

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO A SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. LUBOMÍR KU ERA

UNIVERZITA PARDUBICE
Fakulta ekonomicko ó správní

ÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJ
HRANIPEX, a.s.

Bc. Lubomír Ku era

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lubomír KUČERA**
Osobní číslo: **E09608**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve společnosti Hranipex, s. r. o.**
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 společnosti Hranipex, s. r. o.
3. Řízení lidských zdrojů ve společnosti Hranipex, s. r. o.

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

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


Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
ARMSTRONG, M.: Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2
DESSLER, G.: Human resource management. 9th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall/Pearson Education International, 2003. 558 s. ISBN 0-13-045265-3
KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3
ULRICH, D.: Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5
PRICE, A.: Human Ressource Management in a Business Context. London: Internacional Thomson Business Press, 2007. 637 s. ISBN 978-184480-548-8


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

Datum zadání diplomové práce: **17. května 2010**

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


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 19. května 2010

Prohlášení

Prohlášení:

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména skutečnosti, 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 prezentací zpřístupnění své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26.4.2011

Bc. Lubomír Kučera

Pod kování

Na tomto místě bych rád pod koval Ing. Zde kovi Brodskému, Ph.D. za jeho vst ícný p ístup, cenné rady a odborné vedení p í zpracování mé diplomové práce. Také bych rád pod koval obchodnímu editeli společnosti Hranipex, a. s. panu Josefu Va-ákovi za poskytnuté informace a v novaný as.

Anotace

Tématem diplomové práce je řízení lidských zdrojů Hranipex, a. s. Práce bude rozdělena na tři části.

První část bude zaměřena na všeobecnou problematiku řízení lidských zdrojů. V této části se budu komplexně zabývat všemi činnostmi spojenými s řízením lidských zdrojů. V druhé části bude práce zaměřena na řízení pracovního výkonu.

Třetí část práce bude věnována základním charakteristikám společnosti Hranipex, a. s. Praktickým systémem řízení lidských zdrojů u Hranipex, a. s. se následně budu zabývat ve zbylé části práce. V závěru zhodnotím splnění svých cílů.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, Hranipex, a. s.

Title

Human resource management of Hranipex, s. c.

Annotation

The topic of my thesis's work is proceeding of human resources in Hranipex, s. c. The work will be divided into three parts.

The first part will be focused on general problems of leading of personal resources. In this part I will describe all activities connected with leading personal resources. In the second part of the work will focus on performance management.

The third part will be devoted to basic characteristics of Hranipex, s. c. At the end I will evaluate the fulfilment of my targets.

Keywords

Human resource management, Hranipex, s. c.

Obsah:

Úvod.....	10
1 řízení lidských zdrojů	11
1.1 Analýza a vytváření pracovních míst.....	11
1.1.1 Analýza pracovních míst.....	11
1.1.2 Vytváření pracovních míst	13
1.2 Plánování lidských zdrojů	14
1.2.1 Plánování pomocí scénářů.....	14
1.2.2 Odhady budoucí potřeby pracovníků	15
1.3 Získávání a výběr pracovníků	16
1.3.1 Definování požadavků	16
1.3.2 Kultura organizace.....	17
1.3.3 Přilákání uchazečů	18
1.3.4 Třídění uchazečů	19
1.3.5 Metody výběru pracovníků	20
1.4 Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků	22
1.4.1 Přijetí a adaptace pracovníka.....	22
1.4.2 Rozmísťování pracovníků	23
2 řízení pracovního výkonu.....	24
2.1 Odměňování a hodnocení pracovníků	24
2.1.1 řízení odměňování	24
2.1.2 Systém odměňování.....	25
2.1.3 Strategie odměňování.....	25
2.1.4 Politika odměňování	26
2.1.5 Hodnocení práce	26
2.1.6 Týmové odměňování	28
2.1.7 Odměňování za výkon organizace.....	29
2.2 Vzdělávání a péče o pracovníky.....	30
2.2.1 Výchova a vzdělávání.....	30
2.2.2 Charakteristiky podnikového vzdělávání.....	32
2.2.3 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	34
2.2.4 Plánování vzdělávání	36
2.2.5 Realizace vzdělávání.....	37

2.2.6	Metody vzdělávání.....	41
2.2.7	Hodnocení vzdělávání.....	44
2.2.8	Péče o pracovníky.....	48
2.3	Uvolňování pracovníků	48
2.4	Motivace.....	50
3	Hranipex, a. s.	53
3.1	Profil společnosti	53
3.2	Sortiment společnosti Hranipex, a. s.....	57
3.3	Obchodní činnost společnosti Hranipex, a. s.	61
3.3.1	Obchodní činnost v České republice	61
3.3.2	Obchodní činnost na evropských trzích.....	62
4	Řízení lidských zdrojů u Hranipex, a. s.....	64
4.1	Analýza a vytváření pracovních míst.....	64
4.2	Plánování lidských zdrojů	65
4.3	Získávání a výběr pracovníků	66
4.4	Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků	68
4.5	Odměňování a hodnocení pracovníků	69
4.6	Vzdělávání a péče o pracovníky.....	71
4.7	Uvolňování pracovníků	73
4.8	Stimulace zaměstnanců	74
5	Závěr.....	76
6	Použitá literatura	78

Seznam obrázků :

Obrázek 1:	Organizační struktura společnosti Hranipex, a. s.	54
Obrázek 2:	Schéma struktury organizačních útvarů	55
Obrázek 3:	Schéma úrovní organizační struktury a úrovní řídicí struktury.....	56
Obrázek 4:	Katalog sortimentu akciové společnosti Hranipex	58
Obrázek 5:	Obchodní rozdělení trhu podle krajů v České republice.....	61
Obrázek 6:	Obchodní rozdělení Evropy.....	63
Obrázek 7:	Meziroční změna mezd ve společnosti Hranipex, a. s.	69

Úvod

Ízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí v podniku a v současné moderní době je na řízení lidských zdrojů kladen stále větší důraz. Správný přístup k řízení lidských zdrojů podporuje pracovní výkon, pozitivní atmosféru na pracovišti, podnikovou kulturu a dosahování podnikových cílů. Velice významným rysem řízení lidských zdrojů je důraz kladený na strategickou integraci, která vychází z vize a vedení vrcholového managementu a která vyžaduje, aby této vizi byli lidé plně oddáni. Téma řízení lidských zdrojů bylo vybráno pro zpracování diplomové práce z důvodů své rozmanitosti a s ohledem na vrstevní důležitost toho přístupu.

Ízení lidských zdrojů je významnou složkou v řízení podniku. Lidský kapitál podniku tvoří lidé, kteří v něm pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál lze považovat za nejvyšší bohatství podniku, aby podnik mohl v tržním prostředí přežít a růst, musí do lidského kapitálu dlouhodobě investovat. Lidský faktor v podniku představuje kombinace inteligence, dovedností a zkušeností. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si podnik získal a udržel potřebně kvalifikované, oddané a správně motivované zaměstnance. Při řízení lidských zdrojů je stále více využíván internet a sociální sítě.

Cílem diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů u společnosti Hranipex, a. s. a návrh možných doporučení.

Ke splnění cíle bude práce rozdělena na čtyři části. První část bude zaměřena na teoretický popis řízení lidských zdrojů. V této první části diplomové práce bude řízení lidských zdrojů rozděleno do čtyř jednotlivých složek a dále rozpracováno. Druhá část bude zaměřena na řízení pracovního výkonu. Tato část se bude především vnovat hodnocením a odměňováním zaměstnanců, jejich vzděláváním a dalšími složkami řízení pracovního výkonu. Ve zbylé části bude charakterizována akciová společnost Hranipex. Společnost Hranipex, a. s. je významným výrobcem a distributorem nábytkových hran ve střední a východní Evropě. Poslední čtvrtá část diplomové práce bude věnována řízení lidských zdrojů u společnosti Hranipex, a. s.

1 řízení lidských zdroj

řízení lidských zdroj je definováno jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace¹.

Obecným cílem řízení lidských zdroj je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. řízení lidských zdroj se týká plnění cílů v následujících oblastech:

- efektivnost organizace,
- řízení lidského kapitálu,
- řízení znalostí,
- řízení odměňování,
- zaměstnanecké vztahy,
- uspokojování rozdílných potřeb.

1.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Analýza pracovních míst je velmi důležitou činností v systému řízení lidských zdroj, je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Poskytuje informace k tvorbě popisu pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí pracovníků.

1.1.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce, umožní ujednotit práci od jiných prací. Analýzu práce standardně zajišťují specialisté.

V současnosti existuje řada metod k analýze pracovních míst. Hlavními kritérii pro výběr metody analýzy pracovních míst jsou úroveň, ke které má být využita, její efektivnost při získávání potřebných údajů, stupeň odbornosti potřebný ke zpracování analýzy, dosažitelnost zdrojů a dostatek času pro její realizaci.

Metody analýzy pracovních míst²:

- Metody rozboru postupu (postupové diagramy, grafy, schémata) umožní ujednotit analyzovat s určitou mírou podrobnosti postup činnosti pracovníka nebo pracovního postupu z pracovního místa na pracovní místo.

¹ Armstrong, M.: řízení lidských zdroj. Praha: Grada, 2007, str. 27

² Kociánová, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, str. 44 a 51

- Metody časové analýzy pracovního postupu umožní ujit odvodit pořadavky na činností a v závislosti na rozdělení funkcí i na časovém rozdělení pracovního úkolu.
- Síťová analýza je grafická metoda znázorňuje částí, které tvoří systém, a vazeb, které jsou mezi těmito částmi.
- Rozhovory k analýze pracovních míst probíhají standardně jednak se stávajícími i bývalými pracovníky na pracovních místech. Rozhovoru by měla vést předcházet analýza základních dostupných informací o pracovním místě.
- Dotazníky k analýze pracovních míst mohou vyplňovat pracovníci na těchto pracovních místech a mohli by je vyplňovat bezprostřední nadřízení. Dotazníky mohou mít různou podobu podle charakteru práce.
- Pozorování představuje sledování pracovníka při práci a zaznamenávání toho, co dělá, jak to dělá, kolik času mu práce zabere, jaké jsou pracovní podmínky při vykonávání práce, jaké pomůcky k práci využívá atd.
- Popis pracovního místa, pracovníkem, který na daném místě pracuje o tato metoda spočívá o analytikem, avšak má svá úskalí, protože pro mnohé lidi je obtížné rozložit svoji práci na jednotlivé prvky.
- Metoda hierarchické analýzy úkolu o rozkládá pracovní místa i oblasti práce do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů.
- Funkční analýza pracovního místa o je metoda vyvinutá v USA pro potřeby služeb trhu práce. Je považována za univerzální metodu, používá standardizované popisy činností, odpovědností a pořadavků pracovního místa, na jejichž základě se vytváří obraz obsahu práce na daném místě.
- Metoda PAQ o vychází ze studia více než 3 700 pracovních míst. Je univerzální dotazníkovou metodou, založenou na kategorizaci činností pracovníka.
- Metoda MPDQ o je vysoce strukturovaným dotazníkem pro analýzu manažerských pracovních míst, zahrnujícím 208 položek týkajících se manažerské odpovědnosti, pravomocí, pořadavků na pracovníka a jiných charakteristik pracovních funkcí.
- Metoda Hay-Purves o se zaměřuje na tři faktory práce, doplněné pro ně které pracovní místa o čtvrtý faktor (znalosti, řešení problémů, zodpovědnost, pracovní podmínky).
- Metoda AET o je založena na diagnostickém řešení práce. Zahrnuje soubor otázek týkajících se pracovních úkolů a podmínek práce a pracovníka na tomto místě.

1.1.2 Vytváření pracovních míst

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou toho, jakou práci je třeba udělat, tj. analýzou úkolů, které musejí být vykonány v zájmu dosahování cílů organizace i organizační jednotky. Dále je třeba zvážit, jak sestavit a zkombinovat jednotlivé práce, aby byla pracovní místa dostatečně lákavá. Při vytváření pracovních míst by měla mít organizace na paměti zlepšování kvality pracovního života lidí, kteří v ní pracují.

Při vytváření pracovních míst a podmínkách obsahu a metod práce na pracovních místech by měla být respektována řada požadavků. Robertson a Smith (1985) doporučují pět principů:

- ovlivňovat rozmanitost činností na pracovním místě,
- ovlivňovat ucelenost úkolu, úkoly spojovat a kombinovat a vytvářet pirozené pracovní skupiny,
- ovlivňovat význam úkolu, informovat lidi o významu jejich práce,
- ovlivňovat autonomii, poskytovat lidem odpovědnost za stanovování jejich vlastních systémů práce,
- ovlivňovat pracovní vazbu, vytvářet dobré vztahy a otevřít komunikační kanály pro pracovní vazbu.

Mezi hlavní přístupy k vytváření pracovních míst patří:

- rotace práce představující přidání úkolů s cílem snížit monotónii a zvýšit rozmanitost,
- rozšiřování práce ve smyslu spojování rozdrobených úkolů do jedné práce, zvyšující rozmanitost a snižující množství opakující se práce,
- obohacování práce poskytující větší zajímavost a podnětnost práce, autonomii a odpovědnost za práci a přímou pracovní vazbu k tomu, jak dobře pracovník svou práci dělá,
- autonomní pracovní skupiny pracují na společném úkolu, do značné míry bez přímého dozoru,
- systémy vysoce výkonné práce soustředějí se na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu.

1.2 Plánování lidských zdroj

Plánování lidských zdroj stanovuje potřebu lidských zdroj požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cíl. Organizační a personální plánování zásadním způsobem přispívá ke strategické vizi³.

Plánování lidských zdroj by mělo být v podstatě integrální součástí podnikového plánování. Pokud existují jasné zformulované strategické podnikové plány, pak je plánování lidských zdroj interpretuje z hlediska požadavků týkajících se lidí.

Cíle plánování lidských zdroj v organizaci do značné míry závisejí na jejich podmínkách, ale obecně jde o tyto cíle:

- získat a udržet si takové lidi, které organizace potřebuje a kteří by zároveň mohli požadovat dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytekem nebo nedostatkem lidí,
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snížit závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějšího systému práce.

1.2.1 Plánování pomocí scénáře

Plánování pomocí scénáře je někdy charakterizováno jako formální metoda strategického plánování. Může však být také považováno za neformální přístup k pověšenému přemýšlení o budoucnosti, založený na analýze možných změn vnitřního a vnějšího prostředí organizace⁴.

Scénář může definovat jako představu o posloupnosti budoucích událostí. Plánování pomocí scénáře je jednoduchý, více či méně formalizovaný proces vytváření představy o všech předvídatelných změnách rozsahu a druhu činností v organizaci a její struktury a identifikování všech změn ve vnějším prostředí, které asi organizaci ovlivní. Cílem je lépe pochopit možné situace, se kterými se organizace v budoucnosti možná bude muset vyrovnat.

³ Torrington, D.: řízení lidských zdrojů. Edinburgh: Prentice Hall, 2008, str. 51

⁴ Armstrong, M.: řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007, str. 312

Vytváření scénáře znamená pověchn odhadovat pravděpodobný vnitřní vývoj organizace. Směr, jímž se organizace bude ubírat, a pravděpodobné sledky, které to bude mít pro potřebu zaměstnanců. Odhady zejména bude potřeba udělat za situace, kdy nebude existovat jasně zformulovaný podnikový plán, a to bude znamenat, že manažerům se budou pokládat otázky týkající se jejich představy o budoucnosti a v této souvislosti i otázky o tom, jak se jejich představy promítnou do potřeb lidských zdrojů. Odhady se také budou muset zaměřit na pravděpodobné změny ve vnějším prostředí a na jejich možný dopad na trh práce.

1.2.2 Odhady budoucí potřeby pracovníků

Plánování pomocí scénáře můžeme použít v situacích, kdy je možné dojít až k odhadu budoucí potřeby pracovníků. V případech, kdy je to proveditelné a vhodné, můžeme být užitelné pokusit se vypracovat prognózu odhadu budoucí potřeby pracovníků pomocí některých vhodných metod týkajících se lidských zdrojů a určit, jaké kroky bude potřeba podniknout, jestliže budou prognózy signalizovat možnost nedostatku nebo přebyteku lidských zdrojů.

- Prognózy poptávky (potřeby pracovníků) - předpovídání potřeby pracovníků je proces odhadování budoucích potřeb pracovníků a dovedností a schopností, které tyto pracovníci budou pravděpodobně potřebovat. Ideálním východiskem prognózy je roční rozpočet a dlouhodobý podnikový plán promítnutý do činností jednotlivých podnikových funkcí a útvarů, nebo rozhodnutí o snižování počtu pracovních míst a pracovníků.
- Metoda založená na úsudku manažerů - nejtypičtější metoda předpovídající potřebu pracovníků a je možné ji spojit s nějakou podobou plánování pomocí scénáře.
- Analýza vývojového trendu kvalitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků - analýza je založena na zkoumání dosavadního vývoje poměru například mezi početnými výrobními dělníky a pomocnými a obsluhujícími dělníky ve výrobním závodě a s přihlédnutím k možným změnám v organizaci i metodách práce předpovídá budoucí poměr.
- Metoda založená na časových studiích - lze použít v případech, kdy je možné pomocí časových studií vypočítat, jak dlouho by mohly jednotlivé operace trvat a kolik budou vyžadovat pracovníků.

- Prognózování pot eby dovedností a schopností ó je p eváfln záleflitostí úsudku manafler . Tento úsudek by v-ak m l být založen na pe livé analýze vlivu p edpokládaného vývoje na trhu výrobk nebo na zavád ní nové technologie.
- Prognózy nabídky (pokrytí pot eby pracovník) ó pokus o odhadnutí po tu pracovník , kte í budou pravd podobn k dispozici uvnit organizace i mimo ni, p i emfl se berou v úvahu i moflné ztráty, úrove absence, povy-ování pracovník a dal-í pohyb.

Na základ porovnání prognóz lze odhadnout nedostatek nebo p ebytek pracovník . To je pak východiskem pro plány získávání, stabilizace a v p ípad nutnosti i sniflování po tu pracovník .

1.3 Získávání a výb r pracovník

Obecným cílem získávání a výb ru pracovník by m lo být získat s vynaložením minimálních náklad takové mnofství a takovou kvalitu pracovník , které jsou fládoucí pro uspokojení pot eby lidských zdroj .

1.3.1 Definování pofladavk

Po et a kategorie lidí, které organizace pot ebuje, by m ly být jasn definovány v programu získávání pracovník , který je odvozen z plánu lidských zdroj . Krom toho m fl existovat pot eba náhrady n kterých pracovník nebo pot eba obsazení nov vytvo ených pracovních míst.

Pofladavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjád eny v podob popisu a specifikace pracovního místa. Ty poskytují základní informaci pot ebou pro sestavení inzerát , pro informování zprost edkovatelských institucí a pro hodnocení uchaze . Profil ur itého pracovního místa i role uvádí p ehled schopností, dovedností, pofladavk na vzd lávání a praxi a vytvá í tak kritéria, na jejichfl základ budou uchaze i posuzováni p i výb rovém ízení.

Specifikace pofladavk na pracovníka:

- odborné schopnosti ó co daný jedinec musí znát a ovládat, v etn zvlá-tních pofladovaných vloh a dovedností,

- pofladavky na chování a postoje o typy chování pofladované k úsp –nému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám a soustav schopností organizace, aby se p i výb ru pracovníka zajistilo, fe budou odpovídat kultu e organizace,
- odborná p íprava a výcvik o pofladovaná odbornost, vzd lání nebo výcvik,
- zku-enosti, praxe o zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci,
- zvlá-tní pofladavky o tam, kde to vyfaduje pracovní místo,
- vhodnost pro organizaci o podniková kultura,
- dal-í pofladavky o cestování, neobvyklá pracovní doba, prom nlivé pracovní-t ,
- mořnost splnit o ekávání uchaze e o míra, v jaké m fe organizace splnit o ekávání uchaze , pokud jde o mořnost kariéry, vzd lávání, jistotu zam stnání atd.

1.3.2 Kultura organizace

Kultura organizace neboli podniková kultura p edstavuje soustavu hodnot, norem, p esv d ení, postoj a domn nek, která sice asi nebyla nikde výslovn zformulována, ale ur uje zp sob chování a jednání lidí a zp soby vykonávání práce.

Vytvá ení kultury organizace:

1. kulturu formují řv dci o v organizaci, zejména ti, kte í ji formovali v minulosti,
2. kulturu formují tzv. kritické p ípady o významné události, v nichř lidé nacházejí ponau ení o řádoucím nebo neřádoucím chování,
3. kultura se vytvá í na základ pot eby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi leny organizace a to vytvá í a upev uje hodnoty a o ekávání,
4. kulturu ovliv uje prost edí organizace.

Klasifikace kultury organizace podle Handyho (1981):

- *Kultura moci* je kulturou, kde moc prameni z centra, které lidi ídí a kontroluje. Existuje jen málo pravidel nebo procedur a atmosféra je sout řlivá, orientovaná na moc a plná politika ení.
- *Kultura role* je kulturou, v níř se práce ídí procedurami a pravidly a popis role í pracovního místa je d leřit j-í neř osoba, která v této roli na pracovním míst p sobí. Moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.
- *Kultura úkolu* je kulturou, jejímř cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv je zalořen více na odborné moci neř na funkci

nebo osobní moci. Tato kultura je p izp sobivá a významná je týmová práce.

- *Kultura osoby* je kulturou, v níž jedinec je st edem zájmu. Organizace existuje pouze proto, aby sloužila a pomáhala jedinc m v ní.

Kultura m fle p sobit jak ve prosp ch organizace, tak i proti ní. V kladném p ípad vytvá í prost edí p íspívající ke zlepšení výkon a napomáhá ízení zm ny. V opa ném p ípad mohou vznikat bariéry, které brání dosažením cíl a to nap . odporem ke zm nám v podniku nebo nedostatkem oddanosti i angařovanosti pracovník ⁵.

1.3.3 P ílákání uchaze

V první ad je t eba uvařovat o vnit ních zdrojích uchaze , a koliv n které organizace s d sledn uplat ovanou politikou stejné p íleřitosti trvají na tom, aby uchaze i z vnit ních zdroj ucházející se o volné místo m li stejné výchozí podmínky jako uchaze i z vn jích zdroj . Pokud nejsou vhodné lidé k dispozici v organizaci, pak hlavními zdroji uchaze jsou internet, inzerování, externí vyhledávání a zprost edkovatelské služby. P í volb zp sobu získávání pracovník se opíráme o t í kritéria: náklady, rychlost a pravd podobnost získání dobrých uchaze .

- **Inzerování** je nejobvyklej-í metodou p ílákání uchaze . Inzerát musí upoutat pozornost, informovat o pracovním míst , podniku, podmínkách zam stnání a musí rovn řil motivovat p ípadné uchaze e.
- **E-recruitment** vyuřlívá p í získávání pracovník prost edk zalořených na po řta ových sítích, jako je firemní ve ejnosti p ístupná internetová stránka nebo ve ejnosti nep ístupná intranetová stránka⁶.
- **Vyuřlívání externích služeb** pro proces získání nových pracovník m fleme vyuřlívát také služeb externích agentur. V t-ina soukromých agentur se zam ůje na získávání pracovník pro administrativní práci. Jsou obvykle rychlé a efektivní, ale dosti drahé.

⁵ Duda, J. ízení lidských zdroj , Ostrava: KEY Publishing, 2008 str. 23

⁶ Armstrong, M.: ízení lidských zdroj . Praha : Grada, 2007, str. 353

- **Vzdávací řízení** o n které pracovní místa je možné obsadit prvními absolventy –kol a u ili– . V n kterých podnicích je zvykem kařdoro ní získávání absolvent vysokých –kol.

1.3.4 Tíd ní uchaze

Po uve ejn ní nabídky zam stnání a po shromářd ní dostate něho mnořství řádostí, následují dal–í kroky, spo ívající ve t íd ní a prosévání uchaze .

Proces t íd ní uchaze :

1. Po ízení seznamu uchaze se jmény a daty uchaze .
2. Písemné pod kování kařdému uchaze i.
3. Uchaze i m flou být pořřádání o vypln ní podnikového dotazníku.
4. Uchaze i jsou porovnávání s klí ovými kritérii specifikace pracovního místa a jsou t íd ni do kategorií podle jejich vhodnosti pro dané místo.
5. Vhodní uchaze i se dále prosévají a t ídí, tak aby se vytvo il p im en velký soubor uchaze .
6. Sestavení programu pohovor a pozvání uchaze m k pohovor m.
7. Sestavení rezervy, z uchaze , kte í nebyli pozváni k pohovor m. Ostatním neúsp –ným uchaze m po–le organizace odmítavý dopis.

Biodata

Vysoce strukturovanou metodou prosévání uchaze poskytuje pořřítí biodat⁷. Jsou to ur ité detaily řivotopisných údaj korespondující s kritérii výb ru pracovník (to znamená, ře se vztahují ke stanoveným kritériím, jako je vzd lání a praxe, signalizujícím, ře jedinci jsou pravd podobn vhodné). Tyto detaily jsou objektivním zp sobem bodovány a pomocí posuzování dosavadní úsp –nosti uchaze e se p edpovídá jeho budoucí chování.

Jednotlivé polofky biodat tvo í demografické znaky, vzd lání a odborná kvalifikace, dosavadní zam stnání a pracovní zku –nosti, mimopracovní funkce, koní ky a aktivity ve volném ase a motivace týkající se kariéry a práce. T mto polofkám je p isuzována váha podle jejich relativního významu. Tzv. biodatový dotazník poskytuje informace o kařdé polofce, která je pak obodována.

Biodata jsou nejuřřite n j–í v p ípadech, kdy se na omezené mnořství pracovních míst hlásí velké mnořství uchaze . Na základ p edchozích zku –ností pak m ře být stanoveno

⁷ Armstrong, M.: ízení lidských zdroj . Praha : Grada, 2007, str. 359

mezní bodové skóre. Toto skóre bude ukazovat, kdo je přijatelný pro další fáze výběrového procesu a kdo by měl být odmítnut, ale dovoluje si drfet n které uchaze e v rezerv .

1.3.5 Metody výběru pracovníků

Po vyřízení uchaze na přijatelný soubor uchaze pro dané místo následuje samotný výběr pracovníků. Výběr pracovníků může provádět personalista i vedoucí pracovník nebo psycholog, který na základě psychologických testů může posoudit, zda se uchaze hodí pro danou pracovní pozici. Personalisté a psychologové nepistupují k výběru zaměstnanců vždy stejně. Pro personalistu jakořto lena managementu firmy je hlavním cílem výběru zaměstnanců fungování organizace jako celku. Pro psychologa to je správné provedení odborného úkonu⁸. K výběru pracovníků můžeme použít celou řadu metod, které jsou vhodné pro výběr pracovníků. Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

Výběrové pohovory

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní předpov d t jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě. Pohovory zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchaze e v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa. Výběrové pohovory zároveň poskytují přefitost posoudit, zda je chování jedince v souladu s podnikovou kulturou.

Pohovor lze charakterizovat jako úelovou konverzaci. Uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby s tazateli zcela volně mluvili o sobě, o svých zkušenostech a o své kariéře. Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a kontrolovaná.

Typy pohovorů :

- individuální pohovory o nejčastější forma pohovoru, jde o diskusi mezi dvěma osobami, která poskytuje nejlepší podmínky k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem,
- pohovorové panely o pohovor probíhá mezi uchazečem a skupinou dvou a více lidí,
- výběrová komise - oficiálně je a obvykle v tím pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku.

⁸ Kolman, L. a kol. Výběr zaměstnanců. Praha: Linde, 2010, str. 27

Assessment centre

Assessment centre je komplexní p ístup k výb ru pracovník . P vod p ístupu m p vod v armád , kde se obdoba využívala pro výb r vojenského personálu. Prost ednictvím assessment centra je možné vyhodnotit, jak uchaze zpracovává informace a úkoly, vede lidi a p ebírá zodpov dnost za úkoly a za ostatní⁹. Assessment centre tvo í sada hodnotících postup a má zpravidla následující rysy:

- nejv t-í pozornost se soust e uje na chování,
- pouíívají se r zné úkoly, které zachycují a simulují klí ové aspekty práce na pracovním míst ,
- jako dodatek ke skupinovým úkol m se pouíívají pohovory a testy,
- výkon je m en v n kolika rovinách, a to z hlediska schopností pofladovaných k dosažení fládoucí úrovn výkonu na konkrétním pracovním míst nebo na konkrétní úrovni v organizaci,
- n kolik uchaze nebo ú astník je hodnoceno najednou,
- za ú elem zvý-ení subjektivity hodnocení se pouíívá n kolika hodnotitel i pozorovatel .

Výb rové testy

Výb rové testy neboli testy pracovní zp sobilosti se pouíívají za ú elem zabezpe ení spolehlivých informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, neí jaké lze získat z pohovoru.

Typy test :

- *testy inteligence* m í v-eobecnou inteligenci,
- *testy osobnosti* se pokou-ejí posoudit osobnost uchaze tak , aby bylo možné p edpov d t jejich pravd podobné chování v n jaké roli,
- *testy schopností* m í charakteristiky související s prací (nap . numerické, verbální, mechanické nebo schopnosti vnímání),

⁹ PANCZAKOVÁ, Z. Vlíjíte se do role. *Ekonom* . 07.04.2011, 14, s. 64-65. Dostupný také z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-51483120-vzijte-se-do-role>>. ISSN 1213-7693.

- *testy potenciálních schopností* mají za úkol odpovědět na otázku, který má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce (administrativní schopnosti, numerické, mechanické, zručnosti),
- *testy získaných schopností* měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláním nebo praxí (např. test psaní na stroji).

Jakmile je ukončena fáze pohovorů a testování, je třeba před finálním rozhodnutím, kterému z uchazečů nabídneme zaměstnání. Svou roli mohou sehrát i reference od předchozích zaměstnavatelů uchazeče.

Smyslem referencí je získat důležitou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Konkrétní informace je zejména a podstatná. Je nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodu odchodu ze zaměstnání.

1.4 Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků

Po procesu získávání a výběru pracovníků následuje proces přijetí a začlenění pracovníků do pracovního chodu organizace. Je důležité zajistit, aby byla v nově přijatých náležitě péře uváděni pracovníci do organizace. Je nutné předčasně v této fázi, kdy se v novému pracovníkovi zdá neobvyklé a cizí, a rychle vytvořit v mysli nového pracovníka pozitivní postoj a vztah k podniku. Při správném zapracování pracovníka do organizace začne podávat fládoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase.

1.4.1 Přijetí a adaptace pracovníka

Většina lidí po nastoupení do nového zaměstnání trpí určitými pocity nervozity a nejistoty, proto je vhodné, aby pracovníka uvedl do organizace prokolený odpovědný člověk, který jej zbaví předčasně nervozity a je schopen zodpovědět všechny jeho případné otázky. Nejlepší je, když uváděni nového pracovníka provádí bezprostřední nadřízený.

Adaptabilita lidí je schopnost přizpůsobit se prostředí a je rozdílná u každého člověka, protože každý člověk má odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami. Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace. Adaptace na určité pracovní místo je tedy vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka

rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace.

Pro lepší adaptaci nového pracovníka uskutečňují některé organizace formální informační kurzy, které mohou poskytnout podrobnější a rozsáhlejší informace. Formální kurz je nepřítomnost poskytnout informaci o organizaci, jejích výrobcích a službách, jejím poslání a hodnotách.

1.4.2 Rozmísťování pracovníků

Rozmísťování pracovníků můžeme definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celooorganizačního pracovního výkonu¹⁰.

Rozmísťování pracovníků je průběžný proces sledování potřeby a struktury pracovních míst s potmě a strukturou pracovníků, hledání řešení usilujících o to, aby pracovníci na pracovních místech podávali optimální výkon. Jedná se o snahu nalézt pracovníky s odpovídajícími předpoklady, kteří budou schopni se přizpůsobit nárokům pracovních míst. Rozmísťování pracovníků je nepřetržitým procesem v důsledku změn v technice, technologii, požadavků trhu, konkurenčního prostředí a v souvislosti s tímto změnami mění se nároky na pracovní místa a na schopnosti pracovníků na těchto místech.

Formy rozmísťování pracovníků :

- povýšení pracovníka:
 - přechod na důležitější a náročnější pracovní místo,
 - umožnění využití schopností,
 - zvýšení se motivace pracovníka.
- převedení pracovníka na jinou práci:
 - pracovník přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter, význam, postavení v hierarchii funkcí,
 - důvodem přeznačení (např. úspora pracovníků, pokrytí volného místa).
- přeznačení pracovníka na nižší funkci:
 - sestup pracovníka v hierarchii,

¹⁰ Kociánová, R.: Personální řízení a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, str.137

- d vody p e azení (nap . zru-ení pracovního místa, nezvládání pracovního místa).

Pový-ení pracovníka nebo jeho p evedení na jinou práci i jeho p e azení na nižší funkci by m lo vycházet z dosavadních pracovních výsledk pracovníka a z posouzení jeho schopností. Rozmís ováním pracovník se organizace snaží o praktickou realizaci v-ech hlavních úkol ízení lidských zdroj : dát správného lov ka na správné místo, resp. pov ít lov ka jemu p im enými úkoly, optimáln vyufflívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat pot ebu personálního a sociálního rozvoje jedince¹¹.

2 ízení pracovního výkonu

ízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlep-ování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinc a tým . Znamená to odvád t lep-í výsledky pomocí znalosti a ízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cíl , standard a pofladavk týkajících se schopností.

2.1 Odm ování a hodnocení pracovník

Odm ování a hodnocení pracovník hraje významnou roli p i ízení lidských zdroj . Cílem je co nejspravedliv j-í ohodnocení práce, které bude pracovníka uspokojovat a nadále motivovat.

2.1.1 ízení odm ování

ízení odm ování se zabývá strategiemi, politikou a procesy pot ebnými k zabezpe ení toho, aby bylo to, ím lidé p íspívají organizaci, uznáno a odm n no jak pen fíní, tak nepen fíní formou¹². Je zam eno na podobu, realizaci a udrflování systém odm ování, usilujících o uspokojování pot eb organizace i osob na ní zainteresovaných.

Obecným cílem je odm ovat pracovníky slu-n , spravedliv a d sledn podle jejich hodnoty a p ínosu pro organizaci. Nejedná se pouze o pen fíní odm ny a zam stnanecké výhody, ale rovn flo nepen fíní a nehmotné odm ování, jako je uznání a pochvala.

Mezi dal-í cíle ízení odm ování pat í:

¹¹ Koubek, J. ízení lidských zdroj : základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007, str. 235

¹² Armstrong, M.: Odm ování pracovník . Praha : Grada, 2009, str. 20

- pomáhat získávat a udržovat pot ebné kvalitní pracovníky,
- odměňovat správné v cí, aby bylo jasné, co je d ležit z hlediska chování a výsledk ,
- motivovat pracovníky k v t-í oddanosti a angařovanosti,
- vytvá et kulturu vysokého výkonu.

2.1.2 Systém odměňování

Aby bylo dosařeno vý-e uvedených cíl organizace, má kařdá organizace sv j systém odměňování. Ten se skládá z následujících prvů :

- Strategie odměňování, které stanovují, jakým sm rem se bude organizace ubírat v budoucnosti v oblasti vytvá ení a realizace politiky, praxe, proces a postup odměňování.
- Politika odměňování, která poskytuje návod pro rozhodování a pot ebné kroky.
- Praxe odměňování, kterou tvo í struktury stup a sazeb, metody, jako je hodnocení práce, a programy.
- Procesy odměňování, které tvo í zp soby realizace politiky a provád ní praktické stránky odměňování.
- Postupy odměňování, které jsou pouřívány v zájmu udržení systému a k zabezpe ení toho, ře bude fungovat ú inn a pruřn a ře bude za vynalořené peníze p iná-et odpovídající hodnotu.

2.1.3 Strategie odměňování

Strategické řízení odměňování je p ístup k dlouhodobému vytvá ení a realizaci odměňování a základních zásad, ze kterých tyto strategie vycházejí.

Strategické odměňování lze charakterizovat jako zp sob my-lení ó p esv d ení o pot eb plánovat a uskute ovat plány. Cílem strategického odměňování je vytvo it procesy celkového odměňování zalořené na p edsv d ení o tom, co organizace oce uje a řeho chce dosáhnout. Provádí se to pomocí propojení postup v odměňování s podnikovými cíli a s hodnotami pracovník .

řízení strategického odměňování je zalořeno na souboru p esv d ení a základních zásad, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uvád t v řivot. Definují p ístup, který organizace uplat uje v souvislosti s odměňováním, jsou východiskem politiky odměňování a poskytují vodítka ke krok m obsařeným ve strategii odměňování. Základní principy by m ly zahrnovat v-eobecné p esv d ení o pot eb spravedlivosti, rovnosti,

logi nosti a pr hlednosti, nebo jím být ovliv ovány. Vý-e odm ny asto závisí nejen na jednotlivcích, ale i na skupin a výkonu celé organizace¹³.

2.1.4 Politika odm ování

Politika odm ování poskytuje konkrétní vodítka pro rozhodování a innost. Ukazuje, co se očekává, fe organizace a její management budou d lat v rámci ízení odm ování a jak se budou chovat za daných okolností, kdyfl se budou zabývat záleflitostmi odm ování.

Politika odm ování se zabývá:

- úrovni odm n,
- pouflíváním hodnocení práce,
- zabezpe ováním stejné odm ny za práci stejné hodnoty,
- p ístupem k celkové odm n ,
- transparentností/pr hledností,
- rozhodování o mzdových/platových sazbách aj.

Politiku je t eba formulovat na základ míry, v jaké se odm ny ídí spí-e trhem nefl spravedlivostí. Tato politika bude ovliv ována kulturou a filozofií odm ování dané organizace a tlaky na získávání a udržení si vysoce kvalitního personálu. Každá organizace, která musí p ílákat a udržet personál, po jakém je vysoká poptávka, a tudífl úrove jeho mezd a plat na trhu je vysoká, bude asi muset ob tovat své ideály o vnit ní spravedlivosti. Klí em k efektivnímu systému odm ování je pochopení toho, co zam stnanci pot ebují a o ekávají od pracovní pozice¹⁴.

2.1.5 Hodnocení práce

Hodnocení práce má pro ízení odm ování mimo ádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby byla pen flní odm na spravedlivá, a hraje významnou roli jako nástroj napl ování zásady, fe za stejnou práci má být i stejná odm na.

Hodnocení práce p edstavuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za ú elem stanovení vnit ních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu

¹³ PFEFFER, J., *Human resource from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes explained* [online]. Boston: The Journal of Economic Perspectives, 2007 [cit. 2011-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.jstor.org/stable/pdfplus/30033754.pdf>>

¹⁴ Collings, G., Wood, G.: *ízení lidských zdroj , kritický p ístup*. New York: 2009. str. 209

pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací/pracovních míst do těchto struktur, pro řízení relací mezi pracemi/pracovními místy a odměnami a pro zajištění zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty.

Kategorie hodnocení práce¹⁵

Trmi hlavními kategoriemi hodnocení práce jsou analytické systémy, neanalytické systémy a tržní oceňování. První dvě spoívají ve vnitním porovnání a nestanovují přímo cenu práce, tj. nepiřazují jim mzdové/platové sazby. Tržní oceňování není systémem hodnocení práce, jde o metodu ur oování relativní hodnoty práce.

Analytické hodnocení práce

Analytické hodnocení práce je proces rozhodování o hodnotě prací, který je založen na analýze toho, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky v ní jaké práci přítomny, a to za účelem stanovení relativní hodnoty této práce.

- Bodovací metoda je nejpoužívanějším typem analytického hodnocení práce. Je založena na rozdělení prací na faktory nebo klíčové prvky představující požadavky, které práce klade na toho, kdo ji vykonává. S použitím íselných stupnic jsou každému z faktorů přidělovány body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocení práci obsažen. Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se poté sítají.
- Analytické porovnání je založeno na analýze ur ítého počtu definovaných faktorů. Existují dvě formy analytického porovnávání. Jedna představuje porovnávání profilu role s profilem stupně/úrovně, druhá porovnávání profilu role s profilem modelové, vzorové, srovnávací role.
- Metoda faktorového porovnávání je původní a nyní málo používaná metoda faktorového porovnávání, která porovnávala faktory prací s faktory používanými stupnice vyjádřené v penězích a poskytovala tak bezprostřední informaci o sazbě za danou práci.
- Analytické metody nabízené konzultanty (patentované, značkové metody)

Neanalytické hodnocení práce

Neanalytické hodnocení práce porovnává práce jako celek a umís uje je do ní jakých stupňů nebo poádí práce tedy nejsou analyzovány z hlediska svých prvků nebo faktorů.

¹⁵ Armstrong, M.: Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009, str. 139-145

Neanalytické metody nevyhovují požadavkům p edpis o stejném odmě ování prací stejné hodnoty.

- Klasifika ní (katalogová) metoda ó jde o nejobvyklejší neanalytický p ístup. Pracovní místa jsou za azeny do stup v hierarchii pomocí porovnávání práce jako celku s definicí ur ítého stupn . Metoda je založena na výchozím rozhodnutí o po tu a charakteristikách stupn , do kterých jsou práce za azeny.
- Metoda po adí prací ó postup spo ívá ve vzájemném porovnávání prací a v jejich uspo řádání do po adí podle toho, jak je vnímána jejich hodnota pro organizaci.
- Metoda párového porovnávání ó statistická metoda, která je založena na p edpokladu, že je vřdy snadn ější porovnávat jednu práci s jinou neř se zabývat celým souborem prací a pokou- et se vytvo it po adí na základ hromadného porovnávání.
- Neanalytické porovnávání neboli vnit ní benchmarking ó intuitivní rozhodnutí o hodnot práce. Porovnávání se ěsto provádí na základ práce jako celku, aniř by se postupn analyzovaly jednotlivé faktory prací.

Trřní oce ování

Trřní oce ování je proces posuzování mzdových/platových sazeb na základ trřních sazeb pro srovnatelné práce. Lze je charakterizovat jako vn ější porovnávání (benchmarking).

2.1.6 Třmové odmě ování

Třmové odmě ování spojuje vyplácení ělen formáln vytvo eného třmu s výkonem celého třmu. Odm ny se rozd ělují mezi ěleny třmu na základ n jakého zve ejn ěného vzorce. Odm ny jednotlivc ě mohou být rovn ěl ovlivn ěny hodnocením jejich p ínosu pro třm.

Typy třm :

- Organiza ní třmy ó ělenové tohoto typu třmu jsou jedinci, kte ř jsou spolu organiza n spojeni.
- Pracovní třmy ó jedná se o samostatné a stálé třmy, jejichř ělenové śzce spolupracují na pln ění cěl v podob ě výstup , vytvá ění produkt a zabezpe ování proces nebo poskytování sluřeb zákazník m.
- Projektové třmy ó tento typ třmu je slořen z pracovník z r ězných funk ěních śtvar ke spln ění n jakého śkolu, trvajícěho n kolik m sěc ěfl let. Jde nap řklad o vřvoj nového vřrobku nebo o nalezení nových trř .

- Ad hoc (přelitostné) týmy¹⁶ jsou to funkční (oborové) nebo projektové týmy, vytvořené k řešení jakéhoto bezprostředního problému. Mají obvykle krátkou životnost a působí jako jakási jednotka pro zvládnutí úkoly i diskusní skupina. Pokud takové týmy nedosáhnou výjimečných výsledků, pak je neobvyklé jim vyplácet bonusy.

Nejastější metodou poskytování týmové odměny je rozdělení nějaké částky vztahující se k výkonu týmu mezi jednotlivce. Existuje řada vzorců a způsobů rozdělování týmové odměny.

2.1.7 Odměňování za výkon organizace

Mnoho organizací se domnívá, že poskytnutím dodatečné odměny, spojenou s výkonem organizace, zvýší oddanost pracovníků vůči organizaci a jejich vlastní zainteresovanost na její podnikání.

Typy systémů :

- podíly na zisku jsou vyplácení odměny ve formě peněz nebo akcií v závislosti na zisku podniku,
- podíly na vlastnictví jsou pracovníci mají možnost nakoupit akcie podniku,
- podíly na výnosu jsou vyplácení odměny v penězích pracovníkům v závislosti na finančních výnosech dosažených podnikem v důsledku zlepšení produktivity práce.

Existují tři typy postupů k výpočtu podílu na zisku:

1. Pečlivě stanovený vzorec je jde o rozdělování určitého procenta ze zisku, demonstruje to dobrou vůli managementu, nevýhodou je, že tento postup postrádá flexibilitu a částka se může výrazně měnit.
2. řádný pečlivě stanovený vzorec je vedení určuje podíly na zisku podle své vůle, posouzení toho, co si může podnik dovolit. Výhodou je plná kontrola vedení nad rozdělovanou částkou.
3. Hranice pro rozdělení zisku je stanovená hranice do níž se nerozděluje řádné procento ze zisku, stanovena je také maximální hranice do níž se nerozděluje zisk, mezi těmito hranicemi je na vedení podniku, jakou částku rozdělit.

¹⁶ Armstrong, M.: Odměňování pracovníků. Praha : Grada, 2009, str. 315

Metody rozdělování podílu na zisku:

1. **procento mzdy/platu bez ohledu na dobu zaměstnání** – obvyklá metoda, která respektuje to, že podíly na zisku by měly být vztaženy k základnímu přínosu pracovníka měřeného jeho výší mzdy/platu, která ufl bere v úvahu délku zaměstnání,
2. **procento mzdy/platu s ohledem na dobu zaměstnání** – tento přístup je často uplatňován na základě toho, že odměňuje loajalitu,
3. **procento mzdy/ platu s ohledem na individuální výkon** – tato metoda je velice vzácná u zaměstnanců nacházejících se pod vrcholovou úrovní,
4. **pevná částka bez ohledu na výdělky, dobu zaměstnání nebo výkon** – jde o rovnostářský přístup, který je ale velice vzácný.

2.2 Vzdělávání a péče o pracovníky

Důležitým faktorem v řízení lidských zdrojů je vzdělávání a péče o pracovníky, kdy cílem je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.

2.2.1 Výchova a vzdělávání

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělávání. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu úzce souvisejí a navzájem se významně ovlivňují. Výchovu chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti.

Výchovou se rozumí proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky do požadované normy chování, resp. schopností odevzdat i využívat získané poznatky při realizaci záměru a cíle, a ufl vlastních nebo podnikových.

Proces výchovy a vzdělávání pracovníků můžeme rozdělit do několika atributů:

- Kdo? – subjekt vzdělávání,
- Jak? – forma vzdělávání,
- Co? – obsah vzdělávání a výchovy,
- Pro? – motivace ke vzdělávání,
- Kdy? – správné načasování procesu vzdělávání.

Konkretizace těchto atributů je daná aktuálními tržními, podnikovými a celospolečenskými podmínkami.

Výchova a vzdělávání představují významnou složku činností personálního managementu podniku. Jedná se o prostředek sladění mezi nároky na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytyčených strategií podniku. Zároveň jde o prostředek k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činností (schopnosti, dosahování výkonu, funkční postup).

Nezbytnost vzdělávání je dána především rychlými změnami na tržích způsobenými globalizačními tlaky a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání, které vyžadují nové v domostech a dovednosti personálu, rozvojem nových technologií a nových pracovních činností.

Vysoká účinnost aktivit výchovy a vzdělávání, tedy zhodnocení investovaných prostředků, předpokládá realizaci těchto programů v úzkém propojení s ostatními činnostmi managementu, a to zejména s ohledem na:

- cíle podnikové strategie,
- organizační změny probíhající v podniku,
- sociální prostředí,
- potřeby osobnostního rozvoje zaměstnanců.

Uváděné aspekty je potřeba vzájemně sladit tak, aby dohledem jejich působení byl synergický efekt rozvoje zaměstnanců podniku, tedy efektivní vynaložení investic. Nejvíce problematické je v našich podnicích sladění vzdělávání s cíli podnikové strategie.

Existují však i případy, kdy některé lidi a podniky nejsou přesvědčeni o tom, že se vzdělávání a investice do rozvoje lidí vyplatí. Je mnoho příčin, pro management nevidí přínosy investic do rozvoje vzdělávacích programů, a dává proto přednost jiným prioritám. Příčiny, pro něž nejsou podniky a lidé přesvědčeni o přínosu vzdělávání a rozvoje:

- efektivní dosahování výsledků v manažerských činnostech je vrozené a mnoho lidí se naučit nedá,
- je těžké vybrat lidi, kteří už potřebné dovednosti mají,
- není dostatečně jasné kauzální spojení mezi vzdáváním a dosahováním výsledků,
- nedokážeme odlišit vliv vzdělávacích aktivit od jiných faktorů ovlivňujících výkonnost lidí,
- pro lidi vzdělávat, když už dělají dobrou práci a jim není výkon,
- rozvoj a vzdělávání na pracovišti lidi odvádí od jejich skutečné práce,
- máme se vzdělávacím procesem špatně předchozí zkušenosti.

V podniku je třeba zajistit jasné propojení navrhovaných cílů vzdělávání se strategickými podnikovými cíli. Velmi výhodné je využití metodiky BSC v etně přehledných grafických zobrazení pomocí strategických map. Tímto způsobem je možné prokázat kauzální propojení mezi podnikovým vzděláváním a úspěšností podniku. Propojením se strategií získáme zaměření na dlouhodobé podnikatelské cíle, z nichž vyplývají dovednosti, které budou zaměstnanci potřebovat k tomu, aby podnik mohl těchto nejvyšších cílů dosáhnout.

Podnik, který nevyvíjí své systémy, procesy, vybavení, produkty a služby pro zákazníky, stagnuje, případně se svou činností skončí. Totéž v principu platí také i o lidech. Rozvojem zaměstnanců znamená změnu a adaptaci na okolní změny situace a pracovní síly. Proto aby lidé nestagnovali, musejí se rovněž přizpůsobovat měnícím se podmínkám. To znamená, že je třeba rozvíjet jejich schopnosti.

Rozlišíme tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání:

- musí se vzdělávání realizovat – jde o základní požadavky na vzdělávání, často dané legislativou a potřebou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných výkonností a cílů,
- vzdělávání by se mělo realizovat – v tomto případě jde o dovednosti pracovníků pravděpodobně podniku užitečné,
- podnik chce vzdělávání realizovat – přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu.

2.2.2 Charakteristiky podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy v etně formování sociálních vlastností potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvýšit jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitnění a zvýšení efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku. Propojení firemního vzdělávání s ostatními personálními činnostmi přispívá k efektivitě samotného firemního vzdělávání i přínosných personálních činností¹⁷.

¹⁷ BARTOŠ KOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 21 s.

Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního, neformálního, realizovaného v pracovních zaměstnáních, a informálního, resp. neinstitutního, které tvoří přirozenou součástí každodenního života a v obecné podobě nemusí být vnímáno jako vzdělávání.

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci více odborů i oddělení v podniku i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.

Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozvíjet a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plán osobního rozvoje pracovníků podle stránek jejich potenciálu a osobnosti.

Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplnění cílů podnikové strategie. Není vhodné zapomínat, že cílem podnikového vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců.

Systematické vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak pro podniky mnoho výhod, například:

- neustále dodává podniku odborně připravené pracovníky,
- umožňuje pracovní formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku,
- neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců,
- přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji nežli jiné způsoby vzdělávání,
- přímé náklady na jednoho vzdělaného pracovníka bývají nižší nežli u jiných způsobů vzdělávání,
- umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím,
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu jednotlivého pracovníka a jeho potenciální zájem na trhu práce v podniku i mimo něj,
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich zájem na funkční a platový postup,
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací centrum, případně externí instituce, a ufil ve ejné i podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí, efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, který je tvořený čtyřmi fázemi.

Těmi jsou:

1. Identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávacího procesu,
4. hodnocení výsledků vzdělávání.

2.2.3 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitnění produkce, zefektivnění interních procesů a rozvoji podniku jako celku. Tímto se podnikové vzdělávání stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na dnešních trzích. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je třeba vzít v úvahu při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku.

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spoívá ve shromáždění informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání získaných údajů s požadovanou úrovní.

Zjištění současných výkonností zařinášbrem informací, které dokážou popsat výkonnost a určit její velikost. Bez stanovení požadované úrovně výkonnosti chybí výchozí základna. Zjištěnou úroveň výkonnosti potom porovnáme s tímto standardem. Při posuzování současných úrovní kompetencí vysoké výkonnosti je možné používat standardy jiných podniků nebo organizací v rámci skupiny podniků, případně národní standardy, představující uznávanou úroveň v určitém oboru činnosti.

Informace můžeme získat pomocí různých metod:

- strukturovaný rozhovor – je založen na předem připraveném seznamu otázek řešících problém, úelem je zjistit, proč jednotlivci i skupiny nepodávají uspokojivý výkon, získat názory, postoje a postoje od klíčových zástupců personálu. Výhodou je možnost detailnějšího zkoumání situace a flexibility, nevýhodou je, že jsou často časově náročné a osoba vedoucí rozhovor musí být dostatečně kvalifikovaná;

- pozorování představuje záměrné sledování výkonu zaměstnání jednotlivce nebo skupiny osob v daném prostředí. Pozorovatel může srovnávat různé styly a dovednosti jednotlivců vykonávajících práci a srovnávat jejich výkon s popisem práce, normami a postupy. Výhodou je získání jasné představy o plnění úkolů v podmínkách organizace, nevýhodou může být, že pokud to zaměstnanec zaskočí, může získat odpor k pozorování a chovat se netypicky;
- dotazník představuje cíleně seskupenou strukturu různých typů otázek. Smyslem použití je v tomto případě získání údajů o zaměstnancových úkolech a postojích k různým aspektům jeho práce. Výhodou použití jsou nízké náklady, nevýhodou může být, že respondent nepochopí správné otázky, otevřené otázky se obtížně vyhodnocují a káňka otázek nemusí pokrývat všechny aspekty práce;
- participace představuje časový úsek, po který na sebe výzkumník bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance. Smyslem je získat bližší pochopení práce v případě, že vysvětlení je obtížné, nebo když uváděné postupy jsou v podniku nové a není nikdo, kdo by tyto postupy dokázal kvalifikovaně posoudit. Výhodou je hlubší porozumění podmínkám práce, nevýhodou pak, že v nich kterých případech potřebují speciálních dovedností se osoba provádějící výzkum nemůže do práce zapojit;
- skupinová diskuse představuje soustředění a prodiskutování členů skupiny jednotlivců o jakým způsobem spojeným s danou prací. Smyslem takové pracovní schůzky je shromáždit důležité informace o specifických aspektech dané práce a získání názoru na to, jak by se měla realizovat. To je zvláště důležité v takových případech, kdy dochází ke změnám v obsahu práce nebo v její metodice. Výhodou je poměrně rychlé získání různých pohledů na danou práci, nevýhodou může být časová náročnost, potřeba zručného a kvalifikovaného moderátora, u zaměstnanců se mohou projevit zábrany otevřeně hovořit, a to především tehdy, jsou-li v určitém funkčním postavení.

Po získání informací některou z uvedených metod jsou údaje analyzovány za účelem identifikace problémů ve výkonnosti a určení příčin zjištěných problémů. Jsou stanoveny priority v problémových oblastech a jsou určena vzdělávací a jiná opatření, která pomáhají problémy vyřešit. Na základě získaných skutečností je v souladu s podnikovou strategií a podnikovými cíli vypracován program vzdělávání.

Současné potřeby je možné stanovit tak, že porovnáme reálnou existující výkonnost se standardem, jehož je potřeba dosáhnout v krátkém čase. V jiném případě, dochází-li v podniku ke změnám, je možné, že bude nezbytné uskutečnit vzdělávání současně s probíhající změnou. Budoucí potřeby jsou propojeny s představami o budoucnosti, s vazbou na strategii rozvoje podniku a s jeho dlouhodobými cíli. Smyslem vzdělávání je pak napomoci překonání současných nedostatků výkonnosti a připravit pracovníky na nové situace a problémy, které je čekají.

Při analýze potřeb je třeba jasně definovat a odlišovat podnikovou výkonnost, výkonnost týmu, individuální chování, individuální výkonnost a kompetence jednotlivce. Tímto ujasněním na začátku procesu je možné předejít mnohým možným nedorozuměním.

2.2.4 Plánování vzdělávání

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu, což představuje proces přípravy ušlechtilých osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby plánu se skládá z několika fází:

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých programů jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Cíle slouží jako měřítko a měřítka dosahovaných výsledků. Důležité je jasno rozlišovat mezi záměry a cíli. Jednotlivé cíle měly být dle specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, jejichž je třeba dosáhnout, a na ty, které se týkají podmínek projektu.

Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je třeba brát v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a zároveň zařazení účastníků na různých úrovních řízení v podniku, včetně jejich motivace. Při volbě technik je třeba zohlednit i počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku při uvolnění zaměstnanců, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

Fáze zdokonalení je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití shodných technik a hodnotících modelů včetně vhodných postupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu.

Kromě hodnocení přínosu je ve fázi zdokonalování dleflité rovněž provování informovanosti účastníků o akci, úroveň organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. Této fázi by se měli zúčastnit organizátoři, lektori, účastníci a manažeri, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání. Základním problémem je výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií.

Při sestavování vzdělávacího plánu musíme zohlednit:

- jaká témata vzdělávání je potřeba zajistit o vzdělávání by mělo účastníky posunout výše, je vhodné, když je vzdělávání šité na míru konkrétním potřebám podniku, když jsou zohledněna specifika podniku a jeho zvláštní požadavky;
- jaká bude cílová skupina účastníků o je vhodné, aby účastníci měli podobně stejné funkční zkušenosti, byli na stejné úrovni ve vědomostech i schopnostech;
- jakými metodami a technikami se bude vzdělávání realizovat;
- výběr vzdělávací instituce o na trhu působí velké množství vzdělávacích a poradenských institucí, podnik může vybírat mezi interními odborníky nebo vlastním vzdělávacím centrem a nebo externími institucemi;
- kdy a v rámci jakého časového období se vzdělání uskuteční o zda se bude jednat o kontinuální proces, nebo zda půjde o jednorázovou akci;
- kde se vzdělávání uskuteční o nabízí se možnosti přímo v podniku nebo mimo něj;
- jakým způsobem bude vzdělávání hodnoceno o dleflité z hlediska posouzení přínosu a efektivity vzdělávání;
- jaké jsou náklady na vzdělávání o mezi náklady je potřeba započítat nejen přímé náklady spojené se vzdáváním (studijní materiály, doprava, strava, mzdy lektorů), ale i alternativní náklady.

2.2.5 Realizace vzdělávání

Po fázi plánování vzdělávání následuje fáze realizace vzdělávání v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace vzdělávání se skládá z několika prvků, kterými jsou:

- cíle,
- program,
- motivace,
- metody,

- učitelé,
- lektoré.

Cíle vzdělávání

Cíle vzdělávání určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro jednoznačnost jejich významu je vhodné rozdělit cíle do dvou kategorií:

- programové cíle, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání,
- cíle kurzu, které obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle.

Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Při stanovení cíle třeba brát v úvahu jejich reálný potenciál. Přecenění schopností učitelů a jejich zatížení velkým počtem cílů a z toho vyplývajícím neúměrným množstvím materiálů v krátkém časovém úseku může přinést více škody než užitečnosti.

Program

Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, aby se učitelé skutečně něco naučili. Učení je relativně trvalou změnou v domostech, dovednostech, názorech a postojích nebo pracovním chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky.

Pro zajištění plynulého a bezproblémového naplnění programu je třeba zajistit:

- aby měli učitelé možnost vyjádřit se ke všem částem programu,
- aby učitelé v úvodu lekce vyjádřili jednotlivě nebo po skupinách, co od kurzu očekávají, naskytá se zde možnost dodatelného doplnění programu o témata požadovaná učitelé, která jsou v souladu s cíli kurzu,
- aby lektoré v rámci vzdělávací akce vytvořili dostatečnou časovou rezervou na realizaci závěrečných činností zaměřených na dle kladné zopakování toho, co bylo v průběhu akce probíráno, srovnání očekávání učitelů na jejím počátku a konci a na závěrečné ujasnění případných nezodpovězených otázek a pochybností.

Motivace

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou-li učitelé jasně definovat cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přehlédnout k motivaci učitele k učení.

Motivace k učení, tedy ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí:

- hodnota, jíž učitelé přikládají u běžným aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li úkoly příliš lehké, ztrácejí učitelé zájem a pozornost, jsou-li naopak příliš náročné, usilují učitelé se v průběhu kurzu bude snižovat,
- okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb učitelů.

Jestliže učitelé očekávají přínos realizace vzdělávacího programu, je třeba zabývat se problematikou motivace a stimulace učitelů vzdělávacím programem. Motivace představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení jeho potřeb. Stimulování je proces navozování motivace za pomoci vnějších podnětů. Manažer musí ovládat metody poznání postojů a principů jednání jeho spolupracovníků.

Pro podnik je důležité mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Při vypracování efektivního motivačního programu podnikového vzdělávání je třeba správně zvolit soustavu stimulačních faktorů, které musejí:

- vycházet ze strategie podniku,
- vycházet z cílů podnikového systému vzdělávání,
- respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku,
- zohledňovat specifika podniku a regionu,
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Účastníci

Klíčovými prvky podnikového vzdělávání jsou sami jeho účastníci. Motivační připravenost učitelů vzdělávání závisí kromě jiného také na emočním rozpoložení, kulturním a vzdělávacím zázemí. Citový stav a dispozice učitele mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení.

Účastníky můžeme rozdělit na tyto typy¹⁸:

¹⁸ Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007, str. 90

- aktivisté,
- reflektor,
- teoretici,
- pragmatici.

Aktivisté se cítí dobře tady a teď. Dominují u nich okamžité zkušenosti. Mají snahu projevit se v krátkodobých krizích. Rádi přijímají nové výzvy, ale dokážou být otráveni při realizaci dlouhodobých činností. Učí se lépe za těchto podmínek:

- existují nové zkušenosti, cvičení a problémy, na nichž se mají učit,
- sami se mohou účastnit krátkých činností ihned a na místě,
- jedná se o vzrušující a dramatickou situaci, v ní mají rychlý spád a různé zvraty s celou řadou aktivit, s nimiž je třeba se vypořádat,
- jsou ostatními lidmi zapojeni do řešení problémů, jsou součástí týmu a předávají mu množství nápadů

Reflektor znamená šosoba odrážející názory. Tato osoba ráda stojí v pozadí, uvažuje o zkušenostech a pozoruje je z různých úhlů pohledu. Účastníci tohoto typu jsou zvyklí shromážďovat údaje a analyzovat je důkladně, než dojdou k závěru. Rádi zvažují různé aspekty a sledují předtím, než se pohnou kupředu, čímž projevují tendenci k opatrnosti. Mají radost z pozorování ostatních lidí při jejich činnosti a namísto sedají na zadní židli. Reflektor může být nejlépe vyhovující následující podmínky:

- mohou činnosti sledovat nebo o nich přemýšlet,
- situace jim umožňuje být nadávčí, poslouchat nebo pozorovat,
- mohou o činnosti přemýšlet, mají odpovídající čas na přípravu,
- mají přehlednost přezkontrolovat, co se stalo nebo co se mají učít,
- mohou si vymýšlet myšlenky a nápady s ostatními v atmosféře bez rizika.

Teoretici touží po základních předpokladech, principech, teoriích, modelech a systémech. Oceňují racionalitu a logiku. Mají snahu být objektivní a analytici. Rádi spojují naměřitelná fakta do teorií. Mají rádi v ní upravené a takové, které se shodují s racionálními tématy. Učí se lépe za těchto okolností:

- jsou ve strukturovaných situacích, které mají jasný účel,
- jsou zkušenými a mají přehlednost se ptát a zkušeně si základní metodologii, předpoklady, logiku,

- problematika je součástí systému, modelu i teorie,
- vyžaduje se, aby pochopili komplikované situace a zúčastnili se jich.

Pragmatici jsou lidé často pátrající po nových myšlenkách, kteří se chopí první příležitosti, aby experimentovali s aplikacemi. Je to druh lidí vracejících se z manažerských kurzů plni nových myšlenek, které chtějí vyzkoušet v praxi. Berou problémy a příležitosti obvykle jako výzvu. Nejlépe se u nich za těchto podmínek.

- Vidí jasné spojení mezi probíranou látkou a zaměřením,
- Mají vlastní zkušenosti a procvičovat postupy za pomoci instruktora i za pomoci zpětné vazby od důvěhodného odborníka,
- Mohou se soustředit na praktický problém, tedy navrhnout plány činností s jasným konečným produktem.

Vyhovující styl učení je vhodné chápat nikoli jako pevný rys osobnosti, ale spíše jako typ adaptivní orientace, která je ovlivněna psychologickým základem, specializací, kariérou a charakterem problému, které daná osoba přechází. Když se podaří sladit styl učení se stylem učení, pak si jednotlivci ze vzdělávacích aktivit dokážou často odnést více, než si sami předpokládali.

V rámci realizace vzdělávacích aktivit je třeba akceptovat skutečnost, že efektivita a ochota k učení je u lidí ovlivněna více faktory, které můžeme zařadit do tří základních skupin.

- Fyzické – zdravotní kondice, hlavně stav zrakového a sluchového smyslu, vážná chronická nebo akutní choroba i stres, mohou ovlivnit schopnost vnímání a učení.
- Emocionální – vnímání sama sebe, motivace a podpora v učení ze strany vedení, kolegů nebo rodiny.
- Intelektuální – množství a kvalita dosud nabytých vědomostí a dovedností.

2.2.6 Metody vzdělávání

Když jsou stanoveny cíle, jejichž chce podnik prostřednictvím systému vzdělávání dosáhnout, je třeba k jejich naplnění zvolit vhodnou metodu. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje jednoznačný návod. Vhodná volba závisí na mnoha okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům, k učeným cílům. Jedním z východisek je i zabránění stylu a kultury učení. Je vhodné mít učené metody.

Základní metody vzdělávání:

- vzdělávání na pracovišti (on the job), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností o instruktáž, rotace práce (*cross training*), koučování (*coaching*), mentorování (*mentoring*),
- vzdělávání mimo pracoviště (off the job) o vhodné jsou vzdělávání manažerů a specialistů o přednáška, demonstrace, samostudium, workshop, diskuse, seminář, manažerské hry aj.

K dosažení vyšší efektivity vzdělání je vhodné využívat kombinace více metod. Nejčastěji jsou využívány přednášky, semináře, modernější a účinnější jsou však tzv. participativní metody.

Participativní metody předpokládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu. Jsou určeny pouze pro menší skupiny účastníků, ale jejich výhodou je, že podporují lepší zapamatování naučené látky. Jde o současně moderní vzdělávací metody.

Mezi participativní metody patří¹⁹:

- **Trénink** klade důraz především na aktivní získávání dovedností a způsobilostí. Jde o formu zážitkového učení vycházejícího ze skutečnosti, že lidé se mnohem více a rychleji naučí, když si to vyzkoušejí, než když si informace pouze přečtou, respektive vyslechnou. Účastnost uje se procesní stránkou učení. Tréninkový proces je zaměřen na vyšší míru participace účastníků nežli při klasickém pojetí učení.
- **Bludiště** používá navozenou situaci. V určitém okamžiku mají účastníci při řešení úkolu více možností volby a zároveň zjistí dle sledky jedné zvolené možnosti. Tímto způsobem postupují, dokud úkol úspěšně nevyřeší.
- **Akvárium** o jedna skupina účastníků řeší úkol, druhá ji pozoruje a následně poskytuje zpětnou vazbu.
- **Manažerské hry** o skupina dostane scénář s rolemi, hrají se vybrané pracovní situace a jsou zkoumány různé možné přístupy k řešení problémů nebo nepředvídaných událostí.
- **Řešení incidentu** o metoda podobná případové studii. Jsou zadána základní fakta o incidentu a skupina se rozhoduje, jaké další informace potřebuje a jaké otázky musí zodpovědět.

¹⁹ Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007, str. 98

- **Klinika** – skupina nebo jednotlivec prodiskutují a snaží se překonat konkrétní pracovní problémy.
- **Cvičení vnímavosti** – členové skupiny pozorují a poskytují zpětnou vazbu k chování skupiny nebo jejich jednotlivých členů.
- **Workshop** – populární metoda určená k prodiskutování konkrétních situací a hledání možných přístupů k jejich pozitivnímu zvládnutí.

Lektori

Příprava, realizace a vyhodnocení vzdělávání představují často komplikovaný proces kladoucí na lektora v jednotlivých etapách různé nároky.

Existuje celá škála specifických znalostí potřebných pro vedení skupin, poradenství a přípravu potřebných materiálů. Dochází k tomu, že lektori jsou k realizaci vzdělávacích aktivit v rámci podnikových vzdělávacích programů vybíráni spíše na základě svých technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů.

Osobní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností, která jen tak si nemůže zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků.

Dalším významným předpokladem úspěšné práce lektora je vysoká míra sociální inteligence. Jde o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností představuje i cit pro situaci, empatii, přiměřené zvládnutí emocí a v neposlední řadě i jisté osobní kouzlo.

Úspěch vzdělávací akce závisí především na lektorových schopnostech umět pokud možno prostřednictvím proflitku a správným způsobem podat dané skupině posluchačům požadované téma.

Lektori mohou v procesu vzdělávání uplatňovat různé vzdělávací styly²⁰:

- **Behaviorální styl** se vyznačuje lektorovým návrhem a realizací systému kroků, které mají účastníky vést k předávanému cílovému chování. Vzdělávací proces je orientován na výsledek a vedení zábavnou formou, přičemž uplatňuje nových pomůcek. Uvedený styl je náročný na přípravu lektora.
- **Funkcionální styl** vychází ze zásady, že lidé se nejlépe učí tomu, co pokládají za praktické. Vzdělávání je orientováno na problém, respektive úkol, zvyklost

²⁰ Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007, str. 102

výkonnosti a následné uznání. Lektori, jimž je blízký tento vzdělávací styl, kladou před učitelstvem náročné cíle a zdrazují jejich užitečnost, na druhou stranu však mohou někdy být netrpěliví a necitliví při reakcích těchto učitelů, které se u nich pomaleji.

- **Strukturalistický styl** je charakteristický plněním kritérií výuky a nestálým testováním efektivitu učení. Proces učení je zde orientován více na lektora upřednostujícího analýzu úloh, přesné plánování výuky, vhodný systém, strukturu a techniky. Nevýhodou je, že v důsledku přílišné orientace na prostředky výuky a její strukturu může lektor podcenit emocionální stav učitelů a nedokáže se flexibilně přizpůsobit jejich potřebám.
- **Humanistický styl** je blízký lidem upřednostujícím sebeobjevování. Za cíl učení pokládají zlepšení charakterových vlastností učitelů. Učení by mělo vést k pochopení druhých. Vzdělávací proces je zaměřen na budování vztahu, typická je akceptace, empatie, spontánnost a otevřenost ve vztahu k učitelům. Slabou stránkou může být příliš osobní laděný vztah k učitelům, někdy slabá kontrola skupiny a nejasné směřování výuky.

A je lektorovi blízký a pro něj charakteristický jakýkoli vzdělávací styl, je důležité aby nezapomínal na několik zásad, které je třeba při učení a vytváření vztahu s učitelstvem respektovat. Platí, že dobrý lektor hodně poslouchá, podporuje, povzbuzuje učitelstvem v aktivitách, poskytuje jim reálnou zpětnou vazbu, je trpělivý a nebagatelizuje snahu učitelů o učení, případně znovu vysvětlení problému. Poskytuje dostatek času na přemýšlení a ujasňování, nedává příliš snadné ani příliš těžké úkoly, snaží se podnítovat tvořivou a pozitivní atmosféru k učení a respektuje individualitu každého z učitelů.

2.2.7 Hodnocení vzdělávání

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Jde o získání zpětné vazby o účinnosti vzdělávacího programu.

Nevýhody vyhodnocování:

- je náročné na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně,
- vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dodatečných finančních prostředků, úzkou spolupráci lektorů, učitelů vzdělávání i managementu.

Výhody vyhodnocování:

- umocňuje manažerům soustředí pozornost na lidské zdroje,
- přispívá k efektivitě podnikání,
- zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu a jednotlivce,
- zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce,
- ukazuje účastníkům, kteří mají zodpovědnost za dosažené výsledky,
- stanoví, ve kterých oblastech je možné dosáhnout lepší návratnosti investic,
- vytváří spolupráci mezi personálním oddělením a managementem aj.

V procesu podnikového vzdělávání by měl být dle názoru kladen na osvojení myšlenky potřeby vzdělávání. Vrcholový management, střední management i jednotliví pracovníci by měli být spoluodpovědní za efektivitu realizace všech fází vzdělávání. Střední a top management by zase měly společně zodpovídat za propojení vzdělávacích a podnikových cílů. Tímto způsobem je možné zajistit i jejich spoluzodpovědnost za co nejvyšší přínosy vzdělávání ufl od počátku vzdělávacího procesu.

Důležitá je i to, aby management souhlasil se vzdělávacími cíli. Tak bude získán ke spolupráci na vyhodnocování výsledků vzdělávání ufl na samém počátku přípravy. Ve spolupráci s personálním oddělením jsou klíčovými subjekty při vyhodnocování:

- **Vrcholový management** jeho účast dává na zřetel, že vyhodnocování je třeba brát dostatečně vážně.
- **Ostatní manažeri** mají ústřední úlohu při vyhodnocování vzdělávání. Jejich funkční pozice je nejvýhodnější ke zjištění propojení vzdělávacích a podnikových cílů, stejně jako k pozorování a hodnocení dosažených cílů a požadovaných změn v chování.
- **Účastníci** zapojují se do vyhodnocování za pomoci formulací vzájemné vazby, akčních plánů, testů a pokračujícího vyhodnocování.
- **Externí odborníci** mohou provádět expertízy, zajistit tak zvýšení objektivity a poskytnout rozlišenou pomoc.
- **Interní a externí zákazníci** poskytují neocenitelný pohled na to, jak vzdělávání skutečně pomohlo dosáhnout jimi požadovaných cílů.

Při zjištění a hodnocení účinků vzdělávání je vhodné aplikovat konkrétní přístupy, modely a metody. Přístup k vyhodnocování vzdělávání může být více. V každém případě by mělo jít o několik úhlů pohledu, jejichž pomocí je možné sledovat například výkonnost,

chování, zájem a spokojenost účastníků, a to před, v průběhu i po ukončení vzdělávací aktivity.

Hamblin v pětúrovňový model²¹

1. úroveň **reakce –kolených osob** na zážitky ze vzdělávání, co si myslí o užitečnosti vzdělávání, o lektorech a tématech.
2. úroveň **hodnocení poznatků** spoívá ve zjištění, čemu se kolené osoby naučily. Jaké nové znalosti a dovednosti v procesu vzdělávání získaly nebo k jakým změnám v postojích u nich došlo.
3. úroveň **hodnocení pracovního chování** se týká míry, v níž absolventi uplatní své poznatky při výkonu práce. Spoívá rovněž v odhadu, do jaké míry absolventi aplikují nové poznatky a zkušenosti i mimo práci. Pokud vzdělávání probíhalo při výkonu práce, měl by být jen malý rozdíl mezi tím, čemu se člověk naučil, a jeho pracovním chováním.
4. úroveň **hodnocení na úrovni organizační jednotky** zjišťuje dopad změn v pracovním chování na fungování a výsledky organizační jednotky.
5. úroveň **hodnocení konečné hodnoty** se zaměřuje na zjištění, jaký prospěch má ze vzdělání podnik jako celek z hlediska vyšší ziskovosti, růstu apod. Vyhodnocení na této úrovni se vztahuje na kategorie, na jejichž základ podnik posuzuje vlastní efektivitu a úspěšnost. Je však velmi obtížné zjistit a vyčíslit, do jaké míry přispělo vzdělávání ke konečným výsledkům podniku.

Náklady a přínosy vzdělávání

Hodnocení efektivity vychází z poznání problémů spojených s vyhodnocováním a představuje užitečnou pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou podnik naplněním ušlechtilých cílů získá. K posouzení efektivity vzdělávacích programů je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů.

Náklady spojené se vzděláváním:

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné,
- náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb,

²¹ Kucharčíková, A., Vodák, J.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007, str. 122

- náklady na vývoj u ebních aktivit,
- náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a pot ebné techniky,
- náklady na p ípravu a kopírování materiál ,
- náklady na externí moderátory a lektory
- alternativní náklady.

P ínosy vzd lávání:

- lep-í využití potenciálu zam stnanc ó vzd lávání pomáhá jednotlivc m a celým pracovním tým m stát se p ízp sobiv j-ími, flexibiln j-ími a schopn j-ími plnit pořadavky týkající se zvy-ování výkonu,
- lep-í využití za ízení a systém ,
- zvý-ení výkonu ó vzd lávání m fle p íněst podstatné zvý-ení návratnosti spot ebovaných zdroj ,
- snížení fluktuace ó pracovníci obvykle pozitivn reaguji na moflnosti vzd lávání a rozvoje. Takový p ístup podniku zlep-uje jeho image, p ítahuje zam stnance s vy-í úrovní kvalifikace a zvy-uje pravd podobnost, fle z stanou ve firm .
- zvý-ení spokojenosti zákazník .

N které podniky realizují vzd lávání pouze jako projev dobré v le, aniř by pořadovaly d kazy jeho oprávn nosti a uvařovaly o skute ných nákladech a uřitku z investic do lidského kapitálu svých zam stnanc . Existují v-ak i organizace, které si uv domují, fle vzd lávání je nezbytné ke zlep-ení jejich výkonu.

Zvý-ení výkonnosti je hlavním d vodem, pro n řfl by se vzd lávání m lo realizovat. Vzd lávání m fle být orientováno na odstran ní problém existujících v oblasti výkonnosti i na umofln ní realizace p edpokládaných a plánovaných zm n. ím pevn j-í je provázanost vzd lávání s výkonností podniku, tím p esv d iv j-í jsou argumenty ve prosp ch vzd lávání.

K posouzení p ínos vzd lávání je moflné zkoumat následující zm ny ukazatel :

- zvý-ení produktivity, rentability, výstupu, pracovní morálky,
- pokles náklad , absencí, fluktuace,
- zvý-ení kvality produkce a slufleb, redukce po tu chyb,
- pokles po tu střílností externích i interních zákazník ,
- zkrácení doby zavád ní nových technologií a proces ,
- zkrácení doby trvání vnitropodnikových proces ,

- nové produkty a noví zákazníci,
- omezení pracovních hodin a prostojů aj.

2.2.8 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle, individuální zájmy a cíle manažera a zájmy a cíle organizace. Dle Koubka můžeme rozdělit péči o pracovníky do tří skupin:

- povinná péče o pracovníky, která je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně,
- smluvní péče o pracovníky je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče o pracovníky je výrazem sociální politiky manažera, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Oblasti v péči o pracovníky:

- pracovní doba a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- péče o fyzické prostředí aj.

2.3 Uvolňování pracovníků

Manažerský vztah může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází kam jinam, nebo může skončit na konci kariéry pracovníka jeho penzionováním. Ve vzrůstající míře však lidé musejí odcházet nedobrovolně. Situace organizací se může zhoršovat nebo mohou směřovat k tzv. "černé organizaci".

Principy uvolňování pracovníků :

- nadbytečnost – hlavní příčinou nadbytečnosti je krize, kterou navíc prohlubují tlaky globální konkurence a mezinárodního hospodářského poklesu,
- stanovení vyšších výkonových norem – tlak na zlepšení výkonu za účelem vyrovnání se s intenzivněji globální konkurencí,

- dobrovolný odchod – nejčastěji z důvodu urychlení kariéry, získání více peněz, rodinných důvodů, odchodu do důchodu atd.,
- jiné důvody – uvolnění z důvodu vypršení smlouvy, rezignace pracovníka, uvolnění ve zkušební době atd.

Outplacement

Snífování po tu pracovník by mlo být pro pracovníky co nejmén bolestivé a nemla by jím být po–kozena pov st organizace jako zaměstnavatele.

Organizace m fle v p ípad propou–t ní z nadbyte nosti nabídnout odcházejícím pracovník pomoc ve form outplacementu. Outplacement je mezinárodn užívaný pojem pro proces podpory a pomoci, který mnoho zaměstnavatel využívá ve snaze pomoci zaměstnanc m z důvod nadbyte nosti²². Outplacement je snaha poskytnout podporu p i ztrát a hledání zaměstnání, je to program pomoci propou–t ným pracovník m, aby snáze našli novou práci. Outplacement m fle propou–t jící organizace zajistit vlastními silami nebo externí službou. Na které outplacementové agentury vyhledávají propou–t ným pracovník m zaměstnání. Outplacement zahrnuje personální poradenství propou–t ným pracovník m, analýzu jejich dosavadní kariéry a rozvoj dovedností p i hledání práce. V rámci outplacementu bývá pracovníkovi poskytována technická a informa ní podpora (telefon, internet) i možnost využít konzultanta.

Cílem outplacementu je minimalizace traumatu ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti, jeho úkolem je dodat klientovi odvalu, mobilizovat jeho síly k hledání práce. Outplacementové programy mohou zahrnovat různé služby:

- poskytnutí informací o postupu na ú adech,
- –kolení a trénink zam ený na p ípravu k hledání zaměstnání (vytvorení životopisu, motivá ního dopisu, trénink výběrového pohovoru atd.),
- development centre (poskytuje profesní nasmlouvání),
- vzd lávací programy (nap . jazykové),
- pomoc p i navazování pracovních kontakt ,
- poradenství psychologa,
- vyhledávání zaměstnání.

Realizace outplacementu externí poradenskou společností m fle být ve chvíli, kdy organizace propou–tí pracovníky z důvodu obtížné finan ní situace, problematická. Av–ak je

²² Foot, M., Hook, C. Personalistika Praha: Computer Press, 2002, str.429

pro organizaci p řínosná. Organizace si utvá í tímto p ístupem dobré jméno ve svém okolí, získává si uznání vlastních pracovník , které propou-t ní nepostihlo, zachovává si pov st dobrého zam stnavatele.

2.4 Motivace

Pracovní chování lidí ovliv uje mnoho faktor na stran jedince i na stran organizace, a ty jsou ve vzájemné interakci. Pracovní chování lov ka spoluur ují mnohé osobnostní a individuální charakteristiky a o ekávání, jeho identifikace s organizací a prací. Na chování pracovník p sobí mnohé skute nosti týkající se kultury organizace a organiza ního klimatu, vlastní pracovní skupiny, systému ízení a vedení lidí.

Motivaci lze charakterizovat jako soubor initel p edstavujících hnací síly innosti lov ka, které usm r ují jeho jednání. Jako základní motiva ní síly bývají vymezována p edev-ím pot eby, zájmy, postoje a hodnoty. Obecn platí, fle k fládoucím, optimální úrovni výkonu vede p im ená motivace. Pokud je lov k nedostate n motivován, bývá výsledek inností málo uspokojivý, pokud je nadm rn motivován, m fle takováto motivace limitovat jeho jednání a vést afl k p ípadn destrukci jeho innosti. Známostí je, fle schopnosti lov ka, jeho vlohy, v domosti, dovednosti, zku-enosti nejsou sami o sob zárukou jeho uplatn ní, jeho úsp chu. K plnému vyuffití svých schopností lov k zpravidla pot ebuje také ur ité vlastnosti, a to i motiva ní. Motivace je síla, která nás pohání ve v-ech aspektech na-ích flivot ²³.

Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnit ní motivaci lov ka a ve vn j-ích vlivech, které p sobí na lov ka z venku. Vnit ní motivy p sobí jako dispozice k zam ení a udrflení pracovního jednání fládoucím sm rem. Jednotlivé motivy nep sobí izolovan , ale vytvá ejí ur ité funk n i obsahov spojené struktury. V interakci s pracovním prost edím jsou tyto motiva ní struktury prom nlivé v závislosti na cílech pracovního chování a na situa ních faktorech.

Hodnota je subjektivním významem, který lov k p isuzuje ur itým objekt m, událostem, situacím nebo innostem v souladu se svými pot ebami a zájmy.

Postoje vyjad ují vztah lov ka k sv tu, jsou hodnotícím vztahem lov ka k lidem a událostem, které se nacházejí v jeho bezprost edním okolí i ve vzdáleném prost edí. Postoje jsou úzce provázány s hodnotami.

²³ Diamond, H., Diamond, L.: Motivování a odm ování zam stnanc . New York: McGraw-Hill, 2010, str.7

Emocionalita je citlivost v i situacím, které vyvolávají emoce. Na r zné pracovní situace r zní lidé reagují v r zné mí e emotivn . Emoce lidí týkající se práce jsou vždy významným ukazatelem proflívání jejich pracovního flivota.

Teorie pracovní motivace podle Bedrnové a Nového (2002) rozli-uje dv skupiny motiv k práci, a to intrinsické motivy, tj. p ímo související s prací, a extrinsické motivy, tj. mimo vlastní práci²⁴.

- Intrinsické motivy:
 - pot eba innosti,
 - pot eba kontaktu s jinými lidmi,
 - pot eba výkonu a touha pomoci,
 - pot eba smyslu flivota a seberealizace.
- Extrinsické motivy:
 - pot eba pen z,
 - pot eba jistoty,
 - pot eba potvrzení vlastní d leffitosti,
 - pot eba sociálních kontakt ,
 - pot eba sounáleffitosti, partnerského vztahu.

Hierarchie lidských pot eb, kterou vytvo il v roce 1954 Maslow, je systémem p ti základních kategorií pot eb uspo ádaných hierarchicky od nejnífl-ích k nejvy-ím; fyziologické pot eby, pot eba bezpe í, pot eba lásky a sounáleffitosti, pot eba uznání, pot eba seberealizace. Maslow p epokládá, fle k existenci vy-ích pot eb je nezbytné uspokojit nífl-ích pot eb, pot eba seberealizace v-ak nem fle být nikdy úpln uspokojena. Neuspokojená pot eba motivuje chování lov ka, p i emfl zatímco nífl-í pot eby uspokojováním zanikají, uspokojované vy-í pot eby motivují, umoc ují se.

Souhrn

ízení lidských zdroj je definováno jako strategický a logicky promy-lený p ístup k ízení lidí, kte í v podniku pracují a individuáln i kolektivn tak p íspívají k dosahování cíl organizace.

²⁴ Kociánová, R.: Personální innosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, str.26

Velmi důležitou činností v systému řízení lidských zdrojů je analýza pracovních míst, která je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Analýza poskytuje potřebné informace k tvorbě popisu pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí pracovníků.

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů. Velice důležitou složkou řízení lidských zdrojů je získávání a výběr kvalitních zaměstnanců, kteří svými pracovními výkony a přínosy pro podnik pomohou k dosahování podnikových cílů. Obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců je získat s vynaložením co nejmenších nákladů co nejvyšší kvalitu pracovníků.

Po získání nových zaměstnanců je velmi důležité, aby se zaměstnanci co nejrychleji adaptovali a začali podávat řádoucí pracovní výkon. Jejich výkon a přínos pro organizaci musí být samozřejmě spravedlivě a efektivně ohodnocen a odměněn. Tato výše však závisí na strategii a politice, kterou společnost v oblasti hodnocení a odměňování pracovníků vyvolává.

Další významnou složkou řízení lidských zdrojů je vzdělávání a péče o zaměstnance. Organizace musí zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojování potřeb organizace. O tyto zaměstnance pak musí dále pečovat a vzdělávat a tím zvyšovat jejich výkon. Zaměstnance musí organizace také správně motivovat, aby odváděli stále lepší výkony. V nichž případech jsou zaměstnanci z organizace uvolněni například na základě nadbytečnosti či neplnění norem pracovního výkonu.

3 Hranipex, a. s.

Druhá část diplomové práce bude v nově nastaveném řízení lidských zdrojů u vybrané společnosti. Za tímto účelem byla vybrána akciová společnost Hranipex. Centrála společnosti sídlí v Komorovicích v blízkosti dálnice D1 u Humpolce.

3.1 Profil společnosti

Akciová společnost Hranipex je významným výrobcem a distributorem nábytkových hran ve střední a východní Evropě. Portfolio produktů společnosti zahrnuje široké kolekce hran a také tavná, disperzní, montážní a konstrukční lepidla. Dále společnost nabízí čistící prostředky a elektronická rozstřikovací zařízení, která jsou efektivními pomocnými prostředky při olepování nábytkových dílců. Individuální přístup a odborné poradenství se vztahují na celou řadu sortimentu.

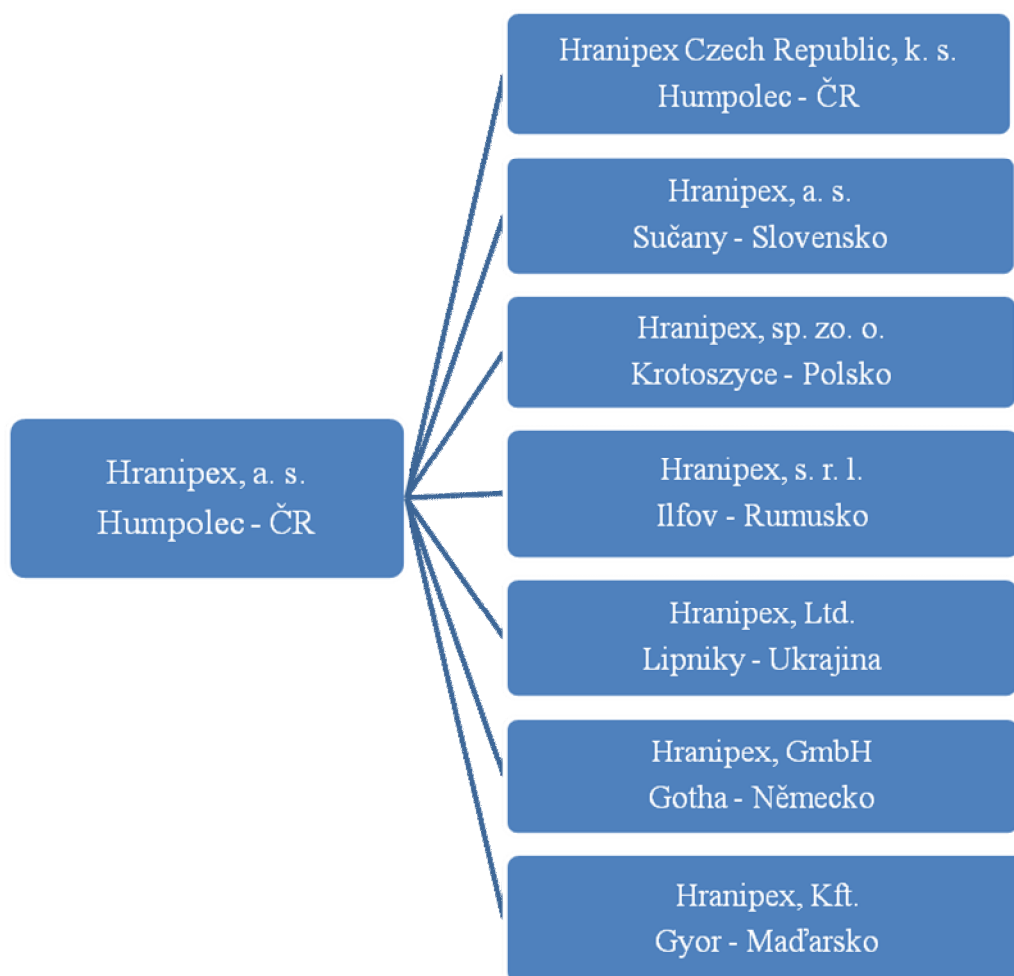
Hranipex, a. s. vznikl v roce 1993 a následně společnost expandovala do dalších zemí v Evropě. Kromě českého trhu, kterému ve svém oboru vévodí, působí společnost prostřednictvím svých dceřiných společností na Slovensku, Ukrajině, v Polsku, Rumunsku, Německu, Maarsku a díky rozsáhlé síti obchodních zastoupení i v dalších zemích Evropy.

Expanze společnosti:

- 1993 Založení společnosti
- 2003 První dceřiná společnost v Polsku
- 2004 Založena další dceřiná společnost, tentokrát na Slovensku
- 2006 Třetí společnost v Rumunsku
- 2008 čtvrtá dceřiná společnost založena na Ukrajině
- 2009 Pátá a šestá dceřiná společnost v Německu a Maarsku

Hlavním cílem společnosti je postupný růst na evropském trhu, získání nových zákazníků a uspokojit jejich potřeby a rozšíření sortimentu. Strategii akciové společnosti Hranipex je orientace na co nejvyšší kvalitu všech produktů, důsledná vstupní, mezioperační a výstupní kontrola, neustálé sledování vývoje trhu s nábytkem a rozšíření sortimentu o novinky na základě požadavků a přání zákazníků. Dále maximální identifičnost nábytkových hran k laminovaným deskám a velké množství všech druhů hran neustále k dispozici na skladě.

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti Hranipex, a. s.

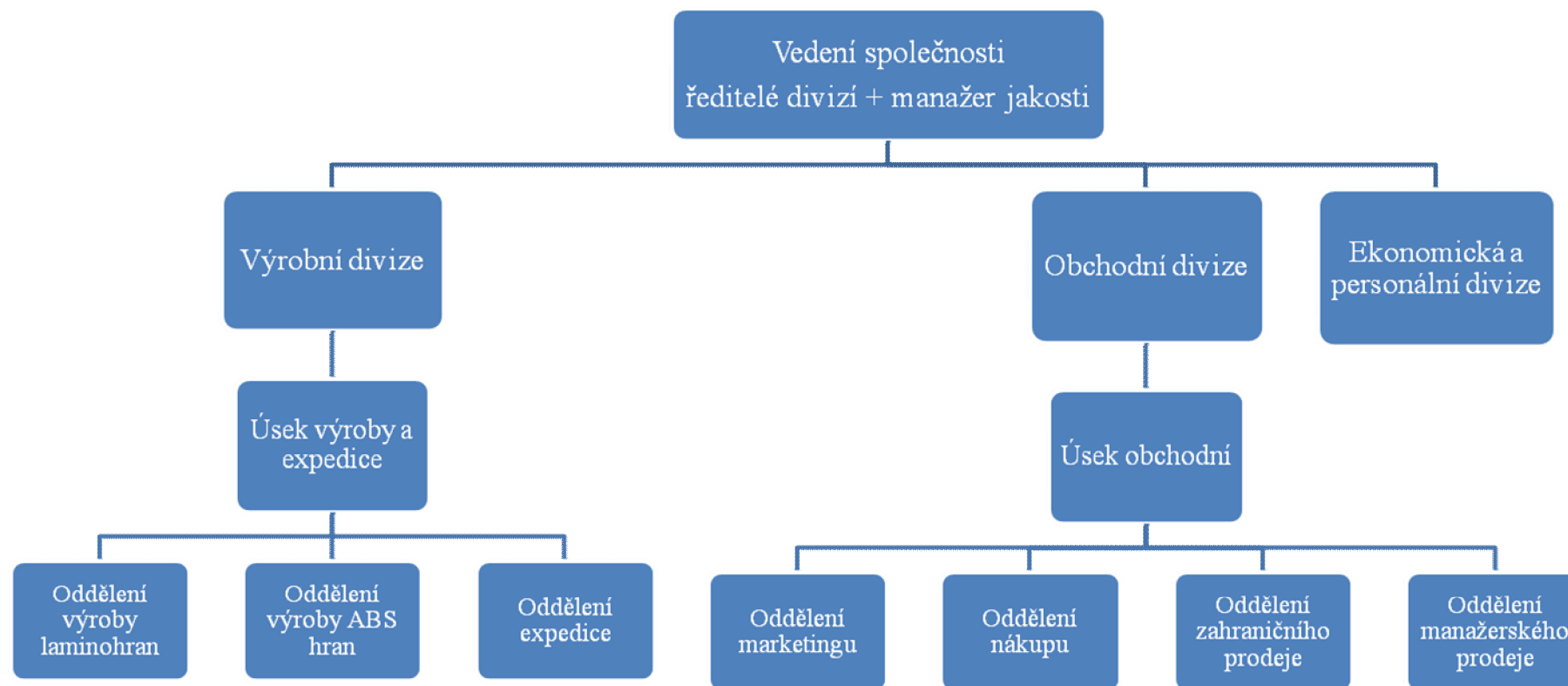


Zdroj: www.hranipex.cz

Z obrázku .1 organizační struktury společnosti Hranipex, a. s. je patrné, že v České republice sídlí dvě společnosti. Akciová společnost Hranipex má v České republice své sídlo a zároveň samostatně fungující společnost ve formě komanditní společnosti.

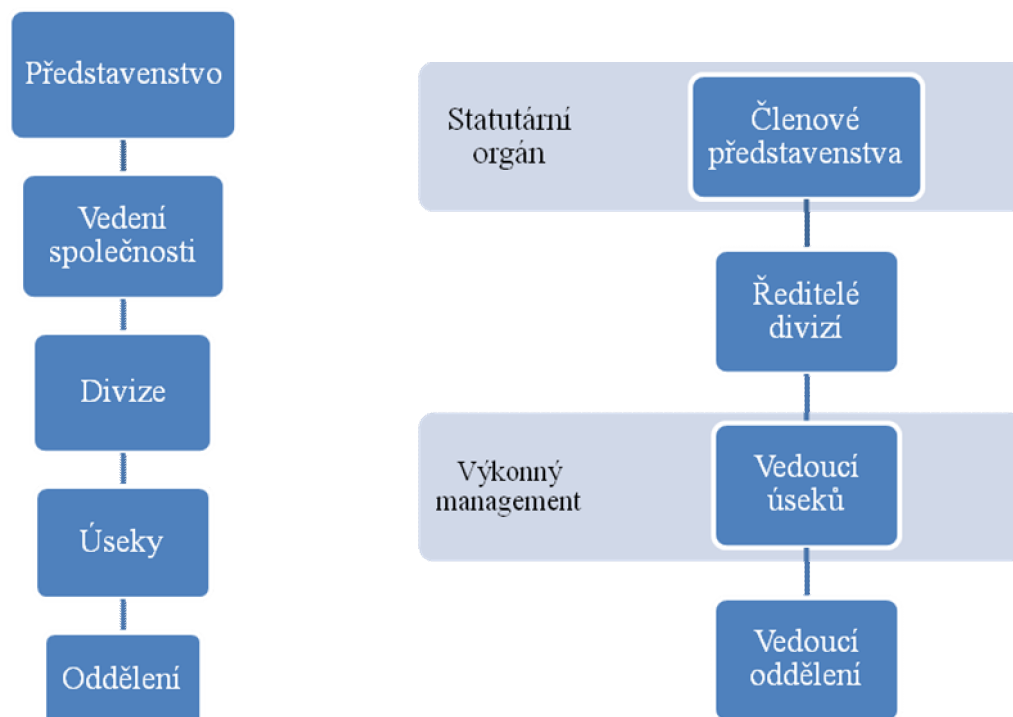
Společnost Hranipex, a. s. zaměstnává v současné době v rámci všech svých společností celkem 270 zaměstnanců. V České republice je zaměstnáno 140 pracovníků. Toto číslo je do značné míry ovlivněno tím, že v ostatních dceřiných zahraničních společnostech není uskutečňována výroba nábytkových hran a jiného sortimentu a také ostatní společnosti nedisponují centrálním skladem.

Obrázek 2: Schéma struktury organizačních útvarů



Zdroj: www.hranipex.cz

Obrázek 3: Schéma úrovní organizační struktury a úrovní řídicí struktury



Zdroj: www.hranipex.cz

Vybrané cíle společnosti pro rok 2011

- Docílit objem vlastní výroby a následného prodeje:
 - ABS hran více než 25 000 000 bm,
 - laminohran bez lepidla (ezání) přes 800 000 m²,
 - ABS hran bez lepidla (ezání) přes 1 500 000 m²,
 - hrany s lepidlem přes 18 000 000 bm.
- Zvýšit kvalitu expedice o 18 až 22% v porovnání s předchozím rokem. Dbát opatrně zejména na kontrolu správnosti fakturovaných cen, včasnost vyřízení objednávek, snížit počet chyb v nakládce a struktuře dodávek, věnovat pozornost správnému dekoru, povrchu, rozměru, množství.
- Zvýšit celkový prodej minimálně o 5% oproti roku 2010.
- Věnovat vyvíjet nová strojní zařízení k neustálému rozšiřování sortimentu nábytkových hran a k rychlému reagování na požadavky zákazníků (různá síla, šířka, povrch, dekor, barvy, lesk atd.)
- Udržet vrcholovou kvalitu výrobků (maximálně 5 případů reklamací kvality za rok)

- Zachovávat trvale 99% identit ABS hran UNI barev proti standardu a 96% identit ABS hran d evokor a laminohran.
- Nep etřít informovat zákazníky o nových možnostech výroby, o trvalém roz-í ování sortimentu o novinky a nep ímo napomáhat ke zvy-ování prodeje a udržení stávajících pozic na trhu, jak v eské republice, tak i na zahrani ním trhu.
- Otev ít v pr b hu roku novou zahrani ní pobo ku.

3.2 Sortiment společnosti Hranipex, a. s.

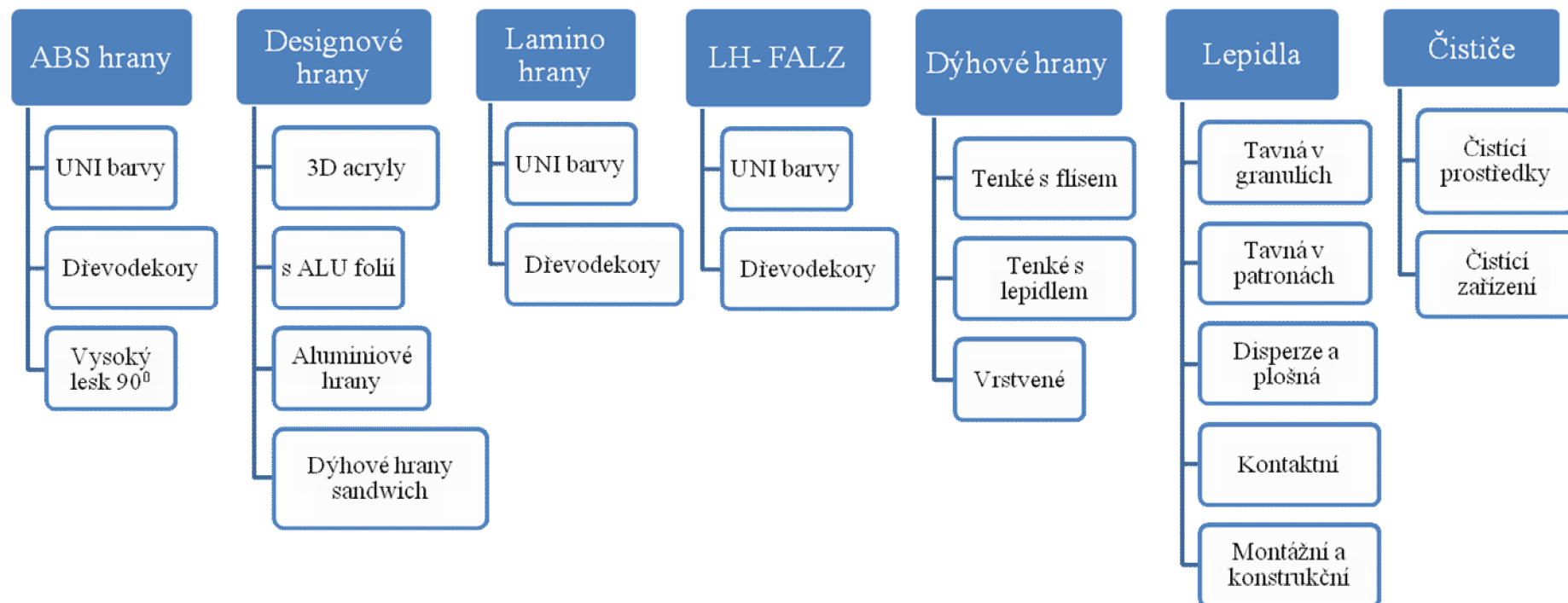
Akciová společnost Hranipex, jako jedni ka tuzemského trhu v oboru nábytkových hran, nabízí nej-ír-í kolekci hran v eské republice. Společnost je držitelem certifikátu jakosti ISO 9001:2008 a je také držitelem eko-certifikátu pro ABS hrany. Tyto certifikáty jsou zárukou kvality a skute nosti, fle hrany jsou zcela -etrné k flivotnímu prostředí a nepo-kozují na-í p írodu. Vysoká kvality výrobk a spokojenost zákazníků jsou jedním z nejd lefit j-ích cíl pro každého zam stnance společnosti Hranipex, a. s..

Sortiment společnosti zahrnuje širokou kolekci termoplastu ABS hrany v r zných tlou-kách a-í kách, dýha a lamino hran, stejn jako výb r tavných, disperzních, montážních a stavebních lepidel.

Vý et sortimentu akciové společnosti Hranipex:

- ABS hrany
- Designové hrany
- Lamino hrany
- Lamino hrany FALZ
- Dýhové hrany
- ísti e
- Lepidla

Obrázek 4: Katalog sortimentu akciové společnosti Hranipex



Zdroj: www.hranipex.cz

ABS Hrany

Vysoce kvalitní termoplastové hrany vyrobené z maximálně odolného a teplotně stálého plastu. V nabídce je téměř 650 dekor nábytkových hran maximálně identických s laminovanými deskami předních českých i zahraničních výrobců. Mezi hlavní výhody ABS hran patří jejich stálobarevnost, vysoká rázová pevnost a snášenlivost velkého zatížení. Díky těmto výhodám se výrazně zvyšuje kvalita a životnost nábytku.

ABS hrany splňují nejvyšší kvalitativní a ekologické normy Evropské unie. Neobsahují žádné těžké kovy a ftaláty a nepoškozují zdraví.

Rozsah použití ABS hran je prakticky neomezený, jsou vhodné pro všechny typy nábytku. Zejména pak na namáhaná místa, které jsou vystavována velké míře opotřebení. ABS hrany jsou vhodné nejen pro oplepení rovných ploch, ale také pro všechny možné tvary křivek, bez závislosti na tom, zda potřebujeme vnější nebo vnitřní rádius.

Designové hrany

Speciální kolekcí nábytkových hran jsou designové hrany. Tyto hrany jsou nevšední a originální. Speciálním druhem designových hran dýchové hrany sandwich. Na všechny tyto hrany je nanášena vrstva primeru (tato hrana je z estetických důvodů označována šarpy), která umožňuje nalepit tyto hrany každým lepidlem. Rozsah použití designových hran je prakticky neomezený. Záleží pouze na spotřebiteli.

Laminované hrany

Laminované hrany jsou vyráběny z impregnovaného lakovaného dekoračního papíru. Společnost nabízí osvědčenou klasiku se širokým výběrem možností. Expres kolekce zahrnuje 155 UNI barev a dekoračních vzorů, které jsou maximálně identické s laminovanými deskami. Nabídka laminovaných hran obsahuje také hrany v kvalitě FALZ, které jsou v porovnání s běžnými laminovanými hranami ohebnější a to díky odlišné impregnaci. Tyto laminované hrany se používají především na obalované profily, lišty a obložky zárubní a polodrážky dveří.

Laminované hrany jsou velice vhodné na méně namáhaná místa všech typů nábytku. Zvláštním druhem laminovaných hran jsou slepé (blind) hrany, které slouží k oplepení skrytých částí nábytku.

Laminované hrany FALZ se používají na obalované profily, lišty, obložky zárubní a polodrážky dveří. Jsou vhodné tam, kde spotřebitel potřebuje malý rádius.

Dýhové hrany

Velkou předností dýhových hran je jejich přirozenost a krásná přirodní atribut. Tenké dýhové hrany se vyrábějí z krájených přirodních dřív, které se napojují pomocí prstového spoje (tzv. cinku) do nekonečné role. Poté jsou zpevněny nánosem tavného lepidla nebo flísem. Vrstvené dýhové hrany se vyrábějí slepením dvou nebo více tenkých dýhových hran, na závěr se ještě přebrousí.

Dýhové hrany na rovné olepení jsou vhodné na všechny typy nábytku z dřívovaných dřevotiskových desek. Dýhové hrany v kvalitě FALZ se používají na obložky zárubní, obalované profily a lišty, tzv. polodrážky dveří.

Lepidla

Společnost Hranipex, a. s. nabízí pro své zákazníky širokou paletu lepidel a profesionální poradenství nejen v problematice olepování. Společnost nabízí tavná, disperzní, plošná, kontaktní, montážní a konstrukční lepidla. Tato kolekce je neustále vylepšována a rozšiřována dle potřeb a požadavků spotřebitelů.

istice

Při olepování nábytkovou hranou na nábytkových dílcích vznikají zbytky lepidla. Tyto zbytky se rychle spojují s deskou a pak je velice těžké a zdlouhavé je odstranit. Společnost nabízí elektronicky řízené přístroje na rozstikování separačního a čistícího prostědku. Do nabízené kolekce patří strojní i manuální čistící prostědky.

Společnost Hranipex, a. s. nabízí své nábytkové hrany v několika provedeních a to v provedení gravír, hladká a perlika. V provedení hladká jsou hrany hladké jako kůže, v provedení gravír se jedná o hrany s podélnými žárkami a provedení perlika je v podobě drobné krupičky. Provedení perlika a gravír se docílí pomocí mechaniky, kdy je do struktury hrany vytlačeno potěbné provedení.

Společnost rovněž rozšiřuje svou kolekci o sto nových UNI barev a dřevodekorů. Plastové hrany vzoruje společnost vřady s maximální přelivostí tak, aby veškeré nové dekory nábytkových hran byly co nejidentičtější k laminovým deskám předních výrobců (Kronospan, Egger a další).

3.3 Obchodníinnost společnosti Hranipex, a. s.

Akciová společnost Hranipex působí již řadu let nejen na tuzemském trhu, ale i na mnoha zahraničních trzích po celé Evropě. V evropském měřítku zdatně konkuruje ostatním velkým společnostem z ekonomicky vyspělých zemí. Na evropském trhu ji máme zařadit na 3. až 5. místo co se týče podílu na trhu. Na tuzemském trhu je akciová společnost Hranipex jasnou jedničkou.

3.3.1 Obchodníinnost v České republice

Obchodníinnost v České republice zajišťuje celkem šest prodejních manažerů. Tyto manažery i obchodují s nábytkovými hranami a dva prodejní manažery i s lepidly. Manažery i s nábytkovými hranami mají rozdělenou Českou republiku do čtyř sektorů. Tyto sektory jsou rozděleny podle krajů a jsou na obrázku barevně odlišené. Rozlišení je dané potenciálem trhu a efektivitou práce.

První šflutý sektor tvoří karlovarský kraj, ústecký kraj, střežovský kraj a Prahu. Druhý šervený sektor je tvořen libereckým krajem, královéhradeckým, pardubickým a brněnským krajem. Do třetího šzeleného sektoru patří olomoucký kraj, moravskoslezský a zlínský kraj. Poslední tvrtý šmodrý sektor je tvořen Krajem Vysočina, budjovickým a plzeňským krajem.

Obrázek 5: Obchodní rozdělení trhu podle krajů v České republice



Zdroj: www.hranipex.cz

3.3.2 Obchodníinnost na evropských trzích

Obchodníinnost na evropských trzích zajišťuje společnost Hranipex, a. s. pomocí svých dceřiných společností a také díky mnoha obchodním zastoupením.

Akciová společnost Hranipex disponuje tými exportními manaflery a také jedním sales manaflerem. Tito manafleré i mají rozděleny ostatní trhy v evropských zemích, v kterých nemá společnost své dceřiné zastoupení. Tyto trhy mají manafleré i rozděleny na základě jazyka, které jsou potřebné pro obchodování na tamních trzích.

První rozdělání je pro jazyky: angličtinu, bulharštinu a ruštinu. Tento první sektor je označen fialovou barvou a patří do nich Velká Británie, Francie, Benelux, Itálie, Španělsko, Portugalsko, Německo, Malta, Kypr, Bulharsko, Turecko, Gruzie, Belorusko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Finsko, Švédsko, Norsko, Dánsko a Island. Jak je z obrázku patrné, tak fialová barva zasahuje také do afrického kontinentu a na balkánský poloostrov. I do těchto míst společnost dodává své výrobky, ale je to spíše nahodilé.

Druhé rozdělání je pro ruský jazyk a do této skupiny spadají Rusko, Kazachstán a Moldávie.

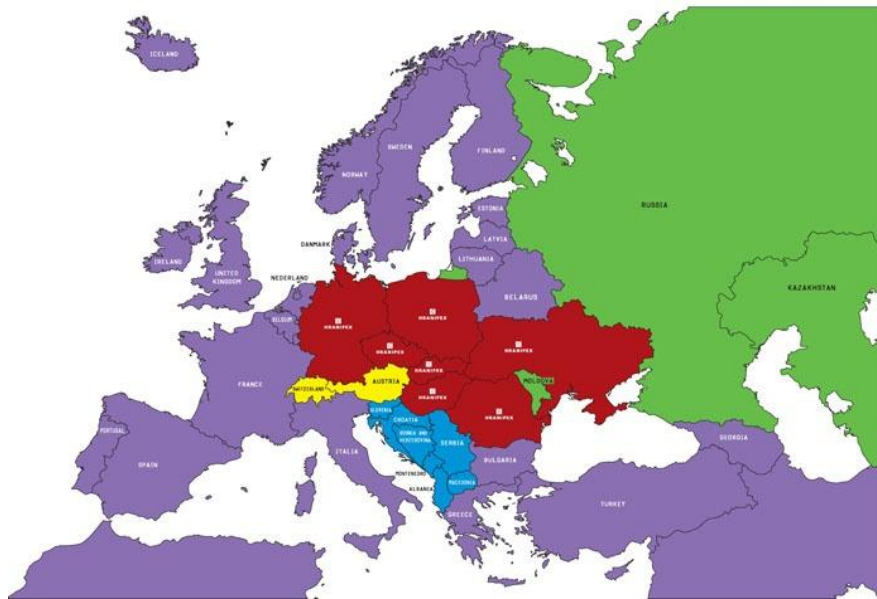
Třetí skupina států je rozdělána podle srbského jazyka a patří sem státy ležící u Jadranského moře, jako jsou Slovinsko, Chorvatsko, Srbsko, černá Hora, Makedonie, Albánie a Bosna a Hercegovina.

Poslední skupinu tvoří německy hovořící země. Mezi tyto státy patří Rakousku a Švýcarsko. V této oblasti působí jeden exportní manafler a sales manafler.

Ve státech, které jsou označeny červenou barvou, má společnost Hranipex, a. s. svou dceřinou společnost. Tyto státy jsou Německo, Polsko, Slovensko, Ukrajina, Maďarsko a Rumusko. Červená vyznačená je i česká republika, protože zde má společnost svou centrálu.

Společnost Hranipex, a. s. vyvíjí i dodávání svého sortimentu zákazníkům ve velké míře externí přepravce. Jedná se zhruba o 98% z celkového objemu dodávek. Mezi externí přepravce patří TEN expres, Geis, GLS, PPL i česká pošta. Zákazník má rovněž možnost sám si zboží vyzvednout přímo na expedici společnosti.

Obrázek 6: Obchodní rozdělení Evropy



Zdroj: www.hranipex.cz

Na tuzemském trhu zaujímá akciová společnost Hranipex vedoucí postavení. Společnost denně přijme a vyjde přes 300 objednávek od svých odběratelů. V evropském měřítku patří společnost na 3. až 5. místo. Na evropském trhu má společnost Hranipex, a. s. velké konkurenční společnosti s velkou historií a kvalitou zejména z Německa. Akciová společnost Hranipex je však moderní, rychle se rozvíjející společností ve všech oblastech, která dokáže i s touto ekonomicky silnou společností konkurovat.

4 řízení lidských zdrojů u Hranipex, a. s.

Řízení lidských zdrojů je důležitou podnikovou složkou k úspěšnému chodu a prosperitě společnosti. Kvalitní a loajální zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem, který umožňuje organizaci růst. V této části diplomové práce bude analyzováno řízení lidských zdrojů u akciové společnosti Hranipex.

4.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Akciová společnost Hranipex je moderní velmi rychle expandující společností, která zaměstnává 270 zaměstnanců. Analýza pracovního místa pro společnost představuje základní informace o daném místě, s kterými se dále pracuje například i definování požadavků na nového zaměstnance.

K analýze pracovního místa, což je shromáždění a vyhodnocení informací týkající se dané pracovní pozice, používá společnost několik osvědčených postupů. Potřebné informace o pracovním místě může poskytnout pracovník, který toto pracovní místo právě zastává a zná tak velmi dobře všechny prvky a nároky, které jsou na ono pracovní místo kladeny. Nebo tyto informace společnost získává pomocí pozorování pracovníka při práci, tj. jakou práci dělá, jak dlouho ji dělá, jakým způsobem svoji práci vykonává a jaké podmínky a pracovní podmínky potřebuje. K získání důležitých informací používá společnost také metodu časové analýzy pracovního postupu, které pomáhá odvodit požadavky na činnost pracovníka v závislosti na rozdělení funkcí a na časovém rozdělení pracovních úkolů.

Společnost Hranipex, a. s. spolu se svými dceřinými společnostmi vytváří velký počet pracovních míst. V rámci regionu, kde společnost sídlí, se řadí v řady mezi největší zaměstnavatele a mají tak velký společenský význam. Společnost od svého vzniku roku 1993 expandovala do několika zemí v Evropě a nadále se bude rozrůstat.

Akciová společnost Hranipex díky své rychlé expanzi vytváří čím dál tím více pracovních míst. K analýze pracovních míst používá několik moderních způsobů a díky uplatnění těchto metod a způsobů a také díky svým odborným zkušenostem dokáže přesně analyzovat pracovní místo a nároky na toto místo kladené. Pracovní pozice poté zastávají odpovídající zaměstnanci v závislosti na správné analýze pracovních míst.

4.2 Plánování lidských zdroj

Plánování lidských zdroj je velice důležitou součástí řízení lidských zdroj. Takové plánování by mělo být součástí celého podnikového plánování. Plánování lidských zdroj je v organizacích ovlivováno mnoha faktory, které působí na způsob a rozsah plánování. V oblasti plánování lidských zdroj je společnost Hranipex, a. s. z velké části ovlivována budováním nových dceřiných společností a expanzí na nové trhy.

Společnost nemá zpracovaný žádný dlouhodobý plán pro řízení lidských zdroj. Jsou stanoveny pouze obecné cíle plánování lidských zdroj.

Mezi tyto cíle patří:

- udržení důležitých zaměstnanců, kteří přispívají svými výkony a znalostmi k dosahování podnikových cílů,
- předcházet problémům spojeným s nedostatkem nebo přebytkem kvalitních zaměstnanců,
- s dostatečným předstihem se připravit na odchodůn kterých zaměstnanců (např. odchod na mateřskou, penze),
- doplnit strukturu zaměstnanců o vhodné a kvalitní uchazeče, kteří zvýší kvalitu poskytovaných služeb a tím výkon celé společnosti.

Při odhadu budoucí potřeby zaměstnanců se personalisté a vedoucí manažeri společnosti Hranipex, a. s. rozhodují na základě několika faktorů, které ovlivní počet a strukturu potřebných zaměstnanců. Jedním z hlavních faktorů je posouzení potenciálu určitého trhu, na základě kterého je stanovena potřeba zaměstnanců pro daný trh. Dále odhad budoucích potřeb zaměstnanců závisí také na expanzi společnosti na další trhy a budování dalších dceřiných společností v dosud neprobíraných zemích. Při odhadu budoucích potřeb zaměstnanců se samozřejmě také zohledňuje úsudek a zkušenosti vedoucích pracovníků a manažerů.

V plánování lidských zdrojů společnost Hranipex, a. s. nevypracovává žádný konkrétní plán na dlouhodobé i střednědobé období. Plánování lidských zdrojů se odvíjí od aktuální potřeby a od zakládání nových poboček v zahraničí. I přes tento fakt, společnost nepřikládá k plánování lidských zdrojů takový význam, se společností daří dosahovat cílů v této oblasti. Společnost se daří udržovat si klíčové zaměstnance a získávat kvalitní a perspektivní pracovní sílu, vhodně doplňuje strukturu zaměstnanců a tím zvyšuje výkon společnosti.

4.3 Získávání a výběr pracovníků

Společnost Hranipex, a. s. zaměstnává jenom v České republice 140 zaměstnanců. Ve svém regionu patří mezi nejvýše zaměstnavatele a ovlivňuje tak životní úroveň obyvatel. Při získávání nových zaměstnanců se samozřejmě snaží s co nejnižšími náklady získat co nejvyšší kvalitu zaměstnanců.

Při získávání zaměstnanců je důležitým faktorem definování požadavků na uchazeče pro dané pracovní místo. Ve společnosti Hranipex, a. s. je jedním z nejdůležitějších požadavků jazyková vybavenost uchazeče. Protože je společnost z velké části orientovaná na zahraniční trhy a má na kolik desítek dalších společností v zahraničí, je znalost alespoň jednoho světového jazyka, nejlépe však dvou, mnohdy zásadní podmínkou. Záležití samozřejmě na typu pracovní pozice, o kterou se uchazeč o zaměstnání uchází. Nejastěji to jsou jazyky bývá angličtina a němčina na komunikativní úrovni. Znalost jiných světových jazyků jako je francouzština, italština, španělština nebo ruština je výhodou. Dalšími důležitými požadavky na uchazeče je jejich aktivita a ctivádostivost.

Při vytvoření pracovního místa nebo při uvolnění stávajícího pracovního místa je nejprve prozkoumána možnost obsazení tohoto místa z vlastních interních zdrojů společnosti. Nenalezne-li společnost vhodného kandidáta splňujícího dané požadavky z vlastních zdrojů, zaměřuje se společnost na získání potřebného zaměstnance z externích zdrojů. V takovém případě zvažuje možnost využití služeb personálních agentur. V případě využití služeb personální agentury společnost Hranipex, a. s. kontaktuje regionální personální agentury a zadá jim své požadavky a potřebné informace. Mezi personální agentury, jejichž služby akciová společnost Hranipex využívá, patří Grafton, Kariera s.r.o. a ALP consulting.

Personální agentura poté sama provede zveřejnění nabídky zaměstnání a v mnoha případech uskuteční první kolo výběrového řízení. Postoupivší uchazeči jsou pak podrobeni druhému kolu výběrového řízení přímo zpravidla v sídle společnosti Hranipex, a. s.

V případě, že se společnost rozhodne získat zaměstnance pomocí vlastních zdrojů, jsou personalisté společnosti pověřeni placením a tiskem uchazečů. Společnost Hranipex, a. s. používá pro zveřejnění nabídky pracovních pozic na kolik zdrojů. Nabídka je zveřejněna pomocí internetových stránek společnosti, inzercí v denním tisku nebo pomocí zmíněné personální agentury. V případě inzercí vybrala akciová společnost Hranipex deník Mladou frontu dnes.

Zveřejní nabídky pracovních pozic:

Manažer prodeje

Pokud jste aktivní a ctižádostivý muž či žena, dobře hovořící německy i anglicky, nejlépe oběma jazyky, pak pokračujte ve čtení.

Budeme od Vás **požadovat** STM připravené VTM vzdělání, samostatnost, spolehlivost, dynamičnost, flexibilitu a iniciativní přístup. Aktivní znalost práce s PC považujeme za samozřejmost, stejně jako schopnost osobního jednání a vystupování na vysoké úrovni. Zkušenosti a znalosti z oblasti nábytkářského průmyslu jsou vítány. Znalost obou jazyků (AJ i NJ), připravených dalších je výhodou.

My **nabízíme** zajímavé finanční ohodnocení, služební automobil, mobilní telefon, notebook, práci v dynamické kolektivu, dále zájem o stabilní společnost, příjemné pracovní prostředí a v neposlední řadě i osobní a profesní růst v rámci dané pracovní pozice.

Zdroj: www.hranipex.cz

Po shromáždění určeného požadovaného počtu životopisů od uchazečů, jsou vybraní zájemci o zaměstnání pozváni na první kolo výběrového řízení, které se uskuteční v sídle společnosti. První kolo výběrového řízení je uskutečňováno ve formě individuálního pohovoru mezi kandidátem a personalistou či vedoucím pracovníkem. Z prvního kola výběrového řízení postupuje do druhého kola vybraná skupina maximálně 3 až 5 uchazečů. Tito vybraní uchazeči pak v druhém kole absolvují osobní pohovor s vedoucím pracovníkem daného úseku či editorem společnosti. Uchazeči jsou při tomto pohovoru tázáni na několik zásadních otázek, které rozhodnou o vítězi výběrového řízení.

Nejméně tři kladené otázky v rámci uchazeče:

- Z jakého důvodu opustil bývalé zaměstnání?
- Co se uchazeči na dané práci nelíbí?
- Co se uchazeči na dané práci líbí?
- Co od nového zaměstnání očekává?

Nejúspěšnějšímu uchazeči či uchazečce je následně nabídnuta pracovní smlouva s tímto zkušební lhůtou.

V oblasti získávání a výběru zaměstnanců si personalisté a vedoucí pracovníci společnosti snaží být velice profesionální a racionální. Z předložených životopisů pečlivě vybírají nejlepší kandidáty na danou pracovní pozici, aby je pak v pozdějším stádiu přijímacího řízení podrobili několika důležitým otázkám, které v konečném rozhodnou o vítězi řízení. Při výběru

pracovníka rovněž také velice správně zvažují a konzultují reference, které na ně které uchazeče obdrželi.

4.4 Příjemání, adaptace a rozmístění pracovníků

Uchazeči po úspěšném absolvování výběrového řízení mohou zpočátku trpět nervozitou a nejistotou. V takových případech hraje velkou roli adaptační proces, který uvede pracovníka do společnosti a představí mu fungování podniku, aby se zde cítil brzy jako doma. Správné přijetí nového pracovníka do společnosti je velice důležitým krokem pro jeho úspěšné zapracování do organizace.

Proces adaptace představuje ve společnosti Hranipex, a. s. tzv. kolečko, kdy nový zaměstnanec postupně pozná fungování společnosti z pohledu různých úseků a oddělení, které jsou ve společnosti. Kolečko začíná v expedici, poté přechází do výroby a nakonec do obchodního oddělení. Takové kolečko je ve společnosti určeno pro obchodního zástupce a asistentky prodeje. Proces běžně trvá maximálně po dobu zkušební lhůty tj. tři měsíce. Poté je zaměstnanec zapracováván na svou pracovní pozici, aby mohl v co nejkratší možné době samostatně pracovat. U nových manažerů prodeje, kteří se setkávají přímo se zákazníky, je takové osamostatnění po částečném fungování ve společnosti. Zásadou je, že zákazník nesmí poznat změnu, nebo naopak změnu k lepšímu.

Ve společnosti Hranipex, a. s. je kladen velký důraz na sdílení potřebných informací mezi zaměstnanci. Ve společnosti vystupují zaměstnanci jako jeden celek a nepřipouštějí vytváření individualit, které by si ochraňovali důležitě informace pouze pro sebe a pro svůj vlastní prospěch. Při nástupu nového kolegy je tedy každý zaměstnanec povinen sdílet potřebné informace v případě, že si je nový zaměstnanec vyfládá. Pokud dojde k závažnému odmítnutí sdílení informací novému i stávajícímu zaměstnanci, je takovýto pracovník důrazně varován, že o podobné zaměstnance nemá společnost Hranipex zájem.

Díky velkému sdílení informací a znalosti chodu celé společnosti jsou zaměstnanci společnosti Hranipex, a. s. velice flexibilní a mohou být využiti pro zastoupení svého kolegy, v případě potřeby, a nebo mohou být přesunuti, dle dohody, na jinou dceřinou společnost v zahraničí v zájmu celkového zvýšení výkonu společnosti. Zkušební manažeré společnosti například pomáhají s rozjezdem nové pobočky společnosti v zahraničí. Tím je docíleno správného fungování celé společnosti a rychlého efektivního zapojení nové dceřiné společnosti v zahraničí.

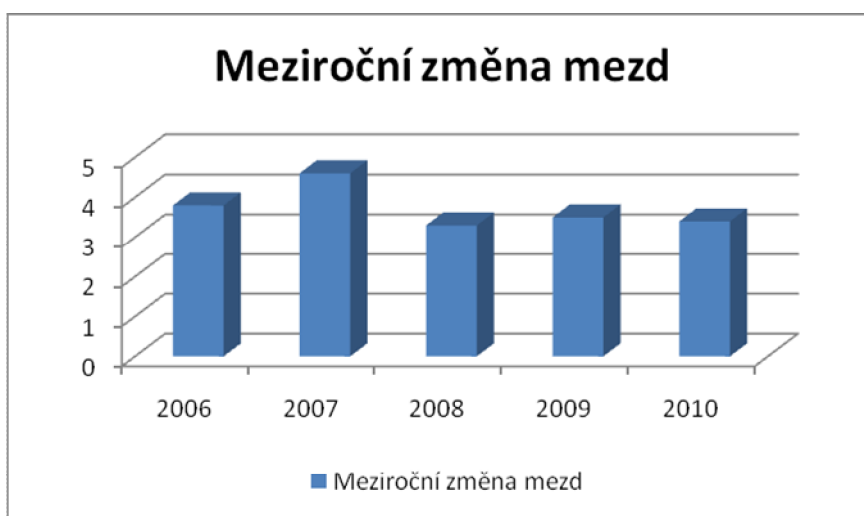
Oblast adaptace a rozmislování zaměstnanců je pro společnost velice důležitá. Společnost Hranipex, a. s. klade velký důraz na správné a rychlé zapracování nového zaměstnance do chodu společnosti a také aby správně zapadl do podnikové kultury společnosti a co nejdříve přispíval k zvyšování výkonnosti organizace.

4.5 Odměňování a hodnocení pracovníků

V akciové společnosti Hranipex je systém odměňování pracovníků velice kvalitně nastaven. Mzda každého zaměstnance se skládá ze dvou částí, první část je základní časová složka mzdy, její výše je závislá na vykonávané pozici, a její podíl na celkové mzdě je 80%. Druhá 20% zbývající část je ve formě měsíčních prémie závislá na plnění určitých kritériích, které jsou přesně vymezeny v pracovní smlouvě zaměstnance. Pokud tyto kritéria zaměstnanec splňuje, je mu vyplacena celá výše této dvacetiprocentní složky mzdy. V případě nesplnění některého z kritérií dochází k redukcii či odebrání těchto prémie.

Průměrná výše mzdy zaměstnance v akciové společnosti Hranipex je 23 500 Kč. Do výpočtu průměrné mzdy byly započteny mzdy zaměstnanců mimo managementu společnosti. Meziroční dochází za posledních pět let ke zvyšování mezd zaměstnanců a to v rozmezí 3 až 5%. Společnost zvyšovala mzdy zaměstnanců i v období ekonomické krize a tím udržovala jejich životní standard.

Obrázek 7: Meziroční změna mezd ve společnosti Hranipex, a. s.



Zdroj: www.hranipex.cz

Přijme-li společnost nového zaměstnance tak se jeho mzda za rok zvýší o 10 až 40%. Tento rozptyl je samozřejmě dán tím jakou pozici zastává, v jakém úseku společnosti a samozřejmě i na jeho pracovním výkonu.

Kritéria, která musí zaměstnanec splňovat, aby mu byla poskytnuta plná výše měsíční prémie:

- aktivní přístup k práci a plnění zadaných úkolů,
- celková výkonnost a produktivita,
- dodržování postupů a vnitřních směrnic,
- předkládání návrhů ke zvýšení efektivnosti práce, snižování ztrát, zamezení plýtvání,
- ochota a schopnost předávat znalosti a zkušenosti dalším pracovníkům,
- úroveň součinnosti s navazujícími pracovišti,
- odpovídající úroveň chování, jednání a vystupování vůči obchodním partnerům i spolupracovníkům,
- aktivní přístup ke zvyšování své kvalifikace,
- dodržování pravidel BOZP a PO,
- udržování pořádku na pracovištích, péče o používaný majetek.

Obchodní zástupci společnosti a management mohou, kromě měsíčních prémie, získat i prémie pololetní nebo čtvrtletní. Pololetní prémie jsou určeny pro obchodní zástupce společnosti a také pro zaměstnance zásobování, naopak čtvrtletní prémie jsou pro asistentky prodeje a pracovníky z expedice a ve výrobě. Pro získání těchto prémie však musí splňovat další kritéria.

Kritéria pro poskytnutí pololetních prémie:

- zvyšování objemu prodeje všech druhů hran, lepidel a ostatního sortimentu,
- snižování počtu neplatičů,
- kvalitní zpracování analýz vývoje prodeje,
- monitorování trhu, udržování stávajících a získávání nových zákazníků,
- zvyšování ziskovosti u svých klientů,
- odpovídající úroveň zajištění všech svých agend.

Vyhodnocení plnění těchto kritérií nastává po konci daného období. Čtvrtletní a pololetní prémie jsou orientovány na výkon zaměstnance a jsou vypláceny vždy dvakrát za rok,

v závislosti na tom, za které období jsou. Akciová společnost Hranipex rozdělila pro udělování těchto prémie kalendářní rok na čtyři období u čtvrtletních a na dvě období v případě pololetních prémie. Čtvrtletní a pololetní prémie jsou v závislosti na rozhodnutí vedení společnosti.

Prémiová období pro obchodní zástupce:

- 1. ledna až 30. června
- a od 1. července do 31. prosince.

Ve společnosti Hranipex, a. s. hraje odměňování pracovníků velmi významnou úlohu. Díky spravedlivému a motivujícímu odměňování si společnost dokáže udržet potřebné klíčové zaměstnance a podpořit u nich vysoce pracovní nasazení, loajalitu a oddanost vůči společnosti. Průměrná mzda je v akciové společnosti Hranipex přímo srovnatelná s celorepublikovými čísly a to do tohoto ukazatele nejsou započteny mzdy managementu, takže nejsou zkráceny vysokými platy manažerů a vedení společnosti. Zaměstnanci společnosti jsou tak spravedlivě odměněni za svůj výkon a přínos pro společnost.

4.6 Vzdělávání a péče o pracovníky

Se vzrůstajícími požadavky na zaměstnance úměrně roste i potřeba vzdělávání zaměstnanců a tím zvyšovat jejich profesní kvalitu a odbornost. K vzdělávání zaměstnanců vyvíjejí organizace jak interní zdroje tak i externí. Ve společnosti Hranipex, a. s. je to kombinace těchto dvou možností. Frekvence procesu vzdělávání je dána podle potřeb společnosti a také podle vývoje obchodního týmu.

V roce 2002 měla společnost 37 zaměstnanců, za dobu necelých deseti let se tento počet zvýšil na celkových 270 zaměstnanců, což je tak osminásobek počtu zaměstnanců z roku 2002. Se vzrůstajícím počtem zaměstnanců se zvyšuje potřeba jejich dalšího vzdělávání a samozřejmě se zvyšují i náklady, které jsou se vzdáváním spojené.

Jak již bylo zmíněno akciová společnost Hranipex vyvíjí při vzdělávání svých zaměstnanců jak interní zdroje tak i externí. Interní kolektive vyvíjí společnost především v případech, kdy se jedná o seznámení se s novým sortimentem. Novinky ve výrobkové řadě ABS, designových, lamino, dýchových hran a novinky v nabídce listů a lepidel. Odborníci z výrobního úseku informují především obchodní manažery o vlastnostech, složení a

p ednostech nových produkt . Zam stnanci musí být správn za-koleni, aby dokázali proniknout s novými produkty na trh a nalézt pro n nové zákazníky a uplatn ní.

Rozhodne-li se spole nost vyuffít p i vzd lávání svých zam stnanc externí vzd lavicí agenturu, je pro tyto ú ely vybrána agentura PaT. Akciová spole nost Hranipex spolupracuje s agenturou PaT již osm let.

Majitelkou agentury PaT je paní PhDr. Jitka Patřiková, která se aktivn v nuje vzd lávání dosp lých od roku 1984, kdy úsp -n absolvovala FF UK, obor Výchova a vzd lávání dosp lých. Dále pak pracovala ve výcvikovém st edisku SA jako hlavní metodik výcviku, lektor a zástupce editela. Dal-í zku -nosti získala ve spole nosti Eurotel Praha v odd lení prodeje a distribuce, kde vedla výcvik prodejc a obchodních partner . V letech 1997-2001 navrhovala a realizovala výcvikové programy jako senior trenér ve spole nosti ISM DOOR (Institut pro strategický management) pro adu národních i nadnárodních spole ností. Od roku 2001 p sobí na trhu v R jako nezávislý lektor a konzultant a od roku 2008 se v nuje kou inku.

Specializace agentury:

- Analýza lidského potenciálu
 - *Hodnocení lidského potenciálu*
 - *Individuální rozvojové programy*
 - *360^o zp tná vazba*
 - *Assessment/developement centra*
- Trénink orientovaný na výsledky
 - *Úsp -ná obchodní jednání*
 - *Profesionální služby zákazník m*
 - *Management a techniky vedení lidí*
 - *Budování efektivních tým*
 - *Time management*
 - *P esv d ivá prezentace*
 - *Asertivita, zvládání konfliktních situací*
 - *Tréninky trenér*
- Kou ink

Mezi významné spole nosti, které vyuffívají slufleb agentury, pat í nap . Allianz poji- ovna, DDB, Microsoft, Západo eská energetika ó EZ.

Pomocí externí agentury jsou zaměstnanci v t-ínou -kolení v obchodních a komunikačních dovednostech. Takové -kolení probíhá pomocí moderních metod, které jsou velice efektivní a pro vzdávané zaměstnance zajímavé. Mezi takové metody patří vzdávaní pomocí tréninku, přednášky nebo hry. Zda bylo vzdávaní úspěšné, pak vedení společnosti zpětně vyhodnotí z vývoje výkonu jednotlivých zaměstnanců.

Akciová společnost Hranipex přispívá k rozvoji schopností a dovedností svých zaměstnanců pomocí externího a interního vzdávaní. Vzdávaní je přizpůsobeno tak, aby zaměstnanci byli přiměřeně seznámeni s výrobky společnosti a se svými schopnostmi obstáli v tržním prostředí a přispívali tak k dosahování podnikových cílů. Je-li vzdávaní prováděno s pomocí externí vzdávací agentury, je toto vzdávaní pro zaměstnance zajímavé a klade se velký důraz k efektivnímu osvojení si obchodních a komunikačních metod. Úspěšnost vzdávaní je pak samozřejmě zpětně vyhodnocováno na základě výkonnosti zaměstnanců. Systém vzdávaní je u společnosti Hranipex, a. s. velice kvalitní a rozmanitý.

4.7 Uvolnění pracovníků

Situace, kdy zaměstnanec odchází ze společnosti, není lehká ani pro daného odcházejícího zaměstnance ani pro společnost, pro kterou to v t-ínou znamená zásah do zaměstnanecké struktury a vznikající náklady na obsazení volného pracovního místa. Tyto náklady samozřejmě nevznikají v případech, kdy je zaměstnanec propuštěn na základě nadbytečnosti či zrušení dané pracovní pozice. Na které společnosti, aby neutrpěla image podniku, si najímají outplacementové agentury, které vezmou nepřijemnosti spojené s uvolněním zaměstnance na sebe. V takovém případě jsou speciální vy-kolení pracovníci takovéto agentury posláni do společnosti a vyjdou s daným zaměstnancem vešchny potřebné náležitosti.

Společnost Hranipex, a. s. v oblasti uvolnění pracovníků nevyužívá žádné podobné agentury, která se touto problematikou zabývá. Vyrozmění o uvolnění ze společnosti obdrží zaměstnanec od svého vedoucího pracovníka a personalisté již vyjdou potřebné náležitosti. Toto vyrozmění je vždy písemné a obsahuje přesně vymezené důvody, které vedly k uvolnění pracovníka z podniku. V akciové společnosti Hranipex jsou nejčastěji důvody odchodu zaměstnance osobní důvody a nespokojenost s jeho pracovními výkony. Při uvolnění pracovníka může společnost poskytnout tomuto pracovníkovi odstupné, tato možnost a výše samotného odstupného však závisí na několika okolnostech například odstupné nedostane

pracovník, který byl uvolněn z podniku z důvodů hrubého porušení pracovní kázně a podobných důvodů.

V oblasti uvolnění pracovníka je chování akciové společnosti Hranipex zcela profesionální a korektní vůči zaměstnancům. Jsou-li důvodem odchodu zaměstnance osobní důvody například rodinné, společnost mu zcela vyjde vstříc a umožní mu rychlý a bezproblémový odchod. Společnost si svým chováním udržuje pověst kvalitního a férového zaměstnavatele a zvyšuje tím svou prestiž a image.

4.8 Stimulace zaměstnanců

Motivace je důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovní nasazení a výkon zaměstnanců. První motivací zaměstnanců je samozřejmě najít vhodné zaměstnání s odpovídajícím finančním ohodnocením uspokojení potřeby peněz a pocitu příslušnosti k určité skupině lidí. Dále nalézt v tomto zaměstnání své seberealizace a dosáhnout úspěchu a uznání od kolegů i rodinných příslušníků nebo přátel.

Všechny tyto aspekty motivování zaměstnanců samozřejmě byly součástí strategie při vytváření motivačního systému společnosti Hranipex, a. s. Motivační systém společnosti je pečlivě sestaven a skládá se z peněžní a nepeněžní formy.

Peněžní forma samozřejmě představuje zaměstnancovo peněžní ohodnocení jeho výkonu a přínosu, který plyne z jeho práce pro společnost. Výše této formy dlouhodobě stoupá a zaměstnanci mají možnost vyžít nadstandardní ohodnocení a nadstandardní pracovní podmínky a zázemí, které by jim jiní zaměstnavatelé nemohli nabídnout.

Nepeněžní forma motivace:

- příspěvek na penzijní příspěvkovou část ve výši 3% výměnovacího základu (max. 1 000 Kč)
- návštěva Fitness v prostorách společnosti Hranipex, a. s.
- možnost odkoupení výrobků společnosti za výrobní (nákupní) ceny

Motivační systém společnosti Hranipex, a. s. je optimálně nastaven. Velkou motivací zaměstnanců je ufil pouze to stát se zaměstnancem takové společnosti jakou je akciová společnost Hranipex.

Doporučení

Na základě analýzy řízení lidských zdrojů u společnosti Hranipex, a. s. lze vyvodit některá doporučení. V oblasti plánování lidských zdrojů by společnost měla vypracovat plán pro snadnější plánování lidských zdrojů na středně a dlouhodobé období. Společnost Hranipex, a. s. má velmi kvalitně nastavený systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, který zajišťuje spravedlivé a odpovídající ohodnocení pracovního výkonu a přínosu zaměstnance pro společnost Hranipex. V oblasti vzdělávání zaměstnanců se velmi osvědčila spolupráce společnosti Hranipex, a.s. s agenturou PaT, která nabízí několik forem vzdělávání, která jsou pro zaměstnance velmi zajímavá a poučná. Jako závěrečné doporučení lze uvést, aby si společnost zachovala pověst kvalitního zaměstnavatele a tím i svou image.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů u společnosti Hranipex, a. s. a následný návrh doporučení.

Poznanky o řízení lidských zdrojů byly porovnávány s přístupem řízení lidských zdrojů u akciové společnosti Hranipex. Společnost Hranipex, a. s. je významným výrobcem a distributorem nábytkových hran ve střední a východní Evropě. Společnost zaměstnává 270 zaměstnanců a díky svým sedmi dceřiným společnostem a díky široké síti obchodních zastoupení pokrývá celý evropský trh. Společnost byla založena v roce 1993 a následně se rozrostla do dalších zemí v Evropě. Denně přijímá a vyřizuje přes 300 objednávek z celé Evropy. Z celkových 270 zaměstnanců jich 140 pracuje v České republice, kde má společnost své sídlo, výrobu a také centrální sklad.

Ve společnosti Hranipex, a. s. si uvědomují, že kvalitní zaměstnanci jsou tím nejcennějším, co může podnik mít, proto mají velice zodpovědný a efektivní přístup k řízení tohoto lidského kapitálu. Akciová společnost Hranipex díky své rychlé expanzi vytváří stále více pracovních míst, k analýze pracovního místa používají vedoucí zaměstnanci různé moderní metody a samozřejmě také své letité zkušenosti a znalosti. Díky tomuto přístupu obsazují nově vytvářená nebo volná místa zaměstnanci s odpovídajícím profilem a dovednostmi.

Při plánování lidských zdrojů společnost Hranipex, a. s. nevyužívá ani nezpracovává žádný konkrétní plán na dlouhodobější střednědobé úrovni. Poté, co plánování lidských zdrojů se odvíjí od aktuálního stavu ve společnosti a od expanze společnosti na další trhy. I přes skutečnost, že společnost nepřikládá k plánování lidských zdrojů takovou vážnost, počiná si v této oblasti dobře a dokáže dosahovat obecných cílů v plánování lidských zdrojů.

V oblasti získávání a výběru zaměstnanců využívá akciová společnost Hranipex jak externí tak i interní zdroje. V některých případech společnost využívá služeb personální agentury. Výběrová řízení jsou dvoukolová a provádí je personalisté a příslušní vedoucí pracovníci. V oblasti získávání a výběru zaměstnanců si počinají personalisté a vedoucí pracovníci velice profesionálně a racionálně.

Noví zaměstnanci absolvují v rámci adaptace tzv. kolečko, kdy v průběhu tříměsíčního období prochází jednotlivými úseky a poznávají fungování samotné společnosti. Kolečko začíná pro nové zaměstnance v expedici a poté přechází do výroby a na závěr je čeká obchodní oddělení. Díky týmovému prostředí, kolegiálnímu přístupu a absolvování tzv. kolečka je

zapracovávání nových zaměstnanců do společnosti daleko snadnější a zaměstnanci jsou v daleko kratším časem schopni samostatně pracovat.

Zaměstnanci akciové společnosti Hranipex jsou za svůj pracovní výkon velice dobře odměněni. Mzdu každého zaměstnance tvoří dvě části. První část je základní časová mzda, která tvoří 80% mzdy zaměstnance. Druhá 20% část je zaměstnanci vyplácena v závislosti na plnění určitých kritérií, které jsou sepsány v pracovní smlouvě. Průměrná výše mzdy zaměstnance společnosti je 23 500 Kč. V oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců si po jiná společnost Hranipex, a. s. velice dobře. Zaměstnanci jsou za svou práci spravedlivě odměňováni a zvyšuje se tím i jejich motivace k ještě lepšímu pracovnímu nasazení a výkonu.

V oblasti vzdělávání zaměstnanců využívá akciová společnost Hranipex možnost vzdělávání v rámci organizace, ale také vzdělávání zaměstnanců za pomoci externí vzdělávací agentury. Interní vzdělávání zaměstnanců je využíváno zejména v případech, kdy společnost přichází na trh s novým sortimentem svých výrobků. Tato školení pak provádí odborníci z výroby. V případě vzdělávání za pomoci externí agentury jsou zaměstnanci vzdělávání zejména v oblastech obchodních a komunikačních dovedností. Díky kvalitnímu systému vzdělávání, podporává akciová společnost Hranipex k rozvoji schopností a dovedností svých zaměstnanců.

Proces uvolnění zaměstnanců z podniku není jednoduchou situací jak pro dané zaměstnance tak ani pro společnost, kterou opouští. Ve společnosti Hranipex, a. s. jsou nejčastěji důvody odchodu pracovníků osobní důvody a následně nespokojenost vedení s pracovními výkony zaměstnanců. V oblasti uvolnění pracovníků je chování akciové společnosti Hranipex zcela profesionální a naprosto korektní vůči zaměstnancům. Je-li důvodem odchodu zaměstnance například osobní či rodinný důvod, společnost mu vyjde vstříc a umožní zaměstnanci rychlý a bezproblémový odchod. Společnost Hranipex, a. s. si svým chováním udržuje image kvalitního a férového zaměstnavatele a zvyšuje si tím svou prestiž.

Motivace je důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon a efektivitu zaměstnance. Významností motivace jsou si vědomí pracovníci společnosti Hranipex, a. s. velmi dobře v domě. Motivační systém společnosti zahrnuje peněžní a nepeněžní složky. Tento motivační systém je zapracován do pracovních smluv zaměstnanců. Motivační systém společnosti Hranipex, a. s. je odpovídajícím způsobem nastaven a dostatečně tak motivuje zaměstnance k dosahování většího výkonu a přínosu pro společnost.

6 Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. *ízení lidských zdroj* . 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, M. *Odm ování pracovník* . 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2
3. BARTO KOVÁ, H. *Firemní vzd lávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5
4. COLLINGS, G., WOOD, G. *Human resource management, a critical approach*. 1. edition. New York: 2009. 319 s. ISBN 0-203-87633-4
5. DIAMOND, H., DIAMOND, E. *Perfect phrases for motivating and rewarding employees*. 2. edition. New York: McGraw Hill, 2010. 163 s. ISBN 978-0-07-174411-9
6. DUDA, J. *ízení lidských zdroj* . 1. vydání. Ostrava: KEY Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2
7. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6
8. *Hranipex, nábytkové hrany* [online]. 2011 [cit. 2011-04-08]. Hranipex, o spole nosti. Dostupné z WWW: <<http://www.hranipex.cz/cs/>>.
9. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální innosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
10. KOLMAN, L. A KOL. *Výb r zam stnanc* . 1. vydání. Praha: Linde, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9
11. KOUBEK, J. *ízení lidských zdroj : základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007, 339 s. ISBN 978-80-7261-168-3
12. KUCHAR ÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzd lávání zam stnanc* . 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 122 ISBN 978-80-247-3651-8
13. PANCZAKOVÁ, Z. *Vřijte se do role*. *Ekonom* . 07.04.2011, 14, s. 64-65. Dostupný také z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-51483120-vzijte-se-do-role>>. ISSN 1213-7693.
14. *Patriková, Training a Coaching* [online]. 2009 [cit. 2011-04-09]. Specializace. Dostupné z WWW: <<http://www.patrikova.cz/www.patrikova.cz/index.html>>.

15. PFEFFER, J., *Human resource from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes explained* [online]. Boston: The Journal of Economic Perspectives, 2007 [cit. 2011-03-18]. Dostupné z WWW:
< <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/30033754.pdf>>
16. TORRINGTON, D. *Human resource management*. 7. edition. Edinburgh: Prentice Hall, 2008. 882 s. ISBN 978-0-273-71075-2