

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve firmě TOORS s. r. o.

Monika Šimůnková

Bakalářská práce

2015

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

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Šimůnková**  
Osobní číslo: **E12432**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve firmě TOORS s. r. o. (případová studie)**  
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 vypracování případové studie v konkrétním podniku se zaměřením na analýzu úspěšnosti využívání nástrojů řízení lidských zdrojů.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretická východiska problematiky řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Případová studie: analýza využívání nástrojů řízení lidských zdrojů.
- Vyhodnocení výsledků a návrh doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Překl. J. Koubek. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Vyd. 2. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7

SEMLER, R. Podivín. Překl. D. Brejlová. Praha: People Comm, 2011. 298 s. ISBN 978-80-904890-0-4

Vedoucí bakalářské práce:



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

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

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne:

Monika Šimůnková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Zvláštní poděkování bych chtěla vyjádřit své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské Ph.D. za její vstřícnost, cenné rady a konstruktivní připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Zároveň bych ráda tímto poděkovala své rodině, jmenovitě manželovi Dušanu Šimůnkovi za jeho trpělivost a podporu při studiu a psaní této práce.

Bez výše jmenovaných by tato práce nikdy nevznikla. Děkuji.

## **ANOTACE**

Tématem této bakalářské práce je využívání nástrojů řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Nejprve jsou vymezena teoretická východiska, která jsou zaměřena na poznatky z odborné literatury o řízení lidských zdrojů a personálních činnostech. V analytické části je představena vybraná společnost TOORS CZ s. r. o. a je provedena analýza využití vybraných nástrojů řízení lidských zdrojů v této společnosti. Závěrem jsou zhodnoceny výsledky a formulovány návrhy ke zlepšení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

řízení lidských zdrojů, personální činnosti, generace na trhu práce, analýza

## **TITLE**

Human resource management in the company TOORS s. r. o.

## **ANNOTATION**

The topic of the my bachelor's works is the human resource management in a selected organization. The theoretical part focuses in the findinng from literature about human resource management and personal acitivities. In the practical part the particular company, TOORS CZ s. r. o., is introduced, as a further analysis of human resource management in the company.

## **KEYWORDS**

human resource management, personal activites, generation on labour market, analysis

## Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická východiska problematiky řízení lidských zdrojů.....	10
1.1 Strategie řízení lidských zdrojů.....	11
1.1.1 Personální plánování.....	12
1.1.2 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců.....	13
1.1.3 Hodnocení pracovníků.....	15
1.1.4 Odměňování.....	15
1.1.5 Vzdělávání pracovníků.....	16
1.1.6 Zaměstnanecké benefity.....	18
1.2 Controlling řízení lidských zdrojů.....	19
2 Charakteristika vybraného podniku Toors cz.....	23
2.1 Obchodní činnost firmy.....	25
2.2 Lidské zdroje ve firmě.....	26
3 Případová studie: analýza využívání nástrojů řízení lidských zdrojů.....	31
3.1 Strategie řízení lidských zdrojů.....	31
3.1.1 Personální plánování.....	31
3.1.2 Získávání a výběr zaměstnanců.....	32
3.1.3 Hodnocení zaměstnanců.....	35
3.1.4 Odměňování.....	36
3.1.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	36
3.1.6 Zaměstnanecké benefity.....	38
3.2 Controlling řízení lidských zdrojů.....	40
4 Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.....	41
5 Závěr.....	46
6 Soupis zdrojů.....	48

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka .....	17
Obrázek 2: Graf popisující tržby v roce 2014.....	25
Obrázek 3: Graf vývoje tržeb TOORS CZ.....	26
Obrázek 4: Graf vývoje počtu zaměstnanců .....	27
Obrázek 5: Graf přidané hodnoty na zaměstnance .....	28
Obrázek 6: Graf podílu mužů a žen (výrobní pozice).....	29
Obrázek 7: Graf podílu mužů a žen (administrativní pozice).....	29
Obrázek 8: Věková struktura zaměstnanců.....	30
Obrázek 9: Graf jazykové vybavenosti zaměstnanců .....	30



## ÚVOD

Abychom mohli být ve své činnosti úspěšní, je důležité se obklopit kvalitními lidmi. Lidmi, kteří budou sdílet naši vizi, nadšení. Lidmi, kteří nám předají kus sebe, svých znalostí, vědomostí, svého potenciálu. To platí i pro budování firmy. Proto je ve firmě důležité zabývat se oblastí lidských zdrojů. Je žádoucí klást důraz na definování pracovního místa a osobnost, kterou si pro danou práci představujeme, na vytvoření procesu začleňování se vybraných lidí do sociálního klima firmy, na nastavení pravidel vzdělávání a odměňování lidí za odvedený výkon a zajištění kontroly, že jsme to nakonec zvládli tak, jak jsme si to na začátku představovali. K tomu nám je nápomocné řízení lidských zdrojů.

Této problematice bude věnována tato bakalářská práce. Cílem této práce je vypracování případové studie v konkrétním podniku se zaměřením na analýzu úspěšnosti využívání nástrojů řízení lidských zdrojů. Následné zhodnocení s případnými návrhy a řešeními na zlepšení. Vybranou firmou je v tomto případě společnost TOORS CZ s. r. o.

Tato firma je vybrána záměrně. Její vrcholný management se ve svém řízení opírá o ne zcela tradiční přístup vedení lidí a uplatňuje princip „svobody“ zaměstnání. Klade důraz na výběr těch správných lidí, protože „*skvělá vize bez skvělých lidí nemá význam.*“ (Collins, 2008 str. 58).

Aby bylo efektivně dosaženo stanovených cílů, je práce rozdělena do následujících kapitol. První kapitola nás seznámí s teoretickými východisky v řízení lidských zdrojů. Vymezí pojem řízení lidských zdrojů a definuje nástroje řízení lidských zdrojů. Jednotlivým nástrojům, kterými je strategie řízení lidských zdrojů a controlling řízení lidských zdrojů, se bude věnovat podrobněji. Druhá kapitola představí firmu TOORS CZ s. r. o. Přiblíží nám historii jejího vzniku a růstu, předmět obchodní činnosti a lidské zdroje ve firmě. Dále zmíní vize firmy a cíle personálního plánování. Třetí kapitola se zabývá samotnou případovou studií a analýzou skutečnosti. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na hodnocení, výsledky a návrhy doporučení ke zlepšení, které vyplynou z třetí kapitoly.

Základní metoda, která bude v této práci použita, je literární rešerše. Budou vyhledávána a studována díla autorů, kteří se zabývají problematikou řízení lidských zdrojů. Poté proběhne komparace nalezených faktů a následně dojde k syntéze těchto získaných informací. Analytická část bude věnována analýze nástrojů řízení lidských zdrojů v konkrétní firmě. Tato část se bude opírat zejména o informace poskytnuté v rámci řízeného rozhovoru.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

## Řízení lidských zdrojů

Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako strategický, logicky promyšlený přístup ve vedení nejcennějšího statku organizace, kterým jsou lidé, jež se podílejí na dosahování cílů organizace. (Armstrong, 2007 str. 27)

Koubek říká, že řízení lidských zdrojů je jádro řízení organizace. Považuje ji za nejdůležitější složku řízení a úlohu manažerů. Nové postavení personální práce vyjadřuje význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru organizace. (Koubek, 2007 str. 15)

Výkladový slovník představuje řízení lidských zdrojů jako oblast zabývající se pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů, využitím jejich schopností, vzájemnými vztahy v rámci organizace a společného zapojení pro vytvoření podmínek, za kterých bude dosahováno cílů organizace. (Palán, 2002 str. 186)

V rámci této bakalářské práce bude zevšeobecněním výše uvedených definicí uvažováno, že řízení lidských zdrojů a lidé v organizaci jsou klíčovými elementy pro úspěšné fungování podniku.

Řízení lidských zdrojů vychází z personálního řízení. Základní odlišnosti těchto pojmů ve své knize shrnuje Vojtovič kde cituje Karin Legge<sup>1</sup>, která na základě rozsáhlé analýzy definovala tři podstatné rozdíly. Zatímco personální řízení je zaměřeno na řadové pracovníky, řízení lidských zdrojů se orientuje na vedoucí pracovníky. Druhá odlišnost tkví v činnostech liniových manažerů. Personální řízení se snaží působit a ovlivňovat liniové manažery, oproti tomu koncepce řízení lidských zdrojů je přímo integrovanou činností liniových manažerů. Třetí odlišností je význam účasti top managementu na řízení lidských zdrojů. (Vojtovič, 2011 stránky 167 cit. podle Legge, 1989, str. 189-191)

Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam podnikové kultury a holistického přístupu k zájmům podniku. Není omezeno jenom na kompetenci personalisty, ale je založeno na liniových manažerech, kteří jsou blíže pracovníkům a mají významný podíl na kvalitě pracovní kultury organizace a spokojenosti pracovníků. Je zaměřeno na uvědomění si, že

---

<sup>1</sup> V tomto bodě je výjimečně použita sekundární citace z důvodu nemožnosti získání originálního výtisku autorky Karin Legge.

lidský faktor je pro organizaci základním stavebním kamenem. Je zde patrná snaha o zajištění dostatečné atraktivity organizace, aby tímto byla zajištěna přirozená oddanost organizaci a sdílení jejích hodnot a vizí.

## **Cíle řízení lidských zdrojů**

Zjednodušeně lze říci, že prostřednictvím lidských zdrojů se firma snaží dosahovat stanovených cílů a vizí. Lidské zdroje napomáhají, aby organizace byla úspěšná ve své ekonomické činnosti.

Aktivity v řízení lidských zdrojů směřují k vytváření optimálního pracovního prostředí, ve kterém bude možné pěstovat a udržovat harmonické interpersonální vztahy. Zaměřují se na osobnostní rozvoj pracovníků a jejich další vzdělávání. V organizaci lze využít i takové znalosti a schopnosti lidí, které primárně nesouvisí s vykonávanou pozicí. Zároveň se snaží o efektivní využívání pracovních sil a dodržování legislativy v oblasti zaměstnávání osob.

## **Nástroje řízení lidských zdrojů**

Vhodně zvolený systém nástrojů řízení lidských zdrojů umožní danou organizaci lépe řídit a nadále ji zlepšovat. Jejich prostřednictvím se lze zaměřit na výkon jednotlivých lidí a nasměrovat ho tak, aby byl v souladu se strategií firmy a spoluvytvářel firemní kulturu. V této práci budou uvažovány dva hlavní nástroje řízení lidských zdrojů a to jsou **Strategie** řízení lidských zdrojů a **Controlling** řízení lidských zdrojů. Strategie řízení lidských zdrojů definuje následující procesy:

- personální plánování,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- hodnocení,
- odměňování,
- vzdělávání,
- zaměstnanecké benefity

Těmto jednotlivým procesům se práce bude věnovat podrobněji

### **1.1 Strategie řízení lidských zdrojů**

Nejcitovanější autoři literatury zabývající se řízením lidských zdrojů (např. Armstrong, Koubek) vychází z teorie, že je nutné nejprve najít vhodné lidi a dosadit je na správná místa.

Za splnění této podmínky může firma dosahovat efektivního fungování a dosahování společných cílů.

Koubek (2007) uvádí, že v rámci strategického řízení je nutné předně definovat vize a cíle organizace, odhadnout nástrahy při jejich dosahování. A dále, že je nutné předem stanovit počet a kvalifikaci pracovníků, kterých bude třeba k jejich splnění.

S tímto je v rozporu Collins, který na základě svého výzkumného projektu vyslovil závěry, že do firmy je nutné nejprve vybrat správné lidi a následně je možné vymyslet, kam bude firma směřovat. Vychází z předpokladu, že lidem, kteří do firmy nastoupili kvůli ostatním lidem, nebude vadit, bude-li třeba změnit směr pro úspěch firmy. (Collins, 2008 str. 58)

Tedy, že je možné, či dokonce potřebné nejprve najít správné lidi a dosadit je na správná místa a až následně lze vymyslet, kam se bude směřovat. Za předpokladu, že bude-li se nejprve řešit KDO a ne CO, je snazší se přizpůsobit měnícímu se okolí. Zároveň výběrem vhodných lidí se snižuje nutnost lidi motivovat a řídit, neboť takoví lidé jsou hnáni a motivováni vnitřní silou a touhou dosahovat výborných výsledků. (Collins, 2008 str. 58)

Tření mezi klasickým pojetím řízení lidských zdrojů a moderními přístupy ve vedení firmy vychází z měnící se společnosti. Je nutné si uvědomit, že v současné době se na trhu práce pohybují tři generace, z nichž každá má jiné hodnoty, jiná očekávání, jiný přístup, jiné požadavky na zaměstnání. Společnost se mění a i to je nutné promítnout do strategie řízení lidských zdrojů.

Práce nemá ambice přímo a tvrdě konfrontovat osvědčený a zažitý způsob s moderními diskutabilními přístupy. Jen je její snahou na tomto místě nastínit, že do hry vstupuje nová generace, která se diametrálně liší od stávající převládající generace na trhu práce.

### **1.1.1 Personální plánování**

Plánování je vědomá činnost zaměřená na budoucnost. K efektivnímu plánování je třeba přesně formulovat cíle. Personální plánování je zaměřeno na konkretizaci lidského kapitálu v budoucnosti, tedy na formování prognózy potřeby lidí. Správné plánování je důležitým prvkem k zachování konkurenceschopnosti organizace.

Personální plánování lze podle Koubka (2007) rozdělit na:

- Plánování potřeby pracovníků
- Plánování pokrytí potřeby pracovníků - odhad zdrojů pracovníků

- Plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků - rozvíjí pracovní schopnosti lidí, zabezpečuje zdroje

K plánování a odhadování potřeb kvalifikovaných zaměstnanců se využívají různé metody. Ty lze rozdělit na **intuitivní** – zakládají se na znalosti vnitřního prostředí podniku a vyžadují zkušenosti provádějících zaměstnanců (např. Delfská metoda, Kaskádová metoda, Metoda manažerských odhadů) a **kvantitativní** – matematického nebo statistického charakteru (Metoda založená na analýze vývojových trendů, Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků). V praxi se jednotlivé metody kombinují. (Koubek, 2007 stránky 102 - 108)

Při plánování získávání lidí s potřebnými schopnostmi se pracovní trh rozlišuje na **vnitřní** trh práce – získávání lidí v rámci organizace (vzděláním, povýšením, efektivnějším rozmístěním) a **vnější** trh práce – zde se trh dělí na lokální, regionální, národní a mezinárodní. (Armstrong, 2007 str. 308)

### 1.1.2 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců

#### Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků představuje úsilí, které je vynaloženo k získání určitého počtu kvalifikovaných uchazečů. To vše by mělo proběhnout za principu efektivity, tedy zajištění dostatečného množství požadovaných uchazečů s co nejmenšími náklady.

Pracovníky lze získávat jednak z **vnitřních** zdrojů (pracovníci se snahou o změnu pozice v rámci organizace, při zvýšení kvalifikace pracovníků, pracovníci uvolnění v souvislosti s technologickým rozvojem) nebo z **vnějších** zdrojů (absolventi škol, volné pracovní síly na trhu práce, pracovníci z konkurenčních podniků). Oba způsoby mají své výhody (znalost x neznalost prostředí organizace, návratnost investic do interních zaměstnanců x nové svěží názory u externích zaměstnanců) a nevýhody (horší přístup k inovacím u kmenových zaměstnanců, časová náročnost adaptačních programů u příchozích pracovníků).

K získávání pracovníků je využíváno různých metod. Mezi nejvyžívanější metody patří:

- **Inzerce** – nejrozšířenější metoda, inzerce ve veřejných prostředcích
- **E-recruitment** – využívání počítačových sítí při získávání pracovníků (internet, intranet)
- **Outsourcing** – získávání pracovníků prostřednictvím externích služeb komerčních firem (personální agentury)

- **Spolupráce se školami** - napojení organizace přímo na vzdělávací instituce

### **Výběr zaměstnanců**

Při získávání pracovníků by mělo dojít k zajištění dostatečného počtu zájemců o danou pozici, z nichž je nutné učinit výběr s co nejlepším výsledkem. To znamená, aby byl vybrán takový uchazeč, který nejlépe splnil definované kvalifikační a osobnostní předpoklady stanovené na dané pracovní místo. Zároveň, aby vznikl co nejlepší soulad v pracovním kolektivu, při utváření mezilidských vztahů na pracovišti.

Běžnými metodami při výběru jsou:

- **Pohovor** – pohovor mezi čtyřma očima (individuální), komisní pohovor (skupina více lidí tvořící komisi)
- **Výběrové testy** - IQ testy, psychologické testy
- **Vědomostní a dovednostní testy** – testy na ověření požadovaných znalostí a dovedností (např. práce s wordem, excelem)
- **Assessment centra** – skupinová metoda výběru, kdy více hodnotitelů posuzuje jednání a chování jednotlivce v týmu a v rámci týmu.

### **Přijímání zaměstnanců**

Výsledkem výběru zaměstnanců je zvolený uchazeč, který nejlépe splňuje požadavky. Po informování a oboustranné dohodě přichází na řadu přijetí nového pracovníka. Jedná se o sled předem stanovených formálních a neformálních kroků. Tato fáze končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Předchází tomu oboustranné podepsání pracovní smlouvy a absolvování lékařské prohlídky.

Jedná-li se o pracovníka z externích zdrojů, je nutné zajistit zápočtový list od předchozího zaměstnavatele a nahlášení daného pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění na příslušném úřadě do osmi dnů od vzniku pracovního poměru.

V rámci interní agendy je nutné vytvořit pro takového zaměstnance další písemnosti (osobní karta, evidenční list důchodového pojištění, mzdový list).

Nedílnou součástí přijímání zaměstnance je uvedení na pracoviště. Seznámení pracovníka s přímým nadřízeným, spolupracovníky. Předání pomůcek nezbytných k výkonu práce a seznámení s předpisy bezpečnosti práce.

### 1.1.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je významnou personální činností, která se zaměřuje na zaměstnance z několika úhlů. Klasifikuje pracovníka z pohledu jeho výkonu práce. Jakým způsobem a formou plní své úkoly, hodnocení pracovní výkonnosti, pracovní morálky, pracovní docházky, úpravy zaměstnance, chování ke spolupracovníkům, chování v pracovním prostředí.

Koubek (2007) rozlišuje dva základní typy hodnocení.

**Neformální hodnocení** – nahodilé hodnocení vedoucím pracovníkem při výkonu práce. Takové hodnocení je ovlivněno vnějšími i vnitřními okolnostmi hodnotitele

**Formální hodnocení** – předem stanovené, probíhající v opakovaných intervalech. Výstupem takového hodnocení je psaný záznam, který slouží k dalším účelům (například odměňování, kontrola).

#### Hodnotitelé

Možných hodnotitelů, tedy osob, které mohou hodnotit pracovníka a jeho výkon, je více. Může se jednat o:

- **Přímý nadřízený** – nejobvyklejší hodnotící osoba. Výhodou je znalost pracovníka, charakter pracovní pozice.
- **Personalista** – objevuje se zřídka
- **Externí hodnotitel** – funguje zde princip nezávislosti
- **Hodnocení zákazníky** – v situacích bezprostředního kontaktu se zákazníky, nese to sebou riziko neobjektivity či zkreslení informací
- **Sebehodnocení** – v rámci periodického hodnotícího rozhovoru

Zpravidla hodnocení pracovníků poskytuje podklady pro osobní ohodnocení a zároveň informuje o schopnostech a možném potenciálu hodnoceného, které může být platné při plánování rozvoje podniku.

### 1.1.4 Odměňování

Armstrong definuje odměňování jako realizaci strategie a politiky organizace, která tímto způsobem odměňuje pracovníky spravedlivě v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a jejich podporou a snahou dosahování podnikových cílů. (Armstrong, 2007 str. 515)

Koubek o odměňování říká, že kromě peněžní odměny, kterou zaměstnanec dostává za odvedenou práci, tento pojem zahrnuje i další, nefinanční, složky. Jako příklad uvádí povýšení, pochvalu nebo zaměstnanecké výhody, kterými organizace odměňuje pracovníka nezávisle na jeho pracovním výkonu. (Koubek, 2007 str. 283)

Collins u této problematiky především zdůrazňuje, že hlavním účelem systému odměňování není přimět, tedy motivovat ke správnému chování nesprávné lidi, ale podstatou odměňování je získat a udržet správné lidi. (Collins, 2008 str. 79)

Moderní teorie nepracují s odměňováním pouze v peněžité formě v podobě platu či mzdy, ale do systému odměn pojímají i nepeněžní prostředky. Příkladem nepeněžních odměn můžou být zaměstnanecké výhody, které se poskytují pracovníkovi už na základě pracovněprávního vztahu, a tedy nesouvisí přímo s jeho pracovním výkonem nebo za nepeněžní odměnu lze považovat i povýšení či pochvalu. Zároveň se nově do systému odměn zahrnuje i možnost dalšího vzdělávání a rozvíjení schopností pracovníka. (Koubek, 2007 str. 283)

Způsoby stanovení peněžité odměny se na trhu práce liší ve veřejném sektoru a soukromém sektoru.

**Veřejný sektor (nepodnikatelský)** – zde je plat vymezen tabulkami, které rozlišují jednotlivé pozice, vzdělání a počet odpracovaných let v daném oboru.

**Soukromý sektor (podnikatelský)** – zde je mzda zpravidla formována komparací s ostatními podniky v daném oboru a situací na trhu práce. Způsob stanovení mzdy je rozlišován na mzdu časovou, mzdu úkolovou a mzdu podílovou.

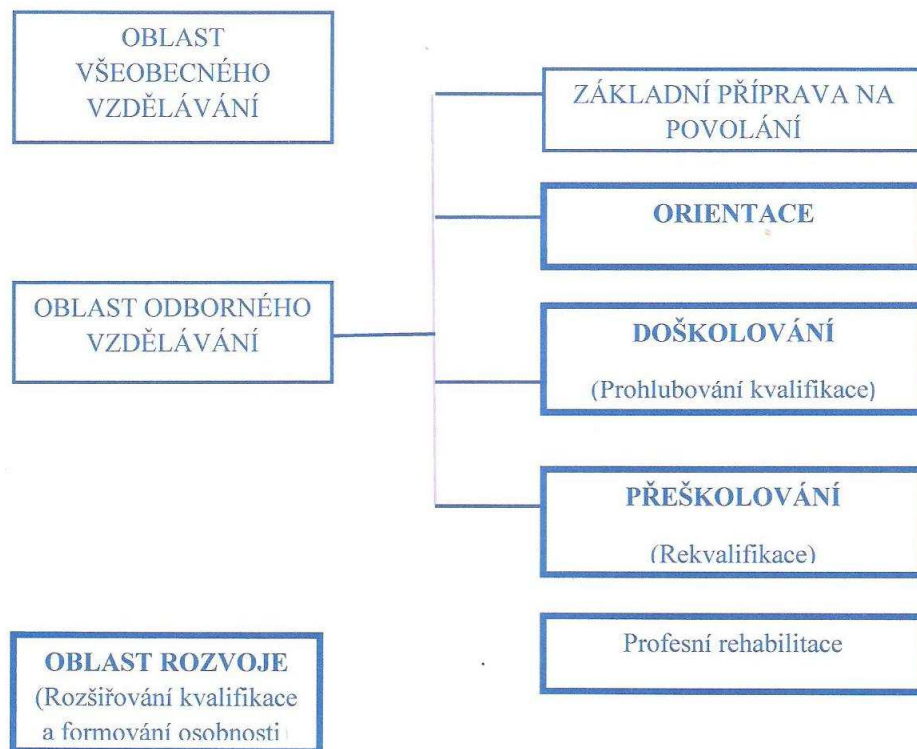
K základnímu platu/mzdě náleží i další stimulační peněžité formy odměn jako například osobní ohodnocení, příplatky, řádné odměny, mimořádné odměny.

### **1.1.5 Vzdělávání pracovníků**

V současné době plně technického pokroku, rychlého vývoje informačních technologií a hektického tempa jsou na člověka kladeny stále větší nároky a požadavky na úroveň znalostí a dovedností. Proto již zdaleka nestačí „vychodit“ školu, ale vzdělávání a osvojování si nových znalostí nebo prohlubování těch stávajících se stává celoživotním programem.

Rozlišují se tři oblasti vzdělávání a to oblast všeobecného vzdělávání, oblast profesní přípravy a oblast rozvoje. Pro lepší představení je toto znázorněno na obrázku 1, kde jsou tučně znázorněny oblasti, které se týkají vzdělávání v rámci podniku. (Koubek, 2007 str. 255)





**Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka**

*Zdroj: (Koubek, 2007 str. 255)*

Tato práce se dotkne oblastí, které souvisí s procesem vzdělávání v podniku. Při vzdělávání v organizaci je využíváno práce externích odborníků nebo specializovaných firem. Nejprve je nutné zajistit potřebné množství finančních prostředků na vzdělávání. Aby byly vyčleněné finance účelně vynakládány, je nutné zároveň stanovit jaké vzdělání, komu a kým má být umožněno a dále je třeba zodpovědět otázky, kdy a kde bude vzdělávání probíhat.

### **Metody vzdělávání**

Během vývoje vzdělávání se vytvořilo mnoho způsobů a metod. Obecně se dají rozčlenit do dvou skupin.

#### 1) Metody on the job (Koubek, 2007 str. 265)

- **Instruktaž při výkonu práce** – častá metoda, obvykle využívaná k zapracování nováčka, která spočívá v ukázce dané činnosti zkušeným zaměstnancem a následným vyzkoušením zapracovávajícím se pracovníkem
- **Coaching** – dlouhodobý proces zacvičování, který je charakteristický průběžnou kontrolou
- **Mentoring** – jedná se taktéž o dlouhodobou instruktaž, kdy si mentora (rádce) vybírá sám zapracující se zaměstnanec

- **Counselling** – nová metoda, kdy se utvářejí pracovní schopnosti a vzájemně se formují vztahy mezi školenými a školiteli
- **Asistování** – klasická metoda, kdy je pracovník přidělen zkušenému při plnění jeho úkolů, dokud není schopen se po pracovní stránce osamostatnit
- **Pověření úkolem** – závěrečná fáze metody asistování, která prověří připravenost školeného
- **Rotace práce** – pracovník obíhá tak zvané kolečko v rámci organizace s cílem seznámení prostředí a činností
- **Pracovní porady** – seznámení se a řešení pracovních záležitostí zúčastněnými

## 2) Metody off the job (Koubek, 2007 str. 269)

- **Přednáška** – seznámení se s fakty, novými informacemi
- **Seminář** – rozšíření přednášky o diskusi
- **Demonstrování** – předávání zkušeností za pomoci audiovizuální techniky a informačních technologií
- **Případová studie** – oblíbená metoda při vzdělávání managementu, kdy je představen problém, který je třeba prostudovat, diagnostikovat a navrhnout řešení
- **Workshop** – obdoba případové studie, týmové řešení problému
- **Brainstorming** – taktéž obdoba případové studie, navržení způsobu řešení problému jednotlivci a následná skupinová diskuse
- **Simulace** – aktivní účast vzdělávaných zaměřená na praxi
- **Manažerské hry** - hraní rolí k poznání mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání
- **Assessment centre** – plnění úkolů a řešení problémů generovaných počítačem, který i hodnotí řešení a rozhodnutí
- **outdoor training** – vzdělávání manažerů při hrách a sportu
- **e-learnig** – simulace pracovních situací

### 1.1.6 Zaměstnanecké benefity

Jak již bylo v práci zmíněno, jsou lidské zdroje nejcennějším statkem organizace a kvalitní lidé na správných místech zajišťují konkurenceschopnost podniku. Je tedy zřejmé, že je nutné

jim věnovat patřičnou péči. Vhodná a vhodně cílená motivace či stimulace ovlivňuje úroveň podnikové kultury a interpersonálních vztahů.

**Motivace** – pracovní motivace – vychází z vnitřních pohnutek zaměstnance. Souvisí s jeho hodnotami a samotným postojem k práci. **Stimulace** – soubor vnějších podnětů, které ovlivňují charakter jednání zaměstnance a zároveň stimulují motivaci.

## 1.2 Controlling řízení lidských zdrojů

Pojem controlling znamená „*nástroj řízení, který umožňuje transformovat firemní strategii do každodenní praxe*“. (Reissová, a další, 2011 str. 71). Personální controlling je nástroj řízení lidských zdrojů, který slouží k optimální souhře plánování, realizace a kontroly. Sleduje reálné odchylky od plánovaných cílů. Informační výstupy z personálního controllingu slouží k analýze důvodů a příčin těchto odchylek. Zároveň jsou základním stavebním kamenem personálního benchmarkingu.

Personální controlling se dělí na:

**Controlling operativní** – je zaměřen na krátkodobé a spíše kvantitativní personální ukazatele. Nejčastěji se zaměřuje na ukazatele personálních nákladů. Jeho úkolem je včasné varovat management firmy na případný výskyt odchylek od stanovených cílů.

**Controlling strategický** – je zaměřen na dlouhodobější hodnocení účinnosti a kvality personálního řízení. Vyhodnocuje efektivitu personálních programů a plánů. Posuzuje, zda realita odpovídá domácím či mezinárodním pravidlům „nejlepší praxe“.

V rámci personálního controllingu se stanovují krátkodobé a dlouhodobé cíle řízení lidských zdrojů. Dochází k vytyčení strategie, jak stanovených cílů dosáhnout. Následuje vyhodnocení celého procesu a sledování odchylek od stanovených plánů. Systém hodnocení controllingu řízení lidských zdrojů je založen na nástrojích, které se dělí dle Urbana (Urban, 2004) do pěti kategorií.

### Nástroje personálního controllingu

- personální ukazatele,
- personální statistiky,
- personální standardy,
- dotazování zaměstnanců,

- audit řízení lidských zdrojů.

### **Personální ukazatele**

Personální ukazatele by měly zvoleny a nastaveny tak, aby bylo možné jejich pravidelné sledování a vyhodnocování a zejména, aby měly dostatečnou vypovídací schopnost. Lze je dělit na kvantitativní, tedy takové, u nichž je snazší jejich matematické vyjádření a kvalitativní. U kvalitativních ukazatelů je jejich převedení do matematického vyjádření těžší a využívají se k tomu například předem definované stupnice.

Příklady personálních ukazatelů:

- míra fluktuace,
- přidaná hodnota na zaměstnance,
- podíl pracovních pozic obsazovaných na základě spontánních uchazečů,
- počet dní věnovaných ročně vzdělávání,
- podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů.

Při tvorbě ukazatelů je potřeba dbát určitých zásad, které nejlépe vystihuje (Reissová, a další, 2011 str. 72)

- stanovení ukazatelů probíhá ve spolupráci controllora a odpovědného manažera,
- nastavení přiměřeného počtu ukazatelů, tak aby práce s nimi byla efektivní,
- u složitých procesů je žádoucí stanovit postup pro výpočet indexu za zkoumanou oblast,
- kritéria by měla být zhodnotitelná,
- ukazatele musí být stanoveny tak, aby s nimi šlo v rámci procesu pracovat v celé firmě,
- ukazatele se nesmí v průběhu času měnit,
- kritéria musí být jasná a jednoznačná,
- jsou-li hodnoty jednotlivých kritérií vyjádřena prostřednictvím stupnice, musí být tato stupnice doplněna o slovní zpracování.

### **Personální statistiky**

Zachycují aktuální personální stav ve firmě a současně jeho vývoj v souhrnném a strukturálním vyjádření. Podávají informace o vývoji a rozložení personálních nákladů. Slabou stránkou je omezená možnost komparace s ostatními podniky. (Urban, 2004)

### **Personální standardy**

Stanovují intervalová pásma nebo hodnoty personálních ukazatelů, kterých má být v určitém časovém úseku dosaženo. Jsou tak kvantitativními cíly personálního řízení. (Urban, 2004)

Příklady personálních standardů:

- každý vedoucí pracovník v průběhu roku absolvuje školení na rozvoj jeho manažerských schopností v rozsahu nejméně dvou dnů,
- každý zaměstnanec má svůj individuální adaptační program,
- u každého zaměstnance se stanoví demotivační jev, jenž bude odstraněn,
- každý vedoucí pracovník má svého plnohodnotného zástupce,
- nejpozději do dvou dnů od zasedání TOP managementu jsou všichni zaměstnanci informováni vhodným způsobem o výstupech, které se jich týkají.

### **Dotazování zaměstnanců**

Ověřuje kvalitativní výsledky vycházející z řízení lidských zdrojů (rozvoj zaměstnanců, motivace). Přípravě dotazníkového šetření je třeba věnovat patřičnou pozornost a předem stanovit očekávané cíle, kvantifikovat a klasifikovat respondenty (věk, pohlaví, pozice). Informace vycházející z dotazníkového průzkumu by mely být pilířem pro přístup a formu řízení lidských zdrojů. (Urban, 2004)

Nejčastější témata dotazníkového šetření:

- spokojenost a motivace zaměstnanců,
- informovanost o vývoji a chodu firmy,
- adaptabilita zaměstnanců na změny,
- firemní kultura a prostředí,

- manažerský styl.

### **Audit řízení lidských zdrojů**

Audit řízení lidských zdrojů může probíhat dvěma způsoby a to jako interní audit nebo externí audit zajišťovaný nezávislým odborníkem. Probíhá v několika krocích:

- rozhovor s personalistou podniku,
- studium interní dokumentace,
- dotazování vybraných zaměstnanců managementu a řadových zaměstnanců,
- vyhodnocení získaných informací.

Nezbytnou součástí každého auditu řízení lidských zdrojů je zpětná vazba. Poskytnutí analýzy informací, návrhy a doporučení na zlepšení, nastínění dalšího směřování řízení lidských zdrojů ve firmě.