

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a následné návrhy  
zlepšení**

**Marek Vodochodský**

**Bakalářská práce  
2015**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marek Vodochodský**  
Osobní číslo: **E11094**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a následné návrhy zlepšení.**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a následné návrhy zlepšení efektivnosti řízení lidských zdrojů.

Osnova:

- Řízení lidských zdrojů v rámci managementu
- Představení organizace
- Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci
- Návrhy zlepšení efektivnosti řízení lidských zdrojů pro vybranou organizaci

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, Vyd. Grada Publishing a.s., 2007, 3. aktualizované a rozšířené vydání, 264s, ISBN 978-80-247-2202-3

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky, Vyd. MANAGEMENT PRESS Ringier ČR a.s., 1995, 1. vydání, ISBN 80-85943-01-8  
STÝBLO, J. Personální management, Vyd. Grada a.s., 1993, 336s, ISBN 80-85424-92-4

WALKER, A. J. Moderní personální management - Nejnovější trendy a technologie, Vyd. Grada Publishing a.s., 2003, 256s, ISBN 80-247-0449-8


Vedoucí bakalářské práce:

  
Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 29. září 2014

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 14. 4. 2015

Marek Vodochodský

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., že mi umožnil psát bakalářskou práci pod jeho záštitou, za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi poskytl během tvorby této práce. Dále bych rád celému vedení společnosti Labská hotelová střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o., jakožto i majitelům firmy poděkoval za jejich ochotu při poskytování cenných informací na tvorbu mé bakalářské práce.

## **Anotace**

*Bakalářská práce se bude zabývat aplikovatelností dosavadních znalostí v oboru řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Nejdříve budeme obeznámeni se základní teorií řízení lidských zdrojů v rámci administrativním, dalším krokem bude analýza řízení lidských zdrojů vybrané společnosti Labská hotelová střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o., a jako poslední částí budou návrhy změn na zlepšení dosavadní efektivnosti řízení lidských zdrojů.*

## **Klíčová slova**

*řízení lidských zdrojů, analýza, administrativa*

## **Title**

*Analysis of human resources in the selected organization and subsequent suggestions for improvement.*

## **Annotation**

*My bachelor thesis deals with applicability of my existing knowledge in the field of human resources management in chosen organization. At first you will be acquaint with the basic theory of human resources management in the context of administrativ, next step will bet he analysis of human resources management in chosen company Labská hotelová střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o., and the last part of my thesis will suggest improvement proposal for better effectiveness of human resources management.*

## **Keywords**

*human resources management, analysis, administration*

# Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V RÁMCI MANAGEMENTU.....</b>	<b>13</b>
1.1 MANAGEMENT .....	13
1.1.1 <i>Základní pojmy</i> .....	13
1.1.2 <i>Manažer</i> .....	16
1.1.3 <i>Plánování</i> .....	18
1.1.4 <i>Rozhodování</i> .....	20
1.1.5 <i>Organizování</i> .....	22
1.1.6 <i>Kontrolování</i> .....	26
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	27
1.2.1 <i>Pojetí a význam řízení lidských zdrojů</i> .....	27
1.2.2 <i>Podstata řízení lidských zdrojů</i> .....	29
1.2.3 <i>Personální činnosti</i> .....	30
1.3 SHRNUÍ .....	47
<b>2 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....</b>	<b>48</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	48
2.2 HISTORIE PODNIKU .....	50
2.3 ÚSPĚCHY.....	51
2.4 MARKETINGOVÝ MIX.....	53
2.4.1 <i>Product</i> .....	53
2.4.2 <i>Price</i> .....	55
2.4.3 <i>Placement</i> .....	57
2.4.4 <i>Promotion</i> .....	58
2.4.5 <i>Personalities</i> .....	59
2.4.6 <i>Participation</i> .....	59
2.5 SHRNUÍ .....	59
<b>3 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....</b>	<b>61</b>
3.1 PERSONÁLNÍ ČINNOST A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	61
3.2 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	61
3.3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	62
3.4 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	64
3.5 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	64
3.6 ROZMÍŠŤOVÁNÍ, PROPOUŠTĚNÍ A PENZIONOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	65
3.7 VZDĚLÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	66
3.8 PRACOVNÍ PODMÍNKY .....	67
3.9 SHRNUÍ .....	68

<b>4 NÁVRHY ZLEPŠENÍ EFEKTIVNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO VYBRANOU ORGANIZACI.....</b>	<b>69</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
<b>ZDROJE.....</b>	<b>72</b>



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozhodování a úroveň managementu - vlastní úprava .....	21
Tabulka 2- vnitřní a vnější zdroje pracovních sil, vlastní úprava podle zdroje [10] .....	37
Tabulka 3 - Cena školného pro obor hotelnictví .....	55
Tabulka 4 - Cena školného pro obor kuchař - číšník.....	56
Tabulka 5 - Cena školného pro obor podnikání .....	56
Tabulka 6 - Cena školného pro profesní kvalifikaci.....	56
Tabulka 7 - počet žáků na třídu .....	58

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerské dovednosti a organizační hierarchie - vlastní úprava .....	18
Obrázek 2: Vztah mezi pojetími řízení lidí .....	28
Obrázek 3: Rovnováha mezi "měkkými" a "tvrdými" hodnotami .....	30
Obrázek 4: Posloupnost plánovacího procesu .....	34
Obrázek 5: Fáze personálního plánování.....	35
Obrázek 6 - Maslowova pyramida potřeb .....	41

## Seznam zkratek a značek

RESP - respektive

TZV - takzvaný

SWOT – **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats

TZN – to znamená

TJ – to je

NAPŘ - například

ATD – a tak dále

APOD – a podobně

POPŘ - popřípadě

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BARS - Behaviorally Anchored Rating Scales

AJ – a jiné

S.R.O. – společnost s ručením omezeným

ŠVP – školní vzdělávací program

MHD – městská hromadná doprava

Kč – korun českých

HŠVS – Hotelová škola veřejnoprávní

SOU – Střední odborná škola

NS – Nadstavbové studium

NSDS – Nadstavbové studium dálkové studium

ZŠ – základní škola

## Úvod

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších součástí moderního pojetí managementu firmy. Průzkumy jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů pro úspěšnost a prosperitu firmy je schopnost správně zorganizovat lidské zdroje, soulad jejich cílů s cíly firemními a jejich význam při plnění firemní organizační strategie. Z tohoto důvodu by se mělo na řízení lidských zdrojů pohlížet jako na oblast strategického významu.

Efektivní řízení lidských zdrojů je náročný úkol, který vyžaduje velkou pozornost v jakékoliv organizaci. Každá firma, ale i každý vedoucí pracovník, ať už je nebo není ve firmě přítomno personální oddělení, nese určitou zodpovědnost za řízení lidských zdrojů. S tím jsou spojovány pojmy jako: získávání pracovních sil, vzdělávání, hodnocení pracovníků, odměňování a v neposlední řadě zajistit bezpečnost práce. Robert Solow, významný americký ekonom prohlásil, že: „Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením.“ V dnešní technologicky vyspělé a dynamicky se rozvíjející době nezáleží, zda se jedná o výrobní podnik nebo podnik služeb, ale právě schopnost efektivního řízení lidských zdrojů dává podnikatelským subjektům lepší výchozí pozici pro konkurenceschopnost.

Důvod, proč si autor vybral právě toto téma, je jeho aktuálnost. Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí moderního managementu, přestože je možná méně doceňováno, než ostatní manažerské funkce. Avšak v praxi lze zjistit, že většina úspěšných firem se od těch méně úspěšných liší právě schopností správného využívání lidského potenciálu a dokážou své pracovníky motivovat k vyšší výkonnosti a dobrým vztahům v i k organizaci.

Cílem bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a následné návrhy zlepšení.

V první kapitole je blíže specifikováno řízení lidských zdrojů v rámci komplexního managementu firmy. Autor se pokusí vyložit jednotlivé pojmy (management, personální činnosti, řízení lidských zdrojů) a tyto pojmy z teoretické části blíže rozepsat. Dále budou charakterizovány funkce řízení lidských zdrojů, jako jsou: hodnocení zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, přijímání pracovníků, odměňování, atd.

V druhé kapitole bude představena organizace, kterou si autor pro svou práci vybral, která souhlasila s poskytnutím všech potřebných materiálů a plnou spoluprací při tvorbě této bakalářské práce. Součástí této kapitoly budou podkapitoly: charakteristika podniku, historie podniku, vývoj podniku a analýza marketingového mixu.

Třetí kapitola se bude zabývat praktickou částí, konkrétně analýzou jednotlivých funkcí řízení lidských zdrojů uplatňovaných ve firmě Labská hotelová střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o. Za pomoci poskytnutých materiálů a informací budou rozebrány jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů a bude zkoumáno, jak velká pozornost je těmto funkcím ve firmě věnována.

Závěrečná kapitola bude spočívat v komparaci bakalantových znalostí v oboru řízení lidských zdrojů spolu s uplatňovanými principy ve vybrané organizaci. Za pomoci prováděné analýzy řízení lidských zdrojů se pokusí odhalit nedostatky a případné problémy, na jejichž základě se pokusí navrhnout protiopatření, která by vedla k efektivnější funkčnosti řízení lidských zdrojů v analyzovaném podniku.

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V RÁMCI MANAGEMENTU

V první kapitole bakalářské práce je zpracovávána teorie managementu a teorie řízení lidských zdrojů, jakožto nedílná a velmi důležitá součást managementu.

## 1.1 Management

Management je proces nebo lépe řečeno prostředek pro utváření a plnění podnikových cílů. Je základním pilířem podniků a firem, na kterém závisí úspěch či neúspěch firmy. Existuje mnoho odborných definic, které je možno uvést. Každá definice popisuje management trochu jinak, přesto myšlenka zůstává stejná. Jedna ze stručných definic je uvedena níže v bakalářské práci. „*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů*“, K. H. Chung.[17]

Management, tedy řízení, je jedna z nejdůležitějších lidských činností vůbec. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytnou podmínkou pro zabezpečení a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. [3]

### 1.1.1 Základní pojmy

Samotné slovo management pochází z latinského manus, neboli ruka. V italštině vzniklo podobné slovo managgio, jehož význam je vedení, ovládání. V angličtině pak zdomácněl v podobě manage (vést, řídit) nebo jako management (vedení, řízení). Managementem lze označovat kromě vedení i skupinu řídicích pracovníků - manažerů. Na jedné straně se jedná o označení funkce a na straně druhé jde o lidi, kteří tyto funkce vykonávají. Jaromír Veber ve své knize definuje management následovně: „*Managementem budeme rozumět proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů.*“

Management zahrnuje podle Henriho Fayola tyto manažerské činnosti (resp. manažerské funkce):

- Plánování (Planning)
- Organizování (Organizing)
- Příkazování (Commanding)
- Kontrola (Controlling)

- Koordinování (Coordinating)

Funkce plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro dosažení zadaných úkolů. Funkce rozhodování spočívá v tom, co se má vykonat. Obsahuje plánování, projektování, formulování cílů, metod a prostředků dosahování zadaných cílů a časového harmonogramu. Funkce organizování zahrnuje činnost, kdy jsou soustředěny a uspořádány prostředky nutné pro dosažení zadaného cíle. Výsledkem je vytvoření systému složeného z lidí a věcí, který se nazývá organizační systém – organizace. Tento systém je časově omezen, lze jej opakovaně úspěšně využívat nebo naopak podléhá změně, a to i v procesu plnění zadaného úkolu. Funkce operativního řízení, někdy je nazýván procesem řízení a kontroly v užším smyslu, charakteristická je přímá komunikace mezi řídicí složkou a tím, kdo se příkazy řídí; mluvíme o vedení lidí – personalistice. Lidi neřídíme, ale vedeme. Funkce kontrolování, kdy jde o zpětnovazební informace o reakcích objektu (systému) na usměrňovací zásahy managementu. Proces kontrolování je podle řešeného problému jednorázový na konci, respektive průběžný v průběhu procesu.[16]

Toto jsou základní a nejstarší funkce managementu. Jejich alternativních klasifikací lze najít hodně, například podle Gulicka a Urwicka je rozdělení:

**Luther Gulick a Lyndall Urwick - akronym POSDCORB.** [25]

- Plánování (Planning)
- Organizování (Organizing)
- Rozmíst'ování (Staffing)
- Řízení (Directing)
- Koordinování (Coordination)
- Vykazování (Reporting)
- Rozpočtování (Budgeting)

O další alternativu se zasloužili **Heinz Wehrich a Harold Koontz**, podle kterých se dělí funkce následovně: [25]

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrola

Z českých kruhů jsou v bakalářské práci uvedena jména autorů:

Podle **Prof. Leo Vodáček** a **Olga Vodáčková** je rozdělení funkcí managementu: [25]

- Sekvenční:
  - Plánování
  - Organizování
  - Výběr a rozmístování spolupracovníků
  - Vedení spolupracovníků
  - Kontrola
- Paralelní – průběžné:
  - Analyzování řešených problémů
  - Rozhodování
  - Realizace + implementace (včetně koordinace)

**Prof. Jaromír Veber**, jedno z nejznámějších českých jmen, ve své publikaci rozděluje manažerské funkce na: [25]

- Průřezové činnosti:
  - Rozhodování
  - Organizování
  - Řízení lidských zdrojů
  - Komunikování
  - Práce s informacemi
- Činnosti naplňující fáze managementu:
  - Plánování
  - Implementace
  - Kontrola

*„V procesu vedení lidí je nutné uvedený model doplnit o nástroje, které zajistí, že se všichni zúčastnění budou chovat žádoucím způsobem – motivace. Ta není samostatnou funkcí, fází, krokem procesu vedení, ale uplatňuje se v celém jeho průběhu.“* [16]

Proces managementu lze definovat jako proces plánování, organizování, vedení (personalistika) a kontrolování lidí a jejich činností uvnitř organizace způsobem, který zajišťuje dosažení stanovených cílů. Měla by být ve všech druzích organizací, obchodních i neobchodních, logickým a žádoucím cílem všech manažerů nadhodnota. Proto se musí vedení společnosti starat a vytvářet takové prostředí, aby lidé mohli dosáhnout skupinových cílů při

minimální spotřebě času, peněz, materiálů a také minimální osobní nespokojenosti, tedy s minimální spotřebou zdrojů nebo v rámci omezených disponibilních zdrojů.

### 1.1.2 Manažer

Manažer v organizaci je člověk zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Úkolem manažera je řídit: plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci. [26]

V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace. [5]

Podle rozsahu svěřené odpovědnosti a postavení v organizační struktuře lze manažery v liniové organizační struktuře rozdělit na:

- **Vrcholové manažery** (tvoří tzv. **vrcholový management, top management, C-level**) - rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni celé organizace nebo podniku. Patří sem zejména [26]:
  - Ředitel společnosti, zejména pro velké společnosti se používá pojem **generální ředitel**, zpravidla jsou mu podřízeni další manažeři na úrovni ředitelů, používá se též zkratka CEO (Chief Executive Officer)
  - Finanční ředitel, používá se též zkratka CFO (Chief Financial Officer)
  - Provozní ředitel, používá se též zkratka COO (Chief Operations Officer) - provozní ředitel
  - ICT ředitel, používá se též zkratka CIO (Chief Information Officer)
  - Personální ředitel, používá se též zkratka, CHRO (Chief Human Resources Officer)
  - Obchodní ředitel, používá se též zkratka CSO (Chief Sales Officer)
  - Podle složitosti a struktury organizace mohou existovat ještě další vrcholoví manažeři na úrovni ředitelů, například CTO (technický ředitel, výrobní ředitel), ředitel závodu nebo ředitel pobočky, ředitel regionu atd.
- **Manažery střední linie** (tvoří tzv. **střední management, middle management**) - rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni větších organizačních jednotek nebo určité oblasti. Pro menší organizace platí: vrcholový management je tvořen pouze ředitelem společnosti a všechny další pozice ředitelů jsou na úrovni středního managementu. Střední management ve větších organizacích je tvořen:



- Vedoucí úseku, vedoucí útvaru, vedoucí oddělení - pro liniovou organizační strukturu
  - Manažer kvality
  - Manažer rizik
  - Manažer bezpečnosti
  - Manažer vývoje
  - a další
- **Manažery první linie** - rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni nejmenších organizačních jednotek nebo svěřené oblasti. Jsou jimi:
    - Produktový manažer
    - Manažer logistiky
    - Manažer marketingu
    - Manažer služby
    - Facility manažer
    - Správce budov
    - Vedoucí účtárny
    - Vedoucí skladu

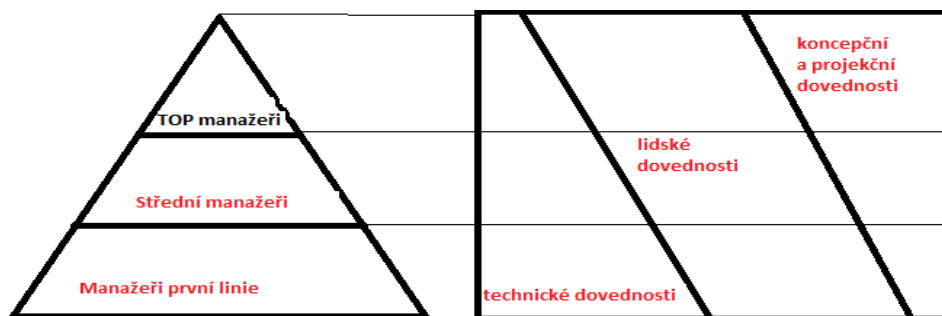
Kromě liniových manažerů jsou další typy manažerů, jejichž zodpovědnost je tvořena jinak. Například **štábní manažeři** jsou odpovědni za štábní útvary nebo projektivní manažeři jsou odpovědni za projekt a jsou typičtí pro maticovou organizační strukturu.

Současná doba je charakteristická tím, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři. [11]

Všechny kategorie manažerů jsou propojeny s podnikovými dovednostmi. Existuje řada dovedností, které musí manažer při své práci uplatňovat. Manažerské dovednosti lze seskupit do čtyř základních skupin, a to:

- **Technické dovednosti** – znalost metod, procesů, postupů
- **Lidské dovednosti** – schopnost pracovat s lidmi
- **Koncepční dovednosti** – schopnost vidět celkový obraz, rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům
- **Projekční dovednosti** – schopnost řešit problémy, nalézat praktická řešení

Na obrázku 1 je propojení manažerských dovedností spolu s firemní hierarchií.



Obrázek 1: Manažerské dovednosti a organizační hierarchie - vlastní úprava

Zdroj [17, s. 16]

### 1.1.3 Plánování

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce (funkce managementu), a proto se týká všech oborů v organizaci: Ekonomika a finance, Informatika, Kvalita, Lidské zdroje, Logistika a doprava, Management organizace, Marketing, Služby, Výroba. [18]

*„Nejdůležitějším úkolem manažera v práci skupiny je dosáhnout jistoty, že každý pochopil cíle a účel skupiny, včetně metod pro jejich dosažení. Členové skupiny musí vědět, co je třeba udělat. To je právě funkce plánování, která je východiskem pro všechny manažerské funkce.“* [16, s. 21]

*„Plánování je ve své podstatě vytváření určité ideje, předvídaním budoucího stavu věcí, vychází z poznání minulých věcí, jejich stavů, jejich analýzy. Plánem také můžeme rozumět syntézu těchto poznatků a předpověď možné cesty (cest) vedoucí k určitému cíli.“* [16, s. 21]

Plánování může být rozděleno z hlediska časového a podle rozhodovacího procesu.

Z hlediska času se plánování dělí do tří skupin,

- **krátkodobé** (pokrývá obvykle roční nebo i kratší období)
- **střednědobé** (pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let)
- **dlouhodobé** (většinou prováděné na více než pětileté období, často s horizontem deseti i dvaceti let)

z hlediska rozhodovacího procesu je rozděleno na plánování: [2]

- **strategické plánování;** (Strategické plány, ve kterých jsou konkretizovány strategické záměry organizace. Strategické plány vypracovává top management. Měly by na delší časový horizont komplexně určovat vývoj organizace.)

- **taktické plánování;** (Taktické plány, které směřují k uskutečňování plánů strategických. Specifikují úkoly vyplývající ze strategických plánů pro konkrétní období, zpravidla roční, na které je daný taktický plán sestavován. Taktické plány se obvykle sestavují ve věcné struktuře odpovídající funkční nebo útvarové podobě organizace. Jsou schvalovány top managementem. Jejich příprava je náplní činnosti středního managementu.)
- **operativní plánování;** (Operativní plány jsou sestavovány na čtvrtletí, měsíc či kratší období. Jsou respektovány záměry taktických plánů. Při jejich sestavování se vychází z konkrétních podmínek, známých informací o zdrojích, adresně je určena odpovědnost pracovníků realizujících plány. Vypracování operativních plánů je záležitostí středního managementu. V případě denních či směnových plánů pak managementu první linie.)

Vytvořit funkční plán není zpravidla jednoduché, v současné době je preferován postup tvorby plánu jako participace<sup>1</sup> manažera a jeho spolupracovníků. Při tvorbě plánu lze vysledovat několik fází jeho tvorby.

**1. První fází tvorby plánu je Analýza současného stavu,**

Aby mohl být manažerem zanalyzován současný stav, je potřeba získat co nejvíce informací. K tomu jsou k dispozici různé techniky, nejužívanější je analýza SWOT. Ta předpokládá, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností, využitím příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Analýza vede ke zlepšení výkonnosti organizace. Zná-li manažer externí hrozby a interní nedostatky, umožní mu to účinněji reagovat. [2]

**2. jako další fáze následuje Stanovení strategie a cílů,**

Na základě analýzy všech oblastí je následně stanovena strategie. Je potřebné s touto strategií seznámit všechny pracovníky. Je nutné stanovit konkrétní cíle, které je nutné plnit, a to s určením odpovědností za jejich plnění, termínů plnění, způsobů průběžné a závěrečné kontroly.

**3. předposlední fáze je Realizace plánu,**

---

<sup>1</sup> participace - sdílení něčeho, účast nebo podílení se na něčem

Následná fáze má na starosti realizaci stanovených cílů, a to také prostřednictvím jejich řízení manažerem. Cíle mají různý charakter, mohou být zcela jednoduché, ale i složité, které se musí dále rozložit na konkrétní úkoly.

#### **4. na závěr Kontrola.**

Kontrola je poslední a nezbytnou součástí plánu, který by měla probíhat ve třech časových obdobích, a to:

- ✓ ihned po vypracování plánu,
- ✓ průběžná kontrola,
- ✓ závěrečná kontrola spojená s hodnocením – splnění/nesplnění úkolů, kvalita, co je třeba ještě udělat a co je třeba udělat dál, zpětná vazba do organizace, podklad pro plán na další období. [16]

#### **1.1.4 Rozhodování**

Proces rozhodování je volba mezi jednotlivými možnostmi, alternativy, které manažerům slouží k vyřešení určitého problému (překážky, otázky).

Rozhodování je základem plánování a znamená volbu určité alternativy z daných možností výběru. Většinou existuje více alternativ a manažeři je proto musí postupně redukovat ve spojení s faktory, které omezují přístup k realizaci cílů. Dále jsou alternativy hodnoceny pomocí kvantitativních a kvalitativních veličin. Při rozhodování se uplatňuje zkušenost, také má manažer možnost provést experiment jednotlivých alternativ a v neposlední řadě jsou tu různé matematické výpočty součástí výzkumu a analýzy.

Rozhodování může být rozděleno jako:

##### **Programovaná rozhodování**

Jakmile se vyskytne problém, určuje manažer postup jeho řešení. Pokud lze použít běžný nebo rutinní, opakovatelný postup, jedná se o programované rozhodování. Těch dělají manažeři mnoho a neměli by na ně vynakládat nadbytečné úsilí a čas.

##### **Neprogramovaná rozhodování**

Pokud se jedná o problém nový, tzn. specifický a do určité míry neopakovatelný, který není nijak vázán s problémy minulými, je potřeba najít odlišné, ojedinělé řešení. Výsledky těchto řešení se nazývají neprogramovaná rozhodnutí.

Pro neprogramované rozhodování se nejčastěji užívají obecné rozhodovací postupy, např. úsudek, intuice a tvořivost. Je nutné mít odpovídající znalosti a zkušenosti proto, že neexistují žádné jiné techniky a metody na podporu rozhodování jako u programovaného rozhodování (tabulka 1).

*Tabulka 1: Rozhodování a úroveň managementu - vlastní úprava*

ROZHODOVÁNÍ	PROBLÉM	POSTUPY	PŘÍKLADY
Programovaná	Opakovaný, rutinní	Stand.postupy, pravidla, taktiky	Podnik- vyhotovení výplatních listin  VŠ- rozhodnutí o přijetí uchazečů o studium  Nemocnice: Příprava pacienta na operaci  Vládní organizace: Používání služebního vozidla
Neprogramovaná	Složité, ojedinělý	Tvůrčí řešení problémů	Podnik- zavedení nového výrobku na trh  VŠ-vybavení nové učebny počítači  Nemocnice - Reagování na regionální výskyt epidemie  Vládní organizace: Opatření na potlačení rostoucí inflace.

Rozhodování má zpravidla několik fází:

1. Rozpoznání z informací, že vznikl problém, který má být řešen.
2. Analýza problému z hlediska daných omezení, obtížnosti a doby přípravy rozhodnutí.  
Zjišťuje se: jaká je nerovnováha mezi žádoucím stavem, skutečným a předvídaným stavem; jaké jsou přímé a nepřímé faktory rovnováhy. Analýza všech vztahů v systému není prakticky možná. Proto se při výběru postupuje i intuitivně – vybíráme vztahy a vazby, které jsou zvládnutelné.

3. Předpověď budoucího stavu – prognózování.
4. Varianty řešení problému.
5. Kontrola kvality navrhovaných řešení; ta je spojena s existencí kritérií, jimiž navrhované řešení poměříme.
6. Rozhodnutí. Vybírá se nejvhodnější alternativa na základě vhodných kritérií. Někdy jsou kritéria v protikladu a pak je nutné přijímat kompromisní řešení.
7. Formulace a sdělení rozhodnutí.
8. Kontrola přijatých rozhodnutí.

Pro manažery existují různé metody na podporu rozhodování, ty nejznámější jsou:

- paretova analýza,
- analýza silového pole,
- diagram příčin a důsledků,
- intuitivní metody,
- systematické metody.

Rozhodování je čistě individuální proces, specifický pro daný problém a především pro konkrétního manažera. Schopnost správného rozhodování záleží na jeho zkušenostech, odhadu, znalosti problému, schopnosti se rozhodnout a je nedílnou součástí vůdcovského umu.

### 1.1.5 Organizování

*„Organizování je jednou ze základních manažerských činností (funkcí). Důvodů k organizování je více, mezi ty nejdůležitější patří dělba práce, delegování pravomocí a zodpovědností, nastavování rozpětí řízení a další. Z hlediska organizační struktury znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému, tj. vymezení vztahů mezi lidmi, tedy **organizování lidí** a dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Z hlediska dennodenní práce manažera znamená proaktivní organizování práce lidí.“ [22]*

Organizování = cílevědomá činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly k dosažení stanovených cílů. Výsledkem je **organizace** = vnitřní formalizované, hierarchické uspořádání celku.

Základní typy organizačních struktur se dají rozdělit podle rozpětí managementu nebo uspořádání.

## **Typy organizačních struktur podle rozpětí managementu**

Podle rozpětí managementu lze rozlišit dva krajní typy organizací. Organizace, ve kterých vedoucí pracovník řídí relativně malý počet pracovníků, jsou označovány jako organizace s úzkým rozpětím managementu. Jejich struktura podporuje těsné osobní řízení pracovníků založené na snadné vzájemné komunikaci a s tím také spojenou intenzivní kontrolu podřízených.

### **Výhody:**

- těsná kontrola a vedení;
- rychlá komunikace mezi podřízenými a vedoucími;

### **Nevýhody:**

- tendence vedoucích pracovníků angažovat se v práci podřízených;
- vysoký počet organizačních úrovní -> komunikační šum;
- vyšší náklady spojené s vyšším počtem organizačních úrovní.

Opakem je organizace s širokým rozpětím managementu, ve které je počet podřízených výrazně vyšší. V důsledku toho jsou nároky na schopnosti vedoucích i vedených pracovníků výrazně vyšší a je tedy nutná výraznější identifikace s firemní kulturou a dodržování firemních standardů.

### **Výhody:**

- vedoucí jsou nuceni delegovat pravomoci;
- musí být k dispozici jasná taktika;
- podřízení musí být pečlivě vybráni -> manažeři musí být kvalitní.

### **Nevýhody:**

- přetížení vedoucích mají tendence k oddalování rozhodnutí;
- riziko, že vedoucí ztratí přehled;
- toto rozpětí vyžaduje mimořádně kvalitní manažery.

## **Typy organizačních struktur podle uspořádání**

Podle uspořádání se nejčastěji rozlišují struktury na:

- funkcionální struktura,

- divizionální struktura,
- maticová struktura.

### **Funkcionální struktura**

Základem tohoto uspořádání je sjednocování pracovníků se stejnými úkoly a činnostmi. Pracovníci specializovaných oddělení získávají v průběhu své zaměstnanecké kariéry hluboké znalosti v dané oblasti. Další výhodou je úzká spolupráce s odborníky stejného zaměření. Tato specializace ale znemožňuje širší rozhled jak ve svém oboru, tak v rámci organizace jednotlivým pracovníkům. Proto rozhodování a plánování musí probíhat na nejvyšších úrovních vedení organizace. Vzhledem k tomu je funkcionální struktura vhodná spíše pro menší a střední podniky.

### **Divizionální struktura**

Divizionální struktura umožňuje řešit problémy přizpůsobením se prostředí. S růstem organizace totiž v určitém okamžiku přestává být funkcionální struktura dostatečně pružná. Přejechod z funkcionální na divizionální funguje následovně. Původní organizace je rozdělena na jednotlivé složky již ne podle specializace pracovníků, ale podle tržních segmentů, na kterých operuje. Značná část rozhodování může být přenesena z nejvyšších úrovní managementu na konkrétní divize. Při přechodu na divizionální strukturu dochází ke změně zaměření pracovníků. Zde je důležitý široký rozsah znalostí a schopnost kooperovat s odborníky z dalších oblastí. Tyto požadavky jsou samozřejmě závislé na rozsahu jednotlivých divizí.

### **Maticová struktura**

Maticová struktura je jednou ze základních organizačních forem organizace, která má pružné prvky. Maticová struktura vzniká tehdy, jestliže je štábní kultura rozšířená o další, doplňkovou strukturu, kterou představuje tým. Tento tým je tvořen vedoucím a dalšími členy štábních útvarů organizace, kteří se společně podílí na řešení úkolu komplexního charakteru. Existence maticové struktury je závislá na době řešení zadaného úkolu. Po splnění úkolu se pracovníci vracejí pod plnou podřízenost útvarů, pod které původně patřili. Výhody, které tato struktura přináší, jsou flexibilita a efektivnost. Týmy zpravidla dokážou rychle reagovat, mají vysokou motivaci, jejich členové se mohou navzájem ovlivnit a přinést nové postupy, protože jsou specialisty v různých oborech. Brzdit výkony maticové struktury mohou naopak konflikty v týmu, vztahy dvojí podřízenosti pramenící ze vztahu k původnímu nadřízenému a vedoucímu programu a další nevýhodou jsou vysoké náklady na proškolení vedoucích.



S časem se organizační struktury vyvíjí, a tak se často v textech popis jednotlivých organizačních struktur liší nebo jsou uváděny struktury jiné, modernizované. Níže uvedené dělení organizačních struktur už jen schematicky.

#### **HIERARCHICKÉ** dělení organizačních struktur se dále dělí:

1. Dle rozhodovacích pravomocí:
  - 1.1. liniové
  - 1.2. štábní
  - 1.3. liniově-štábní
2. Dle charakteru činností a výsledů:
  - 2.1. funkční, funkcionální
  - 2.2. divizionální
  - 2.3. hybridní
  - 2.4. projektové
  - 2.5. výrobní
3. Dle sdružování činností:
  - 3.1. oblastí
  - 3.2. zákazníků
    - 3.2.1. procesů

#### **ADHOKRATICKÉ** dělení je dále rozděleno na struktury:

- maticové, mřížkové,
- síťové,
  - i. vnitropodnikatelských jednotek (améby, buňky)
  - ii. firem
  - iii. volných skupin
  - iv. flotilové
  - v. franchizing
- paralelní.
  - i. týmy
  - ii. řešitelské týmy

#### **OSTATNÍ** dělení:

- strategické obchodní jednotky,
- fraktály,
- strategické a volné aliance.

## Neformální struktury

*„Vedle formálních organizačních struktur, které jsou definovány managementem podniku, vznikají další interpersonální vztahy, které nekopírují předem daná schémata. Do styku spolu přicházejí osoby, které se věnují obdobným mimopracovním aktivitám či koníčkům nebo osoby s podobnými pracovními zvyky. Neformální struktury mohou z hlediska fungování organizace přinášet pozitivní i negativní prvky, zejména proto, že tyto vazby vytvářejí pro organizaci nové komunikační kanály.“ [16, s. 35]*

### 1.1.6 Kontrolování

Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Kontrola je řídicí činnost, kterou se zajišťuje a hodnotí, zda se řízená skutečnost vyvíjí žádoucím směrem. Kontrola plní v procesu řízení funkci zpětné vazby. Kontrolování zahrnuje měření a korekci (opravu) jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, a to s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem.

Podstatou a posláním kontroly je včasné zjištění odchylek od původního záměru, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim.

Jednotlivé fáze kontrolního procesu jsou:

- **Stanovení cílů kontroly.**
- **Stanovení kritérií, měřítek, standardů, indikátorů, podle kterých bude rozhodováno o odchylkách.**
- **Zjišťování podkladů pro identifikaci odchylek.**
- **Vyhodnocení situace, srovnání stavu očekávaného se stavem reálným.**
- **Realizace závěrů.**

Kontrolní procesy mohou být členěny podle nejrůznějších kritérií:

- podle obsahové náplně (např. technické, výrobní, atd.),
- podle úrovně řízení,
- podle charakteru provádění (pravidelné **X** nepravidelné; interní **X** externí; ...).

Kontrola neslouží pouze jako zpětná vazba, ale existuje také takzvaná kontrola s dopřednou vazbou. Časové zpoždění, ke kterému v procesu kontroly dochází, ukazuje, že má-li být kontrola efektivnější, musí být zaměřena do budoucnosti. Manažeři potřebují pro efektivní kontrolu systém, který by jim včas řekl, že mají podniknout korektivní opatření. Manažeři využívají mnoho nástrojů a technik pro usnadnění kontroly. Tyto techniky jsou

především nástroji pro plánování, čímž ilustrují skutečnost, že kontrole musí předcházet plánování.

Mezi starší kontrolní prostředky patří rozpočetnictví. Dále pak jsou to tradiční rozpočtové kontrolní prostředky, k nimž patří statistické údaje a jejich analýza, speciální zprávy, provozní audit a osobní pozorování. Mezi novější techniky plánování a kontroly patří metody síťové analýzy.

## **1.2 Řízení lidských zdrojů**

Druhá část první kapitoly bakalářské práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů, jednu z hlavních funkcí managementu.

Termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou si navenek podobné, avšak vnitřně odlišné pojmy. Pojem personalistika, popřípadě pojem personální práce, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. [14]

### **1.2.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů**

*„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale předstihnout se musí myšlením.“*

R. Solow

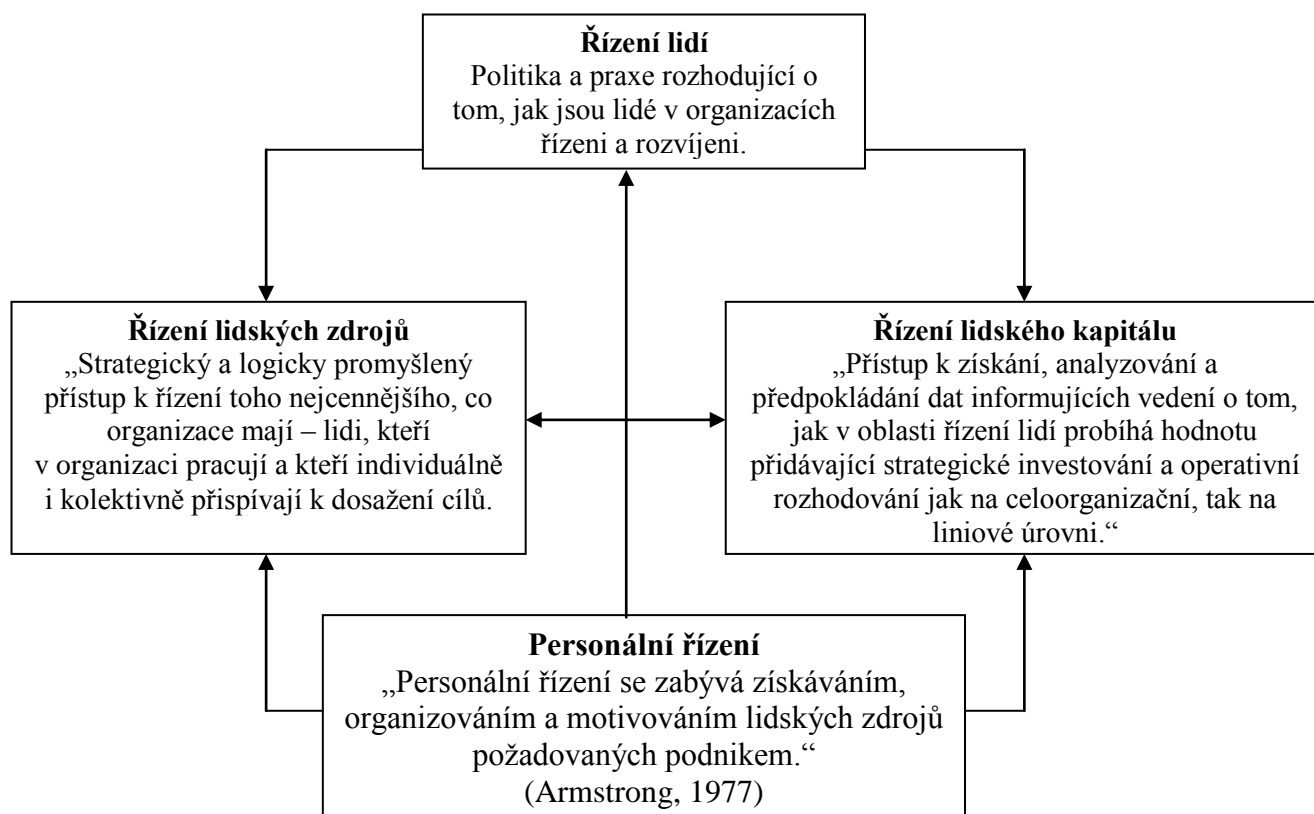
Personalistika, řízení lidských zdrojů v rámci managementu, vedení lidí. V dnešní technologicky pokročilé době plné modernizací je těžké najít správnou formulaci pro toto odvětví managementu. Lépe řečeno je těžké vybrat jeden z mnoha popisů, kterým se od 50. let minulého století dostalo vzniku od autorů, kteří toto téma ve svých knihách zmiňují, ba dokonce věnují své knihy tomuto odvětví. Právě v 50. letech dostává řízení lidských zdrojů nový prostor, nový nádech v reakci na modernější metody řízení podniků a postupem času se z tohoto odvětví stává jeden z nejdůležitějších pilířů moderního pojetí managementu podniku.

Československá personalistika během poválečného období pomalu ztrácela kontakt s vývojem ve světě díky politické situaci. Navíc došlo ke ztrátě a zapomnění téměř všeho, co v této oblasti existovalo v našich předních podnicích před válkou, kdy česká personalistika patřila ke světové špičce. [10]

Nové ekonomické podmínky vytváří potřebu nových metod a nového přístupu k řízení lidských zdrojů, protože ve správném hospodaření s lidskými zdroji lze nalézt klíč k prosperitě malých podniků i velkých společností. Penzijní programy, které předpokládají, že pracovník bude pracovat po čtyřicet let pro jednoho zaměstnavatele, již definitivně ztratily na přitažlivosti. Potřebám dnešních mladých „počítačových dětí“ nevyhovují zastaralé způsoby

odměňování a příliš svazující pracovní smlouvy. Není proto překvapením, že tradiční personální plány a programy a tradiční personální funkce již nepostačují. [15]

Josef Koubek ve své knize popisuje řízení lidských zdrojů jako: „*V praxi i odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů, a často se stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Pro praktické účely může být zcela lhostejné, jak tuto činnost nazveme, ale v teorii je tomu jinak. Termíny personální práce či personalistika se používají spíše pro obecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.*“ Obrázek 2 popisuje vztahy mezi pojetími řízení lidských zdrojů.[9, s. 14]



**Obrázek 2: Vztah mezi pojetími řízení lidí**

Zdroj [1, s. 26 ]

Řízení lidských zdrojů není pouze vedení a organizování lidského kapitálu, ale jedná se o rozhodující faktor úspěchu nebo neúspěchu podniku. Přes skvělý marketing, dobré jméno a kvalitní výrobky se firma bez schopných zaměstnanců, které dokážou manažeri optimálně organizovat, může potýkat s neúspěchem. Organizace lidí úzce navazuje na organizační strategii, na cíle, které si firma dává.

### 1.2.2 Podstata řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů tvoří část podnikového řízení, která se zaměřuje na veškeré dění okolo člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce.

Obecným cílem řízení lidského kapitálu je zabezpečení kvantitativní a kvalitativní stránky lidského kapitálu tak, aby bylo dosahováno cílů organizace. Řízení lidského kapitálu musí vycházet z podnikové vize a podnikové strategie. Podniková vize dává odpověď na otázky: kdo je organizace, co dělá, kam směřuje a co pro to dělá. Strategie stanovuje dlouhodobé cíle organizace a organizační hodnoty. Tyto hodnoty zůstávají dlouhodobě neměnné. Strategie nemůže být úspěšně naplňována, pokud se cíle a hodnoty jednotlivých pracovníků liší od cílů a hodnot organizace. Bez přímé účasti zaměstnanců na tvorbě strategie nelze očekávat jejich angažovanost na jejím naplňování. Řízení lidského kapitálu lze schematicky členit na následujících dvanáct oblastí, které jsou nazývány **personální činnosti**: [8]

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání a orientace pracovníků,
- motivace pracovního jednání,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,
- rozmisťování, propouštění a penzionování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- péče o pracovníky a pracovní vztahy,
- personální informační systém.

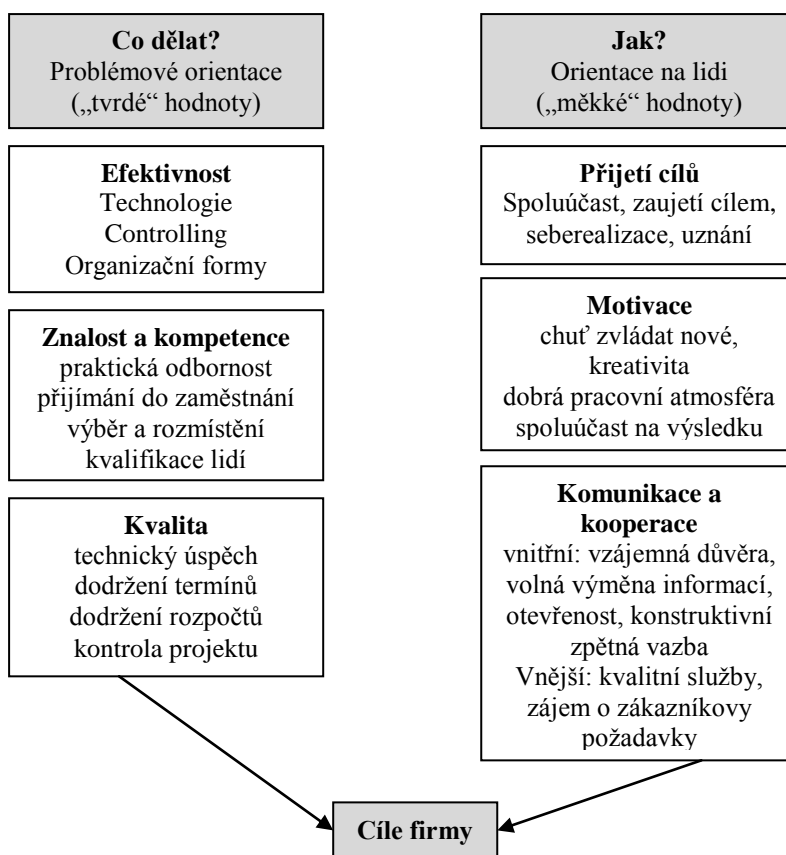
V managementu existují dva základní způsoby řízení - neosobní a osobní.

**Neosobní** ovlivňování je spojeno s působením formálních a závazných pravidel řízení organizace, s organizačními a pracovními normami. Jejich silnou stránkou je přesnost a závaznost. Bývají označovány jako „**tvrdé**“ (**hard**) faktory řízení. Avšak jejich působení má

neosobní charakter potlačující pracovníkovu osobnost, osobní postoje a jeho osobní vliv na celkový výsledek činnosti.

Posláním ovlivňujících procesů založených na **osobním**, mezilidském působení je eliminovat tuto negativní stránku působení. Jejich základem jsou procesy ovlivňování na bázi mezilidských vztahů, motivace, vlivu podnikového klimatu. Bývají považovány za „**měkké**“ (**soft**) faktory řízení.

Pro úspěšné fungování firmy v náročných podmínkách je nutné, aby se obě linie ovlivňování v procesech řízení doplňovaly. Na obrázku 3 je ukázka rovnováhy mezi osobním a neosobním způsobem ovlivňování.



*Obrázek 3: Rovnováha mezi "měkkými" a "tvrdými" hodnotami*

*Zdroj [13, s. 7]*

### 1.2.3 Personální činnosti

Personální činnosti jsou funkcemi řídicími pro řízení lidských zdrojů. V přirovnání k lidskému tělu jsou veškerou živototvornou složkou. Skládají se z několika poslopně seřazených složek (funkcí), které na sebe přímo navazují.

## Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je nejmenším prvkem organizační struktury. Jedinci přiřazuje určité místo v organizační struktuře, zároveň mu dává okruh úkolů a odpovědnosti.

*„Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst.“ [10, s. 40]*

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je zapotřebí, aby:

- ✓ pracovní úkoly efektivně dosahovaly stanovených cílů organizace;
- ✓ pracovníci byli spokojeni a správně motivováni;
- ✓ na fyzické a duševní zdraví pracovníků nepůsobil negativní vliv;
- ✓ pracovní úkoly byly v souladu s kvalifikací a schopnostmi pracovníků;
- ✓ pracovní úkoly byly v souladu se zákony a dalšími předpisy.

*„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Jedná se o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech a podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovního místa.“ [10, s. 40]*

Analýza pracovního místa má dvě součásti: **popis pracovního místa a specifikaci pracovního místa.**

Popis pracovního místa zpravidla zahrnuje:

- ✓ jeho název,
- ✓ charakteristiku práce,
- ✓ povinnosti,
- ✓ vybavení,
- ✓ určení bezprostředně nadřícené funkce,
- ✓ vztah k ostatním pracovním místům,
- ✓ pracovní podmínky,
- ✓ rizika apod.

Specifikace pracovního místa vyjadřuje požadavky na pracovníka, především:

- ✓ jeho vzdělání,
- ✓ praxi,
- ✓ duševní a fyzické předpoklady,

- ✓ osobnostní charakteristiky.

U vedoucích pracovníků nebývá provedení analýzy pracovního místa možné ani vhodné, proto se stanovují cíle, kterých má v organizaci dosáhnout, úkoly, pravomoci, odpovědnosti a kritéria hodnocení.

### **Personální plánování**

Personální plánování je jednou z nejdůležitějších personálních činností vykonávána personalistou nebo personálním řízením. Odpovídá nám na otázky jaké a kolik pracovníků jsou ve firmě k dispozici. Dále předpokládá budoucí potřebu lidských zdrojů, jejich pohyb mezi jednotlivými podnikovými útvary a také mezi organizací a okolím. Cílem personálního plánování je rovnováha mezi potřebou pracovní síly a použitelnými zdroji (zaměstnanci).

Úkoly na budoucí potřebu pracovníků jsou: [9]

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

#### ZÁSADY DODRŽOVANÉ PŘI PERSONÁLNÍM PLÁNOVÁNÍ

Aby bylo personální plánování efektivní, musí být dodrženy následující zásady:

- **Znalost a respektování organizační strategie** – všechna východiska, úvahy a předpoklady, které vstupují do plánů, musí odpovídat organizační strategii;
- **Plánování organizace a personální plánování by měly být časově sladěny** – o těchto dlouhodobých plánech se musí uvažovat současně, protože oba plány spolu souvisí;
- **Personální plánování je záležitostí celé organizace** – správně fungující organizace si nemůže dovolit, aby v budoucnu byla ohrožena nedostatkem pracovních sil, proto tomuto plánu musí věnovat náležitou pozornost. [10]

#### OBLASTI PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ



Personální plánování předpokládá budoucí vývoj, s kterým jsou spojeny určité úkoly. Tyto úkoly nejlépe vystihují otázky, na které si musí každé personální vedení odpovědět, aby mohlo lépe fungovat. Otázky typu: Jaké pracovníky budeme potřebovat?, Kdy je budeme potřebovat?, Kolik z nich již máme?, Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř podniku?, Jak budeme řešit skloubit mezi potřebou nových pracovníků a stávajících?, atd.

Z výše uvedených otázek vyplývá, že personální plánování se rozpadá na [10]

- a) **plánování potřeby pracovníků a**
- b) **plánování pokrytí potřeby pracovníků** (tedy prognózování, předvídání zdrojů pracovníků)

*„V zájmu úspěšného formování a fungování podnikové pracovní síly však nelze zapomenout na to, že personální plánování se týká člověka, tedy výrobního činitele, který je nadán vlastní vůlí, má své osobní cíle, z nichž nikoliv nepodstatné jsou cíle pracovní, cíle týkající se personálního rozvoje, kariéry, uspokojení z vykonané práce. Proto součástí personálního plánování je i“ [10, s. 90]*

- c) **plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.**

#### PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Pro personální plánování je rozhodující předvídání, prognóza. Jedná se o prognózu potřeby pracovních sil v podniku a prognózu zdrojů.

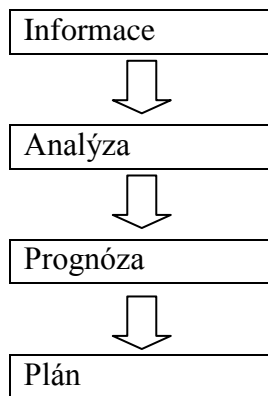
##### **Potřeba pracovních sil**

Při této prognóze se firma zaměří na informace, které se týkají výrobní orientace, situace na trhu, stavu v oblasti techniky a technologie, věkové struktury a mobility pracovníků v organizaci.

##### **Potřeba zdrojů**

Tato prognóza vyžaduje informace a analýzy zaměřené na objem a strukturu pracovních sil, kvalifikační strukturu a potenciální rozvoj pracovníků, populační vývoj ve státě, situace na lokálním trhu práce a oblast vzdělávání lidí. [19]

Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz, ta závisí na kvalitě a hloubce analýz, které nelze provádět bez potřebných informací. Tímto procesem vzniká určitý zákon, páteř každého plánovacího procesu, **posloupnost** (obrázek 4).

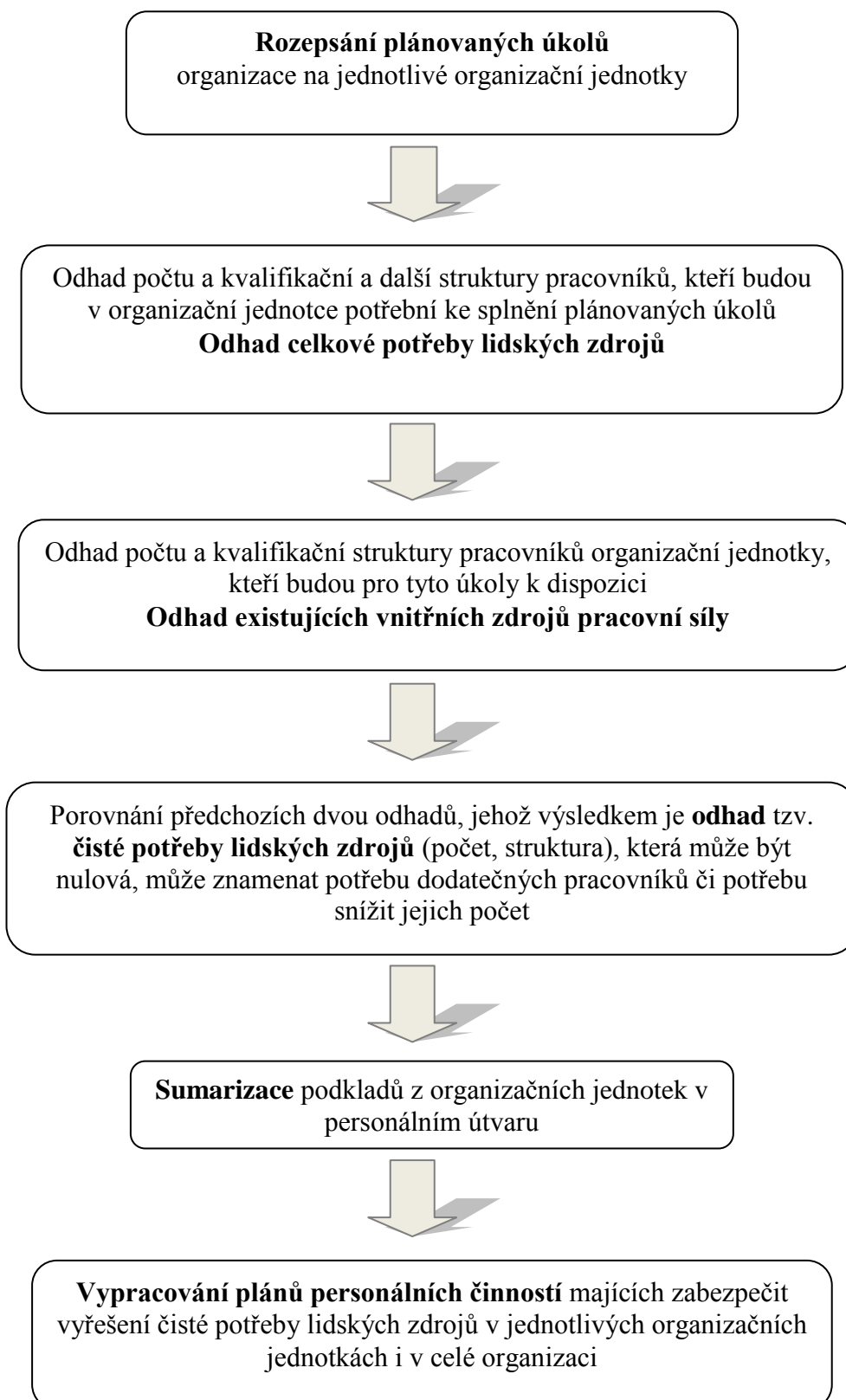


*Obrázek 4: Posloupnost plánovacího procesu*

Personální plánování musí mít posloupnost jednotlivých akcí stejně, jako plánování celopodnikových cílů. Nejprve je potřeba formulovat strategické cíle a k nim odpovídající strategický plán. Poté navrhovat podnikové strategické cíle personálního řízení, které jsou součástí strategických personálních plánů. Dlouhodobé cíle se konkretizují v jednotlivých krocích.

Personální plánování sestává z několika fází, které jsou vypsány na obrázku 5.

## FÁZE PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ



*Obrázek 5: Fáze personálního plánování*

Zdroj:[8, s. 94]

## ODHAD POTŘEBY PRACOVNÍCH SIL A PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Konkrétní metody plánování mohou být ze skupiny metod intuitivních nebo kvantitativních. **Intuitivní metody** (metoda delphi, kaskádová metoda) jsou založeny na kvalifikovaných odhadech expertů o budoucím vývoji, **kvantitativní metody** (metoda analýzy vývojových trendů, korelaci, regresy) vycházejí z matematických modelů.

Plány personálních činností jsou zpracovávány jednotlivě podle způsobu pokrytí potřeb pracovníků:

- plány získávání a výběru pracovníků – pokrývají potřebu pracovníků z vnějších zdrojů, jsou-li vnitřní zdroje vyčerpány;
- plány vzdělávání pracovníků;
- plány rozmisťování pracovníků;
- plány odměňování a produktivity práce – určují takový systém odměňování, který má přilákat do organizace potřebné pracovníky a stimulují jejich pracovní výkon;
- plány penzionování a propouštění pracovníků.

### Získávání pracovníků

Získávání (nábor) pracovníků je činnost zajišťující firmě v daný čas s danými náklady (co nejmenší) uspokojit potřebu pracovní síly.

*„V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být i současní pracovníci organizace.“ [10, s. 118]*

Z definice plyne, že přijímání pracovníků lze chápat dvojím způsobem – z vnitřních a vnějších zdrojů (tabulka 2).

*Tabulka 2- vnitřní a vnější zdroje pracovních sil, vlastní úprava podle zdroje [10]*

<b>Vnitřní zdroje pracovních sil:</b>	<b>Vnější zdroje pracovních sil</b>
Pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje.	Volné pracovní síly na trhu práce.
P.S. uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo jiné organizační změny.	Čerství absolventi škol či jiných institucí.
Pracovníci, kteří dozráli ke kompetenci vykonávat náročnější práci.	Zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele.
Pracovníci, kteří mají zájem přejít uvolněné či nově vytvořené místo v jiné části organizace.	

#### METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Je potřeba dát lidem nějakým způsobem vědět o existenci volných pracovních míst v organizaci. Také je potřeba zlákat každého potenciálního uchazeče, aby měl zájem se ucházet o pracovní místo. Možnosti získání pracovníků jsou:

- uchazeči se nabízejí sami;
- doporučení současného pracovníka organizace;
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince;
- vývěšky, letáky;
- inzerce ve sdělovacích prostředcích;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi, odbory, úřady práce;
- využívání internetu, komerčních zprostředkovatelů.

Získávání pracovníků je proces s řadou kroků. Na základě identifikace potřeby pracovníků provede organizace aktuální analýzu pracovního místa a zvolí zdroj (popř. oba zdroje) uchazečů. Organizace musí stanovit, jaké dokumenty bude požadovat od uchazečů, zpravidla to bývá profesní životopis, doklady o vzdělání, reference a uchazeč sám připojuje žádost o pracovní místo, zvanou též motivační dopis, kde stručně zdůvodňuje, proč je vhodným uchazečem o nabízenou pozici. Získávání pracovníků je ukončeno tzv. předvýběrem (administrativní kolo výběru), v němž jsou uchazeči na základě zaslaných materiálů rozděleni do tří skupin: velmi vhodní, vhodní, kteří jsou osloveni, pokud se nepodaří získat uchazeče z první skupiny, a třetí skupinou jsou uchazeči pro vypsanou pozici nevhodní. V rámci vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti musí být všichni uchazeči zdvořile vyrozuměni o výsledku předvýběru. [16]

## Výběr pracovníků

Cílem výběru pracovníků je rozpoznání a získání toho z uchazečů o práci, který nejlépe vyhovuje požadavkům obsazovaného místa z hlediska odbornosti i osobnosti.

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci.“ [10, s. 156]*

### FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

U procesu výběru pracovníků se rozlišují dvě fáze, které se člení na jednotlivé kroky, fáze předběžná a fáze vyhodnocovací.

#### Předběžná fáze zahrnuje:

- I. Definice příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek.
- II. Specifikace pracovního místa.
- III. Specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe a zvláštní schopnosti.

#### Vyhodnocovací fáze zahrnuje:

- I. Zkoumání dotazníků.
- II. Předběžný pohovor.
- III. Testování uchazečů (assessment centra, testy pracovní způsobilosti).
- IV. Výběrový pohovor.
- V. Zkoumání referencí.
- VI. Lékařské vyšetření.
- VII. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- VIII. Informování uchazečů o rozhodnutí.

V drtivé většině firem se používá kombinace dvou a více výše uvedených kroků.

## Přijímání a orientace pracovníků

### PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

*„Přijímáním pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ [10, s. 178]*

Nejdůležitější formalitou přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Smlouva musí vždy obsahovat tyto informace: druh práce (kterou má zaměstnanec vykonávat), místo nebo místa výkonu práce a den nástupu do práce (tímto dnem vzniká pracovní poměr).

Po přijetí pracovníka následuje další nezbytný krok, kdy pracovník personálního oddělení seznámí nového pracovníka s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru. Dalším krokem po podpisu pracovní smlouvy je zařazení pracovníka do personální evidence (vystavení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu, atd.). Na závěr následuje uvedení pracovníka na pracoviště a jeho předání nadřízenému, který pracovníka seznámí s jeho právy a povinnostmi, s předpisy týkající se bezpečnosti práce a s ostatními pracovníky.

### ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

*„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků.“ [8, s. 180]*

Orientace může probíhat formálním způsobem (tj. řízený proces personálním oddělením a přímým nadřízeným) a neformálním způsobem (tj. více méně spontánní seznamování se spolupracovníky a okolím).

### OBLASTI ORIENTACE A JEJICH OBSAH

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tyto tři oblasti: [10]

- A. Celoorganizační orientace** – společná pro všechny pracovníky organizace
- B. Útvarová orientace** – týká se organizační jednotky, týmu, ve kterém se pracovní místo nachází
- C. Orientace na konkrétní pracovní místo** – charakter a obsah práce na konkrétním pracovním místě

Orientace nebo adaptace nového pracovníka není záležitostí první návštěvy podniku. Vedoucí pracovník si musí uvědomit, že by měl rozložit přísun nových poznatků pro nového člena jednak do ústních ale i písemných forem sdělování informací. Dále by tyto informace měl podávat postupně, nikoliv najednou.

Písemnou formou se převážně uvádějí informace o celopodnikové (celoorganizační orientaci). Naopak u útvarové orientace a orientaci konkrétního pracovního místa by se měli zaměřit převážně na ústní formu informování. Jednak dokáže dotyčnému podat srozumitelnější obraz a vlastní zkušenosti, a dále je tento způsob více otevřený a působí také jako určitý druh seznamování se s novým pracovníkem.

### **Motivace pracovníků**

Cílem motivování pracovníků je dosáhnout stavu, aby pracovní chování zaměstnanců bylo v souladu se zájmy a cíli organizace. Od motivace je nutno odlišit stimulaci (záměrné ovlivňování pracovního výkonu). Existuje množství teorií motivace a motivačních technik, manažerskou chybou je však jejich plošné uplatňování. Vhodný je individuální přístup manažera k jednotlivým pracovníkům, proto je efektivní znát **motivační profil** každého zaměstnance. Úroveň motivace pracovníka úzce souvisí s jeho ochotou setrvat v organizaci. Zejména u znalostních pracovníků je vhodné vycházet z vymezení motivace s ohledem na osobní cíle zaměstnance, které říká, že stavu motivace je dosaženo tehdy, když plnění podnikových cílů zároveň uspokojuje osobní cíle zaměstnance.

Tradiční teorií motivace je **Maslowova teorie hierarchie potřeb**. Abraham Maslow sestavil tzv. pyramidu potřeb. V pracovním procesu jsou tyto potřeby uspokojovány formou např. ochrany zdraví při práci, jistotou zaměstnání, dobrými vztahy na pracovišti, pochvalou a odměnou (mzdou), možností uplatnění schopností a uspokojením z práce (obrázek 6).





*Obrázek 6 - Maslowova pyramida potřeb*

Dalšími přístupy k motivaci pracovníků, které by manažeři neměli opomíjet, jsou:

- **Teorie spravedlnosti** - upozorňuje, že lidem nezáleží jen na celkové odměně, ale také na tom, jak spravedlivě byla rozdělena.
- **Teorie očekávání** - říká, že velikost úsilí jednat určitým způsobem závisí na míře atraktivity sledovaného cíle.
- **Teorie vnitřní motivace** - vychází z názoru, že motivaci zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci ovlivňuje syntéza tří kritických faktorů: smysluplnost práce, odpovědnost a vědomí o výsledku vynaloženého úsilí.

Opakem motivace je demotivace pracovníků. Nejobvyklejšími příčinami demotivace v pracovním prostředí jsou nevděčnost manažerů, chaos, nespravedlnost, hrubost, nezáměr o aktivitu, přílišná autoritativnost nadřízeného, nedostatek práce, nedostatečné podmínky pro plnění pracovních úkolů apod.

### **Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**

Dobrý pracovní výkon je stále nejžádanějším prvkem v organizaci. Je základem, smyslem personální práce. Každá organizace si najímá pracovníky z důvodu, aby odváděli žádoucí pracovní výkon.

Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření nových pracovních míst a úkolů „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka. Toto pravidlo se stalo východiskem pro nový přístup k pracovnímu výkonu a jeho hodnocení, k řízení pracovního výkonu. K efektivnímu řízení pracovního výkonu musí být přizpůsobeno i řízení odměňování

a rozvoj efektivnosti řízení formováním postojů vedoucích pracovníků. Řízení pracovního výkonu spadá zejména do pravomoci liniových manažerů.

**Pracovní výkon** je soubor úkolů, které tvoří náplň práce určitého pracovníka. Představuje nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci. Pracovní výkon je spojení vůle a schopností pracovníka, ale také pochopení důležitosti jeho role a její vnímání.

PROCES ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH VÝKONŮ SE SKLÁDÁ Z NĚKOLIKA KROKŮ: [10]

#### **Projednáání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu.**

Dohoda definuje cíle a normy pracovního výkonu. Tedy to co se od pracovníka očekává. Jak se bude pracovní výkon měřit. Jakými schopnostmi musí pracovník disponovat, aby mohl efektivně plnit pracovní úkoly na konkrétním pracovním místě. Měli by být zmíněny základní hodnoty organizace a požadavky (BOZP, snižování nákladů, kvalita služeb zákazníkům, týmová práce, rozvoj pracovníků).

#### **Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka.**

Plán konkretizuje dohodu či smlouvu o potřebách pracovního výkonu.

#### **Řízení pracovního výkonu během období.**

Jedná se o poskytování zpětné vazby ohledně pracovního výkonu pracovníka, o jeho neformální hodnocení a o řešení problémů pracovního výkonu.

#### **Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka.**

Formální hodnocení pracovníka za uplynulé období.

Velký význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má neustálá komunikace mezi pracovníkem a bezprostředním nadřízeným v průběhu celého sledovaného období. Na konci období pak personální oddělení zkoumá výsledky, odhaluje nedostatky a přednosti, kde se zlepšili a kde zlepšení musí teprve přijít.

#### HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

*„Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy.“ [8, s. 197]*

Hodnotit pracovníka je možné formálně i neformálně. Neformální hodnocení je obraz nadřízeného, který se utváří každý den z pocitů, dojmů a momentálních nálad hodnotícího.

Není nikam zaznamenáváno a nestává se, že by právě neformální hodnocení bylo příčinou nějakého personálního rozhodnutí. Formální hodnocení je pravidelné hodnocení, ze kterého vycházejí určité podklady pro provádění dalších personálních činností.

Pro představu je zde uveden výčet nejznámější a nejpoužívanějších metod hodnocení pracovníků. Takovýchto metod je opravdu hodně a každá organizace si specifikuje metody pro své vlastní potřeby, například jako:

- **Hodnocení podle stanovených cílů** – používané pro hodnocení manažerů a specialistů;
- **Hodnocení na základě plnění norem** – metoda, která se používá pro hodnocení výrobních dělníků. Výhodou je, že výkon je posuzován podle objektivních měřítek;
- **Hodnocení na základě kritických případů** – hodnotitel vede písemné záznamy o událostech při výkonu práce. Nevýhodou je pravidelnost pořizování záznamů, což může být časově náročné;
- **Checklist** – dotazník, který zpravidla označuje odpověď ano či ne. Tato metoda je velice náročná na přípravu;
- **Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování = metoda BARS** - varianta checklistu, která je zaměřena na pracovní chování vycházející z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

Podobných metod užívaných pro hodnocení pracovníků je celá řada, v bakalářské práci je uvedeno pár nejznámější pro lepší představu hodnocení pracovních výkonů.

### **Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků**

Jedná se o kooperaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů (dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy). Spojování pracovníků s pracovními místy znamená i to, že dochází k oddělování pracovníků od jejich dosavadních pracovních míst a část tohoto oddělování může mít podobu odchodů pracovníků z organizace.

*„Rozmíst'ování pracovníků spočívá ve spojování správných pracovníků se správnými pracovními místy tak, aby bylo dosahováno cílů organizace, optimálně využito schopností pracovníků, vytvářeny funkční pracovní týmy a respektována potřeba personálního a sociálního rozvoje jedince. Rozmíst'ování pracovníků je nepřetržitý proces, při němž je nezbytné dodržovat příslušné právní předpisy, v ČR zejména zákoník práce.“ [16, s. 45]*

Rozmíst'ování v **rámci vnitropodnikové mobility** je jedním ze dvou základních typů rozmíst'ování. Rozmíst'ování dělí na tři možnosti:

- a. povyšování pracovníků (pohyb nahoru),
- b. převádění pracovníků na jinou práci (pohyb v rovině),
- c. přeřazování pracovníků na nižší funkci (pohyb dolů).

Rozmíst'ování v **rámci vnější mobility** má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránka je ta stránka, která se stará o přijímání nových pracovníků (získávání, vybírání, přijímání a orientace). V tomto případě se většinou jedná o rozmíst'ování v podobě obsazování volného pracovního místa. Pasivní stránka vnější mobility má na starosti naopak záležitosti týkající se opouštění pracovníků organizace. Z pravidla jsou to:

- a. propouštění pracovníků.
- b. penzionování pracovníků.
- c. rezignace pracovníků.
- d. ukončení pracovního poměru úmrtím.

Propouštění, ukončení pracovního poměru může mít různé příčiny. Na jedné straně může být pracovní vztah rozváán na základě potřeby organizace, a na straně druhé naopak z iniciativy pracovníka.

Penzionování má také dva přístupy: buď dostane pracovník možnost dále pokračovat v práci (za předpokladu dobré výkonnosti a potřeby organizace), nebo mu bude ukončen pracovní poměr z důvodu dosažení důchodového věku.

### **Vzdělávání a odměňování pracovníků**

Vzdělávání zaměstnanců je flexibilní, s postupem času se vyvíjelo, formovalo a tento proces trvá i dnes. Už dávno pominuly doby, kdy si pracovník vystačil celou svou kariéru s tím, co se naučil během přípravy na svá léta ekonomické aktivity. Dnes je tomu tak, že vzdělávání je celoživotní proces, který je nezbytný téměř v každé organizaci. Pracovník musí své znalosti stále prohlubovat a rozšiřovat.

Vzdělávání zaměstnanců je pouze jednou z oblastí formování pracovních schopností člověka. Ty se formují již při školním vzdělávání, kdy jedinec získává základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které mu umožňují žít ve společnosti. [4]

V systému formování pracovních schopností člověka se z pravidla rozlišují tři oblasti:

[10]

- a) **Oblast všeobecného vzdělávání** – jedná se převážně na sociální rozvoj jedince a osobnosti, je to oblast řízená a kontrolovaná státem
- b) **Oblast odborného vzdělávání** – proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí
  - základní příprava na povolání
  - orientace
  - doškolování
  - přeškolování
- c) **Oblast rozvoje** – rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci

Podnik může organizovat kampaňovité vzdělávání dle potřeby, vhodnější je však zavedení systematického vzdělávání. Systematické vzdělávání probíhá v cyklech: identifikace potřeby vzdělávání – plánování – realizace – vyhodnocení. Podnik může volit dle potřeby z celé škály metod vzdělávání, které se obecně dělí do dvou velkých skupin: „**On the job**“ – při plnění pracovních úkolů, na pracovišti a „**Off the job**“ – mimo pracoviště.

METODA „ON THE JOB“ zahrnuje následující postupy: [9]

- **Instruktaž při výkonu práce** – zácvik nového pracovníka zkušenějším pracovníkem.
- **Coaching** – dlouhodobější vedení pracovníka jeho nadřízeným, který ho vede k žádoucímu výkonu práce.
- **Mentoring** – vzdělávaný pracovník si vybere svého rádce (mentora), který mu radí, pomáhá a usměřňuje ho ve výkonu jeho povolání.
- **Counselling** – vzájemné konzultování mezi podřízeným a nadřízeným.
- **Asistování** – vzdělávaný pracovník je přiřazen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi.
- **Pověření úkolem** – vzdělávaný pracovník je sledován po přidělení určitého úkolu.
- **Rotace práce** – pracovník je na určitou dobu přemístován na různá pracovní místa.
- **Pracovní porady**

Tato metoda se hojně využívá při vzdělávání dělníků.

METODA „OFF THE JOB“ zahrnuje: [9]

- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** – předávání nejen teoretických, ale i praktických znalostí a dovedností pomocí techniky, počítačů, předvádění pracovních postupů, apod.
- **Případová studie** – skutečné nebo smyšlené vyličení problému.
- **Brainstorming** – varianta případové studie s tím rozdílem, že každý účastník navrhne způsob řešení a pak se koná diskuze, v níž se hledá nejvhodnější návrh.
- **Outdoor training** (učení hrou) – hry či akce spojené se sportovním výkonem, při nichž se manažeři učí manažerským dovednostem. Ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů.

Tato metoda je vhodnější například pro rozvoj vedoucích pracovníků a specialistů. Probíhají formou kurzů např. ve školách, výukových dílnách nebo počítačových učebnách.

Jako ukázka jsou v bakalářské práci jen ty nejzajímavější metody vzdělávání mimo organizaci, zbylé jsou vypsány zde: **Přednáška, Přednáška spojená se skupinovou diskuzí (seminář), Workshop, Simulace, Vzdělávání pomocí počítačů, Hraní rolí, Assessment centra.**

#### ODMĚŇOVÁNÍ

Pracovník má za vykonanou práci nárok na odměnu (mzdu). Základní pravidla odměňování jsou legislativně ukotvena. Odměny mohou obecně mít formu peněžní a nepeněžní (zaměstnanecké výhody, formální pochvaly, povýšení apod.) O těchto odměnách rozhoduje zaměstnavatel, a proto se označují jako **vnější odměny**. Kromě toho existují i tzv. **vnitřní odměny**, ty nemají hmotnou povahu, ale spočívají v pocitu radosti, užitečnosti, úspěšnosti apod.

Organizace se též orientují na poskytování nepeněžních benefitů, což jsou nepeněžní formy odměňování, a patří mezi ně např. delší než zákonná dovolená, příspěvky na stravování, penzijní připojištění, životní připojištění, příspěvky při nemoci apod. V této oblasti je již úzká provázanost s péčí o zaměstnance, odměny však vždy nějak souvisejí s pracovním výkonem zaměstnance.

Je všeobecně rozšířené, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu, protože pracovník bude za větší odměnu odvádět lepší pracovní výkon. Avšak mnoho odměn, které

jsou zaměstnavatelem poskytovány, nejsou vůbec vázány na pracovní výkon, ale na příslušnost k organizaci (placená dovolená, třináctý plat, aj.).

### 1.3 Shrnutí

První kapitola je rozdělena do dvou podkapitol, management a řízení lidských zdrojů. Teoretická část bakalářské práce pohlíží na řízení lidských zdrojů jako na součást managementu a jeho strategických plánů. Každá podkapitola je rozpracována na dílčí části.

První podkapitola bakalářské práce se zaměřuje na management a jeho funkce. Popisuje management od základních pojmů, typologii manažerů až k jednotlivým manažerským funkcím (plánování, rozhodování, organizování, kontrolování). Management firmy je její páteř, proto je téměř polovina první kapitoly věnována tomuto tématu.

Použitý koncept ukazuje, jak důležitou roli hraje řízení lidských zdrojů v rámci managementu firmy, čemuž se věnuje část druhá. Podkapitola Řízení lidských zdrojů je vysvětlena nejprve z komplexního hlediska jako jedna část managementu, dále jsou popisovány jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů, z kterých sestává (vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání a orientace pracovníků, motivace pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, vzdělávání a odměňování). Druhá podkapitola teorie dává podklad pro praktickou část bakalářské práce a jednotlivé personální činnosti jsou aplikovány na vybraný podnik.

V současném dynamickém společensko-ekonomickém prostředí vzrůstá význam znalostních pracovníků jako typických nositelů lidského kapitálu. Tito pracovníci mají klíčový význam pro úspěšnost nebo neúspěšnost organizací. Pro jejich efektivní řízení je nutno užívat techniky řízení lidského kapitálu, které reagují jak na specifika znalostních pracovníků, tak na nutnost udržení velmi pružné pracovní síly v organizaci.

Přes zdánlivou složitost a chaotičnost teoretických definic praxe ukazuje jednoduchou aplikovatelnost, že se jedná o věci všední, každodenní činnosti manažerů a pracovníků personálních oddělení. Bakalant se v teoretické části snažil co nejlépe vyložit všeobecné praktiky zadaného tématu, díky kterým bude pro všechny čtenáře snazší si spojit souvislosti mezi praktickou částí bakalářské práce s tou teoretickou.

## 2 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Pro analýzu řízení lidských zdrojů a následné návrhy zlepšení efektivity řízení lidských zdrojů si bakalant vybral společnost Labská hotelová střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o.

### 2.1 Charakteristika společnosti

Labská hotelová střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice s.r.o. je soukromá střední škola působící na českém trhu téměř 20 let. Jedná se o malý až středně velký podnik zaměstnávající celkem 42 zaměstnanců a s ročním obratem nepřesahujícím 10 milionů Kč ročně. Dle právní formy se jedná o obchodní společnost, konkrétně společnost s ručením omezeným, se sídlem v Pardubicích, ulice U Josefa 118, 530 09. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatele pan PaedDr. Zdeněk Macl, paní Libuše Vodochodská a paní Ivanka Hamáčková. Vedení a řízení společnosti zajišťují členové TOP managementu: ředitelka paní Ing. Radmila Kozohorská, zástupkyně ředitele pro všeobecně vzdělávací předměty paní Ing. Ivana Zdražilová a zástupkyně ředitele pro odborné předměty a odborný výcvik paní Ing. Renata Kasalová.

Firma se druhem řadí do stupně středoškolského vzdělání a skládá se z více typů středních škol. Typy středních škol jsou střední odborná škola a střední odborné učiliště. Na základě tohoto rozdělení poskytuje stupeň vzdělání: střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem. Škola má v rámci poskytovaných služeb několik oborů vzdělání,

- ŠVP Hotelnictví a cestovní ruch (délka studia 4 roky, denní studium, maturitní zkouška)
- ŠVP Veřejnosprávní činnost (délka studia 4 roky, denní studium, maturitní zkouška)
- ŠVP Kuchař – číšník (délka studia 3 roky, denní studium, závěrečná zkouška)
- ŠVP Cukrář (délka studia 3 roky, denní studium, závěrečná zkouška)

a také nástavbové studium:

- Podnikání (určeno pro absolventy 3letých učebních oborů, délka denního studia 2 roky, délka dálkového studia 3 roky, maturitní zkouška)



## Výchovně vzdělávací program

Školní vzdělávací program Hotelnictví a cestovní ruch vychází z rámcového vzdělávacího programu oboru Hotelnictví. ŠVP je uspořádán tak, aby poskytl žákům kromě všeobecného vzdělání odbornou přípravu zaměřenou na důkladné osvojení základů gastronomie, techniky, služeb v oblasti stravování, ubytování a cestovního ruchu, zaměřenou na pevný poznatkový základ ekonomických disciplín a obchodně podnikatelských činností v hotelovém průmyslu. Mimořádný význam pro vzdělávání má odborná praxe žáků, která probíhá v renovovaných hotelích a zařízeních.

Obsah vzdělávání oboru Veřejnosprávní činnosti je vymezen školním vzdělávacím programem, který poskytuje žákům kromě všeobecného vzdělání ucelený obraz o organizaci a řízení státní správy a samosprávy, všeobecný rozhled v zásadách ústavního, správního práva a dalších právních odvětvích. Dále je zaměřen na osvojení dovedností a znalostí z ekonomiky, finančního plánování, hospodaření a z účetní evidence v působnosti správních a samosprávných orgánů s využitím výpočetní techniky.

Učební obory mají obsah výuky vymezený školními vzdělávacími programy Kuchař – číšník a Cukrář. Obory jsou zakončeny závěrečnými zkouškami, které se skládají z písemné, praktické a ústní zkoušky. Praktické vyučování vykonávají žáci ve škole i na odloučených pracovištích.

V rámci oborové nabídky je koncepční záměr školy doplněn nástavbovým studiem pro uchazeče, kteří získali střední vzdělání s výučním listem. Nástavbové studium oboru Podnikání dává možnost absolventům učebních oborů získat střední vzdělání s maturitní zkouškou a být dobře jazykově připraveným odborníkem se znalostí moderních řídicích metod. Nástavbové studium má denní i dálkovou formu studia.

## Další koncepční záměry školy

V rámci projektu „O krok napřed“ bude škola pořádat zdarma vzdělávací kurzy pro všechny žáky školy jako nadstavbu studia:

- Základy barmanských dovedností
- Barmanské dovednosti pro pokročilé
- Škola kávy
- Vaření české kuchyně
- Vaření italské kuchyně

- Tajemství vína
- Moderní trendy v cukrářské výrobě
- Psaní projektů EU
- Veřejné zakázky

Škola v rámci zlepšení služeb svým zákazníkům spolupracuje s Cechem hostinských, hoteliérů, řezníků a uzenářů Pardubice při zajišťování odloučení pracovišť s požadovaným vybavením pro konání odborné praxe. Dále spolupracuje na programu vzájemné spolupráce škol stejného zaměření z jiných zemí, zprostředkovává účast na soutěžích, exkurze do gastronomických zařízení, účast na vzdělávacích seminářích, atd. Jinými slovy činnost školy se řídí takzvaným „klientským principem“, zákazníkovi, tedy žákům a jejich rodičům, je věnována maximální péče a pozornost. Díky tomuto přístupu si za 20 let působení na trhu vydobyla své místo a stala se úspěšnou konkurenceschopnou firmou.

## 2.2 Historie podniku

V listopadu 1994 byla u Krajského soudu v Hradci Králové zapsána nově vzniklá společnost GASTRO JUNIOR s.r.o. za účelem poskytování vzdělání v oboru hotelnictví. Vzhledem k tehdejší situaci, kdy v České republice působilo jen pár středních hotelových škol, z nichž žádná nebyla v nejbližším okolí Pardubic, to byl ze strategického hlediska dobrý tah a dobré využití příležitosti a potenciálu tehdejšího trhu. V prvopočátcích se jednalo pouze o opravdu malý podnik s cca 40 žáky, tedy 2 třídy. Sídlem nově vzniklé školy byly tenkrát pronajaté sdílené prostory Základní školy v Ohrazenicích, Pardubice a odborné učebny Penzionu Dubina. Situace v době vzniku společnosti byla více než příznivá. V širokém okolí nebylo podobného podniku poskytující takto specifické služby, což vytvářelo na tehdejším trhu nezvykle dobře vyhlízející příležitost. V roce 1997 se díky velké expanzi zájmu o poskytované služby vedení firmy rozhodlo najít si nové prostory. Magistrát města Pardubice nabídl tehdy již prosperující firmě s velkým potenciálem k pronájmu prostory bývalé střední školy v Pardubicích U Josefa. Spolu s novým působištěm společnost GASTRO JUNIOR s.r.o. integrovala do své existence také Střední odborné učiliště a došlo tak k přejmenování společnosti na Labská hotelová škola a Střední odborné učiliště, s.r.o. Nové zázemí nemělo potřebné vybavení pro výuku kuchařských, barmanských a cukrářských praktik. Za bankou vypůjčené peníze se tedy vše muselo reorganizovat s důvěrou v další expanzi školy. Postupem času se společnost dále rozrůstala o nové poskytované služby, které mohla svým potenciálním zákazníkům nabídnout, a později byla firma přejmenována na dnes již

známou Labská hotelová střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice s.r.o. Všechny odvážné kroky se zřejmě vyplatily, protože škola působí na trhu dodnes, má přes 360 žáků ve všech oborech, okolo 42 pracovníků a obrat řádově v milionech. I když se v dnešní době studenti čím dál více hlásí na státní školy, společnosti se daří dobře. Stále více se díky žákům vede prohlubovat jejich velmi dobrou pověst a jejich pedagogům předávat zkušenosti žákům o mravech a zásadách dobrého chování, pohostinství a podnikání, které jsou dnes tak úzce spjaty s připraveností do opravdového života.

Zajímavostí je, že ve stejném roce byla založena také Hotelová škola Bohemia, s.r.o. v Chrudimi. V Pardubicích tedy došlo k integraci hotelové školy a středního odborného učiliště a tím k rychlejší expanzi.

### 2.3 Úspěchy

Společnost letos slaví výročí 20 let na trhu. Za své působení od roku 1995 dosáhla četných úspěchů.

V roce 1997 společnost poprvé expandovala, když do svého působení integrovala střední odborné učiliště. Ve stejném roce došlo také k přesídlení společnosti do stávajících prostor a spolu s tímto krokem byla založena dceřiná společnost GASTRO JUNIOR, která v rámci svých služeb poskytovala gastronomické pohostinství. Společnost zastupovala funkci restauračního zařízení pro potřeby zaměstnanců a zákazníků. Vzhledem k návaznosti terciárního sektoru, ve kterém podnikala i společnost Labská hotelová škola a Střední odborné učiliště, s.r.o. spolu s legislativními ustanoveními byla na zvláštní povolení dceřiná společnost GASTRO JUNIOR sloučena s matkou jako její nedílná součást.

V roce 2002 byla škola přihlášena do programu Comenius, který zprostředkovává agentura NAEP (Národní agentura pro evropské vzdělávací programy). Program Comenius je zaměřen na školní vzdělávání. Zapojit se mohou mateřské školy, základní školy a střední školy. Cílovou skupinou jsou žáci, studenti, učitelé a pedagogičtí pracovníci působící v těchto typech škol. Cílem programu je rozvíjet porozumění mezi mladými lidmi z různých evropských zemí, pomáhat jim osvojit si základní životní dovednosti nezbytné pro jejich osobní rozvoj, pro jejich budoucí zaměstnání a pro aktivní účast v proevropských záležitostech. Ve výběrovém řízení byla vybrána společnost Labská hotelová škola a Střední odborné učiliště, s.r.o. Díky tomuto programu se podařilo zajistit vybraným žákům granty a možnost se v rámci praktické výuky podívat do jiných zemí. Mezi navštěvované země patří

například Švédsko, Itálie, Německo a další. Ve Švédsku se jedná o město Skellefteå, které má patronát s Magistrátem města Pardubice.

Dalším úspěchem pro společnost byla účast v programu Leonardo da Vinci. Tento program, stejně jako program Comenius, zprostředkovává výměnné stáže do zahraničí s tím rozdílem, že se zaměřuje na školy stejného typu. Škola si na základě těchto programů domluvila smluvní partnery, například se školou stejného oborového zaměření v italském městě Cesenatico, díky kterým mohla rozšířit své služby o další zajímavé výhody.

S dalšími lety došlo k expanzi školy a nárůstu nabízených oborů studia. Škola byla přejmenována na Labskou hotelovou střední odbornou školu a Střední odborné učiliště Pardubice s.r.o., a také došlo k reorganizaci vnitřní struktury společnosti. Byl otevřen obor cukrář, který výrazně prohloubil vazby s okolím vzhledem k zájmu učňů. Otevření oboru cukrář je spojené s další reorganizací prostor školy, konkrétně praktických učeben. Vše bylo postupem času přizpůsobováno rozšiřování školy, byla vybudována cvičná restaurace s barem, cukrárna, učebna výpočetní techniky s připojením na internet, jazykové učebny, učebna techniky a administrativy, obnovena školní laboratorní učebna, rozšířeny prostory školní jídelny. S otevřením oboru cukrář se konkrétně jednalo o zbudování cukrárny pro praktickou výuku v prostorách Labské hotelové střední odborné školy a Středního odborného učiliště s.r.o.

V rámci praktické výuky žáků škola rozšířila služby o pořádání cateringových akcí. Díky nabízeným cateringovým službám se vztahy školy a široké veřejnosti silně prohloubily. Příkladem uvedena návštěva tehdejšího pana prezidenta České republiky v Pardubickém kraji, která se konala ve dnech 7. – 9. září 2009. Pan prezident zavítal i do Labské hotelové střední odborné školy a Středního odborného učiliště Pardubice, s.r.o., kde byl pro prezidentskou delegaci a zástupce pardubického kraje pořádán oběd.

V roce 2010, 18. března byla společnost vybrána pro přípravu rautu pořádaného na Pražském hradě při příležitosti návštěvy kambodžského krále. Oběd pořádal prezident republiky na počest jeho Veličenstva krále Norodoma Sihamonih, krále Kambodže. Mezi hosty v Rudolfově galerii byli premiér Jan Fischer, ministryně školství Miroslava Kopicová a další významní hosté.

Po roce 2012 se společnost přihlásila do regionálního operačního programu na rozvoj studijních technologií. Na základě dotace z peněz Evropské Unie, která činila 3 000 000 korun českých, a dalších 2 000 000 korun českých vynaložených z vlastního kapitálu, byla

zbudována nová moderní gastro-učebna, která umožňuje pořádání vzdělávacích seminářů pro zaměstnance, zákazníky i širokou veřejnost.

Úspěšnosti nebo neúspěšnost podnikání společnosti je úzce spojena s demografickým vývojem v Pardubickém kraji. Přesto přístup k péči o každého zákazníka, který společnost a její zaměstnanci vynakládá, má zásluhu na dobré pověsti. Škola byla několikrát oceněna představiteli Magistrátu města Pardubice za velký přínos pro celý pardubický kraj. Sbírá nesčetné ocenění ze soutěží, jak jsou například kuchařské, cukrářské, barmanské soutěže. Za léta podnikání se podařilo domluvit mnoho partnerských firem a podniků úzce spolupracujících na dalším rozvoji a spolupráci. Příloha číslo 1 dokládá seznam partnerů.

## **2.4 Marketingový mix**

Marketingový mix 4P je metoda stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Otcem myšlenky marketingového mixu je Neil H. Borden. Skládá se ze čtyř složek: Product (produkt), Price (cena), Placement (distribuční cesty), Promotion (propagace) + Personalities (osobnosti), Participation (participace).

### **2.4.1 Product**

Škola nabízí hned několik produktových služeb. Základní nabídkou jsou studijní programy zajišťující úplné středoškolské vzdělání zakončené maturitou nebo výučním listem.

Nabízené programy jsou:

- Hotelnictví a cestovní ruch
- Hotelnictví, lázeňství a výživové poradenství
- Veřejnosprávní činnost
- Cukrář
- Kuchař - číšník
- Podnikání

Výše nabízené služby jsou omezeny počtem a vstupní zkouškou. Každý uchazeč musí splňovat určité kritérium pro přijetí do studia. Pro všechna vypsána kritéria platí jedno kritérium, kterým je minimální hranice dosažených bodů u přijímacího řízení.

Přijímací řízení neprobíhá na základě přijímací zkoušky, ale na základě výsledky vzdělávání za 1. pololetí posledního ročníku základní školy a za 2. pololetí předposledního

ročníku základní školy. V příloze 2. je názorný příklad přiřazení bodů jednotlivým známám a předmětům. Za aktivity nad rámec běžných školních povinností (účast a umístění v olympiádách, soutěžích, projektech, zájmová činnost apod.) ve školních letech 2014/2015 a 2013/2014, které dokládají zájem uchazeče o studium, může získat uchazeč nejvýše 8 bodů (pokud bude doklad přiložen k přihlášce nebo doručen do školy do 15. 3. 2015).

Maximální možný počet získaných bodů je 64. Minimální počet dosažených bodů pro splnění kritérií přijímacího řízení je 20 bodů.

Podle zákona č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání, byla škole Ministerstvem pro místní rozvoj ČR udělena autorizace pro profesní kvalifikace:

- Příprava teplých pokrmů,
- Příprava pokrmů studené kuchyně,
- Příprava minutek
- a Složitá obsluha hostů.

Pokud uchazeč z nějakého důvodu nedokončil školu a chtěl by si doplnit vzdělání nebo uchazeč něco vystudoval, ale poté pracoval v jiném oboru a má řadu různých znalostí a dovedností, ale nemá o nich žádný doklad, stačí uspět při zkoušce z profesní kvalifikace. Předloží-li osvědčení o získání všech čtyř profesních kvalifikací, které dohromady odpovídají požadavkům na vyučení v oboru vzdělání 65-51-H/01 Kuchař - číšník, má nárok složit závěrečnou zkoušku a získat tak výuční list, aniž by před tím musel chodit do školy.

Jako přidaná hodnota základním nabízeným službám slouží škole nadstavbové vzdělávací kurzy, které jsou poskytovány zdarma studentům školy. V průběhu školního roku jsou v prostorách školy pořádány bezplatné kurzy s profesionály v oboru. Například se jedná o cukrářský kurz pod vedením švédských odborníků, dále o barmanské kurzy pořádané firmou Bar Catering a o kurzy pokročilého vaření pod vedením profesionálních kuchařů z celé republiky.

V rámci nabízených služeb firma poskytuje doplňkové služby s příplatkem navíc. Jedná se hlavně o nabízené ubytování v nedalekém Domově mládeže Pardubice-Rybitví. Firma s tímto domovem mládeže dlouhodobě spolupracuje. Domov mládeže je v dosahu MHD. Dále jsou to pak služby týkající se občerstvení:

- **Stravování ve školní jídelně** je jedna z předně nabízených služeb za poplatek, (Příloha 3. obsahuje jídelní lísek pro studenty na vybraný týden)

➤ **Školní klub,**

(Školní klub nabízí žákům o přestávkách a v hodinách volna příjemné posezení v klidném a estetickém prostředí. V klubu se mohou občerstvit a vybrat si tak ze široké nabídky teplých a studených nápojů, širokého sortimentu svačin od zdravých celozrnných výrobků a zeleninových salátů až po klasické cukrářské zákusky)

➤ **Školní cukrárna,** která je volně přístupna široké veřejnosti.

Další přidanou hodnotou jsou nabízené placené stáže do zahraničních škol a podniků, spolupracujících se školou v rámci programu ERASMUS +. Cílovými destinacemi jsou:

- Itálie
- Švédsko
- Německo

#### 2.4.2 Price

Cena za nabízené služby byla stanovena na základě legislativních nařízení a dále na základě předběžného propočtu celkových nákladů na nadcházející rok. Momentálně jsou ceny stanovené následovně:

- Hotelnictví a cestovní ruch, Veřejnosprávní činnost

*Tabulka 3 - Cena školného pro obor hotelnictví*

	<b>1. pololetí</b>	<b>2. pololetí</b>
1. ročník	0 Kč	7 850 Kč
2. ročník	7 850 Kč	7 850 Kč
3. ročník	7 850 Kč	7 850 Kč
4. ročník	7 850 Kč	7 850 Kč

▪

- Kuchař – číšník, Cukrář

*Tabulka 4 - Cena školného pro obor kuchař - číšník*

	<b>1. pololetí</b>	<b>2. pololetí</b>
1. ročník	0 Kč	0 Kč
2. ročník	1 500 Kč	1 500 Kč
3. ročník	2 000 Kč	2 000 Kč

- Podnikání denní

*Tabulka 5 - Cena školného pro obor podnikání*

	<b>1. pololetí</b>	<b>2. pololetí</b>
1. ročník	5 000 Kč	5 000 Kč
2. ročník	7 850 Kč	7 850 Kč

- Podnikání dálkové - Školné je určeno částkou 10.000 Kč, a to v případě alespoň 10 žáků v ročníku. Při minimálním počtu žáků 6, bude výše ročního školného navýšena na 15.000 Kč.

Ceny pro profesní kvalifikace jsou stanoveny následovně:

*Tabulka 6 - Cena školného pro profesní kvalifikaci*

<b>Profesní kvalifikace</b>	<b>Výše úhrady</b>
Příprava teplých pokrmů	3 000 Kč
Příprava pokrmů studené kuchyně	2 000 Kč
Příprava minutek	3 000 Kč
Složité obsluha hostů	2 000 Kč

Externí firma Domov mládeže Pardubice – Rybitví poskytuje v rámci služeb nabízených školou ubytování pro budoucí studenty v ceně 1440 – 1540 Kč měsíčně (dle velikosti pokoje) a stravování v podobě snídaně 22 Kč a večeře 25 Kč.



Školní jídelna (stravovací zařízení) se řídí vnitřním řádem. Úhrada stravného je formou převodu z účtu strávnicka na účet jídelny. Stravovací zařízení nepřijímá hotovost. Každý strávnick si zařídí trvalý příkaz k úhradě stravného na 10 školních měsíců ze svého účtu. Údaje pro platbu:

1. Měsíční záloha stravného činí **cca 650 Kč**

(tj. žáci platí za jeden oběd 31 Kč – náklady na suroviny, bez režijních nákladů).

2. Režijní náklady platí strávnick pololetně ve výši **600 Kč**.

Ostatní služby jsou součástí školného nebo jsou firmou stanovené dodatečně s včasným předstihem.

### **2.4.3 Placement**

Ve společnosti Labská hotelová střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice s.r.o. je zaměstnáno celkem 42 pracovníků. Top management firmy se skládá ze 7 členů. Distribuční cesty mezi poskytovatelem nabízených služeb a konečným zákazníkem tvoří 35 zaměstnanců, převážně učitelů. Veškeré poskytování služeb se koná v budově školy, U Josefa 118, 530 09 Pardubice, případně na jiných k výuce určených pracovištích. Služby jsou poskytovány každý všední den od 8 hodin ráno (výjimečně může být i 7:00) do odpoledních hodin. Výuka probíhá v období 10 měsíců kromě dnů státních svátků a ministerstvem školství předem vybraných dní označených jako „prázdniny“.

Škola čítá k letošnímu roku 323 žáků rozdělených do několika pracovních oborů a tříd. Pro ukázkou je přiložena tabulka rozdělení žáků do tříd.

*Tabulka 7 - počet žáků na třídu*

1. HŠVS	20 žáků
2. HŠVS	28 žáků
3. HŠVS	25 žáků
4. HŠVS	25 žáků
1. A SOU	34 žáků
1. B SOU	28 žáků
2. A SOU	28 žáků
2. B SOU	24 žáků
3. A SOU	31 žáků
3. B SOU	14 žáků
1. NS	20 žáků
2. NS	19 žáků
1. NSDS	16 žáků
2. NSDS	5 žáci
3. NSDS	6 žáků

Na každého zaměstnance připadá téměř 8 žáků. Služby jsou poskytovány formou vyučovacích hodin. Jedna vyučovací hodina sčítá 45 minut, vždy jeden učitel na jednu třídu. Vyučovací hodiny jsou rozděleny podle předmětu zaměření. Mimo předávání zkušeností a znalostí jakožto hlavní náplň nabízených služeb, spolu s tím souvisí také veškeré formální náležitosti vyplývající z legislativních nařízení.

#### **2.4.4 Promotion**

Propagace nabízených služeb se na každý nový školní rok vypracovává na základě demografického vývoje v Pardubickém kraji a oslovovaných oblastech. Na základě předpokládaného vývoje se stanovuje dlouhodobá strategie školy. To se odráží i na propagaci školy na obyvatele v letech do 15. roku života a jejich rodiče.

Společnost je prezentována v přehledu škol, který zajišťuje Úřad práce – Přehled studijních a učebních oborů v Pardubickém kraji. Dle potřeby jsou informace o škole zveřejňovány v tisku. Pracovníci školy se účastní informačních schůzek pro žáky 9. tříd ZŠ Pardubického kraje, ve škole jsou pořádány dny otevřených dveří. Škola se prezentuje na burzách škol v Pardubicích, Hradci Králové, Chrudimi, Kolíně, Kutné Hoře a České Třebové.

#### **2.4.5 Personalities**

Významnými osobnostmi společnosti jsou bezpochyby její jednatelé, pan PaedDr. Zdeněk Macl, paní Libuše Vodochodská a paní Ivanka Hamáčková, kteří v roce 1995 založili společnost s názvem GASTRO JUNIOR, s.r.o. Pan PaedDr. Zdeněk Macl a paní Libuše Vodochodská v prvopočátcích založení školy plnili funkci jednatelů, ale také zaměstnanců školy. Jejich správou byla výuka a vedení teoretické části výuky. Pod správu paní Hamáčkové spadalo zajištění prostor pro praktickou výuku a dozor nad praktickou výukou žáků. Paní Hamáčkové o pár let později připadlo do správy také zásobování školní jídelny a veškerých gastronomických potřeb určených pro výuku i potřeby školní jídelny. Správu nad všemi zmíněnými funkcemi zajišťuje paní Hamáčková dodnes po celých 20 let existence podniku. Pan PaedDr. Macl a paní Vodochodská se zasloužili o růst školy během uplynulých 20 let největším dílem. Do jejich činností spadaly veškeré záležitosti řízení podniku. Mají zásluhu na expanzi společnosti z 24 původních žáků na dnešních 323 žáků. V současnosti již nejsou nadále zaměstnanci školy po dosažení důchodového věku, pouze jednateli, kteří se přímo podílí na správě podniku.

#### **2.4.6 Participation**

Na chodu školy se spolu se zaměstnanci školy podílí také žáci školy. Dochází k participaci učitelů a studentů. Politika školy je taková, že žáci by měli během školního roku trávit více času praktickou výukou. Tato vize je hodně svazována legislativou České republiky, která jasně stanovuje pravidla pro výuku, přesto se vedení školy snaží obě části co nejlépe propojit. V rámci provozu školy jsou žáci zapojováni do nejrůznějších akcí. Každoročně pořádanou akcí je barmanská soutěž Labský pohár – R. Jelínek EWAN WILLIAMS CUP, jejíž organizace se účastní především žáci prvních a druhých ročníků oboru Hotelnictví a cestovní ruch. V rámci participace jsou žáci přihlašováni na kuchařské soutěže, exkurze, kurzy. Například se jedná o cukrářskou soutěž Svatební dort roku 2015, barmanskou soutěž Amundsen cup Skvrňanský šejkr, barmanské finále Angels flair cup, Kurz švédské kuchyně.

### **2.5 Shrnutí**

Tato kapitola představila firmu z hlediska jejího zaměření a hlavního podnikatelského záměru. Prezentovala ji jako kvalitní služby poskytující firmu a neopomněla její dosavadní úspěchy. Ukázala obraz vývoje firmy od založení roku 1995 do přítomnosti. V rámci analýzy je rozebrán marketingový mix firmy (produkt, místo, cena, propagace).

Podnik Labská hotelová střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice, s.r.o. byl vybrán z důvodu, že se jedná podnik jednoho rodinného člena, a tak má bakalant lehký přístup ke všem potřebným materiálům. Dalším důvodem byl velice poutavý vývoj společnosti, kterého se bakalant nepřímo účastnil jako pozorovatel od vzniku jejího založení. Firma byla založena pro řízení společnosti nekvalifikovanými lidmi, přesto je z ní dnes velice známá prosperující společnost, která vyhrává prestižní ceny každý rok a svou těžce vydobytou pověst hájí všemi dostupnými způsoby.

### **3 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI**

Hlavní kapitola bakalářské práce. Bakalant se zaměřuje na jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů aplikované ve společnosti Labská hotelová střední odborná škola a Střední odborné učiliště Pardubice s.r.o., jejich rozbor a popis.

#### **3.1 Personální činnost a řízení lidských zdrojů**

Nejedná se o velký podnik, otázky personálního řízení a personální činnosti v této organizaci zajišťuje ředitelka školy po konzultaci s jednateli společnosti. Řízení je zajišťováno předem specifikovanými prostředky:

- celotýdenní průběžná kontrola chodu školy dle rozvrhu hodin,
- písemné zadávání úkolů na následující měsíc ve školním roce,
- měsíční organizační porady s vyučujícími a vyhodnocování splněných úkolů,
- schůzky s komisí 1x za dva měsíce,
- 5 pedagogických rad během školního roku s vyhodnocováním vzdělávací činnosti školy,
- kontrolní a hospitační činnost,
- pravidelné porady.

#### **3.2 Vytváření a analýza pracovních míst**

Pracovní úkoly jsou přesně definovány v pracovním plánu pro každý nový školní rok a částečně v interních směrnících. Spojením jednotlivých pracovních úkolů jsou vytvářena konkrétní pracovní místa.

Před začátkem každého školního roku je provedena analýza potřeby pracovních míst. Rozdílným faktorem oproti klasickým výrobním podnikům je podnikání v terciárním oboru, konkrétně výchovně vzdělávací instituce, které mají funkční období pouze 10 měsíců v roce. V období od 1.7. do 31.8. společnost neprovádí svou činnost. Neznamená to ovšem, že by zde nedocházelo k pracovní iniciativě. V tomto období jsou prováděny přípravy na další školní rok. Podle počtu přihlášených žáků je rozvržen potřebný počet pracovníků a jsou specifikovány úkoly na jednotlivé zaměstnance podle zkušeností, dosaženého vzdělání a kvalifikace. Každý vyučující se řídí školním vzdělávacím programem, podle kterého probíhá

výuka. Pro jednotlivé pozice jsou vypsány pracovní náplně: učitel, třídní učitel, pracovník nepedagogického zaměření. Pro každou pozici jsou specifikovány úkoly na základě nutnosti dodržování vnitřního řádu, daných směrnic, zákonem stanovených předpisů.

Pro pozici pedagogického pracovníka jsou stanovené úkoly (pouze výčet některých úkolů):

- Pedagogický pracovník vykonává přímou pedagogickou činnost a další práce související s přímou pedagogickou činností, např. příprava na přímou pedagogickou činnost, příprava učebních pomůcek, hodnocení písemných, grafických a jiných prací žáků a dále práce, které vyplývají z organizace vzdělávání a výchovy ve školách, např. při akcích organizovaných školou.
- Pedagog je povinen vyučovat a vychovávat studenty v duchu demokracie, humanity a moderního názírání ve svém oboru. Tomu musí odpovídat zvolené metody a principy výuky, morální postoje a vystupování.
- V rámci své pedagogické činnosti je dále povinen vést teoretické i praktické vyučování tak, aby byly naplněny osnovy jednotlivých předmětů předepsané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.
- Ve styku se žáky, kolegy, zaměstnanci i veřejností dbá důsledně na to, aby jeho chování a vystupování bylo vždy v souladu se společenskou normou.
- Vzhledem k náročnosti požadavku trhu práce na přípravu absolventů je vyučující povinen nejenom plnit osnovy svého předmětu, ale dále také iniciativně rozšiřovat látku v souladu s novými poznatky v oboru tak, aby absolventi byli schopni splnit požadavky na zvýšené kvalifikační nároky praxe, na vědomosti, dovednosti a pracovní návyky i na samostatnost práce.

Další úkoly každého zaměstnance vychází z vedlejší pracovní činnosti, která je však spojená s praktickou výukou, tedy náklady nepřesahují výše stanovený rámec a nedá se nazývat s naprostou správností za vedlejší pracovní činnost. Ve vedlejší pracovní činnosti jsou zaměstnanci hodnoceni podle dohody o provedení práce, která je spojena s praktickou výukou. Jedná se převážně o rauty, catering, dozor na soutěžích a podobné.

### **3.3 Personální plánování**

Personální strategie vychází z demografického vývoje Pardubického kraje a okolí. Demografický vývoj je vytvářen na příštích 5 let na základě statistických údajů počtu dětí na

základních školách v určitém věku. Mimo to musí vedení společnosti počítat také s náhlými onemocněními nebo například nemocenskou dovolenou. Celé plánování musí být v souladu s ustanoveními pracovního zákoníku, aby nedošlo k porušení práv a povinností.

Ukončení pracovního poměru patří do personálního plánování a až na malé výjimky je veškeré propouštění v souladu se strategií na daný rok. Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance je závislé na dohodě, kterou spolu po podání návrhu výpovědi domluví obě strany. Ukončení ze strany zaměstnavatele může být z důvodu uzavření pracovního poměru na dobu určitou nebo z důvodu nutného propouštění na základě potřeby snížení stavů. V tomto případě se nejprve nabídne zaměstnanci snížený pracovní úvazek, pokud ho nepřijme, náleží zaměstnanci dvouměsíční výpovědní lhůta a tříměsíční odstupné. Příloha číslo 3 obsahuje výčet možných náhrad při pracovní neschopnosti zaměstnance v souladu se zákonnými ustanoveními.

Během posledních 5 let nedošlo k takovému narušení počtu zaměstnanců v organizaci, které by nebylo v souladu se stanovenou strategií. Přestože z hlediska demografického vývoje nedocházelo k nijak velkým odchylkám mezi jednotlivými roky, v rámci nově uplatňovaných politik především gymnázií v Pardubickém kraji, která místo tradičního počtu 60 přijímaných žáků na školní rok začala přijímat žáků 90 na základě snížených přijímacích kritérií, v Pardubickém kraji se začalo každoročně hlásit na gymnázia přes 300 žáků. Pro odborné školy, navíc soukromé, to do poslední chvíle znamenalo nejistotu, zda se podaří naplnit veškeré kapacitní možnosti. I přes tyto náhlé problémy se personální strategie nijak zvlášť nezměnila, každý rok se podařilo naplnit kapacitu školy a počet zaměstnanců se během pár let naopak o trochu navýšil.

Vzhledem k téměř stejnému obsazení zaměstnaneckých postů ve společnosti během každoročního personálního plánování za posledních 5 let se nedává tak velký důraz na potřebu kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. Každý zaměstnanec je před uzavřením pracovního poměru pečlivě prozkoumán po stránce kvalifikační, zkušenostní a dovednostní. Během své působnosti zaměstnance ve společnosti jsou veškeré potřebné zkušenosti a znalosti získávány v rámci vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců, a proto není potřeba hledání nových pracovníků na nově uvolněná pracovní místa.

### **3.4 Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

Podnik vyhledává zaměstnance sám podle potřeby. K tomu slouží inzeráty podávané na úřadu práce nebo na webových stránkách [www.lhspardubice.cz](http://www.lhspardubice.cz). Na druhé straně je možnost výběru také z přijatých žádostí od samotných uchazečů o pracovní místa.

V podniku se upřednostňuje nejprve výběr z vnitřních zdrojů společnosti. Hlavně na pozice top managementu a vrcholového managementu si podnik vybírá potencionální uchazeče převážně ve svých řadách. Na takovéto pracovní pozice je potřeba mít dosažený určitý stupeň vzdělání. Politika společnosti je proto taková, že její zaměstnanci, vhodní na místo v top managementu, jsou silně podporováni v dalším vzdělávání. Společnost si vychovává dobře vyhlízející zaměstnance pro své potřeby. Na post učitele, uklízečky a post nepedagogického charakteru jsou vybíráni uchazeči z vnějších zdrojů.

Přijímání zaměstnanců je dvoukolový proces. V prvním kole musí být zaslán zájemcem strukturovaný životopis, ze kterého mohou jednatele firmy vyvodit, jestli uchazeč splňuje potřebné dosažené vzdělání a zkušenosti. Ve druhém kole jde uchazeč na pohovor. Uchazeč je přijat na základě jasně stanovených kritériích s ohledem na zákoník práce, aby nedošlo k diskriminaci, ovšem je brát zřetel na kreativnost, vzdělání, přirozenou autoritu.

Po přijetí nového zaměstnance z vnějšího zdroje je zaměstnanec seznámen s pracovištěm a pracovním řádem. Orientace probíhá jak formálním způsobem od přímého nadřízeného, tak neformálním způsobem všemi ostatními zaměstnanci organizace.

V příloze číslo 4 je ukázka náležitostí pracovní smlouvy stanovených společností.

### **3.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

Na začátku každého školního roku jsou na poradách stanoveny dlouhodobé i krátkodobé cíle společnosti, a také dlouhodobé a krátkodobé úkoly pro každého zaměstnance školy. V rámci zahajovací schůze jsou také probírány veškeré věci týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Příloha číslo 5 ukazuje plán kontrol BOZP.

Na pracovišti jsou prováděny každodenní kontroly, hospitace v hodinách jak v teoretické výuce tak v praktické. Podstatné je naplnění výchovně-vzdělávacích cílů, zajištění klasifikace, sledování sociálního klima. K tomuto účelu slouží měsíční porady, kde je vše konzultováno mezi všemi pracovníky spolu s jednatelem a vedením podniku. Dochází ke kontrole plnění vytyčených cílů. Zde jsou probírány veškeré aktivity na příští měsíc, plánování, řešení vzniklých problémů a poučení se z nich.



Každého čtvrt roku je kontrolováno plnění předem stanovených úkolů, případná opatření, pokud nedojde k naplnění těchto úkolů nebo hrubému porušení pracovního řádu. Mimo jiné jsou zde také projednávány nedostatky žáků z jednotlivých předmětů a to s rodiči žáků. Jedná se o velkou poradu zahrnující všechny vnitropodnikové cíle.

Na konci každého roku je také hodnocení výsledků celorepublikového srovnání s konkurencí podle konečných výsledků.

Příloha číslo 6 obsahuje pololetní obsah kontrolní a hospitační činnosti.

Hodnocení každého pracovníka probíhá na poradách formálně. Pracovníci jsou hodnoceni za výkony, které odvádí při plnění předem stanovených cílů. Každodenní hodnocení je pak prováděno neformálním způsobem, kdy během pracovní doby si každý nadřizuje na základě svých pocitů a z přístupu každého zaměstnance k práci vytváří vlastní názor, pozoruje jejich nedostatky a přednosti.

### **3.6 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování zaměstnanců**

Mobilita pracovníků společnosti lze rozdělit do dvou tříd, rozmíst'ování v rámci vnitropodnikové mobility a rozmíst'ování v rámci vnější mobility.

V rámci vnitropodnikové mobility jsou zaměstnanci povyšováni. K pohybu v rovině, tedy přemíst'ování zaměstnanců na jinou práci, nebo k pohybu dolů, propouštění, téměř vůbec nedochází. K povyšování dochází nejčastěji před začátkem každého nového školního roku například z funkce učitele na funkci třídního učitele, dále na funkci vedoucího kabinetu a funkce příslušné top managementu.

Vnější mobilita se uplatňuje pouze v případech přijímání zaměstnanců, penzionování zaměstnanců, propouštění zaměstnanců, rezignace zaměstnanců nebo úmrtí některého ze zaměstnanců. K těmto typům mobility dochází v podniku jen zřídka kdy.

K propouštění nejčastěji dochází na vlastní žádost zaměstnance nebo při nutném snižování stavů. Zaměstnanec má nárok na odstupné, které je předem stanoveno při uzavírání pracovní smlouvy. Stejně tak jsou stanoveny i podmínky nutné k uplatnění nároku na odstupné.

Penzionování zaměstnanců má výhodu, že je dlouhodobě předvídatelné. Firma má tak dostatek času zakomponovat do své strategie, jestli stávajícímu zaměstnanci, který téměř dosáhl důchodového věku, nabídne méně náročnou práci, snížený úvazek, prodlouží mu

stávající úvazek za předpokladu, že výkonnostně je schopen plnit normy, nebo bude zaměstnanci ukončen pracovní poměr.

### 3.7 Vzdělání a odměňování zaměstnanců

Součástí personálního plánování a řízení podniku je vzdělávání zaměstnanců. Nejen že společnost podporuje vzdělávání svých zaměstnanců studijním volnem, ale také každý ze zaměstnanců musí být minimálně jednou ročně proškolen. Škola sama pořádá školení pro své zaměstnance nebo posílá své lidi na mezinárodní školení buď hrazená školou, nebo hrazená Evropskou unií. Škola podporuje další vzdělávání svých zaměstnanců, v některých případech je to dokonce vyžadováno. Učitelé mají ze zákona nárok na 12 dní studijního volna - pro vzdělání), ovšem škola nabízí i další studijní volno včetně volna na zkoušky a státnice. Několik zaměstnanců na vyšších pozicích v této době zdokonalují své znalosti pomocí samostudia, a také dálkovým studiem Vysoké školy ekonomické v Praze.

Příloha číslo 7 obsahuje veškeré plány organizace týkající se rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Základní odměnou za vykonanou práci pro každého pracovníka organizace je mzda. S každým pracovníkem se sjednává měsíční mzda s přihlédnutím k druhu vykonávané práce, kvalifikaci a praxi. Interní směrnice o mzdách obsahuje:

- Mzda nesmí být sjednána nižší, než je minimální mzda stanovená vládním nařízením.
- Splatnost mzdy  
Mzda je splatná po vykonání práce a odeslána nejpozději do 20. dne v následujícím měsíci z účtu zaměstnavatele LH SOŠ a SOU Pardubice, s.r.o., na účet zaměstnance.
- Mzda se zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru. Mzda se zasílá zaměstnanci na předem dohodnutý účet zaměstnance v den určený pro její výplatu.
- Bez souhlasu zaměstnance může zaměstnavatel provádět srážky ze mzdy jen v případech právní úpravou vysloveně nařízených.
- Mzda obsahuje:  
-práci vyplývající z pracovního úvazku

-práce nařízené zaměstnavatelem v sobě pracovní směny

- Mzdové příplatky.
- Třídnictví + účast na aktivitách školy budou hodnoceny formou odměny.
- Na konci každého měsíce se vede počet neodučených a počet suplovaných hodin. Převýší-li počet odučených hodin v daném týdnu hodiny, které byly sjednány ve smluvní mzdě, jedná se o přespočetnou hodinu.
- Třídnictví bude odměňováno podle počtu žáků ve třídě. Na žáka ve třídě připadá 40,- Kč.

### **3.8 Pracovní podmínky**

Pracovníci jsou rozděleni na týmy, takzvané kabinety, které mají své zaměření podle oboru vzdělávání. Každý z těchto kabinetů má přidělené pracovní prostory a pomůcky k vykonávání pracovní činnosti. Do nichž spadá pracovní stůl, vlastní počítač, přístup ke školní síti, přístup na disky ke studijním materiálům, škola on line.

Informační systém školy je základem nejen komunikace mezi pracovníky, ale také komunikace s žáky a s širokou veřejností. Škola využívá informačního systému Škola on line, který umožňuje 24 hodin denně zpracovávat prostřednictvím sítě Internet potřebné údaje školní agendy a data. Umožňuje jednoduchý, bezpečný a rychlý přístup k potřebným informacím na základě určeného přístupu jednotlivým uživatelům (učitel, žák, rodič) přes vlastní přihlašovací jméno a heslo. Je zde aktuálně platný rozvrh hodin jednotlivých tříd, informace o jeho změnách, o akcích školy, také hodnocení žáků, docházka a výchovná opatření.

Dále škola poskytuje moderní techniku pro lepší výuku, jako je možnost využití kopírky, faxu, tiskáren, přístupu na internet, moderní kuchyňské spotřebiče, bar apod. Pro pohodlí a komfort svých pracovníků je jim také k dispozici knihovna pro studijní či relaxační účely, archiv, sklad, školní klub s menším občerstvením a pitím, cukrárna, a samozřejmě občerstvení během dne včetně obědů.

Přílohy číslo 8 a 9 obsahují základní pravidla pro používání systému Škola on line pedagogickými pracovníky a stravné při pracovních cestách.

### 3.9 Shrnutí

Třetí kapitola rozebírá jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů tak, jak jsou vypsány v teoretické části. Zaměřuje se v jednotlivých podkapitolách na jednotlivé funkce, jakým způsobem jsou v podniku aplikovány.

Při zkoumání jednotlivých funkcí nebylo zjištěno, že by v nějaké části docházelo k nedostatečné pozornosti při řízení. Personální plánování má celkem jasně dané cíle, kterými se vedení společnosti striktně řídí. Každá funkce řízení lidských zdrojů v podniku splňuje svůj účel a případné nedostatky jsou pouze otázkou jednorázové nápravy.

## 4 NÁVRHY ZLEPŠENÍ EFEKTIVNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO VYBRANOU ORGANIZACI

Poslední kapitola bakalářské práce se věnuje doporučením pro zkoumanou instituci, která by vedla k větší efektivitě řízení lidských zdrojů.

Personální činnosti a řízení lidských zdrojů by se mělo odvíjet od předem stanovené strategie personálního plánování. Strategie personálního plánování ve vybraném podniku je spíše nahodilá, a tak nedokáže vždy správně reagovat na odchylky od plánu a vzniklé problémy. Dalším nedostatkem je souběžná kontrola plnění předem stanovených cílů zaměstnancem spolu s hodnocením pracovního výkonu zaměstnance na celotýdenních, měsíčních i čtvrtletních kontrolách. Bakalant doporučuje rozvrhnout kontrolu a hodnocení do dvou oddělených porad.

I přes vcelku propracovaný systém personálního plánování je stále co zlepšovat. Plán budoucího vývoje není příliš připravený na náhlé ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance. V rámci vytváření a analýzy pracovních míst autor doporučuje průběžnou (například čtvrtletní) analýzu volných pracovníků na pracovním úřadu a analýzu poptávky pro daná pracovní místa. Dále je navrhována průběžná analýza spokojenosti zaměstnanců uvnitř podniku, která by mohla odhalit odchody zaměstnanců za lepší nabídkou práce, zaměstnance vyžadující kariérní růst nebo nespokojené zaměstnance smýšlející o změně povolání nebo podniku.

V období mezi 1.7. – 31.8. přichází veškerý personál mimo TOP management o dva měsíční platy. V rámci atraktivnosti nabízených výhod školou svým zaměstnancům bakalant doporučuje zajistit v tomto období vedlejší činnost, například pořádání kurzů vaření, letní škola, tábory zaměřené na gastronomii, vzdělávací pobyty do zahraničí, atd. Tyto kurzy by byly spravovány zaměstnanci školy a byly by určené pro mládež, studenty i širokou veřejnost.

Bakalant dále navrhuje úpravy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců uvnitř organizace. Návrh se týká převážně zaměstnanců pedagogického charakteru. Vzdělávání by nemělo probíhat pouze za účelem získávání nových zkušeností a znalostí v oboru, ve kterém příslušný zaměstnanec vyučuje. Zaměstnanci by měli být proškolení formou seminářů, které by pořádala škola, o veškerém vnitropodnikovém dění, nové legislativní úpravy týkající se chodu školy. Naučit se, jak správně vést evidenci dokumentací, chod podnikových činností, jaké požadavky ohledně fungování a chápání podnikových cílů jsou na zaměstnance kladeny ze

strany vedení, atd. Kurzy by blíže seznámili zaměstnance s podnikovou filosofií a záměry školy.

Z komplexního hlediska se v organizaci často objevuje problém dotýkající se celého managementu. Podniková strategie je spíše nahodilá k jednotlivým situacím. Ve snaze řešení těchto problémů dochází k nedostatečné interní komunikaci mezi vedením společnosti a dochází k rozepřím, které se týkají rozdílných názorů na řešení vzniklých situací. Dále se společnost potýká s problémy vzniklými rozdílným přístupem k řízení podniku, které jsou zapříčiněné generačním rozdílem mezi vedením podniku a jednateli podniku. Jako řešení těchto problémů bakalant doporučuje stanovit jasně danou firemní strategii a personální plán, kterým se bude každý pracovník firmy striktně držet. Dále je doporučeno vytvoření Age managementu, který by zajišťoval zohlednění věku každého pracovníka.

## Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza a vyhodnocení personálních činností vybrané firmy. Dále pak srovnání těchto činností s teorií řízení lidských zdrojů. Pro tuto práci byla vybrána firma Labská hotelová střední odborná škola a Střední odborní učiliště Pardubice, s.r.o., která je jednou z nejúspěšnějších a nejvíce vyhledávaných středních škol zaměřených na hotelnictví a gastronomii v Pardubickém kraji a okolí.

K stanovenému cíli se v první části práce přistoupilo vyčleněním personálních činností jako nedílná součást činností managementu z teoretického hlediska. Jednalo se nejprve o vykreslení všech základních funkcí managementu a jejich zkrácený popis z různých pojetí a definic. Dále pak podrobné rozepsání jedné konkrétní části managementu, a sice řízení lidských zdrojů. Podrobně rozepsané jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů, kterými byla analýza práce a vytváření náplně práce, personální plánování, přijímání pracovníků, mobilita pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání, rozvoj pracovníků, motivace, a jejich popis v teoretické rovině z definic, pouček a knižních dokumentací. V navazující části se zmíněné činnosti charakterizovaly na vybraném podniku.

Bakalářská práce vysvětluje, jakým způsobem jsou personální oddělení ve firmě jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů prováděny. V návaznosti na provedenou analýzu byla identifikována hrozba podniku, která by se měla v co nejbližší době odstranit, a byl vytvořen návrh změn, které by měli k odstranění přispět. U každé jednotlivé funkce nebyly vyřčeny žádné problémy ani návrhy na zlepšení. Firma je vázána legislativními opatřeními vyplývající ze zákona. Těmto opatřením je přizpůsobeno celé řízení firmy, jakožto i rozpočet, dotace státu a školní řád. Autor shledává veškeré principy uplatňované v rámci řízení lidských zdrojů jako minimálně velmi dostačující a neshledává žádná slabá místa v tomto propracovaném plánu.

Z celé práce vyplývá, že výchozím bodem všech činností zabývajících se lidskými zdroji je personální plánování, které plní prvotní funkci. Ve zkoumané firmě zastupuje absenci personálního oddělení ředitelka školy. Řízení lidských zdrojů vyžaduje neustálou péči o své zaměstnance. Již dávno není jen záležitostí personalistů, ale stále více činností nesou na svých bedrech vedoucí různých úrovní, zejména pak linií vedoucí. Stejně tak je to i v zkoumaném podniku, kdy značnou personální činnost zajišťují zástupkyně ředitele.

Na základě tohoto shrnutí lze považovat v úvodu stanovené cíle bakalářské práce za splněné.

## Zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. Elektronické vydání. ISBN 978-80-247-8632-2.
- [2] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 167 s. ISBN 80-719-4828-421
- [3] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, XXII, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [6] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- [7] KLEIBL, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001
- [8] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2001, s. 94
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1995. ISBN 80-8543-01-8.
- [11] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [12] MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus 2009
- [13] *Řízení lidských zdrojů: Teorie lidského zdroje* [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: [http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri\\_lidske\\_zdroje.pdf](http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf)
- [14] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.



- [15] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- [16] Management. [online]. [cit. 2014-12-16]. Dostupné z:  
[http://www.upol.cz/fileadmin/user\\_upload/knihovna/Skripta\\_FF/zaklady\\_managementu.pdf](http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_managementu.pdf)
- [17] Management: základy managementu. [online]. [cit. 2014-12-16]. Dostupné z:  
[http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady\\_managementu.pdf](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/zaklady_managementu.pdf)
- [18] Management: Plánování. [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/planovani>
- [19] Řízení lidských zdrojů: Bakalářská práce. [online]. [cit. 2014-12-16]. Dostupné z:  
[http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/39780/1/Rydlov%C3%A1I\\_Rizenilidskych\\_ZB\\_2011.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/39780/1/Rydlov%C3%A1I_Rizenilidskych_ZB_2011.pdf)
- [20] Management: Typy organizačních struktur. [online]. [cit. 2014-12-16]. Dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!>
- [21] Management: Typologie organizační struktury. [online]. [cit. 2014-12-16]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>
- [22] Management: Organizování. [online]. [cit. 2014-12-16]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/organizovani>
- [23] Management: Management organizace. [online]. [cit. 2014-12-16]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/management-organizace>
- [24] Management: Organizování. [online]. [cit. 2014-12-16]. Dostupné z:  
<http://www.miras.cz/seminarky/management-organizovani.php>
- [25] Management: Manažerské funkce. [online]. [cit. 2014-12-16]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>
- [26] Management: Manažer. In: [online]. [cit. 2015-01-02]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/manazer>

## **Seznam příloh:**

Příloha A – Seznam partnerů školy

Příloha B - Kritéria přijetí do studia

Příloha C - Výčet možných náhrad při pracovní neschopnosti zaměstnance v souladu se zákonnými ustanoveními

Příloha D – Pracovní smlouva

Příloha E – Plán kontrol BOZP

Příloha F – Kontrolní a hospitační činnost

Příloha G – Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Příloha H - Základní pravidla pro používání systému Škola on line pedagogickými pracovníky

Příloha I – Poskytování stravného

## Příloha A – Seznam partnerů školy

### Sociální partneři školy

Hotel Clarion	CPI, a. s., Labská 111, Špindlerův Mlýn
Hotel Diplomat	Recoop tour, a. s., Evropská 15, Praha
Hotel Zlatá Štíka	Bohemia Esox, s. r. o., Štrossova 127, Pardubice
Léčebné lázně Bohdaneč	Léčebné lázně Bohdaneč, a. s., Masarykovo náměstí, Lázně Bohdaneč
Restaurace Philadelphia	Romana Štachová, Restaurant Philadelphia, nám. Republiky 2686, Pardubice
Restaurace Galanta Restaurace U Starýho slona	J. Strouhal, Na Drážce 1584, Pardubice
Restaurant Svatý Patrik	Temple bar, s. r. o., Anenská 2641, Pardubice
Menza Univerzity Pardubice	Univerzita Pardubice, Studentská 286, Pardubice
Penzion Staré časy	MP Hotels, s. r. o., Havlíčkova 1080, Pardubice
Penzion Šenk	Bohemia Grant, s. r. o., Gorkého 2573, Pardubice
Café Restaurant Na Haldě	Gastro Nechanický, s. r. o. Dlouhá 103, Hradec Králové
Restaurace Rybárna	Kalimera Pardubice, s. r. o., Štrossova 1033, Pardubice
Restaurace U Lva	Restaurace U Lva, Bratranců Veverkových 2707, Pardubice
JaJa	JaJa Pardubice, s. r. o., Přerovská 536, Pardubice
Cukrárna Homolka	Cukrárna Homolka, 17. listopadu, Pardubice
SKP centrum o. p. s.	SKP centrum o.p.s., Jungmannova 2550, Pardubice

Národní federace hotelů a restaurací ČR

Asociace ředitelů hotelových škol

Česká barmanská asociace

Asociace kuchařů a cukrářů ČR

Národní vzdělávací fond

Národní ústav odborného vzdělávání

Krajský úřad Pardubického kraje

Magistrát města Pardubic

Úřad práce Pardubice

## Příloha B - Kritéria přijetí do studia

Vyhodnocení průměrného prospěchu z předchozího vzdělávání		Vyhodnocení prospěchu v následujících vybraných předmětech z předchozího vzdělávání											
průměr	body	matematika		český jazyk		první cizí jazyk		zeměpis		občanská nauka		dějepis	
1,0 - 1,20	4	hodnocení	body	hodnocení	body	hodnocení	body	hodnocení	body	hodnocení	body	hodnocení	body
1,21 - 1,50	3	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4
1,51 - 1,70	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
1,71 - 2,00	1	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
nad 2,00	0	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1

## Příloha C - Výčet možných náhrad při pracovní neschopnosti zaměstnance v souladu se zákonnými ustanoveními

### 5. Dovolena na zotavenou (§ 211 ZP)

Základní výměra dovolené činí 4 týdny v kalendářním roce.

Zaměstnavatel prodlužuje nepedagogickým pracovníkům dovolenou o jeden týden nad základní výměru.

Dovolena pedagogických pracovníků činí 8 týdnů v kalendářním roce.

Krácení dovolené se uplatní podle § 223 ZP.

Dobu čerpání dovolené určuje zaměstnavatel podle plánu dovolených. Dovolena bude čerpána v době, kdy mají žáci volné dny a prázdniny.

### 6. Překážky v práci (§ 191, 192, 193, 194 ZP)

Nárok zaměstnanců na pracovní volno při překážkách v práci a náhradu mzdy při těchto překážkách se rozšiřuje nad rámec stanovený pracovněprávními předpisy v těchto případech:

- a) Při školení a studiu při zaměstnání, bude-li si zaměstnanec zvyšovat kvalifikaci se souhlasem zaměstnavatele pro výkon svého zaměstnání formou školení nebo studiem při zaměstnání.  
Zaměstnancům budou poskytnuty pracovní úlevy v nezbytně nutném rozsahu dohodnutém mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Za takto zameškanou dobu poskytne zaměstnavatel zaměstnanci náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku.
- b) Při úmrtí manžela(ky), druhá (družky) nebo dítěte poskytne zaměstnavatel pracovníkovi celkem 4 dny volna (včetně zákonného nároku) s náhradou mzdy.

## Příloha D – Pracovní smlouva

### 1. Pracovní smlouva

Pracovní smlouva se uzavírá se zaměstnancem vždy písemně a musí obsahovat (§ 34, § 35, § 37, § 38 ZP):

- den vstupu do zaměstnání
- druh činnosti, kterou bude zaměstnanec vykonávat
- místo výkonu práce
- dobu, na kterou se pracovní poměr sjednává
- délka zkušební doby
- výše mzdy za sjednanou práci, způsob odměňování, splatnost mzdy, termín výplaty mzdy, místo a způsob vyplacení mzdy – bude uvedeno v Platovém výměru
- údaj o výpovědních dobách
- stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby

a) Změny v pracovní smlouvě budou prováděny vždy písemně (§ 40 ZP).

b) Zaměstnanec ke dni vstupu do zaměstnání předloží:

- zápočtový list od předchozího zaměstnavatele
- prohlášení k dani z příjmu fyzických osob
- v případě, že nastupuje v průběhu kalendářního roku, předloží potvrzení o výši výdělku od předchozích zaměstnavatelů
- originál nebo ověřenou kopii o nejvyšším dosaženém vzdělání

nahlásí:

- zdravotní pojišťovnu, u které je pojištěn

vyplní:

- dotazník s údaji pro vyplnění evidenčního listu důchodového zabezpečení

c) Zaměstnanec je povinen být od začátku pracovní doby již na svém pracovišti a odcházet z něho až po jejím skončení (§ 81, odst.1, 3 ZP).

V průběhu pracovní doby se řídí příkazy svého nadřízeného. Je povinen řádně plnit své povinnosti vyplývající z pracovněprávního vztahu.

## Příloha E – Plán kontrol BOZP

### **Plán kontrol BOZP**

#### Srpen

Seznámení pracovníků školy s dodržováním BOZP. Kontrola Evidenčních listů. Vyvěšení seznamu důležitých telefonních čísel.

#### Září

Stanovení dozoru nad žáky při akcích školy. Seznámení s provozními řády jednotlivých pracovišť. (odborná učebna PEK, ICT, GASTROUČEBNA, laboratorní učebna TPP, TOS, cukrářská dílna, školní jídelna, školní kuchyň). Seznámení se sanitačním řádem jednotlivých pracovišť.

#### Říjen

Kontrola evidence a registrace pracovních úrazů, kniha úrazů. Doplnění lékárníček první pomoci.

#### Listopad

Sledování a kontrola dodržování předpisů ZP - práce zakázané ženám a mladistvým.

#### Prosinec

Poučení žáků o bezpečnosti před prázdninami.

#### Leden

Dodržování požárních předpisů. Kontrola požárních prostředků, elektroinstalace.

#### Únor

Rozbor a evidence pracovní a školní úrazovosti za 1. pololetí školního roku.

#### Březen

Kontrola osobních ochranných pracovních prostředků při odborném výcviku.

#### Duben

Preventivní lékařské prohlídky pracovníků školy. Prověrka BOZP na pracovišti.

#### Květen

Kontrola Evidenčních listů pracovníků. Poučení žáků o bezpečnosti před odbornou exkurzí.

#### Červen

Souhrnné hodnocení pravidel BOZP – dodržování bezpečnosti na pracovištích, evidence úrazů, dodržování provozních a sanitačních řádů.

## Příloha F – Kontrolní a hospitační činnost

### **Kontrolní a hospitační činnost**

- Září**
1. Vedení TK, TV, KL a tematických plánů
  2. Plány předmětových komisí a 1. schůzky PK
  3. Rozpis učiva jednotlivých předmětů, odevzdání tematických plánů, rozpracování témat – Ochrana člověka za mimořádných situací, Environmentální výchova
  4. Kontrola přípravy na maturitní zkoušku v podzimním období
  5. Výzdoba tříd, chodeb
  6. Kontrola šaten
  7. Hospitace zaměřené na metodický postup ve vyučovací jednotce
  8. Finanční kontrola – nájem – odvody
  9. V odborném výcviku kontrolní činnost zaměřena na BOZP a dodržování hygienických předpisů (zdravotní průkazy)
- Říjen**
1. Vedení třídních knih, absence žáků
  2. Dodržování Školního řádu
  3. Hospitace zaměřené na metodický postup ve vyučovací jednotce
  4. Finanční kontrola
  5. Kontrola příprav na prezentační výstavy středních škol a dny otevřených dveří
  6. V odborném výcviku kontrolní činnost zaměřena na metodický postup učebního dne, popř. instruktorům odborného výcviku
- Listopad**
1. Schůzky s rodiči žáků – prospěch, chování
  2. Nástupy do hodin, dozory o přestávkách
  3. Hospitace zaměřené na metodický postup ve vyučovací jednotce
  4. Kontrola smluv odborné praxe
  5. Finanční kontrola
  6. V odborném výcviku kontrolní činnost zaměřena na správné vedení povinné pedagogické dokumentace
- Prosinec**
1. Vedení třídních knih, kontrola plnění tematických plánů
  2. Hospitace zaměřené na studijní výsledky za 1. čtvrtletí
  3. Vzájemné hospitace, využívání konzultačních hodin
  4. Finanční kontrola, inventarizace
  5. Kontrola osobních ochranných pracovních prostředků při odborném výcviku
  6. Kontrola činnosti PK
- Leden**
1. Vedení třídních knih – zápisy, kontrola TV a KL, hodnocení odborné praxe 4. HŠ, 4. VS
  2. Kontrolní písemné práce
  3. Hospitace zaměřené na hodnocení a klasifikaci žáků
  4. Finanční kontrola – nájem – odvody
  5. Kontrola požárních předpisů, průběžná kontrola témat - Ochrana člověka za mimořádných situací
  6. V odborném výcviku kontrol. činnost zaměřena na hodnocení a klasifikaci žáků

## Příloha G – Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

### **Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků**

Ředitel Labské hotelové střední odborné školy a SOU Pardubice s. r. o. vydává v souladu s § 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů a na základě vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérnímu systému pedagogických pracovníků tento plán.

#### **Čl. 1 Účel**

Na základě tohoto plánu je organizován průběh a podmínky následujících forem dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků:

- institucionální formy (studium, účast na školení, seminářích apod.) poskytované vysokými školami a akreditovanými vzdělávacími institucemi
- další vzdělávání formou samostudia

#### **Čl. 2 Základní podmínky dalšího vzdělávání**

Další vzdělávání pedagogických pracovníků bude organizováno na základě těchto principů:

- rovnost příležitostí a zákaz diskriminace – každý z pedagogických pracovníků má stejnou možnost účasti na těch formách a druzích dalšího vzdělávání, které jsou zahrnuty v tomto plánu při současném dodržení všech podmínek stanovených tímto plánem
- potřeby školy – základním parametrem pro výběr konkrétní formy nebo druhu dalšího vzdělávání jsou skutečné potřeby školy; tyto potřeby jsou vyjádřeny v rámci tohoto plánu dalšího vzdělávání
- rozpočet školy – výběr a realizace jednotlivých vzdělávacích aktivit, stejně jako organizace celého systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků školy vychází z rozpočtových možností školy a těmto se podřizuje
- studijní zájmy pedagogických pracovníků – při dodržení předchozích principů a podmínek jsou pro výběr konkrétní formy nebo druhu dalšího vzdělávání určující studijní zájmy jednotlivých pedagogických pracovníků

#### **Čl. 3 Další vzdělávání**

##### **1. Prohlubování kvalifikace**

Ve smyslu § 230 zákoníku práce se prohlubováním kvalifikace rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje pedagogickému pracovníkovi výkon sjednané práce. Též se za prohlubování kvalifikace považuje její udržování a obnovování. Pedagogický pracovník je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Škola je oprávněna uložit pedagogickému pracovníkovi účast na školení a studiu, nebo na jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace. Prohlubování kvalifikace je realizováno vzdělávacími aktivitami vedoucími k udržování, obnovování, upevnění a doplnění kvalifikace pedagogického pracovníka. Hlavní formou prohlubování kvalifikace je účast pedagogických pracovníků na kurzech a seminářích. Možné jsou i další formy prohlubování kvalifikace.



Obsahem jsou zejména nové poznatky z pedagogických a psychologických disciplín, nové poznatky z oborů souvisejících s vyučovými předměty, prevence sociálně patologických jevů, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jazykové vzdělávání, práce s ICT. V souladu s ustanovením § 230 zákoníku práce je účast na některé z uvedených forem prohlubování kvalifikace, kterou pedagogickému pracovníkovi nařídí ředitel školy, pro tohoto pracovníka povinná.

## **2. Zvýšení kvalifikace**

Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace, též její získání nebo rozšíření. Mezi vzdělávací aktivity, jimiž si pedagogický pracovník zvyšuje kvalifikaci, patří studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy vedoucí k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou školy.

## **Čl. 4 Stanovení priorit**

V závislosti na rozpočtových možnostech školy se stanoví priority a tím i pořadí realizace výše uvedených jednotlivých druhů a forem dalšího vzdělávání.

## **Čl. 5 Změny a doplňky**

Změny a případná doplnění tohoto plánu budou prováděny zejména v případech:

- změny struktury zaměstnanosti ve škole
- změny v právních předpisech ovlivňujících další vzdělávání
- změny vzdělávací nabídky akreditovaných institucí poskytujících další vzdělávání pedagogických pracovníků
- změn vyvolaných provozními podmínkami školy

Prováděné změny nebudou zasahovat do již probíhajících vzdělávacích aktivit realizovaných na základě tohoto plánu.

## **Rozsah a termíny volna k samostudiu**

Samostudium je stanoveno v rozsahu 12 provozních dnů ve školním roce. Termín čerpání studijního volna určuje ředitel školy.

## **Další vzdělávání pedagogických pracovníků**

Bc. Monika Kohoutková –Vysoká škola hotelová Praha, obor Marketingové komunikace

Vyučující během školního roku využijí nabídek vzdělávacích programů NIDV, CCV Pardubice.

### Základní pravidla pro používání systému Škola on line pedagogickými pracovníky

1. Systém Škola on line je třeba plně využívat, pro učitele a třídní učitele to znamená vést v něm minimálně veškerou agendu týkající se žáků (docházka, hodnocení, matrika).
2. Zápisy o průběhu výuky a docházku do elektronických třídních knih je potřeba provádět v dané hodině, v případě jakýchkoliv problémů ihned kontaktovat správce a metodika ICT K. Jelínka a mimořádně zápis doplnit později, nejpozději však týž den.
3. Každý učitel si vede osobní evidenci svých odučených hodin a zodpovídá za jejich správnost u svého předmětu v elektronické třídní knize. Pokud se vyskytnou nejasnosti, je třeba, aby nahlédl zpětně do historie odučených hodin a toto neodkladně vyřešil sám či se zástupcem ředitele školy. Rovněž v případě suplování je třeba zapsat vždy správnou hodinu.
4. Hodnocení žáků učitelé zaznamenávají neodkladně, minimálně však jednou týdně. Tato evidence podléhá rovněž kontrole, ustanovení Klasifikačního řádu určuje o minimální počet známek v předmětu (§ III, odst.3)!
5. Třídní učitelé jsou povinni kontrolovat třídní knihy a problémy v nich řešit s patřičnými vyučujícími a se zástupcem ředitele školy.
6. Třídní knihy tříd studijních oborů budou kontrolovány 1x za měsíc, třídní knihy tříd učebních oborů 1x za dva měsíce. Kontrolu provádí ZŘŠ. Zjištěné nedostatky odstraní třídní učitel nejpozději do 1 týdne!
7. 1x za pololetí bude pořízena tištěná verze tohoto dokumentu a uložena v deskách u ZŘŠ.
8. Školní matrika nahrazuje dosavadní katalogové listy a třídní výkazy počínaje 1. 9. 2007. Ve starších ročnících se prozatím tato evidence povede duplicitně (tištěná i elektronická podoba).
9. Třídní učitel 1. ročníku zajistí s předstihem (na pravidelné červnové schůzce s budoucími 1. ročníky) distribuci formulářů, do kterých tiito žáci 1. ročníků (či jejich zákonní zástupci) doplní potřebné údaje a odevzdají již v průběhu června do školy, nejpozději pak 1. den nástupu žáků do školy. Tyto údaje doplní TU nejpozději do 15. září daného školního roku.
10. Třídní učitel zodpovídá za správnost a úplnost požadovaných údajů ve školní matrice, matriku kontroluje a aktualizuje pravidelně na počátku školního roku – do 20.9. a poté vždy dle potřeby. Každý žák (zákonný zástupce) je povinen dle Řádu školy a zákona č. 561/2004 v platném znění neprodleně hlásit změny v údajích.

## Příloha I – Poskytování stravného

### Poskytování stravného při pracovních cestách

Účinnost: od 1. 1. 2013

1. Za každý kalendářní den pracovní cesty, která trvá 5-12 hodin, má zaměstnanec nárok na výši stravného 66,- Kč. Při cestě, která nepřesáhne 18 hodin, je výše stravného 100,-Kč a za pracovní cestu, která trvá déle než 18 hodin je výše stravného 157,- Kč.  
Konkrétní výši stravného, kterou bude zaměstnavatel zaměstnancům poskytovat v rámci povoleného rozpětí, sjedná nebo stanoví před vysláním na pracovní cestu.
2. Pokud zaměstnavatel zajistí na pracovní cestě bezplatné stravování, samozřejmě pak už žádné stravné zaměstnanci neposkytuje.