vymezených cílů. Uvádějí se zpravidla čtyři základní nástroje marketingového mixu, a to produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace. Jednotlivé nástroje by měly být v náležitém souladu.

Produkt (Product)

Základním produktem společnosti jsou softwarová řešení, a to zejména pro oblasti týkající se bankovníctví, pojišťovnictví, energetiky a státní správy. Jedním z produktů je software pro energetiku, který je zaměřen na obchodování s elektrickou energií pomocí využití internetových technologií. Dalším produktem je software pro pojišťovnu, který zajišťuje hlášení škodných událostí pomocí telefonu a internetu.

Společnost soustavně vyvíjí interní informační systém, který nabízí i dalším společnostem.

Cena (Price)

Cena produktu se odvíjí v první řadě od požadavků zákazníka na projekt. Dále je cena závislá na délce trvání projektu, která se odvíjí od složitosti projektu. Čím složitější projekt je, tím větší zaměstnanecké kapacity jsou potřeba a tím roste cena. Cenu rovněž určuje případné zajištění servisu a podpory. Hodnotu projektu významně ovlivňuje jeho unikátnost, jedinečnost, univerzálnost a specifická.

Distribuce (Place)

Prodej může být sjednán přímo u zákazníka či na pobočkách společnosti, které se nacházejí v Hradci Králové, Praze, Plzni, Brně a Bratislavě.

⁸⁹ *Kariéra* [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/kariera/>>.

Komunikace (Promotion)

Společnost se prezentuje pomocí reklam umístěných v odborných časopisech a dále také v odborných knihách.

Dále společnost propagují prostřednictvím svých webových stránek.

Společně se svou sesterskou společností zaměřují sponzorské činnosti především do sféry aktivit s mládeží.

3.4 Shrnutí

Čtvrtá kapitola charakterizovala společnost Vigour, a. s. Byla zde objasněna její historie. Dále tady bylo podrobněji popsáno vývojové středisko v Hradci Králové. Byla zde charakterizována struktura zaměstnanců. Rovněž tu byla vyjádřena firemní kultura. V závěru této kapitoly byl vypracován marketingový mix.

Následující kapitola se bude věnovat vybraným aktivitám řízení lidských zdrojů v této společnosti.

4 Vybrané činnosti řízení lidských zdrojů ve Vigour, a. s.

Zvolená společnost Vigour, a. s. si je plně vědoma významné úlohy svých zaměstnanců. Jsou to právě mnohdy pracovníci, jenž rozhodují o úspěšnosti a konkurenceschopnosti společnosti.

V další kapitole bude na základě rozhovorů s vedením vývojového centra v Hradci Králové popsán proces hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků ve společnosti.

V závěru bude předložen vlastní návrh a doporučení ke zlepšení stávajícího stavu ve vybraných aktivitách řízení lidských zdrojů.

4.1 Hodnocení pracovníků v podniku

V následující subkapitole bude charakterizován postup hodnocení. Nejprve budou uvedeny jeho cíle a poté budou uvedeny konkrétní druhy pohovorů, které jsou ve společnosti uplatňovány.

4.1.1 Cíle hodnocení pracovníků

Mezi hlavní cíle hodnocení zaměstnanců patří:

- správně určovat schopnosti zaměstnance,
- umožnit zaměstnanci vyjádřit svůj názor ke svému budoucímu pracovnímu zařazení,
- sledovat výkon v předchozím období v porovnání s vymezenými standardy,
- poučení se z předchozích chyb,
- stanovit další cíle v kariérním růstu pracovníka,
- přispívat ke spravedlivému rozdělování odměn mezi pracovníky,
- informovat zaměstnance o tom, jak si vedl v minulém období.

4.1.2 Pohovory

Ve společnosti se uskutečňují následující typy pohovorů:

- pohovory v závěru zkušební doby,
- kariérní pohovory,
- mimořádné pohovory,

Pohovory v závěru zkušební doby

První pohovor se zaměstnancem se uskutečňuje v závěru zkušebního intervalu. Zaměstnanci, jenž pracují ve společnosti na základě pracovní smlouvy, se účastní pohovoru na konci třetího měsíce. Pracovníci, se kterými byla uzavřena dohoda o pracovní činnosti, se zúčastní pohovoru v závěru druhého měsíce.

Kariérní pohovory

Pro to, aby společnost nabyla jistotu, že jsou všichni zaměstnanci se svým pracovním umístěním a náplní práce spokojeni, uskutečňuje pravidelné pohovory.

Pravidelné pohovory se realizují obvykle dvakrát do roka, a to jak u pracovníků zaměstnaných na plný pracovní úvazek, tak i u pracovníků zaměstnaných na částečný pracovní úvazek.

Záměrem kariérních pohovorů je posoudit uplynulé období a projednat následující profesní plány. Na pohovoru se hovoří o spokojenosti se současným umístěním a možnostech zaměření kariéry v následujícím časovém údobí.

Mimořádné pohovory

Při změně částečného pracovního poměru na trvalý pracovní poměr, v případě postupu na vyšší pozici, na žádost resource managera nebo zaměstnance, v situaci mimořádných změn pracovního charakteru, při přestupu na jiný projekt jsou uskutečňovány mimořádné pohovory. Účastní se jich zaměstnanec a resource manager či ředitel společnosti.

Účastníci pohovoru

Na pohovoru se zpravidla schází zaměstnanec, resource manager a patron.

Smysl pohovorů

Účelem pohovorů je rozpoznat, zdali je zaměstnanec se svým pracovním zařazením spokojen. Společnost zajímá, co od svého zaměstnání očekává do budoucna, zda je spokojený

se současnou náplní činnosti, finančním ohodnocením, kolektivem, prostředím, eventuálně jakou činností by se chtěl do budoucna zabývat, a kterým směrem se chce profesně rozvíjet. Zaměstnanec získává regresivní vazbu od svých vedoucích. Rozhovor mu poskytuje informace o tom, jak jsou s jeho činností spokojeni a co od něj očekávají v budoucnosti.

Příprava na pohovory

Zaměstnanec si před konáním pohovoru zaktualizuje své sebehodnocení a svůj profil znalostí.

Při vytváření sebehodnocení se po zaměstnancích žádá otevřenost, to znamená:

- nebát se upřímně sdělit s čím je nespokojený,
- neobávat se pozdvihnout své kvality, avšak uznat i své stinné stránky,
- neplést osobní a pracovní konflikty dohromady.

Před konáním pohovoru by měl zaměstnanec uvážit:

- posouzení aktuálních pracovních podmínek (pracovní místo a náplň činnosti, kolektiv, finanční ohodnocení, pracovní klima apod.),
- možné problémy, které si přeje na pohovoru nastínit,
- jaká školení by rád absolvoval, vybrat si určitou formu vzdělávání z interní nabídky na zaměstnaneckém portálu,
- jaká školení by mohl sám vést, tím získá novou praxi a procvičí si své prezentační dovednosti.

4.1.3 Principy řízení hodnotícího pohovoru

Pomocí hodnotícího pohovoru chce podnik motivovat své zaměstnance. Tohoto cíle dosahuje dodržováním jistých principů. Nejdříve je třeba vybrat čas a místo, kde se hodnotící pohovor bude konat. Vždy je nezbytné se zaměstnancem jednat důstojně. Nadřízený pracovník by měl hodnotit celé monitorované období, a ne pouze několik předešlých dní před pohovorem. Komunikace při rozhovoru by měla být oboustranná. Cílem pohovoru je motivovat zaměstnance, a ne ho ponižovat, čímž by se docílilo demotivace zaměstnance. Dále by se mělo hodnocení vztahovat ke skutečným výsledkům pracovníka. Celý rozhovor by měl být veden v klidu. A rovněž by se neměly pracovní výsledky zaměstnance porovnávat s jinými.

4.1.4 Patron

Každý zaměstnanec pracující ve společnosti na plný úvazek má přiděleného svého patrona, který se věnuje jeho kariérnímu růstu.

Patronem se stává jedinec, který už nabyt jistou praxi v oblasti informačních a komunikačních technologií a je způsobilý své znalosti předat dalším pracovníkům a pomáhat jim v budování profesní dráhy.

Zaměstnanec se s patronem schází obvykle při kariérních pohovorech. Avšak může ho kontaktovat vždy, když bude žádat o radu při budování své kariéry. Zaměstnanci se patron nemění, nevyžaduje-li to přímo zaměstnanec.

4.2 Odměňování pracovníků v podniku

V této subkapitole bude vysvětlen systém odměňování. Především autorka vyloží stanovení mzdy a dále zaměstnanecké výhody.

4.2.1 Systém odměňování

Zaměstnanci náleží mzda po celou dobu trvání pracovního vztahu. Mzda je vyplácena za každý kalendářní měsíc.

Mzda zaměstnance se skládá ze dvou částí, většinou rozdělené v poměru 50:50. První část, tzv. základní mzda, je fixně daná, tzn. nemění se, tuto část zaměstnanec dostane vždy (vyjma při onemocnění). Druhá část mzdy, tzv. osobní ohodnocení, se odvíjí od hodnocení vykonané práce zaměstnance na projektu. Zaměstnanec zapisuje každé dvě hodiny do interního systému společnosti výkaz vykonané práce. Před mzdovou uzávěrkou výkazy zaměstnanců potvrzuje projekt manažer, který hodnotí vykonanou práci. Toto hodnocení je stanoveno intervalem od 0 % do 200 % a je vypsáno u každé položky výkazu (tzn. po dvou hodinách).

Druhá část mzdy bude 0 Kč, pokud bude hodnocení vykonané práce zaměstnance 0 %. Při hodnocení vykonané práce na 100 % bude vyplácena celá druhá část mzdy. Při hodnocení vykonané práce na 200 % bude vyplácen dvojnásobek druhé části mzdy.

Příklad mzdy

Zaměstnanec je odměňován mzdou, která se skládá ze dvou částí:

Pevná část: 9 000 Kč

Procentní část: 9 000 Kč

Celková hrubá mzda je součtem pevné části a procentní části. Procentní část je stanovena na 9 000 Kč při hodnocení práce na 100 %.

V následující tabulce je zobrazeno, jak se mění celková výše hrubé mzdy, při různém hodnocení práce na určitou výši procent.

Tabulka 2: Příklad výše celkové hrubé mzdy

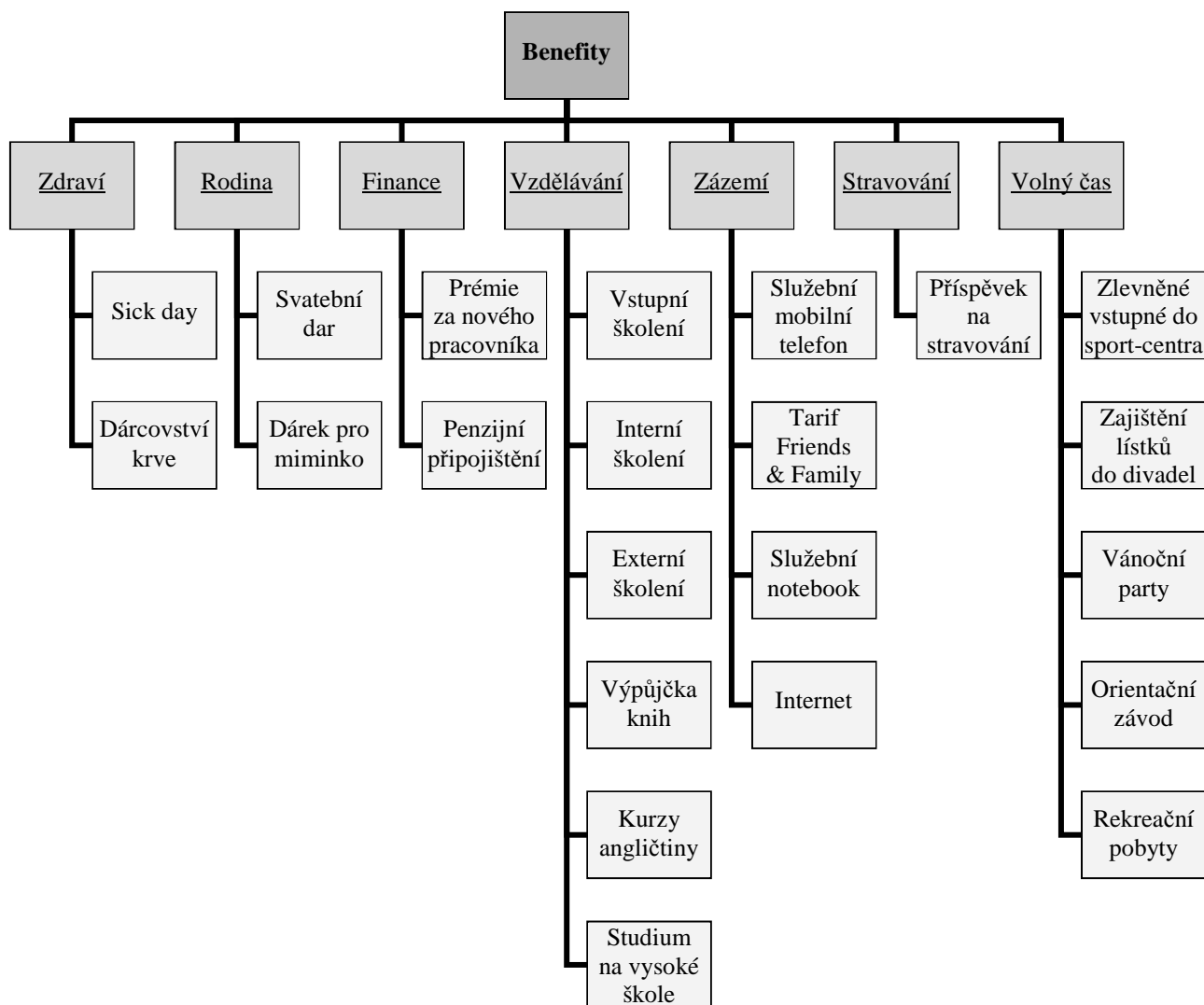
Hodnocení práce (%)	Procentní část (Kč)	Pevná část (Kč)	Celková hrubá mzda (Kč)
0	0 (0 % z 9 000)	9 000	9 000
50	4 500 (50 % z 9 000)	9 000	13 500
100	9 000 (100 % z 9 000)	9 000	18 000
150	13 500 (150 % z 9 000)	9 000	22 500
200	18 000 (200 % z 9 000)	9 000	27 000

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Zaměstnanec může dále získat zvláštní jednorázovou odměnu za neobvykle obtížný či nadprůměrně kvalitní pracovní výkon.

4.2.2 Zaměstnanecké výhody

Společnost Vigour, a. s. poskytuje řadu benefitů v mnoha různých oblastech, kterými jsou zdraví, rodina, finance, vzdělávání, zázemí, stravování a volný čas.



Obrázek 6: Zaměstnancké výhody
 Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Zdraví

Do sekce zdraví se řadí tzv. sick day. Jedná se o skutečnost, že se zaměstnanec, pokud se necítí zdravý, může léčit jednou za čtvrtletí o den déle a o svoji mzdu za tento den nepřijde. Tuto výhodu mohou využívat pouze členové skupiny Stable či Elite Force.

Dále se do této sekce zařazuje dárcovství krve, neboť společnost Vigour, a. s. podporuje dobrovolné dárcovství krve. Za každých deset dobrovolných odběrů krve poskytne příslušnému zaměstnanci kupón v hodnotě 500 Kč na nákup jím zvoleného zboží.

Rodina

Do oblasti rodina spadá benefit svatební dar. Zaměstnanci společnosti se v případě svatby mohou těšit na svatební dar od společnosti, který spočívá ve finančním příspěvku.

Tuto výhodu mohou využít pouze členové skupiny Stable či Elite Force. Členové skupiny Stable obdrží 3 000 Kč, členové skupiny Elite Force získají 5 000 Kč.

Dalším benefitem, který patří do této oblasti je dárek pro nově narozené děťátko. Jestliže se některému ze zaměstnanců narodí potomek, dostane nový kočárek a k tomu plyšovou hračku. Tuto výhodu mohou využít zaměstnanci pracující na plný úvazek.

Finance

Do oblasti s názvem finance patří finanční odměna za nového zaměstnance. Každý zaměstnanec, který přivede nového zaměstnance dostane odměnu. V případě obsazení asistentské pozice je to bezprostřední odměna 500 Kč, dalších 2 500 Kč je po zdařilém odpracování tříměsíční zkušební doby nového zaměstnance. V případě ostatních IT pozic náleží zaměstnanci odměna ve výši 1 000 Kč, dalších 5 000 Kč po zdárném odpracování tříměsíční zkušební doby.

Vítanou výhodou je též příspěvek na penzijní připojištění. Zaměstnanci společnosti si mohou sjednat výhodné penzijní připojištění.

Každý pracovník, který má:

- ujednán hlavní pracovní poměr,
- smlouvu na dobu neurčitou,
- pracovní závazek domluvený na více než 20 hodin týdně,
- ukončenou zkušební dobu, v případě že byla ujednána,

čerpá příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % z jeho vyměřovacího základu pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Předpokladem pro poskytnutí příspěvku je souhlas zaměstnance se snížením hrubé mzdy o 2,5 %.

Předností pro zaměstnance je, že 3 % jeho mzdy (při reálném snížení mzdy o 2,5 %) budou umístěovány na soukromý účet v penzijním fondu. Tato částka se nebude danit. Penzijní fond ji plynule zhodnocuje a zaměstnanec ji může nabývat při ukončení smlouvy, která nastane dnem jeho 60. narozenin či vypovězením smlouvy.

Na tento účet u stejného penzijního fondu si může zaměstnanec sjednat vlastní smlouvu, kam lze měsíčně ukládat částku 100 Kč a více, přičemž příspěvek zaměstnance do výše 500 Kč je zvýhodněn státním příspěvkem podle následující tabulky.

Tabulka 3: Výše státního příspěvku

výše měsíční platby v Kč	výše státního příspěvku v Kč
100 - 199	50 + 40 % z částky nad 100 Kč
200 - 299	90 + 30 % z částky nad 200 Kč
300 - 399	120 + 20 % z částky nad 300 Kč
400 - 499	140 + 10 % z částky nad 400 Kč
500 a více	150 Kč

Zdroj: Státní příspěvek penzijního připojištění [online]. c2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <http://osobni_finance.financninoviny.cz/penzijni-pripojisteni/informace/penzijni-pripojisteni-pruvodce/statni-prispevek/>.

V ročním zúčtování daně je možno od základu daně zaměstnance za příslušné zdaňovací období odečíst zaplacené příspěvky zaměstnance (§ 15 odst. 5 zákona o daních z příjmů), avšak snížené o částku 6 000 Kč. Nejvýše lze takto odečíst částku 12 000 Kč.

Pro účastníka je nejvyšší přínos, když každý měsíc ukládá částku 1 500 Kč, tím se mu bude připisovat státní podpora v nejvyšší možné výši, tj. 150 Kč za měsíc a má možnost si uplatnit daňový odpočet ve výši 12 000 Kč, tzn. nejvyšší možný.

Smluvní vztah končí vypovězením či dožitím a další předností je nižší daňové zatížení při předčasném ukončení smlouvy a vyplácení peněz z penzijního fondu.

Vzdělávání

Vzdělávání zahrnuje nejprve vstupní školení, která jsou vymezena pro nové pracovníky a konají se v prvních třech pracovních dnech nového měsíce. Účast na seminářích je obligatorní. Noví zaměstnanci pracující na plný úvazek mají dobu strávenou na školení proplacenou zaměstnavatelem. Zaměstnancům přijatých na částečný úvazek nejsou školení proplácena.

Do této kategorie výhod dále patří interní školení, které si zaměstnanci mohou vybrat z příslušné nabídky. Účastnit se ho mohou až po souhlasu kompetentního resource managera.

Zaměstnanci si mohou vybrat též externí kurz, který pomůže zvýšit jejich kvalifikaci. Nárok na externí školení mají zaměstnanci po souhlasu resource managera a jeho cenu hradí zaměstnavatel.

Dalším benefitem je výpůjčka knih. Zaměstnanci si mohou dojednat výpůjčky knih, odborných publikací i časopisů, a to jak z oboru výpočetní techniky, tak i z managementu.

Společnost dále nabízí příspěvek na kurzy anglického jazyka. Zaměstnanec má možnost se zapsat na pravidelné kurzy angličtiny v místě svého pracoviště. Po souhlasu kompetentního resource managera se zaměstnavatel podílí polovinou částky na úhradě ceny kurzu. Druhou variantou je účast na kurzech Top Gun English, kterých se může aktivně zúčastnit jednou za měsíc každý zaměstnanec zdarma.

Jestliže zaměstnanci jednotlivé semináře nepostačují a chce studovat na vysoké škole, pak si může zvolit Unicorn College. Společnost Vigour je partnerem této vysoké školy, proto má zájem, aby tam její zaměstnanci studovali. U vybraných studentů se zaměstnavatel účastní úhrady části školného.

Zázemí

Tato skupina výhod obsahuje služební mobilní telefon. Pokud zaměstnanec pracovně často telefonuje, pak má nárok na mobilní telefon s paušálem, který je placen společností Vigour, a. s.

V případě, že zaměstnanec musí se svými spolupracovníky stále telefonovat, pak je pro něj vymezen tarif Friends & Family. Zároveň si může bezplatně telefonovat s pěti členy své rodiny. Tento benefit je určen pro pracovníky, kteří mají přidělen služební mobil a jsou přijati na hlavní pracovní poměr.

Další vítanou výhodou je služební notebook. Zaměstnanci, kteří jezdí na pracovní cesty, pracují doma či na konferencích mají nárok na služební notebook. Obdrží ho ti zaměstnanci, kteří jej potřebují k výkonu své pracovní činnosti. Potřebnost jeho použití posuzuje jejich nadřízený a povoluje kompetentní resource manager.

Zaměstnanci, kteří pracují doma a potřebují pro svou práci připojení k internetu z domova mohou využívat připojení k internetu zdarma. Výhodu mohou získat pouze členové Elite Force. Potřebu připojení k internetu z domova hodnotí a povoluje generální ředitel.

Stravování

Zaměstnanci pracující na plný úvazek mají nárok na příspěvek na stravování od svého zaměstnavatele. Tento nárok vzniká od druhého měsíce trvání pracovního poměru. Společnost přispívá každému zaměstnanci 36 Kč na každý pracovní den.

Volný čas

Do této kategorie náleží zlevněné vstupné do sportovního centra. Po celodenním sezení v zaměstnání mohou zaměstnanci procvičit své tělo ve sportovním zařízení. Organizace všem zaměstnancům platí příspěvek 50 % na posilování, plavání nebo cvičení. Zaměstnanci tak získají slevu 45 Kč na cvičení, 30 Kč na bazén a 45 Kč na posilovnu. Příspěvek lze čerpat maximálně dvakrát do týdne.

Do oblasti kultura patří zajištění lístků do divadel. Společnost pro své zaměstnance obstarává lístky do jakéhokoli divadla či na koncert. Zaměstnanci si tak pro vstupenky nemusí nikam chodit, stačí si je jen u zaměstnavatele zamluvit a po jejich dodání rovněž uhradit.

Příjemným zpestřením pro zaměstnance je organizování vánoční party. Pro ty zaměstnance, kteří chtějí oslavit Vánoce a Silvestra předem se svými spolupracovníky pořádá společnost každý prosinec vánoční večírek.

Dále se zaměstnanci mohou zúčastnit automobilového orientačního závodu. Tento závod je určen pro všechny zaměstnance, kteří rádi jezdí autem a mají rádi soutěžení a dobrodružství. Zaměstnanci se pouze zapíší a uhradí za svůj tým účastnický poplatek. Vigour zabezpečí celou přípravu a zaplatí výdaje spojené s organizací tohoto závodu.

Zaměstnanci si mohou jet odpočinout na rekreační pobyt za příznivou cenu. Mohou si vybrat mezi luxusním apartmánem v Chorvatsku a chatou v Krkonoších.

4.3 Vzdělávání pracovníků v podniku

Společnost si uvědomuje, že zajistit efektivitu v ICT je stále obtížnější. Obor se stále dynamicky vyvíjí, co člověk, to jiné schopnosti, motivace, možnosti. K realizaci efektivního přenosu znalostí může přispět celá řada faktorů – správně zvolený vzdělávací kurz, lektor, prostředí, výukové materiály, ale i další aspekty, které na všechny odpovědné kladou neobvykle vysoké nároky.

Vzdělávání specialistů v oboru informačních a komunikačních technologií (ICT) je komplexní proces, který v sobě zahrnuje stanovení cílů vzdělávání, zjištění aktuálních znalostí a potřeb klienta, návrh plánu optimální realizace vzdělávání i způsob jeho vyhodnocení a naplánování dalšího rozvoje.

4.3.1 Programy vzdělávání pro nové zaměstnance

Pro nově nastupující zaměstnance je připraven Trainee program Hatchery.

Trainee program Hatchery je specifický program vymezený pro nové pracovníky bez praxe a jejich přípravu na dané pracovní místo.

Charakteristickými znaky programu jsou:

- kontinuální testování znalostí,
- simulace reálných projektů,
- záruka získání nezbytného know-how pro danou roli,
- spojení teorie a praxe.

Programy:

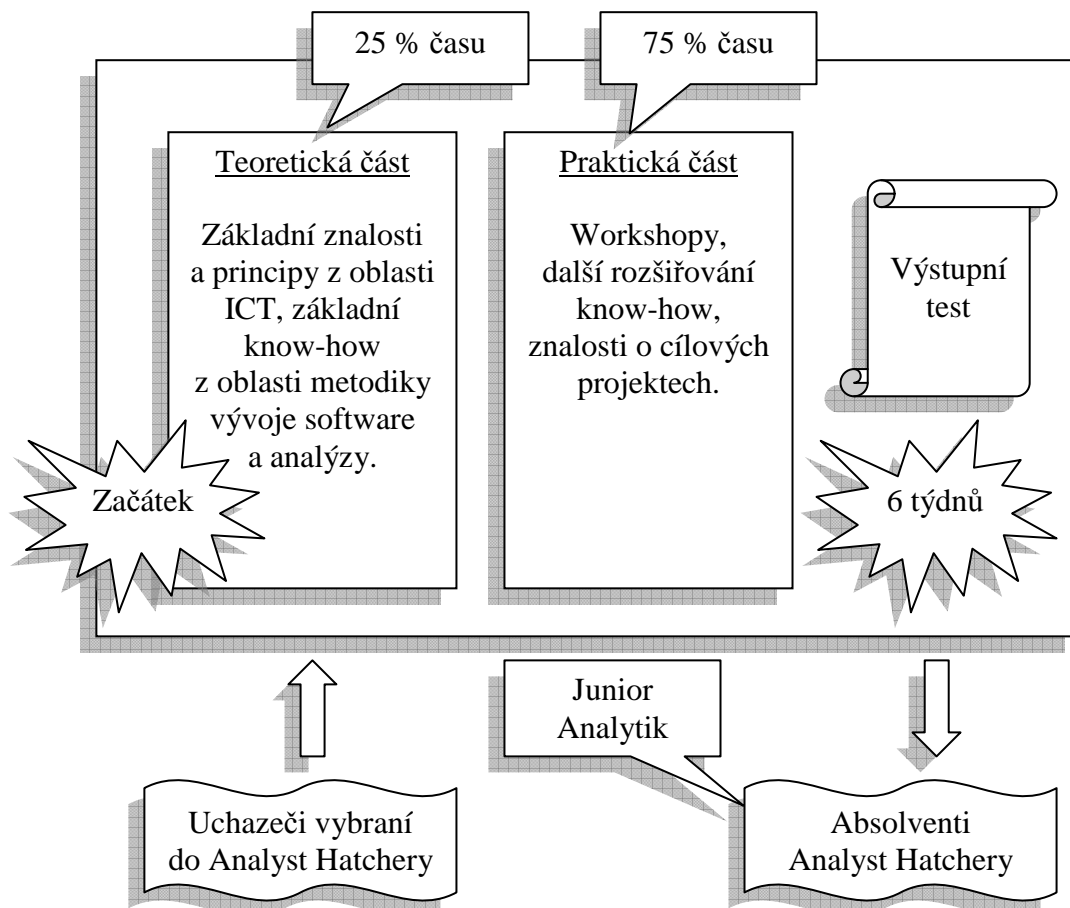
- Analyst Hatchery,
- Development Hatchery,
- Test Hatchery.⁹⁰

Analyst Hatchery

Analyst Hatchery je souhrnný výukový program připravující nové pracovníky na pozici Analytik-junior. Délka kurzu je 6 týdnů a celý kurz je rozčleněn do čtyř seskupení, ve kterých zaměstnanci získají veškeré vědomosti nezbytné pro efektivní nástup na tuto pozici.

Obsah kurzu je uskutečňován jako soubor teoretických cvičení a prakticky specializovaných workshopů, které jsou orientovány na oblast objektově-orientované analýzy a návrhu.

⁹⁰ Vzdělávání [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/vzdelavani/index.php?id=50>>.



Obrázek 7: Analyst Hatchery

Zdroj: [Analyst Hatchery [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <http://vigour.cz/vzdelavani/analyst_hatchery.html>.]

Ideální kandidáti na přijetí do kursu Analyst Hatchery by měli mít tyto předpoklady:

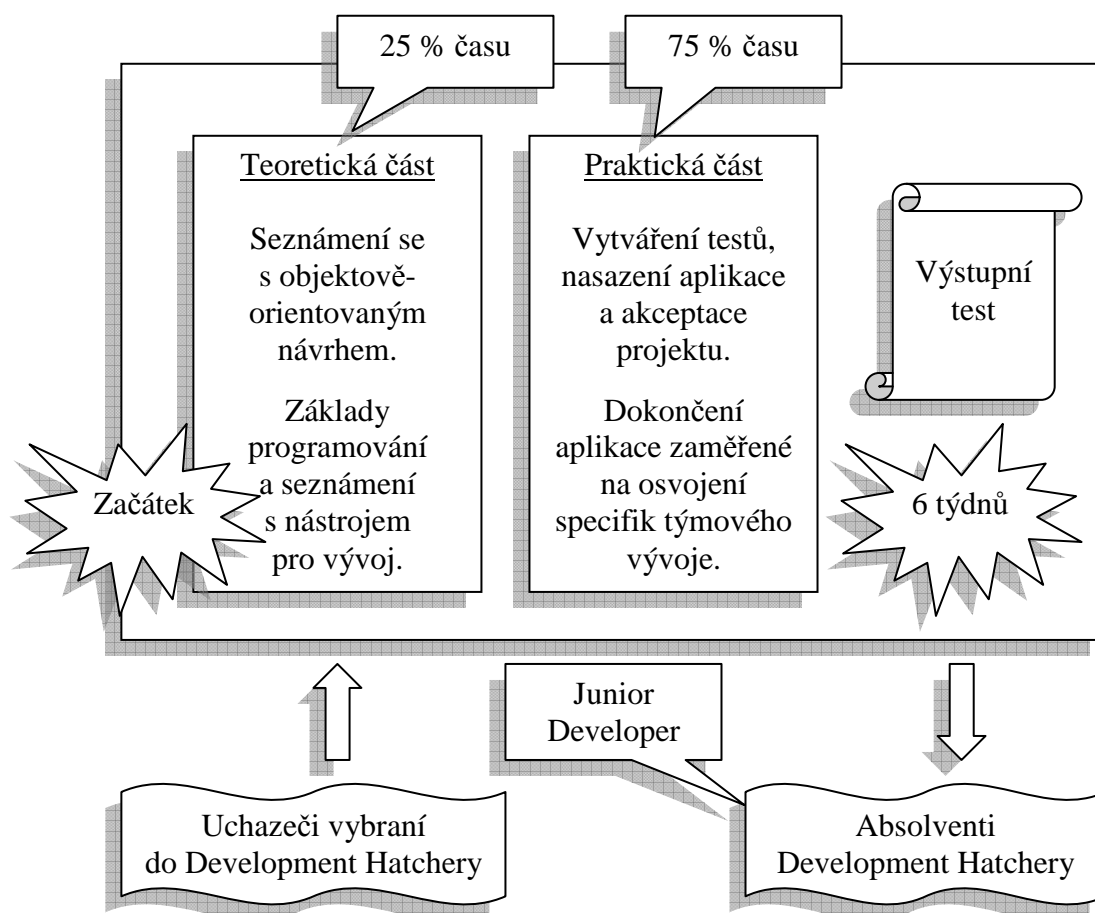
- zájem učit se,
- základní znalost angličtiny,
- zájem stát se specialistou v odvětví analýzy a návrhu software,
- zodpovědnost, samostatnost a činorodost,
- logické myšlení,
- výborné komunikační a prezentační dovednosti.

Účastník Analyst Hatchery získá po absolvování kursu teoretické znalosti a praktické zkušenosti v následujících oblastech:

- objektově-orientovaná analýza a návrh,
- vizuální modelování (UML),

- práce s CASE nástroji,
- metodika vývoje softwaru,
- správa požadavků,
- Rational Unified Process,
- návrh datového modelu,
- business modelování.⁹¹

Development Hatchery



Obrázek 8: Development Hatchery

Zdroj: [Development Hatchery [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <http://vigour.cz/vzdelavani/development_hatchery.html >.]

⁹¹ Analyst Hatchery [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/vzdelavani/index.php?id=918>>.

Development Hatchery je komplexní školící program připravující nové pracovníky na post Vývojář-junior. Celý kurz trvá 6 týdnů, během kterých zaměstnanci přijmou hlavní zásady vývoje ve vybraném programovacím jazyku.

Na počátku kurzu se účastníci seznamují s podstatnými zásadami objektově-orientovaného projektu a testování. V závěru programu si účastníci zkoušejí vyvíjet software ve skupině.

Ideální kandidáti na přijetí do kursu Development Hatchery by měli mít tyto předpoklady:

- zodpovědnost, samostatnost a proaktivita,
- dobrá znalost programovacího jazyka JAVA,
- základní přehled v odvětví ICT,
- základní znalost XML,
- komunikativnost a skupinová práce,
- základní znalost SQL,
- logické myšlení,
- základní znalost EJB.

Účastník Development Hatchery získá po absolvování kurzu teoretické znalosti i praktické zkušenosti v následujících oblastech:

- Java, Framework GDF,
- Rational Unified Process,
- Rational Application Developer.⁹²

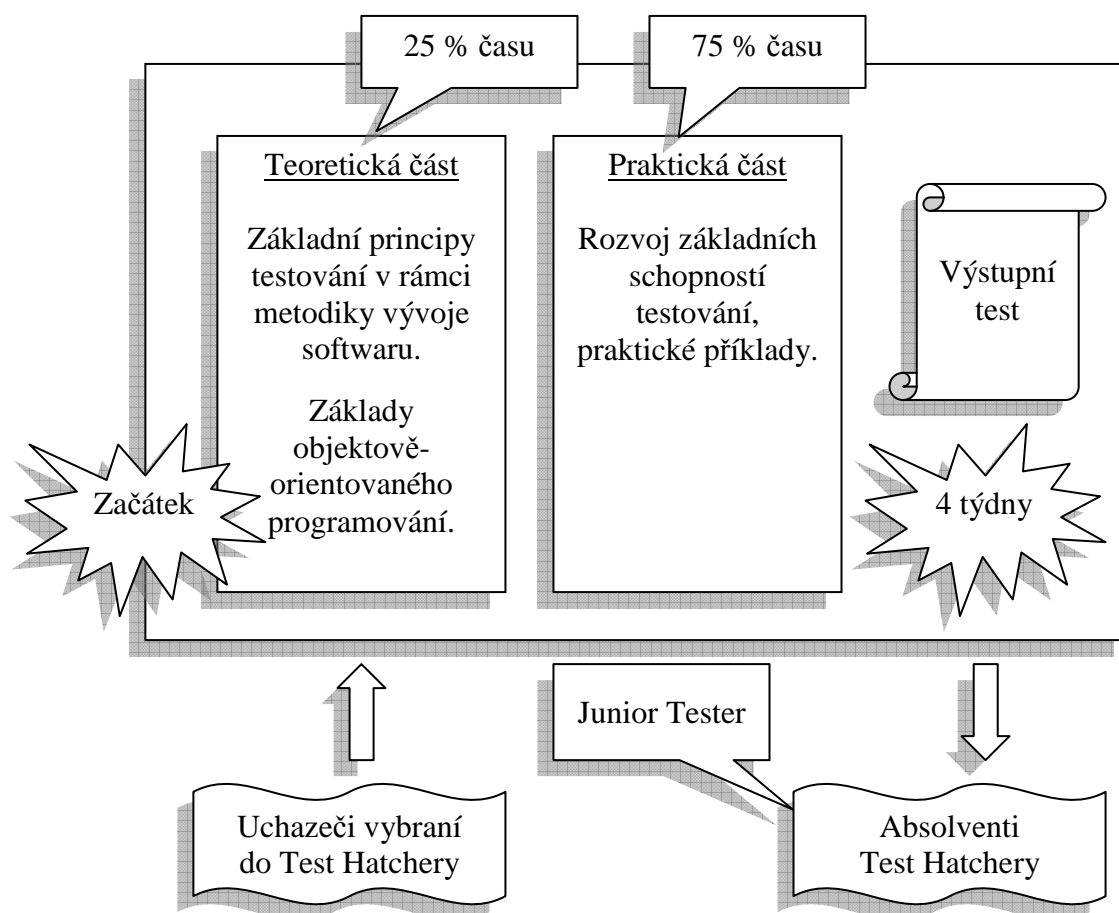
Test Hatchery

Test Hatchery je souhrnný výukový program, který připravuje nově nastupující zaměstnance na pozici Tester-junior. Délka kurzu je 4 týdny a celý kurz je rozvrhnutý na teoretickou a praktickou část.

⁹² *Development Hatchery* [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/vzdelavani/index.php?id=977>>.

V teoretické části se účastník seznamuje se zajišťováním kvality v rámci metodiky vývoje softwaru a s podstatou objektově-orientovaného programování, SQL a XML. Workshopy jsou doplněny samostudiem pro lepší naučení se nových znalostí, které jsou průběžně kontrolovány testy.

V praktické části se později účastník seznámí především s úkoly, které jsou orientovány na rozvoj testování. Tyto úkoly vycházejí z praxe a jsou typicky řešeny na projektech.



Obrázek 9: Test Hatchery

Zdroj: [Test Hatchery [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <http://vigour.cz/vzdelavani/test_hatchery.html>.]

Ideální uchazeči na přijetí do kurzu Test Hatchery by měli mít tyto předpoklady:

- logické myšlení,
- zájem stát se specialistou v oblasti testování software,
- základní přehled v oboru ICT,

- odpovědnost, samostatnost, svědomitost a proaktivita,
- základní znalost angličtiny,
- chuť učit se.

Účastník Test Hatchery získá po absolvování kurzu teoretické znalosti i praktické zkušenosti v následujících oblastech:

- metodika testování a její aplikace v praxi,
- principy jazyka Java,
- Rational Unified Process,
- funkční testování,
- zásady objektově-orientovaného programování,
- hlavní nástroje pro testování.⁹³

4.3.2 Programy vzdělávání pro ostatní zaměstnance

Společnost zajišťuje následující programy vzdělávání:

- *Školení a certifikace* - společnost Vigour, a. s. poskytuje svým zaměstnancům rozsáhlou řadu interních i externích školení, na kterých mohou své poznatky rozvíjet a dále certifikovat.
 - *Interní školení* – vedou zaměstnanci Vigouru. Lektorem kurzu se může stát kterýkoliv zaměstnanec společnosti po získání interní certifikace. Seznam aktuálně probíhajících kurzů je dostupný ve vnitřním informačním systému společnosti. Společnost se snaží, aby se každý její zaměstnanec zúčastnil alespoň jednoho školení ročně.

Příklady interního školení:

- *Testování softwaru* – seznámení s různými metodikami testování, s podpůrnými programy, které se používají k testování, vytváření automatizovaných testů.

⁹³ *Test Hatchery* [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/vzdelavani/index.php?id=891>>.

- *Programovací jazyky* – programování v nejrůznějších programovacích jazycích objektového charakteru, např. C-sharp, Java, atd.
- *Vnitřní informační systém* – obeznámení s různými možnostmi rozsáhlého informačního systému a jeho ovládáním.
- *Vizuální modelovací jazyky* – navrhování systémů pomocí vizuálních modelovacích jazyků, např. UML (Unified Modeling Language).
- *Databázové systémy* – navrhování databází, vytváření dotazů pomocí jazyka SQL, seznámení se s databázemi různých typů - relační a objektové, použití databáze v softwarových produktech pro uložení dat.
- *Webové technologie* – vytváření webových aplikací (dostupných z internetu/intranetu), které se stávají nezbytnou součástí softwarového podnikání pomocí různých skriptovacích jazyků, např. JavaScript, Asp, Ruby, Ajax, Php.

Pro pestřejší nabídku kurzů pro své zaměstnance zajišťuje společnost kurzy i od jiných organizací, jedná se o externí školení.

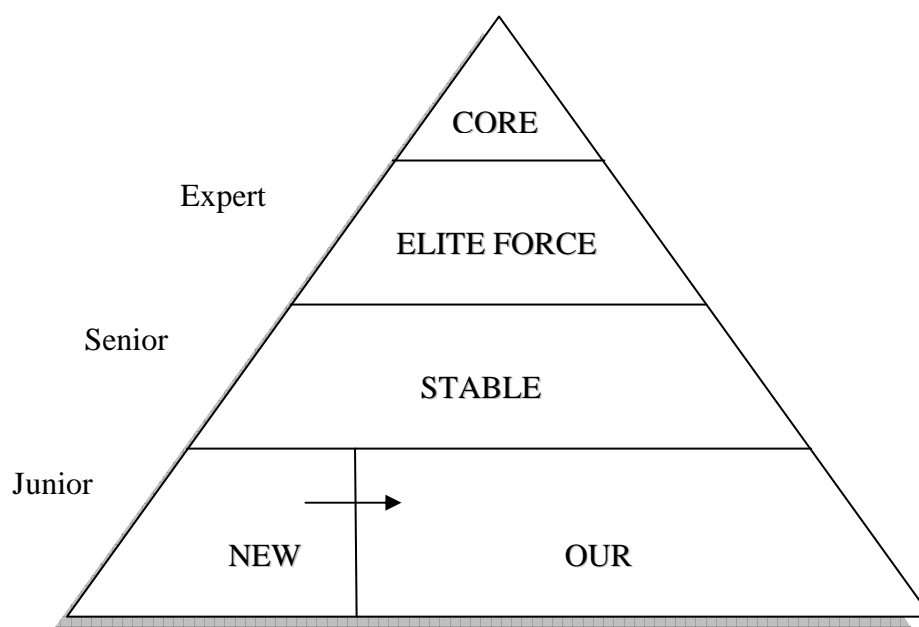
- *Externí školení* – vedou zaměstnanci jiných organizací. Společnost Vigour zajišťuje pro své zaměstnance externí kurzy vedené firmami: Microsoft, Sun, Oracle atd.
 - Microsoft – pořádá školení týkající se programovacích jazyků a webových technologií Microsoft.
 - Sun – organizuje školení z oblasti programování v jazyce Java.
 - Oracle – zařizuje školení v oblasti databází.

Zaměstnanci si mohou sami vyhledat školení podle svých představ. Pokud je vyhovující ze strany vedení společnosti, může se zaměstnanec školení zúčastnit. Vedení společnosti stanoví, jakou částkou na kurz přispěje. Kromě toho se může kurz zařadit do seznamu již nabízejících kurzů. Na aktuálním seznamu vzdělávacích aktivit je uvedeno od kdy se kurz pořádá, délka trvání kurzu, místo konání, jméno školitele, cena kurzu včetně doplatku zaměstnance.

- *Soft skills* – společnost si uvědomuje, že pouze technické znalosti nestačí. Proto nabízí vedle specializovaných seminářů rovněž kurzy z oblasti tzv. Soft skills – účastníci kurzu se naučí efektivně komunikovat a jasně předávat zásadní zprávy dalším lidem.
- *Jazykové kurzy* – pomáhají zaměstnancům udržovat jazykové znalosti a dovednosti na kvalitní úrovni.
- *Workshopy* – pomocí vícedenních praktických workshopů si účastníci procvičují teoretické znalosti v reálných situacích.
- *Sdílení informací a efektivních řešení* – společnost pořádá tzv. projektové dny, na nichž jsou předkládána a projednávána skutečná softwarová řešení s cílem zefektivnit jejich příští užití. Pomocí sdílení informací je společnost trvale o krok vpředu.⁹⁴

4.3.3 Kariérní růst zaměstnance

Následující pyramida ilustruje pracovní vývoj zaměstnance ve společnosti Vigour, a. s. Nově nastupující zaměstnanec začíná ve skupině New. Postupem času, jak získává nové znalosti a praxi se může dostat do skupiny vyšší. Společnost aplikuje soubor kritérií a postupů pro posuzování povýšení zaměstnanců. Zaměstnanec absolvuje hodnotící řízení, které prověřuje jeho schopnost zvládnout pracovní činnost na nové pozici.



Obrázek 10: Postup v zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovorů s vedením pobočky společnosti

⁹⁴ Vzdělávání [online]. c2009 [cit. 2009-09-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/vzdelavani/index.html>>.

Core

Do skupiny Core náleží klíčoví zaměstnanci společnosti, jako generální ředitel, finanční ředitel, ředitelé divizí, ředitelé vývojových center, top manažeři projektů, obchodníci, kteří obstarávají zakázky pro firmu.

Elite Force

Do skupiny Elite Force se řadí vrcholoví ICT experti, kteří mají zkušenosti z mnoha ICT projektů a oblastí informačních a komunikačních technologií obecně. Jelikož se v této části pyramidy vyskytují většinou teamleadeři a manažeři, je zde již potřeba kromě profesionálních znalostí ICT technologií i dobrá práce s vedením lidí, plánování projektu, koordinace činností jednotlivých pracovníků a dobrá znalost angličtiny, neboť tito zaměstnanci často jednají se zahraničními klienty.

Stable

Zaměstnanci, kteří zauímají seniorské pozice a pracují ve společnosti nejméně jeden rok patří do skupiny Stable. Jedná se o zaměstnance s praxí, kteří představují základ každé projektové skupiny. Jejich znalosti jsou již na profesionální úrovni a stávají se stavebními kameny pro firmu. Mnohdy také předávají zkušenosti novým zaměstnancům, nebo zaměstnancům na junior pozicích. Někteří také vedou pohovory pro nábor nových zaměstnanců či se jich spoluúčastní. Pracovníci, zařazení do této skupiny mají k dispozici širší výběr benefitů.

Our

Do skupiny Our přísluší zaměstnanci pracující ve společnosti méně než jeden rok. Tyto pozice jsou označovány přívlastkem junior (junior tester, junior vývojář, junior analytik). Společnost se snaží o to, aby zaměstnanci na této úrovni kariérní pyramidy nezůstávali déle jak rok, protože usiluje o to, mít co nejvíce zkušených zaměstnanců, tzn. na senior pozicích. Proto pro ně zajišťuje různá školení a workshopy. Pokud se zaměstnanec projeví jako učenlivý, snaživý a odhodlán postupovat výše, může postoupit do skupiny Stable. Jestliže, ale zaměstnanec v období jednoho roku neprojeví snahu se vzdělávat a postupovat v kariérní pyramidě směrem nahoru je jeho působení ve firmě ohroženo ukončením pracovní smlouvy ze strany zaměstnavatele.

New

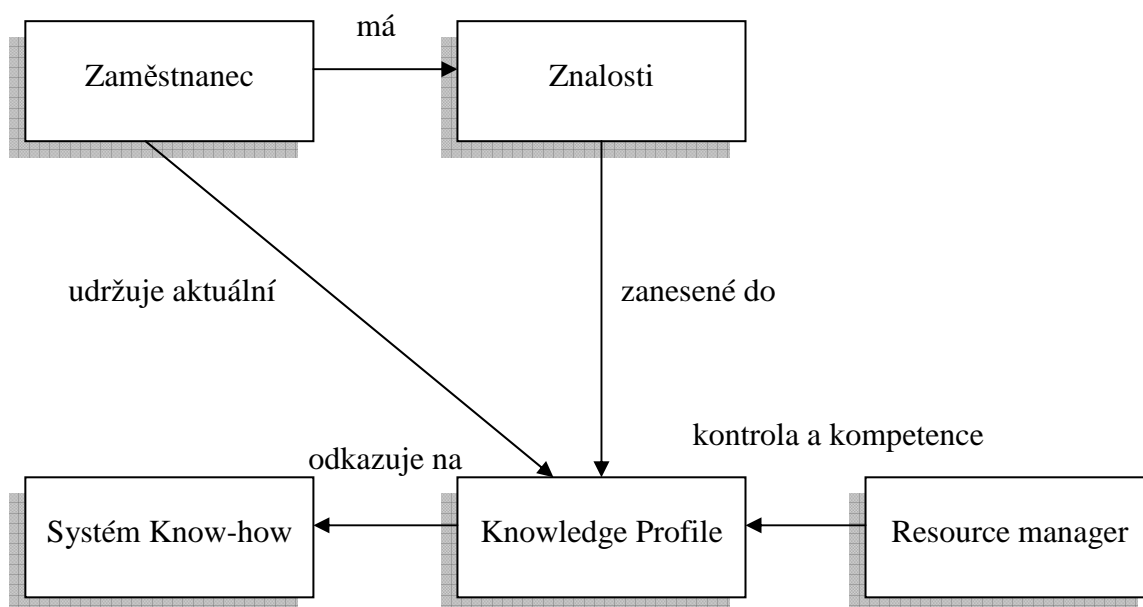
Zaměstnanci ve zkušební době, to znamená do tří měsíců od nástupu do zaměstnání, patří do skupiny New. Pokud je výkon zaměstnance v této době hodnocen kladně,

tzn., že pracuje spolehlivě, kvalitně a přesně, tak postupuje v kariérní pyramidě směrem napravo do skupiny Our. Nejedná se však o povýšení jako takové, což ukazuje pyramida, u které je vidět, že zaměstnanec nestoupá v hierarchii výše, nýbrž pouze vpravo. Přesto může dojít při tomto druhu posunu k navýšení mzdy zaměstnance. Zaměstnanci na této úrovni v kariérní pyramidě jsou nejvíce ohroženi ukončením pracovní smlouvy. Důvodem ukončení smlouvy může být nespokojenost zaměstnavatele s výkonem zaměstnance, porušení pracovní kázně nebo nadbytečnost.

4.3.4 Profil znalostí

Knowledge profile neboli profil znalostí je soustavně uspořádaný soupis znalostí zaměstnance. Společnosti poskytuje profil znalostí zaměstnance informace, které dále využívá pro plánování jeho kariérního růstu, hodnocení jeho rozvoje, zařazení na projekt, sestavování týmu.

Tento výkaz monitoruje vědomosti zaměstnanců. Jeho zařazení znázorňuje následující schéma:



Obrázek 11: Účel Knowledge Profile

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovorů s vedením pobočky společnosti

Kompetentní rolí pro profil znalostí je role resource managera, který dohlíží na kompletnost a korektnost vyplnění. Své vědomosti a dovednosti si do profilu znalostí vyplňuje a aktualizuje sám zaměstnanec, který je za vyplněné informace rovněž zodpovědný.

Znalosti mohou být kdykoliv ověřeny garanty technologie, neboť to zvyšuje kvalitu přisouzené specializace. Pomocí tohoto postupu poskytují profily cenné a relevantní údaje.

Záměrem výkazu je evidovat informace o znalostech zaměstnanců. Je to přiřazení zaměstnanců a jejich znalostí se statickým popisem znalostí (Systém Know-how). Tento způsob umožňuje znalosti zaměstnanců systematicky popsat a přiřadit. Dále umožňuje vyhledávání, klasifikování, monitorování vývoje v čase apod.

Jestliže jsou údaje o znalostech zaměstnance ověřeny, je společnost schopná zdokonalovat kvalitu souvztažných aktivit. Může například korektněji plánovat kariérní rozvoj, účelněji nabízet školení atd.

Ověřené údaje jsou pro zaměstnavatele garancí jeho dovedností, a tím snižuje nebezpečí toho, že zaměstnanec bude přidělen na projekt, na který nebude mít potřebnou způsobilost.

Schopnosti a vědomosti si mohou zaměstnanci do svého profilu jak přidávat, tak z něho odebírat, neboť by vždy uvedené údaje měly odpovídat skutečnosti.

Garanti v Systému Know-how

Garantem se stává jedinec, který má výtečné znalosti příslušné technologie. Je tak schopný udržovat aktuální specializace, vymezovat nové, testovat a prověřovat ostatní zaměstnance, zda příslušnou technologii ovládají. Většinou jsou to osoby, které ovládají nejvyšší stupeň specializace.

Garanti budou získávat za svoji aktivitu pro systém know-how určité odměny. V současné době se konkrétní systém odměňování garantů projednává.

Garantem technologie se může stát zaměstnanec, který dosáhne v příslušné technologii nejvyššího stupně znalostí. Počet garantů na technologii není ohraničen. Platí, že čím více, tím lépe, neboť vyšším počtem se současně redukuje časová náročnost na jednotlivé guaranty.

V současné době zahrnuje systém know-how rozsáhlý základ technologických specializací. Do budoucna společnost připravuje další rozvoj, například zaměřené na obchod, klienty či soft skills.

4.4 Vlastní návrh

V této subkapitole autorka zhodnotí současný stav ve společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků.

Oblast hodnocení

Současný systém hodnocení pracovníků ve společnosti lze hodnotit jako uspokojivý, nicméně je zde prostor pro případná zlepšení, o kterých se nyní autorka podrobněji rozepíše v následujících odstavcích.

Pohovory se zaměstnanci v současné době probíhají dvakrát do roka. To se jeví jako nepostačující, a proto by diplomantka navrhla zvýšit četnost pohovorů na čtyři ročně.

Dále by kladla větší důraz na přípravu na pohovory, při které by se měl připravit jak hodnocený, tak hodnotitel. To vyžaduje přesné naplánování času a místa konání pohovoru a včasné upozornění pracovníka na tuto událost.

Tím, že příprava na pohovor není dostatečná, je samotné trvání pohovoru krátké. Hodnotitel by si měl na pohovor s každým zaměstnancem vymezit dostatečný časový prostor, aby měl možnost se jak on, tak i pracovník vyjádřit ke všem otázkám, které by chtěli projednat.

Nedostatek spatřuje diplomantka také v tom, že zaměstnanci sice mohou vyjádřit své připomínky, ale nejsou obeznámeni s tím, zda a jak je na ně reagováno. Proto autorka navrhuje, že po úvodní části pohovoru, by se měl nadřízený pracovník vyjádřit k připomínkám zaměstnance, které vyslovil na předcházejícím pohovoru. Měl by zaměstnance informovat o stavu situace, zda je jeho návrh projednáván nebo zda byl problém vyřešen či zamítnut. Tím, že se k tématu vedoucí pracovník opět vrátí, vzbudí v zaměstnanci pocit důležitosti a toho, že společnost bere jeho připomínky a náměty vážně. Zároveň to společnosti může zajistit, že zaměstnanec přijde příště s dalším nápadem.

Ve společnosti chybí návrh rozvržení postupu hodnotícího pohovoru. Ten by měl být zakomponován ve směrnici o hodnotícím pohovoru. Celý pohovor by měl být veden v klidné atmosféře, aby byla odstraněna možná nervozita ze strany zaměstnance. V úvodu hodnotícího pohovoru by měl být vysvětlen jeho význam a vytyčeny cíle, kterých má být dosaženo. V další části by měli zaměstnance informovat o stavu řešení jeho připomínek z minulého pohovoru. Dále by měla následovat otázka na práci zaměstnance a možné problémy na pracovišti. Poté by mělo přijít na řadu pozitivní hodnocení dobře vykonané práce za uplynulé období a teprve po něm případný negativní posudek, který musí být doložen

věrohodnými skutečnostmi. V další části pohovoru nadřazený postupně posuzuje plnění jednotlivých úkolů zaměstnancem. V předposlední části hodnotitel odvozuje hodnocení schopností pracovníka ze splněných či nesplněných úkolů. Na závěr by měl zaměstnanec dostat prostor pro položení svých dotazů.

Styl vedení pohovoru je vhodné přizpůsobit konkrétnímu pracovníkovi – jeho typu osobnosti, jen tak je možné dosáhnout příznivého výsledku. Zde se vytváří místo pro vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti efektivní komunikace a jednání s lidmi, které uplatní, jak pro jednání se svými spolupracovníky, tak i s obchodními partnery.

Kladně u stávajícího hodnotícího pohovoru oceňuje diplomantka přítomnost nejen manažera pobočky, ale i resource manažera, který je se zaměstnanci v častém kontaktu.

Hodnocení podřízených pracovníků je sice zakomponováno v současném systému, nicméně zde chybí možnost hodnotit nadřazené pracovníky a posoudit tak jejich předpoklady pro vedení lidí, inspirovat je ke zlepšení jejich řídicích schopností, poukázat na jejich možné nedostatky.

Vhodným nástrojem by se mohl stát dotazník na spokojenost zaměstnanců se společností. Zaměstnanci tak získají pocit, že vedení společnosti má zájem o jejich mínění a názory.

Oblast odměňování

Soudobý systém odměňování pracovníků posuzuje autorka rovněž jako přijatelný. Zaměstnanci pobírají mzdu, která se skládá ze dvou částí – fixní a pohyblivé. Fixní část mzdy je pevně daná. Pohyblivá složka mzdy se odvíjí od hodnocení dosahovaných výkonů zaměstnance. Za vynikající pracovní výkon může zaměstnanec získat od zaměstnavatele mimořádnou jednorázovou odměnu.

Současně nastavený systém odměňování uplatňuje pouze hmotné odměny. Bylo by vhodné zakomponovat do něj i odměny nehmotné. Tím se rozumí například pochvala, vyznamenání před kolektivem, povzbuzení, uznání, povýšení, možnost vzdělávání, pocta, apod. Předností je, že tento druh odměny můžeme udělit ihned po provedení práce. Zaměstnanci se pak cítí spokojeně a mají zájem dále kvalitně plnit pracovní úkoly a dosahovat dalších mimořádných výkonů. Dobře pronesená pochvala upevňuje sebedůvěru zaměstnanců.

Nabídka zaměstnaneckých výhod je velmi široká, nicméně stále stejná. Tyto benefity nemusí vyhovovat všem zaměstnancům, a proto by se měly obměňovat. Nyní převažují výhody z oblasti volného času a zábavy. Nabídka by mohla být rozšířena o různé slevové poukazy, dále o příspěvky na zdravotní očkování či vitamínové doplňky. Mnohé benefity mohou čerpat pouze výše postavení zaměstnanci. Zlepšení stávajícího způsobu by mohlo spočívat v přidělování výhod podle počtu odpracovaných let ve společnosti. Pracovník je tak odměňován za věrnost, loajálnost a oddanost.

Zajímavým zpestřením by mohlo být měsíční oceňování nejlepších zaměstnanců. Důvodem pro zavedení této činnosti, je podnítit zaměstnance k lepšímu pracovnímu nasazení. Je-li ve společnosti zavedeno oceňování zaměstnanců jak pomocí veřejného uznání, tak finanční odměny, je to významný motivující činitel. Ocenění by se realizovalo formou nástěnky v interním informačním systému, kde by byl prezentován krátký profil oceněného zaměstnance spolu s jeho fotografií a dále popis toho, za co ocenění získal.

Oblast vzdělávání

Informačně komunikační technologie je jedna z nejdynamičtěji se vyvíjejících oblastí. Neustále se objevují nové informace. Svět komunikačních a informačních technologií denně přináší moderní trendy, na které je nutno včas reagovat. ICT odborníci se tak musejí permanentně vzdělávat a sledovat novinky ve svém oboru. Vzdělaný zaměstnanec přispívá svými znalostmi k prosperitě společnosti. V dnešním konkurenčním prostředí může společnost dosáhnout konkurenční výhody právě například pomocí vzdělávání svých zaměstnanců.

Analyzovaná společnost má pro nové zaměstnance připraven program Hatchery, který je připraví na příslušnou pracovní pozici, na kterou byli přijati. Doba trvání kurzu je čtyři až šest týdnů. Náplní kurzu jsou jak teoretická východiska, tak praktické workshopy, při kterých mají účastníci možnost si vše vyzkoušet na praktických příkladech. Pro každou pracovní pozici je připraven individuální program. Tuto formu vzdělávání pro nově příchozí zaměstnance diplomantka hodnotí velice kladně.

Drobná připomínka by se dala vytknout u kurzů výuky angličtiny, neboť je dostupná výhradně v jedné úrovni obtížnosti, a tak není vhodná pro všechny zaměstnance ve společnosti. Nápravné řešení by autorka viděla v tom, že se zavedou alespoň tři úrovně pokročilosti.

Společnost se snaží, aby každý zaměstnanec absolvoval alespoň jedno školení ročně. Účast na školení schvaluje manažer pobočky a projekt manažer. Zde může dojít ke konfliktu, například pokud projekt manažer zaměstnance potřebuje na projektu a manažer pobočky požaduje, aby zaměstnanec školení absolvoval.

Diplomantka navrhuje, že řešením by se mohlo stát vzdělávání pomocí e-learningu. E-learning je systém vzdělávání využívající počítač, který pomocí multimediální nebo multimediálně-interaktivní technologie a elektronických dokumentů zprostředkovává výukové programy. Ty mohou být šířeny pomocí internetu, intranetu, CD-ROMů či DVD-ROMů. Díky tomu je zajištěno, že studium může probíhat kdekoliv a kdykoliv, tím se může odstranit výše uvedený problém, který v současné době ve společnosti nastává. Zaměstnanci nemusejí absolvovat dojíždění na místa školení. Další výhodou je, že náklady na tuto formu vzdělávání jsou mnohdy mnohem nižší, než u klasických forem vzdělávání, kde se vyžaduje přítomnost lektora a rovněž díky absenci nákladů na cestování a ubytování vzdělávaných pracovníků. Předností rovněž je, že si pracovník může své nově nabyté znalosti průběžně testovat. Studium si může vzdělávaný pracovník rozložit dle svého osobního stavu a času. Výhodou také je, že tyto elektronické kurzy bývají pro zaměstnavatele i pro zaměstnance velice efektivní.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu vybraných činností řízení lidských zdrojů ve společnosti Vigour, a. s.

Výzkumné šetření diplomantka provedla pomocí kvalitativního výzkumu, který byl realizován metodou polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky společnosti a dále metodou analýzy dokumentů. Na základě této analýzy byly navrženy možná řešení na zlepšení současného stavu.

V dnešním dynamicky se měnícím prostředí je významným faktorem pro úspěch podniku řízení lidských zdrojů. Prostřednictvím aktivních a odborně výkonných zaměstnanců může podnik dosáhnout svých vytyčených strategických cílů. Podnik, který klade důraz na oblast řízení lidských zdrojů, dosahuje výhod v podobě úspory personálních nákladů, spokojenosti zaměstnanců a managementu podniku, zlepšení komunikace a spolupráce, efektivnějšího využití zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou dynamickou silou a nejvýznamnějším know how stále více organizací. Toho si je společnost Vigour, a. s. plně vědoma a svým zaměstnancům věnuje náležitou pozornost, a to například formou pestré nabídky zaměstnaneckých výhod a dále vytvářením příjemného pracovního prostředí.

Aby každý zaměstnanec věděl, jak skutečně zastává a koná svoji pracovní činnost, je potřebné ji měřit. Uplatněním základních kritérií efektivity se přesunujeme k hodnocení. To má být v maximální míře nestranné a pracovník by si je měl z převládající většiny ovlivňovat sám. Organizace si může taktéž propočítat, kdy a který pracovník se jí vyplatí, eventuálně od kdy se jí vyplatí. V analyzované společnosti bylo zjištěno, že hodnocení zaměstnanců probíhá pomocí pravidelných pohovorů se zaměstnanci, a to zpravidla dvakrát ročně. Cílem je zjistit, zda je zaměstnanec se svou pracovní pozicí spokojen, co by chtěl zlepšit, kam by chtěl profesně růst. Od svých nadřízených naopak získává zaměstnanec zpětnou vazbu. Dozví se, jak je vedení společnosti s jeho prací spokojeno a co od něj očekávají do budoucna. Před pohovorem každý zaměstnanec sestavuje své sebehodnocení, tzv. selfevaluation, aktualizuje svůj životopis a dále svůj Knowledge profil.

Na základě hodnocení lze nastavit odměňování, které by mělo být maximálně transparentní a zřejmé tak, aby byl každý pracovník schopen si spočítat jakou výplatu může získat. Díky tomu organizace zná po pracovní stránce své zaměstnance a ví, kterým

zaměstnancům se musí věnovat a kterým ne. Kteří zaměstnanci jsou motivováni a naopak. To ušetří vedoucím pracovníkům mnoho práce. Ve společnosti Vigour, a. s. jsou zaměstnanci odměňováni mzdou, která je stanovena součtem základní mzdy, osobního ohodnocení a dále mimořádné jednorázové odměny. Osobní ohodnocení je pohyblivou složkou mzdy, která může být zvýšena, snížena nebo odejmuta na základě dosahovaných pracovních výsledků, pracovní výkonnosti, iniciativy a kvality plnění pracovních úkolů zaměstnancem. Osobní ohodnocení je určováno zaměstnavatelem dle pracovního výkonu zaměstnance v předchozím vyhodnocovaném období. Takto jsou zaměstnanci společnosti motivováni k dosahování těch nejlepších pracovních výsledků. Analyzovaná společnost též poskytuje řadu benefitů svým zaměstnancům, a to v mnoha různých oblastech, kterými jsou vzdělávání, zázemí, rodina, finance, stravování, volný čas a zdraví.

Mezi zaměstnanci jsou odlišnosti, kterých může organizace využít v její prospěch. Neboť zaměstnance už lépe zná, může je rozvíjet právě v těch oblastech, v nichž vykazují největší způsobilost a schopnosti. Různé vzdělávací programy a semináře je tedy možné aplikovat přímo na míru konkrétním potřebám organizace ke zvýšení kvalifikace jejich zaměstnanců. Ve vybrané společnosti kladou na vzdělávání svých zaměstnanců velký důraz, neboť jsou si vědomi toho, že vzdělávání zaměstnanců je investicí do budoucnosti podniku a že se tato investice skutečně vyplatí. Vzdělaní pracovníci jsou pro společnost velkou výhodou. Společnost Vigour, a. s. rovněž ví, že prostřednictvím zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců si udrží lepší postavení v dnešním silně konkurenčním prostředí, a tak může flexibilněji reagovat na požadavky zákazníků. Zaměstnanci jsou více motivováni, a tak se snižuje i fluktuace, neboť zaměstnanci jsou spokojenější, a taktéž dosahují lepších pracovních výkonů. Pro nově příchozí zaměstnance je připraven Trainee program Hatchery. Ostatní zaměstnanci si mohou vybrat ze široké nabídky různých interních i externích školení, kurzy z oblasti tzv. Soft skills, vícedenních workshopů apod.

Protože diplomantka systém vzdělávání, odměňování i hodnocení zaměstnanců pozorně analyzovala a dále navrhla možná doporučení, považuje stanovený cíl své práce za splněný.

Pro autorku této diplomové práce byla spolupráce s vybraným podnikem velkým přínosem. Měla možnost si ověřit teoretické poznatky v praxi. Věří, že získané vědomosti v budoucnosti uplatní.

Seznam použité literatury

Knížní publikace

- [1] ALLEN, M. W. *Michael Allen's guide to e-learning : building interactive, fun, and effective learning programs for any company*. Hoboken : John Wiley & Sons, c2003. 326 s. ISBN 0-471-20302-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
- [6] DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce : Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [7] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [8] DUBRIN, A. J. *Leadership : Research Findings, Practice, and Skills*. 5th edition. Boston : Houghton Mifflin, c2007. 518 s. ISBN 978-0-618-62328-0.
- [9] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management : Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [11] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [12] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [13] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 233 s. ISBN 80-247-1457-4.
- [14] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

- [15] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [16] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [17] KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, Ľ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [18] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [19] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [20] PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [21] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [22] ROBBINS, S. P. *The truth about managing people : And nothing but the truth*. Upper Saddle River : Prentice Hall, c2003. 211 s. ISBN 0-13-183847-4.
- [23] STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- [24] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [25] URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. 207 s. ISBN 80-7357-019-X.
- [26] VEBER, J., et al. *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [27] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- [28] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [29] VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha : LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1.
- [30] WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákon

[31] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Internetové zdroje

[32] *O nás* [online]. c2009 [cit. 2009-07-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/onas/>>.

[33] *Úplný výpis* [online]. c2009 [cit. 2009-07-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=538581&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=f7a8dcbe546b90daf9ad24fbe2c0d883&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=8154&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=29.07.2009>>.

[34] *Úplný výpis* [online]. c2010 [cit. 2010-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=100028969&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=48ccffb330884b348ed0f1e0dcf54888&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=111303&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=02.02.2010>>.

[35] *Výpis ze Živnostenského rejstříku v ARES* [online]. c2010 [cit. 2010-02-03]. Dostupné z WWW: <http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_rzp.cgi?ico=61246204&jazyk=cz&xml=1&rozsah=0>.

[36] *Kariéra* [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/kariera/>>.

[37] *Státní příspěvek penzijního připojištění* [online]. c2010 [cit. 2010-02-18]. Dostupný z WWW: <http://osobni_finance.financninoviny.cz/penzijni-pripojisteni/informace/penzijni-pripojisteni-pruvodce/statni-prispevek/>.

[38] *Vzdělávání* [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/vzdelavani/index.php?id=50>>.

[39] *Analyst Hatchery* [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <http://vigour.cz/vzdelavani/analyst_hatchery.html>.

[40] *Analyst Hatchery* [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/vzdelavani/index.php?id=918>>.

[41] *Development Hatchery* [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <http://vigour.cz/vzdelavani/development_hatchery.html>.

[42] *Development Hatchery* [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/vzdelavani/index.php?id=977>>.

[43] *Test Hatchery* [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <http://vigour.cz/vzdelavani/test_hatchery.html>.

[44] *Test Hatchery* [online]. c2009 [cit. 2009-08-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/vzdelavani/index.php?id=891>>.

[45] *Vzdělávání* [online]. c2009 [cit. 2009-09-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.vigour.cz/vzdelavani/index.html>>.

[46] *CareerMarket.cz* [online]. c2010 [cit. 2010-02-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.careermarket.cz/pro-studenty/zamestnavatele/detail?id=1211>>.

[47] *Unicorn Universe* [online]. c2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://unicornuniverse.eu/>>.

Další zdroje

[48] Interní materiály společnosti Vigour, a. s.