

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Veronika Šetinová

**Bakalářská práce
2016**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Šetinová**
Osobní číslo: **E13648**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávací 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 této bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, následné zhodnocení výsledků a návrhy změn a doporučení pro daný podnik.

Osnova:

- Řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-247-0469-2

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2015, ISBN 9788072612888

GRAHAM, H. T.: Human resources management. London: Pitman Publishing, 1990, ISBN 0-7121-0833-5

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN 80-740-0347-7

VEBER, J. a kol.: Management. Aktualizované vyd. 2. Praha: Management Press, 2011, ISBN 978-80-7261-200-0

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2016


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 20. dubna 2016

Veronika Šetinová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále děkuji společnosti Priessnitzovy léčebné lázně a.s. za poskytnuté informace a materiály.

ANOTACE

Bakalářská práce je věnována řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Pojednává o základní teorii z oblasti řízení lidských zdrojů a definuje činnosti, které řízení lidských zdrojů zahrnuje. Následně charakterizuje vybranou organizaci, popisuje řízení lidských zdrojů v daném podniku a navrhuje změny, které by mohly vést ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, řízení lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů v lázních

TITLE

THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A PARTICULAR ORGANIZATION

ANNOTATION

Bachelor thesis is devoted to Human Resources Management in an organization. It discusses the basic theory of Human Resources Management and defines activities that includes Human Resources Management. Then it characterizes the particular organization, describes the Management of Human Resources in the company and proposes changes that could lead to improvement.

KEYWORDS

Management, Human Resources Management, Human Resources Management at the spa

OBSAH

ÚVOD	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
1.4 ROLE PERSONALISTY V ŘLZ	15
1.5 ROLE VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ V ŘLZ	15
1.6 SHRNUÍ	16
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	17
2.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	17
2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	19
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	21
2.3.1 Získávání pracovníků.....	23
2.3.2 Výběr pracovníků.....	24
2.3.3 Přijímání a adaptace pracovníků	26
2.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	28
2.4.1 Proces hodnocení pracovníků	30
2.4.2 Metody hodnocení pracovníků.....	31
2.5 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	33
2.5.1 Mzdový systém.....	35
2.6 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	36
2.6.1 Cyklus vzdělávání zaměstnanců.....	38
2.6.2 Metody vzdělávání	40
2.7 ROZMISŤOVÁNÍ, PROPOUŠTĚNÍ A PENZIONOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	42
2.8 SHRNUÍ	44
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	45
3.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI	46
3.2 HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI.....	48
3.3 SWOT ANALÝZA	50
3.4 SHRNUÍ	54
4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI PRIESSNITZOVY LÉČEBNÉ LÁZNĚ, A.S.	55
4.1 ANALÝZA PRÁCE A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	56
4.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	57
4.3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	58
4.3.1 Stanovení požadavků a informování uchazečů	58
4.3.2 Výběr a adaptace pracovníků.....	60
4.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	63
4.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	64
4.6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	65
4.6.1 Projekt rozvojem zaměstnanců ke zvýšení úrovně služeb 3. tisíciletí	68
4.7 ROZMISŤOVÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ	70
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	72
ZÁVĚR.....	75
POUŽITÁ LITERATURA.....	77
SEZNAM PŘÍLOH	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura mzdy za vykonanou práci.....	35
Tabulka 2: Počty zaměstnanců podle pohlaví a sezónnosti	45
Tabulka 3: Údaje o počtech ubytovaných klientů, prodaných procedurách a tržbách	49
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti Priessnitzovy léčebné lázně a.s.	51
Tabulka 5: Propojení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti	53
Tabulka 6: Výčet témat z oblasti komunikace	69

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	14
Obrázek 2: Postup plánování lidských zdrojů	20
Obrázek 3: Postup obsazování volných pracovních míst.....	22
Obrázek 4: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	23
Obrázek 5: Cyklus řízení pracovního výkonu	29
Obrázek 6: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby	33
Obrázek 7: Systém formování pracovních schopností člověka.....	38
Obrázek 8: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	40
Obrázek 9: Organizační struktura PLL a.s.	46
Obrázek 10: Podíl sezónních a stálých zaměstnanců na celkovém počtu.....	55
Obrázek 11: Proces žádosti o nového zaměstnance.....	59
Obrázek 12: Průběh výběrového pohovoru.....	60

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
AC	assessment centre
PLL a.s.	Priessnitzovy léčebné lázně a.s.
a. s.	akciová společnost
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threat; Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby
SO	Strengths-Opportunities; Silné stránky-Příležitosti
WO	Weaknesses-Opportunities; Slabé stránky-Příležitosti
ST	Strengths-Threat; Silné stránky-Hrozby
WT	Weaknesses-Threat; Slabé stránky-Hrozby
v tis. Kč	v tisících korunách českých
Sb.	Sbírka zákonů
č.	číslo
str.	strana
IT	informační technologie
EU	Evropská Unie
ČR	Česká republika
ISO	Mezinárodní normy vydávané Mezinárodní organizací pro normalizaci

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je aktuálním a neustále diskutovaným tématem. Je to zejména z důvodu uvědomování si důležitosti lidského kapitálu pro úspěch a další rozvoj společnosti. Mnohé organizace jsou si již v dnešní době vědomy, jakou silou mohou působit lidské zdroje na prosperitu společnosti. Důležitou roli hrají samozřejmě i zdroje ostatní, zejména nové technologie, informace, zdroje finanční, ale je třeba si uvědomit, že právě schopnost s nimi efektivně nakládat je zdrojem moci podniku. A jediný, kdo je dokáže efektivně využívat, je člověk.

V dnešní době není snadné najít kvalitní a loajální pracovníky na trhu práce, organizace to vědí a proto se snaží o udržení svých zaměstnanců, především jejich uspokojováním a vhodnou motivací. Vzhledem k dynamickému rozvoji ve světě se také kladou čím dál větší nároky na rozvoj lidských zdrojů, aby byly pracovní týmy schopny rychle se přizpůsobovat měnícím se technologiím a jiným změnám a byly na tyto neustálé změny připraveny. Proto i přes nevídaný technologický a vědecký pokrok není doposud možné lidský zdroj nahradit a v blízké době tomu tak ani nebude, je tedy důležité se oblastí řízení lidských zdrojů zabývat.

Cílem této bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, následné zhodnocení výsledků a návrhy změn a doporučení pro daný podnik.

Pro dosažení stanoveného cíle bude práce rozdělena do pěti kapitol. První dvě kapitoly budou sloužit k určení teoretických východisek pro kapitoly následující. Dojde k seznámení se základními pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů a k popisu jednotlivých personálních činností, které v podniku probíhají.

Následující kapitola se bude věnovat představení vybrané společnosti, konkrétně společnosti Priessnitzovy léčebné lázně a.s. a bude pojednávat o její historii a předmětu činnosti. Společnost bude také představena prostřednictvím SWOT analýzy. Čtvrtá kapitola této práce se bude zaměřovat na vlastní analýzu řízení lidských zdrojů, v kapitole poslední budou zhodnoceny výsledky analýzy a budou navrženy změny vedoucí ke zlepšení personální práce uvnitř společnosti.

V teoretické části práce bude využita metoda rešerše odborné literatury, budou prostudována díla autorů zabývajících se problematikou řízení lidských zdrojů. V praktické části práce dojde ke zkoumání poskytnutých interních dokumentů od společnosti Priessnitzovy léčebné lázně a.s. a ke zpracování informací získaných z řízených rozhovorů s pracovníkem personálního oddělení společnosti.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mezi základní zdroje, kterými organizace disponuje, patří zdroje materiální, finanční, lidské a informační. Lidské zdroje jsou nejen jedním z výrobních činitelů, ale také označují určitý proces, který v organizaci probíhá – řízení lidských zdrojů. V literatuře se můžeme setkat také s anglickým názvem Human Resources Management.

Pro organizaci jsou nejdůležitější právě zdroje lidské, jelikož právě ty dokážou využívat na základě svých znalostí, schopností a dovedností zdroje ostatní. Proto se řízení lidských zdrojů ukládá v organizaci klíčový význam.

Pojem **řízení lidských zdrojů** definuje Michael Armstrong a Stephen Taylor jako¹: „*Řízení lidských zdrojů je komplexní a ucelený přístup k zaměstnanosti a rozvoji lidí. Řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii o tom, jak by měli být lidé řízeni. Tato filozofie se opírá o mnoho teorií týkajících se chování lidí a organizací. Řízení lidských zdrojů může výrazně přispět ke zlepšení efektivity organizace prostřednictvím lidí.*“

1.1 Přístupy k řízení lidských zdrojů

Za klíčový pojem v oblasti lidských zdrojů je považována **personální práce** neboli personalistika, která prošla postupem času řadou významných změn. Závisí na každé organizaci, jaký zaujme postoj k zařazení personální práce na žebříčku důležitosti. Dle tohoto postoje se může také rozhodnout o úspěšnosti či neúspěšnosti organizace. Organizace by si tedy měla dobře uvědomovat hodnotu lidských zdrojů.²

Pojem **personální práce** prošel tedy v průběhu 20. století určitým vývojem. Časem se na personální práci měnil pohled i přístup k ní. Jednotlivá stadia vývoje se nazývají personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

V počátcích novodobého managementu se na vlastní nápady zaměstnanců nenahlíželo jako na přínos pro organizaci, ale lidé se brali pouze jako nositelé práce a jejich nápady a názory byly na obtíž. Henry Ford v té době pronesl³: „*Proč kdykoliv požádám o pár rukou, s nimi přichází i mozek?*“.

¹ ARMSTRONG, M., TAYLOR, S.: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise*. str. 1

² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 13-14

³ VEBER, J. a kol.: *Management*. str. 158

V tomto období převládala fáze s názvem personální administrativa neboli personální správa. **Personální administrativa** je nejstarší koncepcí personální práce, jak ji známe dnes. Jejím jádrem byla administrativní práce, která zajišťovala sběr, uchování, zpracování a aktualizaci dokumentů a informací ohledně zaměstnanců a jejich poskytování vedoucím a řídicím pracovníkům. Personalisté, tedy pouze zajišťovali administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí a manažeři rozhodovali o jejich přijetí či propuštění. Tato koncepce převládala do počátku 60. let a v současnosti se objevuje v organizacích, které nepřikládají personální práci velký význam.⁴

Personální řízení je fáze, která z hlediska vývoje předcházela koncepci řízení lidských zdrojů. Organizace si začaly uvědomovat klíčové postavení personální práce a řízení lidí. Tato koncepce se začala prvně rozvíjet již před druhou světovou válkou. Posun v oblasti personální práce byl podmíněn především podniky, které se snažily ovládnout co největší část trhu a využívaly k tomu konkurenční výhody. Klíčový význam pro zabezpečení prosperity dostal kvalitně vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál. Podniky začaly budovat samostatné personální útvary a oddělení. Tím docházelo k potřebě specializovaného kolektivu pracovníků. Pro výkon takové práce byla potřeba získat specialisty v oblasti personalistiky. Personální práce se dostávala do popředí a vedoucí personálních útvarů se řadili mezi vrcholový management organizace. I přes pokrok, který v oblasti personalistiky nastal, bylo personální řízení zaměřeno operativně. Malá pozornost byla věnována dlouhodobým, strategickým otázkám jako například řízení dlouhodobé zaměstnanosti v podniku.⁵

Řízení lidských zdrojů představuje koncepci personální práce, jejíž podobu známe dnes. První náznaky se začínají objevovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jednou z výsadních manažerských činností. Na lidské zdroje se nahlíží jako na klíčový zdroj organizace a tak se k nim i přistupuje. Tento posun spočívá v orientaci na dlouhodobější horizonty, dlouhodobé plánování v oblasti personalistiky a zajištění kvality pracovního života, zejména zajišťování potřeb zaměstnanců a jejich spokojenosti.⁶

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 5

⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 14-15

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 5-6, KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 14-15

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit dostatečné množství kvalifikovaných, motivovaných a oddaných zaměstnanců prostřednictvím nich je podnik schopen dosáhnout svých vytýčených cílů. Organizace by se tedy měla snažit směřovat své úsilí k uspokojování potřeb pracovníků a k rozvíjení jejich schopností a znalostí. Tím získá kvalitní pracovní sílu, která přispívá k dosahování cílů organizace.

Znamená to především řízení efektivnosti organizace, které spočívá ve vytváření politiky neustálého zlepšování a budování vztahů se zákazníky. Řízení lidského kapitálu, který je považován za největší bohatství organizace, jelikož dokáže zabezpečit úspěch a růst podniku. Dále se angažovat v řízení talentů, vytvářet a vychovávat nové talenty.

Zaměřit se na řízení znalostí, řízení odměňování, aby zaměstnanci byli odměňováni za své znalosti, dovednosti, úspěchy, za vykonanou práci. Snažit se o vytváření harmonických pracovních vztahů mezi všemi zaměstnanci i managementem.⁷

Armstrong definuje cíle politiky řízení lidských zdrojů následovně⁸ :

- *řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace;*
- *propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií;*
- *vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů;*
- *vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny;*
- *podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace;*
- *vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci;*
- *podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělání;*
- *vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon;*

⁷ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 31-32

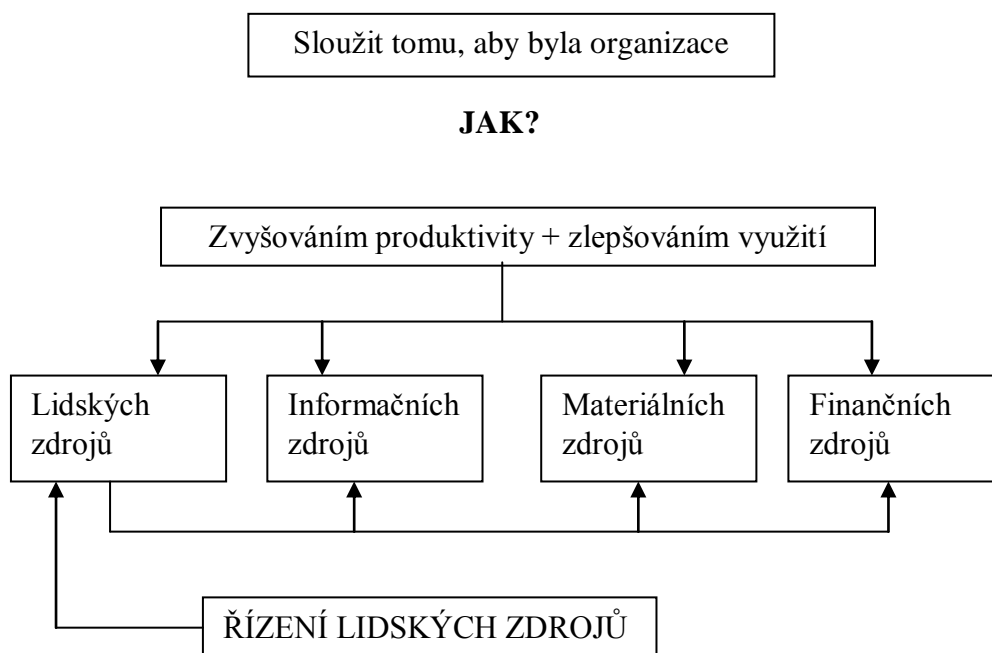
⁸ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 32-33

- zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace;
- budování větší oddanosti pracovníků organizace;
- zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů, jak již z jeho názvu vyplývá, je zvyšování výkonu organizace prostřednictvím lidských zdrojů. Aby byla organizace výkonná, je potřeba neustále zlepšovat využití všech zdrojů, se kterými organizace disponuje. Nejedná se tedy pouze o zdroje lidské, ale také zdroje materiální, informační a finanční.⁹

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na zlepšování pracovních schopností a tím i zlepšování výkonu celé organizace. Obecný úkol řízení lidských zdrojů je znázorněn na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: [11, str. 17]

⁹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 16-17

1.4 Role personalisty v ŘLZ

Personalisté se tradičně věnují především personální administrativě a bývají považováni vedoucími pracovníky za prostředníka, který má vyřídit jejich požadavky. Od 90. let se vlivem fúzí a akvizicí personalisté dostávají do nepříjemné situace, kdy je na nich, aby oznámili nadbytečným pracovníkům o jejich odchodu z organizace.¹⁰

Tradiční pohled na práci personalistů se ale pomalu vytrácí s uvědomováním si důležitosti lidí v organizaci a s vývojem přístupu k řízení lidských zdrojů. I přesto v současné době stále existuje řada podniků, kde názor, že personalisté jsou pouze pasivní službou, přežívá. Tyto organizace si ještě nestihly uvědomit důležitost lidského zdroje a dávají přednost spíše číslům.

Z každé role, kterou pracovník v podniku naplňuje, vyplývá očekávaný způsob chování. Role personalistů v organizaci se mohou odlišit dle toho, jestli se jedná o generalistu či specialistu.

Pod pojmem **generalista** je možné si představit personálního ředitele či manažera lidských zdrojů, na druhou stranu pod pojmem **specialista** vedoucího oddělení vzdělávání a rozvoje, oddělení řízení talentů nebo vedoucího oddělení odměňování.¹¹

Dále může být role personalisty proaktivní, reaktivní či jejich kombinace.

Personalista v **proaktivní** roli na sebe přebírá roli iniciátora, především na strategické úrovni v organizaci. V tomto případě personalisté vymýšlejí provázané personální strategie, zasahují, inovují, působí jako interní poradci a spolupracují s vedoucími pracovníky za účelem plnění cílů organizace a zajišťují efektivní výkon personálních procesů. Naopak pokud na sebe personalista přebere roli **reaktivní**, jedná se o již zmíněný tradiční přístup k práci personalisty.¹²

1.5 Role vedoucích pracovníků v ŘLZ

Na plnění úkolů řízení lidských zdrojů se nepodílí pouze personalisté a personální útvar, ale činnosti spojené s touto oblastí patří neodmyslitelně také ke každodenní práci vedoucích řídicích pracovníků.

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 17-18

¹¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 79

¹² ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 79

Sám **vedoucí pracovník** určitého oddělení totiž ví nejlépe, jakého zaměstnance a na jakou pozici potřebuje. Tuto informaci sdělí personalistovi, který se pak dále stará o zajištění zaměstnanců. Vedoucí pracovníci bez ohledu na postavení v hierarchii řídicích funkcí by si tedy měli osvojit potřebné znalosti a dovednosti, aby byli schopni zvládnout úkoly personální práce.

Organizace, které jsou si dobře vědomy významné role řízení lidských zdrojů, zajišťují vedoucím pracovníkům různá školení, která se zaměřují na personální práci.¹³

Ve spojení s koncepcí řízení lidských zdrojů roste odpovědnost vedoucího zaměstnance za motivaci svých podřízených k práci, řízení jejich pracovního výkonu, dále odpovídá za stabilizaci pracovníků, jejich vzdělání a rozvoj a také za jejich pracovní spokojenost. Tímto přechází výkon některých personálních činností z personalistů na vedoucí pracovníky.¹⁴

1.6 Shrnutí

V této kapitole byly definovány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, zejména personální práce a přístupy k ní, cíle řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů, role personalistů a vedoucích pracovníků v organizaci.

Řízení lidských zdrojů je jedna z hlavních manažerských funkcí, bývá považována také za jednu z nejpodstatnějších, jelikož se zabývá řízením lidí, klíčovým zdrojem v podniku. Nebylo tomu tak ale vždy, dříve byli lidé považováni pouze za nositele práce.

Lidské zdroje jsou významné při dosahování podnikových cílů, neboť na základě svých schopností dokážou využívat zdroje ostatní. Z tohoto předpokladu vychází hlavní cíl řízení lidských zdrojů a to zabezpečit dostatek kvalifikovaných a oddaných pracovníků, jejichž výkon směřuje ke splnění cílů organizace. Mezi úkoly řízení lidských zdrojů patří neustálé zlepšování celkového výkonu podniku prostřednictvím lidského zdroje.

Role personalisty a vedoucího pracovníka se liší podle přístupu organizace k řízení lidských zdrojů, podle její velikosti, cílů organizace a dalších faktorů. Role personalisty je považována zpravidla za administrativní zajištění a poskytování služeb z oblasti personalistiky právě vedoucím pracovníkům. Každý podnik ale přistupuje k této problematice jinak a role personalistů a manažerů jsou různé.

¹³ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 29-32

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 21

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti představují činnosti, které jsou vykonávány v rámci personálního řízení. Zaměřují se na aktivity vztahující se k lidem v pracovním procesu. V odborné literatuře se setkáváme s velkým množstvím rozdělení a každý autor uvádí různý počet a různé pojetí personálních činností.

Mezi **hlavní personální činnosti** řadíme¹⁵:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- rozmísťování pracovníků, propouštění a penzionování;
- odměňování pracovníků;
- vzdělávání pracovníků.

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je zásadní personální činnost. Je východiskem pro další personální činnosti a aktivity. Analýza pracovních míst je systematický proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, odpovědnostech, kompetencích, metodách práce, pracovních podmínkách, vazbách pracovního místa na jiná pracovní místa a ostatních podmínkách.¹⁶

Na základě analýzy získáváme informace důležité k vytvoření obrazu práce. Specifikujeme požadavky na pracovní místo a vytvoříme si tak představu o zaměstnanci, který by měl být na pracovní místo přijat. Jedná se o vytvoření profilu znalostí a schopností daného pracovníka.¹⁷

¹⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 20-22

¹⁶ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. str. 43

¹⁷ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. str. 42

Analýza pracovních míst také ovlivňuje spokojenost jednotlivých zaměstnanců v organizaci. Jedná se o hledání optimální struktury úkolů pracovního místa a podmínek jejich plnění.

Slouží tedy jako základ při rozhodování ohledně vytváření pracovních míst a provádění případných změn profilů práce. Velmi důležité je hledat možnosti, jak práci vykonávat co nejefektivněji.¹⁸

K získání informací se využívá různých metod. Za klíčovou metodu se považuje analýza dokumentů souvisejících s pracovními místy. Jedná se především o organizační řád, pracovní řád, organizační strukturu společnosti, normy, plány pracovišť a ostatní dokumenty. Mezi další metody patří pozorování zaměstnanců, dotazníky, interview se zaměstnanci, vedení pracovního deníku, vlastní výkon práce určeným analytikem nebo poskytování podkladů k analýze od zaměstnanců či vedoucích pracovníků, kteří mají nejlepší představu o pracovním místě.¹⁹

Druhou činností po analýze je **vytváření pracovních míst a pracovních úkolů**. Pracovní místo je nejmenší jednotkou v organizační struktuře podniku, které je tvořeno souhrnem jednotlivých pracovních úkolů a je obsazeno vždy jedním zaměstnancem.

Podle Dvořákové lze současné požadavky na pracovní úkol shrnout do těchto zásad²⁰:

- *nesmí člověka poškozovat – musí být zajištěna ochrana jeho života a zdraví;*
- *pracovní zátěž musí být dlouhodobě únosná;*
- *musí využívat znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka;*
- *měl by pracovníka uspokojovat;*
- *měl by umožňovat rozvoj zaměstnance, prohlubování a zvyšování jeho kvalifikace.*

Vytváření pracovních míst je proces, který má určité fáze. Prvně je nutné stanovit, jaké úkoly je třeba plnit. Dále se specifikuje způsob, jak jednotlivé pracovní úkoly budou prováděny a následně se pracovní úkoly přiřazují příslušným pracovním místům a tím dochází k jejich vytváření. Čtvrtá fáze obsahuje určení vztahu jednoho pracovního místa k ostatním. Následně je na vytvořené pracovní místo jedinec obsazen.²¹

¹⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 43-44

¹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 143

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 131

²¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 48

V praxi se využívá několika přístupů k vytváření pracovních míst. Nejznámější přístupy jsou uváděny v mnoha odborných literaturách, je to přístup:

- mechanistický;
- motivační;
- biologický;
- percepční.

Základními znaky **mechanistického přístupu** je úzká specializace pracovních míst, lze rychle zaučit i nekvalifikované pracovníky, kteří jsou pro organizaci levnější, práce je monotónní a dochází k potlačování vlastní iniciativy pracovníků.²²

Druhým přístupem k vytváření pracovních míst je **přístup motivační**. Tento přístup vychází z předpokladu, že nejúčinnější stimul k práci je pro zaměstnance práce motivující. Základními rysy jsou rozmanitost a významnost práce, pracovník má možnost rozhodování se, učení se či pomáhat druhým a tak si získat jejich uznání.²³

Biologický přístup se v určité míře snaží překonat nedostatky mechanistického přístupu. Mechanistický přístup přistupuje k člověku jako k součásti stroje nikoli jako k bytosti, která má určité potřeby, názory, pocity. Tyto nedostatky chce biologický přístup odstranit. Snaží se zmírnit negativní účinky fyzické práce.²⁴

Posledním přístupem je **přístup percepční**, který se narodil od biologického zaměřeného na fyzickou stránku práce se zaměřuje na stránku duševní. Cílem je určité omezení psychické námahy, aby nedocházelo k častým chybám.²⁵

2.2 Personální plánování

Hlavním cílem organizace je dosažení vytýčených cílů. Je tedy důležité stanovit samotné cíle a také jak těchto cílů dosáhnout. Tyto činnosti jsou cílem plánování a jak již bylo mnohokrát zmíněno, lidé v organizaci představují klíčový zdroj, proto je personální plánování jednou z nejdůležitějších aktivit v podniku.

²² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 133

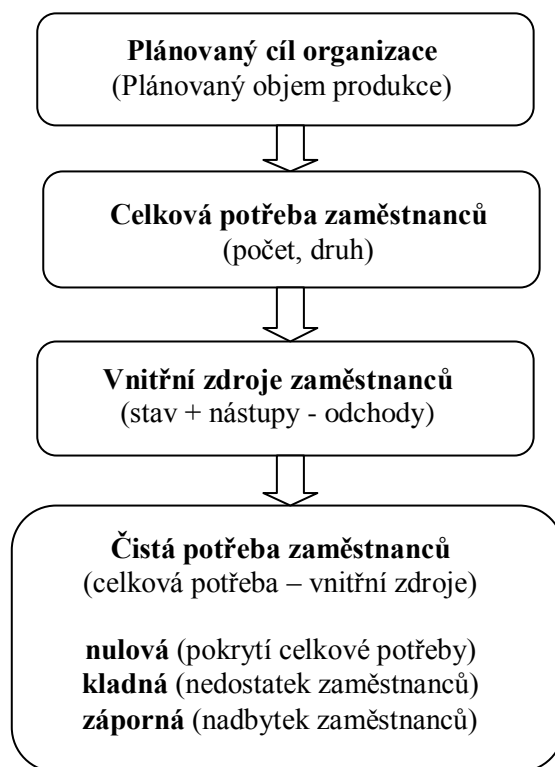
²³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 133-134

²⁴ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 64-65

²⁵ KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. str. 54

Personální plánování zahrnuje několik činností, od plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků až po plánování personálního rozvoje pracovníků. Prvním krokem je zjištění potřeby pracovníků, tedy jestli bude organizace zaměstnance potřebovat a v jakém počtu. Dále na jaké pracovní pozice pracovníky potřebuje, v jakém časovém horizontu, s jakými dovednostmi a zkušenostmi a v neposlední řadě se plánuje jejich rozmístění.²⁶

Postup personálního plánování je zobrazen na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Postup plánování lidských zdrojů

Zdroj: [13, str. 94]

Personální plánování vychází ze strategického plánu organizace. Je odvozeno od naplánovaného objemu produkce, na základě kterého se určí potřeba pracovníků. Při **plánování potřeby pracovníků** se zohledňuje současný stav zaměstnanců, nástupy zaměstnanců po mateřské dovolené, absolvování stáže a podobně a naopak předpokládané odchody zaměstnanců z podniku.

²⁶ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: *Management a organizační chování*. str. 225

Na základě těchto zjištění dojde ke stanovení čisté potřeby zaměstnanců a **plánování pokrytí potřeby**. Výsledkem mohou být 3 situace. První z nich je čistá potřeba zaměstnanců nulová, která vyjadřuje úplné pokrytí celkové potřeby. Druhým výsledkem může být čistá potřeba zaměstnanců kladná, která ukazuje na nedostatek zaměstnanců a poslední variantou je čistá potřeba zaměstnanců záporná, v tomto případě jde o nadbytek zaměstnanců.

Ideální situace nastává v případě nulové čisté potřeby zaměstnanců, kdy organizace disponuje právě tolika zaměstnanci, kolik v následujícím období potřebuje k pokrytí stanoveného objemu výroby. Řešení nedostatku spočívá v získávání pracovníků z vnitřních či vnějších zdrojů. Z vnitřních zdrojů přesunutím, povýšením, pověřením pracovníka novým pracovním úkolem, prací přesčas či zavedením vhodné techniky, která bude schopna nahradit pracovní sílu. Pokud podnik nemá dostatek vnitřních zdrojů, snaží se o získání kvalitních zdrojů z vnějšího prostředí. Především přijímáním nových zaměstnanců, pomocí dočasných pracovníků nebo využitím externího subjektu neboli outsourcingu.

Poslední činností zahrnutou do personálního plánování je **plánování personálního rozvoje** zaměstnanců. V této fázi organizace připravuje plány kariéry svých pracovníků a plány následnictví v manažerských funkcích. Kariérní plány bývají sestavovány pro konkrétní zaměstnance a vypovídají o možnostech kariérního postupu a určitého odborného vzdělání. Plán následnictví stanovuje, jakého zaměstnance z podniku, tedy z vnitřních zdrojů je možné obsadit na určitou manažerskou funkci.²⁷

2.3 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Podle Koubka je **získávání pracovníků** klíčovou fází formování pracovní síly organizace, rozhoduje tedy i o tom, jestli bude podnik disponovat vhodnými kvalifikovanými pracovníky, kteří zajistí bezproblémový chod celé organizace a tím se podnik stane úspěšným a konkurenceschopným. Získávání pracovníků je proces za účelem nalákání uchazečů na volné pracovní místo v požadovaném čase a za přiměřené náklady. Činnosti vykonávané v rámci získávání pracovní síly je vyhledávání pracovních zdrojů, informování uchazečů o nabízených pracovních místech, komunikace s uchazeči a získávání potřebných informací o jedincích.²⁸

²⁷ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 93

²⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 126

Cílem této personální činnosti je tedy obsazení volného pracovního místa, kterým se rozumí zpravidla nově vytvořené pracovní místo nebo místo, které bylo uvolněno bývalým zaměstnancem, tím nejvhodnějším uchazečem, který splňuje požadavky pro práci na dané pozici. Získávání, výběr, přijímání i adaptace zaměstnanců vychází z plánování lidských zdrojů, kdy organizace zjistí potřebu místo obsadit a z analýzy pracovních míst, která pracovní místo popsala a specifikovala jej, znázorňuje to obrázek č. 3.



Obrázek 3: Postup obsazování volných pracovních míst

Zdroj: [13, str. 97]

Armstrong ve svém díle uvádí tři fáze procesu získávání a výběru pracovníků²⁹:

- *definování požadavků* - příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
- *přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;

²⁹ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. str. 343

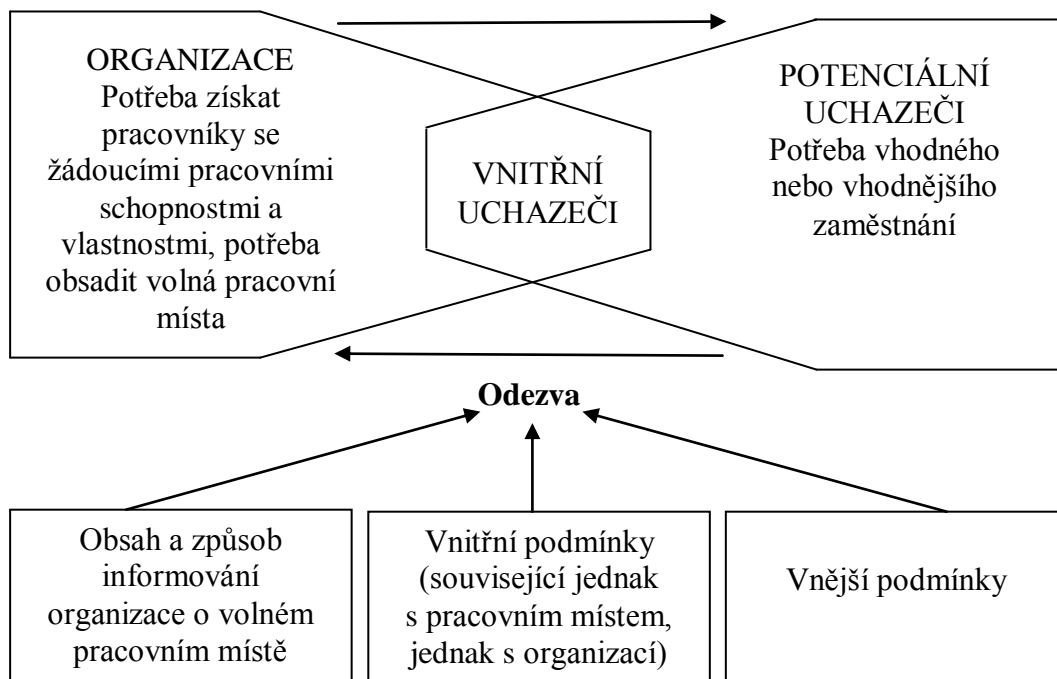
- **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

2.3.1 Získávání pracovníků

Do procesu získávání pracovníků patří první dvě fáze – definování požadavků a přilákání uchazečů.

V první fázi **definování požadavků** se vychází z personálních plánů na dané období, kde je uvedena potřeba nových pracovníků, na jaké pracovní místo je organizace potřebuje, v jakém časovém horizontu a je popsána a specifikována role na daném pracovním místě. Na základě této specifikace se kladou požadavky na dovednosti, schopnosti, vzdělání a praxi uchazeče. Podle zvolených kritérií se uchazeči o zaměstnání hodnotí a posuzují na výběrovém řízení.

V následující fázi **přilákání uchazečů** se jedná o proces výměny informací mezi dvěma stranami, tedy mezi zaměstnavatelem a potencionálním uchazečem. Tuto fázi velmi ovlivňují metody informování či inzerování, vnitřní a vnější podmínky. Proces je znázorněn na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků

Zdroj: [11, str. 127]

Vnitřní podmínky se týkají samotného pracovního místa i silných a slabých stránek podniku. Vzhledem ke konkrétnímu pracovnímu místu uchazeči hodnotí povahu práce, hierarchickou úroveň, kladené požadavky na pracovníka, pracoviště, pracovní dobu a pracovní podmínky v podobě odměn, benefitů, pracovního prostředí.

Mezi silné a slabé stránky organizace patří její úspěšnost, pověst, prestiž, společenská odpovědnost firmy, možnost dalšího vzdělávání, možnost kariérního růstu, spravedlivost odměňování, spokojenost stávajících zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, mzdy, zajímavost práce či jistota zaměstnání. Fáze přilákání uchazečů je ovlivněna také **vnějšími podmínkami**, které organizace nemůže nijak změnit. Patří sem demografické vlivy, ekonomické vlivy vycházející z cyklického vývoje národního hospodářství, sociální vlivy, vývoj technologií, sídelní podmínky a vliv vlády a legislativy.³⁰

Metody získávání pracovníků se liší podle zdrojů, ze kterých organizace chce pracovníky získat. První by měla společnost zvážit, zda je možné pracovníky získat z řad vlastních zaměstnanců. Pokud ano, vhodné metody oslovení jsou inzerce na firemním intranetu, vývěsce či nástěnce uvnitř organizace, využití elektronické pošty k rozeslání nabídek nebo jestli má nadřizovaný již vhodného kandidáta vybraného, jeho přímým oslovením.

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů je vhodnou formou inzerování na internetu, na webových stránkách určených k hledání práce, v televizi, rozhlasu, prostřednictvím úřadu práce, škol, veletrhů pracovních příležitostí či přidělením agenturního zaměstnance, přímé oslovení zaměstnance jiného zaměstnavatele nebo se zájemci o práci hlásí sami.³¹

Poslední možností může být zajištění požadované práce využitím externí společnosti neboli outsourcingu.

2.3.2 Výběr pracovníků

Po definování požadavků na pracovní místo a informování uchazečů o pracovním místě přichází etapa výběru pracovníků.

Výběr pracovníků znamená výběr toho nejvhodnějšího uchazeče. Z počtu přihlášených uchazečů je vybrán jeden, který nejlépe splňuje stanovená kritéria organizace. Jeho profil nejlépe odpovídá požadavkům na schopnosti, dovednosti, na dosažené vzdělání a praxi.

³⁰ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 127-129

³¹ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 99

Cílem je vybrat uchazeče, který bude výkonný, loajální vůči společnosti a stálý, tedy bude v organizaci pracovat takovou dobu, která je od něj očekávána.

Výběr pracovníků je proces sběru informací o uchazečích, porovnávání jednotlivých uchazečů, identifikace jejich vlastností a dovedností a jejich hodnocení na základě požadavků na pracovní místo. Pro výběr toho nejvhodnějšího pracovníka, který bude způsobilý vykonávat pracovní úkoly obsazovaného místa, jsou důležitými kritérii nejen jeho znalosti, schopnosti a dovednosti, ale také jeho osobnostní rysy.

Samotnému výběru nejlepšího uchazeče předchází tzv. předvýběr uchazečů o zaměstnání. Předvýběr Dvořáková popisuje jako rozbor materiálů jednotlivých uchazečů žádajících o práci. Cílem analýzy materiálů je získat užší skupinu kandidátů, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru. Dále má rozbor napovědět, který uchazeč bude schopný práci vykonávat, jestli má dostatečné schopnosti, jestli je vhodný pro daný pracovní tým, jak je motivován a jak velký je jeho zájem o pracovní pozici a o práci v dané společnosti. Do analyzovaných materiálů se řadí životopis, průvodní dopis, a pokud je vyžadován dopis motivační. Tyto dokumenty uchazeč posílá již při žádání o práci. Následně může být vyžadován osobní dotazník, diplom či vysvědčení, certifikáty, pracovní posudky, reference, lékařská potvrzení a jiné.³²

Metody výběru se liší společnost od společnosti, některé využívají pouze jednu metodu, ale častěji se setkáváme s jejich kombinací. Mezi běžně používané řadíme³³:

- testování uchazečů;
- assessment centre;
- výběrové pohovory;
- zkoumání referencí.

Testování uchazečů probíhá na základě testů inteligence, testů schopností, znalostí a dovedností, testů osobnosti.

³² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 151

³³ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 102

Assesment centre (AC) je běžně využívanou metodou výběru pracovníků. AC umožňuje komplexně posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál každého uchazeče o zaměstnání a spočívá v plnění skupinových úkolů, modelových úkolů a případových studií skupinou uchazečů. Při plnění úkolů jsou účastníci pozorováni a hodnoceni komisí hodnotitelů, většinou sestavenou z přímého nadřízeného, psychologa a personalisty.³⁴

Za nejvýznamnější metodu je považován **výběrový pohovor**. Jedná se o osobní setkání zaměstnavatele, který vystupuje prostřednictvím vedoucího pracovníka, personalisty, případně i jiných zaměstnanců podniku a uchazeče o zaměstnání.

Výběrový pohovor slouží k ověření informací uvedených v životopise, je zde prostor na otázky ohledně životopisu, k ověření motivace pracovníka a jeho předpokladů. Na druhou stranu samotnému uchazeči přinese pohovor vytvoření si obrázku o společnosti. Jak podnik zvládá administrativní práce ohledně pohovoru, jak tazatelé vystupují, komunikují, tím organizace vypovídá o své kultuře a úrovni personální práce. Osobní setkání umožňuje odhalit postoje a pocity druhé strany na základě neverbální komunikace neboli řeči těla.³⁵

2.3.3 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání zaměstnanců je třetí etapou znázorněnou na obrázku č. 3, jedná se o formální úkony spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu mezi novým zaměstnancem a zaměstnavatelem.³⁶ Proces přijímání končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání, kdy začíná proces adaptace.

Nejdůležitější formální náležitostí fáze přijímání pracovníka je vypracování a podepsání pracovní smlouvy, popřípadě dohody, na základě které bude pracovník vykonávat práci v organizaci nebo dokumentu o změně pracovního místa v případě přemístění pracovníka na jinou funkci. I přes uvedení práv a povinností zaměstnavatele a zaměstnance specifikovaných v pracovní smlouvě je nezbytné informovat o těchto právech a povinnostech zaměstnance ústně. Ústní seznámení s novým pracovním místem, právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního zařazení, povahy práce a pracovního poměru v organizaci vykonává personální pracovník.

³⁴ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 105

³⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 154

³⁶ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 106

Tato činnost bývá zpravidla vykonávána před podpisem pracovní smlouvy spolu se vstupní lékařskou prohlídkou. Následně po podpisu pracovní smlouvy přichází na řadu založení osobní karty zaměstnance, kde jsou uvedeny jeho osobní údaje, dále pořízení evidenčního listu důchodového zabezpečení, mzdového listu, popřípadě podnikového průkazu. Pracovník by měl být seznámen se základními předpisy o bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a personálním pracovníkem by měl být předán svému přímému nadřízenému na pracoviště.³⁷

Po přijímací fázi pracovníků přichází proces **adaptace zaměstnanců**.

David K. Hayes a Jack D. Ninemeier popisují adaptaci zaměstnanců jako³⁸: *„proces, kdy se zaměstnanci dozvídají a učí se o hodnotách organizace a jaké to je pro ni pracovat. Manažeři by si měli uvědomit důležitost usilování o uspokojení potřeb zaměstnanců, které vede ke snížení míry fluktuace pracovníků. Toto úsilí by měli začít vynakládat v momentě výběru pracovníka. Noví zaměstnanci bývají nejistí ve vztazích s vedoucími pracovníky i svými kolegy. Manažeři by proto měli tyto obavy řešit již v prvních interakcích s novým zaměstnancem.“*

Podle Dvořákové znamená adaptace standardizované začleňování nového zaměstnance do sociální, kulturního a pracovního prostředí organizace. Hlavním cílem řízené adaptace zaměstnanců je snížení jejich fluktuace, zvýšení pracovní spokojenosti a pracovního výkonu. Adaptace je spojení pracovního a sociálního přizpůsobení, při kterém se zaměstnanec přizpůsobuje organizační kultuře a hodnotám podniku, podmínkám práce a vztahům na pracovišti. Prvním krokem je informování zaměstnance o chodu celého podniku personalistou, o systému hodnocení, odměňování, zaměstnaneckých výhod, péči o zaměstnance a jiné. Pracovník personálního útvaru úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky, kteří jsou seznámeni s adaptačním programem organizace. Přímý nadřízený dále seznamuje pracovníka s pracovními úkoly, předpisy, pravidly, pracovními podmínkami, tradicemi a zvyklostmi na pracovišti a především s jeho novými spolupracovníky.³⁹

³⁷ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 189-191

³⁸ HAYES, K. D., NINEMEIER D. J.: *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. str. 135

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 162- 164

Člen pracovního kolektivu se může stát zaměstnancův patron, který ho zaškoluje a pomáhá mu začlenit se do sociálních vztahů na pracovišti a spolupracovat se svými kolegy. Patron a vedoucí pracovník mají za úkol sledovat výsledky adaptačního procesu a podávají zaměstnanci informace o úspěšnosti adaptace.⁴⁰

Velké organizace jsou si vědomy důležitosti adaptačního procesu, proto se snaží o jeho zlepšování na základě výsledků a hodnocení úspěšnosti předchozích adaptačních programů. Dobře si uvědomují, že úspěšný adaptační program může velmi ovlivnit spokojenost zaměstnance v organizaci a tím i jeho výsledky v práci.

Nevyhýbají se tedy ani velkým investicím do zpracování účinnějších adaptačních programů, které napomáhají rychlejšímu začlenění nových zaměstnanců do pracovního kolektivu a celého pracovního procesu.

2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků H. T. Graham definuje⁴¹: „*Hodnocení je posouzení pracovního výkonu zaměstnance na základě jiných faktorů, než je samotná produktivita.*“

Hodnocení zaměstnanců slouží jako nástroj pro řízení pracovního výkonu zaměstnance. Řízení pracovního výkonu je proces, při kterém dochází ke zlepšování pracovního výkonu organizace vlivem zlepšování výkonů jednotlivců. Je důležitou činností vykonávanou za účelem dosažení a realizace strategických cílů organizace, jejichž hlavním cílem je dosahování očekávaných výsledků hospodaření podniku.⁴²

Pracovní výkon je tedy definován jako výsledek práce a chování, který může být vyjádřený množstvím, kvalitou, včasností a podobně.⁴³

V praxi to probíhá následovně. Linioví manažeři získají informace o skutečné úrovni výstupu práce jednotlivých zaměstnanců. Poté seznamují zaměstnance s výsledky hodnocení jejich pracovního výkonu. Na základě těchto výsledků, mohou následně jejich pracovní výkon řídit a kontrolovat, především rozhodovat o změně provádění pracovních úkolů, chování a motivování pracovníka, aby v následujícím období byl skutečný pracovní výkon zaměstnance takový, jaký je od něj vyžadován.

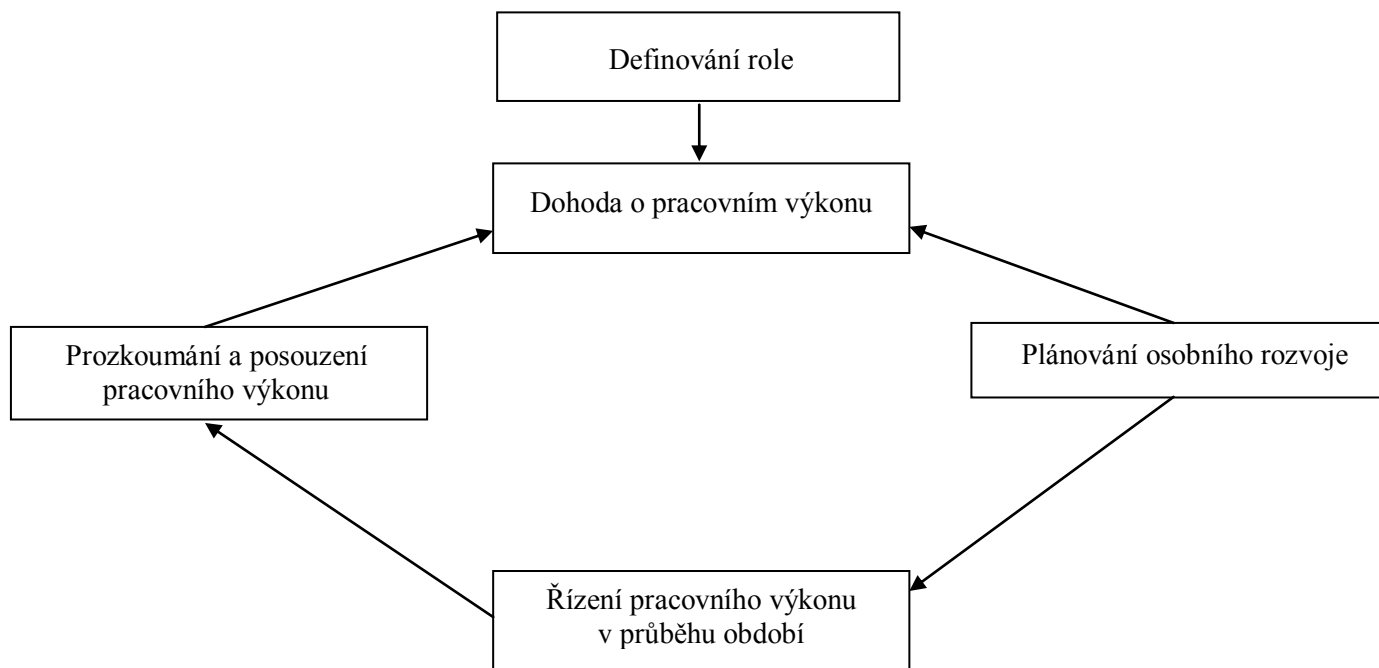
⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 162-164

⁴¹ GRAHAM, H. T.: *Human resources management*. str. 203

⁴² ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 109-110

⁴³ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 109-110

Řízení pracovního výkonu lze popsat jako neustále probíhající cyklus, znázorňuje ho obrázek č. 5.



Obrázek 5: Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: [11, str. 204]

Řízení pracovního výkonu vychází z **definování role** zaměstnance, což znamená specifikaci obsahu práce, výsledků práce, kterých by měl zaměstnanec v určitém časovém období dosáhnout a specifikaci požadavků na schopnosti, dovednosti, motivaci a podmínky k práci.⁴⁴

Na základě toho vznikne **dohoda o pracovním výkonu**, která také obsahuje, v jaké oblasti práce by se měl pracovník zlepšit, jaké ukazatele, normy či způsob měření výkonu se použijí, jaké prostředky se k pracovnímu výkonu využijí, jaké jsou hodnoty organizace, především její požadavky na kvalitu, služby, snižování nákladů a další.

Do cyklu řízení pracovního výkonu patří také vypracování **plánu osobního rozvoje** zaměstnance, kde je uvedeno, jaké kroky by měl pracovník podniknout k prohloubení či rozšíření svých schopností a dovedností, aby docházelo ke zlepšování pracovního výkonu.

Řízení pracovního výkonu v průběhu období naznačuje, že se jedná o nepřetržitý proces, při kterém dochází k poskytování zpětné vazby ohledně výkonu.

⁴⁴ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 112

Jednou či dvakrát do roka dochází k jeho posouzení a prozkoumání, následně se o něm diskutuje, pokud je potřeba provádí se aktualizace cílů a řeší se problémy týkající se výkonu.

Poslední fází je závěrečné **prozkoumání a posouzení pracovního výkonu**, při kterém dochází k jeho hodnocení za celé období. Zdůrazňují se úspěchy či neúspěchy, pokrok a vzniklé problémy a hodnocení slouží jako podklad k úpravám dohod o pracovním výkonu a rozvoji pracovníka.⁴⁵

2.4.1 Proces hodnocení pracovníků

Hodnocení vychází z průběžného sledování pracovníka probíhající během celého roku a využívají se k němu různé metody, které by měly být v souladu s charakterem podniku, vykonávanou prací, pracovním místem a měly by splnit cíle hodnocení za přijatelné náklady.

Hodnocení by mělo být prováděno vždy přímým nadřízeným, pokud se nejedná o hodnocení od více zdrojů.

Dvořáková uvádí následující postup hodnocení pracovníků⁴⁶:

1. **Informování zaměstnanců** – zaměstnanci jsou v této fázi svými nadřízenými seznámeni se systémem hodnocení, s jeho cíli, účelem hodnocení a kritérii.
2. **Příprava hodnotitelů** – jedná se o seznámení hodnotitelů s metodami hodnocení, s termíny hodnocení, organizačními předpisy a postupy, cíli, s obsahem hodnotitelských dokumentů, kritérií a může probíhat i instruktáž hodnotitelů.
3. **Příprava hodnotícího rozhovoru** – po celém období dochází ke sledování zaměstnance a jeho průběžnému hodnocení. V přípravné fázi se tyto informace sbírají a třídí, dále jsou připravovány jednotlivé body rozhovoru a problémy, které mají být projednány. Posledním úkonem je zajištění času a místa rozhovoru.
4. **Hodnotící rozhovor** – hodnotící rozhovor probíhá mezi hodnotitelem (nadřízeným) a hodnoceným (zaměstnancem). Je hodnocen pracovní výkon zaměstnance podle předem stanovených kritérií. Mohou být prodiskutovány případné problémy, výhrady nadřízeného, připomínky hodnoceného k hodnocení, pracovnímu prostředí, organizaci práce a další.

⁴⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 205

⁴⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 261-263

Následně dochází k vyjádření názorů na zlepšení, jak ze strany zaměstnance (zlepšení jeho pracovní výkonu, zvýšení kvalifikace), tak ze strany podniku (odstranění nedostatků v pracovních podmínkách, v systému odměňování a podobně).

5. **Uchovávání výsledků hodnocení a práce s hodnotícími dokumenty** – všechny výsledky hodnocení se zaznamenávají do hodnotících dokumentů, které pracovník potvrdí podpisem, potom se stávají součástí spisu zaměstnance a uchovávají se v personální evidenci.
6. **Vyhodnocení a využití výsledků** – výsledky jsou vyhodnocovány za pomoci nadřízených jednotlivých hodnotitelů, kteří přijmou opatření pro realizaci závěrů hodnocení jednotlivých pracovníků. Následně se vyhodnotí celkové výsledky a účinnost zvolené metodiky hodnocení. Mohou se podat návrhy na zlepšení hodnocení v příštím období.

Požadavek větších společností je zajistit srovnatelnost výsledků mezi hodnoceními jednotlivých hodnotitelů, především útvarů podniku. Tyto výsledky jsou důležité pro budoucí změny v pozicích hodnocených pracovníků, pro jejich přesuny a jiná personální rozhodnutí.

2.4.2 Metody hodnocení pracovníků

V personálním řízení se využívá mnoho metod pro hodnocení pracovníků, jejichž hlavním cílem je podat skutečný obraz o výkonech jednotlivých pracovníků, jejich silných a slabých stránkách, tyto metody také pomáhají k určení, jak nejlépe pracovníky motivovat, aby se jejich pracovní výkon zlepšoval.

Před stanovením optimální metody pro hodnocení je nutné určit, co chce hodnotitel hodnotit, jaký je cíl hodnocení, stanovit kritéria hodnocení a o jaký časový horizont se jedná.⁴⁷ V odborné literatuře se metody hodnocení dělí na metody orientované na minulost a metody zaměřeny do budoucnosti.

Do **metod hodnocení orientovaných na minulost** se řadí řízení podle stanovených cílů, srovnávání se standardním pracovním výkonem, testování a pozorování pracovní výkonu, hodnotící stupnice, metoda BARS, metoda kritických případů, hodnotitelské zprávy, srovnání pracovníků a řada dalších.

⁴⁷ MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J.: *Úvod do podnikové ekonomiky*. str. 142-143

Při hodnocení podle stanovených cílů jsou jasně definované cíle, kterých má pracovník dosáhnout za určité období a jejich plnění je kontrolováno.⁴⁸

Metoda srovnání se standardním pracovním výkonem spočívá ve stanovení norem, které jsou následně srovnávány se skutečně odvedenou prací. Testování a pozorování pracovního výkonu znamená testování specifických znalostí a dovedností pracovníků nebo kontrolování, jak pracovníci dodržují pracovní právní předpisy. Hodnotící stupnice je často využívaná metoda, kdy si hodnotitel určí kritéria hodnocení a u každého kritéria zaškrtně jeho plnění.

Další metodou je metoda BARS, která je založena na slovním hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. V případě metody kritických případů se zaznamenávají kritická jednání v průběhu období, pozitivní i negativní, dále slouží jako podklad k hodnotícímu rozhovoru či pro další školení zaměstnanců.

U metody hodnotitelských zpráv podává hodnotitel zprávy o pracovním výkonu a jednání hodnoceného zaměstnance, o jeho silných a slabých stránkách a spolu se zprávami podává také návrhy na možná zlepšení. Srovnávání pracovníků znamená, že nadřízený pracovník srovnává výkony svých zaměstnanců s výkony jejich kolegů.⁴⁹

Metody zaměřené na budoucnost obsahují metodu sebehodnocení, assessment centre a metodu 360° zpětná vazba.

Metoda sebehodnocení je hodnocení pracovníka jeho vlastním názorem, jeho vlastní hodnocení je pak konfrontováno s názorem jiného hodnotitele. Výsledkem je zapojení pracovníka do svého hodnocení a pracovník se poté více snaží o svůj osobní rozvoj.⁵⁰

Metodu třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu definoval Ward (1995) jako⁵¹: „*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“

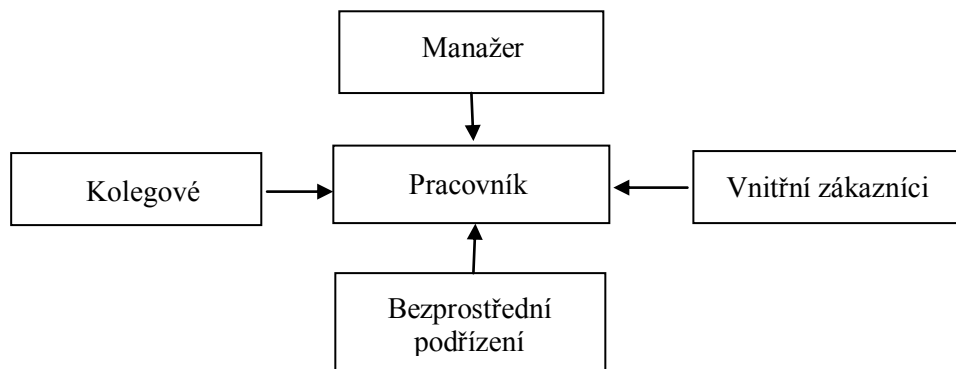
Tato metoda je relativně novým trendem v systému hodnocení pracovníků. Jak ukazuje následující obrázek č. 6, pracovní výkon jednoho zaměstnance může být posuzován více zainteresovanými stranami jako jeho přímým nadřízeným, kolegy, jeho podřízenými nebo také interními či externími zákazníky, dodavateli a jinými.

⁴⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 219

⁴⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 266

⁵⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 271

⁵¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 433



Obrázek 6: Model třistašedesátistupňové zpětné vazby

Zdroj: [2, str. 433]

2.5 Odměňování pracovníků

Systém odměňování lze považovat za jednu z nejstarších a nejvíce sledovanou personální činnost.

V moderním personálním pojetí odměňování pracovníků neznamená pouze mzdu či plat, ale důležitou součástí jsou také nepeněžní ocenění či uznání a různé formy zaměstnaneckých výhod.

Nepeněžními oceněními se rozumí funkční postup, formální uznání, zvyšování kvality pracovních podmínek, možnost osobního růstu, příležitost odborně se vzdělávat, zvyšování spokojenosti zaměstnance, zejména vytvářením nových pracovních úkolů, jejichž vykonávání pracovníka naplňuje, vyvolává v něm pocity užitečnosti a úspěšnosti a v neposlední řadě zavádění zaměstnaneckých výhod, které se nevážou na výkon pracovníka, ale vyplývají z pracovního poměru.⁵²

Systém odměňování slouží jako nástroj pro motivaci pracovníků, stimulaci k pracovnímu výkonu, k vytvoření konkurenční výhody vedoucí k podpoře získávání nebo udržení kvalitního pracovního personálu. Základem pro spravedlivé zařazování prací do mzdových struktur a následného odměňování je hodnocení práce, které spočívá ve zjišťování požadavků, náročnosti a přínosu práce.

V rámci systému odměňování pracovníků jsou definovány základní pojmy mzda, plat a zaměstnanecké výhody.

⁵² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 283

Zákoník práce definuje mzdu jako peněžní plnění neboli plnění peněžní hodnoty, takzvanou naturální mzdu, která je poskytována zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. **Mzda** je vyplácena pracovníkovi soukromého sektoru.⁵³ Zaměstnanec ve veřejném sektoru je odměňován platem. **Plat** určuje zaměstnavatel zaměstnanci podle zákoníku práce či nařízení vlády.⁵⁴

Pro odměňování platem jsou tedy stanovena závazná pravidla, jelikož činnost zaměstnavatelů ve veřejném sektoru je financována z veřejných zdrojů. Naopak pro soukromé zaměstnavatele poskytující svým zaměstnancům mzdu, platí pouze obecné zásady odměňování a minimální mzdová práva zaměstnanců vycházející ze zákoníku práce.

To znamená, že mzda je omezena minimální výší a zaměstnavatel je povinen ji zaměstnanci poskytnout. Další omezení mohou vyplývat z kolektivních smluv. Jinak je systém odměňování v kompetenci zaměstnavatele a vychází z dohody mezi ním a zaměstnancem.⁵⁵

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměn, které vycházejí z pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jedná se o výhody poskytované zaměstnavatelem za to, že pro něj pracovníci pracují a neváží se na jejich výkon.

Zaměstnanecké výhody se mohou členit na výhody sociální povahy, kterými se rozumí hrazení životního pojištění, příspěvky na důchodové připojištění, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy, dovolená, rekreace, kultura a jiné. Dále jsou to výhody související s prací jako stravování, ubytování, hrazení vzdělávání, doprava, ubytování, výhodnější prodej produktů podniku svým zaměstnancům. A výhody, které se pojí s postavením v organizaci, mohou zahrnovat služební automobil, oděvy a hrazení nákladů na reprezentaci, mobilní telefon či notebook, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře. Poskytování zaměstnaneckých výhod zvyšuje spokojenost zaměstnanců, proto i odbory při kolektivním vyjednávání vytvářejí tlak na jejich poskytování. Zaměstnanecké výhody jsou tedy často předmětem kolektivních smluv nebo mohou být poskytovány na základě pracovních smluv či vnitřních předpisů.⁵⁶

⁵³ § 113 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁵⁴ § 122 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁵⁵ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 118

⁵⁶ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 319-320

2.5.1 Mzdový systém

Mzda je sjednávána v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě či je určena vnitřním předpisem organizace nebo mzdovým výměrem. Podmínkou je dodržení minimální mzdy stanovené zákonem a pravidel zakotvených v kolektivní smlouvě.

Mzdový systém při odměňování zohledňuje hodnotu práce podle její složitosti, odpovědnosti, namáhavosti, dále zohledňuje mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a jednání zaměstnance a cenu práce.⁵⁷ Tabulka č. 1 obsahuje tyto faktory pro stanovení mzdy a složky, které mzdu tvoří.

Tabulka 1: Struktura mzdy za vykonanou práci

Faktor pro stanovení mzdy	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Zdroj: [5, str. 309]

Faktorům pro stanovení mzdy odpovídají jednotlivé **složky mzdy**, které se dělí⁵⁸:

- základní složka mzdy – slouží k ohodnocení mzdy podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, například mzda úkolová či časová,
- příplatky – za mimořádné pracovní podmínky, například škodlivost a rizikovitost pracovního prostředí,
- doplňková složka mzdy – za účelem stimulace k nadstandardním výkonům, například osobní ohodnocení, prémie, provize.

Složitostí, odpovědností a namáhavostí práce se rozumí požadavky na vzdělání, dovednosti, znalosti potřebné k výkonu dané práce, náročnost na řízení, míra odpovědnosti za škody, bezpečnost práce, fyzická a psychická zátěž, působení negativních vlivů, složitost pracovních úkolů a jiné.

⁵⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 309

⁵⁸ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 122

Jednotlivé práce se zařazují dle své hodnoty do tarifních stupňů, které jsou poté oceněny **mzdovým tarifem** neboli sazbou v korunách za hodinu či měsíc.

Příplatky se stanovují % ze mzdového tarifu, z průměrného výdělku nebo absolutní částkou v korunách za hodinu či měsíc. Podle zákoníku práce se příplatky dělí na práci přesčas, ve svátek, v noci, ve ztíženém pracovním prostředí a na práci o víkendech.

Pracovní výkon a jednání se hodnotí na základě norem spotřeby práce, technicko-hospodářských norem, finančních ukazatelů a dalších. Pokud je podle těchto ukazatelů zjištěn nadstandardní výkon zaměstnance, je odměňován **pobídkovou mzdou**.⁵⁹

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V dnešní době je důležité, aby si pracovník stále zdokonaloval a rozšiřoval své schopnosti a dovednosti, aby byl schopen konkurence na trhu práce a aby byly jeho znalosti či dovednosti v souladu s pokrokem technologií. Učení se a vzdělávání je celoživotním procesem, který k pracovnímu životu patří. Nejvíce ceněnou vlastností zaměstnance je jeho flexibilita, připravenost a schopnost akceptovat a přizpůsobovat se změnám, které v podniku nastávají. Výsledkem vzdělávacího procesu je rozšíření a prohloubení pracovních schopností zaměstnance, to vede k dosahování vyššího pracovního výkonu jednotlivců a k vyšší produktivitě práce celé organizace.

Armstrong definuje vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v jednom ze svých děl⁶⁰: *„Rozvoj lidských zdrojů má zajišťovat vzdělání, rozvoj a vzdělávací příležitosti s cílem zlepšit jednotlivce, tým a organizační výkon.“*

Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měl vycházet z personální strategie podniku a plánů vzdělávání, proto úzce souvisí s personálním rozvojem pracovníků obsaženým v kapitole personální plánování.

Organizace se snaží zhodnocovat investice do svých zaměstnanců, snaží se o pokrytí poptávky po zaměstnancích z interních zdrojů, a umožňuje tak svým perspektivním zaměstnancům kariérní postup.⁶¹

⁵⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 310-311

⁶⁰ ARMSTRONG, M.: *A Handbook of Human Resource Management Practice*. str. 531

⁶¹ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 124

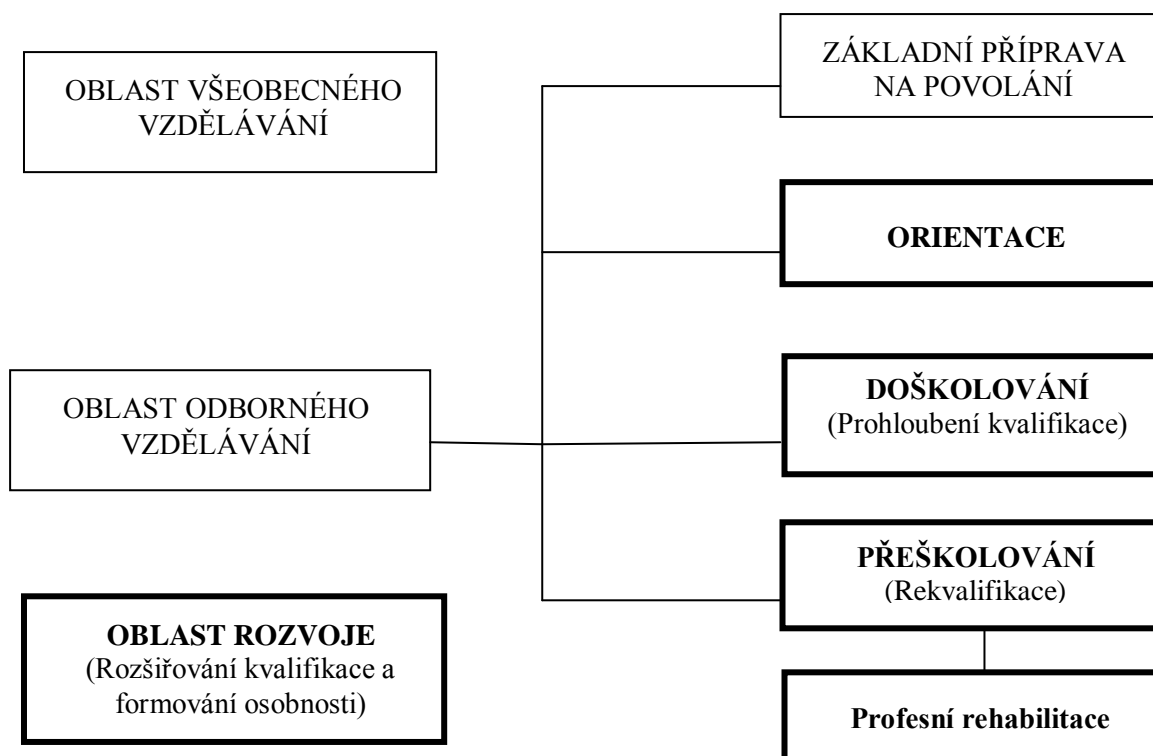
Na obrázku č. 7 je znázorněn systém formování pracovních schopností člověka zahrnující aktivity, které jsou součástí vzdělávání pracovníků v organizaci. Tyto aktivity jsou zvýrazněny tučně.

Odborné vzdělání zaměstnance je spojeno se všeobecným vzděláním člověka umožňující člověku žít ve společnosti. Pod oblast odborného vzdělávání řadíme základní přípravu na povolání, která je většinou v kompetenci samotného pracovníka. V rámci odborného vzdělávání se organizace angažují zpravidla na orientaci pracovníků, doškolování a přeškolení⁶²:

- **Orientace** neboli adaptace nového zaměstnance spočívá v zaškolování nových pracovníků na dané pracovní místo pomocí zprostředkování všech informací, které zaměstnanec potřebuje k výkonu nové práce;
- **doškolování** je proces, při kterém jsou znalosti a dovednosti pracovníka přizpůsobovány měnícím se požadavkům daného pracovního místa, například změnami v technice a technologii, v legislativě, změnami požadavků trhu, objevů v oboru a jinými;
- **přeškolení** neboli rekvalifikace slouží k osvojení schopností pro výkon jiné než stávající práce, zvláštním případem rekvalifikace je takzvaná **profesní rehabilitace** směřující k opětovnému zařazení lidí do práce, kteří jsou omezeni ji vykonávat z důvodu zdravotního stavu.

Poslední oblastí formování pracovních schopností člověka je **oblast rozvoje**. Oblast rozvoje neboli rozšiřování kvalifikace je osvojování nových znalostí a dovedností pracovníka nad rámec požadavků jeho současného pracovního místa. Cílem je získání širšího spektra schopností, aby zaměstnanec zlepšil své možnosti uplatnění ve stávající organizaci i na vnějším trhu práce.

⁶² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 256



Obrázek 7: Systém formování pracovních schopností člověka

Zdroj: [11, str. 255]

2.6.1 Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je nejefektivnější, pokud je správně organizované a je zaveden určitý systém. Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který vychází ze strategie a organizačních předpokladů vzdělávání. Organizační předpoklady znamenají, kolik organizace potřebuje zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání, dále jaké potřebuje vzdělávací programy, materiální a technické vybavení, podmínky a prostory pro vzdělávání.⁶³

⁶³ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 125

Samotný cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců má 4 fáze⁶⁴ :

1. Identifikace potřeby vzdělávání

Pokud je určitý nesoulad mezi požadavky na vykonávání práce na pracovním místě a dovednostmi a znalostmi pracovníka. Identifikace se provádí porovnáním údajů o pracovním místě, především jaké jsou úkoly pracovního místa, odpovědnost, povinnosti a požadavky pro výkon práce a údajů o samotných zaměstnancích, tedy jaké má zaměstnanec vzdělání, odbornou způsobilost a rozvojový potenciál. Potřebné údaje se získávají analýzou pracovních míst a hodnocením zaměstnanců.

2. Plánování vzdělávání

Druhou fází cyklu je zpracování plánu vzdělávání, který navazuje na identifikaci potřeb. Plán vzdělávání obsahuje cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců vyplývající z potřeby vzdělávání, metody vzdělávání, instituci, která vzdělávání zabezpečuje, může to být sám zaměstnavatel či externí subjekt, lektora vzdělávání, místo, kde ke vzdělávání dojde, na pracovišti nebo mimo něj, čas, kdy bude vzdělávání probíhat, požadavky na materiální a technické vybavení, například požadavky na studijní materiály, výpočetní techniku, dopravu, ubytování a podobně, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání a náklady na vzdělávání.

3. Realizace vzdělávání

Podle stanoveného cíle a cílové skupiny zaměstnanců se vybere vhodná metoda vzdělávání, instituce, která vzdělávání zabezpečí, lektor, místo vzdělávání a čas.

Následně se dohodnou podmínky vzdělávání s příslušnou institucí, dojde k seznámení zaměstnanců se vzdělávacím procesem, stanoví se metody vyhodnocování a náklady spojené se vzděláváním. Poté dochází k vlastní realizaci, cílem je aplikace správné metody, která zabezpečí osvojení potřebných znalostí a dovedností.

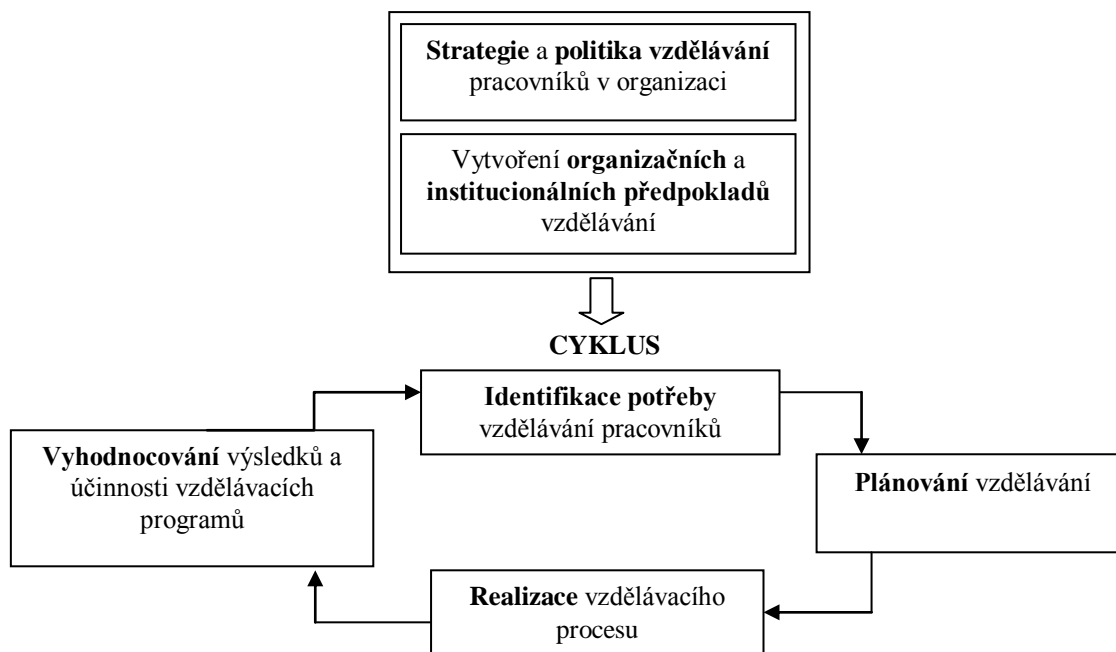
4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocování výsledků je velice složitá fáze, jelikož se výsledek vzdělávání může projevit až s odstupem času nepřímě na chování zaměstnanců. Úkolem vyhodnocování výsledků je posoudit vhodnost použité metody, odezvu účastníků vzdělávání, míru osvojení znalostí a dovedností a jak jsou zaměstnanci schopni nové znalosti využít v práci.

⁶⁴ ŠIKÝŘ, M.: *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. str. 125-130

Vyhodnocování probíhá pozorováním v průběhu celého vzdělávacího procesu, porovnáním výsledků vstupních a výstupních testů a hodnocením pracovních výkonů v následujících obdobích.

Celý cyklus systematického vzdělávání je zobrazen na obrázku č. 8.



Obrázek 8: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: [11, str. 260]

2.6.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání se rozlišují podle toho, jestli ke vzdělávání dochází na pracovišti či mimo něj. Při výběru nejvhodnější metody se zohledňuje mnoho faktorů, zejména náročnost technického vybavení, účastníci vzdělávání, organizační předpoklady, cíle vzdělávání a další faktory.

Mezi metody **vzdělávání na pracovišti** při výkonu lze podle Koubka zařadit⁶⁵:

- instruktáž – je nejčastěji využívaná metoda, kdy zkušený školitel předvádí pracovní postup vzdělávanému pracovníkovi, který se učí pozorováním a napodobováním;
- asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá a zároveň se učí pracovní postupy;
- pověření úkolem – bývá závěrečnou etapou asistování, vzdělávaný zaměstnanec je pověřen splněním určitého úkolu;

⁶⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 267-269

- rotace práce – vzdělávaný pracovník bývá postupně přemísťován na různá pracovní místa s různými pracovními úkoly, tím dochází k seznámení s procesy v celé organizaci a k rozšíření kvalifikace;
- coaching – jedná se o dlouhodobější instruování pod vedením kouče. Kouč se snaží podněcovat a směřovat vzdělávaného pracovníka k vykonávání dané práce a vlastní iniciativě;
- mentoring – je obdobou coachingu, ale vzdělávaný zaměstnanec si vybírá sám svého mentora, ten se snaží pracovníkovi radit a předat mu své zkušenosti;
- counselling – patří k nejnovějším metodám, které formují pracovní schopnosti zaměstnanců. Vzdělávaný pracovník se vyjadřuje k problémům a předkládá návrhy na řešení a školitel tak prověřuje své pracovní schopnosti týkající se práce s lidmi, tím také dochází k překonání jednosměrného vztahu mezi vzdělávaným a školitelem;
- pracovní porady – účastníci porad se seznamují s problémy svého oddělení i celé organizace.

Druhou skupinou metod jsou metody **vzdělávání využívané mimo pracoviště**⁶⁶:

- přednáška – je výklad přednášejícího bez zjevné participace posluchačů, kteří se prostřednictvím výkladu učí. Vzdělávaní pracovníci se zapojují až ke konci přednášky, kdy je prostor pro otázky;
- diskuse – metoda umožňuje zapojení všech účastníků a učení se ze zkušeností ostatních, diskusi vede a usměrňuje školitel;
- případová studie – Vzdělávaní zaměstnanci se učí na základě analyzování určité události, snaží se společně o odhalení příčin problému a nalezení řešení;
- hraní rolí – Zaměstnanci předvádějí role postav v určité situaci, přínosem je zvládání podobných situací ve skutečnosti a zhodnocení odborných rad školitele;
- simulace – snaží se o co nejrealističtější namodelování řešené situace, která odpovídá situaci ve skutečném pracovním životě;
- e-learning – slouží ke vzdělávání pomocí informačních a komunikačních technologií.

⁶⁶ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. str. 477-481

2.7 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků

Poslední důležitou personální činností, která bude rozvedena v rámci této práce, je rozmíst'ování, propuštění a penzionování pracovníků.

Podstatou **rozmíst'ování pracovníků** je zařadit pracovníka na správné pracovní místo, pověřit jej přiměřenými úkoly, optimálně využít jeho schopnosti a dovednosti, formovat dobře fungující pracovní týmy a zároveň respektovat potřebu rozvoje každého jedince.⁶⁷ Rozmíst'ování pracovníků je vnitřní a vnější.

Rozmíst'ování pracovníků v rámci **mobility uvnitř organizace** tvoří⁶⁸:

- **povyšování pracovníků**

Povyšování zaměstnanců se řadí do mobility vertikální, kdy je pracovník přemístěn na vyšší stupeň v hierarchii pracovních míst v rámci organizace, práce bývá náročnější, důležitější, váženější a lépe placená.

Účelem je nejen obsadit danou funkci perspektivním zaměstnancem, ale také jej motivovat, odměnit či zvýšit využití jeho pracovních schopností. K povýšení dochází přímým oslovením vybraného pracovníka nebo na základě výběrového řízení, kam se pracovníci mohou dobrovolně přihlásit.

- **převádění pracovníků na jinou práci (pracoviště)**

Převádění pracovníků na jinou práci či pracoviště je naopak mobilita horizontální, takzvaná lokální, jelikož je pracovník přemístován v rámci jedné pobočky.

Jde o pohyb, při kterém je pracovník přemístěn na obdobné pracovní místo s obdobnými pracovními úkoly, postavením v hierarchii i platem. Příčinou může být ukončení jednoho provozu organizace, nespokojenost pracovníka se stávajícím pracovním místem, změny v požadavcích na původní pracovní místo či potřeba obsadit nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo.

- **přeřazování pracovníků na nižší funkci**

Přeřazení pracovníků na nižší funkci je opak povýšení, kdy je pracovník sesazen ze stávající pozice a zařazen na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí. Přeřazení bývá také doprovázeno snížením mzdy.

⁶⁷ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 235-236

⁶⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 238-240

Příčina může být organizačního charakteru, jestliže je pracovní místo zrušeno nebo dojde k poklesu jeho významnosti a organizace pracovníkovi nemůže nabídnout práci na stejné úrovni.

Druhým důvodem je neschopnost pracovníka plnit své pracovní úkoly. K tomuto zjištění dochází na základě jeho zdravotního stavu a pracovník souhlasí s přeřazením na jinou pozici nebo na základě hodnocení jeho pracovního výkonu, kdy je zjištěno, že pracovník není nadále schopný efektivně práci vykonávat.

Rozmísťování pracovníků v rámci **vnější mobility** má dvě stránky – aktivní a pasivní. Za aktivní stránku je považován proces získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků, zatímco pasivní stránku tvoří různé formy ukončování pracovního poměru. Do pasivní mobility se zařazují jak dočasné odchody (na mateřskou dovolenou, do škol, na dlouhodobé stáže) tak odchody trvalé.⁶⁹

Trvalým ukončením pracovního poměru se rozumí⁷⁰:

- **propouštění zaměstnanců**

Propouštění pracovníků je ukončení pracovního poměru iniciované organizací. Důvody propouštění mohou být organizační, z důvodu úspor, omezení výroby, nedostatečného výkonu pracovníka, nevhodného chování či jednání pracovníka a další.

- **penzionování**

K penzionování pracovníků dochází v situaci, kdy zaměstnanci dosáhnou důchodového věku. Organizace mají dva přístupy k penzionování – politiku pružného důchodového věku a politiku pevného důchodového věku.

První přístup vychází z přesvědčení, že důchodový věk je pouze orientační a pokud nic pracovníkovi v dalším výkonu práce nebrání a práci vykonává efektivně, měl by mít možnost dalšího setrvání ve společnosti. Druhý přístup naopak vychází z přesvědčení, že při dosažení důchodového věku pracovníka, by měl být pracovní poměr ukončen

- **rezignace**

Rezignace je odchod z organizace na základě dohody iniciována samotným pracovníkem.

- **úmrtí.**

⁶⁹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 242

⁷⁰ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. str. 242-244

2.8 Shrnutí

Druhá kapitola se zaměřuje na rozbor jednotlivých personálních činností, které se v organizacích provádějí. Personální činnosti jsou vykonávány personalisty i liniiovými manažery za účelem dosahování vytýčených cílů prostřednictvím řízení lidských zdrojů. Pokud jsou činnosti z oblasti řízení lidí prováděny kvalitně, mohou velice ovlivnit úspěšnost celé společnosti.

Jednotlivé podkapitoly jsou zaměřeny na tyto personální činnosti a v každé podkapitole je analyzována jedna z nich. Jedná se především o analýzu a vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, odměňování pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, propouštění, rozmisťování a penzionování.

Veškeré personální činnosti na sebe navazují. První činností je analýza a vytváření pracovních míst, která slouží jako východisko pro další personální aktivity, dochází při ní k vytvoření obrazu práce a profilu vhodného pracovníka. Následně jsou vytvořená pracovní místa obsazována kvalitními a oddanými pracovníky, posuzuje se jejich pracovní výkon, na základě hodnocení výkonu jsou zaměstnanci odměňováni, dále mohou být dle potřeby vzdělávání, rozmisťování a poslední fází je propouštění či penzionování zaměstnanců. Základem pro všechny personální činnosti je personálního plánování, které vychází ze strategického plánu organizace.

Celá teoretická část práce slouží jako podklad pro část praktickou, kde bude popsáno řízení lidských zdrojů a rozebrány jednotlivé personální činnosti v konkrétním podniku.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Priessnitzovy léčebné lázně a.s. leží ve svahu nejvýchodnějšího výběžku Rychlebských hor v nedotčené přírodě Hrubého Jeseníku, v blízkosti města Jeseník. Priessnitzovy léčebné lázně jsou nejstarším vodoléčebným ústavem na světě.

Společnost byla založena ke dni 1. května 1992. Zapsána byla do obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Ostravě dne 27. dubna 1992 jako akciová společnost. Jejím předchůdcem byl státní podnik Státní léčebné lázně Jeseník.

V tabulce č. 2 jsou uvedeny **počty zaměstnanců**. Celkový počet zaměstnanců je aktuálně 281, z toho 197 žen a 84 mužů. Počet zaměstnanců se mění s ohledem na sezónnost, které společnost čelí. Právě z důvodu sezónních výkyvů je zaměstnáno 234 stálých a 47 sezónních zaměstnanců.

Tabulka 2: Počty zaměstnanců podle pohlaví a sezónnosti

Počty zaměstnanců	Muži	Ženy	Stálí	Sezónní
	84	197	234	47
Celkem	281		281	

Zdroj: Zpracované z poskytnutých podkladů společnosti

Složení orgánů akciové společnosti je v souladu se Zákonem o obchodních korporacích:

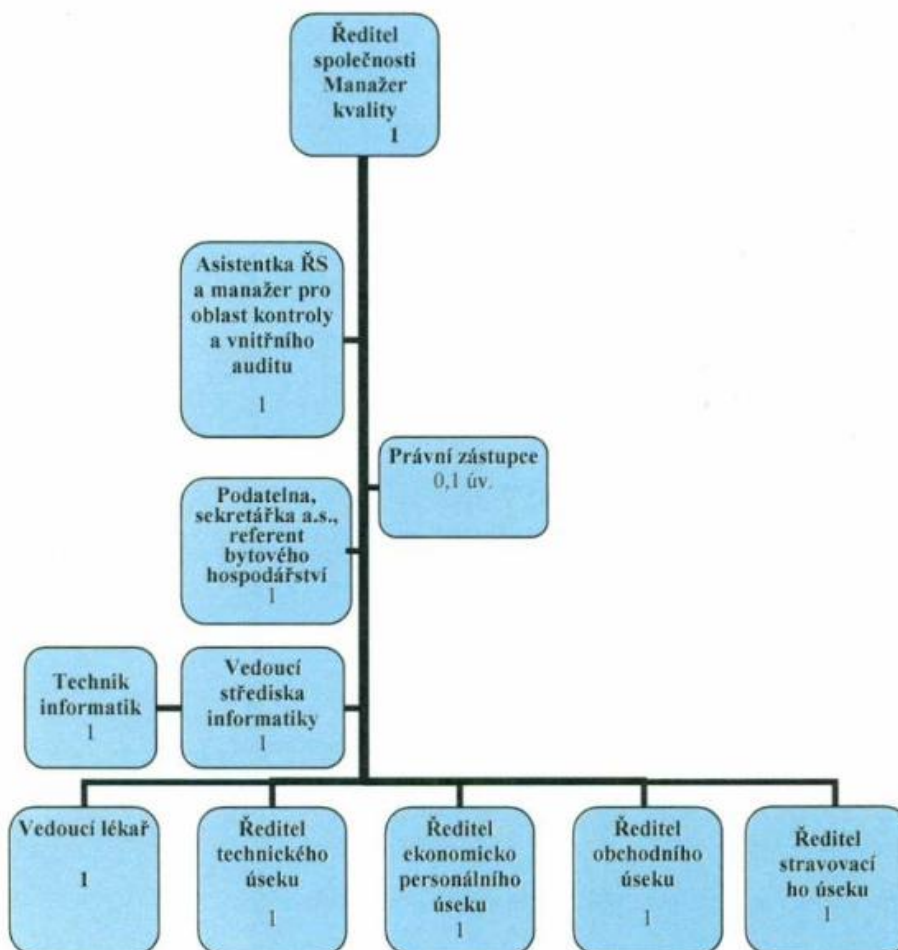
1. valná hromada – nejvyšší orgán společnosti,
2. dozorčí rada – kontrolní orgán, je tvořena předsedou, místopředsedou a jedním členem,
3. představenstvo – statutární orgán, má 3 členy – předsedu představenstva, místopředsedu a jednoho člena, za společnost jedná předseda či místopředseda samostatně nebo dva členové společně.

Základní kapitál společnosti je rozložen do 72 766 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1000,- Kč za akcii, celkový základní kapitál činí 72 766 000,- Kč.

Lázně disponují deseti lázeňskými domy – hlavní lázeňská budova Priessnitz, Jan Ripper, Bezruč, Wolker, Mír, Vila na Kolonádě, Lékařská Vila, Maryčka, Bílý Kříž a Jubilejní Vila.

Sanatorium Priessnitz je svým architektonickým výrazem dominantou nejen lázní, ale také celého Jeseníka.

Společnost má funkční **organizační strukturu**, která je znázorněná na schématu č. 8, zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami jsou seskupeni a pracují v jednom úseku podniku.



Obrázek 9: Organizační struktura PLL a.s.

Zdroj: Výroční zpráva PLL a.s. 2014

3.1 Předmět činnosti

Priessnitzovy léčebné lázně a.s. jsou **poskytovatelem lázeňské léčebně rehabilitační péče**, při jejímž poskytování jsou využívány klimatické podmínky příznivé k léčení v kombinaci s rehabilitační a fyzikální medicinou.

Společnost se zabývá především:

- poskytováním komplexní ústavní a ambulantní lázeňské péče;
- poskytováním hostinské a směnářské činnosti;

- správou a využitím přírodních léčivých zdrojů;
- pěstováním okrasných rostlin;
- poskytováním kosmetických služeb;
- tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti letních a zimních sportů.

Unikátní klima v podobě čistých horských pramenů, energeticky silných míst a čistého ovzduší obsahující vzácné biogenní prvky je velmi vhodné k léčení různých nemocí, stejně tak lidé lázně navštěvují za účelem krátkodobých ozdravných pobytů zvyšujících jejich tělesnou či duševní kondici.

Území, kde vznikly první vodoléčebné lázně na světě, leží nad geologickým podložím s tektonickými zlomy a uzly, které vynášejí z hloubky zemské kůry některé kovy a stopové prvky na terén lázní. Tyto kovy a prvky jsou nezbytné pro správný rozvoj a funkci organismu, jedná se například o sodík, draslík, vápník, hořčík, lithium, železo, zinek a jiné. Geologické úkazy mají vliv na místní klima, vlastnosti vody i zdejší geoenergii.

Od severu přicházejí vzdušné proudy Baltického moře s ionty jodu a molekulami mořské soli, které výrazně snižují hladinu alergenů v ovzduší. Od jihu, západu a východu je areál lázní chráněn před exhalacemi pohořím Hrubého Jeseníku, Rychlebských hor a Zlatohorské vrchoviny. Vzhledem k těmto okolnostem a ke vzdálenosti průmyslu, tranzitní a intenzivní zemědělské dopravy, leží PLL a.s. v nejčistším prostředí celé kontinuální Evropy.

V Priessnitzových léčebných lázních a.s. **se léčí:**

- nemoci oběhového ústrojí - vysoký krevní tlak, srdeční choroby;
- závažné rizikové faktory a kombinace faktorů, které ohrožují cévní systém – vysoká hladina tuků, cukrovka, obezita;
- nemoci z poruch látkové výměny a žláz s vnitřní sekrecí;
- netuberkulózní nemoci dýchacího ústrojí - astma, alergická onemocnění dýchacích cest, chronická bronchitida, poruchy hlasu a chraptivost, pooperační stavy dýchacích cest;
- poruchy pohybového aparátu;
- duševní poruchy - neurózy, psychosomatické choroby, psychotické stavy;
- kožní nemoci - atopické exémy, dermorespirační syndromy;
- nemoci ženské - funkční poruchy, klimakterický syndrom, poruchy krvácení.

Mezi **nejběžnější poskytované procedury** patří:

- inhalace;
- koupele v bylinných lázních a perličkové koupele;
- bazén;
- pohybová terapie;
- akupunktura;
- zábaly;
- světloléčba, elektroléčba a elektrospánek;
- různé formy masáží;
- magnetoterapie;
- klimatoterapie založená na pobytu na čerstvém vzduchu, jmenovitě například řízená terénní chůze s holemi Gräfenberg Walking;
- návštěva psychiatra a jiné léčebné procedury.

3.2 Historie a vývoj společnosti

Priessnitzovy léčebné lázně a.s. jsou první vodoléčebné lázně na světě, které byly roku 1822 založené geniálním jesenickým rodákem Vincenzem Priessnitzem.

Vincenz Priessnitz se narodil 4. října 1799 v rodině sedláka v osadě Gräfenberg nad Jeseníkem. Kolonie Gräfenberg byla chudá oblast s několika zemědělskými usedlostmi. Vincenz Priessnitz byl už jako malý chlapec výjimečný svým neobyčejným vnímáním dějů v přírodě. Objevil zázračnou sílu působení pramenité vody na organismus a postavil tím základy moderní vodoléčby a přírodního léčitelství. S myšlenkou léčit lidi vodou přišel poté, co se sám díky ní vyléčil z vážného zranění.

V tehdejší době byl považován za šarlatána a soudně stíhán. Přesto roku 1822 přestavěl rodný dům na malý vodoléčebný ústav, ale vzhledem ke zmiňovaným problémům dostal povolení k léčbě vodou až roku 1831 a oficiální povolení k provozování lázní o dalších 6 let později.

Postupem času byly z malého vodoléčebného ústavu vybudovány lázně, které v tehdejší době znal celý svět. Sjížděli se sem lidé z celé Evropy i zámoří, aby vyzkoušeli věhlasné účinky vody.

Mezi významné osobnosti, které zde pobývaly, patří například ruský prozaik a dramatik N. V. Gogol, první lékařka světa Elisabeth Blackwell, pruský král Vilém, rumunský král Karel I. z Hohenzolernu a v roce 1845 se lázeňského plesu účastnil také otec císaře Františka Josefa I., arcivévoda František Karel.

Nejznámější Priessnitzovy léčebné metody jsou:

- venkovní koupele dolních a horních končetin,
- jednofázová a dvoufázová pololázeň,
- studené obklady, mokré zábaly, omývání postižených míst houbou, potná kůra,
- otužování,
- pracovní terapie spojená s tělesnou námahou,
- pravidelná životospráva a dostatek spánku.

O vodoléčebných metodách vyšlo za života Priessnitze okolo dvou set knih a brožur, po jeho vzoru se také stavěly vodoléčebné ústavy po celé Evropě. Sám Vincenz Priessnitz byl vyznamenán císařskou Velkou zlatou občanskou medailí I. třídy v roce 1846.

Současná podoba Priessnitzových léčebných lázní a.s. vznikla roku 1992 založením akciové společnosti, ze státního podniku Státní léčebné lázně Jeseník. Od té doby prošly lázně mnoha rekonstrukcemi a modernizacemi. V průběhu posledních 20 let prošly rekonstrukcí všechny lázeňské domy, včetně venkovních, klidových a sportovních prostor. Cílem bylo zkvalitnění a rozšíření poskytovaných služeb klientům i nabízených pobytů.

O vývoji společnosti vypovídá následující tabulka č. 3. V tabulce jsou uvedeny údaje za předcházejících 5 let.

Tabulka 3: Údaje o počtech ubytovaných klientů, prodaných procedurách a tržbách

	2010	2011	2012	2013	2014
Ubytování klienti	18 000	19 000	18 000	21 000	22 000
Prodané procedury	599 000	592 000	540 000	476 000	568 000
Tržby (v tis. Kč)	231 411	232 576	233 389	229 482	268 363

Zdroj: Zpracované z poskytnutých zdrojů společnosti

V roce 2010 byl počet klientů ovlivněn rekonstrukcí balneoprovozu a s tím spojenou sníženou ubytovací kapacitou a nutností poskytování procedur v náhradních prostorech. Klíčovým momentem roku 2010 bylo slavnostní otevření unikátního Balneoparku, který navštěvují lidé z širokého okolí.

V roce 2011 došlo k nárůstu počtu klientů, který ale negeneroval nárůst tržeb, bylo to způsobeno přesunem některých léčebně-rehabilitačních pobytů do skupiny hotelových pobytů, u kterých se procedury nezapočítávají do lůžkové složky, a tato složka byla tedy o procedury ponížena.

V roce 2012 zapůsobily na společnost první negativní dopady Vyhlášky č. 267/2012 Sb., o stanovení Indikačního seznamu pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost. Vydáním nového indikačního seznamu se snížila doba léčebného pobytu a v některých případech i četnost opakování pobytu, hrazená péče byla zkrácena z 28 dní na 21 dní. Ústavní soud koncem roku 2014 tuto Vyhlášku zrušil.

V roce 2013 se společnost začala s dopady vyrovnávat. Rok 2013 byl pro lázně rokem investičním, kdy byla dokončena rekonstrukce léčebných domů Jubilejní Vila a Mír. Ve stejném roce došlo k dokončení projektu „Regenerace degradovaného lázeňského území“, který přinesl významné zlepšení parkové úpravy, a před Jubilejní Vilou bylo vybudováno přírodní inhalatorium. Rozšířily se poskytované služby o procedury založené na pohybových aktivitách na čerstvém vzduchu.

V roce 2014 se dokončila rekonstrukce stávající budovy Vily na Kolonádě, kde dochází k praktickému vyučování studentů. Dále rok 2014 přinesl zlepšení informačních míst s moderními technologiemi přenosu dat pro návštěvníky.

Kulturněhistorická hodnota Priessnitzova odkazu byla stvrzena v roce 2014 zápisem na Seznam nemateriálních statků tradiční lidové kultury České republiky.

3.3 Swot analýza

SWOT analýza slouží k analýze vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Cílem je identifikace silných a slabých stránek společnosti a jak je společnost schopna vyrovnat se změnami, které v prostředí nastávají. Skládá se ze dvou analýz, první z nich je analýza prostředí vnějšího, tedy příležitostí a hrozeb. Druhou analýzou je analýza zabývající se prostředím uvnitř společnosti. SWOT analýza je mezi analýzami prostředí podniku jednou z nejpoužívanějších.⁷¹ **SWOT analýza Priessnitzových léčebných lázní a.s.** je uvedena v následující tabulce č. 4.

⁷¹ JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing: Strategie a trendy*. str. 130-131

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti Priessnitzovy léčebné lázně a.s.

SWOT ANALÝZA		
	SILNÉ STRÁNKY (S TRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (W EAKNESSES)
VNÍŘNÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Tradice společnosti • Vodoléčebné lázně - prokázán účinek pramenů • Široká nabídka služeb • Kvalita služeb • Využívání dotací ze zdrojů EU 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady na marketing • Nedostatečná kapacita parkovacích míst • Málo zimních aktivit pro pacienty • Poskytování pracovních smluv pro sezónní zaměstnance pouze na 1 rok • Nestálý personál
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	PŘÍLEŽITOSTI (O PPORTUNITIES)	HROZBY (T HREATS)
	<ul style="list-style-type: none"> • Získání zakázek na pobyty zaměstnanců • Nové procedury v oblasti lázeňství, které společnost ještě nevyužívá • Zájem zahraniční klientely • Rostoucí zájem klientů samoplátců • Zájem místních obyvatelů o procedury • V blízkém okolí absence jiných lázní • Blízkost turistických a běžkařských tras • Blízkost lyžařských areálů • Spolupráce s cestovními kancelářemi • Blízkost hranic s Polskem 	<ul style="list-style-type: none"> • Sezónnost • Konkurence v poskytování lázeňské péče od jiných lázní po celé ČR • Nedostatek společenského vyžití v okolí • Změny koncepce lázeňství ve zdravotním systému ČR • Nezájem zaměstnanců o krátkodobou spolupráci • Špatná dostupnost v zimě

Zdroj: Zpracované z poskytnutých zdrojů společnosti

Silné stránky

Priessnitzovy léčebné lázně a.s. mají velkou konkurenční výhodu vyplývající z jejich tradice a proslulosti zakladatele Vincenze Priessnitze a jeho přírodního léčitelství. Tuto skutečnost umocňují klimatické podmínky, zejména čistý vzduch, blízkost nedotčené přírody a prokázání účinků vodních pramenů, které se v oblasti lázní vyskytují. Celá společnost je proto založena na odkazu Priessnitze a snaží se, aby se o něm lidé dozvěděli.

Společnost se neustále snaží o rozšíření a zkvalitnění poskytovaných služeb a pobytů. Zaměřuje se na rozšíření nabídky poskytovaných služeb, rozšíření léčby o nové indikace a nové léčebné programy. Lázně pro své aktivity využívají dotace a čerpají finanční prostředky ze zdrojů EU.

Slabé stránky

Slabou stránkou v oblasti lázeňství jsou vysoké náklady na marketingové aktivity. Za další slabou stránku společnosti lze považovat nedostatečnou parkovací kapacitu, která brání bezproblémovému přístupu. V zimních měsících je pro ubytované pacienty málo aktivit. V lázních dochází vlivem sezónních výkyvů k řetězení pracovního poměru a propouštění zaměstnanců po sezóně, vzhledem k tomu je personál nestálý a musí neustále probíhat zaškolení nových pracovníků.

Příležitosti

Příležitostí k udržení výkonnosti společnosti je možnost získání zakázek na pobyty státních a jiných zaměstnanců. Za příležitost lze považovat neustále se objevující nové procedury a služby v oblasti lázeňství, které společnost zatím neprovozuje. Dále příležitosti spočívají v zájmu klientů ze zahraničí, zájmu většího počtu klientů - samoplátců a zájmu místních obyvatel o poskytované služby. Velkou výhodou je absence jiných lázní v blízkém okolí. Lázně leží uprostřed přírody Hrubého Jeseníku, který je známý pro široké možnosti pěší turistiky, cykloturistiky, lyžování či běžkování, které jsou zajištěny turistickými trasami, cyklotrasami a lyžařskými areály v okolí. Příležitostí je také spolupráce s cestovními kancelářemi, prostřednictvím nichž jsou nabízené lázeňské pobyty a blízkost hranic s Polskem.

Hrozby

Priessnitzovy léčebné lázně a.s. jsou ovlivněny sezónními výkyvy v návštěvnosti. V oblasti lázeňství je velká konkurence, která spočívá v poskytování lázeňsko-léčebné péče ostatních lázní v ČR. V okolí lázní je nedostatečné společenské vyžití, jelikož společnost má v blízkosti jen malé město Jeseník.

Velkým ohrožením pro lázně jsou změny koncepce v lázeňství ve zdravotním systému ČR, které mohou nastat a také nezájem zaměstnanců o krátkodobou spolupráci se společností. PLL a.s. leží v podhorské oblasti, kde může v zimních měsících dojít ke zhoršené dostupnosti vlivem sněhu.

Následující tabulka č. 5 znázorňuje propojení vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Tabulka 5: Propojení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti

	SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	SO ANALÝZA - maximalizace silných stránek, maximalizace příležitostí	WO ANALÝZA - minimalizace slabých stránek, maximalizace příležitostí
HROZBY (THREATS)	ST ANALÝZA - maximalizace silných stránek, minimalizace hrozeb	WT ANALÝZA - minimalizace slabých stránek, minimalizace hrozeb

Zdroj: [8]

SO analýza

Finanční prostředky čerpané ze zdrojů EU pomáhají zvýšit kvalitu poskytovaných služeb a pobytů, díky tomu dochází ke zvýšení zájmu klientů – samoplátců, ale také klientů ze zahraničí. Vznik nových procedur v lázeňství rozšiřuje nabídku poskytovaných služeb. Tradici společnosti a odkaz Vincenze Priessnitzze uctívají i místní obyvatelé, jejichž zájem o službu roste.

WO analýza

Nedostatek aktivit pro pacienty v zimních měsících je možné vyrovnat zájmem klientů – samoplátců o nabídku zimních pobytů (akčních a sezónních pobytových balíčků) nebo je možné zajistit více aktivit novými procedurami v oblasti lázeňství a přírodního léčitelství. Vysoké náklady na marketing lze pokrýt zvyšujícím se zájmem klientů nebo snížit spoluprací s cestovními kanceláři.

ST analýza

Širokou nabídkou služeb, která je zaměřena také na aktivity mimo sezónu, je možné do jisté míry ovlivnit sezónní výkyvy. Tradice lázní nedá šanci konkurenci, je důležité dostat lidem do povědomí hodnoty Priessnitzovy léčby, účinek léčebných pramenů a celého prostředí lázní.

Čím vyšší bude kvalita služeb, tím větší podíl bude klientů - samoplátců a zahraničních návštěvníků a změny koncepce lázeňství ve zdravotním systému ČR nebudou natolik ovlivňovat finanční situaci společnosti. Omezené společenské vyžití je možné ovlivnit využitím finančních prostředků od EU například na výstavbu nové restaurace a podobně.

WT analýza

Sezónnost způsobuje odliv kvalitních zaměstnanců, kteří se na následující sezónu již nevrátí a v důsledku toho se personál neustále mění. S tím souvisí také poskytování pracovních smluv na omezenou dobu jednoho roku, o které ale zaměstnanci zájem nemají.

3.4 Shrnutí

Ve třetí kapitole bakalářské práce s názvem charakteristika vybraného podniku byla představena konkrétní společnost Priessnitzovy léčebné lázně a.s.

První část kapitoly byla zaměřena na poskytnutí základních údajů o podniku, informací o jeho poloze, založení a vzniku, orgánech společnosti, základním kapitálu, dále poskytnutí údajů o podniku coby zaměstnavateli a o jeho majetku.

V následující části byla přiblížena hlavní činnost Priessnitzových léčebných lázní a.s. Lázně jsou významným poskytovatelem lázeňské léčebně rehabilitační péče, která je spjata především s výhodným umístěním areálu lázní a klimatickými podmínkami, které zlepšují fyzickou i duševní kondici pacientů a návštěvníků tohoto zařízení.

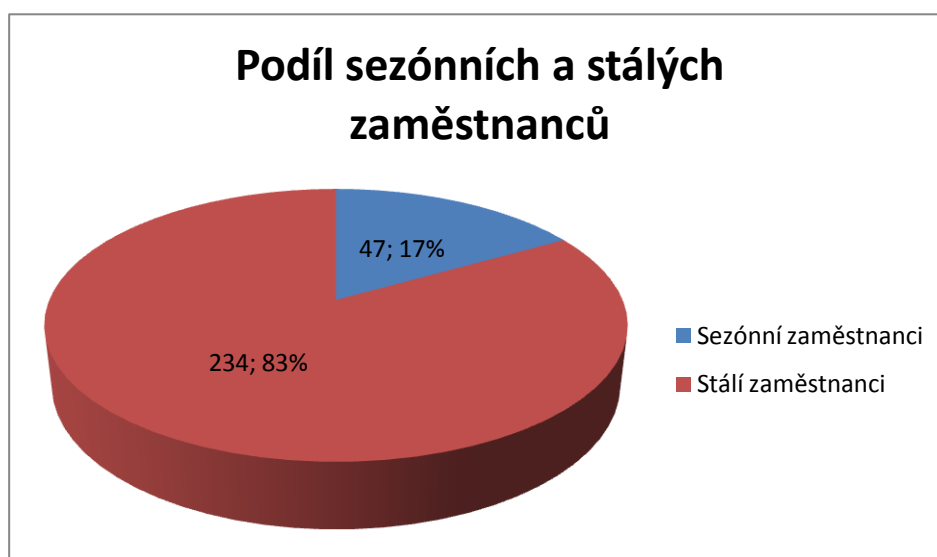
Dále bylo poukázáno na tradici samotných lázní, která sahá do historie, konkrétně do 18. století, kdy byl narozen jesenický rodák a zakladatel prvních vodoléčebných lázní na světě Vincenz Priessnitz. Ten už jako malý chlapec objevoval sílu přírodního léčení vodou a o počátcích jeho léčení vodou vznikla dokonce legenda. I přes těžké začátky roku 1822 Vincenz Priessnitz přestavěl svůj rodný dům na malý vodoléčebný ústav, který byl postupem času známý po celém světě. V dnešní době jsou Priessnitzovy léčebné lázně akciovou společností, která ale stále stojí na odkazu a hodnotách jejího zakladatele.

O podrobnou charakteristiku společnosti se snaží poslední část věnovaná SWOT analýze. SWOT analýza se zabývá vnitřním prostředím společnosti, které lze ovlivnit, tedy definováním silných a slabých stránek, na druhé straně prostředím vnějším, které zahrnuje příležitosti a hrozby podniku. Důležitou součástí analýzy je propojení vnitřního a vnějšího prostředí, jak je možné využít silné stránky společnosti k získání výhody z vnějšího prostředí, jak využít příležitosti k překonání slabín, jak využít silné stránky k omezení hrozby a jak omezit slabiny a zároveň čelit hrozbám.

4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI PRIESSNITZOVY LÉČEBNÉ LÁZNĚ, A.S.

Řízení lidských zdrojů spadá ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně a.s. do ekonomicko-personálního oddělení. Řízení lidských zdrojů má tedy vlastní oddělení v rámci ekonomického útvaru, kam je dále zařazena účtárna. Ekonomicko-personální oddělení je vedeno personální ředitelkou a sídlí v budově vedení společnosti. Hlavními personálními činnostmi a agendou s nimi spojenou se zabývá referent personalistiky.

Ekonomicko-personální oddělení má na starost 281 zaměstnanců lázní, mezi které patří i 47 sezónních pracovníků. Podíl pracovníků je uveden v grafu č. 10.



Obrázek 10: Podíl sezónních a stálých zaměstnanců na celkovém počtu

Zdroj: Zpracované z poskytnutých zdrojů společnosti

Zaměstnanci jsou v PLL a.s. děleni na technicko-hospodářské pracovníky, obsluhující pracovníky, management, lékařské a nelékařské zdravotnické profese. Výjimkou jsou profese lékařské a nelékařské, jejichž vzdělávání se řídí zákonem.

Referent personalistiky vede personální agendu a poskytuje speciální služby interním zákazníkům. Snaží se prokonzultovat s řadovými zaměstnanci jejich stížnosti a problémy a hledat nejvhodnější řešení daného problému. Dále poskytuje vedoucím pracovníkům podklady o zaměstnancích, konzultuje s vedením pracovní výkony jednotlivých pracovníků a možná nápravná opatření.

Do náplně práce referenta personalistiky patří také seznamování zaměstnanců s procesem sezónního propouštění a následného náboru, hledání nových zaměstnanců, přijímání, výběr zaměstnanců a pomoc při jejich adaptaci.

Řízení lidských zdrojů v PLL a.s. je ovlivňováno vnitropodnikovými předpisy a směrnicemi a uzavřenou kolektivní smlouvou.

Následující podkapitoly budou věnovány rozboru jednotlivých personálních činností ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně a.s.

4.1 Analýza práce a vytváření pracovních míst

V Priessnitzových léčebných lázních a.s. se sleduje produktivita práce a vyhodnocuje se na personálním úseku. Vzhledem k zajištění dostatečné a neustále se zvyšující produktivity se společnost snaží, aby byla pracovní místa a funkce dobře analyzována.

Analýza práce je prováděna pracovníky nižšího managementu, tedy vedoucími pracovníky jednotlivých pracovišť na základě Katalogu prací. Katalog prací podrobně popisuje jednotlivá pracovní místa, jsou v něm uvedeny předpoklady pro výkon práce, požadované minimální dosažené vzdělání a získaná praxe zaměstnance.

Analýza skutečného stavu na pracovišti probíhá také v kompetenci vedoucích pracovníků, kteří dokážou nejlépe zhodnotit, jestli je práce vykonávána efektivně, jestli práci vykonává přiměřený počet zaměstnanců a jestli pracovník na daném místě je schopen zvládat svoji práci a má dostatečné dovednosti a znalosti.

Vedoucí pracovník využívá metodu pozorování svých podřízených.

Analýza práce je důležitá i pro spokojenost samotných zaměstnanců, kteří v některých případech sami svému vedoucímu oznámí, pokud jim práce nevyhovuje, je moc náročná nebo právě naopak.

Po analýze práce přichází druhá činnost – **vytváření pracovních míst**.

Vedoucí pracovník ve spolupráci s referentem personalistiky určí jaké pracovní úkony je potřeba na daném úseku provádět.

Tyto pracovní úkony jsou přiřazovány jednotlivým pracovním místům a pozicím, tím pracovní místa vznikají spolu s jejich odpovědnostmi, kompetencemi a požadavky na dovednosti zaměstnanců.

Je třeba zvažovat vzájemné vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi pracovními místy a jejich vytíženost, tak aby pracovník měl tolik práce, kolik zvládne a zároveň aby pracoval efektivně.

Vzhledem k této skutečnosti se zjišťuje, jaký počet daného pracovního místa je pro zajištění bezproblémového chodu společnosti potřeba. Není výjimkou, kdy je určitý pracovní úkol převeden z jednoho pracovního místa či od jednoho zaměstnance na druhého, který není tolik vytížen.

4.2 Personální plánování

Personální plánování v Priessnitzových léčebných lázních a.s. probíhá a je napojeno na strategický plán společnosti. Základními dokumenty jsou vedením podniku schválený Organizační řád, který upravuje vnitřní strukturu společnosti a organizační směrnice, které upravují výběr, příjem, přesun a propouštění zaměstnanců, hodnocení a motivaci a vzdělávání a výcvik pracovníků.

Představenstvo společnosti stanovuje roční plány, které musejí být dodrženy a od kterých se odvíjí i plány personální.

Každý rok se stanovuje jeden roční mzdový plán, z něhož vychází celková potřeba zaměstnanců, kteří budou schopni zajistit chod společnosti. Následně vedoucí pracovníci ve spolupráci s personálním oddělením zjišťují, jestli současný stav zaměstnanců odpovídá celkové potřebě. V případě, že společnost nemá k dispozici dostatek zaměstnanců, snaží se o získání nových nebo naopak, pokud společnost disponuje nadbytkem zaměstnanců, snaží se o nápravná opatření.

Personální plánování v této společnosti je rozpracováno do několika dílčích plánů:

1. Plán přijímání nových zaměstnanců

U plánu přijímání dochází k neustálým změnám vlivem obsazenosti a návštěvnosti lázní. Priessnitzovy lázně se vyznačují velkými sezónními výkyvy způsobujícími hromadné propouštění zaměstnanců na konci sezóny a zpětný nábor před začátkem sezóny, tedy v měsíci březnu. Plán se mění v případě dřívějšího přílivu klientů, než je naplánován nábor. Pokud tato situace nastane, začne se s nabíráním pracovníků dříve. Plán přijímání se může také změnit v důsledku změn v mzdovém plánu.

2. Plán obsazování pracovních pozic

V plánu obsazování pozic je uvedeno, kolik zaměstnanců je potřeba na hlavní pracovní poměr, kolik jen sezónně na dané pracovní místo.

3. Plán hodnocení

4. Plán odměňování

Od plánu odměňování se odvíjejí plány ostatní, jelikož se v této společnosti vychází z ročního mzdového plánu.

5. Plán vzdělávání

Plán vzdělávání je stanovován podle roční částky připadající na určitý úsek společnosti, který následně rozhoduje o využití prostředků na základě aktuální potřeby. U plánu vzdělávání dochází ke změnám v případě vypsání dotačních programů. Roční částku lze také překročit, pokud se objeví změny v zákonech a školení musí proběhnout dle platné legislativy.

4.3 Získávání zaměstnanců

Cílem PLL a.s. je získat pracovníky s dostatečnými znalostmi a dovednostmi, v mnoha případech pracovníky, kteří chtějí a umějí pracovat s lidmi a jsou schopni si uvědomit hodnotu dědictví Vincenze Priessnitze.

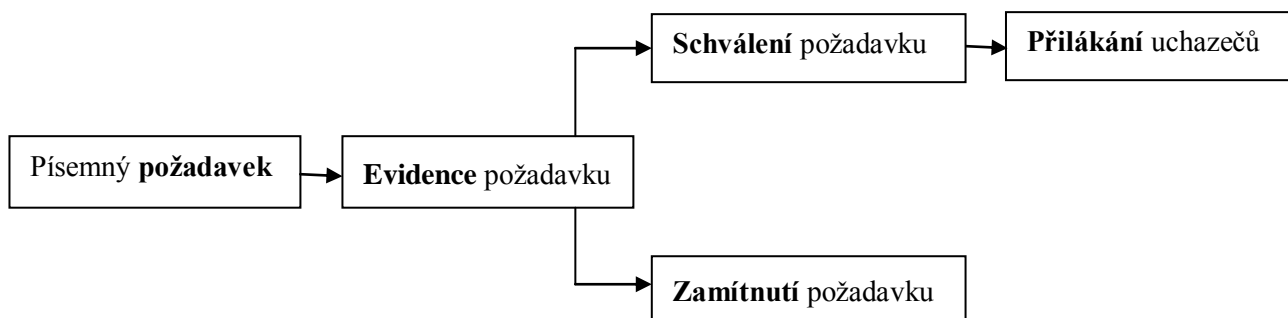
Výběr a přijímání nových pracovníků je významně ovlivněno organizační směrnicí, jejímž cílem je vytvoření systému a jednotného postupu při výběru, příjmu, přesunu a propouštění zaměstnanců, dodržení zákonných ustanovení a rovného zacházení se všemi zaměstnanci.

System přijímání a výběru je využíván jednotně pro celou společnost, jak pro pracovníky v hlavním pracovním poměru, vedlejších pracovním poměru, tak i pracovníky zaměstnané na základě dohody o provedení pracovní činnosti či dohody o provedení práce.

4.3.1 Stanovení požadavků a informování uchazečů

Jak lze vidět na obrázku č. 11, prvním impulsem k rozběhnutí procesu **získávání zaměstnanců** je po vytvoření nového nebo uvolnění stávajícího pracovního místa, zjištění potřeby a **odeslání písemného požadavku** ředitele úseku na obsazení dané pracovní pozice.

Nejčastější forma požadavku bývá elektronická a obsahuje sdělení, jakou je potřeba obsadit pracovní pozici a jaké jsou požadavky na zaměstnance.



Obrázek 11: Proces žádosti o nového zaměstnance

Zdroj: Zpracované z poskytnutých zdrojů společnosti

Poté dojde k **evidenci požadavku** a následnému posouzení oprávněnosti ředitelem ekonomicko-personálního oddělení.

Zhodnocení oprávněnosti probíhá na základě plánu zaměstnanců příslušného období, plánu mzdových prostředků na daný rok, na základě organizačního řádu a v neposlední řadě záleží také na posouzení úsporných opatření, která byla přijata na daném úseku společnosti.

V případě **schválení** nároku na nového zaměstnance je zadáno referentovi personalistiky, aby zajistil údaje pro výběr. Může nastat i opačná situace, kdy je oprávněnost na nového zaměstnance posouzena negativně a to vede k novému projednání s ředitelem úseku.

Po definování požadavků na zaměstnance přichází fáze „**přilákání uchazečů**“, kdy se prvně referent personalistiky snaží o prozkoumání vnitřní evidence uchazečů, jedná se o databázi uchazečů, kteří se již dříve ve společnosti PLL a.s. o zaměstnání ucházeli. Databáze je vytvořena na základě žádostí uchazečů o pracovní místa podle jejich vzdělání či vyučení a profesí. Žádosti bývají evidovány zpravidla jeden rok, po uplynutí daného období se vytváří databáze nová.

Pokud se referentovi personalistiky zdá určitý uchazeč vhodný, osloví jej. V případě, že vhodného uchazeče v databázi nenajde, využije k vyhlášení výběrového řízení některou z metod oslovení potenciálních uchazečů nebo případně jejich kombinaci.

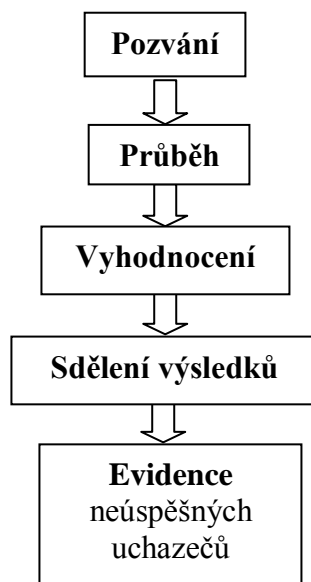
Formy zveřejnění volného pracovního místa, které PLL a.s. využívají, jsou:

- **prostřednictvím Úřadu práce** – nabídka práce se elektronicky vyvěsí na portálu ÚP;
- **inzerce v tisku;**
- **zveřejnění na internetu** – webové stránky (práce.cz) a firemní intranet.

4.3.2 Výběr a adaptace pracovníků

Ve fázi **výběru pracovníků** žádají uchazeči o práci, přijaté životopisy se zhodnotí a vybere se užší okruh zájemců, kteří jsou pozváni k **výběrovému pohovoru**.

Výběrové pohovory jsou jednokolové či dvoukolové v závislosti na obsazované pracovní pozici. Průběh výběrového pohovoru je uveden na obrázku č. 12.



Obrázek 12: Průběh výběrového pohovoru

Zdroj: Zpracované z poskytnutých zdrojů společnosti

Pohovor se částečně liší vzhledem k požadovanému vzdělání:

- **základní a střední odborné vzdělání**
 - na pohovoru se jedná s referentem personalistiky a ředitelem úseku, případně s přímým nadřízeným,
 - výběrový pohovor vyhodnocují společně, vyberou nejvhodnějšího uchazeče a stanovují také pořadí dalších uchazečů,
 - výsledky výběrového řízení jsou sděleny ihned po pohovoru nebo nejdéle do jednoho týdne e-mailem či telefonicky.
- **úplné střední nebo vyšší vzdělání**
 - uchazeče hodnotí nejméně tříčlenná výběrová komise sestavovaná ekonomicko-personálním ředitelem,
 - komise bývá složena z ředitele ekonomicko-personálního úseku, ředitele úseku, na který je pracovník vybírán, a dalšími členy,

- uchazeči jsou zhodnoceni, vybrán ten nejvhodnější a je stanoveno následující pořadí ostatních,
- sdělení výsledků proběhne do jednoho týdne od sdělení konečného výsledku personalistovi.

S neúspěšnými uchazeči se personální referent může dohodnout na zařazení do evidence pro případ budoucího hledání zaměstnance na volné pracovní místo.

Pro výběr uchazečů se v Priessnitzových léčebných lázních a.s. kromě výběrového pohovoru využívá:

- **dotazníků** - u pozic recepčních a pozic na obchodním oddělení, u recepčních je také vyžadována znalost okolí lázní a často se hloubka znalostí zjišťuje kladenými otázkami při pohovorech.

Dále se podle potřeby využívá:

- **testů jazykových znalostí,**
- **psychologických testů** - při nástupu na manažerské pozice,
- **testů dovedností** - u pracovníků stravovacího úseku.

Většina uchazečů o zaměstnání je přijímána na základě dotací od Úřadu práce. Podmínkou je setrvání uchazeče v evidenci pracovního úřadu po určitou dobu. Poté může společnost zažádat o příspěvek na společensky účelné pracovní místo.

Vybraný uchazeč musí podstoupit vstupní lékařskou prohlídku, jsou zkompletovány jeho doklady spojené s nástupem do pracovního poměru a následně doloženy do osobního spisu. Jedná se o doklady:

- **životopis;**
- **osobní dotazník;**
- **doklad o kvalifikaci;**
- **zápočtový list** – v případě nástupu od zaměstnavatele;
- **doklad o evidenci na úřadu práce** – v případě nástupu z úřadu práce;
- **výpis z rejstříku trestů.**

S **přijímáním zaměstnanců** do pracovního poměru je spjata řada administrativních úkonů, musejí se zpracovat vnitřní doklady a založit osobní spis zaměstnance.

To zahrnuje zpracování pracovní smlouvy či dohody, která je předána zaměstnanci k podpisu nejpozději v den nástupu do práce.

Následně zpracování popisu funkce přímým nadřízeným, popis funkce obsahuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zastoupení zaměstnance, sumarizace interních a externích vztahů, kompetence, pravomoc, odpovědnost, kontrolu a popis činnosti pracovníka. Popis funkce je předán zaměstnanci v den nástupu do práce.

Přímý nadřízený dále zpracovává dohodu o hmotné odpovědnosti zaměstnance.

Referent personalisty zpracovává vstupní list a návrh na mzdové zařazení podle Katalogu prací. Poté **seznamuje zaměstnance** s:

- politikou jakosti,
- organizačními směrnici a pracovními postupy, které se pojí k pracovnímu zařazení dle norem ISO 9001,
- předpisy o bezpečnosti práce a požární ochrany,
- Organizačním řádem,
- Pracovním řádem,
- Mzdovým předpisem,
- Kolektivní smlouvou,
- Pravidly pro doplňování a použití sociálního fondu
- prémiovým listem.

Personalista předá zaměstnanci jeho osobní průkaz, jmenovku, čip na docházkový systém a odvede jej na pracoviště.

Na pracovišti jej vedoucí pracovník proškolí o konkrétních předpisech BOZP a PO, seznámí jej s pracovištěm a kolektivem a zadá první pracovní úkoly. Pokud se jedná o manažerské pozice, představení zaměstnance provádí ředitel společnosti, pokud o střední management, představení provádí úsekový ředitel.

V momentě odchodu pracovníka na pracoviště je nutné splnit oznamovací povinnost – nahlásit státním institucím obsazení volného pracovního místa ÚP, v případě přijetí zaměstnance se zdravotním postižením či zaměstnance s invalidním důchodem je potřeba oznámit to Okresní správě sociálního zabezpečení a také oznámení odborové organizaci o fluktuaci. Posledním úkonem, který ve spojení s přijetím nového zaměstnance vykonává referent personalistiky, je zadání zaměstnance do databáze a docházkového systému.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnotícímu procesu v této společnosti se věnuje konkrétní směrnice. Účelem je vytvořit systém hodnocení zaměstnanců s vazbou na jejich motivační prostor a stanovit hodnotící kritéria.

Při **hodnocení pracovního výkonu** zaměstnanců je posuzován:

- 1) standardní pracovní výkon,
- 2) nadstandardní pracovní výkon,
- 3) nesplnění standardních ukazatelů,
- 4) závislé proměnné - chování, jednání, image, know-how a sociálně-profesní kompetence,
- 5) nezávislé proměnné - schopnost reagovat rychle a adekvátně k situaci, dovednost adaptace či frustrační tolerance.

Hodnocení provádí přímý nadřízený hodnoceného pracovníka nebo jeho zástupce, v některých případech může hodnocení provádět úsekový ředitel.

Hodnocení se provádí:

- po uplynutí zkušební doby,
- při převedení zaměstnance,
- měsíčně,
- čtvrtletně.

Hodnocení po uplynutí zkušební doby je prováděno nejpozději poslední týden zkušební doby, hodnotí se způsobilost zaměstnance kvalitně vykonávat práci, na kterou byl přijat. Na základě dosažených výsledků je rozhodnuto o pokračování nebo skončení pracovního poměru. Jako součást hodnocení je návrh na doplnění vzdělání či kvalifikace. Nadřízený může také navrhnout určitou úpravu mzdy zaměstnanci po skončení zkušební doby.

Cílem **hodnocení při převedení zaměstnance** je zjištění, jestli je pracovník schopen kvalitního výkonu práce, na kterou byl převeden.

Pokud jsou výsledky hodnocení v souladu s očekáváním nadřízeného, zaměstnanec pokračuje ve výkonu práce, v opačném případě se hledá jiné alternativní řešení.

Měsíční hodnocení je součástí zúčtování mezd za uplynulý měsíc a hodnotí se výkon za uplynulý měsíc. Podle výkonu jsou zaměstnanci začleňováni k výplatě nenárokové části mzdy.

Podklady jsou poskytovány mzdovou účetní a hodnocení je vyjádřeno výší prémiové složky. Měsíční hodnocení slouží jako stimulace a motivace pracovníků k dalším lepším výkonům.

Čtvrtletní hodnocení hodnotí výkon zaměstnanců za uplynulé čtvrtletí a je součástí zúčtování mezd za čtvrtletí.

Výsledky hodnocení jsou poté založeny do osobních spisů zaměstnanců, nahlížet do nich může pouze sám zaměstnanec, personalista, přímý nadřízený, ředitel úseku a ředitel společnosti.

4.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je realizováno na základě podkladů, které jsou získané z hodnotícího procesu.

Odměňování probíhá podle tarifních tabulek. Mzda zaměstnanců vychází z Katalogu prací, skládá se ze základní mzdy na profesi a zvýšení vzhledem k dovednostem či kurzům. Mzdové podmínky jsou upraveny obecnými zásadami odměňování a minimální výší mzdy vyplývající ze Zákoníku práce – č. 262/2006 Sb. Dále se mzdové podmínky projednávají s odborovou organizací a jsou předmětem uzavřené kolektivní smlouvy.

Měsíční a čtvrtletní hodnocení slouží pro začlenění zaměstnance k výplatě nenárokové části mzdy, která závisí na jeho výkonu. Do nenárokové části mzdy patří forma zvýšení mzdy, odměny, stabilně vyšší prémiová složka, osobní hodnocení a podílová mzda, tuto část mzdy společnost používá jako přímou motivaci zaměstnanců. O prémiech rozhoduje vedoucí pracovník ve spolupráci s ředitelem úseku a odměny uděluje úsekový ředitel či ředitel společnosti.

Důležitou součástí odměňování v Priessnitzových léčebných lázních a.s. je nepeněžní ocenění a zaměstnanecké výhody.

Za určitou formu nepeněžního ocenění lze považovat možnosti zvyšování kvalifikace a možnosti stáží, které jsou umožňovány pracovníkům léčebného úseku. Zaměstnanecké výhody působí jako nepřímá motivace a jsou poskytovány zaměstnancům lázní bez ohledu na jejich pracovní výkon.

Zaměstnanecké výhody se člení:

- **zaměstnanecké výhody sociální povahy**

Výhody sociální povahy představují příspěvky na penzijní a životní pojištění, bezúrokové půjčky, příspěvky na dětskou rekreaci, odměny při vlastní svatbě, narození dítěte, při životních a pracovních výročích, odchodu do důchodu a výměnné rekreace v jiných lázních za zvýhodněné ceny, zpravidla v lázních Poděbrady. Příspěvky na dětské letní tábory činí obvykle 1500,- Kč a odměny k životním či pracovním událostem se pohybují okolo 1000,- Kč.

- **zaměstnanecké výhody související s prací**

Tyto výhody zahrnují příspěvek na stravování, možnost přidělení podnikového bytu a výhodnější prodej služeb společnosti zaměstnancům. Priessnitzovy léčebné lázně a.s. disponují vlastní jídelnou, kde mají zaměstnanci zajištěnou pravidelnou stravu s nárokem na příspěvek. Zaměstnanci mají také po určité době nárok na poukaz na služby v určité hodnotě, který uplatní v lázních.

- **zaměstnanecké výhody pojící se k postavení ve společnosti**

Do poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které se pojí k postavení zaměstnance ve společnosti, patří poskytnutí služebního automobilu či mobilního telefonu.

Příspěvky na stravování, na tábory pro děti zaměstnanců, odměny k různým výročím a příspěvky na stáže jsou čerpány ze sociálního fondu, který je zmíněn v kolektivní smlouvě.

4.6 Vzdělávání zaměstnanců

V PPL a.s. dochází ke stanovování klíčových zaměstnanců řediteli jednotlivých úseků. Jedná se o schopné zaměstnance, které lze dále rozvíjet a pracovat s nimi.

Personální oddělení vede osobní spisy zaměstnanců, kde jsou evidována veškerá školení a absolvované vzdělávací programy.

Vzdělávání se liší na základě dělení zaměstnanců na lékařské, nelékařské zdravotnické profese, technicko-hospodářské pracovníky, management a dělnické profese.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá:

1. pokud je to dáno legislativou,
2. na základě individuální potřeby každého zaměstnance.

Vzdělávání vychází z ročního plánu, který je zpracován pro jednotlivé úseky. Tento plán se ale v průběhu období mění na základě vypsání dotačních programů a rozhodnutí ředitele společnosti o školení pro okruh zaměstnanců jím určených.

Úřad práce v rámci projektu „Vzdělávejte se!“, vypisuje vzdělávací programy, v případě, že jsou pro zaměstnance vhodné, využijí je. Společnosti byla například poskytnuta v roce 2014 dotace na školení ohledně Nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb.

Školení vyplývající ze vzniklých změn v zákonech se účastní především zaměstnanci účtárny a personálního oddělení. Nejvíce školení a vzdělávacích programů poskytovaných podle aktuální potřeby probíhá na lékařském a obchodním úseku.

Společnost PLL a.s. je založena na odkazu Vincenze Priessnitze a snaží se o vštěpování této skutečnosti zaměstnancům již od prvního kontaktu. V návaznosti na tento odkaz proběhlo v nedávné době školení o zakladateli lázní a vodoléčebných metodách, kterého se účastnila většina zaměstnanců.

Společnost nevytváří vlastní vzdělávací program pro své zaměstnance, ale školení podle možností probíhá buď na pracovišti, nebo mimo něj.

V organizačních směrnících společnosti se činnosti zaměřené na vzdělávání člení:

- vstupní proškolení;
- zvyšování vzdělání;
- prohlubování vzdělání.

Vstupní proškolení spočívá v seznámení nového zaměstnance s firmou, její historií a současným stavem, je prováděno referentem personalistiky. Konkrétně se zaměstnanec seznamuje s jednotlivými úseky, ostatními zaměstnanci, se spoluprací úseků, s právy a povinnostmi, které vyplývají ze zákoníku práce a vnitřních předpisů společnosti, s bezpečností práce a požární ochranou, s ISO normami, docházkovým systémem, stravováním, benefity a podobně.

Zvyšování vzdělání se rozumí dosažení maturity u pracovníka vyučeného a dosažení vyššího odborného či vysokoškolského vzdělání u pracovníka s maturitou. Začátek zvyšování vzdělání může být z podnětu společnosti, z podnětu zaměstnance v souladu s potřebami společnosti nebo z podnětu zaměstnance ke studiu oboru, který v souladu s potřebami společnosti není.

Prohlubování vzdělání probíhá u sanitářů, středních zdravotnických pracovníků a lékařů.

Vzdělávání lékařských a nelékařských povolání je upraveno Zákonem č. 95/2004 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta a Zákonem č. 96/2004 Sb. o nelékařských zdravotnických povoláních.

Lékařská povolání

V Zákoně č. 95/2004 Sb. je definováno:

1. Specializační vzdělávání
2. Celoživotní vzdělávání

Podmínkou zahájení **specializačního vzdělávání** je získání odborné způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání. Způsobilost specializovanou získá lékař při úspěšném ukončení specializačního vzdělávání atestační zkouškou a je podmínkou pro samostatný výkon povolání lékaře.

Průběh specializačního vzdělávání zajišťuje akreditované zařízení, které přidělí účastníkovi školitele. Probíhá na základě vzdělávacích programů příslušného oboru, podle kterých je stanovena délka vzdělávání, rozsah a obsah povinné a doporučené praxe, teoretických znalostí, praktických dovedností a předpokladů pro výkon atestační zkoušky.

Celoživotním vzděláním se rozumí průběžné obnovování znalostí, dovedností a způsobilosti vzhledem k rozvoji oboru a nejnovějším vědeckým poznatkům. Celoživotním vzděláním prochází každý zdravotnický pracovník v průběhu výkonu povolání.

Je nastaven kreditní systém, lékaři sbírají kredity za účast v kurzech, seminářích, stážích a workshopech, které zajišťuje Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví v rámci udělené akreditace Českou lékařskou komorou. Kredity jsou udělovány Institutem postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví. Farmaceuti získávají kredity přidělené Českou lékárnickou komorou.

Nelékařská zdravotnická povolání

U profesí nelékařských dochází ke vzdělávání podle Zákona č. 96/2004 Sb. Probíhá podobně jako u lékařských, ale má podrobnější dělení:

1. Akreditovaný kvalifikační kurz
2. Celoživotní vzdělávání
3. Specializační vzdělávání

Absolvováním **akreditovaného kvalifikačního kurzu** získá pracovník odbornou způsobilost k výkonu daného zdravotnického povolání.

Vzdělávací program uskutečňuje akreditované zařízení. Na základě vzdělávacího programu je určena délka, rozsah a obsah vzdělávání, počet hodin praktického a teoretického vyučování. Kurz je ukončen závěrečnou zkouškou.

Za **celoživotní vzdělávání** je považováno prohlubování, zvyšování, obnovování a doplňování znalostí, dovedností a způsobilosti v souladu s rozvojem daného oboru. K prokázání plnění celoživotního vzdělávání je nastaven kreditní systém, kredity se získávají absolvováním specializačního vzdělávání, certifikovaných kurzů, stáží.

Kreditní body jsou udělovány Komorou vysokoškolsky vzdělaných odborných pracovníků ve zdravotnictví ČR. Získání stanoveného počtu kreditů je důležité pro vydání osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu nebo přímého vedení.

Specializační vzdělávání je jednou z forem celoživotního. Složením atestační zkoušky získá pracovník specializovanou způsobilost k výkonu specializovaných činností příslušného zdravotnického povolání.

V současné době byla předána k projednání Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR novela zákona č. 95/2004 Sb.

V PLL a.s. se absolvované kurzy lékařů, sestřiček nebo fyzioterapeutů dokládají do akreditačního spisu. Na lékařském úseku se zaměstnanci nepřetržitě vzdělávají v oblasti nových procedur, v nedávné době proběhlo školení klimatoterapie či školení fyzioterapeutů o Vojtově metodě.

4.6.1 Projekt rozvojem zaměstnanců ke zvýšení úrovně služeb 3. tisíciletí

Příkladem vzdělávání podle potřeb může být velký projekt, který byl realizován na přelomu let 2006-2007. Cílem projektu byla realizace vzdělávacích aktivit především v oblasti komunikační, řídicí a IT dovedností, které by zvýšili odborné a komunikační dovednosti účastníků kurzů, působící na zákazníky-klienty lázní, ale i na kvalitu úrovně komunikace uvnitř firmy.

Zaměstnanci se účastnili výuk na různá témata podle jejich pracovního zařazení a využití získaných znalostí při práci.

V **oblasti komunikační** byla vyučována externí komunikace, komunikační a obchodní dovednosti určené pro obchodní úsek a komunikace interní. Pro příklad je v tabulce č. 6 uveden výčet témat z této oblasti, obsah kurzů a počty zaměstnanců, které se vzdělávacího programu účastnily.

Tabulka 6: Výčet témat z oblasti komunikace

Téma	Obsah	Skupiny
Externí komunikace		
v místě firmy	navazování kontaktu, setkání s neznámým člověkem, jednání s lidmi ve stresu, budování pozitivní image v očích klienta jako výsledek úspěšné komunikace	Léčebný úsek - 88 osob Provozní úsek - 88 osob
Komunikační a obchodní dovednosti		
v místě firmy	význam spokojených zákazníků pro prosperitu firmy, jak reagovat na námítky klientů, jak vyřizovat stížnosti a reklamce, jak vést rozhovor a jednat se zákazníky po telefonu	Obchodní úsek - 30 osob
Interní komunikace		
v místě firmy	vztahy na pracovišti, techniky vedení a zápisů z porad, jednání s lidmi při konfliktech a frustraci	Administrativa, generální ředitelství, ekonomicko-personální útvar, obchodní oddělení, provozní úsek, technický úsek - 110 osob

Zdroj: [15]

Další oblast, kterou tento projekt zahrnoval je **oblast řídicích dovedností**, která byla určena zejména pro management společnosti. Vyučovanými tématy byly obecné znalosti managementu, manažerské dovednosti a znalosti a dovednosti práce se zaměstnanci, které obsahovaly řízení podle cílů, řešení problémů, rozhodování, řízení času, krizový management, analýzu a vytváření pracovních míst, hodnocení výkonu, adaptaci, motivaci, vytváření pozitivní a tvůrčí atmosféry, společenské vystupování a image.

Co se týká **IT dovedností**, byli školeni zaměstnanci pracující s počítačem ze všech úseků a útvarů.

Na tento projekt vzdělávání zaměstnanců bylo vypsáno výběrové řízení.

4.7 Rozmíst'ování a propoušt'ení zaměstnanců

V PLL a.s. dochází v rámci **vnitřní mobility** k mobilitě horizontální i vertikální, tedy k přesunu pracovníků mezi pracovními místy na stejné hierarchické úrovni a povyšování. K přerazování zaměstnanců na nižší pozici většinou nedochází, ve výjimečných případech může dojít k neosvědčení pracovníka ve funkci a může mu být nabídnuta pozice na nižším stupni, ale v tomto případě obvykle dochází k dohodě o odchodu zaměstnance ze společnosti.

- **Vertikální mobilita**

Vertikální mobilita probíhá v případě uvolnění vedoucí pozice, zpravidla při uvolnění pozice ve středním managementu.

V okamžiku uvolnění pracovního místa, dochází k hledání vhodného uchazeče v řadách stávajících zaměstnanců. Není zvláštností kariérní postup od obsluhy ve stravování, přes vedoucího jídelny až po vedoucího celého stravovacího úseku.

Pokud dojde k mimořádné situaci a je potřeba obsadit místo na úrovni top managementu, je vyhlášeno výběrové řízení. Na takovou pozici se mohou hlásit uchazeči z interních i externích zdrojů společnosti, pro všechny platí stejná pravidla a musí projít výběrovým řízením.

K vertikální mobilitě může také dojít na základě ukončení studia, kterým si zaměstnanec zvyšuje vzdělání v souladu s potřebami společnosti a za účelem použití povýšení jako stimulačního faktoru v případě rozhodnutí klíčového zaměstnance o ukončení pracovního poměru.

Velkou výhodou přesunu stávajících zaměstnanců je jejich znalost společnosti, práce pro tuto společnost a svých spolupracovníků.

- **Horizontální mobilita**

V rámci horizontální mobility, jsou zaměstnanci PLL a.s. přemíst'ovány pouze mezi jednotlivými pracovišti, jelikož společnost jinou pobočku nemá. Důvodem může být žádost samotného zaměstnance, potřeba společnosti nebo stimulační faktor v případě nespokojenosti zaměstnance se stávajícím pracovním zařazením.

K mobilitě vnější dochází v okamžiku propouštění zaměstnanců.

PLL a.s. je společností, která je ovlivněna silnými sezónními výkyvy v návštěvnosti. Na základě obsazenosti dochází k propouštění až 47 zaměstnanců, tedy 17% z celkového počtu. K propouštění dochází od 15. listopadu a k zpětnému přijímání obvykle v březnu následujícího roku. Zaměstnanci mohou být přihlášení po dobu 3 měsíců na úřadu práce, ze kterého si je společnost následně vezme zpátky.

Typickým rysem sezónních podniků je řetězení pracovního poměru. Proto řetězení pracovního poměru využívají i Priessnitzovy léčebné lázně a.s., které poskytují pracovní smlouvu na necelý 1 rok, konkrétně od března do listopadu. Hromadné propouštění na konci každé sezóny je projednáno s odborovou organizací působící v této společnosti.

Kromě sezónního propouštění může dojít k ukončení pracovního poměru ve zkušební době, k ukončení pracovního poměru dohodou, uplynutím sjednané doby v pracovní smlouvě, výpovědí ze strany zaměstnance či zaměstnavatele a posledním případem je okamžité zrušení, při závažném porušení pracovní kázně.

Ohledně přesunu a propouštění zaměstnanců se každý měsíc zpracovávají podklady pro management a účetnictví. Týkají se přehledu o stavu a pohybu zaměstnanců, jaký je fyzický a přepočtený stav zaměstnanců za měsíc a od začátku roku a také se týkají přehledu absence z důvodu pracovní neschopnosti.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Poslední kapitola se bude věnovat zhodnocení výsledků řízení lidských zdrojů ve společnosti Priessnitzovy léčebné lázně a.s. a návrhům a doporučením na možná zlepšení v této oblasti. Hodnoceny budou postupně personální činnosti, které jsou obsahem předchozí kapitoly.

V **analýze práce a vytváření pracovních míst** jako výchozí činnosti pro ostatní, nebyly shledány větší nedostatky. Skutečný stav je analyzován vedoucími pracovníky, jelikož znají práci svých podřízených včetně časové náročnosti, bylo by ale vhodné i vzhledem ke spokojenosti zaměstnanců, **aby samotní zaměstnanci byli do analýzy práce i popisu pracovního místa zapojeni.**

Díky tomu bude možné ihned stanovit, jestli je pracovník schopný práci v potřebném čase vykonat a naopak, jestli je dostatečně vytížen za účelem co nejefektivnějšího výkonu práce. Důležité je, aby pracovník svou práci vnímal jako motivující. Zlepšení může spočívat ve tvorbě pracovních míst vedoucí k posílení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

Personální plánování je vhodně napojeno na strategický plán společnosti a vychází z ročního plánu mezd. Plánování by ale mělo být spíše než na mzdovém plánu založeno na počtu pracovníků, kteří jsou schopni bezproblémově zabezpečit výkon služeb.

Vzhledem k sezónnímu odlivu a přílivu zaměstnanců **by měl být také vypracován kvalitní plán přijímání a plán propouštění zaměstnanců, který zde ale chybí.**

Proces **získávání, výběru a adaptace** je dostatečně propracovaný a je velice podrobně zpracovaný ve vnitropodnikové směrnici. Jsou vhodně zvoleny metody zveřejňování nabídek pracovních míst, které zahrnují jak portál úřadu práce, tisk, podnikový intranet a webové stránky, kde je možné najít dostatek uchazečů.

Společnost zveřejňováním volných pracovních míst na firemní intranet poskytuje svým zaměstnancům příležitost ucházet se o místo a tím i kariérní postup, který je pro motivaci pracovníků velice důležitý.

Priessnitzovy léčebné lázně a.s. si po dohodě s neúspěšnými uchazeči tvoří jejich databázi a při budoucí potřebě jsou tyto uchazeči osloveni. Tím společnost ušetří náklady a čas vynaložený na výběrová řízení.

V rámci spolupráce PLL a.s. s Hotelovou školou Vincenze Priessnitze, jejíž žáci vykonávají odbornou praxi právě ve stravovacím úseku společnosti, je možné, aby si společnost vytipovala a následně oslovila vybrané žáky a nabídla jim pracovní příležitost.

Hodnocení zaměstnanců je prováděno čtvrtletně i měsíčně, což je vzhledem k použití jako podkladu pro odměňování a vzdělávání dostatečné.

Jelikož většina pracovníků je obsluhujících a denně se dostává do kontaktu s klienty, je nutné hodnotit pracovníka i z hlediska jeho chování a jednání s lidmi.

Hodnotící proces je nastaven správně a ve společnosti funguje. **Jediným doporučením je, aby zaměstnanci byli nejen informováni o výsledcích svého hodnocení, ale společně s hodnotitelem zkusili najít možná řešení na odstranění zjištěných nedostatků.**

Odměňování působí na zaměstnance jako hlavní motivace. Zaměstnanci této společnosti ale se svou mzdou většinou spokojeni nejsou. **Řešením může být úprava výše a četnosti nenárokových částí mzdy, především prémie a osobního ohodnocení či stabilní zvýšení prémie složky,** což by mělo za účinek zvýšení mzdy a tím i motivace pracovníků.

Důležitou součástí motivace je také nehmotná odměna v podobě pochvaly či uznání, která v této společnosti chybí. **Je třeba, aby se zaměstnancům za jejich výkony dostalo projevu uznání a pochvaly,** která může mít velký vliv na jejich budoucí pracovní výkon.

Z důvodu nastavení pracovní doby v Priessnitzových léčebných lázních a.s. a nutnosti dojíždění, musejí ženy starost o malé děti řešit zkráceným úvazkem. V rámci zaměstnaneckých výhod by **velké problémy vyřešila zaměstnanecká školka,** kam by mohly zaměstnané ženy umístit své děti po dobu jejich pracovní doby. Společnost by tímto umožnila zkombinovat svým zaměstnancům jak práci, tak starost o děti.

V oblasti **vzdělávání zaměstnanců** je několik nedostatků, na které by se měla společnost zaměřit.

Nejčastějším důvodem pro vzdělávání a školení zaměstnanců je pouze nutnost vycházející z legislativy a změny v zákonech, zaměstnanci nemají tedy příležitost k osobnímu rozvoji.

Častými návštěvníky PLL a.s. jsou zahraniční klienti, proto **by autorka navrhovala možnost rozvíjení jazykových dovedností pro všechny zaměstnance.**

Zaměstnanci se po absolvování jazykových kurzů budou cítit potřebnější, zvýší to jejich motivaci k práci i dalšímu rozvoji.

V rámci **mobility** je vše v pořádku. Zaměstnanci mají možnost kariérního růstu, při výběru pracovníků na vedoucí pozice spadající do středního managementu, jsou také stávající zaměstnanci upřednostňováni. Společnost se snaží vedoucí místa obsadit z již existujících řad svých zaměstnanců, pouze v případě, že vhodný uchazeč není, uchýlí se k možnosti externího získávání zaměstnanců.

Vzhledem k problémům, které nastávají v momentě náhlého odchodu klíčového zaměstnance z vedoucí pozice, by **autorka doporučovala tvorbu manažerských rezerv**. Měly by být stanoveny plány následnictví ve funkcích, aby se těmito situacím předcházelo.

Nejvýznamnějším problémem, který ovlivňuje celou společnost a řízení lidských zdrojů v ní, je sezónnost. Dochází k řetězení pracovního poměru, který trvá od března do listopadu a následně je sezónní pracovník propuštěn. To vede k velké nejistotě pracovníků, kteří se to snaží řešit hledáním stálého a jistého zaměstnání. Společnost pak přichází o kvalitní zaměstnance.

Možným řešením může být ujištění zaměstnanců o tom, že je společnost na další sezónu znovu zaměstná. Je ale potřeba, aby jistota, kterou Priessnitzovy léčebné lázně a.s. nabízejí, byla například součástí dohody o hromadném propouštění s odborovou organizací a byla uvedena v kolektivní smlouvě. Pokud si následně zaměstnanci vybudují ke společnosti důvěru, nebude docházet k neustálému obměňování personálu a společnost bude disponovat kvalitními a oddanými pracovníky, což ocení i stálí klienti.

Poslední problém autorka shledává v **komunikaci**. Někteří vedoucí pracovníci své podřízené dostatečně neinformují o případných změnách a podobně. **V případě uskutečnění schůze vedoucích zaměstnanců, by měl poté každý nadřízený svolat poradu se svými podřízenými a vše, co se dozvěděl, jim sdělit**.

Dále **by měla být více podpořena komunikace mezi jednotlivými úseky** a jejich vztahy by měly být založeny na vzájemné spolupráci za účelem dosažení co nejvyšší úrovně služeb poskytovaných klientům a návštěvníkům lázní.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce s názvem „**Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**“ bylo analyzovat řízení lidských zdrojů v konkrétním podniku, zhodnotit stávající systém analýzy a vytváření pracovních míst, personálního plánování, získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, systém hodnocení, odměňování, vzdělávání a také rozmisťování, penzionování a propouštění pracovníků, dále posoudit jejich funkčnost a v případě nalezení nedostatků doporučit či navrhnout možná opatření, která by vedla k nápravě. Vybraným podnikem se stala společnost Priessnitzovy léčebné lázně a.s., která se zabývá poskytováním lázeňských léčebně rehabilitačních služeb.

První kapitola se týkala teoretických východisek pro praktickou část práce. Využitím literární rešerše byly v první kapitole definovány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, zejména obecná definice řízení lidských zdrojů jako celku, přístupy k personální práci, které se v průběhu vývoje lidstva neustále měnily, až personální práce dosáhla podoby, jakou známe dnes. Dále byly popsány hlavní cíle a úkoly řízení lidských zdrojů důležité pro rozhodování o podobě řízení lidských zdrojů v podniku a na závěr byly nastíněny role, které zaujímají personalisté a vedoucí pracovníci v této oblasti.

V kapitole druhé byly přiblíženy jednotlivé personální činnosti, které v podnicích probíhají, a jsou významné pro dosažení úspěchu organizace prostřednictvím lidského zdroje. Mezi hlavní personální činnosti patří analýza a vytváření pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a adaptace, hodnocení, odměňování, vzdělávání, propouštění a pracovní mobilita. Pod řízení lidských zdrojů se řadí i jiné činnosti, které ale v této práci rozváděny nebyly, jedná se například o pracovní vztahy, péči o pracovníky, organizaci práce nebo personální informační systém.

Následující třetí kapitola byla zaměřena na charakteristiku vybraného podniku – Priessnitzovy léčebné lázně a.s. Byl popsán hlavní předmět činnosti společnosti a široké spektrum činností vedlejších, přiblížena zajímavá historie, která se s těmito lázněmi pojí a aktuální stav, ve kterém se společnost dnes nachází. Pro přiblížení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku byla zpracována SWOT analýza, následně došlo k propojení vnitřního a vnějšího prostředí za účelem pochopení vzájemného ovlivňování.

Čtvrtá kapitola se již zaměřila na vlastní analýzu řízení lidských zdrojů a popis výkonu personálních činností v Priessnitzových léčebných lázních a.s. Byly analyzovány personální činnosti definované v teoretické části práce.

Poslední kapitolou se stalo zhodnocení výsledků a doporučení možných nápravných opatření. Na základě komparace s teoretickými poznatky byla zhodnocena vhodnost a funkčnost zavedeného systému a byly formulovány odhalené nedostatky v personálních činnostech. Následně došlo k návrhům a doporučením vedoucích ke zlepšení a zkvalitnění stávajícího výkonu personálních činností.

Prvním doporučením v rámci analýzy práce a vytváření pracovních míst bylo zapojení samotných zaměstnanců do procesu analýzy a tvorby pracovního místa. V činnosti personální plánování bylo navrženo zpracování plánu přijímání a plánu propouštění, které by byly vhodné zejména vzhledem k sezónním výkyvům, se kterými se společnost potýká. V rámci hodnocení bylo doporučeno zapojení zaměstnanců do hledání řešení, jakým způsobem odstranit nedostatky zjištěné při hodnocení. Dále v oblasti odměňování byla navržena úprava výše a četnosti nenárokových částí mzdy, především prémie a osobního ohodnocení, zavedení nehmotné odměny ve formě pochvaly a uznání a v rámci zaměstnaneckých výhod také provozování zaměstnanecké školky. V oblasti vzdělávání bylo doporučeno poskytování příležitostí ke vzdělávání všem zaměstnancům zejména v oblasti jazykových dovedností. Následně byla doporučena tvorba manažerských rezerv, dále ujištění sezónních zaměstnanců o jejich opětovném zaměstnání, například ukotvením v kolektivní smlouvě a podpoření komunikace jak mezi nadřízeným a podřízenými, tak mezi jednotlivými úseky společnosti.

Na základě analýzy personálních činností v Priessnitzových léčebných lázních a.s. byla odhalena silná, ale i slabá místa personálního systému. Vzhledem k získaným poznatkům bylo možné formulovat doporučení pro společnost, a proto je možné konstatovat, že cíl bakalářské práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, M.: A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers, 2006, ISBN: 0749446315
- [2] ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 80-247-0469-2
- [3] ARMSTRONG, M., TAYLOR S.: Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise. 13. přepracované vydání. Kogan Page Publishers, 2014, ISBN 9780749469658
- [4] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005, 80-247-1300-4
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN 80-740-0347-7
- [6] GRAHAM, H. T.: Human resources management. London: Pitman Publishing, 1990, ISBN 0-7121-0833-5
- [7] HAYES, K. D., NINEMEIER, D. J.: Human Resources Management in the Hospitality Industry. John Wiley & Sons, 2009, ISBN: 9780470084809
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing: Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání. Grada Publishing a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4670-8
- [9] KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
- [10] KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishnig, 2007, ISBN 978-80-247-2202-3
- [11] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2015, ISBN 9788072612888
- [12] MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J.: Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada Publishing, 2014, ISBN 978-80-247-5316-4
- [13] ŠIKÝŘ, M.: Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014, ISBN: 978-80-247-5212-9
- [14] VEBER, J. a kol.: Management. Aktualizované vyd. 2. Praha: Management Press, 2011, ISBN 978-80-7261-200-0

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [15] Dokumentace k projektu [online][cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/>
- [16] Lázně Jeseník Priessnitzovy léčebné lázně [online][cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.moje-lazne.cz/lazne-jesenik-priessnitzovy-lecebne-lazne/>
- [17] Lázně Priessnitz Jeseník [online][cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.jeseniky.net/lazne-priessnitz-jesenik>
- [18] Priessnitz [online][cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.priessnitz.cz/cz/>
- [19] Priessnitzovy léčebné lázně Jeseník – Hotel Bílý Kříž Jeseník[online][cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.penzion-hotel.cz/cz/detail-ubytovani/lazensky-hotel-dum/priessnitzovy-lecebne-lazne-jesenik-hotel-bily-kriz-jesenik/1038.html>

ZÁKONY, VYHLÁŠKY, NAŘÍZENÍ

- [20] Zákon č. 95/2004 Sb. ze dne 29. ledna 2004, o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. In: *Sbírka zákonů České republiky*
- [21] Zákon č. 96/2004 Sb. ze dne 4. února 2004, o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). In: *Sbírka zákonů České republiky*
- [22] Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*
- [23] Vyhláška č. 267/2012 Sb. ze dne 27. července 2012, o stanovení Indikačního seznamu pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost. In: *Sbírka zákonů České republiky*

INTERNÍ PŘEDPISY

- [24] Výroční zpráva Priessnitzových léčebných lázní a.s. za roky 2010-2014
- [25] Interní materiály Priessnitzových léčebných lázní a.s. (*Organizační směrnice*)
- [26] Konzultace s pracovníky společnosti

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Historická a současná podoba společnosti Priessnitzovy léčebné lázně a.s.

Příloha B Osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha C Zaměstnanecký poukaz

Příloha D Poukaz na výměnnou rekreaci

Příloha E Prémiový list

Příloha A – Historická a současná podoba společnosti PLL a.s.



Historická podoba společnosti



Současná podoba společnosti

Příloha B – Osobní dotazník



OSOBNÍ DOTAZNÍK

Jméno, příjmení:		Titul:	
Rodné příjmení:	Dřívější příjmení:		
Datum narození:		Místo narození:	
Rodné číslo:		Stát.příslušnost :	
Trvalé bydliště:			
Telefonní číslo:		Rodinný stav:	
Manžel(ka),druh(žka):	Jméno:	Datum narození:	
Děti:	Jméno:	Rodné číslo:	
Vzdělání:	Druh školy	rok ukonč.	druh zkoušky
Základní			
Vyučení (střední odbor.)			
Úplné střední všeobec.			
Úplné střední odborné			
Vyšší odborné			
Vysokoškolské			
Postgraduální			
Jiné studium			

od:	
Rozhodnutí o zdravotním postižení vydala OSSZ:	

Poživatel důchodu:	ANO		NE	
V případě ANO druh důchodu:				
Důchod je pobírán od:				
Rozhodnutí vydal(a):				

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel(a) a uvedené údaje jsou pravdivé.

V

dne:

podpis:

Příloha C – Zaměstnanecký poukaz



Poukaz č. SF2016000

Na čerpání nepeněžního bezúplatného plnění ze sociálního fondu společnosti

**Platnost:
1. 1. 2016 - 31. 12. 2016**

**Hodnota:
500,- Kč**

Poukázku lze uplatnit na prodejních místech Priessnitzových léčebných lázní a.s., která umožňují úhradu platební kartou, a to k čerpání zboží, výrobků a služeb. **Poukázku nelze čerpat žádné zboží či výrobky s obsahem alkoholu.**

Poukázka je nepřevoditelná do dalšího roku. Ztracená poukázka jde k tíži zaměstnance a nenahrazuje se novou poukázkou. Poukázku **nelze za žádných okolností čerpat ve finančním plnění, při uplatnění poukázky se finanční částka do zbyvajících hodnoty poukázky nevydává.**

Priessnitz
Přírodní Lázně Priessnitz

www.priessnitz.cz

Příloha E – Prémiový list



PRÉMIOVÝ LIST

Zaměstnanec:

Úsek:	Provozní úsek
Zařazení:	Servírka
Prémiové období:	01/2016 - 12/2016
Výše prémiové sazby:	do výše 17 % tarifní mzdy
Druh prémie:	Kolektivní
Perioda výplaty prémie:	Měsíčně

Výše vyplácené prémie je závislá na míře plnění daných prémiových ukazatelů stanovených finančním plánem příslušného roku.

Hodnocení firemních prémiových ukazatelů:

- Měsíčně - tržby a výnosy celkem (celá firma)
- Čtvrtletně - mzdové náklady úseku
- hospodářský výsledek (celá firma)

Osobní prémiové ukazatele:

- Pracovní aktivita, spolehlivost a výkonnost zaměstnance
- Kvalita odvedené práce a dodržování stanovených termínů
- Úroveň jednání se zákazníky, klienty a obchodními partnery
- Dodržování zásad protipožární prevence a BOZP, ochrany majetku a způsobu zacházení se svěřeným majetkem
- Přínosy pro společnost, efektivnost, vynakládání finančních prostředků a ochrana zájmů společnosti

.....
zaměstnanec

.....
ředitel společnosti