

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní**

**Personální řízení ve společnosti působící v automobilovém
průmyslu**

Tereza Ondráčková

**Bakalářská práce
2012**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Ondráčková**
Osobní číslo: **E09503**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Personální řízení ve společnosti působící v automobilovém průmyslu**
Zadávající katedra: **Ústav veřejné správy a práva**

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

Cílem práce je deskripce řízení lidských zdrojů jako jedné z nejdůležitějších součástí managementu se zaměřením na procesy odehrávající se v automobilovém průmyslu. Dále bude práce obsahovat:

- Základní pojmy managementu
- Řízení lidských zdrojů a činností s ním spojené
- Analýza nástrojů personálního řízení ve společnosti působící v automobilovém průmyslu
- Empirická sonda na vybraný problém definovaný v teorii

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

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. 856 s., ISBN 80-247-D469-2
2. DAFT, R. L., MARCIS, D. Understanding Management. London: Hartcourt College Publishers, 2001. 606 s., ISBN 0-03-031816-5
3. DVOŘÁKOVÁ, Z.: Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4
4. GRAHAM, H.T.: Human resources management, 6.vydání. Pitman, 1990. 339s., ISBN 0-7121-0833-5
5. KLEIBL, J. aj.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. 264s., ISBN 8071793892
6. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. 367s., ISBN 80-7201-033-3
7. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. 2. rozšířené vydání. Praha : Management Press, 2009. 324s., ISBN 978-80-7261-197-3

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys**
Ústav veřejné správy a práva



Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. července 2011.

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Tereza Ondráčková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi poskytli informace, materiály a rady pro vypracování této bakalářské práce.

Hlavní poděkování patří Mgr. Janu Mandysovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a ochotu při vedení mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala ředitelce a zaměstnancům společnosti Charouz Racing System s.r.o. za poskytnuté informace týkající se personálního řízení společnosti.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na jednu z nejdůležitějších částí personálního managementu a to na řízení lidských zdrojů v oblasti automobilového průmyslu. Práce se zabývá nejenom všeobecnou problematikou, ale i činnostmi spojenými s řízením lidských zdrojů. Cílem této práce je provést analýzu poznatků v praxi na konkrétním subjektu.

KLÍČOVÁ SLOVA

management lidských zdrojů – nástroje personálního řízení – personální činnosti – analýza nástrojů personálního řízení – podnik

TITLE

Human Resource Management in a Company Operating in the Automotive Sector

ANNOTATION

The bachelor thesis focuses on one of the most important parts of Personnel Management, i.e. on Human Resources Management in the automotive sector. It does not only deal with general issues, but also with activities related to Human Resources Management. The aim of this thesis is to analyze the findings from practical procedures relating to a particular subject.

KEYWORDS

Human Resources Management – Personnel Administration Tools – Personnel Administration Agenda – Analysis of Personnel Administration Tools – Enterprise

OBSAH

ÚVOD	9
1. ZÁKLADNÍ POJMY	11
1.1 Management.....	11
1.1.1 Manažer.....	12
1.1.2 Manažerské funkce.....	13
1.2 Podnik	16
1.2.1 Podnikání.....	16
1.2.2 Podnikatel.....	17
1.3 Shrnutí.....	17
2. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	19
2.1 Personální práce	21
2.2 Personální činnosti	22
2.2.1 Vytváření pracovních míst	23
2.2.2 Analýza pracovních míst	24
2.2.3 Personální plánování	26
2.2.4 Zisk, výběr a přijímání pracovníků	28
2.2.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	35
2.2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	38
2.2.7 Hodnocení pracovníků	41
2.2.8 Odměňování pracovníků	43
2.3 Shrnutí.....	46
3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI CHAROUZ RACING SYSTEM S.R.O.	47
3.1 Problematika příprav automobilových závodů	49
4. ANALÝZA NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI.....	52
4.1 Personální činnosti	52
4.1.1 Vytváření pracovních míst	52
4.1.2 Analýza pracovních míst.....	54
4.1.3 Personální plánování	54
4.1.4 Zisk, výběr a přijímání pracovníků	56
4.1.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru	58
4.1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	60
4.1.7 Hodnocení pracovníků	60
4.1.8 Odměňování pracovníků	60

5. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA EMPIRICKÉ STUDIE	62
5.1 Cíle výzkumu	62
5.2 Časový plán.....	62
5.3 Deskripce použitých metod sběru dat	62
5.4 Deskripce zkoumaného vzorku	64
5.5 Matematicko – statistické zpracování dat	64
5.6 Interpretace výsledků empirické studie	65
5.6.1 Charakteristika stálých zaměstnanců, zúčastněných dotazníkového šetření.....	65
5.6.2 Charakteristika externích zaměstnanců, zúčastněných šetření.....	66
5.6.3 Řízení lidských zdrojů, jak ho charakterizují zaměstnanci společnosti pomocí dotazníkového šetření.....	67
5.7 Shrnutí.....	69
6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ	71
ZÁVĚR.....	75
POUŽITÁ LITERATURA	79
SEZNAM PŘÍLOH	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Specifikace pracovního místa.....	25
Tabulka 2: Metody výběru zaměstnanců.....	32
Tabulka 3: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe	33
Tabulka 4: Mobilita zaměstnanců.....	35
Tabulka 5: Metody hodnocení pracovníků dle pana Bláhy a pana Koubka.....	43
Tabulka 6: Druhy mzdových forem.....	44
Tabulka 7: Organizační rozdělení společnosti.....	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Složení respondentů na základě rozdělení zaměstnanců na stálé a externí	64
--	----

ÚVOD

Personální řízení, v dnešní době spíše více známá nejnovější a nejmodernější podoba personální práce, označovaná jako řízení lidských zdrojů, nabývá stále většího významu a stává se tak podstatou a nejdůležitější složkou řízení organizace.

Řízení lidských zdrojů svým novým pojetím personální práce zdůrazňuje význam člověka jako klíčový a nezbytný předpoklad úspěchu organizace. V pravém slova smyslu jde spíše o vlastnosti (znaky osobnosti) a schopnosti (to, co člověk umí) každého člověka, které by měla organizace být schopna efektivně využívat, jelikož produktivní, kvalifikovaní a především spokojení zaměstnanci přispívají ke zlepšování konkurenceschopnosti firmy na trhu a dosažení vytyčených cílů. Z tohoto důvodu by mělo být prioritou pro společnosti uvědomění si hodnoty lidských zdrojů, protože lidská pracovní síla tvoří to nejcennější bohatství každé organizace.

Cílem řízení lidských zdrojů je schopnost podniku zajistit si získání a udržení dostatečně kvalifikovaných pracovníků, kteří se ztotožňují s hodnotami a cíli organizace a zároveň jsou dobře motivováni k podávání těch nejlepších výkonů. Tohoto cíle je možné dosáhnout pomocí několika důležitých kroků. První z nich představuje optimální předvídání budoucí potřeby zaměstnanců na základě analýzy a tvorby pracovních míst. S tím související pečlivé, efektivní a propracované získávání a vybírání nových lidských pracovních sil a promyšlené rozmisťování pracovníků. Dalšími kroky by mělo být uspokojování a motivování lidí pomocí vhodně zvoleného systému odměňování a hodnocení. V neposlední řadě je nezbytné poskytnout svým zaměstnancům možnost rozvoje a vzdělávání. Pokud organizace řízení lidských zdrojů nepodcení a bude mít ve správné době, správné lidi na správných místech, bude schopna dosahovat svých cílů a zlepšovat své postavení na trhu.

I přes obecně známé přínosy řízení lidských zdrojů stále existují podniky, které využívají individuální a osobitý přístup k řešení otázek týkajících se personálních prací.

Cílem bakalářské práce je zjistit a analyzovat, v jaké konkrétní podobě a v jaké míře jsou využívány teoretické poznatky, získané během studia, o řízení lidských zdrojů v praxi ve vybraném podniku. Podstata této analýzy je v porovnání teoretických znalostí se získanými praktickými informacemi z oblasti řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Součástí cíle je následně navržení případných doporučení, které by mohly vést ke zlepšení vnitropodnikových procesů týkajících se řízení lidských zdrojů ve společnosti.

Analýza jednotlivých činností řízení lidských zdrojů bude provedena na podniku působícím na poli automobilových závodů. Konkrétně byla pro tyto účely vybrána společnost Charouz Racing System s.r.o.

Aby byl cíl bakalářské práce splněn, je následující text rozdělen do tří hlavních částí. První část popisuje a seznamuje čtenáře s teoretickou oblastí managementu, která uvozuje charakteristiku řízení lidských zdrojů z teoretického hlediska. Nadefinované teoretické poznatky o řízení lidských zdrojů jsou nezbytné k porozumění principu fungování lidských zdrojů uvnitř každé společnosti. Druhá část práce je zaměřena na praktickou část řízení lidských zdrojů, tedy na analýzu jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve společnosti Charouz Racing System s.r.o. Tato analýza je provedena na základě rozhovoru s ředitelkou společnosti, vykonané dvoutýdenní odborné praxi v rámci studia a v neposlední řadě na základě vlastních zkušeností a poznatků získaných během působení ve společnosti. Poslední, třetí část, je založena na empirické sondě v podobě dotazníkového šetření provedeného ve společnosti za pomoci zaměstnanců. Součástí poslední části práce je navržení možných doporučení, které by mohly vést ke zlepšení vnitropodnikových procesů v rámci řízení lidských zdrojů.

1. ZÁKLADNÍ POJMY

V této kapitole jsou vysvětleny klíčové pojmy, které souvisí s vybraným tématem bakalářské práce „Personální řízení ve společnosti působící v automobilovém průmyslu“. Mezi tyto klíčové pojmy patří:

- management – manažer – manažerské funkce,
- podnik – podnikání – podnikatel.

Pojmům jako je personální řízení či řízení lidských zdrojů je věnována následující kapitola.

1.1 Management

Původ termínu management nejpravděpodobněji vychází z latinského slova *manus* (ruka). Později vzniklo v italštině slovo *managgio* (jehož význam je uváděn jako ovládání, správa, vedení). V angličtině se začaly používat, v dnešní době nejznámější, výrazy *to manage* (vést, řídit) a *management* (česky překládané jako vedení, řízení). [3]

I přesto, že se dají v českém jazyce najít určitá synonyma, která lze považovat za výstižná pro tento pojem, existuje ve světové, ale i české manažerské literatuře mnoho, až desítky různých definic a odlišných interpretací pojmu „management“. Z toho jasně plyne, že neexistuje jednoznačné vymezení a všeobecně platné chápání tohoto pojmu.

Každá interpretace zdůrazňuje jinou oblast. Obecně se uvádějí tři definice pojmu.

1. Zaměřuje se na zdůraznění vedení lidí.
2. Zdůrazňuje specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky.
3. Klade důraz na účel a používané nástroje. [21]

Typickým příkladem definice, zdůrazňující vedení lidí, je pojetí Americké manažerské asociace (American Management Association), které vzniklo již koncem dvacátých let minulého století. V tomto volně interpretovaném pojetí:

„Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných.“

Příkladem definice, která klade důraz na specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, je:

„Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.“

Příkladem poslední interpretace, poukazující na zdůraznění oblasti účelu a používaných nástrojů manažerské práce, je:

„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace [21, str. 11 – 12].“

Odborná literatura zastoupená jmény jako Drucker, Weihrich či Bělohlávek definuje pojem management tímto způsobem:

„Management je funkcí, disciplínou a návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti [6, str. 6].“

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů [22, str. 16].“

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace [4, str. 24].“

1.1.1 Manažer

Profil a úlohu manažera charakterizuje například Peter F. Drucker: „Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků [6, str. 390 – 393].“

Při hledání výrazu, synonyma, používaného v češtině pro manažery různých funkcí na různých úrovních, je možné setkat se s výrazy typu ředitel, podnikový ředitel, obchodní ředitel, obchodní vedoucí, oblastní vedoucí nebo třeba lídr (v originálním anglickém vyjádření leader).

Zjednodušeně se tedy dá říci, že manažer je člověk, který něco vede, řídí. Je to vedoucí osobnost určitého podniku, instituce, která má dalekosáhlé pravomoci.

1.1.2 Manažerské funkce

Pod pojmem manažerské funkce se rozumí typické činnosti, které by měli vedoucí pracovníci (manažeři) účinně a zároveň účelně vykonávat, aby zajistili úspěch své manažerské práce.

Pro dosažení cílů organizace je důležitý vzájemný soulad (vyváženost, harmonizace) při vykonávání manažerských funkcí. Jednostrannost v pozornosti a realizaci některé z manažerských funkcí může být škodlivá. [21]

V dnešní světové i české manažerské literatuře, v různých organizacích a na různých úrovních řízení existují nejenom různá pojetí obsahové náplně manažerských funkcí, ale i jejich odlišná klasifikace a role manažerů [21]. I přes tyto odlišnosti se ve většině případů shodují v pěti nejdůležitějších funkcích manažerů. Jsou to:

- plánování,
- organizování,
- personální zajištění (personalistika),
- vedení lidí,
- kontrolování.

Těchto pět funkcí, postupně se realizujících, je označováno za sekvenční manažerské funkce [9]. Toto označení vyplývá z poznání, že se v podstatě realizují postupně, v logické návaznosti (sekvenci) [21].

Všemi sekvenčními manažerskými funkcemi prostupují tzv. funkce paralelní, označované také jako průběžné manažerské funkce. K těmto průběžným funkcím se řadí [9]:

- analýza problémů,
- rozhodování,
- realizace (implementace).

Pro účely bakalářské práce je v následujícím textu věnována pozornost pouze pěti nejdůležitějším funkcím manažerů, tedy sekvenčním manažerským funkcím, které jsou dále co možná nejdůležitěji charakterizovány.

1. Plánování

Plánování je rozhodovací proces, který zahrnuje volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Při plánování musí vedoucí pracovníci (manažeři) učinit důležitá rozhodnutí (proto rozhodovací proces) týkající se jeho základních prvků. Mezi tyto základní prvky plánování patří cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrola. [4]

Plánování bývá často označováno za nejdůležitější nástroj dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí prosperita firmy. Zároveň je bráno jako východisko následujících čtyř základních sekvenčních manažerských funkcí. [4]

2. Organizování

Aby lidé pracující ve skupinách mohli dosahovat určitých cílů, je důležité, aby plnili určité úlohy. Tyto úlohy se v jistém slova smyslu mnohdy podobají rolím, které hrají herci například v dramatech. „Základní pojetí „role“ zahrnuje představu, že to, co lidé dělají, má určitý smysl či cíl, vědí, jakým způsobem jejich práce zapadá do skupinového úsilí a mají potřebnou pravomoc, nástroje a informace, aby mohli splnit zadané úkoly [22, str. 31].“

Typický příklad lze najít i v běžných denních aktivitách. Aniž by si to lidé uvědomovali, mnozí, ať už ve sportu, nebo kdekoliv jinde, automaticky bez přemýšlení využívají určité organizační schopnosti. Dá se říci, že podstata věci je stejná, avšak manažeři tyto organizační schopnosti využívají v trochu jiné míře a na jiné úrovni. Stačí si představit skupinku chlapců, kteří si chtějí ve volném čase zakopat s míčem. K tomu, aby si kopali od jednoho k druhému, nepotřebují žádnou organizační strukturu. Jakmile se ale rozhodnou hrát proti jiné partě, postaví jednoho ze svého středu do branky. Jeho úkolem bude nevpustit za žádnou cenu do branky míč. Jedna část zbylých chlapců bude útočit a jejich posláním bude dát protivníkovi co nejvíce gólů. Ta druhá část chlapců bude plnit funkci obránců a bude se snažit zabránit útočníkům soupeře bližšímu proniknutí k brance. Zde je možné spatřit počátky zrodu organizační struktury. [4]

Podstatou organizační struktury, která je základem organizování, je nejenom rozdělení práce mezi jednotlivé členy organizace, ale i následná koordinace jejich aktivit takovým způsobem, aby se orientovaly na dosahování organizačních cílů. [4]

Organizování by mělo všem členům organizace vyjasnit nejen osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů, ale také jaké místo v procesu řízení zastávají. [4]

3. Personalistika

Manažerská činnost personalistika je definována jako „obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení [22, str. 32].“

Tato sekvenční manažerská funkce je „realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, školením či rozvojem [22, str. 32].“ Týká se to nejenom uchazečů o práci, ale i stávajících pracovníků, kteří práci již vykonávají, aby své úkoly plnili účinně a efektivně.

4. Vedení

Vedení bývá charakterizováno jako ovlivňování lidí tak, aby činnost, kterou vykonávají, byla prospěšná pro organizaci a přispívala k dosažení skupinových cílů. S tím ovšem souvisí různé problémy, které pochází právě od lidí. Jedná se o lidské tužby, postoje a jejich mnohdy nevyzpytatelné chování jakožto individuí ve skupině. Proto je důležité, aby byl manažer schopen vést lidi a věděl, které faktory a jakým způsobem ovlivňují dosažení požadovaných výsledků. [22]

Nesmí se zapomínat, že s vedením úzce souvisí následování. Lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že jejich touhy, přání a potřeby uspokojí, ať už jsou jakékoliv. Je tedy pochopitelné, že vedení zahrnuje i motivaci, komunikaci, způsob, jakým manažer přistupuje k ovlivňování aktivit svých podřízených (styl vedení) a v neposlední řadě i přístupy manažerů. [22]

Z předcházejícího textu tedy vyplývá, že kromě již zmíněné schopnosti vést lidi, by měl být manažer schopen své pracovníky motivovat tak, aby vyvíjeli co možná nevyšší úsilí k plnění úkolů. [22]

5. Kontrolování

Kontrolování je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíly. Pomáhá manažerům odhalovat odchylky od plánu a napravovat tak chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit. [4]

1.2 Podnik

Jak tomu bylo u pojmu management, tak i zde existuje řada výkladů, interpretací a definic, se kterými je možné se setkat.

Nejobecněji bývá pojem podnik interpretován jako „subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy) [20, str. 16].“

V té obsáhlejší verzi je charakterizován jako „uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit [20, str. 16].“

Z právního hlediska, dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku podle § 5 ve znění pozdějších předpisů, je podnik vymezen následujícím způsobem:

„Pod pojmem podnik, se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva, a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku, nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“

1.2.1 Podnikání

Autoři knihy [20] Jaromír Veber a Jitka Srpová uvádějí, že pojem podnikání v posledních patnácti letech v běžném slovníku zcela zdomácněl. Přesto není jeho interpretace jednoduchá. Opět záleží na tom, o jaké pojetí se jedná a z jakého úhlu se na tento výraz nahlíží. V zásadě autoři uvádí čtyři pojetí.

1. Ekonomické pojetí říká, že „podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty [20, str. 15].“

2. Psychologické pojetí vyjadřuje, že „podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je

prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy a podobně [20, str. 15].“

3. Sociologické pojetí nahlíží na podnikání jako na „vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí [20, str. 15].“

4. Právnícké pojetí definuje: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku [24].“

Tato bakalářská práce vychází především z ekonomického a právníckého pojetí podnikání.

1.2.2 Podnikatel

První kapitolu uzavírá charakteristika pojmu podnikatel.

Dle zákona č.513/1991 Sb., obchodního zákoníku podle § 2 ve znění pozdějších předpisů, je podnikatel charakterizován následovně:

„Podnikatelem podle tohoto zákona je:

- a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“

Podnikatelem může být jak jednotlivec (fyzická osoba), tak osoba právnická (zejména obchodní společnosti).

Zjednodušeně by se dalo říci, že podnikatel je osoba, která realizuje podnikatelské aktivity, tedy podniká a zároveň zastupuje daný subjekt, podnik.

1.3 Shrnutí

V předchozím textu byly uvedeny, ve zkratce vysvětleny a popsány základní pojmy z oblasti managementu, úzce související s následující částí bakalářské práce. Mezi tyto

termíny patří zejména management, manažer, manažerské funkce, podnik, podnikání a podnikatel. V rámci pěti hlavních, sekvenčních manažerských funkcí se objevuje funkce personální zajištění (personalistika, respektive řízení lidských zdrojů), což znamená, že řízení lidských zdrojů spadá do oblasti věd, konkrétně manažerských. Tento fakt je spojením managementu a řízení lidských zdrojů, jemuž je věnována následující kapitola.

2. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

V praxi i v odborné literatuře se lze v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkat s termíny jako personální práce, personalistika, personální řízení a v neposlední řadě i s novějším termínem řízení lidských zdrojů (dále jen “ŘLZ”). Tyto termíny bývají některými autory často považovány za synonyma. Jiní autoři považují tento výklad za nepravdivý. Právě zde vzniká kámen úrazu. Co jiný autor, to jiný názor. Protichůdné názory se objevují především mezi pojmy personální řízení, které stojí na jedné straně a proti němu řízení lidských zdrojů na straně druhé. [15]

Pojem řízení lidských zdrojů je dalším termínem, který není jednoznačně definován a vypracování takové definice se jeví jako problematické, jelikož v jeho vymezení a interpretaci si mnozí autoři protiřečí. Jak píše Armstrong, M. v [1], existují nejen autoři, kteří tvrdí, že mezi ŘLZ a tou „nejlepší praxí“ personálního řízení není žádný skutečný rozdíl, nebo autoři uvádějící, že pojetí ŘLZ je plné rozporů, ale dokonce i tací autoři, kteří ŘLZ odmítli jen jako řečnické cvičení. V jedné ze svých knih [2, str. 39] zmiňuje Armstrong, že někteří personální manažeři považují ŘLZ za „staré víno v nových lahvích.“ Z těchto rozmanitých názorů pochopitelně plyne, že jde o věc názoru a různé pohledy na ŘLZ.

Pan Josef Koubek v [15, str. 15] říká: „Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce (pojetí) personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.“

Následně ve své knize [15] navazuje na toto vysvětlení přiblížením pojmů jak personální řízení, tak ŘLZ. Co se týče personálního řízení, podotýká, že se jako koncepce personální práce začalo objevovat už někdy v období před druhou světovou válkou a to konkrétně v takových podnicích, kde vládlo dynamické a progresivní vedení. Dále uvádí, že samotné vedení těchto zmíněných podniků si začalo uvědomovat, že přeci jen existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Člověk. Konkrétněji tedy lidská pracovní síla. V důsledku tohoto zjištění se začala prosazovat jakási aktivní role personální práce a to takovým způsobem, že vznikaly personální útvary nového typu a samotná personální práce, dá se říci, se určitým způsobem profesionalizovala a tím pádem se tak stala záležitostí odborníků specializovaných právě na tuto práci. Na závěr k personálnímu řízení pan Koubek dodává, že i přes tento znatelný pokrok zůstávala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy týkající se především zaměstnávání lidí a s tím

související hospodaření s pracovní silou. Mimo jiné bylo věnováno poněkud málo pozornosti dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Operativní řízení tak charakterizovalo personální práci v této vývojové fázi.

Závěrečný dodatek o malé pozornosti strategickým otázkám a operativnímu řízení je velmi důležitý při snaze odlišit od sebe personální řízení a ŘLZ.

Uvádí se totiž, že ŘLZ představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala utvářet v průběhu 50. a 60. let, u nás pak někdy v 80. a 90. letech. Následně se ŘLZ stává jádrem, nejdůležitější součástí řízení organizace a tímto zcela novým postavením personální práce vyjadřuje smysl člověka (lidské pracovní síly), jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Tím se dovršuje vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti skutečně řídicí. [15]

Odborná literatura se spolu s mnohými autory píšícími o personalistice shoduje na tom, že ŘLZ je charakterizováno následujícími třemi klíčovými body, právě odlišnými od personálního řízení, jimiž jsou [15]:

- strategický přístup k personální práci, jemuž bylo v personálním řízení věnováno velmi málo prostoru,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, životní prostředí a mnohé další, které opět personální řízení žádným způsobem nebralo v potaz, to se orientovalo na vnitro organizační problémy,
- personální práce již není záležitostí pouze odborníků a specialistů na tyto práce, ale stále častěji se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, což u personálního řízení bylo naopak.

Michael Armstrong v [2, str. 27] odpovídá na otázku „Co je řízení lidských zdrojů?“ následovně: „Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.“

Zpětný pohled na celou věc a zopakování veškerých poznatků signalizuje, že ŘLZ označuje nejnovější a nejmodernější pojetí personální práce nebo také může být chápáno jako personální řízení na vysoké úrovni. Z tohoto pojetí bude vycházet i tato bakalářská práce. V návaznosti na to bude v souvislosti s personálním řízením používán pojem řízení lidských zdrojů – ŘLZ.

2.1 Personální práce

Personální práce či jinak označováno jako personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zabývá vším, co souvisí s člověkem, s jeho prací v organizaci a samozřejmě i se vším, co ho ovlivňuje. Především se jedná o jeho [15]:

- získání, formování, fungování, organizování,
- využívání schopností a dovedností,
- výkon a podávané výsledky práce,
- pracovní chování a schopnost přizpůsobovat se potřebám firmy,
- vztah k práci, organizaci, spolupracovníkům a mnoha dalším osobám, s nimiž se v rámci své práce setkává,
- osobní uspokojení z vykonané práce,
- personální rozvoj a v neposlední řadě i sociální rozvoj.

Hlavním úkolem řízení každé organizace a zároveň i jejím přáním je, aby byla 100% schopná plnit veškeré cíle, které si vytyčila. Dále aby byla konkurenceschopná, dosahovala žádoucího zisku a aby byla úspěšná na trhu a výkonná. Avšak pouhé dosažení a udržení těchto žádoucích cílů a výsledků nestačí. Je velmi podstatné, aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu slouží pět základních činností personální práce [14]:

- hledání a vyladování nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly,
- snaha o optimální využívání pracovníků,
- formování pracovní skupiny, efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků (školení, rekreace),
- dodržování zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

První tři úkoly sledují zejména zájmy organizace. Čtvrtý úkol pak zastupuje respektování oprávněných zájmů jedince neboli pracovníka v organizaci. Bez této náležité péče o personální a sociální rozvoj není možné dostatečně a uspokojivě plnit již zmíněné předchozí tři úkoly, tedy zájmy organizace. Poslední, pátý úkol sleduje jak zájmy organizace, tak zájmy pracovníka. Snaží se předejít potížím, do kterých by se organizace mohla dostat a zároveň sleduje i právo pracovníka na slušné zacházení. [15]

2.2 Personální činnosti

Motto: „Ve správné době, správné lidi, na správných místech [18, str. 43]!“

Zajištění a následné plnění úkolů personální práce je prováděno řadou personálních činností, v některých literaturách též označovaných jako personální funkce či služby. Personální činnosti tedy představují výkonnou část personální práce. Opět je v literatuře možné setkat se s různým počtem, pojetím i řazením těchto činností. Nejčastěji však bývají uváděny v následující podobě, přičemž seřazení jednotlivých činností má logickou návaznost. Mezi hlavní personální činnosti [15] patří:

1. Vytváření pracovních míst.
2. Analýza pracovních míst.
3. Personální plánování.
4. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků.
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
6. Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
7. Hodnocení pracovníků.
8. Odměňování pracovníků.

Ovšem lze se setkat i s činnostmi jako:

9. Pracovní vztahy.
10. Péče o pracovníky.
11. Personální informační systém a v poslední době s řadou dalších.

V následujícím textu je věnována pozornost prvním osmi hlavním personálním činnostem, které jsou v druhé části práce analyzovány a popsány na konkrétním podniku v praxi.

K tomuto tématu je důležité dodat, že úkoly ŘLZ a činnosti, směřující k jejich plnění, jsou záležitostmi nejen personálních útvarů, ale také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, což potvrzuje i následující motto: „Bez výkonných personálních útvarů se nedá efektivně hospodařit s lidskými zdroji [18, str. 79].“

2.2.1 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst je definováno jako proces, který začíná jakousi analýzou toho, co daná práce vyžaduje. Jedná se tedy o analýzu a následné konkretizování pracovních úkolů jedince, popřípadě skupiny jedinců, kdy je důležité zodpovědět si otázky typu:

- Co? Jaké úkoly je potřebné plnit.
- Kde? Na jakém pracovišti budou dané úkoly prováděny.
- Kdy? Časový interval během dne, v pracovním procesu, kdy se budou úkoly plnit.
- Proč? Důvody, proč organizace požaduje plnění úkolů. Cíle a motivace pracovníka.
- Jak? Metody práce, pomocí nichž se mají úkoly vykonávat.
- Kdo? Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka. [15, str. 42 – 43]

Odpovědi na tyto otázky se liší dle druhu organizace a jejího profilu, charakteristiky pracovníků a vnějších faktorů (zákonů, předpisů, zvyků).

Jakmile jsou tyto otázky zodpovězeny a stanoveny výsledky, kterých má být dosaženo, mělo by být úkolem osoby vytvářející pracovní místo, aby zvažila, jak by mělo být toto pracovní místo sestaveno, aby nabízelo maximální možnou míru vnitřní motivace tomu, kdo jej bude zastávat. Zároveň je při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst důležité zajistit, aby:

- efektivně přispívaly k dosažení vytyčených cílů organizace nebo organizační jednotky,
- přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je,
- neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků,
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků,
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy. [1; 15]

Po fázi zodpovězení si otázek a následném sestavení pracovního místa může organizace zahájit již samotný proces vytváření pracovních míst. Každá organizace si může určit svůj vlastní, osobitý postup, který je podle ní nejefektivnější.

Odborné literatury uvádějí příkladový proces, který mívá obvykle 9 základních kroků. Josef Koubek ve své publikaci [15] uvádí zjednodušený, avšak dostačující proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, rozčleněný pouze do čtyř stěžejních fází, a to následovně:

1. Zahájení celého procesu pomocí specifikace jednotlivých úkolů – nadefinování úkolů, které je třeba plnit.
2. Specifikace metod a způsobů provádění jednotlivých pracovních úkolů – jak se bude každý z úkolů konkrétně provádět.
3. Kombinace jednotlivých pracovních úkolů a jejich následné přiřazování konkrétním pracovním místům. Tato pracovní místa budou poté přidělena jedincům – jak je nezbytné různé pracovní úkoly seskupit, aby se vytvořilo pracovní místo.
4. Stanovení vzájemných vztahů pracovního místa k jiným pracovním místům v organizaci.

První a třetí fáze určuje obsah práce a povinnosti pracovního místa. Druhá fáze ukazuje, jak se má práce provádět. Čtvrtá fáze determinuje odpovědnost pracovního místa. [15]

Jakákoliv změna v organizaci – v jejích cílech, v pracovních úkolech, změna týkající se pracovníků či dokonce organizační změna si může vyžádat transformaci vytváření pracovních míst, dá se říci jakési přetváření. Aby společnost toto přetváření mohla provést bez sebemenších problémů, je nezbytné znát u každého pracovního místa důkladně povahu práce, podmínky výkonu práce a požadavky na pracovníka. Tyto nezbytné informace zajišťuje analýza pracovních míst. [14]

2.2.2 Analýza pracovních míst

Armstrong, M. [1, str. 209] říká, že: „Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.“

Jiná interpretace popisuje analýzu pracovního místa tak, že poskytuje organizaci obraz práce na pracovním místě. Vytváří tak představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. [7]

Při analýze pracovních míst jde o proces, kdy se zjišťují, zaznamenávají, uchovávají a analyzují informace o:

- úkolech, metodách a vazbách na jiná pracovní místa,
- odpovědnosti a podmínkách, za nichž se práce vykonává,
- dalších souvislostech pracovních míst, za kterých je daná práce vykonávána. [15]

Zpracováním těchto informací vzniká tzv. popis pracovního místa. Tento popis následně slouží jako podklad pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka. Na základě popisu tak vzniká tzv. specifikace pracovního místa. Tato specifikace se následně provádí pomocí dobře položených otázek. [15]

Tyto otázky se dělí na dva okruhy.

- Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek, kdy odpovědi na otázky tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm.
- Otázky týkající se pracovníka, kdy odpovědi na tyto otázky tvoří specifikaci pracovního místa či specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka.

Tabulka 1: Specifikace pracovního místa

Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek:	Otázky týkající se pracovníka:
1. Kdo vykonává práci?	1. Fyzické požadavky.
2. Jaký je název práce a pracovní funkce?	2. Duševní požadavky.
3. Co práce vyžaduje a jaká je její povaha?	3. Dovednosti.
4. Jak, jakým způsobem se práce provádí?	4. Vzdělání a kvalifikace.
5. Proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány takovým způsobem, jak jsou?	5. Pracovní zkušenosti.
6. Kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány?	6. Charakteristiky osobnosti a postojů.
7. Kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány?	

Zdroj: [15]

Analýza pracovního místa poskytuje důležité informace o pracovním místě. Dle Armstronga [1] se jedná o následující informace:

- celkový účel – proč pracovní místo existuje,
- obsah – povaha a šíře práce,
- zodpovědnost,
- kritéria výkonu – způsob hodnocení nakolik je práce vykonávána uspokojivě,

- organizační faktory – vztahy podřízenosti či nadřízenosti,
- motivující faktory – určité specifické rysy práce, které mohou pracovníka motivovat,
- faktory osobního rozvoje – vyhlídka na postup a kariéru, získání nových dovedností,
- faktory prostředí – pracovní podmínky z hlediska zdraví a bezpečnosti.

Vytváření a analýza pracovních míst spolu úzce souvisí a jedna bez druhé nemůže existovat. Jedná se totiž o systematický proces, kdy se po vytvoření pracovního místa a po uplynutí určité doby provede analýza, při níž se nejen zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale především na prvním místě stojí hledání možností, jak práci vykonávat efektivněji. Samozřejmě se nesmí zapomenout i na změny techniky, technologie, sortimentu, organizace práce a jejich případný dopad na práci na pracovním místě. To ovšem někdy mívá za následek nové definování pracovních úkolů, povinností a odpovědnosti pracovníka – což představuje jakési opětovné předefinování, změnu (v některých odborných literaturách je vytváření pracovního místa označováno jako design, jeho změna tedy jako tzv. redesign). Toto nově definované pracovní místo se pak po určitém čase opět analyzuje a celý cyklus se tak opakuje. [15]

2.2.3 Personální plánování

Personální plánování, v první řadě plánování potřeby pracovníků, úzce souvisí s vytvářením pracovních míst a samozřejmě také s analýzou, kdy se opírá o popis a specifikaci pracovních míst. Jinak by nemohlo odpovědět na otázky, kolik a jakých pracovníků bude organizace potřebovat ke splnění svých úkolů a tím i cílů.

V druhé řadě je personální plánování provázané i se samotným řízením organizace, což je činnost směřující k dosažení určitých cílů. Proto je důležitou součástí řízení stanovování cílů a zároveň i metod a cest, jak těchto vytyčených cílů dosáhnout. A právě stanovování reálných cílů a výběr cest, jak jich dosáhnout, je úkolem plánování, které je díky tomu postaveno do pozice nesmírně důležitého nástroje řízení organizace. Zvláštní postavení pak v rámci plánování náleží personálnímu plánování, jelikož člověk je nejdůležitějším faktorem fungování organizace. [15]

Shrnutím předcházejících dvou odstavců vznikne obecnější definice personálního plánování, kterou ve své knize uvádí pan Josef Koubek [15, str. 87]: „Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že

předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje v prvé řadě o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale především v budoucnosti pracovní síly [15]:

- v potřebném množství – kvantita,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi – kvalita,
- s žádoucími osobními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas a to vše zejména s přiměřenými náklady.

Avšak kromě již několikrát zmíněného hlavního poslání a to zajišťování pracovních úkolů pracovními silami – naplánováním potřeby pracovníků, musí personální plánování také odhalit zdroje pracovních sil. Musí jasně říci, kde se tyto pracovníci vezmou a to buď z vnitřních zdrojů (což znamená, že si organizace vystačí s pracovní silou, kterou má v organizaci k dispozici), nebo naopak z vnějších zdrojů (což představuje hledání pracovníků na vnějším trhu práce). Neméně důležité je respektovat pracovníky jako lidské bytosti, které mají své vlastní představy a cíle. Na to navazuje další úkol personálního plánování a to zajišťování perspektivního personálního rozvoje všech pracovníků. To znamená napomáhat jim uspokojovat sociální potřeby a neustále se snažit zajistit zvýšené uspokojení z vykonané práce. Jinými slovy řečeno, sladovat individuální zájmy pracovníků se zájmy organizace. [15]

Z toho jasně vyplývají oblasti personálního plánování, které jsou tři:

- plánování potřeby pracovníků,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků (předvídání zdrojů pracovníků),
- plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků.

Na závěr personálního plánování je nutné podotknout, že se neobejde bez značného množství hodnověrných, detailních a aktuálních informací, bez nichž lze jen těžko formulovat reálné cíle a předvídat vývoj činitelů ovlivňujících dosažení těchto cílů. [15]

2.2.4 Zisk, výběr a přijímání pracovníků

Úkolem personální činnosti **získávání pracovníků** je zajistit, aby volné pracovní místo v organizaci přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a především včas. Na to navazuje neméně důležitý úkol, který představuje získání potřebných informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich. Nesmí se zapomínat na to, že tato fáze nepokrývá pouze současnou potřebu práce, ale zejména potřebu budoucí. [14]

Získávání pracovníků se tedy neobejde bez předvídání potřeby pracovníků ve firmě, a to, jak již bylo zmíněno, má na starosti personální plánování. Získávání pracovníků by mělo začít plánováním, které vymezuje kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy.

Efektivní získávání pracovníků se neobejde ani bez analýzy pracovních míst a jejich produktů, tedy bez popisu a specifikace pracovního místa. V neposlední řadě musí být organizace důkladně obeznámena se situací ve firmě a na trhu práce. Co se týče situace ve firmě, je důležité znát zejména profil pracovní síly a míru jejího využívání. [7]

Je důležité podotknout, že tato personální činnost je dvoustrannou záležitostí, kdy na straně jedné stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na straně druhé pak vystupují potenciální budoucí zaměstnanci, hledající práci a vybírající si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou jejich představy, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování jejich aktivit. [7]

Při získávání pracovníků je důležitý i postup, kterým se podnik bude řídit. Většina společností uplatňuje při získávání pracovníků stejný nebo velmi podobný postup. Následujících devět základních kroků označuje odborná literatura jako postup, který získal přívlastek velmi dobře metodologicky propracovaný. Vypadá takto [14]:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
4. Volba metod získávání pracovníků.
5. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.
6. Formulace nabídky zaměstnání a její následné uveřejnění.
7. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
8. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.

9. Sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám.

Již u personálního plánování byla zmínka o tom, jak podnik může volná pracovní místa obsazovat. Ze zdrojů vnitřních nebo vnějších.

Vnitřní zdroje pracovních sil [15] zastupují:

- pracovní síly uvolněné v důsledku zavedení produktivnější techniky či technologie,
- pracovní síly uspořené následkem ukončení nějaké části výrobního programu,
- pracovní síly ušetřené v důsledku organizačních změn,
- pracovníci, kteří by sami z nějakého důvodu měli zájem přejít na volné místo,
- pracovníci, kteří dozráli – získali zkušenosti, osvědčili se, zvýšili si kvalifikaci, aby mohli vykonávat náročnější práci, než vykonávali doposud na stávajícím místě.

Vnější zdroje pracovních sil [14] přináší organizaci „novou krev“, jejíž hlavní výhodou je možnost přinést nové myšlenky, názory, rozsáhlejší zkušenosti, jiný pohled na věc a odlišný přístup k řešení problémů. Tyto vnější zdroje zastupují:

- pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnu, či je nabídka jiné firmy zaujala,
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní na úřadech práce apod.),
- ale i cizinci – pracovníci ze zahraničí (pro některé organizace představuje tato pracovní síla velice složitý a nákladný proces).

Občas bývají uváděny i doplňkové pracovní síly [14], které představují:

- ženy v domácnosti,
- důchodci a
- studenti.

S těmito zdroji pracovní síly úzce souvisí nejen několik nezbytných kroků, které musí mít organizace na paměti, ale i metody získávání pracovníků, které si organizace volí sama. A to podle toho, zda získává pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, a zajisté i podle toho, jak

kvalifikovaného pracovníka potřebuje získat. Při získávání z vnějších zdrojů tedy musí organizace uvážit několik nezbytných faktů [7] jako je:

- termín zveřejnění nabídky daného pracovního místa,
- termín uzávěrky žádostí uchazečů o účast na výběrovém řízení,
- termín samotného výběrového řízení,
- termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům,
- termín nástupu do zaměstnání,
- délka zkušebního období.

Jak již bylo uvedeno, organizace si určuje, jaká metoda získávání pracovníků je pro ni efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. V úvahu připadají tyto metody získávání [7; 14]:

- nabídka práce na vývěsce ve firmě či mimo ni,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- používání počítačových sítí (internetu) – job servery, webové stránky organizace,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích – tisk, rozhlas, televize,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi, profesními organizacemi – odbory,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem, ale i
- samotné přihlášení uchazeče o zaměstnání.

Zároveň je důležité, aby nabídka zaměstnání neobsahovala pouze předpoklady a požadavky kladené na uchazeče, ale také jim něco konkrétního a zajímavého nabízela.

Aby organizace měla zajištěný dostatek uchazečů, volí mnohdy kombinace metod získávání pracovníků. Tím se snaží předejít riziku, že by jedna metoda mohla selhat (přilákat málo nedostatečně kvalifikovaných pracovníků apod.) a tím oddálit okamžik obsazení pracovního místa. [14]

Personální činnosti navazující na fázi získávání představuje **výběr zaměstnanců**.

Motto: „Výběr není nahodilost, nýbrž cílevědomý proces [18, str. 47]!“

Základní pravidlo výběru zní: „Vyбираá se konkrétní člověk pro konkrétní místo v podniku [18, str. 47].“

Cílem výběru budoucích zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o místo bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného místa a požadavkům firmy, ale zároveň musí brát v úvahu odborné i charakterové vlastnosti uchazeče – aby byl dostatečně odborně zdatný a přispěl tak k vytváření harmonických mezilidských vztahů v organizaci. Výběr uchazečů probíhá opět pomocí metod, jak tomu bylo při fázi získávání. Tentokrát se jedná o metody výběrové, které si organizace určí s přesvědčením, že nejlépe předpoví efektivnost pracovníka a prozradí na něj co nejvíce. [7; 14]

Samotnému výběru pracovníků předchází jakási fáze předvýběru uchazečů o zaměstnání. V této fázi jde především o rozbor materiálů všech uchazečů, poskytnutých samotnými zájemci o pracovní pozice. Materiály jsou hodnoceny s cílem vytipovat užší skupinu uchazečů a pozvat je k výběrovému rozhovoru. Analýza materiálů má nejen usnadnit následný výběr uchazečů, ale zároveň má napovědět [7; 16]:

- zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci – týká se vzdělání, praxe, inteligence, znalostí, dovedností, které člověk potřebuje k úspěšnému vykonávání dané práce,
- zda zapadne do pracovního kolektivu organizace – zda profil osobnosti uchazeče, jeho dovednosti a znalosti signalizují, že je schopen akceptovat hodnoty skupiny i organizace a že nebude především ve skupině cizorodým článkem a překážkou týmové práce,
- jaký má zájem o nabízenou práci – zda má uchazeč pozitivní vztah k práci, o kterou se uchází. Tato část by měla napovědět míru pracovitosti uchazeče, jeho zájmy, pracovní a životní cíle. V kostce se jedná o to, zda má potřebnou motivaci k dané práci.

Jak již bylo v předcházejícím textu zmíněno, tyto informace získají organizace z materiálů, které uchazeč předkládá ve své žádosti o zaměstnání. Ve většině případů se jedná o životopis a průvodní (motivační) dopis. Oba dokumenty pro začátek postačují k představení žadatele, jelikož dokládají, jak je uchazeč o práci schopen oslovit potenciálního zaměstnavatele, vystihují, jak umí charakterizovat svoji pracovní způsobilost a jaké má vyhlídky

do budoucnosti týkající se jeho profesního rozvoje. Zároveň přinášejí důležité informace o jeho odborné způsobilosti k výkonu dané práce – o dosaženém odborném vzdělání, odborné praxi či rekvalifikačních kurzech. Sloh a kompozice žádosti (průvodního dopisu) umožňuje organizaci zhodnotit verbální komunikaci žadatele. Kromě zmíněných dvou dokumentů může zaměstnavatel požadovat po uchazečích i další doplňující dokumenty [7] jako:

- osobní dotazník,
- doklady o ukončení studia a praxi – diplom, vysvědčení,
- doklady certifikátů o ukončení dalšího vzdělání,
- pracovní posudky, reference apod.

Každá organizace má svůj určitý osobitý postup, kterým se při výběru zaměstnanců řídí. Avšak je velice důležité dávat si pozor na možnost subjektivního zkreslení informací. Organizace při výběru zaměstnanců uplatňují výběrové metody, které by jim měly pomoci vybrat toho nejlepšího.

Tabulka 2: Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců:	Doplňkové metody výběru:
<ul style="list-style-type: none"> • dotazník, • reference, • nestrukturovaný pohovor, • polostrukturovaný pohovor, • strukturovaný výběrový pohovor, • analýza životopisu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Testy pracovní způsobilosti. <ul style="list-style-type: none"> ○ testy inteligence, ○ testy znalostí a dovedností, ○ testy schopností ○ testy osobnosti. • Ukázka práce a další.

Zdroj: [5; 7; 12]

Zde je nezbytné poukázat na to, že neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě dokázala vybrat skutečně toho nejlepšího. Nelze tedy zaručit, že metoda, kterou si organizace zvolí pro výběr pracovníků, zajistí, že vybraný jedinec bude plnit úkoly získaného pracovního místa a chovat se tak, jak pracovní místo a instituce bude vyžadovat. [20] Aby se alespoň co nejvíce zvýšila pravděpodobnost výběru toho nejlepšího,

bylo by vhodné současně používat více metod výběru a snažit se rozhodovat nejen na základě odbornosti uchazeče, ale také na základě jeho osobnosti. [7; 13]

I přes to, že existuje tolik rozmanitých metod výběru a každá organizace si sama určuje, která je pro ni příznivá, pro organizace by mohly být inspirací výsledky výzkumu, kdy byla zkoumána validita metod výběru pracovníků. Výzkumy byly prováděny v 70. a 80. letech minulého století ve Velké Británii a následně byly potvrzeny výzkumy uskutečněnými v 90. letech v USA. Validita byla počítána pomocí korelačního koeficientu. Základem pro výpočet bylo „skóre, kterého jedinec dosáhl při aplikaci dané metody, a skóre, kterého dosáhl při hodnocení svého pracovního výkonu a pracovního chování. Za validní metody výběru pracovníků jsou považovány ty, u nichž výše zmíněný korelační koeficient dosáhl alespoň hodnoty 0,40 [14, str. 109].“ Konkrétní výsledky jsou uvedené v následující tabulce:

Tabulka 3: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj:[14]

Výsledky výzkumu prokazují, že nejvhodnější metodou výběru pracovníků je strukturovaný pohovor, avšak dobře připravený a propracovaný. S vysokou validitou se objevuje i ukázka práce a test schopností. Těsně nad či přímo na hranici stanovené hodnoty 0,40 se objevuje i assessment centre a zkoumání životopisných údajů. Z tabulky je zřejmé, že nejméně vhodnou metodou výběru je astrologie či grafologie, představující rozbor písma za účelem posouzení osobnosti člověka. [14]

Jakmile organizace dokončí fázi výběru zaměstnanců a rozhodne o vybrání jednoho uchazeče, je nezbytné mu tuto informaci neprodleně sdělit a tím i zahájit fázi **přijímání pracovníka**.

Proces přijímání pracovníků představuje řadu nezbytných kroků, které následují ihned poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a nabídku zaměstnání v organizaci přijme. Existuje několik hlavních zásad [15] přijímání pracovníků:

1. Vypracování a podepsání pracovní smlouvy.
2. Seznámení s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru a povahy práce.
3. Zařazení pracovníka do personální evidence.
4. Uvedení nového pracovníka na pracoviště.
5. Seznámení s ostatními pracovníky dané organizační jednotky, oddělení.
6. Poskytnutí informací o sociálně hygienických podmínkách práce (šatny, umývárny).
7. Zavedení nového pracovníka na místo, kde bude vykonávat svou práci.
8. Přidělení a předání nezbytného zařízení potřebného k výkonu práce.
9. Přidělení prvních pracovních úkolů.

Na závěr čtvrté subkapitoly získání, výběru a přijímání pracovníků je potřebné veškeré informace opětovně ve zkratce shrnout.

Získávání a výběr pracovníků zastupuje velmi podstatné personální činnosti. Jejich cílem je identifikovat lidské zdroje, oslovit a zaujmout vhodné a dostatečně kvalifikované kandidáty, přitáhnout je a vybrat mezi nimi ty, kteří co možná nejlépe odpovídají organizační kultuře a požadavkům práce. [7]

Pracovníci jsou získáváni prostřednictvím rozmanitých metod nejen z vnějšího, ale i vnitřního trhu práce. K oslovení externí pracovní síly je využívána inzerce nabídky práce ve sdělovacích prostředcích, počítačové sítě on-line, úřady práce, personální agentury či doporučení zaměstnanců, partnerů apod. [7]

Výběr zaměstnance představuje porovnání profilu uchazeče o zaměstnání s požadavky pracovního místa a organizace. Při výběru budoucích zaměstnanců je uplatněna kombinace různých rozmanitých metod s cílem zvýšení pravděpodobnosti předpovědi o vhodnosti kandidáta. Fáze výběru je zakončena rozhodnutím o přijetí nejvhodnějšího kandidáta. [7]

2.2.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Organizace rozmisťuje své zaměstnance s cílem realizovat všechny hlavní úkoly řízení lidských zdrojů – jde o to – dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností a dovedností, formovat týmy a respektovat potřebu jak personálního, tak sociálního rozvoje každého jedince. [15]

Koubek, J. [15] uvádí, že rozmisťování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a pracovními místy. To vše s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, čímž by mělo dojít k dosažení zlepšení individuálního, týmového i podnikového pracovního výkonu.

„Při rozmisťování pracovníků proti sobě stojí na jedné straně pracovníci se svým profilem, výkonem a na straně druhé pracovní místa se svým profilem a požadavky na úroveň výkonu. Cílem je najít mezi nimi optimální soulad a souhru [15, str. 222].“

V rámci rozmisťování (mobility) zaměstnanců existují dvě formy, které se následně dělí:

- vnitropodniková mobilita – pohyblivost, přemístitelnost zaměstnanců v rámci podniku,
- vnější mobilita – ukončování pracovního poměru několika způsoby.

Tabulka 4: Mobilita zaměstnanců

Vnitropodniková mobilita:	Vnější mobilita:
<ul style="list-style-type: none">• povyšování pracovníků,• převádění pracovníků,• přeřazování na nižší funkci.	<ul style="list-style-type: none">• propouštění,<ul style="list-style-type: none">✓ oprávněné,✓ neoprávněné,• odchod do důchodu,• rezignace,• úmrtí pracovníků.

Zdroj: [7; 15]

Vnitropodniková mobilita [7; 15]

Povýšování pracovníků – zaměstnanec se dostává na pozici, které je v organizaci přiznána větší důležitost, s kterou bývá automaticky spojena i větší náročnost. Toto vyšší postavení znamená pro povýšeného vyšší mzdu (alespoň ve většině případů) a atraktivnější zaměstnanecké výhody. Smysl povýšení vidí zaměstnavatelé v lepším využití potenciálu a schopností svých zaměstnanců a zároveň je tímto způsobem chtějí motivovat k práci a ještě lepším výkonům. Mimo jiné bývá tato forma mobility brána i jako jedna z forem odměny.

Převádění pracovníků na jinou práci (pracoviště, oddělení) – zaměstnanec přechází v rámci podniku na takové pracovní místo, které má přibližně stejný charakter i obsah práce, plat i význam jako pracovní pozice, kterou doposud zastával. Ve většině případů zůstává stejné či velmi podobné i postavení daného pracovního místa v podnikové hierarchii pracovních funkcí. Smyslem převádění pracovníků je optimální využití lidských zdrojů. Důvodem k takovému činu může být ukončení výroby či provozu nějaké části podniku, inovace technického zařízení, rozvoj pracovních dovedností a schopností zaměstnanců, změna obsahu pracovních úkolů, organizační změny aj.

Přeřazování na nižší funkci – sestup pracovníka na nižší stupeň v podnikové hierarchii pracovních funkcí je přesným opakem povýšení, tudíž je ve většině případů automaticky spojen se snížením mzdy či platu. V podstatě může být pracovník přeřazen na nižší funkci ze dvou hlavních důvodů:

1. Pracovní místo, které zastával, je zrušeno, popřípadě poklesne jeho význam v důsledku organizačních změn a podnik se tak může dostat do situace, kdy nemá možnost nabídnout pracovníkovi rovnocenné pracovní místo a zařazení, které doposud zastával. Organizace mu tedy nabídne nižší funkci.
2. Pracovník je shledán nezpůsobilým nadále efektivně vykonávat pracovní funkci. K této neschopnosti může dojít v rámci hodnocení jeho pracovního výkonu či na základě změněného zdravotního stavu pracovníka, který mu již nedovoluje nadále vykonávat dosavadní práci.

V každém případě je sestup pracovníka na nižší stupeň takovým krokem, který může mít negativní dopad na obě strany účastníků. Na straně pracovníka může vyvolat pocity frustrace či pokles vážnosti. Na straně zaměstnavatele, podniku to může znamenat například ztrátu důvěry jiných pracovníků v podnik a jeho vedoucí pracovníky.

Vnější mobilita [2; 8; 15]

Propouštění – Skončení pracovního poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je ukotveno v zákoníku práce [23], který stanovuje, že pracovní poměr může být rozvázn jen:

- a) dohodou,
- b) výpovědí,
- c) okamžitým zrušením,
- d) zrušením ve zkušební době.

Propuštění pracovníků mívá dvě podoby. Jedná se o propuštění oprávněné a neoprávněné.

✓ **Oprávněné** – jestliže základním důvodem byl jeden z následujících důvodů:

- nadbytečnost,
- hrubé porušení kázně,
- nedostatečná kvalifikace pro danou práci,
- další významné důvody toho druhu, které opravňují k propuštění z funkce.

✓ **Neoprávněné**

- zaměstnavatel neprokázal existenci alespoň jednoho z výše uvedených důvodů,
- propuštění související s mateřstvím apod.

Odchod do starobního důchodu – výhodou z pohledu zaměstnavatele je přesné a relativně snadné plánování odchodu svých zaměstnanců. Na druhou stranu má i určitou nevýhodu v tom, že odchod takového schopného a zkušeného zaměstnance může znamenat pro zaměstnavatele citelnou ztrátu znalostí, zkušeností a kontaktů. Ovšem existují organizace, které k penzionování přistupují takovým způsobem, že důchodový věk berou jen jako jakousi dolní věkovou hranici, při níž je možné opustit zaměstnání, avšak pracovníkům potřebným pro podnik a podávajícím požadovaný výkon umožňují pokračovat v práci. Jiní jsou toho názoru, že dosažením důchodového věku by měl být pracovní poměr s pracovníkem ukončen.

Rezignace – výpověď ze strany pracovníka – lidé odcházejí z organizace nejčastěji za účelem urychlení kariéry či získání více peněz, aby se odstěhovali nebo prostě jen proto, že už mají dost toho, jak se s nimi zachází, či mají dost stávající práce nebo kolegů v organizaci. Mnohdy bývají důvodem pro dobrovolný odchod i osobní problémy.

Úmrtí – tato fáze ukončení pracovního poměru je pro organizace zcela neovlivnitelná.

2.2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Myslet na budoucnost znamená především připravovat lidi na budoucnost.“ P. F. Drucker

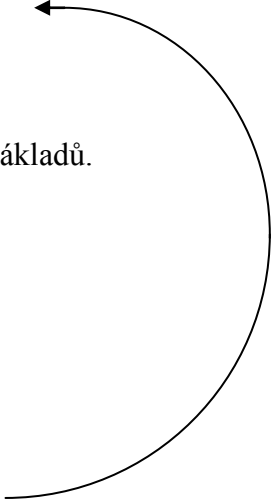
Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které se soustřeďují na získávání a rozvoj:

- znalostí (fakta, pravidla, postupy ...),
- dovedností (manuální, počítačové, interpersonální ...),
- schopností (pracovních způsobilostí ...),
- postojů (k bezpečnosti práce, ke kvalitě, k firmě, k lidem ...).

Stěžejním cílem vzdělávání a rozvoje je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců. Organizace chce mít schopné a dostatečně kvalifikované pracovníky, kteří dosahují maximálních pracovních výkonů a tím dopomáhají organizaci k dosažení vytyčených cílů a žádoucích stavů. Navíc tito dostatečně kvalifikovaní a schopní pracovníci přinášejí organizaci konkurenční výhody v oblasti řízení lidských zdrojů. [7]

Avšak organizace se během svého působení častokrát dostávají do situace, kdy jsou pod silným tlakem nákladů. A tak i přes určité kladné stránky vzdělávání pracovníků bývají organizace v mnohých případech nuceny omezit nebo dokonce zcela škrtnout výdaje na jakékoliv personální aktivity, které nejsou nezbytné pro běžný chod organizace a u kterých je zároveň problematické měřit jejich efektivnost. Touto „nezbytnou“ personální aktivitou bývá nejčastěji právě vzdělávání. [12]

Plánované vzdělávání [5, str. 182] mívá čtyři kroky:


1. Identifikace potřeby vzdělávání a definování cílů vzdělávání.
↓
 2. Vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů.
↓
 3. Vlastní realizace vzdělávacího programu.
↓
 4. Hodnocení úspěšnosti absolvovaného vzdělávacího programu podle určených kritérií a vynaložených nákladů.
- 

Pro vzdělávání pracovníků lze použít řadu různých metod, počínaje tradičními přednáškami, přes skupinové diskuse až po interaktivní počítačové systémy či workshopy. Metody vzdělávání jsou nejčastěji uspořádány podle:

- a) aktivity posluchače, od metod pasivních k aktivním metodám výuky,
- b) místa, kde je vzdělávání realizováno.

Podle aktivity posluchačů můžeme metody výuky [5] třídit následovně:

Pasivní

- 
- přednáška,
 - výuka pomocí počítačových výukových programů (e – learning),
 - skupinová diskuse,
 - zpracování projektů,
 - outdoor training (výcvik v přírodě zpravidla se sportovním zaměřením vyžadujícím týmovou práci),
 - coaching – koučování (představuje spíše dlouhodobější instruování, vysvětlování, sdělování připomínek a směřování vzdělaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě – osoba kouče je dána),
 - mentoring – mentorování (spočívá v pravidelném setkávání osob, nejčastěji dvou, kdy ten zkušenější jedinec předává informace a životní poznatky tomu méně zkušenému pracovníkovi a zároveň mu pomáhá zorientovat se v nové oblasti a iniciativně se chopit nových příležitostí – učící si sám volí mentora),
 - cross training – rotace práce (zaměstnanec si vyzkouší různé činnosti v organizaci a tím se učí).

Aktivní

Často se uvádí, že si lidé při učení zapamatují pouze určité procento z celkového množství, a to následovně [5, str. 188]:

- 10% z toho, co čtou,
- 20% z toho, co slyší,
- 30% z toho, co vidí,

- 50% z toho, co vidí a slyší,
- 70% z toho, co sami říkají,
- 90% z toho, co sami říkají a dělají.

Z těchto čísel je patrné, že při učení a vzdělávání je nejefektivnější právě využití toho, co lidé sami říkají a dělají. Proto by měli být při výuce pracovníků upřednostňovány aktivní metody výuky, jelikož mají vysokou míru úspěchu a nejpravděpodobnější možné přiblížení se požadovaným výsledkům. I přes tyto fakta jsou pro organizaci rozhodující spíše cíle, konkrétní situace a finanční stránka – výdaje, které je organizace ochotna do vzdělávání investovat v porovnání s předpokládanými výdaji, které si vyčíslí při rozhodnutí se pro konkrétní metodu vzdělávání.

Podle místa vzdělání můžeme metody [5; 12; 15] rozdělit do dvou, případně tří skupin:

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti (interní) – metody „on the job“
 - rotace práce (interní rotace mezi pracovními místy uvnitř útvaru či mezi útvary),
 - koučování, mentorování,
 - pracovní porady, asistování,
 - rozšiřování a obohacování pracovního úkolu,
 - trénink na pracovišti (při zavádění nového zařízení).
- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (externí) – metody „off the job“ (kurzy na školách, v jazykových školách, ve vzdělávacích střediscích, výukových dílnách, trenažerových či počítačových učebnách, na konferencích, v prostorách, které organizace uzná za vhodné apod.).
 - přednášky, skupinová diskuse, hraní rolí, simulace, outdoor training,
 - semináře, konference, výstavy,
 - případová studie (skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému, kdy jednotliví účastníci vzdělávání tato vylíčení studují a snaží se navrhnout řešení).
- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště.
 - výuka pomocí počítačových výukových programů,
 - zpracování projektů, instruktáž při výkonu práce apod.

Interní vzdělávání (na pracovišti), kdy jsou pracovníci aktivně zapojeni do výuky, většinou nepředstavuje využívanou metodu. Za nejčastější příčinu bývá uváděna především malá kapacita vhodných školitelů a patronů, kteří by byli ochotni své hlavní úkoly rozšířit o činnosti spojené se vzděláváním spolupracovníků.

Co se týče vzdělávání externího (mimo pracoviště), tak to se mnohdy pro organizace jeví jako snadnější, rychlejší a méně nákladnější způsob rozšíření či zvýšení kvalifikace zaměstnanců, než vzdělávání interní. [7; 12]

2.2.7 Hodnocení pracovníků

Zaměstnavatelé potřebují vědět, jaké mají pracovníky, jak tito lidé vykonávají přidělenou práci a jak pomáhají přispívat ke konkurenceschopnosti firmy na trhu, dobré pověsti a vytyčeným cílům organizace. Nejen zaměstnavatelé, ale také samotní pracovníci mají potřebu vědět, jak se na ně zaměstnavatel dívá a jak je vnímá (každého pracovníka individuálně) a zda a jak moc je spokojen s jejich vykonávanou prací. Této potřebě vědět slouží hodnocení pracovníků. To spočívá především ve třech základních bodech [14] a to v:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní přidělené úkoly a požadavky pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké chová vztahy nejen ke spolupracovníkům a zákazníkům, ale i k dalším osobám, se kterými přichází do styku v rámci vykonávání práce,
- informování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a jejich projednávání,
- hledání cest k případnému zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a následné realizaci opatření, která by k požadovanému zlepšení měla vést.

Jiří Bláha v [5] píše, že hodnocení pracovníků je sociální a komunikační proces, kdy je kladen řetězec otázek:

Proč – Kdo – Koho – Co – Jak – Kdy – Kde hodnotit?
--

Nejčastěji bývají uváděny dvě podoby hodnocení a to:

- neformální,
- formální.

Neformální hodnocení lze označit za průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během výkonu práce. Bývá spíše příležitostné. Většinou je dáno a ovlivňováno momentální

náladou, pocitem a dojmem hodnotícího či situací daného okamžiku. Dá se říci, že jde o běžnou činnost, která je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, kdy se hodnocení stává součástí průběžné kontroly výkonu pracovních úkolů a chování. Zpravidla nebývá zaznamenáváno. [14]

Formální hodnocení, někdy také označované jako hodnocení systematické, bývá většinou racionálnější, standardizované a periodické, kdy má stanovený pravidelný interval (nejčastěji bývá prováděno jednou až dvakrát do roka). Jeho charakteristickými znaky jsou plánovitost a systematičnost. Na rozdíl od neformálního hodnocení je formální hodnocení zaznamenáváno ve formě dokumentů, které se zařazují do osobních složek jednotlivých pracovníků. [14]

Pracovníci organizace jsou hodnoceni pomocí celé škály kritérií, na jejichž vypracování se zpravidla podílí všichni vedoucí firmy. Vždy, při každém hodnocení pracovníků, je důležité navrhnout pevný seznam kritérií, vhodných pro všechny zaměstnance stejné kategorie.

Kritéria hodnocení pracovníků se mohou týkat například:

- počtu obslužených zákazníků, kvality práce, komunikačních dovedností,
- chování vůči zaměstnancům, týmové práce, pracovní disciplíny, ochoty ke spolupráci,
- dodržování bezpečnostních předpisů, množství práce (počet vyrobených výrobků)

Hodnocení pracovníků se samozřejmě týká všech pracovníků v organizaci, bez výjimky. Jak by mohla tato kritéria vypadat v praxi? Při hodnocení manažerských způsobilostí by mohla kritéria hodnocení [5, str. 136 – 139] vypadat následovně:

- umí získat zaměstnance pro plnění podnikatelských cílů,
- umí své zaměstnance pochválit nebo naopak jim vytknout nedostatky,
- řeší se zaměstnanci otázky jejich profesní dráhy,
- neustále se vzdělává a zavádí do praxe nové poznatky,
- má znalosti o týmové práci a umí vytvořit silný pracovní tým apod.

Kritéria hodnocení pracovníků úzce souvisí s metodami hodnocení pracovníků. Metod hodnocení je nespočet. Mívají řadu různých variant, dělení a prakticky skoro každý autor, který o hodnocení pracovníků píše, uvádí jinou, svým způsobem specifickou metodu. Jak tomu bylo v předchozích kapitolách personálních činností, tak i zde si organizace sama zvolí, kterou metodu hodnocení pracovníků bude využívat.

V následující tabulce jsou uvedeny metody dvou českých autorů – Jiřího Bláhy a Josefa Koubka, kteří ve svých odborných knihách uvádí naprosto od sebe odlišné metody hodnocení.

Tabulka 5: Metody hodnocení pracovníků dle pana Bláhy a pana Koubka

Jiří Bláha [5, str. 145 – 150] uvádí metody:	Metody dle Koubka [15, str. 205 – 211]:
<ul style="list-style-type: none"> • Nesrovnávací. <ul style="list-style-type: none"> ○ hodnocení podle výkonu, ○ hodnocení pomocí stupnice, ○ nucená volba, ○ klíčové události (kritické případy), • Srovnávací. <ul style="list-style-type: none"> ○ metoda stanovení pořadí, ○ bodovací metoda, ○ metoda nuceného rozdělení, ○ metoda párového srovnání. 	<ul style="list-style-type: none"> • podle stanovených cílů, výsledků, • na základě plnění norem, • pomocí stupnice, • na základě kritických případů...

Zdroj: [5; 15]

2.2.8 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků neznamena pro organizace výhradně mzdu nebo plat (popř. jiné formy peněžní odměny), poskytující svým zaměstnancům jako jistou kompenzaci za vykonávanou práci. Odměňování totiž zahrnuje i takové formy, jako je povýšení, formální uznání například v podobě pochvaly a dále také zaměstnanecké výhody, které bývají zpravidla nepeněžní. Co se týče zaměstnaneckých výhod, tyto formy odměny poskytuje organizace pracovníkům ve většině případů nezávisle na jejich pracovních výkonech. Organizace vychází pouze z titulu pracovního poměru, či jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Velmi zjednodušeně se dá říci, že zaměstnanecké výhody organizace poskytuje svým pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. [15]

Kromě uvedených forem odměňování existuje mnohá řada dalších způsobů, jak pracovníka odměnit. Některé bývají označovány jako vnější odměny, jiné jako vnitřní odměny. Pojem vnější odměny může představovat více či méně hmatatelné věci či okolnosti, které nebývají

zcela evidentní a o kterých fakticky rozhoduje organizace. Tím je myšleno přidělení vybavené kanceláře, přidělení počítače apod. Na druhé straně vnitřní odměny bývají charakterizovány jako „pocity“ – radost, kterou pracovníkovi přináší jeho práce, příjemný pocit, pocit užitečnosti – tyto odměny nemají hmotnou povahu, pouze souvisí se spokojeností pracovníka, s jeho osobností, potřebami, zájmy, postoji a hodnotami. [15]

S tím samozřejmě úzce souvisí mzdové formy, jejichž „úkol je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím k těm mzdovotvorným faktorům, které jsou pro práci ve firmě důležité [14, str. 171].“ Odměny mohou mít charakter peněžní, ale i nepeněžní. Mezi druhy mzdových forem řadíme:

Tabulka 6: Druhy mzdových forem

Základní (samostatné):	Doplňkové (nesamostatné):
<ul style="list-style-type: none"> • časová mzda a plat, • úkolová mzda, • podílová (provizní) mzda, • mzda za znalosti a dovednosti či • mzda za očekávané výsledky práce. 	<ul style="list-style-type: none"> • osobní ohodnocení, • prémie, • bonus, • odměny, • účast na výsledcích (podíl na HV) ...

Zdroj:[14]

Základní mzdové formy [7; 15]

Časová mzda nebo plat – tato forma má několik podob, je buď hodinová, týdenní či měsíční. Jedná se o částku, kterou pracovník dostává za svou práci. U dělnických profesí jde obvykle o hodinovou mzdu, u nedělnických profesí se většinou jedná o měsíční plat. Ten je přímo úměrný počtu odpracovaných dní v práci.¹

Úkolová mzda – často jí bývá přiřazován přívlastek nejjednodušší a nejpoužívanější mzdová forma. Je efektivní pro odměňování dělnické práce, kdy je pracovník placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede.

¹ Mzda přísluší zaměstnanci za vykonanou práci v soukromé (podnikatelské) sféře. Plat v rozpočtovém (státním, veřejném, nepodnikatelském) sektoru.

Podílová (provizní) mzda – je uplatňována v obchodních činnostech či některých službách, kdy je odměna pracovníka zcela nebo alespoň zčásti závislá na prodaném množství. Pokud jde o odměnu zcela závislou na prodaném množství, jde o přímou podílovou mzdu. V tom druhém případě, zčásti závislém, má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává určitou provizi za prodané množství.

Mzda a platy za znalosti a dovednosti – jeden z relativně nových způsobů odměňování váže odměnu na to, zda je zaměstnanec organizace schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst či prací. Princip spočívá v tom, že se vytvoří jakási inventura žádaných znalostí a dovedností v jistém široce pojatém zaměstnání (jako jsou údržbáři) odlišujících se různou úrovní. Pro každou podskupinu zaměstnání (údržbář strojů, elektrikář apod.) se stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti, čemuž poté odpovídá i výchozí mzda nebo plat.

Mzdy za očekávané výsledky práce – tato forma patří mezi méně známé a bývá označována jako penzumové mzdy.² Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon, který se pracovník organizace zaváže odvést, popřípadě odvádět během určitého stanoveného období v odpovídajícím množství a kvalitě. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocení dosažených výsledků. Tato forma se používá nejčastěji u dělníků a nižších, středních vedoucích pracovníků.

Doplňkové mzdové formy [7; 15]

Osobní ohodnocení – používá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Je poskytováno se záměrem motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a žádanému jednání.

Prémie – obvykle bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Nejčastěji mají podobu periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu nebo jednorázové prémie.

Bonusy – bývají poskytovány k zaručené mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů (dokončení projektu podle zadaného standardu apod.).

Odměny – nejčastěji mají charakter jednorázových a mimořádných odměn. Jsou přiznány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí a nestandardní pracovní úspěch. K nejběžnějším odměnám tohoto druhu patří odměny na dovolenou a k Vánocům, k pracovnímu a životnímu

² Od slova penzum, tj. uložená práce, úkol.

výročí, za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy či za záchranu lidského života, odstranění důsledků živelných pohrom apod.

Účast na výsledcích – tato forma je charakteristická pro podnikovou sféru a mívá nejčastěji tři varianty – podíl na zisku, podíl na výnosu (obratu, přidané hodnotě) a podíl na výkonu (objem výroby, úspora nákladů).

2.3 Shrnutí

Řízení lidských zdrojů je pro podniky velmi klíčové. Jak již bylo zmíněno, nejcennějším kapitálem podniku jsou lidé, a proto je důležité věnovat lidským zdrojům dostatečnou pozornost. Jednotlivé personální činnosti, které byly ve druhé kapitole teoreticky nastíněny – vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, zisk, výběr, přijímání, rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců – jsou spolu úzce spjaté. Například organizace by zřejmě těžko mohla plánovat potřebu pracovníků, kdyby jí nepředcházela fáze vytváření a analýzy pracovních míst, jelikož právě plánování se opírá o popis a specifikaci pracovních míst. Nebylo by tedy ani možné odpovědět na otázky kolik a jakých pracovníků organizace potřebuje. S tím samozřejmě úzce souvisí i následný zisk, výběr a přijímání pracovníka. Zároveň popis a specifikace pracovního místa vytváří základnu i pro hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. Také rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru se neobejde bez již zmíněného popisu a specifikace pracovních míst. Tímto způsobem by bylo možné pokračovat donekonečna. Je tedy zřejmé, že by lidským zdrojům měla být věnována pozornost a to nemalá. Pokud organizace jednotlivým funkcím ŘLZ věnuje dostatečnou pozornost a bude je dodržovat, povede to k dosažení nejen podnikových cílů, ale také ke konkurenceschopnosti podniku. ŘLZ má v organizaci pod křídly personální útvar, personalisté, popřípadě v některých firmách vedoucí pracovníci. Na výběr mají z celé škály různých metod, forem a druhů, jak „dojít do cíle“. Je jen a jen na nich, jaká zvolí specifika při vytváření a analýze pracovních míst, jaká kritéria při získávání a výběru pracovníků, jakým způsobem budou své zaměstnance vzdělávat, jaké metody si vyberou pro hodnocení a odměňování pracovníků. Každá organizace má jiné konkrétní cíle a požadavky, působí v různých sektorech, odvětvích, a proto se teoreticky popsané personální činnosti ve druhé kapitole mohou podnik od podniku lišit.

3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI CHAROUZ RACING SYSTEM S.R.O.

Společnost Charouz Racing System s.r.o. (dále jen „CHRS“) byla založena zakladatelskou smlouvou jako společnost s ručením omezeným pod názvem Real Servis, západ s.r.o. dne 6. 5. 1999 a vznikla zapsáním do obchodního rejstříku Městského obchodního soudu v Praze dne 20. 5. 1999. Změna na Charouz Racing System s.r.o. nastala dne 4. 10. 2002. Sídlo společnosti se nachází v Praze na Těšnově, technické zázemí společnosti – provozovna (dílna, certifikovaná lakovna a svařovna) – pro úpravy a přípravu vozidel na závody je situováno nedaleko Prahy u dálnice D5 v Žebráku.

Předmětem podnikání společnosti [17] je:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných služeb než základních zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- klempířství a oprava karosérií,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- hostinská činnost.

Společnost je organizačně rozdělena následovně:

Tabulka 7: Organizační rozdělení společnosti

Správní úsek:	Provozní úsek:
<ul style="list-style-type: none">• statutární orgán – jednatelé,• ředitelství,• finanční ředitelství,• účtárna,• sklad.	<ul style="list-style-type: none">• catering,• technické ředitelství,• týmový management GT3 a Lamborghini,• týmový management Rally,• týmový management WSR, Auto GP, LMP.

Zdroj: vlastní zpracování

viz **Příloha č. 1** Organizační struktura společnosti Charouz Racing System s.r.o.

Pro účely bakalářské práce byla tato společnost vybrána záměrně, především pro její ne zcela obvyklý předmět podnikání. Svým způsobem CHRS spadá do oblasti automobilového průmyslu. Avšak jen do jisté míry. Hlavní a nejvýznamnější část podnikání, které je následně věnována celá druhá část bakalářské práce, tvoří společnost CHRS svojí činností a zaměřením se na provoz profesionálního závodního týmu. Touto činností se CHRS charakterizuje jako společnost nebo spíše jako závodní tým, působící na poli automobilových závodů (v motoristickém sportu) v ziskové sféře.

Od běžného výrobního automobilového průmyslu se společnost CHRS liší především tím, že při její činnosti nedochází k výrobnímu procesu, jehož výstupem by byl automobil určený pro běžné spotřebitele. Zjednodušeně řečeno, nevyrábí ani nenabízí automobily pro spotřebitele, pouze vozidla upravuje k obrazu svému takovým způsobem, aby plně vyhovovala a splňovala podmínky určené k motoristickým závodům. K tomu si dopomáhá i samostatnou výrobou vlastních dílů, obráběním kovů a tepelných svářením.

Závodní tým Charouz Racing System byl založen v roce 1985. Jeho hlavním posláním byly přestavby na závodní vozy a jejich servis. V osmdesátých letech minulého století se tento tým zúčastnil velmi úspěšného Evropského okruhového mistrovství divize a tím nastartoval svoji závodnickou kariéru.

Od vzniku závodního týmu Charouz Racing System, bezmála více než dvě desítky let, si tato česká stáj vybuodovala pověst vysoce profesionálního týmu, který se účastní nejenom českých a světových okruhových závodů, ale i rallye. CHRS se již zúčastnil stovek závodů, kdy nechyběl na soutěžích jako – Evropské okruhové mistrovství divize, Evropské závody do vrchu, Mezinárodní mistrovství ČR v rallye, Mezinárodní mistrovství ČR v závodech automobilů na okruzích (MMČR), Le Mans Series (LMS), závod 24 hodin Le Mans, Auto GP (formulové závody, do kterých vstoupil tým v sezoně 2010), World Series by Renault (WSR), FIA GT3 Championship (GT3), Lamborghini Super Trofeo (LST) a spousta dalších. Ve spolupráci s CHRS se objevují velmi známá jména jako Jan Charouz, Tomáš Enge, Filip Sládečka, Erik Janiš, Tomáš Kostka, Stefan Mücke či Brendon Hartley.

Pro představu a lepší porozumění jsou v následujícím textu krátce charakterizovány nejdůležitější a nejvýznamnější soutěže, kterých se CHRS účastní [11]:

- WSR – jedná se o formulové vytrvalostní závody. Účastí na tomto šampionátu se mladí a nadaní závodníci připravují na vstup do F1 (do Formule 1 postoupili z této série dnes již velmi známá jména jako Kimmi Raikönen, Lewis Hamilton, Filipe Massa, Robert Kubica nebo Sebastian Vettel).

- FIA GT3 Championship – představuje evropský šampionát vozů GT3, který byl představen na samém začátku roku 2005. Tato evropská série vozů GT3 je určena polotovárním a soukromým týmům z motoristického sportu.

- Lamborghini Super Trofeo – je italský speciál, nejrychlejší značkový pohár na světě, který je určen nejenom pro profesionální jezdce, ale i pro piloty z tzv. kategorie „gentleman drivers“ (jezdce gentlemany), kteří závodí hlavně pro zábavu. Tito jezdci tak mají jedinečnou příležitost vyzkoušet si na vlastní kůži, pod vedením profesionálů, špičkové závodění.

Společnost CHRS spolupracuje s velice významnými společnostmi a týmy, jejichž cílem je být ve svém oboru absolutní jedničkou. Spolupracuje například se společností Gravity Sport Management a Genii Capital, kdy tyto tři silné subjekty, působící na scéně světového motoristického sportu, jejichž společnými jmenovateli je profesionalita a nadšení, nasazují své vozy do závodů pod hlavičkou Gravity – Charouz Racing. Mezi další významné partnery společnosti patří všem známá německá automobilka Mercedes – Benz, renomovaná francouzská stáj DAMS, tým Heico Motorsport či tým Lamborghini Racing Eastern Europe. V sezoně 2012 zahajuje CHRS novou spolupráci s automobilkou Lotus (působící taktéž ve Formuli 1 jako Lotus F1 Team). Na základě této nové spolupráce již nebude vystupovat pod hlavičkou Gravity – Charouz Racing, ale pod názvem závodního týmu Lotus.

Dlouholetým exkluzivním reklamním a marketingovým partnerem společnosti CHRS je BPA sport marketing a.s. zastupující přední české jezdce na okruzích i v rallye. Spolupráce těchto dvou společností umožnila vzniknout projektu Hostess 4U, jehož cílem je nabídnout různým společnostem profesionální a kvalitní služby reprezentativních hostesek se špičkovou úrovní vystupování na široké spektrum událostí. [10]

Více informací o společnosti a jejím působení ve světě motoristického sportu lze nalézt na jejich webových stránkách <http://www.racing.charouz.cz/>.

3.1 Problematika příprav automobilových závodů

Porozumět problematice této oblasti a plně pochopit, jak funguje společnost, může být trochu komplikované. Avšak není to nemožné. Pro ty, kteří se nikdy v životě s podobnými společnostmi a typy závodů nesetkali osobně, tudíž neví, co všechno je nutné před odjezdem zajistit, kdo se na tomto procesu podílí a jak samotné závody probíhají, je v následujícím textu co možná nejstručněji a nejvýstižněji popsán celý proces jednoho závodu. Detaily ohledně přípravy vozů na závody apod. jsou záměrně vynechány.

Veškerá příprava na závody začíná již několik dní, až týdnů před každým závodem. Mezi nejdůležitější činnosti patří zajištění:

- financí na potřebné nákupy a poplatky v místě konání automobilových závodů,
- dopravních prostředků, popřípadě zarezervování letenek,
- kvalifikovaných pracovníků – od řidičů nákladních vozidel, přes kvalifikované kuchaře, obsluhu cateringu až po hostesky reprezentující závodní tým,
- ubytování pro veškerý personál,
- různých druhů potravin a nápojů již v ČR,
- pronájmu VIP salonku na závodním okruhu pro jezdce, management, sponzory aj.,
- pronájmu parkovacích míst v paddocku³ pro nákladní vozidla a doprovodná vozidla (převáží nejen vybavení pro závodní tým, ale i hospitality⁴ pro catering).

Jakmile jsou veškeré tyto činnosti důsledně vykonány a zajištěny, společnost stanoví datum, kdy se část týmu vydá na cestu s předstihem. Tedy jako první vyráží na cestu řidiči nákladních vozidel, které převáží vybavení pro závodní tým, hospitality, potraviny, nápoje, kuchyňské potřeby apod. K nim se přidávají kuchaři, pomocné síly, stavitelé hospitality a v neposlední řadě i hostesky. Teprve s určitým časovým odstupem se na cestu do cílového bodu vydá samotný závodní tým, jehož součástí jsou mechanici, masér a terapeut. Jako poslední se vydávají na cestu samotní jezdci.

Po dojezdu do místa určení a následně do paddocku musí první skupina vyhledat správce objektu, který jim určí místo, na kterém mohou postavit své hospitality. Závodní tým musí před každým závodem kontaktovat správce paddocku a nahlásit jim, jak velké hospitality bude mít k dispozici. Na základě těchto parametrů vzniká plán rozložení jednotlivých týmů. Stavba hospitality může trvat i několik dní. Záleží na velikosti samotného hospitality a počtu osob, které ho staví.

První fáze je ukončena tehdy, když je hospitality kompletně sestaveno, včetně vybavení, zapojení elektřiny apod. Zázemí pro tým stojí. První úkol je splněn. Tímto končí práce pro ty, kteří byli přijati pouze na stavbu hospitality. Tyto pomocné síly v některých případech odjíždí

³ Ohraničený prostor blízko závodního okruhu. Je určen pro závodní týmy a představuje jejich zázemí během závodů. V tomto prostoru si týmy staví svá hospitality.

⁴ Z angličtiny pohostinnost, pohoštění. Představuje prostory sloužící týmu s možností odpočinku, stravování apod. Zjednodušeně řečeno se jedná o větší a stabilnější stan.

zpět domů a vracejí se až po skončení závodů, kdy se hospitality demontuje a balí zpět do nákladních vozidel. Řidiči nákladních vozů většinou na místě zůstávají a bývají zapojeni do různých prací potřebných pro bezproblémový chod během závodů.

Jakmile dorazí na místo konání daného závodu i technický tým, plně se soustředí na přípravu vozů a doladování posledních detailů. Před samotným závodem se koná ještě několik kvalifikačních závodů, na jejichž výsledcích je sestaven plán startovních pozic jednotlivých automobilů na hlavní závod. Tento samotný, hlavní závod trvá v rozmezí několika málo minut či hodin, to je opět závislé na charakteru závodů. Avšak pozor. Tyto závody se nejedou během jednoho dne. Většinou jsou samotné závody rozvrženy do několika dní, zpravidla dvou.

Co se týče pracovníků cateringového oddělení, tak mezi jejich hlavní činnosti vykonávané během každého závodu patří – zajišťování občerstvení, dostatku potravin a nápojů, zařizování nákupů potřebných věcí pro tým, udržování čistoty v hospitality apod.

Po ukončení hlavního závodu se pomalu začne balit veškeré vybavení a demontovat hospitality. Členové týmu s jezdci odjíždí jako první. Po odborné demontáži hospitality a sbalení všech věcí do nákladních vozidel se mohou ostatní pracovníci vydat na cestu zpět do technického zázemí společnosti na Žebráku.

Délka celé akce (mimo přípravných prací) se opět odvíjí od charakteru závodu. Vždy se musí počítat s:

- cestou do daného státu či města, kde se závod koná,
- stavbou hospitality,
- kvalifikačními závody a následně hlavním závodem,
- demontáží hospitality a balením,
- cestou zpět do technického sídla společnosti na Žebráku.

Po návratu je nutné doložit veškeré finanční náklady (paragony a faktury od nakupovaných nápojů, potravin, čerpání pohonných hmot apod.), které se předají většinou ředitelce společnosti. Ta je s osobou odpovědnou za průběh a správu financí během závodů překontroluje, zpracuje a následně předá pracovníci účtárny.

Každá akce má vlastní specifika a jednotlivé závody včetně celého průběhu akce se mohou v některých případech nepatrně lišit.

4. ANALÝZA NÁSTROJŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

Tato kapitola popisuje jednotlivé personální činnosti, teoreticky charakterizované v první části bakalářské práce, v konkrétním podniku v praxi pro oblast provozování profesionálního závodního týmu.

Jak již bylo zmíněno, v charakteristice a představení společnosti, CHRS se jednou ze svých činností (provozování závodního týmu) významně liší od běžných výrobních podniků působících v automobilovém průmyslu. Této odlišnosti by tak mělo být, alespoň do jisté míry, přizpůsobeno i ŘLZ v organizaci. Společnost sice nedisponuje personálním oddělením, ani nemá k dispozici žádného personalistu, to ale neznamená, že je ŘLZ v organizaci zanedbáno. Společnost přistupuje k oblasti ŘLZ do jisté míry svým osobitým způsobem, kdy má nastaveny určité parametry a přístupy a do jisté míry velmi podobně jako jiné organizace.

4.1 Personální činnosti

Otázky týkající se řízení lidských zdrojů má na starosti a ve své kompetenci jednatelka a ředitelka společnosti v jedné osobě Ing. Monika Dvořáčková, jednotliví týmoví manažeři závodních týmů a v některých případech i sám majitel společnosti.

4.1.1 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst neprobíhá ve společnosti CHRS velmi často. Většinu pracovních míst, které podnik ke svému působení potřebuje, má již vytvořené a plně obsazené. Pokud ovšem nastane situace, kdy je třeba vytvořit nové pracovní místo, spojí ředitelka společnosti síly s jednotlivými týmovými manažery a společně, jako tým, zahájí proces vytváření pracovních míst. Úzce spolupracují i se svými podřízenými pracovníky a s vstřícností přijímají od zaměstnanců připomínky i nápady.

Cílem vytvoření pracovních míst ve společnosti CHRS je především prosperita společnosti v tom slova smyslu, aby byla společnost pokud možno absolutní jedničkou ve svém oboru. Dalším cílem je, aby nově vytvořená pracovní místa efektivně přispívala k dosažení vytyčených cílů.

Proces vytváření pracovních míst zahájí společnost identifikací a analýzou toho, co je potřebné a jaký úkol je třeba plnit. Jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce,

společnost si zodpoví základní a potřebné otázky, bez kterých pracovní místo nemůže vzniknout. Jedná se o otázky typu: Co? – Kde? – Kdy? – Proč? – Jak? – Kdo?

Následně společnost přikročí k několika základním fázím tvorby pracovních míst. Určí obsah práce a povinnosti daného pracovního místa, které jsou od sebe navzájem odlišné a specifické dle charakteru pracovní pozice v organizaci. Pokud bude organizace vytvářet pracovní pozici technického inženýra, požadavky a obsah práce bude naprosto rozdílný od pracovní pozice například grafika společnosti. Společnost dále určí, jak se má práce provádět. Tuto fázi dostávají na starosti především vedoucí osobnosti ve společnosti podle toho, do jakého oddělení nová pracovní pozice spadá. Pokud půjde o pracovní pozici pomocného kuchaře, specifikaci prováděné práce bude mít na starost ředitelka společnosti, pod kterou přímo spadá cateringové oddělení. Ovšem pokud půjde o nového člena do závodního týmu, specifikaci jeho práce dostane na starost jeden z týmových manažerů. Jako poslední krok vytváření pracovních míst určí odpovědné osoby, jaký vztah bude mít nově vytvořené pracovní místo k ostatním pracovním místům v organizaci.

Nedávno byla v organizaci vytvořena nová pracovní pozice a to konkrétně pozice koordinátor/ka zázemí. Důvodem k vytvoření tohoto nového pracovního místa bylo povýšení bývalé project manažerky, v tuto chvíli již ředitelky a jednatelky společnosti Ing. Moniky Dvořáčkové. Ve chvíli, kdy se Ing. Monika Dvořáčková stala ředitelkou společnosti, neznamenalo pro ni toto povýšení pouze lepší finanční ohodnocení a odměnu za dlouholetou práci ve firmě, ale i větší náročnost a nové pracovní povinnosti. Nové kompetence s sebou přinesly i větší časovou vytíženost, tudíž bylo složitější věnovat se v dostatečné míře a se stejným nasazením všem oblastem působení. Proto se Ing. Monika Dvořáčková rozhodla předat část svých pracovních činností jinému pracovníkovi. Nakonec bylo rozhodnuto, že bude vytvořeno nové pracovní místo, které se plně soustředí na provozní činnost v oblasti hostinství, spojené s pořádáním společenských akcí, meetingů, zajišťováním reprezentativních pracovních sil (laicky řečeno hostesek) apod.

Nově vytvořené místo koordinátora/ky projednávala nynější ředitelka společně s majitelem společnosti. Jelikož tuto funkci určitou dobu zastávala ředitelka společnosti, bylo zpočátku zřejmé, jaký obsah práce bude základem. Hlavní činností koordinátora/ky zázemí je koordinace přípravy různých typů společenských akcí, přijímání objednávek, správa webových stránek reprezentujících nabízené služby společností, účast koordinátora/ky na významných společenských a sportovních událostech či kontrola výkonu práce pracovních sil, především hostesek. Ředitelka definovala, jak by se daná práce měla provádět a jakou má

představu o výkonu nově plánované pracovní pozice. Následně determinovala vztah k jiným pracovním pozicím v organizaci, kdy pouze stanovila, že tato nově vytvořená pozice bude přímo podřízená jí, jelikož pozice koordinátora/ky byla zařazena do oddělení cateringu, které spadá přímo pod ředitelku společnosti. Žádný jiný vztah k pracovním pozicím v organizaci nebyl definován především proto, že tato pozice je naprosto individuální a s ostatními pozicemi ve společnosti nemá společné rysy.

4.1.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst znamená pro společnost CHRS především vytváření představy o pracovníkovi, který by měl dané pracovní místo obsadit. Ve společnosti existuje zhruba na 18 různých pozic včetně pozic pro externí pracovníky.

Co se týče nově vytvořené pozice koordinátora/ky, společnost CHRS si vytvořila následující představu o pracovníkovi, který by tuto pozici měl zastávat. Požadavky byly následující:

- minimální vzdělání – SŠ s maturitou,
- řidičský průkaz skupiny B,
- zkušenosti v oboru,
- minimálně 2letá působnost ve společnosti CHRS,
- základy IT programování – správa webových stránek,
- znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni,
- znalost dalšího cizího jazyku výhodou,
- organizační schopnosti, samostatnost, racionální uvažování, schopnost práce v týmu, zodpovědnost, komunikativnost, příjemné vystupování a bezúhonnost.

Po specifikaci požadavků na pracovníka vyhlásila společnost CHRS interní výběrové řízení na pozici koordinátor/ka zázemí.

4.1.3 Personální plánování

Plánování lidských zdrojů ve společnosti, především jeho počtu, vychází nejen z aktuálních, ale i dlouhodobých potřeb pracovníků. Personální plánování provádí již zmíněná

ředitelka společnosti s majitelem za pomoci týmových manažerů. Potřebu nových zaměstnanců plánují na základě dlouholetých zkušeností, jelikož většina vedoucích osobností působí v podniku více než 5 let.

Před každou sezonou dostane společnost rozpis závodů, které se v daném roce uskuteční. CHRS si následně určí, kterých závodů a sportovních akcí se její týmy zúčastní. Na základě těchto informací vyhodnocuje společnost CHRS potřebu nových pracovníků. S nimi následně dojedná, kterých závodů se účastní a jakou funkci na nich budou vykonávat.

V tuto chvíli reprezentuje společnost CHRS, dle počtu zaměstnanců, středně velký podnik. Na základě plánování potřeby nových zaměstnanců lze společnost rozdělit na dvě části, úseky, jak je již znázorněno v organizačním rozdělení společnosti (viz tabulka 7 Organizační rozdělení společnosti). První skupinu společnosti, označovanou jako správní úsek, představují ti stálí zaměstnanci, kteří svojí činností zajišťují správný chod společnosti a jejich činnosti nejsou přímo ovlivňovány motoristickými závody. Jedná se o pozice jako finanční ředitelka, účetní, skladník, grafik apod. Druhou skupinu, neboli provozní úsek, reprezentují pracovní pozice úzce spjaté se závodními týmy a motoristickými závody. Do této skupiny patří mechanici, hostesky zajišťující catering a reprezentující závodní tým, řidiči kamionů, stavbaři hospitality, pracovníci cateringového oddělení apod. A právě poptávka po lidských zdrojích z této druhé skupiny je přímo závislá na motoristické sezoně, má tedy sezonní charakter. Od dubna do listopadu, kdy se konají různé sportovní akce a závody, přijímá společnost nové pracovníky. Její plán tedy počítá s přijetím nových pracovních sil do provozního úseku, především do jednotlivých závodních týmů a cateringu. V této souvislosti společnost preferuje zaměstnávání externích pracovníků, se kterými uzavírá dohodu o provedení práce, v případě živnosti obdrží společnost od živnostníka fakturu za vykonanou práci. Výhodou zaměstnávání externích pracovníků je pro společnost především administrativní ulehčení.

Konkrétní počet pracovníků se pohybuje mimo sezonu v menších cifrách a již několik let zůstává neměnný. Ustálil se zhruba na počtu 25 stálých zaměstnanců zařazených do jednotlivých úseků a oddělení společnosti dle organizační struktury. Z tohoto počtu 25 zaměstnanců má každý týmový manažer v zimním období k dispozici pouze několik málo zaměstnanců, v řádech jednotek zhruba od 3 do 5 lidí. V zimním období se nejezdí žádné závody, pouze se v předstihu vykonávají práce potřebné pro další sezonu, na které tento malý počet zaměstnanců stačí.

Co se týče nově vytvořené pozice koordinátora/ky zázemí, plán počítá s touto pozicí jako se stálým pracovním místem s flexibilní pracovní dobou.

4.1.4 Zisk, výběr a přijímání pracovníků

Ve fázi **získávání pracovníků** využívá společnost CHRS následující zdroje:

- vnitřní zdroje pracovních sil (interní) – zaměstnanci podniku,
- vnější zdroje pracovních sil (externí) – cizinci, studenti apod.

Pokud tedy v podniku nastane situace nově vytvořeného či uvolněného pracovního místa, společnost se rozhoduje, zda dané místo obsadí:

- pracovníkem, který prostředím podniku zná a ví, jak to uvnitř podniku chodí, tedy vlastním zaměstnancem, který se na danou pozici vypracuje nebo má nějaký důvod a zájem toto místo obsadit, nebo
- pracovníkem, tzv. „novou krví“, která může do organizace přinést jiný pohled na věc, odlišný přístup k řešení problémů a nové nápady.

Obvykle jsou v podniku vzhledem k úspoře času a znalostem prostředí upřednostňovány vnitřní zdroje pracovních sil. Externí zdroje pracovníků přichází na řadu speciálně v období motoristické sezony.

V souvislosti s externími pracovními silami hledá společnost nejvhodnější uchazeče za pomoci svých zaměstnanců na základě doporučení, pomocí vlastních kontaktů získaných na sportovních akcích a závodech, na základě doporučení od svých obchodních a marketingových partnerů apod.

V rámci nově vytvořeného pracovního místa koordinátora/ky zázemí se společnost rozhodla o interním výběrovém řízení, jelikož je pro tuto funkci velmi důležitá znalost prostředí podniku. Společnost vyvěsila nabídku této pozice na vývěsce ve firmě a elektronickou formou, emailem, rozeslala svým zaměstnancům oběžník informující o nově vytvořeném místě, které je nutné v co nejkratší době obsadit.

Cílem **výběru zaměstnanců** každé společnosti, tak i společnosti CHRS, je vybrat toho uchazeče, který bude co možná nejlépe odpovídat požadavkům příslušného místa a požadavkům firmy. Tato fáze není pro společnost vůbec jednoduchá, obzvlášť pokud se na příslušné místo přihlásí velmi vysoký počet uchazečů, tím se tato fáze stává, mimo jiné, časově náročnou.

V první fázi výběru společnost strádá materiály od všech svých uchazečů na příslušné místo. V této fázi vyžaduje společnost, ve většině případů, zaslání průvodního dopisu

a životopisu. Na základě analýzy těchto dokumentů společnost zúží počet uchazečů, kteří připadají v úvahu. Tyto uchazeče si následně pozve k osobnímu pohovoru. V některých případech si společnost vyžádá doplňující dokumenty, jako například doklady o praxi, certifikáty apod.

Pracovní pohovor běžně probíhá mezi čtyřma očima, sporadicky se k pohovoru připojí další potřebná vedoucí osoba podniku. Přípravu a průběh pohovoru obvykle vede ředitelka společnosti nebo týmový manažer, do jehož týmu spadá příslušné poptávané pracovní místo. Pohovor probíhá v českém jazyce, s výjimkou cizinců, které společnost také zaměstnává. Avšak při práci u této společnosti jsou potřebné i znalosti cizích jazyků, které jsou při pohovoru ověřovány formou konverzace, kdy se zjišťuje komunikační úroveň uchazeče. Pokud ovšem uchazeč nemá dostatečné znalosti cizího jazyka, společnost to nebere jako velkou překážku pro jeho následné přijetí, jelikož svým zaměstnancům zajišťuje kurzy anglického jazyka s rodilým mluvčím. Pohovor mívá jednu, maximálně dvě fáze.

- 1. fáze pohovoru – jedná se o pohovor, který uchazeči běžně absolvují v různých podnicích. Zahrnuje osobní představení uchazeče a diskusi o požadavcích na pracovní místo i kandidáta. Velký důraz je ve společnosti kladen na týmovou kooperaci, proto se v této fázi mimo jiné zjišťuje pomocí dobře zvolených otázek, zda je uchazeč vhodný pro práci v týmu.

- 2. fáze – kromě osobního pohovoru s vedoucí osobností podniku využívá společnost další metodu výběru pracovníků, kterou je ukázka práce. V případě uchazeče o místo grafika požaduje společnost ukázku práce s polepovými materiály a splnění zadaného praktického úkolu. V případě koordinátora/ky zázemí jde o praktický úkol v podobě fiktivní přípravy a koordinace nějaké společenské akce, meetingu apod.

Po skončení přijímacích pohovorů nastává fáze vyhodnocování a posuzování kvalit, osobních předpokladů a vhodnosti daných uchazečů. Tato fáze může trvat v řádech minut, hodin ale i dní.

Pozice koordinátora/ky zázemí byla vybrána během několika málo hodin, jelikož se na toto pracovní místo přihlásilo pouze 5 uchazečů a uchazeček. Pohovor probíhal s ředitelkou a majitelem společnosti. Výběrové řízení nakonec vyhrála tříadvacetiletá slečna z Hradce Králové, která pro společnost pracuje již 5 let jako hosteska zajišťující catering a reprezentující týmy na automobilových závodech. Sama se během svého působení ve společnosti angažovala v pořádání různých událostí. V tomto výsledku výběrového řízení spatřuje společnost CHRS hlavní výhodu v tom, že jelikož je tato pozice brána jako stálý pracovník s časovou měsíční mzdou, využije ještě lépe potenciálu této mladé slečny

ve prospěch firmy, ale zároveň i ve prospěch jí samotné tím, že jí poskytne praxi a stálý příjem finančních prostředků.

Ve chvíli, kdy se společnost rozhodne pro jednoho konkrétního uchazeče, zahájí fázi **přijímání pracovníka**, kdy mu sdělí kladný výsledek přijímacího pohovoru a pokud uchazeč místo přijme, společnost CHRS si s ním následně domluví schůzku, na které bude sepsána pracovní smlouva či jiný typ smlouvy. Pokud vybraný uchazeč nabídku na pracovní místo nepřijme, podnik zkontaktuje toho uchazeče, který byl v užším výběrovém řízení vyhodnocen jako další v pořadí. Ostatním uchazečům o příslušné místo zašle společnost CHRS informativní email či textovou zprávu o nepřijetí do funkce.

Než nový zaměstnanec nastoupí do práce, společnost CHRS si s ním domluví schůzku. Na této informativní schůzce je seznámen s právy a povinnostmi, které pro něj plynou z pracovního poměru ve společnosti a následně je s ním sepsána a uzavřena pracovní smlouva. Typ uzavíraných smluv se liší podle pracovní pozice. Někteří stálí zaměstnanci mají se společností uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou, jiní stálí pracovníci na dobu určitou. Mezi stálými pracovníky se ovšem objevují tací, kteří pracují na živnostenský list. Externí pracovníci, pokud se nejedná o živnostníky, uzavírají se společností dohodu o provedení práce (dále jen "DPP"), většinou se tato dohoda týká hostesek. Živnostníci po předem dohodnuté a následně řádně vykonané práci zasílají fakturu na adresu společnosti. Na této schůzce jsou dále probrány podmínky smluv, formální náležitosti a v případě externích zaměstnanců série závodů s konkrétními daty, kterých se zúčastní.

V den nástupu do práce je nový zaměstnanec svěřen do péče ředitelky společnosti nebo týmového manažera, popřípadě jednotlivých ředitelů úseků. Záleží na tom, o jakou pracovní pozici se jedná. V první řadě je seznámen s chodem společnosti a veškerými podmínkami práce. Následně je uveden na pracoviště, kde bude vykonávat svoji funkci a je seznámen s ostatními pracovníky daného oddělení. Po této seznamovací fázi jsou mu přiděleny první pracovní úkoly.

4.1.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Vnitropodniková mobilita pracovníků není ve společnosti CHRS praktikována moc často. Jedná se spíše o ojedinělé případy, avšak když už se vyskytne potřeba mobility, týká se především převádění pracovníků na jinou práci či oddělení. Tato chvíle nastává obvykle

v období automobilové sezony, kdy se konají dva náročnější závody souběžně ve stejnou dobu, každý z jiné série závodů. Týmy, které se těchto závodů účastní, mohou pocítit potřebu výpomoci dalších mechaniků a pracovníků. S touto prosbou se obrátí na volný tým a zažádají o určitý počet pracovníků. Tito vyžádaní pracovníci jsou následně přeřazeni na dobu konání daného závodu na jiné pracoviště – do jiného týmu. Tento přesun je naprosto bezproblémový, jelikož se jedná o velmi podobnou, ne-li stejnou práci.

S povyšováním pracovníků je ve společnosti CHRS trochu problém. Povýšení je možné pouze v rámci jednotlivých pracovišť. Typickým příkladem je nově vytvořená pozice, v tuto chvíli již koordinátorky zázemí, zařazená do oddělení cateringu. Tuto pozici obsadila slečna, vykonávající 5 let funkci hostesky, zařazenou taktéž do oddělení cateringu. V tomto konkrétním případě se jednalo o povýšení v rámci jednoho oddělení, oddělení cateringu.

Jak již bylo zmíněno, vertikální mobilita pracovníků není v podniku prakticky možná. „Výš už to prostě nejde,“ konstatovala ředitelka společnosti při rozhovoru. Je to dáno tím, že v souvislosti s vedoucími pozicemi podniku dává společnost přednost lidem z venku. Lidem, kteří mohou přinést nové nápady, jiný přístup k práci a využívat zkušenosti z jiných oblastí a pracovních pozic, ve kterých působili. Ředitelka společnosti dodává: „Občas náhodou potkáme šikovného člověka, kterému dáme šanci a zaměstnáme ho.“

Co se týče vnější mobility pracovníků neboli ukončování pracovního poměru u společnosti CHRS, musí být od sebe odlišeni stálí a externí pracovníci.

Většina stálých pracovníků působí u společnosti již několik let, dlouhodobě. Za dobu existence společnosti nedošlo k žádnému výraznému propouštění stálých zaměstnanců. Pokud nastala v podniku situace ukončení pracovního poměru, tak pouze z vlastní iniciativy zaměstnance na základě nabídky pracovního místa od jiné společnosti (konkurenta, partnera společnosti apod.), ze zdravotních, či jiných důvodů, popřípadě na základě dohody se zaměstnavatelem. Doposud nebyl propuštěn žádný pracovník z důvodu nadbytečnosti ani hrubého porušení kázně či na základě jiných oprávněných forem propouštění. V rámci vnější mobility nastoupila v nedávné době 1 žena na mateřskou dovolenou.

U externích pracovníků, kteří jsou do společnosti přijímáni na období automobilových závodů na základě DPP, je způsob ukončování pracovního poměru zřejmý. Jakmile pracovník vykoná danou práci, na kterou byl společností najat, pracovní poměr mezi ním a společností CHRS je ukončen. Někteří externí zaměstnanci bývají přijímáni do společnosti opakovaně.

4.1.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců společnosti CHRS probíhá formou školení a pomocí kurzů anglického jazyka.

Společnost zajišťuje pro své zaměstnance zákonná školení – bezpečnost práce, požární ochrana, první pomoc, školení řidičů apod. Tato školení probíhají na pracovišti společnosti a jsou prováděna externím pracovníkem.

Dále jsou pro pracovníky zajišťována školení potřebná pro výkon jejich pracovních činností.

Kromě těchto školení poskytuje CHRS svým zaměstnancům kurz anglického jazyka s rodilým mluvčím.

Žádné jiné formy vzdělávání nejsou ve společnosti praktikovány.

4.1.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti CHRS probíhá jak v podobě neformálního hodnocení, tak formálního. První způsob hodnocení bývá příležitostný, není nikde zaznamenáván a probíhá ústní formou. Toto hodnocení je využíváno spíše v období mimo sezonu a plní zejména funkci kontroly plnění pracovních úkolů. Formální hodnocení probíhá ve společnosti jednou až dvakrát ročně.

Se začátkem automobilové sezony je nutné kontrolovat odvedenou práci mnohem častěji. Společnost je rozdělena na několik oddělení, kdy každé má svého vedoucího, který má na starost hodnocení svých podřízených zaměstnanců. Nejčastěji je využívána metoda pozorování výkonu práce podřízených zaměstnanců. Kritéria hodnocení zaměstnanců se liší dle profese.

4.1.8 Odměňování pracovníků

Forma odměňování pracovníků se liší dle charakteru pracovní pozice. Mzdový řád není ve společnosti CHRS vypracován (společnost neuplatňuje žádná pravidla pro mzdový řád).

Fixní měsíční mzdou jsou odměňováni:

- pracovníci ředitelství společnosti,

- pracovníci technického a finančního ředitelství,
- jednotliví týmoví manažeři,
- pracovníci účtárny a vedoucí skladu.

Ostatní pracovníci společnosti jsou odměňováni na základě hodinové mzdy, tedy dle počtu odpracovaných hodin za měsíc. Tato forma odměňování je ve společnosti určena kvůli charakteru práce, kterou zaměstnanci provozního úseku vykonávají.

V období sezony automobilových závodů mají zaměstnanci flexibilní pracovní dobu. Tato pracovní doba je přímo úměrná konání závodů a sportovních akcí a samozřejmě i dané situaci na těchto událostech. Týmy společnosti CHRS se zúčastňují i takových závodů, kdy se jede 24 hodinový závod. Ano, tento závod skutečně trvá celých 24 hodin. Během tohoto, ale i během jakéhokoliv jiného závodu, musí být členové týmu, především mechanici, plně k dispozici. Pokud to situace vyžaduje, je nutné, aby celých 24 hodin žádný z potřebných členů týmu nezamhouřil ani oko. Samozřejmě 24 hodinový závod je z pohledu délky trvání jednoho závodu naprostá rarita, extrém. Týmy mají rozvržený a naplánovaný program takovým způsobem, aby byla vždy jedna potřebná část týmu plně k dispozici a druhá část nabírala síly pro následné podávání těch nejlepších pracovních výkonů. Flexibilita pracovní doby je typická taktéž pro hostesky, nezávisle na sezoně a samozřejmě i pro další pracovníky cateringového oddělení.

Koordinátorka zázemí má stanovenou rovněž flexibilní pracovní dobu, ale zároveň má jako stálý pracovník fixní měsíční mzdu.

Mimo sezonu mají pracovníci společnosti stanovenou stálou pracovní dobu, opět v závislosti na charakteru pracovní pozice. Například grafička podniku má pracovní dobu od 8 – 18 hodin, mechanici společnosti od 8.30 – 16.30 hodin. Vedoucí společnosti mají pracovní dobu flexibilní.

Společnost využívá i doplňkovou formu mzdy v podobě prémie či bonusu. O výši této doplňkové složky mzdy rozhodují vedoucí daného oddělení společně s ředitelkou společnosti na základě dobře odvedeného pracovního výkonu.

Společnost svým zaměstnancům poskytuje zaměstnanecké výhody v podobě stravenek. Jak již bylo zmíněno, mezi zaměstnanecké výhody vzdělávacího charakteru lze uvést jazykový kurz s rodilým mluvčím a různé typy potřebných školení. Tyto výhody mohou čerpat všichni zaměstnanci, kteří o ně projeví zájem.

5. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA EMPIRICKÉ STUDIE

Kapitola se zabývá interpretací a popisem empirické studie, provedené pomocí dotazníkového šetření.

5.1 Cíle výzkumu

Cílem empirické studie bylo primárně zjistit, zda se teoretické poznatky, definované v druhé kapitole této bakalářské práce, využívají v praxi. Jednotlivé otázky a konkrétní výběrové možnosti proto byly voleny na základě teoretické části bakalářské práce.

Sekundární cíl se zabýval způsobem a konkrétní podobou řízení lidských zdrojů ve společnosti Charouz Racing System s.r.o. a jak toto řízení vnímají jednotliví zaměstnanci společnosti.

5.2 Časový plán

Pro získání potřebných informací a údajů byla použita nejrozšířenější výzkumná technika dotazníku (viz příloha č. 2 Dotazník). Příprava a následná formulace dotazníku byla zahájena již v prosinci roku 2011. Na základě několika konzultací s vedoucím bakalářské práce vznikla finální verze dotazníku začátkem roku 2012.

Dotazníky byly elektronickou formou rozeslány celkem 45 zaměstnancům společnosti Charouz Racing System s.r.o. v pondělí 9. ledna 2012. Sběr dat probíhal necelý jeden měsíc, konkrétně od 9. – 31. ledna 2012, tedy 23 dní. Zpátky bylo získáno celkem 36 řádně vyplněných dotazníků. Zbylých 9 zaměstnanců dotazník vůbec nevyplnilo. Za hlavní důvody toho, že respondenti neodpověděli, lze považovat neochotu, nedostatek času či přehlédnutí přijatého emailu obsahující dotazník.

Na základě výsledků byly vytvořeny tabulky a údaje do nich řádně zaneseny formou absolutních četností (viz příloha č. 3 Vyhodnocení dotazníků).

5.3 Deskripce použitých metod sběru dat

V předcházející části již byla zmíněna metoda, pomocí níž proběhl sběr dat, potřebný ke zjištění nezbytně nutných údajů. Touto výzkumnou metodou byl dotazník vlastní

konstrukce. Důvodů pro výběr dotazníku bylo hned několik. Výhoda je spatřována především v nenáročnosti sběru dat a to jak časové, tak finanční. Dokáže zasáhnout velký počet respondentů a umožňuje dotazovaným dostatek času na odpověď [19]. Dotazník pro sběr dat týkajících se řízení lidských zdrojů ve společnosti CHRS byl sestaven v elektronické podobě, jehož hlavní výhodou je jednoduché a především rychlé rozeslání do jakkoliv vzdáleného místa, čímž poskytuje údaje získané od respondentů, kteří jsou vzdáleni i desítky kilometrů. Jelikož se jednalo o elektronické rozesílání pomocí emailové schránky či sociálních sítí, nedá se hovořit o absolutní anonymitě. I přes to byly soubory s vyplněnými daty jednotně nazvány a poprvé otevřeny až při zpracování.

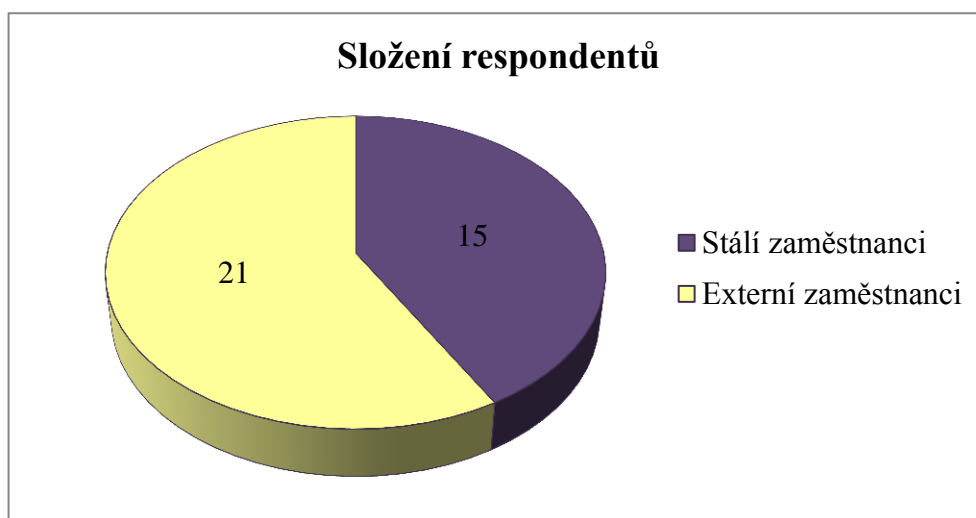
Dotazník byl složen z 21 otázek zaměřených na řízení lidských zdrojů ve společnosti CHRS. Těchto 21 otázek bylo rozčleněno na dvě části. První, obsahující 13 otázek týkajících se personálních činností, které byly voleny na základě teoretických poznatků definovaných ve druhé kapitole. Druhá část sloužila ke zjištění informací o respondentech. Z těchto 21 otázek se 3 zaměřily na získávání pracovníků, 2 na výběr a 1 na přijímání. Další částí bylo vzdělávání, které se zjišťovalo pomocí 1 otázky a odměňování pomocí 3 otázek. Další otázka zkoumala rozmístění a mobilitu zaměstnanců v podniku. Zjišťována byla i motivace k práci, na základě 1 otázky. Poslední otázkou týkající se personálních činností byla otázka směřující na požadavky pracovníků při výkonu práce. Zbýlých 8 otázek zjišťovalo základní informace o respondentovi a potřebné informace o pracovní pozici, kterou ve společnosti zastává. Tyto otázky se týkaly především jeho pohlaví, věku, vzdělání, sídla, kde žije, pracovní době, délce působení ve firmě či spokojenosti.

Z celkového počtu 21 otázek byly 2 otázky zkonstruovány formou škály pro výběr upřednostňované odpovědi na stupnici od 1 do 4. U 1 otázky měli respondenti možnost vzestupně seřadit nabízené údaje dle osobních priorit. Zbýlá většina otázek byla nadefinována formou výběru z několika daných možností, přičemž respondenti u některých otázek měli možnost zaškrtnout pouze jednu odpověď, u zbylých měli možnost volby více odpovědí. Součástí několika otázek byla možnost napsat vlastní názor či uvést jiné důvody. Celkem tedy bylo 7 polootevřených otázek. Pouze 1 otázka byla otevřená.

Data získaná z řádně vyplněných dotazníků byla v první řadě zpracována a poté zanesena do vytvořených tabulek v programu Microsoft Excel.

5.4 Deskripce zkoumaného vzorku

Dotazníkové šetření proběhlo u společnosti Charouz Racing System s.r.o., jehož cílovou skupinou se stali zaměstnanci společnosti, bez rozdílu. Jak již bylo zmíněno, celkem bylo rozesláno 45 dotazníků, avšak tento počet zcela nepokrýval celkový počet zaměstnanců. Vráceno bylo 36 řádně vyplněných dotazníků. Již na začátku příprav šetření bylo rozhodnuto, že odpovědi na jednotlivé otázky budou členěny na základě rozdělení zaměstnanců na interní (stálé zaměstnance) a externí. Z celkového počtu 36 respondentů bylo vyplněno 15 dotazníků stálými zaměstnanci a 21 dotazníků externími zaměstnanci.



Obrázek 1: Složení respondentů na základě rozdělení zaměstnanců na stálé a externí

Zdroj: vlastní zpracování

5.5 Matematicko – statistické zpracování dat

Dotazník byl vypracovaný v programu Microsoft Word. Tabulky a grafy byly zpracovány pomocí aplikace Microsoft Excel.

Údaje získané z vyplněných dotazníků byly zpracovány ručně a rozřazeny do předem vytvořených. Tyto výsledky byly vyjádřeny za pomoci absolutních četností. U postojových (škálovacích) otázek a jedné řadící na základě osobních priorit bylo vypočteno výsledné hodnocení pomocí následujícího vzorce pro škálu:

$$X = \frac{(1 * X_1) + (2 * X_2) + (3 * X_3) + (4 * X_4)}{N}, \quad (1)$$

kde: N = počet respondentů;

X1 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou;

X2 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou;

X3 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou;

X4 = počet osob, kteří odpověděli danou variantou.

5.6 Interpretace výsledků empirické studie

Stálí zaměstnanci společnosti vyplňovali specifické otázky v dotazníku na základě jejich práce ve společnosti mimo sezonu, tedy popisovali svoji práci zhruba v období od prosince do března. Externí zaměstnanci svoji práci v dotazníku charakterizovali v období od dubna do listopadu, kdy se konají různé sportovní akce a závody. Důvod byl jednoduchý. Práce stálých a externích zaměstnanců je v období sezony stejná, pracovní doba je flexibilní a mzda za každý závod se pohybuje zhruba ve stejných částkách, navíc externí pracovníci mimo sezonu se společností nespolupracují.

Jak již bylo zmíněno, ze 45 rozeslaných dotazníků zaměstnancům společnosti CHRS se dotazníkového šetření zúčastnilo pouze 36 pracovníků. Těchto 36 pracovníků tvořilo 15 stálých a 21 externích zaměstnanců společnosti.

5.6.1 Charakteristika stálých zaměstnanců, zúčastněných dotazníkového šetření

Na základě získaných údajů bylo zjištěno, že z 15 stálých zaměstnanců bylo 14 mužů a 1 žena. Věk dotazovaných se pohyboval mezi 21 – 40 lety, kdy se 5 účastníků zařadilo do skupiny od 21 – 30 let, zbylých 10 spadlo do kategorie následující, tedy od 31 – 40 let. Z těchto 15 zaměstnanců mají všichni vystudovanou střední školu zakončenou maturitní zkouškou. 10 zaměstnanců specifikovalo sídlo, kde žije, dle počtu obyvatel, jako sídlo s více, jak 1 milionem obyvatel, z čehož se dá usoudit, že žijí v hlavním městě České republiky, tedy v Praze, což je logické, jelikož technické zázemí společnosti (provozovna), ve které stálí zaměstnanci pracují, je nedaleko Prahy. Zbylých 5 dotazovaných se rozčlenilo do menších sídel. Z počtu 15 dotazovaných stálých zaměstnanců vyplnilo dotazník 13 mechaniků, 1 vedoucí pracovník a 1 zaměstnankyně spadající do oblasti výroby řezané a tištěné reklamy, jejíž pozice se dá zjednodušeně nazvat jako grafička společnosti. Pracovní doba dotazovaných

(v období mimo sezonu) se pohybovala zhruba v rozmezí 5 dní v týdnu, tedy od pondělí do pátku, od 8 – 18 hodin. Tuto variantu uvedl 1 dotazovaný. Stejný počet dní, avšak s rozlišnou pracovní dobou, tedy od 8.30 – 16.30 hodin, uvedlo 13 dotazovaných. Zbývající 1 respondent uvedl svoji pracovní dobu jako flexibilní. Co se týče délky působení zaměstnanců u společnosti CHRS, tak 2 zaměstnanci z 15 dotazovaných uvedli, že pro společnost pracují v rozmezí od 8 – 10 let. Nejkratší působení u firmy, 1 – 2 roky, uvedli v dotaznících 3 respondenti, druhou nejkratší dobu mezi 2 – 4 lety označili 4 respondenti a 6 zaměstnanců působí ve firmě něco mezi 4 – 6 lety. Žádný stálý pracovník, který se dotazníkového šetření účastnil, nepůsobí u firmy od jejího založení. Poslední otázka, zjišťující základní informace o respondentovi a potřebné informace o pracovní pozici, kterou ve společnosti zastává, pokládala dotazovaným otázku, zda jsou se svojí prací a kolektivem spokojeni. Všech 15 účastníků odpovědělo, že ano.

5.6.2 Charakteristika externích zaměstnanců, zúčastněných šetření

Dle vyplněných údajů bylo zjištěno, že z 21 externích zaměstnanců společnosti CHRS se zúčastnilo šetření 15 mužů a 6 žen. Věk těchto zaměstnanců, spolupracujících se společností, se v převážné většině pohyboval mezi 21 – 30 lety, pouze 1 respondent uvedl, že je mladší jak 21 let. Co se týče vzdělání externích zaměstnanců, 1 dotazovaný uvedl, že má pouze základní vzdělání, což se spojením předcházející otázky, tedy věkem, může symbolizovat, že toto základní vzdělání má právě daná osoba mladší 21 let. Avšak to může být pouze domněnka, kterou výzkum nepotvrdil. Zbýlých 20 respondentů má ve stejném poměru vystudovanou střední školu, z čehož část ji má ukončenou výučním listem a část maturitní zkouškou. Sídlu, kde respondenti žijí, zaznamenalo nejmenší počet odpovědí u počtu obyvatel menšího jak 10 000. Nejvíce označených odpovědí se opět ve stejném poměru, tentokrát 9 a 9, přiřadilo k počtu obyvatel mezi 25 001 – 100 000 obyvatel a k více jak 1 milionu. Z těchto 21 respondentů zastává 12 osob funkci mechanika, 6 dívek pozici hostesky a 3 zaměstnanci pozici kuchaře. Všichni externí zaměstnanci popsali svoji pracovní dobu (v období sezony) jako flexibilní. Délka spolupráce se společností CHRS se u externích zaměstnanců pohybuje od 1 roku do 6 let. Nejdéle, tedy 4 – 6 let spolupracují se společností CHRS 3 externí zaměstnanci. Poslední otázka, stejně jako u stálých zaměstnanců, zjišťovala spokojenost. Opět všichni zaměstnanci uvedli, že jsou spokojeni.

5.6.3 Řízení lidských zdrojů, jak ho charakterizují zaměstnanci společnosti pomocí dotazníkového šetření

První otázka dotazníku zjišťovala, jakým způsobem, z jakého zdroje se nyní zaměstnanci společnosti dozvěděli o nabídce zaměstnání. Ani jeden stálý ani externí zaměstnanec nezvolil možnost z nabídky, všichni uvedli jiný zdroj, konkrétně doporučení od zaměstnance, známého a rodinných příslušníků popřípadě sami oslovili společnost. Doporučení od zaměstnance uvedlo ve svém dotazníku 6 stálých pracovníků. Stejný počet se o nabídce zaměstnání u společnosti CHRS dozvěděl od svého známého a zbylí 3 pracovníci sami oslovili společnost Charouz Racing System. Externí zaměstnanci uváděli ve svých dotaznicích vesměs stejné možnosti, 3 navíc uvedli jako zdroj informací svého rodinného příslušníka.

Převážná většina stálých i externích zaměstnanců zasílala společnosti životopis s průvodním dopisem a doklady o ukončení studia. Pouze 9 stálých zaměstnanců dokládalo společnosti navíc doklady o praxi. U externích zaměstnanců jich 3 označily možnost referencí a dokonce 1 zaměstnanec uvedl jinou možnost, pod kterou uvedl, že nezasílal žádné dokumenty. Důvodem mohla být nabídka směřovaná zaměstnanci přímo od vedení společnosti na základě jeho výkonů, znalosti jeho práci a dosavadních výsledků. Dalším důvodem mohla být i dlouholetá známost, předchozí spolupráce či cokoliv jiného, na základě čehož společnost usoudila, že nepotřebuje žádné dokumenty k přijetí dané osoby.

Třetí otázkou byla otázka postojová (škálovací), kdy respondenti volili míru souhlasu s daným výrokem na stupnici od 1 jako nejvíce, po 4 jako nejméně. Tato otázka se týkala důvodu, proč se uchazeči přihlásili do výběrového řízení. Nejhůře dopadla možnost – žádný konkrétní důvod, která na škále dostala hodnotu 4 jak u stálých, tak externích zaměstnanců. S přibližně stejným hodnocením dopadla možnost zájmu o automobilový průmysl, ta si vysloužila hodnocení u stálých zaměstnanců 1,2 a u externích 1,5. Nejlepší a nejzajímavější možnost označili stálí i externí dotazovaní jako jinou, konkrétně uvedli možnost cestování. Důvod cestování získal nejlepší hodnocení a to 1, tedy důvodem zájmu o pracovní pozici u společnosti CHRS byla především možnost cestování.

Průběh výběrového řízení probíhal u obou skupin stejně, osobním pohovorem a ukázkou práce. Zde měli dotazovaní možnost vybrat více možností. Stejně tak mohli zaměstnanci volit u následující otázky týkající se osob z organizace, kteří se účastnili přijímacího pohovoru. Jelikož společnost nedisponuje personalistou, žádný z dotazovaných tuto možnost ve svém

dotazníku neuvedl. Přijímacích pohovorů se tedy nejčastěji účastní ředitelka společnosti a vedoucí daného úseku, oddělení či pracoviště jak u stálých, tak i externích pracovníků.

Oznámení o přijetí bylo 12 účastníkům, v současnosti stálým zaměstnancům, sděleno telefonicky či formou textové zprávy a 3 účastníkům pomocí emailu. Všem nynějším externím zaměstnancům bylo rozhodnutí oznámeno telefonickou formou či textovou zprávou.

U sedmé otázky měli respondenti seřadit nabízené možnosti motivace práce dle osobních priorit vzestupně od nejdůležitějšího, po méně důležité. U stálých zaměstnanců se o první místo dělí potřeba peněz a touha po moci a seberealizace. Na dalším stupínku se umístila potřeba kontaktu s lidmi, dále pak potřeba jistoty a poslední, nejméně důležitou motivací k práci je dle stálých zaměstnanců potřeba něco dělat. U externích zaměstnanců je pořadí odlišné. První příčku obsadila potřeba peněz. Na druhé se umístila potřeba kontaktu s lidmi. Třetí v pořadí byla označena potřeba jistoty a o jednu desetinu za ní touha po moci a seberealizace. Na posledním místě se stejně jako u stálých zaměstnanců objevila možnost potřeby něco dělat.

Ohledně požadavků souvisejících s výkonem práce převažuje u stálých zaměstnanců první možnost, tedy fyzické požadavky. To je logické, jelikož dotazníku se účastnilo 13 mechaniků, u nichž je potřebná dobrá kondička, svalová energie, síla a manuální zručnost. Zbylé 2 osoby označily možnost duševních požadavků, což je opět logické, jelikož vedoucí pracovník musí mít organizační schopnosti, být schopen řešit problémy a rozhodovat se, být inteligentní a mít dostatečné jazykové schopnosti. Všichni externí zaměstnanci označili možnost fyzické požadavky.

Následující otázka se týkala vzdělávání pracovníků. Opět se jednalo o postojovou (škálovací) otázku, tedy respondenti museli na škále od 1 – 4 posuzovat míru aplikovaného vzdělávání u nich ve společnosti. Stejně jako ve třetí otázce 1 znamenala nejvíce, 4 nejméně. Nejhuře si vedly možnosti přednášek a seminářů, které získali hodnocení nejméně, tedy 4. S mnohem lepším výsledkem skončila skupinová diskuse, hodnocená po vypočtení číslem 1,8. Možnost jiné formy, pod kterou zaměstnanci uvedli kurzy angličtiny, získala nejlepší hodnocení, po přepočtení dostala 1,4. Všichni externí zaměstnanci jednotně uvedli, že vzdělávání u společnosti neprobíhá.

Zaměstnaneckých výhod se týkala otázka číslo 10. V této otázce uvedlo 12 stálých zaměstnanců, že v rámci své práce mají zaměstnanecké výhody, konkrétně, že pobírají stravenky. Zbylí 3 respondenti uvedli, že zaměstnanecké výhody nemají, jelikož jsou osoby

samostatně výdělečně činné. U všech 21 externích zaměstnanců se objevila možnost druhá, tedy, že nemají zaměstnanecké výhody.

Rozmíst'ování a mobilita pracovníků. Tohoto tématu se dotýkala v pořadí již 11. otázka. Možnosti byly celkem 4, avšak pouze 2 stálí zaměstnanci byli v rámci svého působení u společnosti povýšeni a 13 ostatních zaměstnanců bylo ponecháno na stejné funkci. Žádná jiná možnost nebyla uvedena. Co se týče externích zaměstnanců, tak ti opět uvedli, všichni, že byli ponecháni na stejné funkci.

Odměňování pracovníků je u stálých zaměstnanců v převážné většině prováděno formou časové mzdy na základě odpracovaných hodin. Pouze 1 pracovník společnosti CHRS, který se dotazníkového šetření účastnil, uvedl, že je za svoji práci odměňován měsíční mzdou. Všech 21 externích zaměstnanců je u společnosti odměňováno formou časové mzdy, stejně tak, jako většina stálých zaměstnanců.

V návaznosti na odměňování se jedna otázka v dotazníku týkala platové kategorie, do které zaměstnanci spadají. Ve spojení se stálými zaměstnanci byla otázka směřována na plat, který dostávají v období mimo sezonu. Tyto čísla byla velmi různorodá. Pouze 1 dotazovaný je odměňován částkou v rozmezí 15 001 – 20 000 Kč měsíčně a taktéž je 1 zaměstnanec odměňovaný částkou větší jak 40 001 Kč za měsíc. Zbýlých 13 respondentů spadá do platové kategorie do rozmezí částek 20 001 – 40 000 Kč. Pro externí zaměstnance byla tato otázka platu více specifikována a to tak, že měli uvést, do jaké platové kategorie spadají v rámci jednoho závodu, tedy v rámci jedné výplaty. Tato částka se pohybovala ve všech 21 případech v rozmezí 10 001 – 15 000 Kč za jeden odjetý závod.

Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož výsledky byly vyobrazeny v jednotlivých tabulkách, obsahuje příloha č. 3.

5.7 Shrnutí

Pátá kapitola se zabývala empirickou sondou, provedenou ve společnosti Charouz Racing System s.r.o. Empirická sonda probíhala formou dotazníkového šetření za pomoci zaměstnanců této společnosti. Celkem bylo rozesláno 45 dotazníků zaměstnancům společnosti, avšak řádně vyplněných dotazníků bylo navraceno pouze 36. Nenávratnost dotazníků mohla zavinit neochota či časová vytíženost respondentů.

Na základě zpracování, vyhodnocení a následné interpretace výsledků bylo zjištěno, že skutečnosti, které ředitelka společnosti CHRS uvedla v rozhovoru o řízení lidských zdrojů,

byly nezávisle na sobě vyhodnoceny jako totožné. Zjištěno tedy bylo, že teoretické poznatky jsou využívány v praxi, avšak míra jejich aplikace závisí na druhu organizace a jejím vedení.

U společnosti CHRS není řízení lidských zdrojů na té nejvyšší možné úrovni, avšak ani se nedá říci, že by bylo na úrovni nejnižší. Zařadit by se dalo mezi tyto dvě úrovně na velmi dobře propracovanou úroveň dostačující pro plnění vytyčených cílů.

Dle vyhodnocení výsledků bylo zjištěno, že získávání, výběr a přijímání zaměstnanců probíhá ve společnosti bez problému stejným způsobem jako ve většině organizací.

Vzdělávání je ve společnosti na nižší úrovni, probíhá zde pouze několik povinných kurzů a jeden dobrovolný kurz anglického jazyka. Formy přednášek, seminářů či výstav nejsou ve společnosti vůbec uplatňovány. Několik stálých zaměstnanců pouze uvedlo, že u nich ve společnosti jsou praktikovány skupinové diskuse. Tato forma je uplatňována především před každým závodem, kdy se všichni účastníci závodu sejdou a řeší se důležité otázky a taktika.

Odměňování zaměstnanců není ve společnosti praktikováno žádnou speciální formou. Zaměstnanci uvedli, že jsou v převážné většině odměňováni na základě časové mzdy dle svých odpracovaných hodin.

U personální činnosti rozmisťování je u společnosti velmi ojedinělé povýšení.

Cíle dotazníkového šetření byly naplněny. Jak již bylo zmíněno, šetření prokázalo, že teoretické poznatky jsou v praxi využívány. Druhý cíl byl taktéž naplněn, kdy bylo zjištěno, že tak, jak zaměstnanci společnosti vnímají řízení lidských zdrojů ve společnosti CHRS, tak je charakterizuje a definuje i vedení společnosti. Žádné rozdíly ve výpovědích nebyly nalezeny.

6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

Tato kapitola je rozdělena na dvě části. První část obsahuje zhodnocení zjištěných výsledků v rámci řízení lidských zdrojů ve společnosti Charouz Racing System s.r.o. a následně jsou v této části navržena možná doporučení, která by ŘLZ mohla ve společnosti pozvednout na ještě lepší, vyšší úroveň. Druhá část se týká dotazníkového šetření. Zde jsou charakterizovány problémy, které nastaly při dotazníkovém šetření a v návaznosti na ně jsou navržena doporučení pro další zkoumání.

Po fázi získání potřebných informací a analýze podniku týkající se ŘLZ bylo usouzeno, že ŘLZ se ve společnosti CHRS nachází na velmi dobré a propracované úrovni, která je naprosto dostačující pro plnění a dosažení vytyčených cílů společností. I přes tento fakt jsou v následujícím textu navržena doporučení, která by ŘLZ mohla pozvednout o několik stupňů výše. Tato doporučení jsou především směřována do slabších oblastí společnosti, konkrétně do oblastí analýzy pracovních míst a získávání nových zaměstnanců. Několik návrhů na zlepšení se orientuje na oblast rozmisťování a vzdělávání pracovníků.

Na základě provedené analýzy ve společnosti Charouz Racing System s.r.o., bylo zjištěno, že mezi silné stránky podniku patří personální činnost vytváření pracovních míst. Tato činnost byla zhodnocena jako systematická a i přes to, že společnost nevytváří nové pracovní pozice tak často, je prováděna velmi dobře. V této oblasti není potřebné nic zlepšovat.

Analýza pracovních míst je taktéž prováděna společností velmi dobře, společnost přesně ví, co je potřebné a jak má analýzu provádět. Avšak i přes tento fakt je nutné poukázat na požadavky související s pracovními pozicemi. Požadavky, které si společnost stanovila pro nově vytvořenou pozici koordinátorky zázemí, jsou velice rozsáhlé a náročné. Proto by společnost měla brát v úvahu, zda vůbec existuje člověk, který disponuje všemi vlastnostmi, které společnost požaduje. Rozhodně by vedení podniku nemělo čekat, že se taková osoba objeví, a některé požadavky brát s rezervou. Doporučení pro společnost je tedy směřováno do budoucna především na analýzu potenciálních uchazečů, kdy by si společnost měla zmapovat trh, jaké pracovní síly jsou k dispozici a zda má vůbec šanci nově vytvořenou pozici obsadit.

Třetí personální činností podniku je personální plánování. To je společností CHRS prováděno ihned, jakmile získá rozpis závodů na další sezonu. Příklad. Automobilová sezona končí v listopadu 2011. Již ke konci roku 2011 získá společnost CHRS rozpis závodů na další rok, tudíž v tomto okamžiku společnost s čtyřměsíčním předstihem zahajuje fázi plánování pracovních sil na další sezonu začínající v dubnu následujícího roku. Za celou dobu existence

nenastal ve společnosti neřešitelný problém týkající se pracovních sil, z čehož lze usoudit, že čtyři měsíce před zahájením sezony jsou naprosto dostačující pro naplánování potřebného počtu pracovníků a není nezbytné cokoliv v tomto procesu měnit.

Společnost získává nové zaměstnance ze spolehlivých zdrojů a to především pomocí svých zaměstnanců na základě výborného doporučení, z vlastních kontaktů získaných na různých sportovních akcích a závodech či na základě doporučení od svých obchodních a marketingových partnerů. Tento způsob získávání zajišťuje společnosti dostatek kvalifikovaných a dobrých uchazečů. Společnost CHRS nepocítila za dobu své existence nízký či nulový zájem o nabízené pozice. I přesto by bylo vhodné, kdyby společnost vytvořila na svých webových stránkách sekci pracovních příležitostí a volných míst, čímž by dala příležitost širšímu okruhu uchazečů a tím si zajistila větší variabilitu zájemců o pracovní uplatnění.

Oblastí navazující na získávání pracovníků je činnost výběru zaměstnanců. Tato činnost probíhá ve společnosti systematicky, je velmi dobře propracovaná a dá se označit za silnou stránku podniku. Společnost klade velký důraz na týmovou práci, jelikož většina pracovních pozic představuje práci v kolektivu (především mechanici a pracovníci cateringového oddělení). Z tohoto důvodu je při pohovoru u společnosti CHRS důležité zjistit, zda je uchazeč vhodný pro týmovou kooperaci. Při výběru člověka, který není vhodný pro týmovou práci, ale očekává se od něj, že bude pracovat v týmu a přispívat k rozvoji společnosti a dosahování vytyčených cílů, může dojít ke komplikacím a zhoršení pracovní morálky, což zásadně negativně ovlivňuje vnitropodnikové vztahy. Tato personální činnost je ve společnosti prováděna precizně s velkým nasazením, proto zde nebude navrženo žádné doporučení ke zlepšení.

Stejně tak je na tom i personální činnost přijímání pracovníků, která je opět prováděna systematicky a velmi podobně jako v jakýchkoliv organizacích.

Oblast rozmístování pracovníků neumožňuje vertikální mobilitu. Společnost CHRS nedává šanci kariéernímu růstu svých zaměstnanců, ale na vyšší pozice přijímá lidi z venku. Kdyby ovšem společnost CHRS dala svým zaměstnancům příležitost a možnost vertikální mobility, mohlo by to pro dosavadní zaměstnance znamenat v první řadě určitou odměnu za vykonávanou práci v podniku, obzvláště pokud by ve společnosti pracovali delší dobu. V druhé řadě by rozhodně stoupla motivace k lepšímu výkonu práce. Na druhou stranu společnost dosud nezaznamenala žádné stížnosti na tento systém, z čehož se dá usoudit, že zaměstnanci společnosti jsou spokojeni. To potvrzuje i dotazníkové šetření, ve kterém

všichni, jak stáli, tak externí zaměstnanci uvedli, že jsou ve společnosti naprosto spokojeni jak s prací, tak kolektivem spolupracovníků.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků se ve společnosti jeví jako dostačující, přesto by společnost mohla připojit v rámci vzdělávání metodu outdoor training. Tato metoda je charakteristická výcvikem v přírodě se sportovním zaměřením vyžadujícím týmovou práci [5]. Cílem této vzdělávací metody je utužování a prohlubování vztahů na pracovišti s využitím týmové práce, kterou společnost CHRS po svých zaměstnancích vyžaduje. Pokud by ji CHRS zařadila do svého programu (rozvrhu), určitě by ve svých zaměstnancích vzbudila pocity zájmu o jejich potřeby a uspokojení a zároveň by je tímto způsobem mohla odměnit za dobře vykonanou práci.

Předposlední personální činností je hodnocení pracovníků. Cílem této činnosti ve společnostech je zjistit, jaké výkony zaměstnanec podává, do jaké míry plní příkazy svého nadřízeného apod. Aby mělo hodnocení zaměstnanců smysl, je důležitá komunikace mezi podřízeným a nadřízeným. Dle zpracovaných informací je hodnocení ve společnosti CHRS opět na dostačující úrovni. Komunikace mezi nadřízeným a jeho podřízenými probíhá u CHRS na základě osobního přátelského přístupu, kdy společnost zastává názor, že vše se dá vyřešit bez kárných postihů pomocí ústní domluvy a klidným jednáním. Tento přístup používají manažeři ve společnosti již několik let a tvrdí, že je naprosto účinný a že díky němu nevznikají na pracovišti žádné konflikty.

Poslední, osmou personální činností je odměňování pracovníků, které je ve společnosti prováděno časovou či fixní měsíční mzdou a jako doplňkovou formu mzdy využívá společnost prémie či bonusy. Zaměstnanecké výhody jsou u společnosti CHRS v podobě stravenek. Pro tuto oblast není potřebné navrhnout žádná doporučení ke zlepšení.

Vynikající výsledky odvádí společnost Charouz Racing System především v oblasti vytváření pracovních míst, personálního plánování a výběru zaměstnanců.

Při dotazníkovém šetření nevznikly žádné neřešitelné a závažné problémy. Jediným problémem byla komunikace se zaměstnanci společnosti. Jen malá část zaměstnanců s ochotou vyplnila dotazník. Větší části zaměstnanců bylo neustále nutné vyjadřovat nezbytnost a potřebu vyplnění dotazníků. Se zbylými devíti respondenty, kterým byl dotazník zaslán a kteří i přes několik upozornění dotazník nezaslali zpět, neproběhla z jejich strany žádná komunikace ani zájem o zapojení se do šetření. Tato špatná komunikace zapříčinila prodloužení plánovaného dotazníkového šetření z jednoho týdne na 23 dní.

Doporučení pro další dotazníkové šetření se tedy nabízí. Nejprve je nezbytné důkladně zvážit, čeho se bude týkat empirická sonda a především, jaké informace a jací respondenti budou k výzkumu potřeba. S tím úzce souvisí, zda bude nutné oslovovat jen určitou skupinu lidí či bude výzkum zaměřen na širší okruh respondentů. V případě této bakalářské práce byla empirická sonda zaměřena pouze na malou skupinu lidí, kdy byl dotazník poskytnut zaměstnancům společnosti CHRS, což ztížilo sběr dat, jelikož tato skupina čítala několik jedinců a pro použitelné výsledky bylo potřebné získat převážnou většinu dotazníků zpět řádně vyplněných. V případě širšího okruhu respondentů by bylo výhodné vytvořený dotazník rozeslat pomocí různých portálů po internetu a zapojit do výzkumu osoby, ke kterým není lehký osobní přístup a kteří s ochotou dotazník vyplní. Pro tyto výzkumy dokonce existují specializované stránky, díky nimž lze získat během jednoho dne několik stovek vyplněných dotazníků. V případě empirické sondy této bakalářské práce nebylo možné tyto portály využít, proto jsou výsledky založeny na malém počtu respondentů. Na závěr je nutné zmínit, že není dobré nutit respondenty do vyplňování dotazníků a zapojení se do výzkumu.

ZÁVĚR

Primárním cílem bakalářské práce byla analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti Charouz Racing System s.r.o., jejíž hlavní činností je specializace na provoz profesionálního závodního týmu. Podstata této analýzy spočívala v porovnání teoretických znalostí se získanými praktickými informacemi v daném podniku. Sekundárním, nicméně podstatným cílem bylo zhodnocení situace v podniku v rámci řízení lidských zdrojů, případné odhalení nedostatků a následné navržení možných doporučení, vedoucích ke zlepšení vnitropodnikových procesů týkajících se řízení lidských zdrojů ve společnosti Charouz Racing System s.r.o.

Informace, nezbytné k provedení plánované analýzy a následného splnění vytyčeného cíle, byly získány na základě osobního rozhovoru s ředitelkou společnosti, dvoutýdenní odborné praxi vykonané ve jmenované společnosti a v neposlední řadě na základě vlastních zkušeností a poznatků získaných během působení ve společnosti Charouz Racing System s.r.o.

První část bakalářské práce se zaměřila na teoretické definování potřebných pojmů z oblasti managementu a následně na charakteristiku řízení lidských zdrojů a jednotlivých personálních činností. V druhé části byly zaznamenány praktické informace o řízení lidských zdrojů poskytnuté společností Charouz Racing System s.r.o. Jádrem druhé části práce bylo zjištění situace v podniku, nalezení nedostatků a navržení opatření vhodných ke zlepšení dané situace.

Analýzou řízení lidských zdrojů bylo zjištěno, že se jako celek nachází na velmi dobré úrovni. I přes tento fakt existuje ve společnosti několik málo oblastí, kterým by bylo vhodné věnovat větší pozornost. Doporučení tak směřují především do oblasti analýzy pracovních míst, získávání a rozmisťování pracovníků a na závěr do oblasti vzdělávání.

Ve společnosti Charouz Racing System s.r.o. jsou personální činnosti řízeny především ředitelkou společnosti a vedoucími osobnostmi podniku.

Vytváření pracovních míst bylo zhodnoceno jako silná stránka společnosti. Ačkoliv u společnosti neprobíhá tvorba pracovních míst velmi často, je systematická a velmi dobře propracovaná. Postup tvorby pracovních míst je téměř totožný s definovanými teoretickými poznatky v první části, tudíž v této oblasti nemá Charouz Racing System s.r.o. žádné mezery a není potřebné zde navrhovat jakákoliv opatření vedoucí ke zlepšení.

S vytvářením pracovních míst úzce souvisí další personální činnost a to analýza pracovních míst, tudíž ani analýza není ve společnosti často vykonávanou činností. Důvodem, proč jsou

tyto činnosti prováděny sporadicky, je fakt, že společnost má všechna pracovní místa, potřebná ke svému působení již vytvořená a plně obsazená. Avšak v nedávné době vytvořila společnost jednu novou pracovní pozici, v tuto chvíli již plně fungující pozici koordinátorky zázemí. V souvislosti s analýzou pracovních míst, která pro společnost znamená především tvorbu představy o pracovníkovi, který by měl dané pracovní místo zastávat, si společnost sestavila seznam požadavků na pozici koordinátorky zázemí, který byl zhodnocen jako velmi rozsáhlý a v mnoha směrech náročný. Ačkoliv je zde chápána potřeba vybrat takového člověka, který bude schopen nově vytvářené místo co možná nejlépe vykonávat, je společnosti do budoucna doporučeno primární zmapování trhu a zjištění složení volných pracovních sil. Toto zmapování pomůže společnosti určit, zda má šanci nově vytvářené pozice obsadit takovým člověkem, kterého by si představovala. Společnost by také měla počítat s možností, že se do výběrového řízení nepřihlásí uchazeči, kteří do posledního splňují všechny požadavky, a proto by si společnost měla vytyčit pouze několik hlavních požadavků, které jsou opravdu nezbytné pro výkon dané pozice a zbylé brát pouze jako výhodu.

Personální plánování je ve společnosti Charouz Racing System s.r.o. vykonáváno se čtyřměsíčním předstihem. Společnost přijímá nové zaměstnance především v období automobilové sezony, od dubna do listopadu. Tito noví externí pracovníci jsou přijímáni do provozního úseku na základě dohody o provedení práce popřípadě na základě vlastnictví živnostenského listu. Plánování s takovým předstihem je pro společnost naprosto dostačující a doposud nevznikl žádný problém týkající se plánu pracovních sil. Na základě těchto informací nejsou shledány žádné nedostatky.

V oblasti obsazování volných pracovních míst nemá prozatím společnost Charouz Racing System s.r.o. problém s nedostatkem a nezájmem uchazečů, právě naopak. Společnost získává nové zaměstnance ze spolehlivých zdrojů, které jí zajišťují dostatek vhodných a kvalifikovaných uchazečů. I přes dostatečný zájem uchazečů by bylo vhodné, kdyby společnost vytvořila na svých webových stránkách sekci pracovních příležitostí a volných míst, čímž by dala příležitost širšímu okruhu uchazečů a tím si zajistila větší variabilitu zájemců o pracovní uplatnění.

Výběr zaměstnanců probíhá ve dvou fázích, kdy si společnost zvolila za metody výběru zaměstnanců osobní pohovor a ukázkou práce. Při výběru zaměstnanců klade společnost velký důraz na týmovou práci. Společnost tuto činnost vykonává důkladně a s velkým nasazením. V této oblasti není společnosti Charouz Racing System s.r.o. co vytknout.

Oblast přijímání pracovníků je prováděna systematicky a velmi podobně jako v jakýchkoliv jiných organizacích. V první fázi je s novým zaměstnancem dohodnuta informativní schůzka, na které je seznámen s právy a povinnostmi plynoucími z pracovního poměru a sepsána a uzavřena pracovní smlouva. Druhou fází je samotný nástup do práce, seznámení s chodem společnosti, podmínkami práce a kolektivem spolupracovníků. Součástí je samozřejmě přidělení prvních pracovních úkolů. V této oblasti není potřebné nic zlepšovat.

V rámci rozmístování pracovníků není ve společnosti umožněna zaměstnancům vertikální mobilita, tedy kariérní růst, proto byla tato oblast vyhodnocena jako slabší, které by bylo vhodné věnovat větší pozornost. Společnost by měla poskytnout svým zaměstnancům příležitost k vertikálnímu povýšení, což by mohlo pro dosavadní zaměstnance znamenat v první řadě odměnu za vykonávanou práci v podniku, obzvláště pokud by ve společnosti pracovali delší dobu. V druhé řadě by společnost mohla tuto formu využít jako motivaci k lepším výkonům.

V otázce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se společnost snaží odvádět dobrou práci. Dohlíží na dodržování zákonných školení, zajišťuje svým zaměstnancům školení potřebná pro výkon jejich pracovních činností a poskytuje možnost kurzu anglického jazyka s rodilým mluvčím. K těmto vzdělávacím metodám by mohla připojit navíc metodu outdoor training. Tato metoda je charakteristická tím, že vyžaduje týmovou práci, na kterou společnost klade velký důraz. Pokud by tuto metodu vzdělávání zařadila společnost do svého programu, určitě by ve svých zaměstnancích vzbudila pocity zájmu o jejich potřeby a uspokojení. A jak se říká: „Spokojený zaměstnanec je dobrý a produktivnější zaměstnanec.“ Tato forma by opět mohla plnit funkci odměny a motivace.

Hodnocení pracovníků probíhá ve společnosti formálním i neformálním způsobem. Neformální hodnocení bývá příležitostné a probíhá formou ústního hodnocení. Formální hodnocení je prováděno ve společnosti jednou až dvakrát ročně. Většinou se hodnotí plnění pracovních úkolů mimo sezonu a poté plnění pracovních úkolů po skončení automobilové sezony. Společnost využívá nejčastěji metodu pozorování. U personální činnosti hodnocení nebyly nalezeny žádné nedostatky.

System odměňování pracovníků je ve společnosti sestaven z peněžních odměn formou časové či fixní měsíční mzdy, z doplňkové formy reprezentující prémie či bonusy a ze zaměstnaneckých výhod v podobě stravenek. System odměňování u společnosti Charouz Racing System s.r.o. plní dostatečnou funkci motivace pracovníků, proto není nutné navrhovat doporučení ke zlepšení.

Vynikající výsledky odvádí společnost Charouz Racing System s.r.o. zejména v oblasti vytváření pracovních míst, personálního plánování a výběru zaměstnanců.

Cílem dotazníkového šetření bylo v první řadě zjistit, zda se teoretické poznatky, vymezené v druhé kapitole této bakalářské práce, využívají v praxi. Aby byl tento cíl splněn, dotazník byl zkonstruován dle teoretické části a výběrové možnosti u nabízených otázek v dotazníku tak odpovídají teorii definované odbornou literaturou. V druhé řadě bylo cílem získat informace týkající se tohoto tématu od samotných zaměstnanců a rozpoznat, jak řízení lidských zdrojů ve společnosti Charouz Racing System s.r.o. vnímají její zaměstnanci.

Cíle dotazníkového šetření byly naplněny. Šetření prokázalo, že definované teoretické poznatky jsou využívány v praxi, avšak míra jejich aplikace se liší dle organizace a jejího vedení. Druhý cíl byl rovněž naplněn, prostřednictvím zjištění, že tak, jak zaměstnanci společnosti vnímají řízení lidských zdrojů u Charouz Racing System s.r.o., tak je charakterizuje a definuje i vedení společnosti. Cíl bakalářské práce byl tedy splněn.

Za největší přínos bakalářské práce považuje autorka zejména získání praktických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů a nové zkušenosti s tvorbou dotazníkového šetření.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 968 s. ISBN 80–7169–614–5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 978–80–247–1407–3.
- [3] BAUER, Jan; VENCL, Zdeněk; MERXBAUER, Michal. *Podnikový management: Základní pojmy, příklady, úlohy*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2001. 190 s. ISBN 80–01–02390–7.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80–85839–45–8.
- [5] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80–251–0374–9.
- [6] DRUCKER, Peter F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: HarperBusiness, 1993. xii, 839 s. ISBN 9780887306150.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978–80–7179–893–4.
- [8] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80–7226–515–6.
- [9] HANDLÍŘ, Jiří. *Management*. Praha: Computer Press, 1998. 268 s. ISBN 80–7226–095–2.
- [10] HOSTESS 4U.CZ. *Představení projektu Hostess 4U*. [online] 2010. [cit. 12–3–3]. Dostupné na: <<http://www.hostess4u.cz/>>
- [11] CHAROUZ RACING SYSTEM. *O společnosti a závodním týmu*. [online] 2010. [cit. 12–3–3]. Dostupné na: <<http://www.racing.charouz.cz/>>
- [12] KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80–7179–389–2.
- [13] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400s. ISBN 80–86131–25–4.

- [14] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 261 s. ISBN 978–80–247–2202–3.
- [15] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80–7261–033–3.
- [16] MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě*. Doporučená metodika získávání a výběru pracovníků. [online] 2001. [cit. 12–1–31]. Dostupné na:
<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/pri_ii_2.html>
- [17] OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online] 2011. [cit. 12–2–5]. Dostupné na:
<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=101308324&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=4274e74a03643cbbdbc44bac43fa3880>>
- [18] SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. Plzeň: ZČU Plzeň, 1995. 93 s. ISBN 80–7082–219–8.
- [19] VACULÍK, Josef. *Marketing 1. díl pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 106 s. ISBN 80–7194–812–8.
- [20] VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80–247–1069–2.
- [21] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80–7261–143–7.
- [22] WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80–85605–45–7.
- [23] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- [24] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

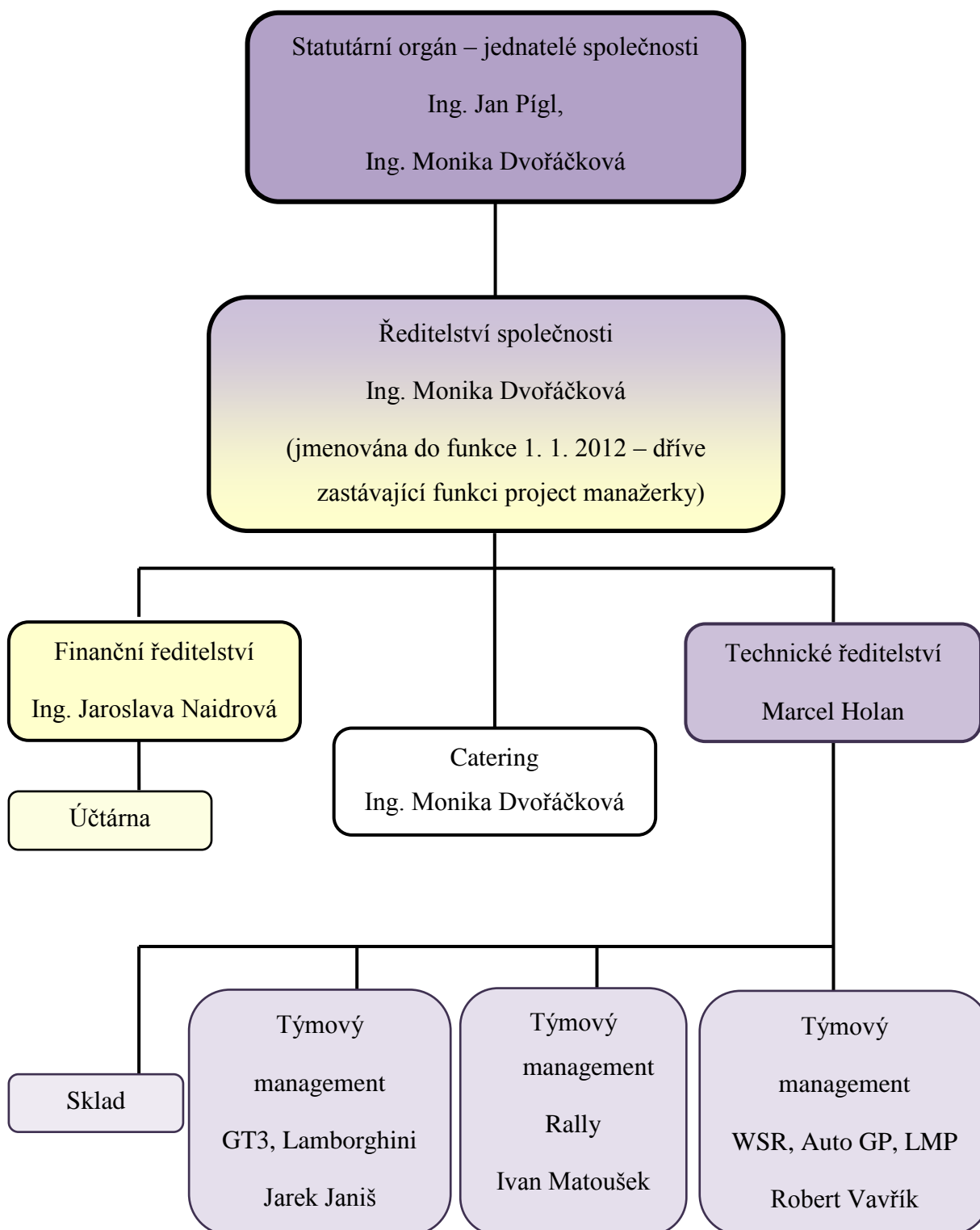
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti CHRS

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Vyhodnocení dotazníků

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti CHRS



Příloha č. 2 Dotazník

Vážený pane, vážená paní,

vážený mladý pane, vážená slečno,

touto cestou Vás žádám o vyplnění dotazníku, který se týká řízení lidských zdrojů (personalistiky) v automobilovém průmyslu v praxi. Ráda bych zjistila, zda jsou teoretické poznatky získané během mého studia na Vysoké škole a z odborné literatury využívány v praxi a v jaké míře. Tento dotazník je součástí bakalářské práce, kdy zpracování dat je **zcela anonymní a veškeré získané údaje slouží pouze pro studijní účely.**

Pokud není u otázek uvedeno jinak, označujte, prosím, pouze jednu odpověď.

Mnohokrát Vám děkuji za spolupráci.

Tereza Ondráčková, studentka Univerzity Pardubice.

1. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání společnosti, u které v současnosti pracujete? Pokud zdrojů informací bylo více, uveďte pouze jeden, hlavní zdroj, prostřednictvím něhož jste se o nabídce dozvěděl/a.

1. prostřednictvím úřadu práce
2. on – line nabídka na job serverech
3. personální agentura
4. webové stránky společnosti
5. jiné – uveďte

2. Jaké dokumenty jste zasílal/a společně s Vaší žádostí o zaměstnání? Pokud jste zasílal/a více dokumentů, označte více variant.

1. životopis s průvodním dopisem
2. doklady o ukončení studia – diplom, vysvědčení apod.
3. doklady o praxi
4. reference
5. jiné – uveďte

3. Co Vás vedlo k přihlášení se do výběrového řízení této společnosti? Označte na škále 1 – 4 dle míry důležitosti, kdy: 1 = nejvíce

2 = více

3 = méně

4 = nejméně

- | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|
| 1. vzdělání v oboru | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. reference | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. zájem o automobilový průmysl | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. žádný konkrétní důvod | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. jiné, uveďte | 1 | 2 | 3 | 4 |

4. Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení na Vaši současnou pozici v podniku? Pokud jste během svého působení ve společnosti byl/a ve firmě povýšen, označte odpovědi, související s Vaší původní pozicí v podniku. Pokud se jednalo o více možností, tedy kombinaci metod, označte více variant.

1. pomocí dotazníku
2. osobním pohovorem
3. ukázkou práce
4. pomocí různých testů inteligence, schopností, dovedností, osobnosti, znalostí apod.

5. Kdo z organizace se účastnil Vašeho přijímacího pohovoru? Můžete uvést i více variant.

1. ředitel či ředitelka společnosti
2. personalista společnosti
3. vedoucí daného úseku, oddělení, pracoviště

6. Jakým způsobem Vám bylo oznámeno rozhodnutí o Vašem přijetí?

1. telefonicky či formou sms
2. emailem
3. poštou
4. faxem

7. Co Vás motivuje k práci? Seřad'te dle osobních priorit vzestupně (od nejdůležitějších po méně důležité) následující možnosti.

1. potřeba kontaktu s lidmi –
2. potřeba jistoty –
3. potřeba něco dělat, nezáleží na tom co a kde –
4. potřeba peněz –
5. touha po moci, seberealizace –

8. Jaké jsou na Vás kladeny požadavky, související s výkonem práce? Pokud je jich více, vyberte pouze ty, které převažují a jsou hlavní pro vykonávání práce.

1. fyzické požadavky (svalová energie, síla, manuální zručnost, cestování, vzhled, zdraví apod.)
2. duševní požadavky (požadavky na inteligenci, jazykové znalosti, schopnost řešit problémy, rozhodovat se, organizační schopnosti apod.)
3. dovednosti (schopnost komunikace s jinými pracovníky, psychomotorické dovednosti týkající se rychlosti a přesnosti apod.)

9. Probíhá u společnosti (na Vašem oddělení, úseku) vzdělávání zaměstnanců? Pokud ano, jakou formou jste vzdělávání? Pokud se jedná o kombinaci metod, uveďte na škále 1 – 4 míru aplikovaného vzdělávání, kdy:

1 = nejvíce

2 = více

3 = méně

4 = nejméně

- | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|
| 1. formou přednášek | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. skupinové diskuse | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. semináře, konference, výstavy | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. jinou formou – uveďte | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. vzdělávání zde neprobíhá | | | | |

10. Máte jako zaměstnanec „zaměstnanecké výhody“? Pokud ano, uveďte jaké (například permanentky do posilovny, slevové kupony na náhradní díly, stravenky apod.).

1. ano – uveďte
2. ne

11. Byl/a jste během svého působení ve firmě: (zakroužkujte jednu z možností – ano, či ne)

1. povýšen/a ano / ne
2. převeden/a na jinou funkci či jiné oddělení, pracoviště ano / ne
3. přeřazen/a na nižší funkci ano / ne
4. ponechán/a na stejné funkci ano / ne

12. Jakou máte pracovní dobu? Od kolika, do kolika hodin, kolik dní v týdnu?

.....

13. Jakou formou jste odměňováni za svou práci?

1. měsíční mzdou – fixní plat
2. časovou mzdou na základě odpracovaných hodin
3. úkolovou mzdou – např. za každou jednotku práce, kterou zaměstnanec odvede (například u dělnických profesí na základě počtu vyrobených židlí)

14. Do jaké platové kategorie spadáte? Pokud jste externí zaměstnanec, uveďte, do jaké kategorie spadáte v rámci jednoho závodu.

1. do 10 000 Kč
2. 10 001 – 15 000 Kč
3. 15 001 – 20 000 Kč
4. 20 001 – 30 000 Kč
5. 30 001 – 40 000 Kč
6. 40 001 Kč a více

15. Jakou zaujímáte pracovní pozici v podniku? Zařad'te se do jedné z kategorií a potom konkrétně uveďte svoji pozici.

1. ředitelství –
2. vedoucí pracovníci oddělení –
3. účetnictví –
4. mechanici a pracovní pozice součástí závodního týmu (terapeuti, maséři, trenéři) –
.....
5. oblast skladu –
6. správci –
7. externí zaměstnanci (hostesky, kuchaři, řidiči, stavitelé hospitanty apod.) –
.....

16. Jak dlouho v podniku pracujete?

1. do 1 roku
2. 1 – 2 roky
3. 2 – 4 roky
4. 4 – 6 let
5. 6 – 8 let
6. 8 – 10 let
7. 11 a více let
8. od samého začátku vzniku Charouz Racing System s.r.o. (od roku 1985)

17. Jste se svojí prací a kolektivem spokojen/a? Pokud nejste spokojen/a, uveďte z jakého důvodu.

1. ano
2. ne,

18. Kolik obyvatel má sídlo, kde žijete?

1. méně než 10 000 obyv.
2. 10 001 – 25 000 obyv.
3. 25 001 – 100 000 obyv.
4. 100 001 – 500 000 obyv.
5. 500 001 – 1 000 000 obyv.
6. 1 000 001 a více obyv.

19. Váš věk je v rozmezí?

1. do 20 let
2. 21 – 30 let
3. 31 – 40 let
4. 41 – 50 let
5. 51 a více let

20. Nejvyšší dosažené vzdělání?

1. základní
2. střední s výučním listem
3. střední s maturitní zkouškou
4. vyšší odborné
5. vysokoškolské

21. Jste?

1. muž
2. žena

Příloha č. 3 Vyhodnocení dotazníků

	Stálí zaměstnanci (mimo sezonu)	Externí zaměstnanci
Respondentů	15	21
Celkový počet respondentů	36 zaměstnanců	

Tabulka č. 1: Zdroj nabídky zaměstnání

	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. prostřednictvím úřadu práce	0	0	0
2. on – line nabídka na job serverech	0	0	0
3. personální agentura	0	0	0
4. webové stránky společnosti	0	0	0
5. jiné	15	21	36
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 1a: Jiný zdroj nabídky zaměstnání

	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
doporučení od zaměstnance	6	3	9
od známého	6	12	18
sám/a oslovil/a firmu	3	3	6
rodinný příslušník	0	3	3
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 2: Zasílané dokumenty

	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. životopis s průvodním dopisem	12	9	21
2. doklady o ukončení studia	15	9	24
3. doklady o praxi	9	9	18
4. reference	0	3	3
5. jiné	0	1	1
Celkem	36	31	67

Tabulka č. 2a: Jiné zasílané dokumenty			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
nic	0	1	1
Celkem	0	1	1

Tabulka č. 3: Důvod zájmu o pracovní pozici u společnosti CHRS – posuzované výroky na škále 1 – 4			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. vzdělání v oboru	2	2,8	4,8
2. reference	1,8	2,2	4
3. zájem o automobilový průmysl	1,2	1,5	2,7
4. žádný konkrétní důvod	4	4	8
5. jiné	1	1	2
Celkem	10	11,5	21,5
Míra souhlasu s daným výrokem: 1 = nejvíce, 2 = více, 3 = méně, 4 = nejméně			

Tabulka č. 3a: Jiný důvod zájmu o pracovní pozici u společnosti CHRS – posuzované výroky na škále 1– 4			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
cestování	1	1	2
Celkem	1	1	2
Míra souhlasu s daným výrokem: 1 = nejvíce, 2 = více, 3 = méně, 4 = nejméně			

Tabulka č. 4: Průběh výběrového řízení			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. pomocí dotazníku	0	0	0
2. osobním pohovorem	15	21	36
3. ukázkou práce	6	6	12
4. pomocí různých testů inteligence, schopností, dovedností, osobnosti, znalostí apod.	0	0	0
Celkem	21	27	48

Tabulka č. 5: Účastníci přijímacího pohovoru			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. ředitel či ředitelka společnosti	9	15	24
2. personalista společnosti	0	0	0
3. vedoucí daného úseku, oddělení, pracoviště	9	15	24
Celkem	18	30	48

Tabulka č. 6: Způsob oznámení o přijetí do funkce			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. telefonicky či formou sms	12	21	33
2. emailem	3	0	3
3. poštou	0	0	0
4. faxem	0	0	0
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 7: Motivační faktory – řazení dle osobních priorit (vzestupně)			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. potřeba kontaktu s lidmi	3,2	2,1	5,3
2. potřeba jistoty	3,6	3,1	6,7
3. potřeba něco dělat, nezáleží na tom co a kde	4,8	5	9,8
4. potřeba peněz	1,8	1,4	3,2
5. touha po moci, seberealizace	1,8	3,2	5
Celkem	15,2	14,8	30
Řazení dle osobních priorit (vzestupně) – od nejdůležitější (označení 1) po nejméně důležitou (označení 5 – poslední místo)			

Tabulka č. 8: Kladené požadavky související s výkonem práce			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. fyzické požadavky	13	21	34
2. duševní požadavky	2	0	2
3. dovednosti	0	0	0
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 9: Vzdělávání – posuzované výroky na škále 1 – 4			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. formou přednášek	4	0	4
2. skupinové diskuse	1,8	0	1,8
3. semináře, konference, výstavy	4	0	4
4. jinou formou	1,4	0	1,4
5. vzdělávání zde neprobíhá	0	21	21
Celkem	11,2	21	32,2
Míra souhlasu s daným výrokem: 1 = nejvíce, 2 = více, 3 = méně, 4 = nejméně			

Tabulka č. 9a: Jiná forma vzdělávání – posuzované výroky na škále 1 – 4			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
angličtina	1,4	0	1,4
Celkem	1,4	0	1,4
Míra souhlasu s daným výrokem: 1 = nejvíce, 2 = více, 3 = méně, 4 = nejméně			

Tabulka č. 10: Zaměstnanecké výhody			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. ano	12	0	12
2. ne	3	21	24
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 10a: Konkrétní zaměstnanecké výhody			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
stravenky	12	0	12
Celkem	12	0	12

Tabulka č. 11: Mobilita zaměstnanců během působení u společnosti			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. povýšen/a	2	0	2
2. převeden/a na jinou funkci či jiné oddělení, pracoviště	0	0	0
3. přeřazen/a na nižší funkci	0	0	0
4. ponechán/a na stejné funkci	13	21	34
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 12: Pracovní doba			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
po – pá 8 – 18h.	1	0	1
po – pá 8.30 – 16.30h.	13	0	13
flexibilní	1	21	22
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 13: Forma odměňování			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. měsíční mzdou	1	0	1
2. časovou mzdou na základě odpracovaných hodin	14	21	35
3. úkolovou mzdou	0	0	0
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 14: Platová kategorie			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. do 10 000 Kč	0	0	0
2. 10 001 – 15 000 Kč	0	21	21
3. 15 001 – 20 000 Kč	1	0	1
4. 20 001 – 30 000 Kč	9	0	9
5. 30 001 – 40 000 Kč	4	0	4
6. 40 001 Kč a více	1	0	1
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 15: Kategorie a pozice v podniku			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. ředitelství	0	0	0
2. vedoucí pracovníci oddělení	1	0	1
3. účetnictví	0	0	0
4. mechanici a pracovní pozice součástí závodního týmu	14	0	14
5. oblast skladu	0	0	0
6. správci	0	0	0
7. externí zaměstnanci	0	21	21
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 15a: Konkrétní pozice v podniku			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
týmový manažer	1	0	1
grafička – výroba řezané a tištěné reklamy	1	0	1
hosteska	0	6	6
mechanik	13	12	25
kuchař	0	3	3
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 16: Délka působení u společnosti			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. do 1 roku	0	6	6
2. 1 – 2 roky	3	6	9
3. 2 – 4 roky	4	6	10
4. 4 – 6 let	6	3	9
5. 6 – 8 let	0	0	0
6. 8 – 10 let	2	0	2
7. 11 a více let	0	0	0
8. od samého začátku vzniku Charouz Racing System s.r.o. (od roku 1985)	0	0	0
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 17: Spokojenost s kolektivem			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. ano	15	21	36
2. ne	0	0	0
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 18: Počet obyvatel sídel, kde zaměstnanci žijí			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. méně než 10 000 obyv.	0	3	3
2. 10 001 – 25 000 obyv.	2	0	2
3. 25 001 – 100 000 obyv.	3	9	12
4. 100 001 – 500 000 obyv.	0	0	0
5. 500 001 – 1 000 000 obyv.	0	0	0
6. 1 000 001 a více obyv.	10	9	19
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 19: Věk			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. do 20 let	0	1	1
2. 21 – 30 let	5	20	25
3. 31 – 40 let	10	0	10
4. 41 – 50 let	0	0	0
5. 51 a více let	0	0	0
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 20: Nejvyšší dosažené vzdělání			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. základní	0	1	1
2. střední s výučním listem	0	10	10
3. střední s maturitní zkouškou	15	10	25
4. vyšší odborné	0	0	0
5. vysokoškolské	0	0	0
Celkem	15	21	36

Tabulka č. 21: Pohlaví			
	Stálí zaměstnanci	Externí zaměstnanci	Celkem
1. muž	14	15	29
2. žena	1	6	7
Celkem	15	21	36