UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Bc. Renata Nováková

Diplomová práce

2014

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: **2013/2014**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Renata Nováková**
Osobní číslo:	**E12379**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Ekonomika a management podniku**
Název tématu:	**Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a návrh možností zlepšení současného stavu.

Zásady:
- Management.
- Řízení lidských zdrojů.
- Představení organizace.
- Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.
- Doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11. vydání. London, United Kingdom: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada publishing, a.s., 2010, s. 224. ISBN 978-80247-2497-3.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizovaní a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. října 2013

Prohlášení

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 28. března 2014 Bc. Renata Nováková

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkovala Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho vstřícný přístup, cenné rady a odborné vedení při zpracování mé diplomové práce. Také bych ráda poděkovala personalistce vybrané společnosti za poskytnuté informace a věnovaný čas. Velký dík patří též mé rodině za trpělivost a toleranci vůči mně při psaní této práce.

ANOTACE

Tématem této diplomové práce je řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Práce je rozčleněna do pěti částí.

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

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, manažerské funkce, řízení lidských zdrojů, personální činnosti

TITLE

The human resource management in a particular organization

ANNOTATION

The topic of the thesis is the human resource management in a selected organization. The work is divided into five parts.

The first and second parts explains the theoretical background of the problems connected with management and human resource management. The following chapter describes the enterprise. The fourth part of this work contains human resource management in the enterprise and the last fifth part includes the recommended measures.

KEYWORDS

management, functions of manager, human resource management, personal activities

OBSAH

ÚVOD 10

1 MANAGEMENT 12

1.1 Definice 12

1.2 Historie managementu 12

1.3 Manažerské funkce 13

1.4 Vlastnosti ideálního manažera 15

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 17

2.1 Řízení lidských zdrojů – vývoj a definice 17

2.2 Oblasti řízení lidských zdrojů 21

2.2.1 Personální plánování 21

2.2.2 Získávání pracovníků 22

2.2.3 Výběr a pracovníků 22

2.2.4 Přijímání pracovníků 24

2.2.5 Adaptace pracovníků 25

2.2.6 Mobilita pracovníků 25

2.2.7 Hodnocení pracovníků 27

2.2.8 Odměňování pracovníků 29

2.2.9 Vzdělávání pracovníků 31

2.2.10 Pracovní podmínky a péče o pracovníky 34

2.2.11 Odbory a kolektivní vyjednávání 36

3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE 38

3.1 Základní informace 38

3.2 Vize a cíle organizace 39

3.3 SWOT analýza 41

3.4 PEST analýza 42

3.5 Hlavní finanční ukazatele vybrané společnosti 43

3.6 Personální struktura vybrané společnosti 44

4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI 47

4.1 Personální plánování 47

4.2 Získávání pracovníků 49
4.3 Výběr zaměstnanců 50
4.4 Přijímání pracovníků 54
4.5 Adaptace pracovníků 55
4.6 Mobilita pracovníků 56
4.7 Hodnocení pracovníků 59
4.8 Odměňování pracovníků 62
4.9 Vzdělávání pracovníků 66
4.10 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance 69
4.11 Odbory a kolektivní vyjednávání 73
5 Doporučení 77
ZÁVĚR 82
POUŽITÁ LITERATURA 84
SEZNAM PŘILOH 87

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Druhy lidských zdrojů 18

Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů 20

Obrázek 3: Rozšířené třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků 28

Obrázek 4: Hodnotící kritéria 29

Obrázek 5: Schéma procesu vzdělávání 33

Obrázek 6: Proces výběru zaměstnance 52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hlavní finanční ukazatele 43

Tabulka 2: Poměrové ukazatele 44

Tabulka 3: Struktura pracovníků vybrané organizace 45

Tabulka 4: Údaje o stavbách v letech 2002-2012 48

Tabulka 5: Vývoj obchodního obratu a počtu zaměstnanců 57

Tabulka 6: Přidaná hodnota na zaměstnance a podíl osobních nákladů na celkových nákladech 65

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura nákladů vybrané organizace v hospodářském roce 2011/12 40

Graf 2: Vývoj obchodního obratu a počtu pracovníků 58

Graf 3: Vývoj vybraných ukazatelů 65

Graf 4: Náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka 66

Graf 5: Počet dní na jednoho pracovníka věnovaných ročně vzdělávání 68

ÚVOD

Základem úspěchu každé organizace jsou lidé v ní působící. Ke svému chodu potřebuje organizace lidské, materiálové, finanční a informační zdroje. Řízení lidských zdrojů vyjadřuje význam člověka jako nejdůležitějšího vstupu činnosti podniku. Tento strategický přístup jako součást manažerské práce významně ovlivňuje konkurenceschopnost organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je pomoc při zlepšování výkonnosti podniku získáním a udržováním kvalifikovaných a správně motivovaných pracovníků. Při plnění tohoto cíle se řízení lidských zdrojů zaměřuje především na vzdělávání a rozvoj pracovníků, plánování lidských zdrojů, odměňování a na korektní vztahy. Téma řízení lidských zdrojů bylo vybráno z důvodů své rozmanitosti a důležitosti pro manažerskou práci.

Cílem diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a návrh možností zlepšení současného stavu.

Ke splnění cíle bude práce rozdělena do pěti kapitol. První dvě kapitoly budou definovat základní pojmy týkající se vybraného tématu. V první kapitole to bude management. Druhá kapitola bude věnována řízení lidských zdrojů. První část kapitoly se bude zabývat definicí a vývojem řízení lidských zdrojů. Druhá část kapitoly bude popisovat jednotlivé jeho oblasti, a to personální plánování, získávání, výběr, přijímání, adaptaci, mobilitu, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků, pracovní podmínky a péči o pracovníky a také odbory a kolektivní vyjednávání.

Třetí kapitola představí vybranou společnost za pomoci základních informací, vize a cílů organizace, SWOT analýzy, PEST analýzy, finančních ukazatelů a personální struktury vybrané společnosti.

Čtvrtá kapitola bude analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, na jejímž základě budou v páté kapitole navržena opatření ke zlepšení současné situace.

Metodika práce

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

Při výzkumné práci budou aplikovány analyticko-systematické poznávací postupy, což je analýza a syntéza, které se vzájemně prolínají a doplňují. Jako metody pro získávání co největšího množství informací byly vybrány pozorování a pohovory.

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

1 MANAGEMENT

Kapitola se bude zabývat managementem. Bude se věnovat jeho historickému vývoji a popisovat sekvenční manažerské funkce – plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Kapitola bude rovněž obsahovat i část věnovanou vlastnostem ideálního manažera.

1.1 Definice

Slovo management nebylo před Sametovou revolucí v naší zemi používáno. Teprve až demokratický tržní systém přinesl tento termín do naší běžné řeči. V českém překladu znamená „řízení, vedení". A to v soukromých malých i velkých firmách, ale i v neziskovém sektoru a jiných státních institucích. Kvalitní řízení potřebuje nejen podnik snažící se uspět v tržním prostředí, ale i nemocnice, nadační fond nebo univerzita.

Management je spojením vědy a umění. Má mnoho definic. *Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účelně dosahují vybraných cílů.*[1] *Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.* [2]

Přestože slovo management v běžné řeči zdomácnělo, má řadu významů a interpretací. Můžeme se s ním setkat ve významu:

- specifická profese,
- odborná disciplína a obor studia,
- skupina řídících pracovníků.

1.2 Historie managementu

Management jako vědní disciplína má svou historii. První tendence vědecky řídit zaměstnance spadají do přelomu 19. a 20. století. Představiteli tohoto raného období managementu jsou například Henry Fayol, Max Weber, F.W.Taylor a Henry Ford. V naší zemi Tomáš Baťa, jehož význam překročil hranice republiky. Každý z těchto představitelů

[1] KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha : EAST PUBLISHING, s.r.o., 1998, str. 16
[2] VEBER, Jaromír, et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005, strana 17

klasického managementu přinesl specifické poznatky do teorie i praxe řízení organizace. Po druhé světové válce se ve vedení firem začínají objevovat nejen vlastníci, ale i řídící pracovníci bez vlastnických práv a začínají se oddělovat linie. Po psychologicko-sociálním přístupu, kdy bylo prokázáno, že na růst produktivity práce nemají vliv pouze hmotné faktory, ale i psychologické a sociální faktory, přichází Abraham Maslow se svou pyramidou potřeb a McGregor s teorií XY. Současný management čerpá i z pragmatického přístupu k managementu P.F.Druckera, H.Knooze a H.Weihricha, založeném na analýze a zevšeobecnění poznatků manažerské praxe. Management 21. století je ovlivněn globalizací, snadným přístupem k informacím, ale také rychlým vývojem komunikačních technologií.

1.3 Manažerské funkce

Pojetí manažerských funkcí má svůj vývoj. Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Henry Fayol, který definoval 5 funkcí správy – plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Nejčastěji se ale užívá členění manažerských funkcí dle H.Koontze a H.Weihricha:

- plánování
- organizování
- personalistika
- vedení
- kontrolování.

Pro tyto funkce je typické, že se realizují postupně, řadíme je tedy mezi postupné – sekvenční funkce. Jimi prostupují průběžné manažerské funkce – analýza, rozhodování a realizace.

Plánování znamená výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. *Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít*[3]. Z časového hlediska rozlišujeme krátkodobé plánování (do 1 roku), střednědobé (1-5 let) a dlouhodobé (5 let a více). Z hlediska rozhodovacího procesu manažer plánuje strategicky, takticky a operativně.

[3] KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha : EAST PUBLISHING, s.r.o., 1998, str. 18

Strategické plánování navazuje na strategické cíle organizace a jeho charakter je dlouhodobý. Taktické a operativní plánování je krátkodobější a směřuje k uskutečnění strategických cílů.

Organizování *je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému*[4]. Organizační struktura organizace je hierarchické řazení útvarů ve smyslu podřízenosti, nadřízenosti a rovnocennosti. Je zobrazena v organizačním schématu. Takto daná organizační struktura je formální a každý zaměstnance v ní najde své místo. Dalším typem organizační struktury je neformální organizační struktura, kdy se spojují lidé z různých útvarů, kteří mají něco společného. Například stejný koníček, místo bydliště nebo věk svých dětí.

Současný trend nutnosti rychle se přizpůsobovat změnám a zajistit pohotovost při uspokojování potřeb zákazníků vyvolává nové přístupy i v oblasti organizačních struktur. Kromě standardních jednoliniových a víceliniových, které stále převládají, se v poslední době objevují i moderní organizační struktury: procesní struktury, podnikatelské jednotky uvnitř organizace, améby nebo virtuální organizace.

Řízení lidských zdrojů je strategický přístup k řízení lidí pracujících v organizaci, který chápe zaměstnance jako nejdůležitější statek organizace. Součástí řízení lidských zdrojů je i personalistika.

Personalistika je definována jako *obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení*[5]. *Personalistika je oblastí řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu*[6].

K personálním činnostem můžeme zařadit plánování, získávání a výběr pracovníků, přijímání a adaptaci pracovníků, mobilitu, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků, péči o zaměstnance a pracovní podmínky.

Vedení lidí je schopnost vést, usměrňovat a motivovat pracovníky k dosažení stanovených cílů. Manažeři používají různé styly vedení. Například autokratické styly vedení (autoritativní, diktátorský), demokratické (demokratický, participační) a liberální styly řízení (liberální, pasivní).

---

[4] VEBER, Jaromír, et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005,str. 118
[5] KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha : EAST PUBLISHING, s.r.o., 1998, str.342
[6] ŽÁK, Milan . *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha : Linde Praha, a.s., 1999, str. 519

Součástí vedení je motivace podřízených pracovníků. Kromě peněz k vyššímu pracovnímu výkonu přispívá i motivace pracovního výsledku, motivace osobního postavení nebo motivace jistoty. Vždy záleží na žebříčku hodnot, který pracovník vyznává. Silným motivačním nástrojem je i pochvala. *Má-li však manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet zásad, že pochvala má být: konkrétní, adresná, vyslovena včas, veřejná, neformální. Vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pracovníky pochválit*[7].

Kontrolování je spjato se všemi ostatními manažerskými oblastmi. Touto činností zjišťujeme, zda výsledky odpovídají plánu. Kontrola může být průběžná, konečná, preventivní a kontrola zpětnou vazbou. Nástroje kontrolního procesu (kontrolní techniky) jsou rozpočty, statistické údaje, zprávy, analýzy, audit nebo osobní pozorování.

1.4 Vlastnosti ideálního manažera

Manažeři – řídící pracovníci - potřebují k úspěšnému vykonávání své práce řadu vlastností. K vrozeným předpokladům (potřeba řídit, potřeba moci, schopnost empatie) získávají během svého života znalosti získané (teorie podnikání, ekonomické základy, znalosti právních předpisů). *Mezi klíčové osobní vlastnosti úspěšného manažera patří umění jednat s lidmi a myšlení orientované na výsledek.*[8]

Manažeři různých úrovní potřebují různé dovednosti. U top manažerů převládají koncepční dovednosti. Odborné technické znalosti mohou získat od svých podřízených. Ale například mistr ve výrobním podniku nemusí nutně mít schopnost analýzy nebo prezentování. Manažeři na všech prvních jednají s lidmi. Proto je pro ně společné umění komunikace. *Komunikace je sdělení, sdílení, spojování, společná účast na určité skutečnosti*[9]. Rozlišujeme vnitřní a vnější komunikaci. První je zaměřena na zaměstnance podniku. Vnější komunikace souvisí s činností podniku, s budováním dobrého jména a se spokojeností zákazníka.

Mezi nejdůležitější komunikační dovednosti manažerů patří:

- schopnost soustředit se pouze na proces komunikace
- schopnost mluvit srozumitelně
- umění naslouchat

---

[7] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008, str. 49.
[8] NOLLKE, Matthias . *Praktický management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing,a.s., 2004, str. 22.
[9] ŽÁK, Milan . *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha : Linde Praha, a.s., 1999. 806 s. ISBN 80-7201-172-3.

- správné používání neverbální komunikace
- schopnost nedotknout se osobnosti partnera
- vyhledávání zpětné vazby.

Shrnutí kapitoly

První kapitola byla věnována managementu. Definovala tento pojem, popsala historický vývoj tohoto oboru. Typické úlohy, které vedoucí pracovník řeší, se nazývají manažerské funkce. Dělí se na sekvenční a průběžné. Sekvenční jsou realizovány postupně (plánování, organizování, personalistika, vedení, kontrolování), průběžné manažerské funkce zasahují do sekvenčních (analýza, rozhodování, realizace). Manažer potřebuje k úspěšnému zvládání své práce vrozené schopnosti a získané dovednosti. Jednou z nejdůležitějších součástí manažerské práce je personalistika. A to na všech úrovních řízení. Této oblasti bude věnována další kapitola.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Kapitola se bude zabývat řízením lidských zdrojů. Jednomu ze základních zdrojů (kromě materiálových, finančních a informačních), které organizace potřebuje k provádění své činnosti. Jeho vývoji a jednotlivými oblastmi personální práce manažera – plánování, získávání a výběru pracovníků, přijímání a adaptaci pracovníků, mobilitě, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků, péči o zaměstnance a o pracovní podmínky.

2.1 Řízení lidských zdrojů – vývoj a definice

Oblast personálního řízení se měnila vždy v souvislosti se sociálním a ekonomickým vývojem celé společnosti. Za historicky nejstarší pojetí personální práce se považuje personální administrativa, tedy služba zajišťující procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Personální řízení jako koncepce personální práce se začalo objevovat před druhou světovou válku v dynamických podnicích. Personální práce se stala záležitostí specialistů, personální útvary formulovaly personální politiku organizace. V této vývojové fázi měla práce s lidmi stále povahu operativního řízení. Od počátku 80. let se ale personální práce stává jádrem řízení podniku, jeho nejdůležitější složkou. Vyjadřuje význam člověka jako nejdůležitějšího vstupu činnosti podniku. U nás se pojem lidské zdroje začíná užívat až po Sametové revoluci v roce 1989.

Řízení lidských zdrojů je tedy nejnovější koncepcí personální práce. *Vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace*[10].

Odlišností mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů je řada. Hlavní rozdíl tkví ve zdůrazňování práce s lidmi jako s rozhodujícím faktorem řízení. *Personální řízení je spíše zaměřené na pracovní sílu, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřené zdrojově a soustřeďuje se na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku*[11].

Řízení lidských zdrojů od personálního řízení odlišují následující znaky:

- strategický přístup k personálním činnostem
- přizpůsobení se vnějším faktorům

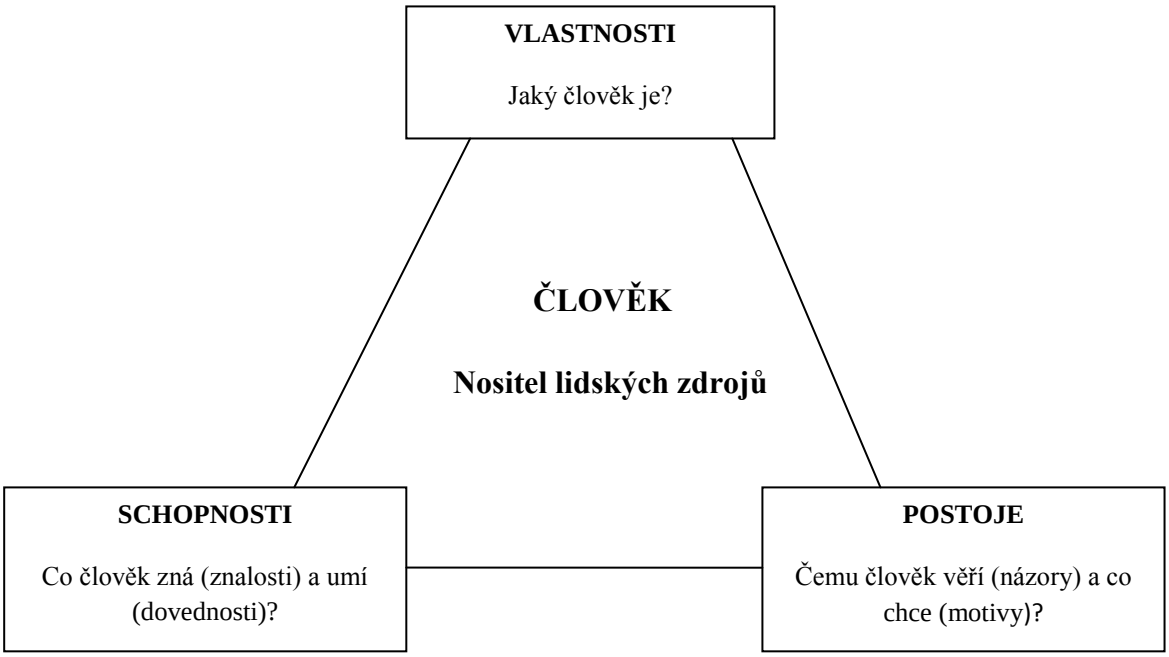
---

[10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010, str. 15

[11] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizovaní a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str. 43

- personální práce není jen záležitostí odborných personalistů, ale všech vedoucích pracovníků
- úzké propojení personální práce se strategií organizace
- snaha o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti.

Za lidské zdroje se nepovažují lidé, avšak jejich schopnosti, postoje a vlastnosti, které vytvářejí dispozice pro to, aby jejich nositelé byli při uskutečňování záměrů organizace úspěšní.[12] Následující obrázek ukazuje zdroje, kterými je člověk prospěšný. Jsou to schopnosti (jeho znalosti, dovednosti, potenciál jedince), postoje (názory, motivace) a vlastnosti (temperament).



Obrázek 1: Druhy lidských zdrojů

Zdroj: *upraveno podle [21]*

Rozlišuje se tvrdá a měkká podoba řízení lidských zdrojů. Při tvrdém přístupu se na pracovníky pohlíží jako na zdroj zisku. Převažuje racionální uvažování stejně jako u jiných zdrojů. Měkká podoba řízení lidských zdrojů klade důraz na komunikaci, motivování a vedení pracovníků. Zaměstnanci jsou velkým zdrojem konkurenční výhody.

[12] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2448-5, str. 59

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je pomáhat při zlepšování výkonnosti organizace získáním a udržením si kvalifikovaných a správně motivovaných pracovníků. To znamená především:

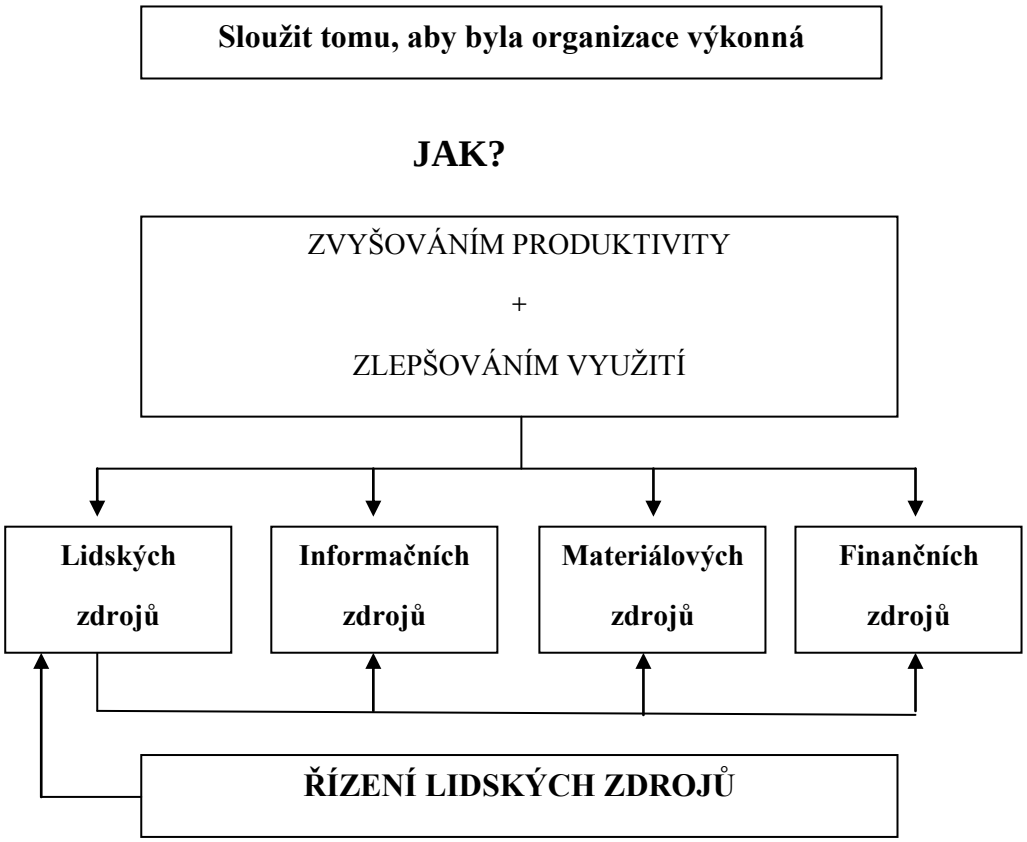
- optimální využívání pracovních sil
- formování zdravých mezilidských vztahů v organizaci
- snaha o rozvoj pracovníků
- dodržování zákonů v oblasti práce
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti.

Cílem řízení lidských zdrojů je v obecném pojetí zabezpečení schopnosti zdárně uskutečňovat své cíle prostřednictvím pracovníků. V konkrétním pojetí to znamená:

- řízení znalostí (podporovat rozvoj speciálních dovedností)
- pracovní vztahy (formování příjemné harmonické atmosféry)
- řízení lidského kapitálu (udržení potřebné pracovní síly)
- uspokojování různých potřeb (poskytování stejných příležitostí všem zaměstnancům)
- řízení odměňování (cílem je zvyšovat motivaci. *Pokud zaměstnanci chybí motivace, problém téměř vždy leží v některé z následujících oblastí: nejasné cíle, špatný hodnotící systém pracovního výkonu či nevhodná organizace systému odměňování*[13].)

Následující obrázek ukazuje, jakými způsoby se dá zvyšovat výkonnost organizace. Ke zvyšování produktivity slouží nejen lepší využívání lidských zdrojů, ale i informačních, materiálových a finančních zdrojů.

[13] ROBBINS, Stephen. *The truth about managing people*. United Kingdom: Upper Saddle River, 2003. ISBN 0-13-183847-4, str. 36



Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: *upraveno podle[16]*

Při plnění těchto cílů se řízení lidských zdrojů zaměřuje hlavně na vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, formování personálu organizace, zabezpečování funkčnosti personálního informačního systému, plánování lidských zdrojů, odměňování, pracovní vztahy, vztahy s odbory a pomoc pracovníkům[14].

Lidé jsou alfou a omegou každé firmy. Pokud chce firma plnit své cíle, musí se snažit mít co nejkvalitnější zaměstnance. A proto být pro uchazeče co nejatraktivnější. Například špičkové technologické firmy investují velké peníze do personálního marketingu a zajišťují si tak přísun nejtalentovanějších lidí v oboru. *Stejně důležité ovšem je přizpůsobit potřebám této generace vnitřní procesy firmy, a to především na úrovni personálního řízení*[15].

[14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010, str. 19

[15] PÁLENÍK, Lubomír. *O přežití firem v 21. století rozhodne personalistika* [online]. 26.7.2013 [cit. 2013-09-29]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-60308930-o-preziti-firem-v-21-stoleti-rozhodne-personalistika

2.2 Oblasti řízení lidských zdrojů

Mezi základní činnosti řízení lidských zdrojů v organizaci patří plánování, získávání a výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků, mobilita, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků, péče o zaměstnance a pracovní podmínky.

2.2.1 Personální plánování

Personální plánování stanovuje budoucí cíle v oblasti řízení lidských zdrojů a prostředky k jejich dosažení. Vychází ze strategického plánu organizace a musí být provázáno s ostatními dílčími plány – marketingový plán, investiční plán apod.

Personální plánování zahrnuje plánování odhadu budoucí potřeby pracovníků, plán mobility zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců a plán odměňování. K odhadu budoucí potřeby pracovníků jsou využívány intuitivní nebo kvantitativní metody. Intuitivní jsou založené na znalosti konkrétní situace v podniku a vyžadují zkušenosti těch, kteří odhad provádějí. Podstatou kvantitativní metod jsou matematické a statistické analýzy. V případě stanovení budoucího počtu pracovníků je třeba zvolit cestu vnitřních nebo vnějších zdrojů. V případě vnitřních zdrojů je odhad komplikovanější, je třeba zjišťovat soulad mezi pracovními schopnostmi a pracovními místy. *Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů je méně komplikovaný a je spolehlivější. Může se opírat o statistiku obyvatelstva a pracovních sil, o školskou statistiku i statistiku zaměstnanosti.*[16]

Formulováním cílů společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a sledováním a vyhodnocováním odchylek od skutečnosti se zabývá personální controlling. Používá při tom pět základních nástrojů: personální statistiky, ukazatele a standardy, audit řízení lidských zdrojů a dotazování firemních zaměstnanců. *Význam řízení lidských zdrojů pro výkonnost firmy a často dlouhodobý horizont, ve kterém se výsledky řízení lidských zdrojů projevují, činí z personálního controllingu jeden ze strategických nástrojů firemního řízení.*[17]

[16] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 205. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 76
[17] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení 1*. Vydání první. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-425-0248-8, str. 210

2.2.2 Získávání pracovníků

Získávání (vyhledávání) pracovníků je činností zajišťující kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je oslovování optimálního počtu uchazečů s vhodnými předpoklady, z nichž si firma vybírá pracovníka, který nejlépe vyhovuje požadavkům.

Při vyhledávání vhodných kandidátů lze použít vnitřní a vnější zdroje. Při použití vnitřních zdrojů se povyšují a přemisťují stávající zaměstnanci. Například z důvodů organizačních změn, lepších schopností pracovníků nebo v důsledku vylepšení technologie na jiném pracovišti. Při získávání zaměstnanců pomocí vnějších zdrojů přijímáme volné pracovníky na trhu práce (absolventi, jedinci doporučení současným zaměstnancem, klienti Úřadu práce). K moderním přístupům při získávání pracovníků patří i spolupráce se současnými zaměstnanci. Na výběru nováčka se může podílet celý tým. *Má to i vedlejší efekt: kolegové cítí za nováčka spoluzodpovědnost a pomáhají mu. Kdyby neuspěl, znamenalo by to, že oni udělali chybu při výběru.*[18]

Mezi metody získávání nových pracovníků patří inzeráty v médiích, využívání externích služeb, spolupráce se školami, vývěsky nebo letáky. Pro zvolenou metodu se podnik rozhoduje podle typu pracovního místa, dostupnosti kvalitních uchazečů, rychlosti, s jakou je třeba pracovníka získat a podle výše finančních prostředků, které má firma k tomuto účelu k dispozici.

Proces výběru pracovníků by měl být veden pouze na základě schopností kandidáta úspěšně vykonávat práci na obsazovaném místě. Organizace by neměly brát v úvahu jiná kritéria, například příbuzenský nebo přátelský vztah k uchazeči, jeho náboženskou nebo sexuální orientaci. Jednou z elementárních zásad je potlačování jakékoli diskriminace. To vyžadují platné zákony. Výběr pracovníků je oboustranná záležitost. Organizace svým přístupem může ovlivnit pozitivně nebo negativně své image dobrého zaměstnavatele. Informace, které uchazeči poskytují, by měly být považovány za důvěrné.

2.2.3 Výběr a pracovníků

Úkolem **výběru pracovníků** je posouzení předpokladů uchazečů v porovnání s nároky na pracovní místo a určení nejvhodnějšího budoucího zaměstnance.

---

[18] HNÍKOVÁ, Eva. *Dejte zaměstnancům svobodu. Budou pracovat lépe.* [online]. 23.1.2013 [cit. 2013-09-28]. Dostupné z: http://ekonom.ihned.cz/c1-59178830-dejte-zamestnancum-svobodu-budou-pracovat-lepe

Výběr pracovníků bývá finančně i časově náročný. Ale vzhledem k možným negativním důsledkům špatného rozhodnutí je třeba mu věnovat náležitou pozornost. Personalisté spolupracují s vedoucími pracovníky. Časté je i využití externích služeb. Při výběru pracovníků na důležité posty organizace spolupracují s assessment centry. V těchto střediscích se hodnotí zpravidla v průběhu celého dne několik uchazečů najednou z hlediska chování, manažerských schopností, umění týmové spolupráce apod. Pro správný výběr pracovníka je důležitá i požadovaná role v pracovním týmu a flexibilita. *Dobrý výběr jedince, který se připojuje k pracovnímu kolektivu, zvyšuje možnosti vlastníků měnit role uvnitř týmu podle momentálních potřeb*[19]. Pro úspěšnou činnost firmy je důležité i věkové složení kolektivu. Průměrná délka života se nejen v Čechách zvyšuje, a proto stárne i populace pracujících lidí. Majitelé firem někdy považují za ideálního zaměstnance čtyřicátníka. Nyní se musí připravit na to, že je brzy začnou nahrazovat zaměstnanci nad padesát let a musí tomu přizpůsobit i svou politiku řízení lidských zdrojů a využít výhod všech věkových kategorií. *Týmy, v nichž jsou zastoupeny různé věkové skupiny, dosahují lepších obchodních úspěchů. Umožňují využít silných stránek každé generace. Starší generace bývá zkušenější, loajálnější, více věci promýšlí, analyzuje možná rizika. Mladí dodávají týmu energii a tah na branku*[20].

Firmy mohou využívat i různé doplňkové metody pro výběr vhodného kandidáta. Například grafologii, kdy se na základě uchazečova rukopisu činí závěry o jeho osobnosti a na této podstatě se předvídá jeho budoucí pracovní výkon. Nebo psychologických testů, kdy odborně připravený test může odhalit pozitivní nebo negativní vlastnosti aspiranta, které se během pohovoru nemusí projevit. Důležité je též ověření údajů z dodaných písemností ve formě referencí od minulých zaměstnavatelů.

Výběrová řízení bývají realizována ve více kolech. První kolo spočívá ve vyřazení nevhodných kandidátů. Mohou ho zajišťovat personalisté. Ale na dalším užším výběru se již podílejí i odborní vedoucí pracovníci. Pokud pracovní místo vyžaduje znalost cizího jazyka, pohovor může být veden v tomto jazyce. Po rozhodnutí o přijetí je vybranému uchazeči pracovní místo nabídnuto a ostatní neúspěšní kandidáti by měli být informováni o nepřijetí.

K posouzení uchazečů jsou využívány různé metody v závislosti na druhu práce, nároky obsazovaného místa a počtu nabídek. Zpravidla je doporučováno kombinovat více metod.

---

[19] ZOLIN, Roxanne, Andreas KUCKERTZ a Teemu KAUTONEN. Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*. 2010.
[20] KEJHOVÁ, Hana. Populace stárne. Manažeři se učí, jak řídit seniory. *Ekonom*. 2013, roč. 62, č. 18.

Mezi základní metody výběru pracovníků patří:

- analýza písemné dokumentace (životopis, motivační dopis, reference)
- výběrový pohovor
- testy (výkonové testy, testy odborných znalostí).

Při pohovoru lze klást otázky s otevřeným koncem, otázky jdoucí do hloubky, hypotetické otázky, otázky zaměřené na chování, otázky týkající se motivace, kariéry nebo ověřovací otázky. Zákon nedovoluje při přijímacím řízení pokládat otázky nezabývající se pracovní oblastí. Je tedy zakázáno ptát se na soukromí (počet a věk dětí, rodinný stav, sexuální orientaci, náboženské vyznání apod.).

K pohovoru lze mít několik přístupů:

- chronologický pohovor
- pohovor probíhající podle bodů specifikace pracovního místa
- pohovor probíhající podle kritérií posuzování
- strukturovaný pohovor.

Po úspěšném procesu určení nejvhodnějšího kandidáta a akceptaci podmínek tímto jedincem vzniká pracovní poměr.

2.2.4 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků zahrnuje právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového pracovníka do organizace.

Pracovník vykonává pro svého zaměstnavatele práci

- jako zaměstnanec v pracovním poměru
- na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti).

Nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru je uzavření pracovní smlouvy, která může být písemná nebo ústní. Náležitosti pracovní smlouvy určuje zákoník práce. Mezi hlavní povinné součásti patří:

- druh vykonávané práce
- místo výkonu práce

- den nástupu do práce.

Zpravidla je ve smlouvě i délka trvání pracovního poměru (doba určitá nebo doba neurčitá). Pracovní smlouva může obsahovat i zkušební dobu, během které může každá z obou stran pracovní poměr ukončit.

Během prvních měsíců zaměstnání někteří pracovníci odcházejí. Pro firmu to znamená vynaložené náklady ve formě nákladů na získání dalšího pracovníka nebo nákladů na zácvik. Čím kvalifikovanější pracovníci, tím vyšší vynaložené náklady. Proto se firmám vyplatí věnovat pozornost uvádění pracovníků do organizace.

2.2.5 Adaptace pracovníků

Adaptace pracovníků znamená zapracování či začlenění nového zaměstnance. Probíhá ve dvou základních rovinách:

- pracovní (fungování organizace, náplň pracovního místa, pracovní režim)
- sociální (firemní prostředí, firemní kultura).

Adaptabilita (schopnost přizpůsobit se novým podmínkám) je u každého jedince rozdílná. Závisí na jeho osobnostních a sociálních předpokladech. *Nástup do nového zaměstnání patří k nejvíce stresujícím událostem v životě lidí a řízená adaptace má pracovníkům toto obtížné období ulehčit. Identifikace pracovníka s prostředím posiluje jeho stabilizaci.*[21]

Cílem úspěšné adaptace je spokojený zaměstnanec, který nechce hned po zaškolení organizaci opustit. Pro podnik by to znamenalo další náklady.

V některých organizacích probíhají adaptační programy, které obsahují další aktivity na podporu odborné a sociální adaptace pracovníka (seznámení s činností všech útvarů v organizaci, dlouhodobé školící programy, příručka pro nového zaměstnance). U důležitých pozic mohou být novým zaměstnancům přiděleni patroni. Tito zkušení pracovníci mají za úkol seznámit nového kolegu s chodem organizace.

2.2.6 Mobilita pracovníků

Pojem **mobilita** znamená pohyblivost. V případě řízení lidských zdrojů se jedná o řízení pohybu pracovníků v organizaci. *Vnitřní mobilita je pohyb na pracovní místo uvnitř podniku*

[21] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 205. ISBN 978-80-247-2497-3, str. 131

s *přibližně stejnou důležitostí, postavením a platem.*[22] Pohyb pracovníků do organizace a z organizace představuje vnější mobilitu. Mobilita pracovníků je proces, kdy se slaďuje počet a struktura pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků. Důvodem pro mobilitu pracovníků jsou změny organizační, změny v technologiích, změny v tržním prostředí nebo optimalizace výkonů zaměstnanců.

V rámci vnitřní mobility rozlišujeme tyto formy:

- povýšení pracovníka (přechod na důležitější lépe placené pracovní místo s vyšším postavením v hierarchii)
- přechod pracovníka na nižší funkci (sestup pracovníka v hierarchii se snížením mzdy například v důsledku organizačních změn nebo neschopnosti pracovníka vykonávat stávající práci)
- zařazení pracovníka na jinou práci (přechod na pracovní místo s přibližně stejným charakterem a významem)
- přeložení do jiného místa (pracovník má stejnou funkci s jiným místem výkonu práce, například v jiné organizační jednotce).

V rámci vnější mobility rozlišujeme:

- aktivní stránku vnější mobility (pracovníci přicházející do organizace)
- pasivní stránku vnější mobility (ukončování pracovního poměru propuštěním, penzionováním, úmrtím).

Pokud lidé odcházejí z firmy z vlastní vůle, je třeba analyzovat příčiny odchodu za účelem zlepšení míry stabilizace pracovníků. Zjištění důvodu odchodu může probíhat formou rozhovoru.

Mezi důležité objektivní ukazatele zobrazující oblast řízení lidských zdrojů patří fluktuace pracovníků. Stanovuje se jako počet odcházejících pracovníků na každých 100 pracovníků za určité období. Ideální stav se považuje mezi 5 až 7 procenty. Vysoká fluktuace způsobuje zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových pracovníků, snížení důvěryhodnosti

[22] GRAHAM, Harold Thomas. *Human resources management*. 6. vydání. London: Pitman Publishing, 1990. ISBN 0-7121-0833-5, str. 183

zaměstnavatele, možný únik důležitých podnikových informací nebo možnou ztrátu zákazníků.

Závažné změny může způsobit i penzionování. Politika penzionování by měla obsahovat:

- kdy jsou lidé zralí pro odchod do důchodu
- podmínky, za nichž mohou lidé dál pracovat pro stávající organizaci
- zajištění předdůchodového vzdělávání
- poskytování poradenství.

Jedním z cílů mobility zaměstnanců je řízení jejich kariéry (vzestupný postup v organizaci). Proto při řízení lidských zdrojů mluvíme o systematické a plánovité práci s pracovníky. Kariérní plánování se často týká klíčových zaměstnanců společnosti (odbornými znalostmi přispívají k dosahování cílů organizace) a manažerských rezerv (mladí zaměstnanci s předpoklady pro manažerskou práci).

Kariéru v čase lze rozčlenit podle věkových intervalů. V první etapě (16-25 let) se mladí připravují na své budoucí zaměstnání. Pokud již zaměstnaní jsou, často střídají více zaměstnavatelů. Druhá fáze (20-35 let) se vyznačuje začátkem kariérního růstu. Vrcholu kariéry dosahují pracovníci mezi 35. a 55. rokem. V poslední fázi kariéry (po 50 letech věku) se usiluje o udržování postu a vhodný odchod do důchodu. Nutno podotknout, že posunování důchodového věku a prodlužování délky lidského života způsobuje i změnu délky poslední fáze kariéry.

Povyšovaní na významnější místo v organizační hierarchii je spojováno s růstem odpovědnosti, ale také platu. Stimuluje pracovníka k vyšším výkonům, jeho schopností se více využívá. Pokud firma umožní zaměstnanci kariérní růst, dá se předpokládat, že nebude chtít organizaci opustit.

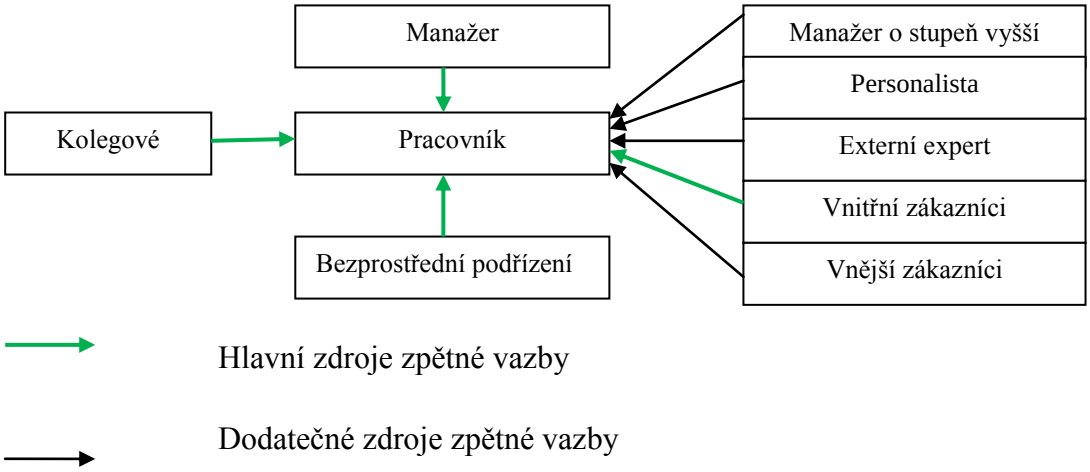
2.2.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je činnost, která poskytuje představu o pracovních schopnostech a výkonech pracovníků. Slouží jako podklad pro odměňování. Pro zaměstnance je zase zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci a mělo by být nástrojem pro motivaci. Pracovníky hodnotíme výkonnostně nebo kvalitativně. Podle charakteru vykonávané práce a druhu podnikatelské činnosti organizace.

Z časového hlediska se rozlišuje hodnocení:

- průběžné (bezprostřední pracovní výkon)
- příležitostné (podle potřeby, například po skončení zkušební doby)
- systematické (pravidelné standardizované hodnocení).

Hodnotitelem může být přímý nadřízený, spolupracovník, podřízený, psycholog, třetí osoba (například zákazník) nebo pracovník hodnotí sám sebe. Následující obrázek znázorňuje hodnocení pracovníků koncepcí třistašedesátistupňového hodnocení pracovníků, kdy se uplatňuje více kritérií a více hodnotitelů. Z obrázku lze určit hlavní zdroje zpětné vazby: manažer, kolegové, bezprostřední podřízení a vnitřní zákazníci.



Obrázek 3: Rozšířené třistašedesátistupňové hodnocení pracovníků

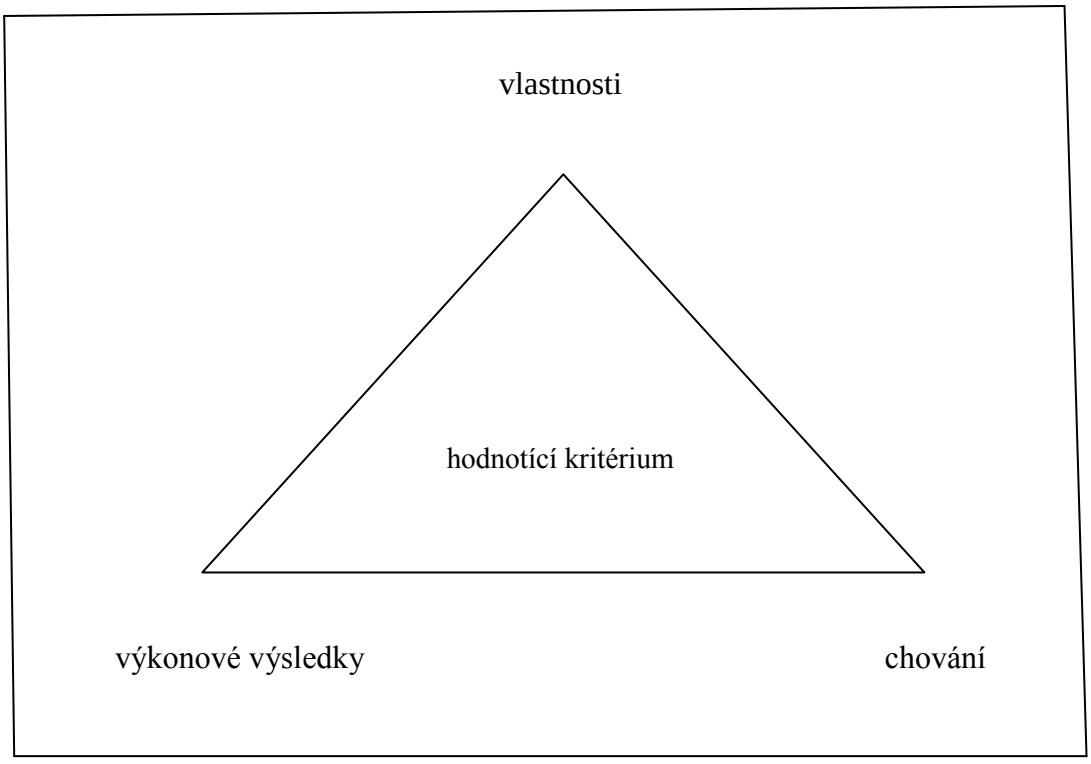
Zdroj: *upraveno podle[16]*

Pokud má hodnocení pracovníků plnit svůj účel, musí být spojeno s jinými oblastmi personální práce – odměňováním, mobilitou, vzděláváním. Mělo by vycházet z personální politiky organizace. Hodnocení zahrnuje přípravu potřebných formulářů, volbu metody hodnocení, časový plán hodnocení, pořizování dokumentů, uchovávání dokumentů a navrhování opatření. Volba metody musí vycházet z cíle, který chce organizace hodnocením

dosáhnout. Organizace může zvolit dotazník, volný popis, hodnocení pomocí stupnice, hodnocení pomocí norem nebo hodnotící ústní rozhovor.

Podle cíle hodnocení se volí i různá kritéria. Pokud je hodnocení zaměřeno na pracovní výkon, slouží jako podklad pro odměňování. Je-li cílem hodnocení především rozvoj zaměstnanců a motivace, je více zaměřeno na pracovní chování a schopnosti. Často hodnocení obsahuje obě tyto oblasti.

Následující obrázek ukazuje tři základní kategorie hodnotících kritérií: vlastnosti (například kreativita, loajalita, iniciativnost), výkonové výsledky (vyrobené kusy, uzavřené obchodní smlouvy) a kritéria vztahující se k chování (spolupráce, samostatnost).



Obrázek 4: Hodnotící kritéria

Zdroj: *upraveno podle[12]*

2.2.8 Odměňování pracovníků

Odměňování je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Je jedním z nejefektivnějších nástrojů pro motivaci pracovníků, které mají organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. *Neznamená pouze mzdu nebo plat, ale i některé zaměstnanecké výhody*

jak peněžní, tak nepeněžní. Stále více je mezi odměny zařazeno i vzdělávání poskytované organizací[23].

Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám pracovníků. Pro organizaci bývají mzdové náklady jednou z největších položek nákladů. Základní principy by měly zahrnovat všeobecné přesvědčení o potřebě spravedlivosti, rovnosti, logičnosti a průhlednosti, nebo jím být ovlivňovány. *Moderní management by měl vyvíjet manažerské systémy, které bez zaujatosti usnadňují zakotvování morálního prostředí, jakož i vštěpování citu pro spravedlnost v organizaci.*[24]

Systém odměňování by měl plnit tyto požadavky:

- přilákat kvalitní uchazeče o práci
- stabilizovat žádoucí pracovníky
- motivovat pracovníky k dosahování vyšších výkonů
- soulad s právními normami
- stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.

Odměny mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu. V peněžní formě je to mzda či plat, podíly na zisku, prémie a další složky, v nepeněžní formě jsou to především zaměstnanecké výhody – benefity. Způsob jejich poskytování může být plošný nebo individuální. Při využívání individuálního způsobu si pracovník sám vybere za stanovených finančních podmínek ty výhody, které upřednostňuje.

Pevné složky - časová mzda nebo plat nemají dostatečný motivační účinek. U dělnických kategorií se zpravidla jedná o hodinovou mzdu, u nedělnických profesí obvykle o měsíční plat. Pohyblivé složky mzdy již mají pobídkovou formu, jsou přímo úměrné pracovnímu výkonu a mohou pracovníky více motivovat. *Motivace je síla, která nás pohání ve všech aspektech našich životů.*[25] Pohyblivé složky mohou mít individuální, skupinový nebo celoorganizační charakter. *Výše odměny často závisí nejen na jednotlivcích, ale i na skupině*

---

[23] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010, str. 283

[24] VALENTINE, Sean. Human resource management, ethical context, and personnel consequences: A commentary essay. *Journal of Business Research: Department of Management, University of North Dakota, 293 Centennial Drive, Mailstop 8377, United States*. 2009

[25] DIAMOND, Harriet a Linda DIAMOND. *Perfect phrases for motivating and rewarding employees*. New York: McGraw-Hill, 2005. ISBN 13:9780071458962, str. 7

a výkonu celé organizace.[26] Slíbená odměna může zvýšit pracovní výkon. Ale musí být efektivně motivující. *Lidé, kteří nejsou dostatečně motivováni, ztrácejí sebedůvěru a mají pocit nepotřebnosti.*[27]

Systém odměňování ovlivňují mzdotvorné faktory. Vnější mzdotvorné faktory vycházejí z okolí podniku, vnitřní mzdotvorné faktory se týkají pracovních míst. Mezi vnější mzdotvorné faktory patří:

- situace na trhu práce (míra nezaměstnanosti, nedostatek či přebytek pracovních zdrojů konkrétní kvalifikace, situace v regionu)
- zákony, předpisy, vyhlášky (minimální mzda, povinné příplatky, placená dovolená).

Skupinu vnitřních mzdotvorných faktorů tvoří:

- požadavky na pracovní místo
- postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace
- pracovní výsledky a chování zaměstnance
- výsledky kolektivního vyjednávání s odborovou organizací
- pracovní podmínky v organizaci (bezpečnost práce, zhoršené prostředí, dopady na zdraví).

2.2.9 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků zahrnuje zajištění požadovaných dovedností pro současnou pozici pracovníka a rozšiřování jeho znalostí a dovedností. Rychlý vývoj technologií a techniky vyžaduje pružné doplňování znalostí. Aby zůstal podnik konkurenceschopný, musí umožnit svým zaměstnancům rozvoj jejich schopností. *Pokud mění i postoje vzdělávaného člověka (což je možné a často to od vzdělávání skutečně požadujeme), činí tak spíše nepřímo, tedy spolu s nabízením určitých znalostí a dovedností*[28].

[26] PFEFFER, J. Human resource from Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes explained. In: *Boston: The Journal of Economic Perspectives* [online]. 2007 [cit. 2013-09-19]. Dostupné z: http://www.jstor.org/discover/10.2307/30033754?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=21102657742547
[27] DUBRIN, Andrew. *Leadership: Research Findings, Practise and Skills*. 5th edition. Boston: Houghton Mifflin, 2007. ISBN 978-0-618-62328-0, str. 295
[28] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing,a.s., 2010, str. 32

Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jejich práce váží. V moderní společnosti je proces vzdělávání celoživotním procesem. Vzdělávání znamená investici do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností. *Propojení firemního vzdělávání s ostatními personálními činnosti přispívá k efektivitě samotného firemního vzdělávání i příslušných personálních činností.*[29]

Kvalitní systém podnikového vzdělávání má větší dosah než pouhé zvýšení profesní úrovně pracovního potenciálu. *Průzkumy v průmyslově vyspělých zemích prokazují, že možnosti vlastního rozvoje a zvyšování kvalifikace působí jako jeden z nejsilnějších prvků pozitivní motivace k práci, stability pracovníků a utváření dobrého vztahu k práci*[30].

Mezi nejvýznamnější motivační faktory v oblasti vzdělávání patří:

- lepší finanční ohodnocení
- udržení pracovní pozice
- postup v hierarchii organizace
- možnost seberealizace
- získání akademického titulu.

Motivace ke studiu je jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěšný průběh učení[31]. Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z velmi důležitých kompetencí a projevuje se v ní i umění komunikace a vcítění se do druhého jedince. Nejlepší formou motivace je osobní příklad.

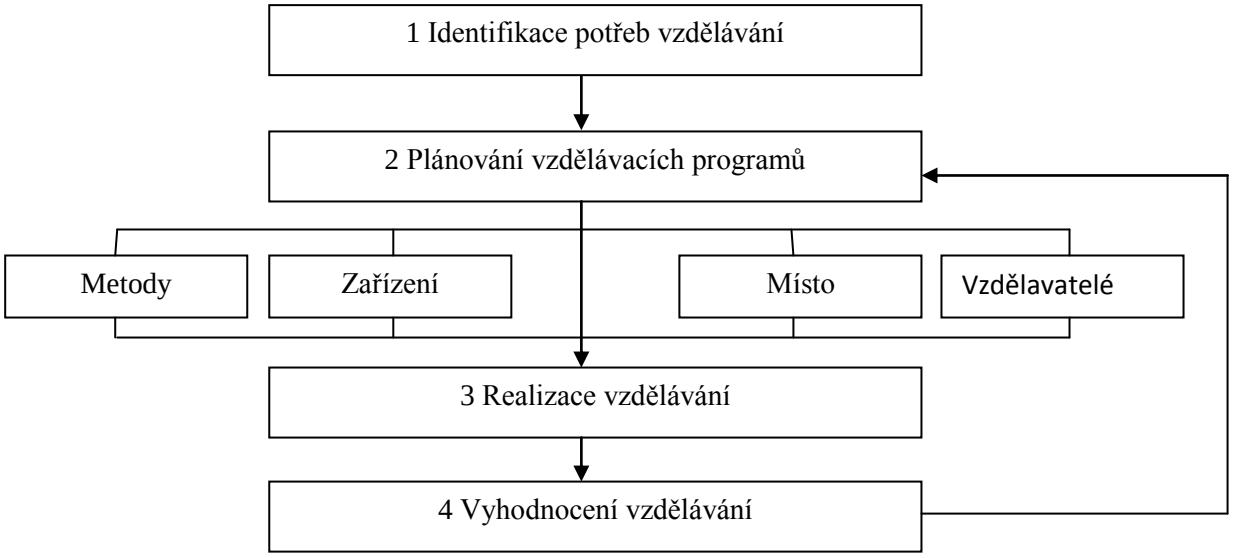
Základním cílem podnikového plánování je zajistit dosažení cílů organizace pomocí lidí, které zaměstnává. Proces plánování vzdělávání zobrazuje následující schéma. Skládá se z identifikace potřeb vzdělávání, definování požadovaného vzdělávání, plánování vzdělávacích programů, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání. Pokud je to potřebné, proces se opakuje. Na základě vyhodnocení se rozhoduje, která fáze je třeba zlepšit nebo jak by měly být přetrvávající požadavky na vzdělávání dále uspokojeny.

---

[29] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5, str. 21

[30] VEBER, Jaromír, et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005, str. 178

[31] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong´s handbook of human resource management practice*. 11. vydání. London, United Kingdom: Kogan Page, 2009, str. 708



Obrázek 5: Schéma procesu vzdělávání

Zdroj: *upraveno podle [2]*

Důležitým úkolem při plánování vzdělávání je stanovit správnou formu a metodu. Při výběru hraje roli kritérium didaktické (naučit se v daném čase co nejvíce) a ekonomické (hospodárnost vynaložených nákladů). Proces vzdělávání by měl být pro účastníky atraktivní. *Je žádoucí zajišťovat interaktivní tréninky, než nudné nic neříkající školení.*[32]

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání jsou sami jeho účastníci. Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emociálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Účastníky můžeme rozdělit na čtyři typy:

- aktivista (má snahu projevit se v krátkodobých krizích, rádi přijímá nové výzvy)
- reflektor (stojí v pozadí, pozoruje a uvažuje o zkušenostech)
- teoretik (touží po základních teoriích a principech, oceňuje racionalitu a logiku)
- pragmatik (problémy bere jako výzvu, z kurzů se vrací pln nových myšlenek, které chce hned vyzkoušet v praxi).

[32] ALLEN, Michael. *Michael Allen´s guide to e-learning: building interactive, fun and effective learning programs for any company*. 1st edition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003. ISBN 0-471-20302-5, str. 4

Mezi formy vzdělávání patří přímá výuka, korespondenční vzdělávání (e-learning) a kombinovaná výuka. Metody vzdělávání lze rozdělit do 2 hlavních skupin:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – „on the job" (instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porada)
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – „off the job" (přednáška, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, manažerské hry, vzdělávání pomocí počítačů).

Významnou částí vzdělávacího procesu je jeho hodnocení. *Vyhodnocování vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu*[33]. V případě potřeby dalších vzdělávacích programů tak má organizace k dispozici poznatky z předešlých procesů a podnik má informace o tom, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců.

2.2.10 Pracovní podmínky a péče o pracovníky

Organizace má ze zákona povinnost umožňovat vhodné **pracovní podmínky.** Pracovní podmínky se týkají:

- organizace pracovní doby
- pracovního prostředí
- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- sociálně-psychologických podmínek práce
- povinné péče o pracovníky.

Pracovní dobu a dobu odpočinku upravuje zákoník práce (délka pracovní doby, rozvržení pracovní doby, přestávky v práci, práci přesčas, noční práci, pracovní pohotovost).

Pracovní prostředí je souhrn podmínek pracovní činnosti, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Pod pojmem pracovní prostředí si představujeme:

---

[33] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizovaní a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str. 125

- prostorové řešení pracoviště (výška pracovní plochy, přístup na pracoviště)
- mikroklimatické podmínky (teplota a vlhkost vzduchu)
- osvětlení
- barevné prostředí na pracovišti
- čistota ovzduší (prach, plyny, páry)
- hluk, záření.

Úroveň pracovního prostředí ovlivňuje výkonnost zaměstnance. Nepříznivé pracovní prostředí člověka nepřiměřeně zatěžuje a může dojít ke zdravotnímu nebo psychickému poškození jedince.

Bezpečnost práce označuje stav, který zajišťuje pracovníkovi ochranu před poškozením zdraví. *Ve vyspělých státech se dnes chápe v širším smyslu, jako integrovaná ochrana lidského života, zdraví, životního prostředí i majetku před působením negativních vlivů ekonomických činností. Současný světový trh staví bezpečnost práce na úroveň ostatních aspektů řízení jako nedílnou součást kvality prováděných ekonomických činností*[34].

Bezpečnost práce je sledována státním dozorem. Příslušníci odpovídajících státních organizací mohou kdykoli vstupovat do prostorů organizace a vyžadovat si potřebné informace. V kompetenci těchto institucí je ukládání sankcí. Právo kontroly dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci mají i odborové organizace. Povinnosti zaměstnavatele zahrnují poskytování osobních ochranných pomůcek, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů. Tyto povinnosti přesně vymezuje zákoník práce. V podnicích se této oblasti věnuje bezpečnostní technik nebo útvar bezpečnosti práce. V současnosti je tato oblast v mnoha organizacích zajišťována externě.

Péče o pracovníky zahrnuje v podstatě 3 skupiny:

- povinná péče o pracovníky (daná zákony, předpisy)
- smluvní péče o pracovníky (daná kolektivní smlouvou)
- dobrovolná péče o pracovníky (sociální politika zaměstnavatele).

---

[34] HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-068-7, str. 75

Jako součást péče o pracovníky lze chápat i zaměstnanecké výhody (benefity), které firmy svým pracovníkům poskytují v závislosti na své zaměstnanecké politice. Mezi nejčastější benefity patří:

- příspěvek na stravování
- vzdělávání
- poukázky na sport, kulturu, rekreaci
- poskytnutí služebního vozidla, mobilu
- příspěvek na penzijní připojištění.

V posledních letech se i u nás začíná prosazovat tzv. kafetéria systém. Pracovníci si mohou vybrat ze zaměstnaneckých výhod přímo ty, které sami upřednostňují. Vedle obvyklých výhod začínají české firmy svým zaměstnancům nabízet i méně tradiční benefity. *Hitem se stávají tzv. sick days, neboli dny volna, které si zaměstnanci neodečítají z dovolené a zároveň jim umožní nevybírat si nemocenskou. Tento benefit u nás využívá již třetina firem.*[35]

2.2.11 Odbory a kolektivní vyjednávání

Odbory jsou dobrovolná sdružení zaměstnanců, která obhajují jejich práva a zájmy. **Kolektivní vyjednávání** je proces, kdy zástupci odborů diskutují se zaměstnavatelem. Výsledkem kolektivního vyjednávání je kolektivní smlouva. Odborové organizace mají právo rozhodnutí o stávce, právo na spolurozhodování v případě důležitých opatření zaměstnavatele, právo na kontrolu (dodržování kolektivní smlouvy, dodržování předpisů). Postavení, práva a působnost odborových organizací jsou upravovány zákoníkem práce a zákonem o kolektivním vyjednávání.

Předmětem kolektivního vyjednávání mohou být:

- mzdová oblast (tarifní systém, minimální mzda v organizaci)
- oblast pracovních vztahů (pracovní poměr, pracovní doba, vzdělávání pracovníků, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci)
- stížnosti pracovníků
- kolektivní vztahy (vztahy mezi odborovými orgány a organizací).

[35] Nejoblíbenější benefity: mobil, vzdělávání, stravenky. *Moderní řízení* [online]. [cit. 2013-09-01]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-60381360-nejoblibenejsi-benefity-mobil-vzdelavani-stravenky

Kolektivní smlouva se uzavírá na dobu dohodnutou oběma stranami. Zpravidla to bývá na rok. Nejméně 60 dní před koncem platnosti kolektivní smlouvy obě strany zahajují jednání o uzavření jiné kolektivní smlouvy.

Postup při kolektivním vyjednávání je následující:

- předložení písemného návrhu kolektivní smlouvy jednou ze smluvních stran
- písemná odpověď druhé strany
- vyjednávání o sporných bodech návrhu
- pokud nedojde ke shodě, do vyjednávání vystupuje zprostředkovatel
- pokud ani po vstupu zprostředkovatele nedojde k dohodě, mohou se obě strany obrátit na rozhodce. Krajním řešením sporu je vyhlášení stávky (ze strany odborů) nebo výluky (ze strany zaměstnavatele).

Nejčastějším sporem mezi odbory a zaměstnavateli bývalo v 90. letech zvýšení mezd. Odbory chtěli maximalizovat zvýšení, zaměstnavatelé minimalizovat. Často býval výsledkem kompromis. Postupem let odborové orgány pochopily, že jejich požadavky jsou z ekonomického hlediska nesplnitelné a jejich požadavky se stávaly reálnějšími.

Shrnutí kapitoly

Část diplomové práce bude obsahovat i analýzu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Druhá kapitola proto byla věnována řízení lidských zdrojů z hlediska teoretického. Kapitola popsala historický vývoj od personální administrativy až po současný stav. Odlišnosti personálního řízení od řízení lidských zdrojů se dají shrnout ve zdůrazňování práce s lidmi jako s rozhodujícím faktorem řízení. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je pomoc při zvyšování výkonnosti organizace.

Druhá kapitola se zabývala i jednotlivými činnostmi řízení lidských zdrojů – personálním plánováním, získáváním pracovníků, výběru pracovníků, přijímáním a adaptací pracovníků, mobilitou pracovníků, hodnocením pracovníků, odměňováním, vzděláváním pracovníků, péčí o ně a kolektivnímu vyjednávání.

V následující kapitole bude představen podnik, ve kterém bude řízení lidských zdrojů posléze analyzováno.