

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vybraných aspektů řízení lidských zdrojů v České republice

Tadeáš Tumpach

**Bakalářská práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tadeáš Tumpach**
Osobní číslo: **E13368**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza vybraných aspektů řízení lidských zdrojů v České republice**
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 práce je analýza, zhodnocení a porovnání vybraných aspektů řízení lidských zdrojů u podniků v České republice

Osnova:

- Základní pojmy řízení lidských zdrojů.
- Analýza vybraných aspektů řízení lidských zdrojů.
- Vyhodnocení analýzy a prezentace výsledků.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007.

978-80-247-1407-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN

978-80-7179-893-4

FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. ISBN

80-7226-515-6

KLEIBL, J. aj.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN

80-7179-389-2

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. ISBN

80-7261-033-3


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

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

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

V Pardubicích dne 19. 4. 2016

Tadeáš Tumpach

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Zároveň bych na tomto místě rád vyjádřil poděkování také Bc. Tereze Mádlové a celé mojí rodině za jejich důvěru a podporu.

ANOTACE

Tato bakalářská práce uvádí v prvních dvou kapitolách základní pojmy managementu, respektive řízení lidských zdrojů. Třetí kapitola je zaměřena na analýzu, zhodnocení a porovnání vybraných aspektů řízení lidských zdrojů u podniků v České republice. Zdrojovými daty pro analýzu jsou informace o řízení lidských zdrojů plynoucí z dotazníků, které studenti předmětu „personalistika“ vyplnili se zaměstnanci zodpovědnými za personální řízení v podnicích dle vlastního výběru.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, personální management, lidský kapitál, manažerské funkce

TITLE

Analysis of selected aspects of human resources management in the Czech Republic

ANNOTATION

This bachelor's thesis states fundamental concepts of management and human resource management in the first two chapters. The third chapter is focused on analysis, evaluation and comparison of selected aspects of human resources management in enterprises in the Czech Republic. Source data for the analysis is information about human resource management resulted from questionnaires which students of Human Resource Management course filled in with staffs who are responsible for human resource management in companies which students chose on their own.

KEYWORDS

human resource management, personnel management, human capital, functions of management

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 MANAGEMENT	13
1.1 POJEM MANAGEMENT	13
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	14
1.2.1 Plánování.....	16
1.2.2 Organizování.....	19
1.2.3 Personalistika.....	21
1.2.4 Vedení lidí.....	21
1.2.5 Kontrolování	23
1.3 SHRNUÍ PRVNÍ KAPITOLY.....	24
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.1 KONCEPCE PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	26
2.1.1 Personální administrativa	26
2.1.2 Personální řízení.....	26
2.1.3 Řízení lidských zdrojů	27
2.1.4 Řízení lidského kapitálu	28
2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	29
2.2.1 Personální plánování	30
2.2.2 Získávání zaměstnanců.....	32
2.2.3 Mobilita pracovníků.....	34
2.2.4 Hodnocení pracovníků	35
2.2.5 Odměňování pracovníků.....	38
2.2.6 Vzdělávání pracovníků.....	42
2.2.7 Pracovní podmínky	44
2.3 SHRNUÍ DRUHÉ KAPITOLY	47
3 ANALÝZA VYBRANÝCH ASPEKTŮ ŘLZ	49
3.1 VSTUPNÍ DATA.....	49
3.1.1 Dotazník.....	49
3.1.2 Sebraná data	50
3.1.3 Nevyplněné otázky.....	50
3.2 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	51
3.2.1 Základní údaje	51
3.2.2 Personální plánování	57
3.2.3 Získávání zaměstnanců.....	63
3.2.4 Mobilita zaměstnanců.....	67
3.2.5 Hodnocení zaměstnanců.....	71
3.2.6 Odměňování zaměstnanců.....	74
3.2.7 Vzdělávání zaměstnanců	77
3.2.8 Pracovní podmínky	80
ZÁVĚR.....	83
POUŽITÁ LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE	84
SEZNAM PŘÍLOH	86

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdělení personálních činností	29
Tabulka č. 2: Metody hodnocení pracovníka	36
Tabulka č. 3: Struktura mzdy za vykonanou práci	40
Tabulka č. 4: Zaměstnanecké výhody	41
Tabulka č. 5: Složky celkové odměny	41
Tabulka č. 6: Metody vzdělávání	44
Tabulka č. 7: Počet nevyplněných hodnot u dané otázky (OT-x)	50
Tabulka č. 8: Porovnání odpovědí na otázky OT-2 a OT-3	52
Tabulka č. 9: Vztah právní formy podniku a počtu zaměstnanců v něm	52
Tabulka č. 10: Rozdělení podniků do sekcí CZ-NACE dle jejich právní formy.....	53
Tabulka č. 11: Rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců a typu organizační struktury	53
Tabulka č. 12: Rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců a účastníka ŘLZ	54
Tabulka č. 13: Vztah nástrojů a účastníků analýzy práce.....	59
Tabulka č. 14: Vztah existence personálního plánování a počtu zaměstnanců	59
Tabulka č. 15: Vztah mezi personálním a strategickým plánování.....	59
Tabulka č. 16: Vazba počtu personálních plánů na počet zaměstnanců.....	61
Tabulka č. 17: Průběh přijímání nových zaměstnanců (I).....	63
Tabulka č. 18: Průběh přijímání nových zaměstnanců (II)	64
Tabulka č. 19: Průběh přijímání nových zaměstnanců (III)	64
Tabulka č. 20: Vztah přijímání nových zaměstnanců a velikosti podniku.....	64
Tabulka č. 21: Význam pohovorů a životopisů při přijímání uchazečů.....	65
Tabulka č. 22: Adaptace nových zaměstnanců v podnicích podle počtu zaměstnanců	68
Tabulka č. 23: Mobilita vs. horizontální mobilita zaměstnanců.....	68
Tabulka č. 24: Mobilita zaměstnanců v podnicích podle počtu jejich zaměstnanců.....	69
Tabulka č. 25: Horizontální mobilita v podnicích podle počtu jejich zaměstnanců.....	69
Tabulka č. 26: Outplacement.....	69
Tabulka č. 27: Klíčoví zaměstnanci	71
Tabulka č. 28: Evidence dovedností zaměstnanců	72
Tabulka č. 29: Evidence dovedností a klíčoví zaměstnanci	72
Tabulka č. 30: Druhy a nástroje hodnocení zaměstnanců	72
Tabulka č. 31: Frekvence hodnocení zaměstnanců	73
Tabulka č. 32: Konzistentnost odpovědí u otázek OT-41 až OT-51	75
Tabulka č. 33: Stravenky jako součást odměňování.....	75
Tabulka č. 34: Počet druhů odměn v podnicích	76
Tabulka č. 35: Vlastní program pro vzdělávání zaměstnanců.....	78
Tabulka č. 36: Vzdělávání jazyků a IT vzdělávání	78
Tabulka č. 37: Manažerské rezervy a vzdělávání.....	78
Tabulka č. 38: Kolektivní vyjednávání v podnicích.....	80
Tabulka č. 39: Směnnost provozu	81

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Manažerské funkce.....	16
Obrázek č. 2: Dělení plánů organizace.....	17
Obrázek č. 3: Vztah mezi plánováním a kontrolováním.....	18
Obrázek č. 4: Organizační diagram formální a neformální organizační struktury.....	20
Obrázek č. 5: Plochá organizační struktura.....	21
Obrázek č. 6: Strmá organizační struktura.....	21
Obrázek č. 7: Maslowova hierarchie potřeb.....	23
Obrázek č. 8: Vztah mezi pojetími řízení lidí.....	25
Obrázek č. 9: Základní model třistašedesátistupňové zpětné vazby.....	37
Obrázek č. 10: Rozšířený model třistašedesátistupňové zpětné vazby.....	38

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Právní forma.....	51
Graf č. 2: Účastník řízení lidských zdrojů.....	54
Graf č. 3: Typ organizační struktury.....	55
Graf č. 4: Analýza práce.....	58
Graf č. 5: Nástroje analýzy práce.....	58
Graf č. 6: Četnosti personálních plánů.....	60
Graf č. 7: Počty nástrojů výběrového řízení v organizacích.....	65
Graf č. 8: Nejčastější druhy odměn.....	76

SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CV	curriculum vitae
CZ	Czech Republic
IT	Information Technologies
kol.	kolektiv
k. s.	komanditní společnost
KZ	klíčoví zaměstnanci
NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes
např.	například
p.	pages
PO	požární ochrana
popř.	popřípadě
POSDCORB	Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting
resp.	respektive
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
s.	stran
Sb.	sbírka zákonů
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific/Trackable
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaný
USA	United States of America
v. o. s.	veřejná obchodní společnost

ÚVOD

Na stále rostoucím globálním trhu zboží a služeb jsou podniky nuceny neustále hledat příležitosti pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Trhy bývají na některých místech nasyceny, nabídka je často natolik bohatá, že výrazně převyšuje poptávku, a pro podniky bývá stále obtížnější udržet si svoji pozici na trhu. Aby obstály mezi konkurencí, snaží se svoje výrobky či služby neustále vylepšovat a odlišovat je tak od výrobků a služeb konkurenčních, snaží se vyniknout na trhu vytvořením jedinečné přidané hodnoty, kterou konkurence nabídnout nemůže a kterou především ocení zákazník.

Přidávat hodnotu výrobkům a službám je možné, pokud podnik vlastní know-how, pokud má prostředky, jak dosáhnout pozitivních změn, disponuje kvalifikovanými, vzdělanými, ale také spokojenými a motivovanými pracovníky, kteří jsou schopni svými myšlenkami a nápady inovovat podnikové procesy. Z těchto důvodů se stává zaměstnanec pro podnik tím nejdůležitějším, co vlastní.

Pro manažery je bezpodmínečně nutné, aby zaměstnávali ty správné zaměstnance, kteří dokáží spolupracovat na dosažení podnikových cílů, aby je efektivně řídili, vedli a organizovali k této spolupráci a aby naplánované personální činnosti dokázali účinně analyzovat, implementovat a kontrolovat. Tím se dostává personální řízení, respektive řízení lidských zdrojů, mezi nejdůležitější činnosti probíhající v podniku a získává tím ještě na větším významu, pokud vedení společností vidí ve svých zaměstnancích spíše lidský kapitál než jen lidské zdroje. Autor práce se na základě těchto tvrzení domnívá, že procesy a činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů budou nabývat tím více na významnosti, čím více zaměstnanců bude nutné těmito procesy a činnostmi řídit.

Cílem práce je analýza, zhodnocení a porovnání vybraných aspektů řízení lidských zdrojů u podniků v České republice.

Tato bakalářská práce shrne ve svých prvních dvou kapitolách základní teoretické poznatky v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. První kapitola bude vedle přiblížení pojmu *management* pojednávat především o základních manažerských funkcích – plánování, organizování, personalistice, vedení lidí a kontrolování – tedy manažerských činnostech, které by měly být zastoupeny v každém podniku bez ohledu na jeho lidské zdroje.

Druhá kapitola se pak hlouběji zaměří především na personální činnosti, které v podnicích probíhají, ve své úvodní podkapitole také ale vysvětlí rozdíly mezi významově podobnými pojmy jako je například *řízení lidských zdrojů* a *personalistika*. Druhá kapitola tak přiblíží

proces řízení lidských zdrojů již od prvního kroku – personálního plánování – na nějž autor postupně naváže činnostmi nutnými pro získávání zaměstnanců a jejich následné přijetí a rozmístění na nové pracoviště. Největší pozornost bude kladena na činnosti, které podle autora nejvíce přispívají k rozvoji zaměstnanců a tím i ke zvýšení jejich hodnoty pro podnik a naplnění všech podnikových cílů. Těmito činnostmi budou hodnocení pracovníků, které slouží jako podklad pro následné odměňování jejich práce a pro vzdělávání, tedy zvyšování jejich znalostí, dovedností a zkušeností. Poslední blíže zkoumanou oblastí řízení lidských zdrojů budou ve druhé kapitole pracovní podmínky a to především z pohledu platné české legislativy, která upravuje práva a povinnosti zaměstnanců i zaměstnavatelů, konkrétněji tak bude hovořit například o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci nebo o kolektivní smlouvě.

Třetí kapitola bakalářské práce pak tyto vybrané personální činnosti jednotlivě analyzuje v případech konkrétních podniků a to na základě dat, které pro účely této bakalářské práce poskytli zaměstnanci personálních oddělení, respektive ti pracovníci, kteří jsou zodpovědní za personální řízení. Informace od nich získali studenti předmětu *personalistika* vyučovaného v zimním semestru akademického roku 2015/2016 na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice prostřednictvím dotazníku, který byl vytvořen pro účely tohoto předmětu a této bakalářské práce. Součástí podkapitol, které se budou jednotlivě věnovat zmíněným personálním činnostem, budou i diskuse analyzovaných výsledků zaměřené na možné příčiny těchto výsledků a na jejich porovnání a vazby s některými dalšími aspekty řízení lidských zdrojů.

1 MANAGEMENT

Tato kapitola bakalářské práce se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů managementu, kterými jsou v první řadě definice pojmu *management* a následné uvedení a srovnání definic funkcí managementu od různých autorů. Současně tato část práce vysvětluje pojem *řízení lidských zdrojů*, respektive *personalistika*, v rámci těchto funkcí managementu.

1.1 Pojem management

Pojem **management** lze do českého jazyka přeložit jako *řízení, vedení, správu* či *organizování* vycházející z anglického infinitivu *to manage* s významem *řídít* či *vést*, ale také *organizovat* nebo *zvládnout*. Podobně jako lze přeložit tento pojem několika slovy s lehce odlišnými významy, nabývá i slovo *management* několika různých věcných významů:

Způsob vedení lidí

Management lze chápat jako způsob vedení lidí, při kterém řídící, vedoucí pracovník v roli manažera vede ostatní spolupracovníky k co nejefektivnějšímu dosažení podnikových cílů, respektive k vytvoření vhodného prostředí, ve kterém má být těchto cílů dosaženo.

Koontz a Weihrich [16] uvádějí, že management je „*proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“.

Podobně definují management i Bartolová a Martin [2] jako „*proces dosahování podnikových cílů zapojením čtyřech hlavních funkcí – plánování, organizování, vedení a kontroly*“. Ve své definici se zmiňují o tzv. **manažerských funkcích**, více o tomto tématu viz podkapitola 1.2 – Manažerské funkce.

Donnelly [8] vysvětluje pojem management jako „*proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací*“.

Vědní disciplína

Veber [21] uvádí, že „*management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy*“. Pomocí těchto poznatků se pak manažeři snaží o dosažení stanovených podnikových cílů.

Stejný autor dále dodává: „*Management v sobě obsahuje i prvky umění, které souvisí s individuálními schopnostmi manažerů. Jde o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování atd.*“ [21]

Management tedy stojí na pomezí vědy, která se opírá o poznatky i jiných vědních oborů jako je ekonomie, sociologie, statistika apod., a umění odrážejícího se v individualismu řídicích pracovníků.

Skupina řídicích pracovníků

V širším slova smyslu vyjadřuje pojem *management* skupinu řídicích, vedoucích pracovníků (manažerů), kteří se prostřednictvím sebe a jiných lidí snaží dosáhnout cílů organizace.

1.2 Manažerské funkce

Veber [21] managementem coby náplní manažerské funkce rozumí „*soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.*“

Tyto specifické činnosti zmíněné výše definovali světoví autoři 20. století různě (viz níže). Nejednotnost v názorech, co tvoří základ činnosti manažerů, se podle Vebera [21] odráží již v tom, kdy někteří autoři nazývají tyto činnosti jako *funkce*, jiní mluví o *rolích* a objevuje se i pojem *komponenty manažerské práce* apod. Avšak vzhledem k faktu, že jak Koontz s Wehrlichem [16], tak Bartolová s Martinem [2] se ve svých knihách zmiňují o funkcích managementu, bude i autor této práce dále používat název *funkce managementu*, respektive *manažerské funkce*.

Fayol [10] považuje za pět funkcí managementu:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- koordinace (coordinating),
- příkazování (commanding),
- kontrola (controlling).

Gulick [12] v roce 1937 zmínil jiné manažerské funkce, které označuje akronym POSDCORB z jejich anglických názvů:

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- personální zajištění (staffing),
- přikazování (directing),
- koordinace (coordinating),
- podávání zpráv (reporting),
- rozpočtování (budgeting).

Moore [18] zmiňuje za manažerské funkce:

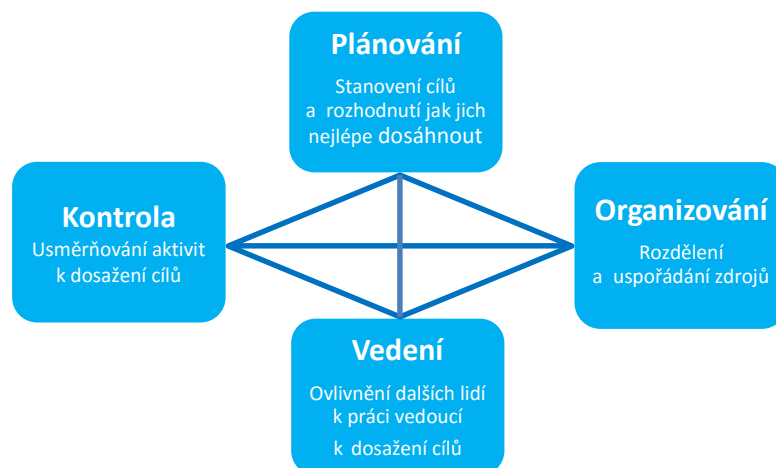
- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- personální zajištění (staffing),
- přikazování (directing),
- kontrola (controlling).

Koontze a Wehrich [16] člení funkce managementu následovně:

- **plánování** (planning),
- **organizování** (organizing),
- **personalistika** (staffing),
- **vedení** (leading),
- **kontrola** (controlling).

Bartolová a Martin [2], jak již bylo zmíněno výše, uvažují následující čtyři funkce (viz obrázek č. 1):

- plánování (planning),
- organizování (organizing),
- vedení (leading),
- kontrola (controlling).



Obrázek č. 1: Manažerské funkce

Zdroj: Upraveno a přeloženo z [2]

Veber [21] označuje manažerské funkce za tzv. *průřezové činnosti*:

- rozhodování,
- organizování,
- řízení lidských zdrojů,
- komunikování,
- práce s informacemi,

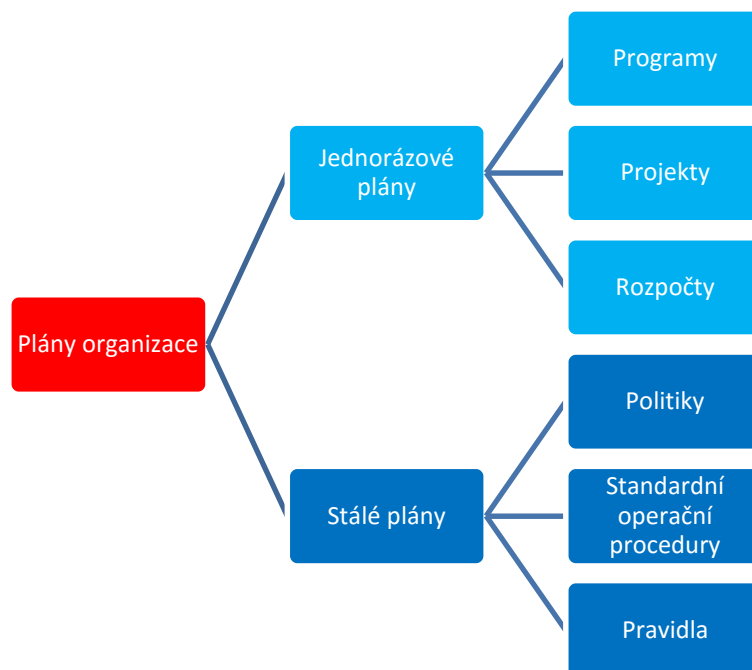
a doplňuje je o tzv. *činnosti naplňující fáze managementu*:

- plánování,
- implementace,
- kontrola.

Z výše uvedených různých definic manažerských funkcí se tato práce dále zaměřuje na členění těchto funkcí podle Koontze a Weihricha.

1.2.1 Plánování

Základem pro plánování je plán, kterým můžeme rozumět soubor cílů, strategií, taktik, postupů, pravidel, programů, projektů, politik, procedur, rozpočtů atd. [2][16][21], jak ukazuje například obrázek č. 2, tedy úkolů, které směřují k dosažení vytyčených cílů.



Obrázek č. 2: Dělení plánů organizace

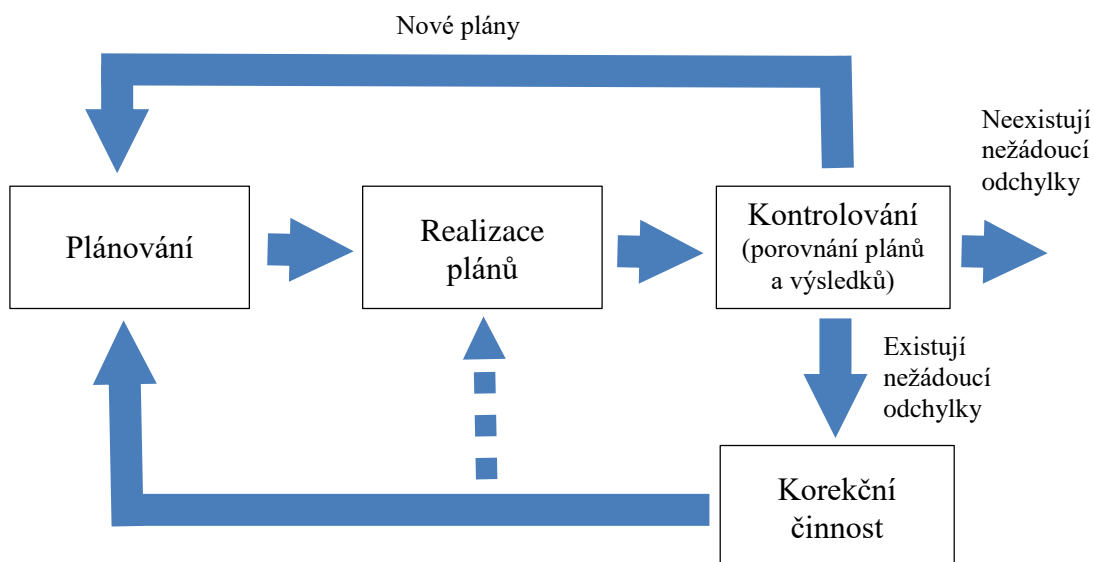
Zdroj: Upraveno a přeloženo z [2]

Zároveň však jsou na tyto cíle kladeny jisté požadavky. Například Hollensen [13] tvrdí, že by cíle měly být kvantifikované, akceptovatelné, odsouhlasitelné, konzistentní a specifické. Bartolová a Martin ve své knize [2] uvádějí požadavky na cíle jako vyzývavost, respektive podnětnost, dosažitelnost, specifičnost, měřitelnost, relevantnost a časovou ohraničenost. Jiná teorie formulovaná do akronymu SMART¹ [9] říká, že cíle mají být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené.

Samotné plánování je pak proces, kterým jsou tyto cíle stanoveny a kterým je definováno, jak těchto cílů dosáhnout. Nutno také podotknout, že ačkoliv je plánování součástí manažerských funkcí, má mezi funkcemi managementu výsadní postavení, neboť konkrétní realizace všech ostatních následných manažerských funkcí vycházejí z cílů, které jsou stanoveny při plánování.

Lze říci, že podobně důležitého významu nabývá i rozhodování, jak naznačuje obrázek č. 3, neboť bez kontroly jak a jestli je stanovených cílů vůbec dosaženo a bez následné zpětné vazby včetně opravných mechanismů, by samotné plánování ztrácelo na významu.

¹ Akronym z anglických názvů – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific/Trackable



Obrázek č. 3: Vztah mezi plánováním a kontrolováním

Zdroj: Upraveno podle [16]

Jednotlivé druhy plánů můžeme rozdělit podle **úrovně**, ve které je o jejich realizaci rozhodováno. Těmito druhy jsou:

- **strategické** plánování,
- **taktické** plánování,
- **operativní** plánování.

Z hlediska **časového horizontu** dělíme plánování na:

- **dlouhodobé** plánování (na pět a více let),
- **střednědobé** plánování (od jednoho roku do pěti let),
- **krátkodobé** plánování (do jednoho roku).

Podle **věcné náplně plánu** lze hovořit například o:

- výrobním plánu,
- finančním plánu,
- logistickém plánu,
- personálním plánu,
- investičním plánu aj.

1.2.2 Organizování

Organizování je podle Koontze a Weihricha [16] „část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci“. Veber [21] chápe organizování jako „cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému“.

V souvislosti s organizováním se setkáváme s pojmem **organizační struktura**, kterou lze dále rozdělit na **formální organizační strukturu** a **neformální organizační strukturu**.

Child [14] uvádí, že se organizační struktura skládá především z těchto čtyř elementů:

1. Přiřazení úkolů a odpovědností, které určují práce jednotlivců a útvarů.
2. Shlukování jednotlivých pozic do útvarů a útvarů do úseků či větších oddělení, což vede k sestavení organizační hierarchie.
3. Rozličné mechanismy nutné k usnadnění vertikální koordinace, jako je podávání jednotlivých zpráv daným manažerským pozicím nebo stupeň delegování pravomocí.
4. Rozličné mechanismy potřebné k podpoře horizontální koordinace, jako jsou pracovní skupiny a vnitropodnikové týmy.

Organizační strukturu lze znázornit v organizačním diagramu, viz obrázek č. 4.

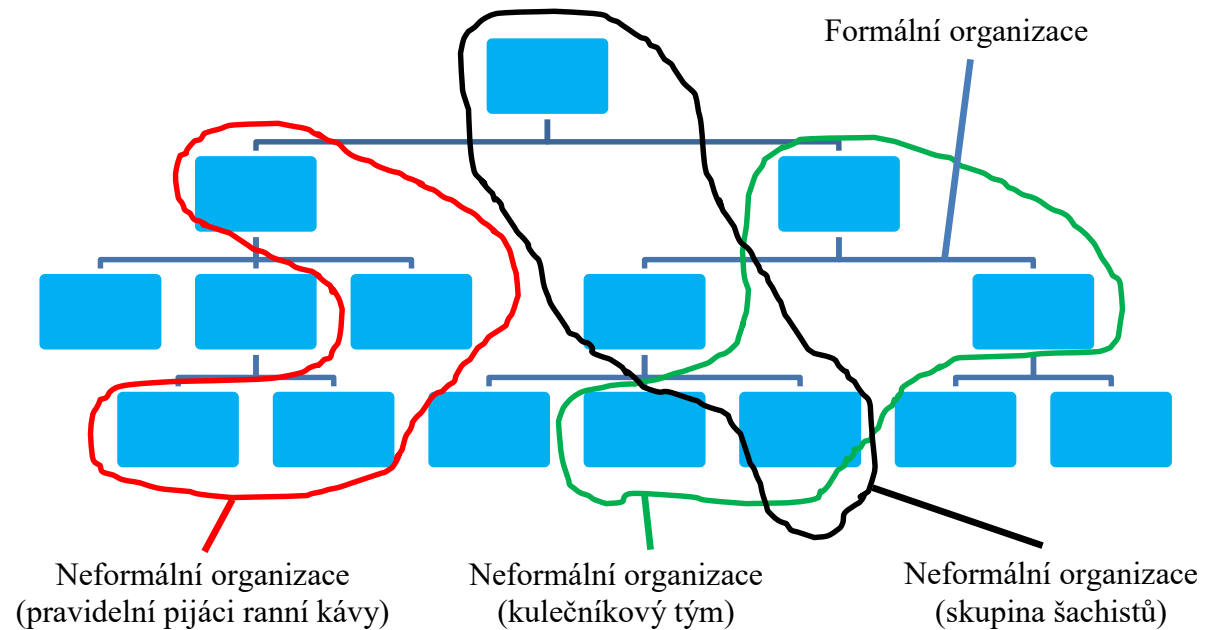
Formální organizační struktura

Formální organizační strukturou rozumíme vnitřními předpisy podniku stanovené uspořádání prvků a vazeb mezi nimi v podniku. Vyskytují se zde vztahy jako nadřízenost, podřízenost a rovnocennost.

Neformální organizační struktura

Neformální organizační struktura není na rozdíl od té formální dána vnitřními předpisy podniku a je tak hůře viditelná. Vzniká často spontánní interakcí zaměstnanců podniku, kteří se sbližují na základě například společných zájmů, koníčků, hodnot apod.

Rozdíl mezi formální a neformální organizační strukturou dobře zachycuje obrázek č. 4.



Obrázek č. 4: Organizační diagram formální a neformální organizační struktury

Zdroj: Upraveno podle [16]

Organizační struktury můžeme dále dělit do několika **klasifikačních skupin** a ty poté rozdělit na jednotlivé **organizační formy**. Veber [21] uvádí tyto skupiny a formy:

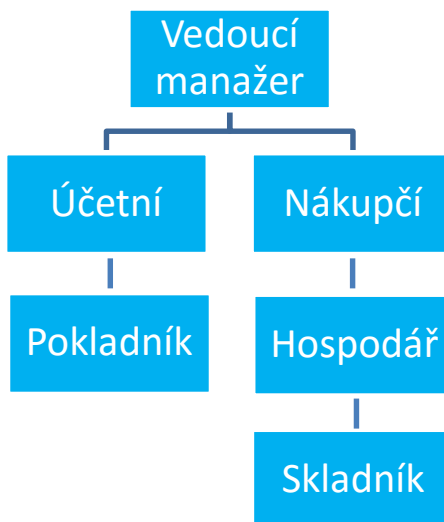
- **klasifikační skupina vycházející z dělby pravomocí,**
 - **liniová** organizační struktura,
 - **funkcionální** organizační struktura,
 - **liniově štábní** organizační struktura,
- **organizační struktura s pružnými prvky,**
 - **maticová** organizační struktura,
- **klasifikační skupina vycházející z činností nebo jejich výsledků,**
 - **funkční** organizační struktura,
 - **divizní** organizační struktura,
 - **hybridní** organizační struktura.

Stejný autor dále dělí organizační struktury na **ploché** (viz obrázek č. 5) a **strmé** (viz obrázek č. 6).



Obrázek č. 5: Plochá organizační struktura

Zdroj: Upraveno podle [21]



Obrázek č. 6: Strmá organizační struktura

Zdroj: Upraveno podle [21]

1.2.3 Personalistika

Koontz a Weihrich [16] personalistikou rozumí „*obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení*“. Podrobněji se tomuto tématu věnuje kapitola 2 – Řízení lidských zdrojů.

1.2.4 Vedení lidí

Vztah nadřízenosti vůči podřízeným, o kterém mimo jiného pojednává podkapitola 1.2.2 – Organizování – jako o jedné z vazeb (vztahu) mezi prvky (lidmi) v systému při sestavování organizační struktury, vede bezprostředně ke vzniku privilegia, moci řídicího či vedoucího pracovníka nějakým způsobem řídit své podřízené. Samotné řízení lidí ovšem k efektivnímu dosažení stanovených cílů nemůže stačit, neboť u všech lidí se projevuje, ať skrytě či otevřeně, jejich osobitost a svéráznost. Na tyto individuální rozdíly je zapotřebí správně působit a nejen

tedy řídit lidi z pozice moci nadřízeného pracovníka, ale také se jim více lidsky přiblížit a vést je.

Koontz a Weihrich [16] definují vedení jako „*ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů; ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu*“.

Stejně jako tvoří pojmy „nadřízenost“ a „podřízenost“ neoddělitelný pár, stejný vztah zaujímá i „vedení (lidí)“ vůči „následování (lidmi)“, jedno bez druhého není možné. Lidé mají podle autora této práce tendenci následovat ty vedoucí, kteří jsou podle jejich názoru schopni uspokojovat jejich potřeby a dovést je k dosažení osobních cílů, což klade na manažery jisté osobnostní požadavky a staví je tak do role vůdců.

Vedle odborných, technických a koncepčních dovedností by měl manažer-vůdce oplývat také lidskými dovednostmi. Měl by stimulací umět druhé motivovat, inspirovat je, iniciovat v nich touhu sami se rozvíjet, měl by s podřízenými umět správně komunikovat, porozumět jim a vcítit se do jejich potřeb, mít jisté charisma a morální zásady. V neposlední řadě by měl jít ostatním sám příkladem, učit se nejen ze svých chyb a mít sám touhu lidi vést.

Existují přitom tři možnosti, tzv. **manažerské okruhy**, jak může manažer ke svým podřízeným přistupovat a jakou budou mít on a jeho podřízení roli při rozhodování.

Prvním okruhem je tzv. **autokratický okruh**. Manažer se při uplatňování tohoto stylu řízení snaží sám rozhodovat, leckdy si nenechá do řízení ani nikým mluvit, vynucuje si autoritu z pozice moci, čímž se někdy snaží zakrýt svoje vlastní chyby a nedostatky.

Dalším okruhem je **okruh demokratický**. Při něm se manažer často radí se svými podřízenými v otázkách řízení podniku, obvyklým případem také bývá možnost participace podřízených na řízení nebo alespoň možnost vyjádření jejich názoru na způsob řízení, manažer také často deleguje pravomoci. Lze říci, že tento manažerský okruh podporuje komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými a celkově zlepšuje mezilidské vztahy mezi pracovníky.

Třetím a posledním okruhem je **liberální okruh** řízení. Manažer mnohdy do řízení ani sám nezasahuje a veškerou odpovědnost nechává na svých podřízených. Někdy řízení jen přihlíží a snaží se jej třeba ovlivnit, jindy nejeví ani o průběh řízení zájem, nebo mu dokonce jeho podřízenými ani není umožňováno se na řízení podílet.

Vraťme se ale zpět k manažerovi-vůdci. Z popisu manažerských okruhů výše se lze podle autora práce domnívat, že správný vůdce bude uplatňovat demokratický manažerský okruh rozhodování. Důležitým faktorem je totiž **motivace** – souhrn vnitřních pohnutek k určitému

chování či jednání – na kterou může jeden člověk u druhého působit správnou **stimulací** – souhrnem vnějších pobídek, které usměrňují chování lidí.

Motivací se zabýval například americký psycholog Abraham Maslow, který sestavil tzv. **Maslowovu hierarchii potřeb** zobrazenou na obrázku č. 7.



Obrázek č. 7: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Upraveno podle [21]

Teorie říká, že pouze neuspokojené potřeby mohou ovlivnit chování lidí, přičemž je-li uspokojena jedna skupina potřeb, snaží se člověk uspokojit potřeby o kategorii bezprostředně vyšší (prvotními potřebami jsou fyziologické potřeby umístěné v hierarchii nejnižší).

Fyziologickými potřebami rozumíme potřebu stravování se, pití, spánku apod. Mezi potřeby jistoty a bezpečí patří ochrana před úrazem, strádáním, strachem, smrtí atd. Sociálními potřebami jsou potřeby sdružování se do kolektivů, navazování přátelství a lásky. Potřebou uznání a úcty se rozumí touha být právem uznávaný ostatními, ale také sebeúcta. Potřeba seberealizace je nejvýše položená a spočívá v plném využití vlastního potenciálu.

Vedle Maslowovy teorie potřeb se můžeme v odborné literatuře setkat také například s **Herzbergerovou dvoufaktorovou teorií**, která modifikuje Maslowovu teorii o faktory, které vedou k uspokojení z práce, a o faktory, které mohou způsobit dokonce neuspokojení z práce. Další motivační teorií je **McGregorova teorie X a Y** vycházející z dvou protikladných skupin předpokladů o povaze lidí.

1.2.5 Kontrolování

Kontrolováním rozumíme proces, při kterém jsou plánované výsledky porovnávány s výsledky skutečnými. Je tedy patrné, že kontrolování, ač souvisí i s ostatními manažerskými funkcemi, je nejvíce spjato právě s plánováním, do kterého leckdy vstupuje už v jeho průběhu.

Koontz a Weihrich uvádí tři kroky, ze kterých se skládá základní kontrolní proces [16]:

- 1) stanovení standardů,
- 2) měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům,
- 3) korekce odchylek od standardů a plánů.

Samotný kontrolní proces může být realizován interně nebo externě, rozlišujeme pak:

- **vnitřní kontrolu** prováděnou uvnitř organizace,
- **vnější kontrolu**, kterou lze dále rozdělit na:
 - kontrolu smluvním partnerem (dochází k outsourcingu),
 - kontrolu státními orgány.

Podle působnosti pak rozlišujeme kontrolu **preventivní**, **průběžnou** a kontrolu **zpětnou vazbou**.

1.3 Shrnutí první kapitoly

V této kapitole byl definován pojem management a vysvětleny jeho tři různé věcné významy – způsob vedení lidí, vědní disciplína a skupina řídicích pracovníků. Dále se kapitola zabývala pojmem manažerské funkce a podobným pohledem na ně ze stran několika zahraničních autorů.

Jednotlivé manažerské funkce – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování – byly následně detailněji přiblíženy v jednotlivých podkapitolách s tím, že personalistice se věnuje zvláště celá kapitola 2 – Řízení lidských zdrojů.

V rámci plánování pojednávala tato kapitola zejména o pojmech *plán* a *cíl* a dále bylo uvedeno některé dělení plánů a to zejména ze tří pohledů – rozhodovací úrovně, časového horizontu a věcné náplně plánu.

V podkapitole věnující se organizování došlo k přiblížení formální a neformální organizační struktury a vyjmenování nejčastějších organizačních forem.

Část týkající se vedení lidí se zabývala rozdílem mezi řízením a vedením lidí a popsala různé přístupy k nim, tzv. okruhy – autokratický, demokratický a liberální. Vysvětlen byl také význam motivace a stimulace a jejich uplatnění v případě některých motivačních teorií, zejména Maslowovy teorie potřeb.

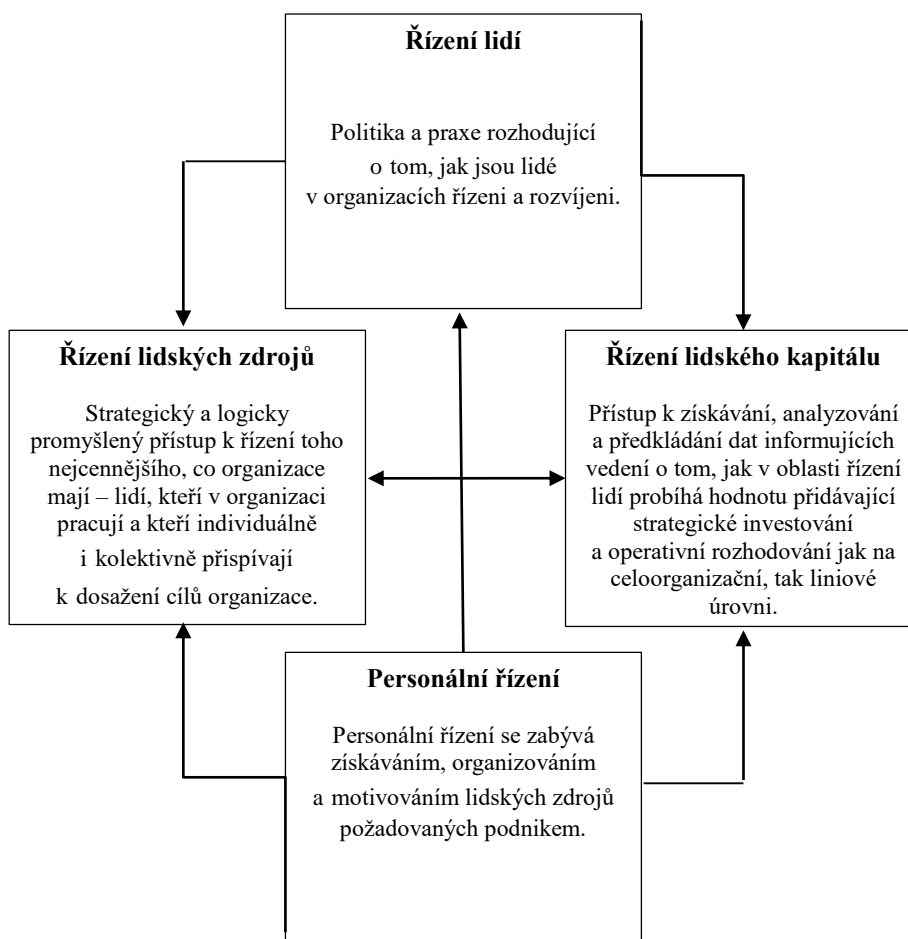
Kontrolování bylo rozděleno na vnitřní a vnější, respektive preventivní, průběžné a zpětnou vazbou.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong [1] definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

V odborné literatuře se ovšem setkáváme i s podobnými pojmy jako je *personální práce, personalistika, personální agenda, personální řízení, řízení lidí, řízení lidského kapitálu* apod. V podkapitole 1.2 – Manažerské funkce – jsme se mohli při definování funkcí managementu různými autory setkat také s různými pojmy, kterými byly *personální zajištění, personalistika a řízení lidských zdrojů*. Ačkoliv někteří autoři vidí v těchto pojmech spíše synonyma, o čemž vypovídá nazývání jedné činnosti různými názvy, jiní autoři spatřují ve výše uvedených pojmech rozdíly, zejména co se pojmů *personální řízení* a *řízení lidských zdrojů* týče.

Sám Armstrong uvádí mezi těmito pojmy následující vztahy, které zobrazuje obrázek č. 8:



Obrázek č. 8: Vztah mezi pojetími řízení lidí

Zdroj: Upraveno podle [1]

2.1 Koncepce personální práce

Koubek [17] tvrdí, že pojmy *personální práce* a *personalistika* obecně označují tu oblast řízení organizace, která se věnuje personální činnosti. Jedná se tedy o nadřazený, zastřešující pojem. Dodává, že pojmy *personální administrativa (správa)*, *personální řízení* a *řízení lidských zdrojů* pak označují jednotlivé koncepce či fáze vývoje personální práce (personalistiky).

Podobně uvádí i Dvořáková [9] několik stádií, kterými pojem *personální práce* postupně prošel během 20. století. Jmenuje chronologicky tyto:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení lidského kapitálu.

2.1.1 Personální administrativa

Personální administrativou je chápána personální práce jako služba, která zajišťuje personální agendu, administrativní práce a procedury. Jedná se tedy o administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí, evidencí o nich, vedením informací o jejich činnosti, které následně předává řídicím složkám organizace, a vykazováním personálních záležitostí dalším státním institucím. V tomto stádiu se projevovala spíše pasivní role personální práce. [9][17]

2.1.2 Personální řízení

Ačkoliv se v časovém zařazení neshodne Dvořáková, která uvádí, že se toto pojetí začalo objevovat až od druhé poloviny 60. let 20. století [9], s Koubkem, který tvrdí, že se personální řízení jako koncepce personální práce objevuje už před druhou světovou válkou [17], společné jim je kladení důrazu na pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku, což potvrzuje i definice podle Armstronga, viz obrázek č. 8.

Je důležité zmínit, že personální řízení začíná zaujímat aktivní roli v personální práci, kdy se formují nové personální útvary obsazované specialisty s rozsáhlými pravomocemi, jejichž vedoucí se stává součástí užšího vedení organizace. Personální práce má povahu operativního řízení. [9][17]

2.1.3 Řízení lidských zdrojů

V druhé polovině 20. století začíná důležitost lidských zdrojů převyšovat důležitost finančních či materiálních zdrojů a tím se mění i vztah manažerů k zaměstnancům, kteří se pro organizaci stávají tím nejdůležitějším, co podnik má, co je potřeba správně řídit a dále rozvíjet.

Objevují se také různé modely řízení lidských zdrojů, mezi něž se řadí **model shody**, respektive souladu, a **harvardský model** [1][9]. Dvořáková [9] v knize *Management lidských zdrojů* uvádí ještě **stochastický model** představující variantu modelu souladu omezující se na podmínky USA.

Model shody

Tento model byl formulován tzv. Michigan Business School v 80. letech 20. století a tvrdí, že systémy lidských zdrojů (tj. filosofie, strategie, politiky, procesy, praxe a programy) musí být společně s organizačními strukturami organizace v souladu či ve shodě se strategií organizace, personální práce tedy začíná mít povahu strategického dlouhodobého řízení. Představitelé michiganské školy zmiňují také čtyři procesy vykonávané ve všech organizacích:

- výběr,
- hodnocení,
- odměňování,
- rozvoj.

Harvardský model

Tvůrcem tohoto modelu řízení lidských zdrojů byla harvardská škola taktéž v 80. letech 20. století. Její představitelé definují management lidských zdrojů jako „*všechna manažerská rozhodnutí a činnosti, které ovlivňují podstatu vztahu mezi organizací a zaměstnancem*“ [9]. Hlavní roli v tomto modelu hrají linioví manažeři, kteří mají větší odpovědnost za koordinované propojení strategie organizace, personálního plánování a dalších aktivit i přes rozdílné zájmy managementu, vlastníků, zaměstnanců, státu a dalších subjektů. Vedle toho pracují s lidmi, na které je lepší nahlížet jako na potenciální bohatství než jako na nákladovou položku.

Pro lepší názornost a shrnutí odlišností koncepce řízení lidských zdrojů od personálního řízení uvádí Koubek [17] tyto odlišující znaky:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace.
- Personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejvyššího vedení organizace.
- Mimořádný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků.
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.1.4 Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál definovali Bontis a kol. [3] následovně: „*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.*“

Armstrong [1] definuje řízení lidského kapitálu jako „*přístup k získávání, analyzování a předkládání dat informujících vedení o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování jak na celoorganizační, tak liniové úrovni*“ (viz obrázek č. 8).

Jak už bylo zmíněno, lidé jsou tím největším bohatstvím, které organizace má. Aby se podnikům ve všech ohledech dařilo, je zapotřebí do tohoto bohatství, lidského kapitálu, efektivně investovat, což by mělo vést k získání a udržení schopných, kvalifikovaných, věrných, spokojených a dobře motivovaných pracovníků. Je nutné správně rozvíjet jejich schopnosti, dovednosti a potenciál, neboť právě oni vytvářejí pro podnik tu jedinečnou přidanou

hodnotu, díky které může podnik v konkurenčním boji obstát. Důležité je také tento hodnotu přidávající proces efektivně měřit, což se jeví vzhledem k nehmotné povaze lidského kapitálu jako obtížné, přesto je možné se opřít o některá kvantifikovatelná měřítka jako například o rozpočet věnovaný na školení zaměstnanců, počet dní určených pro rozvoj manažerů apod.

2.2 Personální činnosti

Dělení personálních činností podle různých autorů zachycuje níže tabulka č. 1:

Tabulka č. 1: Rozdělení personálních činností

Dvořáková [9]	Kleibl, Dvořáková, Šubrt [15]	Koubek [17]	Členění pro účely bakalářské práce
analýza práce a vytváření pracovního úkolu	hodnocení práce a popis pracovních míst	vytváření a analýza pracovních míst	personální plánování
plánování lidských zdrojů	plánování pracovníků	personální plánování	
získávání, výběr a adaptace zaměstnanců	získávání, výběr a rozmisťování pracovníků	získávání, výběr a přijímání pracovníků	přijímání zaměstnanců
rozmisťování zaměstnanců		rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru	mobilita zaměstnanců
řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	hodnocení pracovníků	hodnocení pracovníků	hodnocení pracovníků
odměňování a zaměstnanecké výhody	odměňování	odměňování	odměňování pracovníků
vzdělávání a rozvoj	podnikové vzdělávání	vzdělávání pracovníků	vzdělávání pracovníků
pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání	pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání	pracovní vztahy	pracovní podmínky
péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj	sociální péče a aktivity volného času	péče o pracovníky	
organizace práce a pracovní podmínky BOZP	BOZP a pracovní podmínky		
personální informační systém	personální informační systém	personální informační systém	vnitrofiremní komunikace
komunikace a informování zaměstnanců	komunikace, informovanost a styl vedení ve firmě		

Zdroj: Vlastní zpracování podle [9][15][17]

2.2.1 Personální plánování

Jak již bylo zmíněno, v koncepci řízení lidských zdrojů má personální práce charakter dlouhodobého strategického řízení. Samotné (strategické) plánování, o kterém pojednává podkapitola 1.2.1 – Plánování – je nejdůležitější manažerskou funkcí, stejně tak lidé jsou pro organizaci tím nejdůležitějším, co podnik má, což pak plánování lidských zdrojů přisuzuje významnou důležitost pro chod podniku. Aby bylo plánování lidských zdrojů efektivní, musí být napojeno na dlouhodobé plány organizace, musí je podporovat, být s nimi v souladu a musí z nich vycházet. Můžeme tedy říci, že plánování lidských zdrojů je plánováním odvozeným, jak uvádí i Koubek [17].

Ten ve své knize [17] zmiňuje také definici personálního plánování následovně:

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“

Stejný autor dodává, že cílem personálního plánování je zajistit organizaci v současnosti i v budoucnosti pracovní síly

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

Podle Dvořákové [9] znamená plánování lidských zdrojů „*procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu; plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb*“.

Tatáž autorka také uvádí, co je obsahem plánování lidských zdrojů. Jedná se o tyto aktivity:

- rozbor prostředí,
- předpověď poptávky po práci,
- předpověď nabídky lidských zdrojů,
- identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nástin jeho řešení,
- harmonogram akcí k realizaci tohoto řešení,
- kontrolu a vyhodnocování.

Z časového hlediska dělíme personální plánování na plány [17]:

- **dlouhodobé,**
- **střednědobé,**
- **krátkodobé,**

respektive

- **strategické,**
- **taktické či manažerské,**
- **operativní.**

Samotné plány lidských zdrojů pak Koubek [17] rozděluje na:

- plány získávání a výběru pracovníků,
- plány vzdělávání pracovníků,
- plány rozmisťování pracovníků,
- plány odměňování a produktivity práce,
- plány penzionování a propuštění pracovníků.

2.2.2 Získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců Koubek [17] definuje následovně: „*Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).*“

V případě, že není možné obsadit volné pracovní místo z řad současných zaměstnanců, musí organizace najít vhodného kandidáta pro uzavření pracovního poměru mimo organizaci na trhu pracovních sil. To může udělat organizace buď sama ve vlastní režii, nebo outsourcovat (nechat zajistit externě) tuto činnost například na nějakou personální agenturu. V obou případech však prochází získávání nového zaměstnance těmito kroky:

- **náborem,**
- **výběrem,**
- **přijetím.**

Dále se tato podkapitola bude zabývat pouze získáváním zaměstnanců mimo organizaci, neboť o získávání zaměstnanců z řad podniku (vertikální mobilitě) se věnuje podkapitola následující.

Příprava a nábor

Nežli samotný nábor nových zaměstnanců začne, je zapotřebí učinit několik nezbytných kroků ze strany podniku, které náboru předcházejí.

V první řadě se jedná o uvědomění si a identifikování potřeby získávání nových pracovníků jako součást analýzy pracovních míst, což je otázkou personálního plánování. Na identifikaci potřeb navazuje popis a specifikace pracovního místa, tedy získání co nejvíce informací o volném pracovním místě. Nedojde-li následně k volbě jiných alternativ, jako například zrušení pracovního místa, pokrytí práce formou přesčasů nebo částečného pracovního úvazku atd., pak po rozhodnutí, zdali organizace využije vlastních lidských zdrojů nebo vnějších, popřípadě kombinace těchto dvou řešení, je dalším krokem formulování a zveřejnění nabídky práce s definováním požadavků (vzdělání, kvalifikace, schopnosti, dovednosti aj.) a potřebných dokumentů (životopis, motivační dopis, certifikát jazykové úrovně apod.), které bude organizace po uchazečích požadovat. Shromážděním těchto informací o přihlášených uchazečích může začít samotný výběr, respektive předvýběr, uchazečů.

Zaměřme se nyní na metody získávání pracovníků. Koubek [17] uvádí tyto metody získávání pracovníků:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení od současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky v organizaci i mimo ni,
- letáky,
- inzerce v médiích,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi, veletrhy pracovních příležitostí,
- spolupráce s odbory, odborníky, vědeckými společnostmi apod.,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání komerčních zprostředkovatelen,
- používání počítačových a sociálních sítí.

Výběr

Výběru uchazečů předchází jejich předvýběr, kdy pracovníci personálního oddělení analyzují a zhodnotí přihlášky a dokumenty uchazečů a rozhodnou, zdali jsou způsobilí pro danou práci, zdali budou vhodnými spolupracovníky, kteří zapadnou do pracovního kolektivu, a jaká je jejich motivace vykonávat danou práci.

Kromě již zmíněného životopisu (latinsky curriculum vitae – CV) a motivačního dopisu jsou dalšími dokumenty, které se v předvýběru uchazečů hodnotí, například osobní dotazníky, lékařské a pracovní posudky, certifikáty o jazykové úrovni, potvrzení o ukončení studia, reference apod.

Součástí výběru, kdy je ovšem často přihlášeno mnoho uchazečů, z nichž bývá nutno vybrat užší skupinu adeptů, mohou být i různé testy dovedností, komunikace, schopností, osobnosti, inteligence, zdatnosti atd., případně mohou být využita tzv. **assessment centra**, kde je většinou vícero hodnotitelů hodnocen větší počet pracovníků (často do 10 uchazečů), kteří mají leckdy společně řešit daný úkol. Uchazeči jsou porovnáváni z více hledisek a jsou tak hodnoceni komplexně.

Po zredukování vysokého počtu uchazečů často přichází na řadu osobní výběrový pohovor, který může být jak strukturovaný, tak nestrukturovaný, respektive polostrukturovaný, a může

probíhat pouze s personalistou, s personalistou a například odborným manažerem nebo před hodnotící komisí.

Přijetí a adaptace

Je-li uchazeč vybrán na základě výběrového řízení a nabídku práce přijme, vznikne uzavřením pracovní smlouvy pracovní poměr. Ten může být vedle smlouvy uzavřen také jmenováním nebo volbou.

Z již samotné smlouvy se pracovník povinně dozví, jaký druh práce bude vykonávat, kde bude práci vykonávat a jaké je datum nástupu do práce. Kromě toho může být součástí smlouvy i stanovení minimální výše mzdy, rozsah pracovní doby, dovolená a další pracovní podmínky. Seznámen by měl být také s bezpečností a ochranou zdraví při práci, pracovní řádem, etickým kodexem a jinými pracovními povinnostmi.

Výše uvedené seznámení s povinnostmi a podmínkami práce lze označit za první kroky adaptace zaměstnanců, tedy jejich začlenění do organizace a pracovního kolektivu. Cílem adaptace je seznámit pracovníky s organizací a podnikovou kulturou, s hodnotami a s cíli, které má organizace stanovené, s jejími zaměstnanci a managementem, historií apod., zkrátka připravit nového zaměstnance na co nejefektivnější spolupráci v rámci kolektivu a přizpůsobení se pracovním podmínkám.

Adaptace může být **pracovní i sociální**, tyto druhy se vzájemně prolínají. Aby byla adaptace správně řízena a měla na pracovníka i jeho okolí pozitivní vliv, může být využito také **adaptačních programů** a/nebo **patronů**, zkušených a znalých členů pracovní skupiny, kteří mají nové zaměstnance seznámit s podnikem a se sociálními vztahy, zaškolit je a být jim nápomocni.

2.2.3 Mobilita pracovníků

Hovoříme-li o interní mobilitě zaměstnanců zůstávajících v téže organizaci, rozlišujeme dva druhy mobility. Jednou z nich je **mobilita horizontální**, kterou se rozumí přesun zaměstnance z jedné pracovní pozice jak na obdobnou pracovní pozici v rámci pracoviště (**lokální horizontální mobilita**), tak i na jiné pracoviště (**geografická horizontální mobilita**) s jiným místem výkonu práce. Druhým typem mobility je **vertikální mobilita**, kdy je zaměstnanec povýšen nebo naopak ponížěn ve smyslu pohoršení v jeho pracovní pozici.

Kromě horizontální a vertikální mobility je v rámci pohybu zaměstnanců, i když v tomto případě již mimo organizaci, nutno uvažovat také **rozvázání**, respektive **ukončení**, respektive

zánik pracovního poměru. U rozvázání pracovního poměru se tak může stát dohodou, výpovědí nebo zrušením okamžitým či ve zkušební době. Konec pracovního poměru nastává uplynutím doby, na kterou je smlouva uzavřena, a v případě cizinců nebo fyzických osob bez státní příslušnosti také zrušením povolení k pobytu, vyhoštěním z území České republiky či ztrátou povolení k zaměstnání. Zánik pracovního poměru nastává smrtí zaměstnance a za určitých podmínek také smrtí zaměstnavatele, je-li fyzickou osobou. [7]

Outplacement

Je-li pracovník propuštěn z organizace z důvodu nadbytečnosti, je možné mu pomoci při hledání nové práce tzv. **outplacementem**. Outplacement je podle Armstronga [1] „*proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry; může zahrnovat i konzultování, které mohou poskytnout firmy, které se na tuto oblast specializují*“.

Outplacement nejen že pomáhá propuštěným pracovníkům, pomáhá také v budování, respektive posilování, image firmy, která dovnitř podniku i navenek dává najevo, jaká je její politika péče o zaměstnance.

2.2.4 Hodnocení pracovníků

Podle Koubka [17] je hodnocení personální činnost, která se zabývá:

- a) *„zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*
- b) *sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáním těchto výsledků s nimi*
- c) *a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.*“

Úkolem hodnocení pracovníků je tedy „*jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje*“ [9].

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance však neslouží pouze k podání informace, jak si pracovník vede, potažmo k hledání možností, jak pracovní výkon zvýšit či pracovníka lépe motivovat, ale je také důležitým podkladem pro odměňování pracovníků (viz následující podkapitola 2.2.5 – Odměňování pracovníků), rozmisťování pracovníků (viz předchozí

podkapitola 2.2.3 – Mobilita pracovníků) a vzdělávání pracovníků (viz podkapitola 2.2.6 – Vzdělávání pracovníků).

Hodnotitelů pracovního výkonu zaměstnance může být hned několik. Klíčovou roli, jak uvádí například Koubek [17] či Dvořáková [9], hraje **přímý nadřízený**, který své podřízené hodnotí nejčastěji. Vedle přímého nadřízeného může však zaměstnance hodnotit i personalista. Významnou roli hraje i tzv. autoevaluace pracovníků, tedy jejich **sebehodnocení**, které jim napomáhá uvědomit si jejich vlastní přednosti i nedostatky, a pokud si zejména své nedostatky sami uvědomí, mohou pak být více otevření kritice jejich pracovního výkonu ze strany ostatních hodnotitelů, což v konečném důsledku může vést k udržení dobrého sociálního klimatu na pracovišti.

Ať už je pracovník hodnocen **pravidelně** za určitý časový úsek, což umožňuje porovnávat jeho zlepšení/zhoršení oproti minulým obdobím, či **průběžně**, měl by být předem seznámen s pravidly hodnocení, podle kterých bude hodnocen. Tím je míněno zejména období, ve kterém bude hodnocen, a odpovídající hodnotící kritéria.

Hodnotící nástroje

Podle Werthera [22] můžeme nástroje pro hodnocení pracovníků, respektive hodnotící metody, rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří **metody orientované na odvedený pracovní výkon**, tedy s pohledem do minulosti. Druhou skupinou jsou **nástroje orientované na budoucnost**. Jejich další rozdělení znázorňuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Metody hodnocení pracovníka

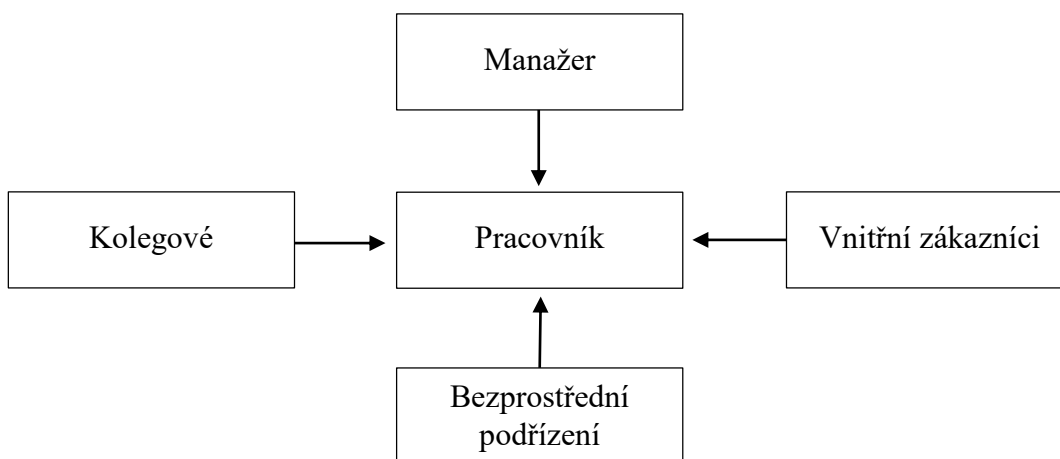
Metody hodnocení pracovníka	
orientované na odvedený pracovní výkon	orientované na budoucnost
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment centre/development centre
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnávání pracovníků	

Zdroj: Upraveno podle [22]

Je-li pracovník hodnocen jen jedním hodnotitelem, ať už podle **kvantitativních** či **kvalitativních** měřítek, hrozí, že bude hodnocení výrazněji ovlivněno subjektivním pohledem hodnotitele. Z tohoto důvodu se jako vhodné jeví, aby pracovníka hodnotilo více hodnotitelů s ať už méně či více odlišnými preferencemi, čímž se sníží riziko zaujatosti hodnotitele a docílí se tak větší objektivity při hodnocení. Tomuto modelu hodnocení odpovídá tzv. **třistašedesátistupňová zpětná vazba**.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

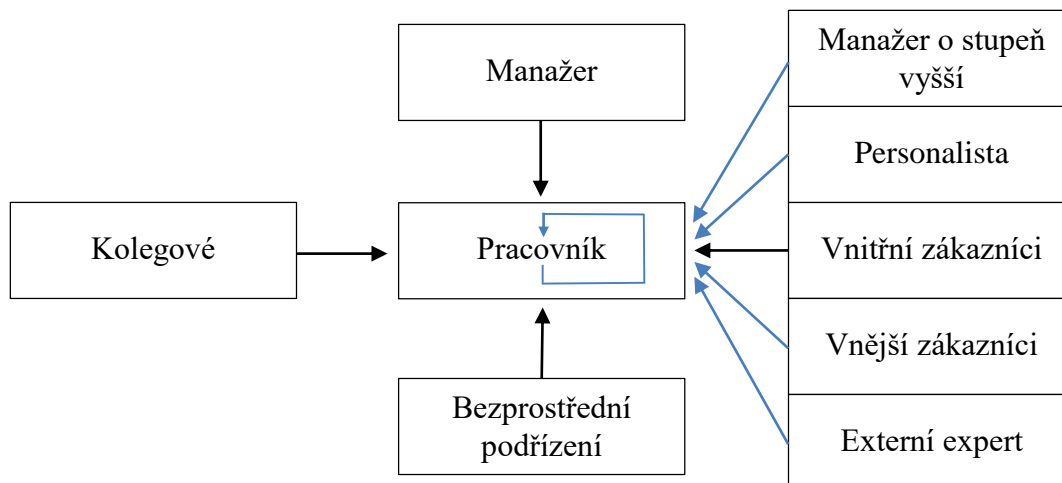
Tzv. model 360° je založen na hodnocení, které pochází z více zdrojů jak uvnitř podniku, tak ze zdrojů mimo podnik, které s podnikem spojují nějaké vazby (dodavatelé, odběratelé, veřejnost apod.). Základní model třistašedesátistupňové zpětné vazby podle Armstronga [1] zachycuje obrázek č. 9.



Obrázek č. 9: Základní model třistašedesátistupňové zpětné vazby

Zdroj: Upraveno podle [1]

Koubek [17] nabízí stejný model doplněný o dodatečné zdroje zpětné vazby a o sebehodnocení. Jeho rozšířený model zachycuje obrázek č. 10.



Obrázek č. 10: Rozšířený model třistašedesátistupňové zpětné vazby

Zdroj: Upraveno podle [17]

2.2.5 Odměňování pracovníků

V předchozí podkapitole bylo zmíněno, že hodnocení pracovního výkonu slouží jako podklad pro odměňování pracovníků za jejich výkon. Podle české legislativy náleží zaměstnanci za vykonanou práci mzda, plat nebo odměna z dohody, nestanoví-li zákon č. 262/2006 Sb. jinak.

Mzda

Dle § 109 odst. 2 zákon č. 262/2006 Sb. se mzdou rozumí „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak“. [7]

Plat

Dle § 109 odst. 3 zákon č. 262/2006 Sb. se platem rozumí „peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,

e) *školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo*

f) *regionální rada regionu soudržnosti,*

s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky“. [7]

Odměna z dohody

Dle § 109 odst. 5 zákon č. 262/2006 Sb. se odměnou z dohody rozumí *„peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti“.* [7]

Nutno podotknout, že *„mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků“*, přičemž *„za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody,“* kde se *„stejnou prací nebo prací stejné hodnoty rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce“.* [7]

Část šestá zákona č. 262/2006 Sb. také definuje, co je to minimální či zaručená mzda, jak se stanovuje mzda a sjednává a určuje mzda a plat, stanovuje platové tarify pro platové třídy a platové stupně aj.

Strategie odměňování

Podle Maslowovy teorie potřeb (viz podkapitola 1.2.4 – Vedení lidí) touží lidé například také po uznání od svého okolí. Při pohledu na Maslowovu hierarchii potřeb lze tedy říci, že čím výše se v této hierarchii pohybujeme, tím více klesá moc peněz tyto vyšší potřeby uspokojit a objevuje se nutkání dosáhnout i na nehmotné hodnoty. Z toho ovšem plyne, že chce-li podnik prostřednictvím stimulů – mj. odměn za práci – své zaměstnance správně motivovat, musí přistoupit i k jiným formám odměn než jen k peněžním odměnám.

Strategie odměňování jako součást personálního plánování (viz podkapitola 2.2.1 – Personální plánování), které je součástí (strategického) plánování organizace (viz podkapitola 1.2.1 – Plánování) s tímto faktem počítá. Cílem strategie odměňování tedy není jen odměnit pracovníka adekvátní mzdou, respektive platem, respektive odměnou z dohody, ale nabídnout mu i možnosti nehmotných stimulů jako je třeba možnost dalšího vzdělávání, stáží, pojištění,

zdravotní péče, závodního stravování apod. Některé druhy nehmotných odměn mohou být lépe rozpoznatelné (jako například výše uvedené příklady), součástí odměňování ale mohou být i na první pohled hůře rozpoznatelné odměny jako jsou třeba zkušenosti a zážitky nebo zkvalitnění pracovního prostředí tím, že přidáme manažerovi do jeho kanceláře koberec či klimatizaci, dělníkům umožníme využívat firemní počítače a sítě apod.

Mzdový systém

Součástí strategie odměňování je stanovení efektivního a spravedlivého mzdového systému v organizaci, který by měl být navíc transparentní, srozumitelný a jednoduchý. Výsledkem tohoto mzdového systému je tzv. **strukturovaná mzda**, kdy podnik systematicky ohodnotil a odměnil tzv. **mzdovotvorné faktory**. Strukturu mzdy zachycuje tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Struktura mzdy za vykonanou práci

Mzdovotvorný faktor	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: Upraveno podle [9]

Mzdové formy

Z tabulky č. 3 tedy vidíme, že kromě tarifně ohodnocené práce ve formě mzdového tarifu nebo příplatků může podnik zaměstnance odměnit také tzv. mzdovými formami a vytvořit tím tzv. **pobídkovou mzdu**.

Tyto mzdové formy jsou plně v pravomoci organizace (na rozdíl od mzdových tarifů, které ovlivňují nařízení vlády, kolektivní vyjednávání a činnosti další subjektů) a dělí se podle Dvořákové [9] na tyto druhy mzdových forem:

- **základní** (samostatné), kam se řadí
 - časová mzda,
 - úkolová mzda,
- a **doplňkové** (nesamostatné), kam patří
 - osobní ohodnocení,
 - prémie,

- provize,
- bonusy,
- odměny,
- **účast na výsledcích** (podíl na hospodářských výsledcích).

Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody můžeme zařadit širokou řadu různých služeb, požitků a zboží, které se pravděpodobně budou lišit podnik od podniku. Některé z těchto výhod jsou shrnuty do tabulky č. 4.

Tabulka č. 4: Zaměstnanecké výhody

odkup podnikového zboží	služební vůz	příspěvky na rekreaci
využití podnikových služeb	závodní stravování	kurzy cizích jazyků
stravenky	doprava do práce	podnikové oblečení
zdravotní péče	penzijní připojištění	další dovolená
příspěvky na sportovní aktivity	příspěvky na kulturní aktivity	poradenství

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanecké výhody mohou nabývat buď plošného, nebo individualizovaného způsobu poskytování. Vzhledem k faktu, že každý člověk je osobnost s vlastními prioritami, hodnotami a potřebami, nemusí vždy vyhovovat podnikem nabízená odměna každému. Z toho důvodu některé podniky zavedly tzv. **kafetéria systém**, kdy si zaměstnanec může sám zvolit z několika nabízených variant odměn podobné hodnoty, nebo si třeba odměnu nevybrat a časem získat odměnu pro něj hodnotnější.

Celková odměna

Souhrn všech druhů odměn, ať peněžitých či nepeněžitých, hmotných či nehmotných, které podnik svým zaměstnancům přiznává, lze označit názvem **celková odměna**.

Armstrong [1] rozděluje celkovou odměnu na dvě hlavní kategorie – na **transakční** a **relační** odměny – které zobrazuje tabulka č. 5.

Tabulka č. 5: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Upraveno podle [1]

2.2.6 Vzdělávání pracovníků

Armstrong [1] definuje vzdělávání jako „proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“. Tento proces může probíhat cíleně, když se člověk například přihlásí do kurzu vzdělávání, nastoupí na vzdělávací instituci nebo si sám aktivně vyhledává nějaké informace, probíhá ovšem také bezprostředně zejména ve formě zkušeností, které člověk získává každý den při interakci s okolním prostředím a s lidmi v něm se pohybujícími, čímž autor míní například konfrontování odlišných názorů různých lidí či chtěným nebo nechtěným vystavováním se novým situacím v běžném životě. Posloupnost těchto činností dobře zachycuje úryvek z kampaně „IF – Live curious“ od National Geographic Channel, v němž stojí: „... if you experience, you learn; if you learn, you grow...“ [19] (česky „... pokud prožíváš, učíš se; pokud se učíš, rosteš/rozvíjíš se...“).

Podle Armstronga [1] rozlišujeme **čtyři typy vzdělávání:**

- **instrumentální** vzdělávání,
- **poznávací (kognitivní)** vzdělávání,
- **citové (emoční)** vzdělávání,
- **sebereflektující** vzdělávání.

Vzdělávání se pak sestává ze **čtyř základních fází**, o kterých se zmiňuje Dvořáková [9]:

- **identifikace potřeby,**
- **plánování a rozpočtování,**
- **realizace,**
- **vyhodnocení efektivnosti procesu.**

Tatáž autorka uvádí také **čtyři oblasti vzdělávání:**

- **orientace,**
- **prohlubování kvalifikace (doškolení),**
- **rekvalifikace (přeškolení),**
- **profesní rehabilitace.**

Vedení každé organizace zajisté usiluje o to, aby podnik ve svém kolektivu měl vzdělané a kvalifikované pracovníky, kteří svému oboru práce rozumí, efektivně pracují a dokáží také přicházet s návrhy na vylepšení pracovních postupů, jsou inovativní a tvůrčí. Jelikož to jsou

právě zaměstnanci podniku, kdo jsou nositeli přidané hodnoty, která podniku zvyšuje zisk, je vedení ochotno investovat do jejich dalšího vzdělávání a nejen pracovního růstu.

V předchozích kapitolách bylo řečeno, že lidé chtějí kromě finančních stimulů získat také uznání či možnost seberealizace. V obojím jim zvýšení jejich dosaženého vzdělání, kvalifikace, schopností a dovedností může pomoci, a proto jim je další vzdělávání často nabízeno formou zaměstnaneckých výhod, například jako kurzy IT či jazykové kurzy. Některé podniky dokonce nabízejí i tzv. **trainee programy**, během kterých si nový zaměstnanec, často čerstvý absolvent vysokých škol, v rámci několika měsíců či let projde hned několik úseků podniku pod vedením patrona, má možnost se zúčastnit zahraniční stáže, lépe poznat chod podniku apod. a tím se skvěle připravit na budoucí úzkou spolupráci s podnikem a nastartovat tak svůj kariérní růst. Jedná se tedy o adaptační a rozvojový program. Jiné podniky zakládají v místě pracoviště také školy nebo výzkumná centra.

Podniky mohou podle svých možností nabízet vzdělávání buď **na pracovišti**, nebo **mimo pracoviště**. V obou případech pak může jít buď o **řízené vzdělávání**, či **neřízené vzdělávání** ať u v rámci pracovního výkonu, nebo mimo něj. Dvořáková [9] uvádí těchto **šest forem vzdělávání**:

- řízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (**neformální vzdělávání**),
- řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (**formální vzdělávání**),
- řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (**institucionalizované vzdělávání**),
- neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (**informální vzdělávání**),
- neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (**interpersonální vzdělávání**),
- neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (**celoživotní sebevzdělávání**).

Kromě toho stejná autorka vyjmenovává různé metody vzdělávání podle toho, jestli probíhá vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj, popřípadě na jejich rozhraní. Rozdělení těchto metod zachycuje tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Metody vzdělávání

Metody vzdělávání na pracovišti	Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště	Metody vzdělávání mimo pracoviště
Instruktaž při výkonu práce	Pracovní porady	Přednáška
Asistování	Poradenství	Demonstrování
Rotace práce	Action learning	Workshop a případové studie
Coaching	Trainee programs	Simulace
Mentoring	Samostudium	Hraní rolí
Counselling	E-learning	Assessment centre
		Outdoor training

Zdroj: Vlastní zpracování podle [9]

Zaměstnanec může být ovšem vzděláván a veden také pro roli budoucího manažera. Je to většinou právě management, který si mezi mladými zaměstnanci vytipovává svoje budoucí kolegy-manažery, kterým se snaží například odlišnými úkoly, speciálním vzděláváním apod. podpořit jejich manažerský potenciál. Samotný zaměstnanec ze začátku ani nemusí vědět, že byl vybrán jako tzv. **manažerská rezerva**.

2.2.7 Pracovní podmínky

Zaměstnanci v jakémkoliv podniku, ať už jednotlivě nebo coby součást pracovního kolektivu/skupiny, přicházejí denně do styku nejen se svými spolupracovníky a zákazníky, ale udržují také zaměstnanecké vztahy se svými zaměstnavateli.

V podkapitole 1.2.2 – Organizování – již byla řeč o tzv. formální a neformální organizační struktuře, přičemž v případě formální organizační struktury se jedná o jeden z prostředků, kdy jsou vnitřními předpisy upraveny zaměstnanecké vztahy. Nejvýznamnějšími dokumenty, které upravují vztahy zejména mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jsou ovšem **zákon č. 262/2006 Sb. – zákoník práce** – který přisuzuje oběma stranám základní práva a povinnosti týkající se pracovního práva, dále **Listina základních práv a svobod** a v neposlední řadě kolektivní smlouva upravující kolektivní pracovní vztahy na základě **předpisu č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání**.

Kolektivní smlouva

Česká legislativa [7] rozlišuje dva druhy kolektivní smlouvy:

- „*podnikovou, je-li uzavřena mezi zaměstnavatelem nebo více zaměstnavateli a odborovou organizací nebo více odborovými organizacemi působícími u zaměstnavatele,*

- *vyššího stupně, je-li uzavřena mezi organizací nebo organizacemi zaměstnavatelů a odborovou organizací nebo odborovými organizacemi.*“

Kolektivní smlouva je písemná, uzavřená na dobu určitou nebo neurčitou a zároveň platí, že odborová organizace uzavírá kolektivní smlouvu také za zaměstnance, kteří nejsou u zaměstnavatele odborově organizováni. Kolektivní smlouvy vyššího stupně jsou vedeny u Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, a pokud nastane situace, že některé body kolektivní smlouvy podnikové upravují práva a povinnosti zaměstnanců v menším rozsahu než kolektivní smlouva vyššího stupně, pak se k těmto bodům kolektivní smlouvy podnikové nepřihlíží. [7]

Kolektivní smlouvy jako nástroje kolektivního vyjednávání jsou mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli uzavírány za účelem posílení postavení zaměstnance coby slabší strany v pracovněprávních vztazích. Zaměřují se tak především na mzdové a pracovní podmínky. Kolektivní pracovní vztahy jsou též někdy nepřesně označovány jako „**průmyslové vztahy**“.

Proces uzavírání kolektivních smluv, řešení kolektivních sporů a vedení stávky ve sporu o uzavření kolektivní smlouvy, respektive výluky, blíže upravuje zákon o kolektivním vyjednávání. [5]

Pracovní doba

Zákoník práce [7] (§ 78) definuje několik pojmů týkajících se mj. pracovní doby následovně:

- *„**pracovní dobou** je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele,*
- ***dobou odpočinku** je doba, která není pracovní dobou,*
- ***směnou** je část týdenní pracovní doby bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec povinen na základě předem stanoveného rozvrhu pracovních směn odpracovat,*
- ***dvousměnným pracovním režimem** je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve 2 směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích,*
- ***třisměnným pracovním režimem** je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve 3 směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích,*

- **nepřetržitým pracovním režimem** je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně pravidelně střídají ve směnách v nepřetržitém provozu zaměstnavatele v rámci 24 hodin po sobě jdoucích,“

přičemž „*délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin týdně a délka stanovené týdenní pracovní doby činí u zaměstnanců*

- *pracujících v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu 37,5 hodiny týdně,*
- *s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem 37,5 hodiny týdně,*
- *s dvousměnným pracovním režimem 38,75 hodiny týdně.“*

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Paragraf 101 zákoníku práce [7] ukládá zaměstnavatelům řadu povinností týkajících se BOZP, zde jsou některé z nich vyjmenovány:

„(1) Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce.

(2) Péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci uložená zaměstnavateli podle odstavce 1 nebo zvláštními právními předpisy je nedílnou a rovnocennou součástí pracovních povinností vedoucích zaměstnanců na všech stupních řízení v rozsahu pracovních míst, která zastávají.“

Odstavec 2 § 103 téhož zákona praví, že „*zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (...)*“ a to:

- *„při změně*
 - *pracovního zařazení,*
 - *druhu práce,*
- *při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních prostředků nebo změny technologických anebo pracovních postupů,*
- *v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.“*

Péče o zaměstnance

Zákoník práce ve své desáté části ukládá zaměstnavateli povinnost „*vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance pracovnělékařské služby*“. (§ 224 odst. 1 [7])

Ve věci odborného rozvoje zaměstnanců zákoník práce dále ukládá zaměstnavateli povinnost zaškolit nebo zaučit zaměstnance bez kvalifikace a při přechodu na nové pracoviště nebo na nový druh práce, je-li to nezbytné (§ 228 [7]). Povinnost má zaměstnavatel také v případě poskytnutí odborné praxe absolventům škol (§ 229 [7]) a musí umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování (§ 236 [7]).

Ve věci odborného rozvoje zaměstnanců zákoník práce ukládá zaměstnanci povinnost prohlubovat si kvalifikaci k výkonu sjednané práce (§ 230 [7]).

Zákoník práce upravuje i pracovní podmínky osob se zdravotním postižením, zaměstnankyň, zaměstnankyň-matek, zaměstnanců pečujících o dítě a jiné fyzické osoby, a mladistvých zaměstnanců (§ 237-247 [7]).

2.3 Shrnutí druhé kapitoly

V úvodu kapitoly byl definován pojem řízení lidských zdrojů a bylo vysvětleno jeho odlišení od podobných pojmů, respektive koncepcí personální práce, jako je personální administrativa či agenda, personální řízení a řízení lidského kapitálu. Následně došlo ke shrnutí personálních činností podle různých autorů. Další podkapitoly se posléze jednotlivě věnovaly těmto personálním činnostem.

U personálního plánování jako u první z personálních činností, která úzce souvisí s analýzou práce, byla zmíněna jeho návaznost na (strategické) plánování podniku, jmenovány byly také různé druhy plánování, respektive plánů.

Získávání zaměstnanců se skládá ze tří částí – nábor, výběr a přijetí – které byly všechny popsány v příslušné podkapitole, zmíněny byly také různé formy adaptace nově přijatých zaměstnanců.

Část kapitoly zaměřená na mobilitu zaměstnanců se zabývala především horizontální, ať už lokální či geografickou, a vertikální mobilitou, vysvětlen byl i význam a výhody outplacementu coby možnosti pomoci zaměstnancům propuštěným z důvodu nadbytečnosti.

Hodnocení zaměstnanců jako další z personálních činností pojednává o tom, kdo a jak může hodnotit zaměstnance s tím, že modelu třistašedesátistupňové zpětné vazby jako nástroji hodnocení byla věnována v této podkapitole větší pozornost.

Odměňováním zaměstnanců rozumíme vedle mzdy, platu a odměny z dohody i další faktory, které může zaměstnanec vnímat jako odměnu za jím vykonanou práci. Finanční ohodnocení společně s řadou dalších možných zaměstnaneckých výhod, možnosti vzdělávání, zážitků apod. tvoří celkovou odměnu. Zmíněna byla také strategie odměňování, mzdový systém a mzdové formy základní a doplňkové.

Podkapitola pojednávající o vzdělávání zaměstnanců, které může být pojato i jako jeden z druhů odměny pro zaměstnance, uvedla základní typy, fáze, oblasti a metody vzdělávání včetně možností vzdělávání na pracovišti i mimo něj či na jeho rozhraní.

Poslední podkapitola věnující se pracovním podmínkám seznámila čtenáře se dvěma druhy kolektivních smluv – podnikovou a vyššího stupně – a zaměřila se také na legislativu v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pracovní doby. Na závěr kapitoly byly vyjmenovány některé povinnosti uložené zákonem v otázkách péče o zaměstnance.

3 ANALÝZA VYBRANÝCH ASPEKTŮ ŘLZ

Tato kapitola se ve svém úvodu zaměřuje na popis dat vstupujících do analýzy. Následně pojednává o samotné analýze vybraných aspektů řízení lidských zdrojů, tyto aspekty mezi sebou propojuje a vyhodnocuje. Analyzované části jsou prezentovány v podobě tabulek a grafů a závěry z každé z analyzovaných personálních činností jsou na konci příslušné podkapitoly diskutovány.

3.1 Vstupní data

Veškeré aspekty řízení lidských zdrojů, které jsou dále v této práci analyzovány, plynou z dat, která studenti předmětu *personalistika*, vyučovaného v zimním semestru na Fakultě ekonomicko-správní Univerzity Pardubice, získali během pohovorů s personalisty či jinými kompetentními osobami podniků v České republice.

Za tímto účelem byl vytvořen jednotný elektronický dotazník, který svojí strukturou kopíroval členění personálních činností zmiňovaných v této bakalářské práci a jehož cílem bylo usnadnění práce studentům a především získání jednotné podoby relevantních informací, které byly využity pro účely této bakalářské práce. Je-li později v této práci hovořeno o dotazníku, míní se právě tento dotazník, není-li řečeno jinak.

Studenti si mohli vybrat podnik libovolného zaměření i velikosti podle vlastního uvážení.

3.1.1 Dotazník

Samotný dotazník, který byl vytvořen v programu Microsoft Office Excel, byl rozdělen na 10 částí. První částí byly základní údaje o podniku a dalších 7 částí odpovídalo personálním činnostem, které byly blíže popsány v podkapitole 2.2 – Personální činnosti. Těchto 8 částí dotazníku bylo použito pro účely této bakalářské práce. Zbylé 2 části týkající se personálního controllingu a vnitrofiremní komunikace nebyly do analýzy zahrnuty.

Společně s uvedením firmy v úvodu dotazníku, přičemž tento údaj sloužil pouze pro kontrolu duplicitních dat, obsahoval dotazník celkem 89 otázek, z nichž všechny byly otázky uzavřené. Z těchto 89 otázek (10 částí dotazníku) bylo pro účely bakalářské práce využito otázek 65 (8 částí dotazníku). Na tyto otázky bylo možno z technických důvodů neodpovědět, a proto nebyla u některých otázek zaznamenána odpověď (viz tabulka č. 7). Přepracovaná podoba dotazníku je přiložena jako příloha A až příloha H.

3.1.2 Sebraná data

Prostřednictvím dotazníku byla získána data o řízení lidských zdrojů z celkem 90 organizací, ovšem data ne všech organizací mohla být dále použita pro analýzu. Z těchto 90 organizací bylo vyřazeno 10 organizací z následujících důvodů:

- 1 organizace byla zahraniční; vyloučena tedy byla 1 organizace,
- 3 různé organizace k sobě měly každá po jedné duplicitě s jinak stejnými hodnotami; vyloučeny tedy byly 3 organizace,
- 1 organizace k sobě měla jednu duplicitu; jejich data se lišila u 33,8 % hodnot (22 otázek ze 65); vyloučeny tedy byly obě organizace,
- 1 organizace k sobě měla 3 duplicity; jejich data se lišila u 69,2 % hodnot (45 otázek ze 65); vyloučeny tedy byly všechny 4 organizace.

Všechny platné otázky (65 otázek) jsou označeny jako „OT-x“, kde „x“ značí pořadí otázky v jednotlivých částech v dotazníku (viz příloha A až příloha H). Toto značení je i dále v této práci použito pro lepší identifikaci otázek a orientaci v analyzovaných datech.

3.1.3 Nevyplněné otázky

Odpovědi na některé otázky nebyly u všech podniků zaznamenány. Tabulka č. 7 níže udává, na které otázky (OT-x) neodpovědělo kolik podniků. Na všechny ostatní otázky, které nejsou zmíněny v tabulce č. 7, odpověděly všechny analyzované podniky.

Celkově byly vyplněny všechny hodnoty u dané otázky 54krát, 7krát nebyla vyplněna jen 1 hodnota, 2krát 2 hodnoty a 2krát 3 hodnoty. Počet nevyplněných hodnot je barevně odlišen.

Tabulka č. 7: Počet nevyplněných hodnot u dané otázky (OT-x)

OT-4	OT-5	OT-7	OT-9	OT-11
1	1	1	2	3
OT-13	OT-20	OT-21	OT-22	OT-41
1	1	1	1	3
OT-51				
2				

Zdroj: Vlastní zpracování podle dat získaných z dotazníku

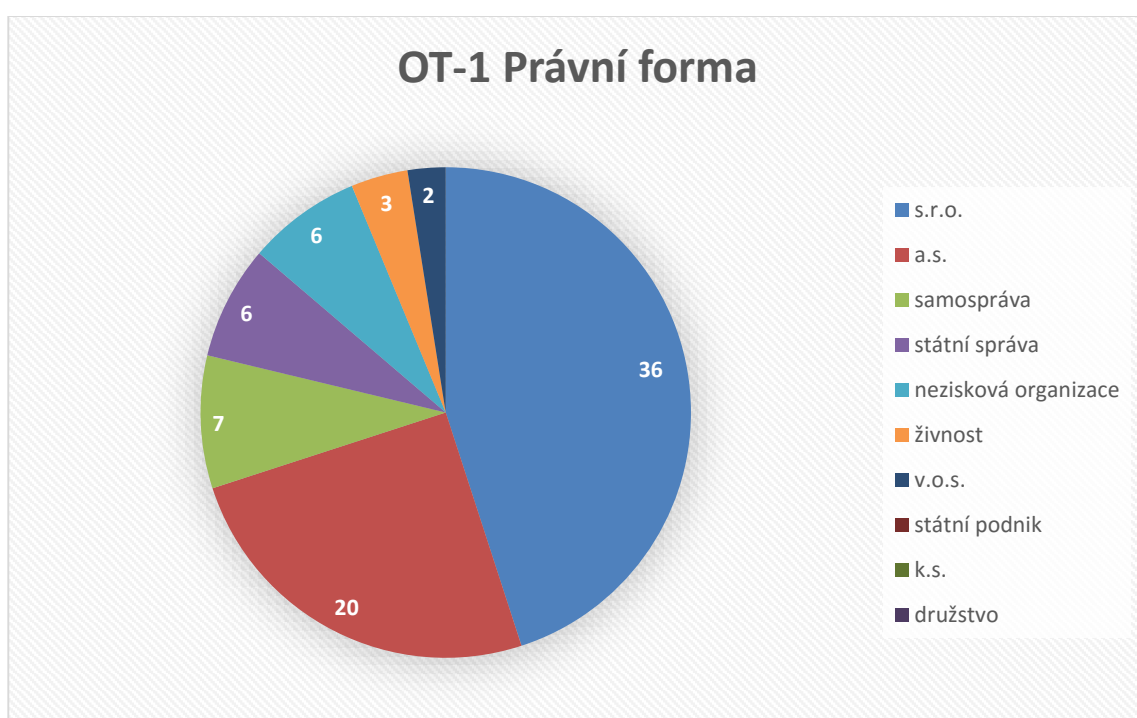
3.2 Analýza personálních činností

Tato podkapitola se zaměřuje na samotnou analýzu jednotlivých personálních činností rozčleněných do sedmi částí pro účely této bakalářské práce (viz tabulka č. 1, čtvrtý sloupec). Součástí analýzy jsou také základní údaje o organizacích a vybrané aspekty managementu uplatněné v těchto organizacích.

3.2.1 Základní údaje

Otázky týkající se této části dotazníku včetně výčtu a počtu možných odpovědí na tyto otázky jsou součástí přílohy A.

Skladbu odpovědí na otázku OT-1 dobře zachycuje graf č. 1 níže:



Graf č. 1: Právní forma

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 1 výše zobrazuje, kolik kterých podniků rozlišených podle jejich právní formy, se stalo součástí analýzy. Na výšečovém grafu č. 1 nejsou zobrazeny právní formy *státní podnik*, *komanditní společnost* a *družstvo*, jejichž počet zastoupení je roven nule.

Na otázku OT-2 bylo možné odpovědět jakýmkoliv nezáporným celým číslem na rozdíl od otázky OT-3, kde bylo na výběr pouze z možností uvedených v příloze A. Shrňeme-li odpovědi na otázku OT-2 do stejných intervalů jako v případě OT-3, dostaneme výsledky zachycené v tabulce č. 8 níže:

Tabulka č. 8: Porovnání odpovědí na otázky OT-2 a OT-3

Počet zaměstnanců	Odpovědi na OT-2	Odpovědi na OT-3	Absolutní hodnota rozdílu
0–9	4	4	0
10–25	12	11	1
26–50	12	12	0
51–100	16	15	1
101–250	15	15	0
251–500	8	10	2
501 a více	13	13	0
CELKEM	80	80	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 9 níže ukazuje, v kolika případech měl podnik dané právní formy daný počet zaměstnanců:

Tabulka č. 9: Vztah právní formy podniku a počtu zaměstnanců v něm

OT-3 Počet zaměstnanců	OT-1 Právní forma							CELKEM
	a.s.	nezisková organizace	s.r.o.	samospráva	státní správa	V.o.s.	živnost	
0–9	1		1				2	4
10–25			8	1		1	1	11
26–50		2	6	3	1			12
51–100	5	1	6	1	2			15
101–250	3	3	4	2	2	1		15
251–500	6		4					10
501 a více	5		7		1			13
CELKEM	20	6	36	7	6	2	3	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpověď na otázku OT-4 zněla ve formě kódu oboru hlavní činnosti, které se podnik věnuje, a to podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Tyto obory jsou dále rozděleny do 21 sekcí ekonomických činností označených vzestupně písmeny latinské abecedy. [4]

K prezentaci výsledků plynoucích z dotazníku autor této práce nepoužívá pro přehlednost jednotlivé obory kvůli jejich vysokému počtu (cca 800), ale veškeré obory zpětně zařadil do jednotlivých sekcí, se kterými dále pracuje (viz příloha I a tabulka č. 10).

Příloha I ukazuje, kolik analyzovaných podniků bylo zastoupeno v dané sekci ekonomických činností dle CZ-NACE. Tabulka č. 10 uvádí rozdělení podniků do jednotlivých sekcí ekonomických činností podle jejich právní formy:

Tabulka č. 10: Rozdělení podniků do sekcí CZ-NACE dle jejich právní formy

Sekce dle oboru CZ-NACE	OT-1 Právní forma							CELKEM
	a.s.	nezisková organizace	s.r.o.	samospráva	státní správa	v.o.s.	živnost	
A	2					1		3
C	8		20				1	29
E	1				1			2
F			3				1	4
G	4		2			1	1	8
H	1		7					8
I	1							1
J	1		1					2
M	1							1
N			1					1
O				3	4			7
P		3	2	4	1			10
Q	1							1
R		1						1
S		1						1
CELKEM	20	5	36	7	6	2	3	79

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 11 ukazuje vztah mezi počtem zaměstnanců a organizační strukturou, kdežto tabulka č. 12 zachycuje vztah mezi počtem zaměstnanců a zodpovědnou osobou/útvarem, který má na starosti personalistiku, respektive řízení lidských zdrojů:

Tabulka č. 11: Rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců a typu organizační struktury

OT-3 Počet zaměstnanců	OT-5 Typ organizační struktury							CELKEM
	liniový	liniově štábní	funkční	liniově funkční	maticový	neuveveno		
0–9	3			1			4	
10–25	8	1		2			11	
26–50	8	2	1	1			12	
51–100	9	2		4			15	
101–250	4	6	1	3	1		15	
251–500	3	3	2	2			10	
501 a více	2	2	4	3	1	1	13	
CELKEM	37	16	8	16	2	1	80	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 12: Rozdělení podniků podle počtu zaměstnanců a účastníka ŘLZ

OT-3 Počet zaměstnanců	OT-6 Kdo má na starosti řízení lidských zdrojů?				CELEKEM
	nikdo	personalista	personální oddělení	oddělení ŘLZ	
0–9	3	1			4
10–25	11				11
26–50	9	3			12
51–100	3	8	3	1	15
101–250	2	9	4		15
251–500	1	1	7	1	10
501 a více	2		11		13
CELKEM	31	22	25	2	80

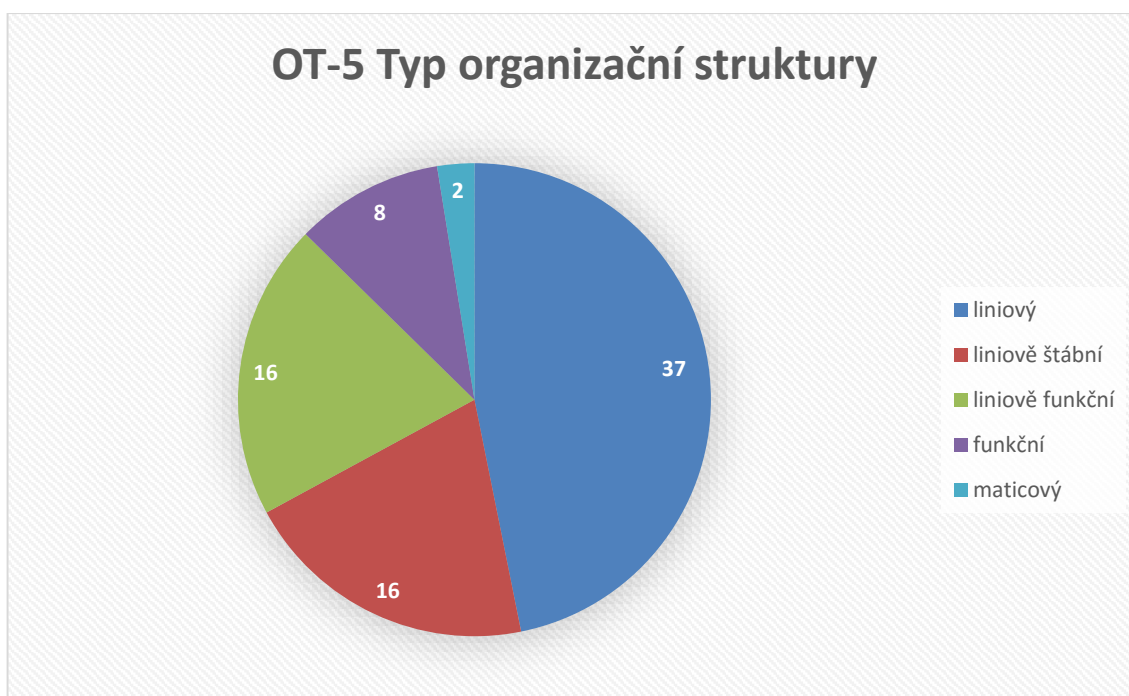
Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 2 a grafu č. 3 lze spatřit rozložení podniků podle jednotlivých kategorií. Čísla u jednotlivých výsečí značí, kolikrát byla daná varianta zastoupena.



Graf č. 2: Účastník řízení lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 3: Typ organizační struktury

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse výsledků

V této analýze (viz graf č. 1) je nejvíce zastoupeno společností s ručením omezeným (36 organizací) následovaných akciovými společnostmi (20 organizací). Tento závěr není překvapivý, neboť společnost s ručením omezeným je nejběžnější formou podnikání v České republice následovanou právě akciovou společností, jak dokládá například výpis z obchodních rejstříků (vedených u jednotlivých krajských soudů), které shrnuje webový portál ObchodníRejstřík.cz [20]. V něm figuruje cca 384 000 společností s ručením omezeným a cca 27 000 akciových společností. Živnostníků je přihlášen řádově stejný počet, avšak nelze u nich vzhledem k jejich velikosti předpokládat existenci útvaru nebo osoby věnující se řízení lidských zdrojů, což je pravděpodobně důvodem, proč se pouze 3 živnosti zúčastnily této analýzy. Stejný efekt se zřejmě uplatnil i v případě družstev, kterých se zúčastnilo 0.

Na druhou stranu státní podniky, kterých podle portálu ObchodníRejstřík.cz [20] existuje v České republice 462, a komanditní společnosti, kterých stejný server registruje 785, nevstoupily do analýzy pro účely této bakalářské práce ani jedny, což je pro jejich výskyt v České republice vzhledem k celkovému počtu spol. s r. o. či a. s. očekávatelné. Všechny údaje z portálu ObchodníRejstřík.cz je ovšem nutno brát pouze jako orientační, neboť portál neuvádí, k jakému dni jsou data platná. Některé organizace taktéž procházejí likvidací, ale vliv

tohoto faktu na přesnost výsledků lze považovat za zanedbatelný, stejně jako vliv časového rozestupu mezi obdobími, kdy byla sbírána data pro tuto analýzu, a dnem citování tohoto zdroje.

Rozdílnost odpovědí u otázek OT-2 a OT-3 (viz tabulka č. 8) týkajících se počtu zaměstnanců v dané organizaci lze považovat za překvapivou, neboť se jedná de facto o dvě stejné otázky. Přesto však může být zdrojem odchylek odlišná a nepřesná formulace otázky vedoucí ke zjištění počtu zaměstnanců. Jak podrobnější zkoumání ukázalo, někteří respondenti pravděpodobně chápali jednu z těchto otázek jako dotaz na počet zaměstnanců v dané organizaci (pobočce) na daném místě v regionu, kdežto jiní danou otázkou nejspíše rozuměli počet všech zaměstnanců dané organizace včetně jejích všech dislokovaných pracovišť po celé České republice. Kterou otázkou jak kdo chápal nelze přesně určit, neboť někteří podle získaných údajů pravděpodobně odpovídali na počet zaměstnanců na dané pobočce v otázce OT-2, jiní v otázce OT-3. Autor práce proto navrhuje zpřesnění otázky OT-2 například na „*Jaký je počet zaměstnanců v této pobočce/na tomto pracovišti?*“ a OT-3 například na „*Jaký je celkový počet zaměstnanců této organizace bez ohledu na lokaci?*“.

Vhodné by také bylo rozdělit možnosti odpovědí u těchto otázek tak, aby odpovídaly rozdělení malých, středních a velkých podniků podle počtu zaměstnanců, čímž by vyvstal další aspekt vhodný analýzy i přesto, že dotazník nezkoumal například roční obrat daných organizací, což je jedno z kritérií rozdělení podniků na malé, střední a velké. I tak lze konstatovat, že vzhledem k počtu zaměstnanců bylo nejvíce zastoupeno pravděpodobně středních podniků (30, resp. 31 [viz rozdíl mezi OT-2 a OT-3], podniků mezi 50 a 250 zaměstnanci), ačkoliv nevíme nic o jejich ročním obratu, respektive bilanční sumě roční rozvahy, a zdali dané podniky měly méně než 250 zaměstnanců nebo právě 250 zaměstnanců (platí ostrá nerovnost při rozlišování malých a středních podniků). Roční obrat, respektive bilanční suma roční rozvahy, nebyly součástí dotazníku, neboť se podle odborné literatury citované v kapitole 2 – Řízení lidských zdrojů – nejedná o aspekty řízení lidských zdrojů.

Z tabulky č. 11 je patrné, že jistý počet podniků, v nichž je zaměstnáno 251 a více zaměstnanců a ve 2 případech dokonce více jak 500 zaměstnanců, uplatňuje liniový nebo liniově štábní typ organizační struktury. V těch případech se lze domnívat, že existuje buď vysoký počet stupňů řízení, což může vést k nejasnostem a komplikacím ohledně pravomocí, kompetencí, odpovědností, kontroly či komunikace, nebo vysoký počet podřízených připadajících na jednoho nadřízeného, kterému tak hrozí, že mu začnou unikat jednotlivé vztahy mezi všemi jeho podřízenými a jím, což může taktéž vést k obtížnějšímu kontrolování podřízených, těžší komunikaci s nimi, vzniku neformálních skupin, poklesu pracovní morálky

a vzniku dalších negativních vlivů. Při takto vysokém počtu zaměstnanců je důležité správně nastavit systém (de)centralizace vedení a delegace pravomocí, aby nedocházelo k negativním vlivům již zmíněným či prodlužování doby, během které se vyměňují podstatné informace mezi (vyššími) nadřízenými a podřízenými. Další možností je změna typu organizační struktury, například na divizionální, při níž vznikají relativně samostatné organizační útvary, které mohou být dále organizovány právě liniově nebo funkčně. Tato možnost divizionálního typu organizační struktury by měla být mezi možnostmi jak lze na otázku OT-5 odpovědět.

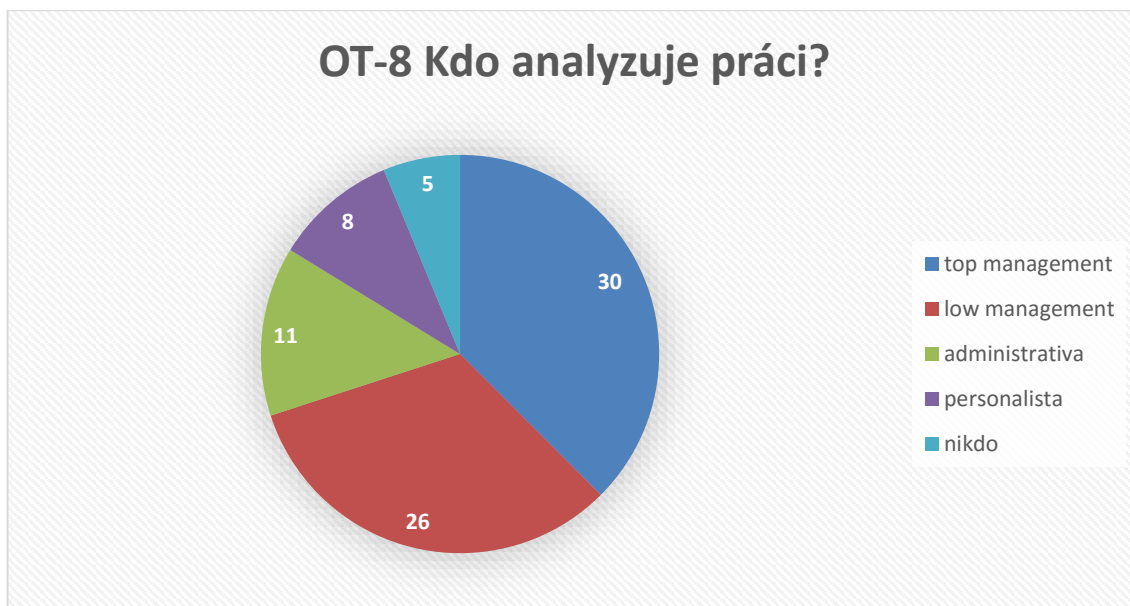
Tabulka č. 12 potvrzuje autorovu hypotézu, že s rostoucím počtem zaměstnanců roste i počet lidí, kteří se věnují v podniku personalistice. Je logické, že větší počet zaměstnanců musí být personálně spravován větším počtem personalistů, aby byla personalistika, respektive řízení lidských zdrojů, efektivní. Velmi překvapivých hodnot nabývá odpověď „*není*“ u podniků s řádově desítkami, či dokonce stovkami zaměstnanců. Jelikož by fungování tak velkého podniku bylo velmi obtížné, lze se domnívat, že původcem těchto hodnot je buď chybné zaznamenání tazatelem/respondentem do dotazníku, dotazování jiné než kompetentní osoby v oblasti řízení lidských zdrojů, nebo splynutí útvaru personalistů s vrcholovým managementem.

Takřka dvoutřetinový poměr demokratického způsobu řízení na všech manažerských okruzích považuje autor této práce za zcela předpokládatelný a zdravý pro efektivní a správný chod podniku stejně jako pro udržování a zlepšování dobrého sociálního klimatu v podniku. V demokratickém státě je dle autorova mínění důležité udržovat demokracii i v zaměstnání. Při jejím dodržování se mohou manažeři stát dobrými manažery.

3.2.2 Personální plánování

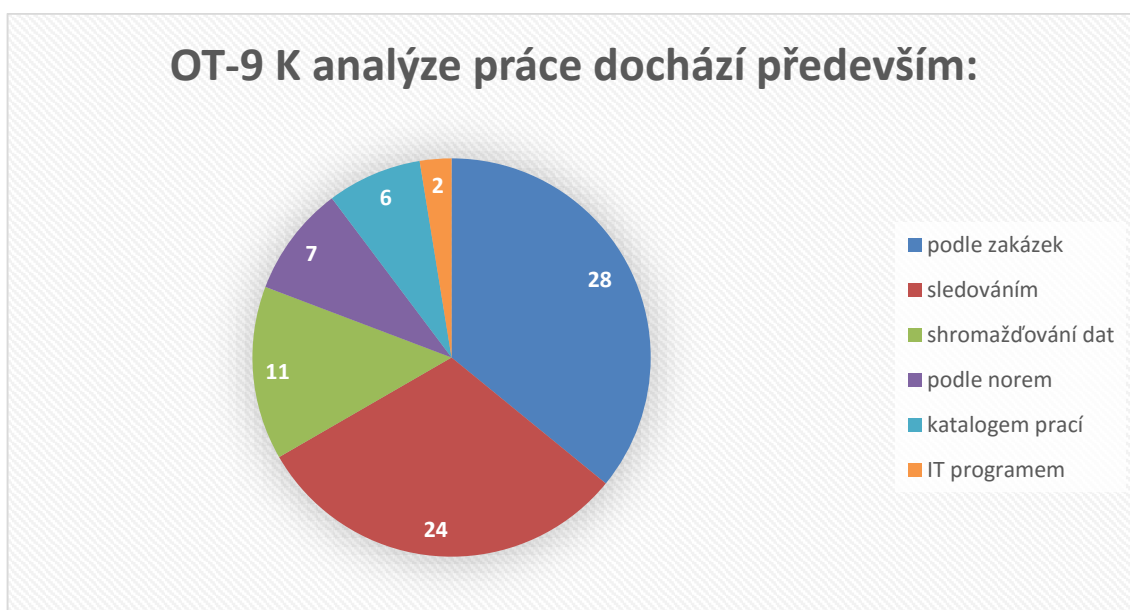
Otázky týkající se této části dotazníku včetně výčtu a počtu možných odpovědí na tyto otázky jsou součástí přílohy B.

Pro lepší ilustraci jsou odpovědi na otázky OT-8 a OT-9 zobrazené také ve výsečových grafech (viz graf č. 4 a graf č. 5)



Graf č. 4: Analýza práce

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 5: Nástroje analýzy práce

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k velké podobnosti obou grafů je níže přiložena tabulka č. 13, která lépe zachycuje vztahy mezi odpověďmi na otázky OT-8 a OT-9.

Tabulka č. 13: Vztah nástrojů a účastníků analýzy práce

	OT-8 Kdo analyzuje práci?					
OT-9 K analýze práce dochází především	nikdo	low management	top management	administrativa	personalista	CELKEM
IT programem		1		1		2
katalogem prací	1	1	3	1		6
neuveдено	2					2
podle norem		2	3		2	7
podle zakázek	2	8	13	4	1	28
shromažďování dat		5	2	3	1	11
sledováním		9	9	2	4	24
CELKEM	5	26	30	11	8	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztah existence personálního plánování na počtu zaměstnanců je ukázán na tabulce č. 14:

Tabulka č. 14: Vztah existence personálního plánování a počtu zaměstnanců

	OT-10 Existuje personální plánování?		
OT-3 Počet zaměstnanců	ano	ne	CELKEM
0–9	1	3	4
10–25	6	5	11
26–50	5	7	12
51–100	11	4	15
101–250	14	1	15
251–500	8	2	10
501 a více	12	1	13
CELKEM	57	23	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 15 ukazuje vztah mezi existencí personálního plánování a existencí jeho napojení na strategické plánování:

Tabulka č. 15: Vztah mezi personálním a strategickým plánování

	OT-12 Existuje napojení na strategické plánování?		
OT-10 Existuje personální plánování?	ano	ne	CELKEM
ano	40	17	57
ne	3	20	23
CELKEM	43	37	80

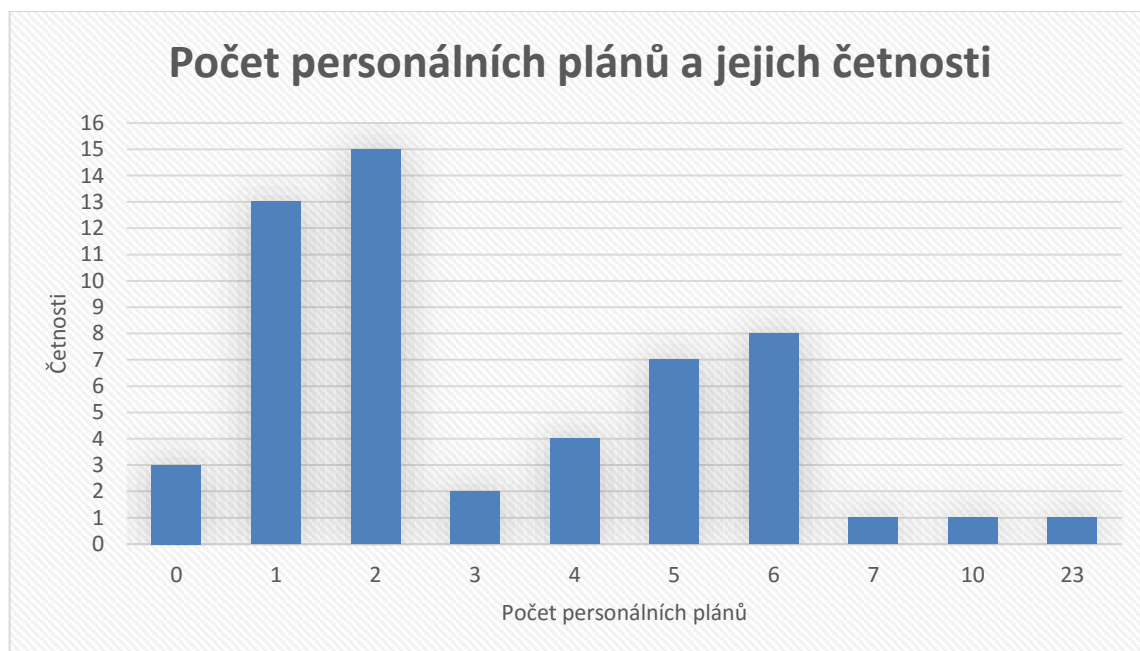
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku OT-11 „Kolik existuje plánu personálního plánování?“ bylo možno odpovědět uvedením jakéhokoliv celého nezáporného čísla. Graf č. 6 ukazuje četnosti jednotlivých počtů personálních plánů. Tímto grafem byly zobrazeny pouze ty počty personálních plánů, jejichž četnosti byly nenulové.

Zároveň je nutno zmínit, že z tabulky č. 15 plyne, že u 57 zkoumaných podniků existuje personální plánování a u 23 nikoliv. Navzdory tomuto výsledku pouze ve 22 případech byla u otázky OT-10 označena odpověď „ne“ a zároveň v otázce OT-11 byl uveden počet personálních plánů roven 0 nebo nebylo na tuto otázku odpovězeno. Z porovnání těchto hodnot je patrné, že v případě jednoho podniku bylo označeno, že neexistuje personální plánování, ale existuje nenulový počet personálních plánů (konkrétně 2), což jsou sobě odporující si tvrzení.

Za zmínku stojí také fakt, že ve 3 případech bylo na otázku OT-10 odpovězeno „ano“, přesto vyplněný počet personálních plánů u otázky OT-11 byl roven 0. Znamená to, že existuje personální plánování, ale neexistuje pro něj žádný personální plán.

Ve 2 případech bylo na otázku OT-10 odpovězeno „ano“, ale počet personálních plánů v otázce OT-11 nebyl vyplněn. Tyto dva podniky nejsou zachyceny na grafu, a proto je celkový počet analyzovaných podniků v tomto případě pouze 55 (jedná se o počet podniků, které mají zavedeno personální plánování a zároveň odpověděly na otázku OT-11).



Graf č. 6: Četnosti personálních plánů

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastější je existence 2 personálních plánů (15 případů) následovaná existencí jen 1 personálního plánu (13 případů). Největší počet plánů je 23. Celkový vážený průměrný počet

personálních plánů vypočítaný podle vzorce (1) je $PPPP = 3,1$ (zaokrouhлено, odchylka neuvažována) pro výpočet bez zahrnutí krajní hodnoty 23 personálních plánů. Hodnoty $PPPP = 3,4$ po zaokrouhlení (odchylka neuvažována) nabývá výpočet se zahrnutím krajní hodnoty 23 personálních plánů do výpočtu.

$$PPPP = \frac{\sum n_i \cdot PP_i}{\sum n_i}, \quad (1)$$

Zdroj: Vlastní zpracování

kde $PPPP$ je průměrný počet personálních plánů

n_i je četnost i personálních plánů

PP_i je i personálních plánů

$i \in \{0; 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 10; 23\}$

Tabulka č. 16 zobrazuje vztah mezi počtem personálních plánů a velikostí organizace podle počtu zaměstnanců. Hodnota $PPPP$ je vypočítána podle vzorce (1), krajní hodnota 23 personálních plánů nebyla započítána.

Tabulka č. 16: Vazba počtu personálních plánů na počet zaměstnanců

	OT-11 Počet personálních plánů												
OT-3 Počet zaměstnanců	0	1	2	3	4	5	6	7	10	23	PPPP	CELKEM	
0–9	3						1				1,5	4	
10–25	2	3	3	1	1		1				2,0	11	
26–50	5	3	1	1	1	1					1,4	12	
51–100	6	2	1		2		3			1	2,1	15	
101–250	3	4	3			3			1		2,5	14	
251–500	3	1	4			1					1,6	9	
501 a více	2		4			2	3	1			3,6	12	
CELKEM	24	13	16	2	4	7	8	1	1	1	-	77	

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse výsledků

Podle tabulky č. 13 je patrné, že „nejoblíbenějším“ nástrojem pro analýzu práce jsou „zakázky“ a poté „sledování“ (pozorování) práce. Oba tyto nástroje nejvíce využívá top management a linioví manažeři. Bylo možno předpokládat, že nástroj „sledování“ bude využíván především liniovými manažery, kteří mají pro svůj častější kontakt s řadovými zaměstnanci vhodnější pozici k tomuto způsobu analýzy práce na rozdíl od top managementu,

který má zase lepší přístup k administračním nástrojům vhodným pro analýzu práce jako například „*analýza zakázek*“. Analýza této činnosti ale tento předpoklad jednoznačně nepotvrdila.

Z tabulky č. 13 také plyne, že v 5 případech nemá nikdo na starosti analýzu práce, přesto je práce analyzována ve 3 z těchto případů některým z nástrojů. Tato tvrzení se vylučují, a proto se autor práce přiklání k názoru, že tyto odchylky vznikly nepečlivým zápisem dat do dotazníku. Stejný zdroj nepřesností spatřuje autor práce taktéž v případě dat plynoucích z tabulky č. 15, jak bylo popsáno již dříve v textu.

Odečteme-li zkreslená data, o kterých hovoří předešlý odstavec, respektive tabulka č. 15, pak přesně v polovině případů je personální plánování napojeno na strategické plánování. Tento fakt může znamenat, že na personální plánování není nahlíženo jako na dlouhodobou strategickou činnost a je řešeno spíše operativně v kratších časových horizontech. Samotné personální plánování a na něj navázané další plány jako odměňování, hodnocení, vzdělávání apod. se pak může stát neefektivním, neboť nemusí být v souladu s podnikovými cíli a vizí a stejně tak nemusí dobře korespondovat s ostatními plány podniku. Negativní efekt této skutečnosti roste podle autora tím více, čím větší více zaměstnanců podnik zaměstnává, neboť velký počet pracovníků s sebou nese takřka povinnost, aby byli efektivně řízeni a veškeré činnosti byly předem naplánovány v dostatečné kvalitě (tedy aby existovalo personální plánování), což potvrzují výsledky zobrazené v tabulce č. 14.

Lze se také domnívat, že ze stejného důvodu bude větší počet personálních plánů zřízen pro podniky s větším počtem zaměstnanců a naopak. Toto tvrzení podporuje tabulka č. 16 a srovnání hodnoty celkového *PPPP* vypočítané podle vzorce (1) s hodnotami dílčích *PPPP* vypočítaných taktéž podle vzorce (1) a uvedených v tabulce č. 16. Uvažovány jsou přitom výsledky této veličiny bez zahrnutí krajní hodnoty 23 personálních plánů do výpočtu, jelikož se autor práce domnívá, že se jedná o systematickou chybu (takto velký počet personálních plánů je sestaven pro podnik s 213 zaměstnanci).

Naproti tomu je hodnocení a z toho plynoucí odměňování a vzdělávání pracovníků lépe řízeno, neboť v těchto případech existuje z více jak 70 % plán pro danou personální činnost. Opakem je otázka propouštění zaměstnanců, kdy pouze ve 21 % případů existuje plán na propouštění zaměstnanců. To znamená, že s podobně ne příliš pozitivním výsledkem lze počítat i v případě realizace outplacementu, což bude vyšetřeno později v této práci.

3.2.3 Získávání zaměstnanců

Otázky týkající se této části dotazníku včetně výčtu a počtu možných odpovědí na tyto otázky jsou součástí přílohy C, ze které je patrný nesoulad mezi odpověďmi na otázky OT-19 až OT-22. U otázky OT-19 je uvedeno, že k přijímání nových zaměstnanců nedochází u 5 podniků. Na otázky OT-20 a OT-21, které zkoumají průběh přijímání nových zaměstnanců, je odpovězeno už jen v případě 3 podniků, že nedochází k přijímání nových zaměstnanců. U stejné odpovědi na otázku OT-22 však tento počet vrostl na 7. Rozdíly těchto hodnot jsou předmětem diskuse níže.

Z přílohy C také vyplývá, že není velký rozdíl mezi přijímáním zaměstnanců z vlastních řad podniku (40 podniků) a přijímáním zaměstnanců mimo podnik (36 podniků) – otázka OT-20. Podobný rozdíl platí i v případě následující otázky OT-21. Jednokolové přijímání probíhá u 41 podniků, vícekolové přijímání je vlastní 35 podnikům.

V případě otázky OT-22 je výsledek zcela jasný. 70 podniků si vybírá zaměstnance samo, pouze 2 podniky tuto činnost outsourcují na externího partnera.

Vzájemné vazby mezi jednotlivými druhy průběhů přijímání nových zaměstnanců (otázky OT-20 až OT-22) jsou znázorněny pomocí tabulky č. 17, tabulky č. 18 a tabulky č. 19.

Tabulka č. 17: Průběh přijímání nových zaměstnanců (I)

	OT-21 Průběh přijímání nových zaměstnanců (II)				
OT-20 Průběh přijímání nových zaměstnanců (I)	jednokolový	nedochází k přijímání	vícekolový	neuveďeno	CELKEM
externí	22		14		36
interní	19		21		40
nedochází k přijímání		3			3
neuveďeno				1	1
CELKEM	41	3	35	1	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 18: Průběh přijímání nových zaměstnanců (II)

	OT-22 Průběh přijímání nových zaměstnanců (III)				
OT-21 Průběh přijímání nových zaměstnanců (II)	nedochází k přijímání	outsourcing	vlastní	neuveďeno	CELKEM
jednokolový	3	1	37		41
nedochází k přijímání	3				3
vícekolový	1	1	33		35
neuveďeno				1	1
CELKEM	7	2	70	1	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 19: Průběh přijímání nových zaměstnanců (III)

	OT-22 Průběh přijímání nových zaměstnanců (III)				
OT-20 Průběh přijímání nových zaměstnanců (I)	nedochází k přijímání	outsourcing	vlastní	neuveďeno	CELKEM
externí	3		33		36
interní	1	2	37		40
nedochází k přijímání	3				3
neuveďeno				1	1
CELKEM	7	2	70	1	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Přijímání, respektive nepřijímání, nových zaměstnanců v souvislosti s velikostí podniku podle počtu zaměstnanců zachycuje tabulka č. 20.

Tabulka č. 20: Vztah přijímání nových zaměstnanců a velikosti podniku

	OT-19 Dochází k přijímání nových zaměstnanců?		
OT-3 Počet zaměstnanců	ano	ne	CELKEM
0–9	2	2	4
10–25	9	2	11
26–50	11	1	12
51–100	15		15
101–250	15		15
251–500	10		10
501 a více	13		13
CELKEM	75	5	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 24 ukazuje, zdali jsou společně s uskutečňováním pohovorů taktéž analyzovány životopisy. Na obě otázky bylo z velké většiny odpovězeno pozitivně.

Tabulka č. 21: Význam pohovorů a životopisů při přijímání uchazečů

	OT-23 Dochází k pohovorům s uchazeči?		
OT-22 Analyzují se životopisy uchazečů?	ano	ne	CELKEM
ano	71		71
ne	8	1	9
CELKEM	79	1	80

Zdroj: Vlastní zpracování

U otázek OT-23 až OT-30 bylo možné odpovědět „ano“ či „ne“. Těchto 8 otázek se týká nástrojů, kterými je vybírán budoucí zaměstnanec podniku a které tak mohou představovat různé fáze výběrového řízení, kterými uchazeč o zaměstnání prochází. Jelikož mohou různé organizace zvolit různý počet těchto nástrojů, následující graf č. 7 ukazuje, kolik podniků využívá kolik těchto nástrojů.



Graf č. 7: Počty nástrojů výběrového řízení v organizacích

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem 21 podniků využívá 4 nástroje výběrového řízení, 16 podniků využívá 3 nástroje a rovněž jiných 16 podniků disponuje 5 nástroji pro výběr nových zaměstnanců. Žádný podnik nevyužívá pouze jeden nástroj pro výběr zaměstnanců.

Diskuse výsledků

Rozdílné hodnoty u odpovědí „*nedochází k přijímání*“ u otázek OT-20 až OT-22 a u odpovědi „*ne*“ u otázky OT-19 (viz příloha C) považuje autor práce za systematickou chybu při sběru dat, neboť se jedná o stejné možnosti odpovědí na de facto stejné otázky, hodnoty se ale různí. Přesto počet 75 odpovědí „*ano*“ u otázky OT-19 je zcela logický, neboť drtivá většina podniků je nucena přijímat nové zaměstnance, jelikož některým ze současných zaměstnanců průběžně končí pracovní poměr (např. odcházejí do důchodu, dostávají výpovědi, mění svoje zaměstnání apod.). Fluktuace počtu zaměstnanců statisticky roste se zvětšujícím se počtem zaměstnanců, lze tedy předpokládat, že přijímání nových zaměstnanců není nutné/časté v případě malých podniků, které zaměstnávají lidi zejména v řádu jednotek, obzvláště pak u rodinných podniků. Toto tvrzení podporuje tabulka č. 20.

Převažující výsledek (70 podniků) plynoucí z přílohy C u otázky OT-22 vypovídá o trendu mít výběr zaměstnanců ve své vlastní režii a poznat tak své budoucí kolegy už v raných fázích jejich styku s organizací (při výběrovém řízení). Některé podniky si možná přejí outsourcovat výběr zaměstnanců na smluvního partnera, avšak tento outsourcing, stejně jako outsourcing jakýchkoliv jiných služeb, může být pro některé organizace finančně nákladný v porovnání se situací, kdy si výběr zaměstnanců řídí sami. I to může být důvodem, proč podniky raději zvolí výběr vlastními silami. Outsourcing výběru zaměstnanců na nějaké smluvní/agenturní partnery se často realizuje pro velké podniky se stovkami až tisícičkami zaměstnanců, což bývá častý případ například v automobilovém průmyslu nebo u velkých obchodních řetězců.

Nejčastější situace v případě outsourcingu výběru zaměstnanců bývá taková, že smluvní partner vybírá nové zaměstnance mimo podnik, neboť na rozdíl od situace, kdy si podnik organizuje výběrové řízení sám, nezná zaměstnance uvnitř podniku tak moc, jak by je měl znát sám podnik, respektive jeho management. Organizuje-li si podnik výběr sám, má přinejmenším tu výhodu (stejně jako ji mají interní zaměstnanci), že zná svoje současné pracovníky a že ví, v čem je kdo dobrý, jaké má kdo rezervy, ambice či motivaci pro postup v kariéře, pokud je ovšem dobře nastaven informační systém v podniku a manažeři se dostatečně zajímají o svoje podřízené. Data v tabulce č. 19 tuto hypotézu potvrzují, avšak počet případů, kdy podnik tuto činnost outsourcoval (2 podniky), je příliš malý, a tudíž nesměrodatný a lze jen předpokládat, že smluvní partneři by se v případě většího počtu případů zaměřovali spíše na externí přijímání.

Z tabulky č. 21 plyne, že ve všech případech, kdy jsou analyzovány životopisy, dochází také k pohovorům s uchazeči. Tím se potvrzuje autorova hypotéza, že pohovory jsou nejběžnějším nástrojem při výběru zaměstnanců, neboť osobní setkání a pohovoření si o uchazečových motivech, zkušenostech, koníčcích apod. je velice vhodným a účinným způsobem, jak potenciálního zaměstnance lépe poznat. To není zcela tak možné například v případě telefonického pohovoru, jak dokazuje příloha C.

Pouze v jednom případě nedochází k pohovoru vůbec, avšak podle grafu č. 7 je patrné, že každý podnik využívá při výběrovém řízení alespoň dva nástroje zmíněné v otázkách OT-23 až OT-30. Nejčastěji to bývají 4 nástroje (ve 21 případech), následně 3 nebo 5 nástrojů (obojí po 16 případech), jak plyne z téhož grafu. V kombinaci s daty z přílohy C u otázek OT-23 až OT-30 můžeme tvrdit, že nejčastější kombinací je využívání životopisů, pohovorů, hodnocení praktických dovedností v kombinaci s testy dovedností a/nebo dotazníky.

Za překvapivou podle autora práce lze označit nechuť podniků využívat assessment centra (využívá pouze 7 podniků), která hodnotí uchazeče komplexněji v situaci, kdy společně s dalšími uchazeči řeší různorodé úkoly a jejich schopnosti a dovednosti jsou zkoumány vícero hodnotiteli. Výhodou toho je, že zaměstnavatelé mohou ohodnotit uchazeče při řešení nějakého praktického úkolu a ne jen „teoreticky“ například na základě údajů v životopisu. Pro uchazeče je assessment centrum možností naučit se novým dovednostem, najít svoji případnou pozici v týmu nebo „získat body“ do výběrového řízení praktickou činností, pokud například nemá velkou šanci získat tyto „body“ za údaje v životopisu/dotazníku/testu. U větších podniků by tento způsob výběrového řízení, kdy se uchází o pracovní pozici často desítky zájemců, měl být zřízen tím spíše.

3.2.4 Mobilita zaměstnanců

Otázky týkající se této části dotazníku včetně výčtu a počtu možných odpovědí na tyto otázky jsou součástí přílohy D. Tabulka č. 22 ukazuje, jaký druh adaptace nových zaměstnanců převažuje u podniků podle jejich velikosti v počtu zaměstnanců:

Tabulka č. 22: Adaptace nových zaměstnanců v podnicích podle počtu zaměstnanců

		OT-31 Adaptace nových zaměstnanců					
OT-3 Počet zaměstnanců							CELKEM
	ne	patron	pracovní	program	sociální	sociální i pracovní	
0–9	3					1	4
10–25	1		6		3	1	11
26–50	3	1	4	1		3	12
51–100	3	4	4			4	15
101–250	4	4	3	1		3	15
251–500	2		3	1		4	10
501 a více		4	4	1		4	13
CELKEM	16	13	24	4	3	20	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi na otázky zaměřené na samotný druh mobility, respektive horizontální mobility, jsou shrnuty do následující tabulky č. 23, ze které je ovšem patrná později diskutovaná nekonzistentnost odpovědí:

Tabulka č. 23: Mobilita vs. horizontální mobilita zaměstnanců

		OT-33 Horizontální mobilita			
OT-32 Mobilita					CELKEM
	geografická	lokální	lokální i geografická	není	
ne	1			29	30
horizontální	1	10	2		13
horizontální i vertikální	1	19	13		33
vertikální		2		2	4
CELKEM	3	31	15	31	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 24 zachycuje vztah existence mobility na počtu zaměstnanců v podniku, kdežto tabulka č. 25 zachycuje vztah existence konkrétně horizontální mobility na počtu zaměstnanců v podniku.

Tabulka č. 24: Mobilita zaměstnanců v podnicích podle počtu jejich zaměstnanců

OT-3 Počet zaměstnanců	OT-32 Mobilita				CELKEM
	ne	horizontální	horizontální i vertikální	vertikální	
0–9	3	1			4
10–25	7	2	2		11
26–50	4	5	1	2	12
51–100	7	1	7		15
101–250	4	3	7	1	15
251–500	2		8		10
501 a více	3	1	8	1	13
CELKEM	30	13	33	4	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 25: Horizontální mobilita v podnicích podle počtu jejich zaměstnanců

OT-3 Počet zaměstnanců	OT-33 Horizontální mobilita				CELKEM
	geografická	lokální	lokální i geografická	není	
0–9			1	3	4
10–25		4		7	11
26–50		8		4	12
51–100		4	4	7	15
101–250	1	7	3	4	15
251–500	1	5	2	2	10
501 a více	1	3	5	4	13
CELKEM	3	31	15	31	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Závislost zřízení služby zvané outplacement na velikosti podniku dle počtu zaměstnanců je patrná z tabulky č. 26:

Tabulka č. 26: Outplacement

OT-3 Počet zaměstnanců	OT-34 Outplacement		CELKEM
	ano	ne	
0–9	0	4	4
10–25	1	10	11
26–50	0	12	12
51–100	1	14	15
101–250	2	13	15
251–500	0	10	10
501 a více	0	13	13
CELKEM	4	76	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse výsledků

Z tabulky č. 22 je patrné, že pětina podniků nevyužívá ani jeden z druhů adaptace nových zaměstnanců, přičemž z dat nevyplývá žádná prokazatelná závislost tohoto výsledku na počtu zaměstnanců v podniku. Na nevyužívání adaptace nových zaměstnanců může mít vliv relativně nízká náročnost pracovních úkonů, které v rámci své pracovní náplně bude pracovník provádět, případně i omezený počet zaměstnanců, se kterými přijde pracovník během výkonu své práce do styku. Na druhou stranu, nejčastějším druhem adaptace je adaptace pracovní a pracovní společně se sociální. Zároveň se potvrdila autorova hypotéza, že u podniků nad 50 zaměstnanců je také častým druhem adaptace přiřazení patrona, který má nového zaměstnance připravit na práci v podniku a pracovním kolektivu. V těchto podnicích s více zaměstnanci mohou často vznikat menší pracovní skupiny či týmy, které mohou mít svého vůdce, a ten může být ztotožněn s rolí patrona.

V tabulce č. 23 si lze opět všimnout nekonzistentnosti některých odpovědí, kdy v jednom případě bylo u otázky OT-32 řečeno, že neexistuje žádný druh mobility, zároveň ovšem bylo v témže případě u otázky OT-33 řečeno, že existuje geografický typ horizontální mobility. V dalších dvou případech bylo u otázky OT-32 označeno, že existuje pouze vertikální typ mobility, zároveň však z odpovědí na otázku OT-33 vyplynulo, že u těchto podniků existuje také lokální typ horizontální mobility.

Nejčastěji využívaným typem mobility je kombinace horizontální i vertikální mobility, zaměstnanci tedy mohou vykonávat jinou práci na stejné úrovni, respektive stejnou práci na jiném místě, zároveň ale mohou být i povýšeni, což podporuje jejich kariéru a pravděpodobně bude mít pozitivní vliv na jejich spokojenost/uspokojení potřeb, jak uvádí Maslowova teorie potřeb. V případě aplikace pouze jedné z těchto možností převažuje mobilita horizontální nad vertikální, jak dokazují data v tabulce č. 23. Ze stejné tabulky lze také vyčíst, že ve více jak třetině případů není mobilita v podnicích vůbec. Těmito podniky jsou nejčastěji podniky s ne více než 100 zaměstnanci, jak dokládají data z tabulky č. 24. V těchto případech nedochází k mobilitě pravděpodobně z těch důvodů, že malé podniky většinou nemají svoje pobočky na více místech, případně struktura práce a omezený počet pracovních činností v daném podniku neumožňuje vertikální mobilitu.

V podnicích, ve kterých existuje mobilita horizontální či horizontální společně s vertikální, převažuje lokální rozmístování zaměstnanců, což je patrné z tabulky č. 23 i tabulky č. 25. Zároveň je možné si v tabulce č. 25 všimnout, že existence geografické mobility je častější u větších podniků, což autor této práce považuje za logické, neboť lze podle autora

předpokládat, že větší podniky s více zaměstnanci budou disponovat také více pracovišti na území České republiky, než tomu bude v případě malých podniků s méně zaměstnanci, kteří se spíše budou koncentrovat na jednom místě, a tedy u těchto podniků ani nebude možná geografická horizontální mobilita (viz předešlý odstavec).

Za překvapivé považuje autor práce výsledek plynoucí z tabulky č. 26, tedy vysokou absenci outplacementu, přičemž velikost podniku na tomto jevu nemá podle dat z téže tabulky téměř žádný vliv. Absence outplacementu však může být zapříčiněna skutečností, že nedochází k propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. Outplacement nicméně nabízí mnoho výhod jak pro zaměstnance, tak pro podnik samotný, jak blíže popisuje podkapitola 2.2.3 – Mobilita pracovníků, proto by podle autora práce měly především velké podniky zvážit možnost zřízení této služby, bude-li nutné propouštět zaměstnance z důvodu nadbytečnosti.

3.2.5 Hodnocení zaměstnanců

Otázky týkající se této části dotazníku včetně výčtu a počtu možných odpovědí na tyto otázky jsou součástí přílohy E.

Existenci klíčových zaměstnanců a existenci evidence dovedností v souvislosti s velikostí organizace (tabulka č. 27 a tabulka č. 28) i ve vzájemné souvislosti (tabulka č. 29) znázorňují následující tabulky:

Tabulka č. 27: Klíčoví zaměstnanci

	OT-35 Existence klíčových zaměstnanců (KZ):		
OT-3 Počet zaměstnanců	ano	ne	CELKEM
0–9	2	2	4
10–25	6	5	11
26–50	8	4	12
51–100	12	3	15
101–250	11	4	15
251–500	7	3	10
501 a více	10	3	13
CELKEM	56	24	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 28: Evidence dovedností zaměstnanců

	OT-36 Existuje evidence dovedností zaměstnanců?		
OT-3 Počet zaměstnanců	ano	ne	CELKEM
0–9	0	4	4
10–25	7	4	11
26–50	6	6	12
51–100	10	5	15
101–250	6	9	15
251–500	8	2	10
501 a více	9	4	13
CELKEM	46	34	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 29: Evidence dovedností a klíčoví zaměstnanci

	OT-36 Existuje evidence dovedností zaměstnanců?		
OT-35 Existence klíčových zaměstnanců (KZ):	ano	ne	CELKEM
ano	35	21	56
ne	11	13	24
CELKEM	46	34	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka č. 30 se zabývá druhy a nástroji hodnocení pracovníků:

Tabulka č. 30: Druhy a nástroje hodnocení zaměstnanců

	OT-39 Jaké jsou nástroje pro hodnocení zaměstnanců?					
OT-38 Jaké je hodnocení zaměstnanců?	audit	hodnocení cílů	hodnotová stupnice	normy, standardy	nejsou	CELKEM
kvalitativní	1	4	5	3	3	16
kvantitativní		2				2
kvantitativní i kvalitativní	1	21	10	25	4	61
není					1	1
CELKEM	2	27	15	28	8	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Frekvenci hodnocení zaměstnanců vzhledem k počtu zaměstnanců v podniku znázorňuje tabulka č. 31:

Tabulka č. 31: Frekvence hodnocení zaměstnanců

OT-3 Počet zaměstnanců	OT-40 Jaká je frekvence hodnocení zaměstnanců?							CELKEM
	denní	týdenní	měsíční	čtvrtletní	pololetní	roční	není	
0–9	1		1	1		1		4
10–25	1		7	2			1	11
26–50	1		7	1	2		1	12
51–100	3		9		1	2		15
101–250	1		3		4	5	2	15
251–500			4		1	4	1	10
501 a více		1	2	3	2	4	1	13
CELKEM	7	1	33	7	10	16	6	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse výsledků

Tabulka č. 27 ukazuje, že klíčoví zaměstnanci jsou v podnicích registrováni. U podniků, které mají nad 25 zaměstnanců, už lze říci, že výrazněji převažuje počet těch, ve kterých klíčoví zaměstnanci existují, oproti těm, které klíčové zaměstnance nemají. Tuto skutečnost považuje autor práce za důležitou, protože klíčový zaměstnanec může pro podnik představovat například tu výhodu, že podnik nebude muset v budoucnu hledat nové pracovníky na vyšší pozice mimo organizaci, ale bude moci nabídnout povýšení tomuto klíčovému zaměstnanci. Zároveň může být klíčový zaměstnanec vhodným patronem pro adaptaci nových pracovníků. Tak jako tak budou klíčoví zaměstnanci pro podnik důležití kvůli jejich znalostem a dovednostem a management by měl vědět, kdo je pro fungování organizace důležitý, či dokonce nezbytný, a na základě toho by k nim měl patřičně přistupovat.

Souvislost mezi velikostí podniků a existencí evidence dovedností zaměstnanců již není tolik průkazná jako v předchozím případě, jak lze vyčíst z tabulky č. 28. Nicméně značnou závislost existence klíčových zaměstnanců na existenci evidence dovedností zaměstnanců podle tabulky č. 29 již lze spatřit. Na základě dat plynoucích z této tabulky lze tvrdit, že u většiny podniků, ve kterých je evidence dovedností zaměstnanců zastoupená, jsou zastoupeni také klíčoví zaměstnanci a naopak. Je tedy možné, že rozhodování o tom, kdo je nebo není klíčovým zaměstnancem, je v těchto podnicích uskutečňováno právě na základě informací, které jsou obsaženy v evidenci dovedností zaměstnanců.

Otázka OT-37 se ptala, kdo hodnotí zaměstnance. V jednom případě bylo odpovězeno, že nikdo, což by se mohlo jevit jako nejpravděpodobnější v případě podniku s jedním nebo

několika málo zaměstnanci, avšak tato odpověď byla zaznamenána u podniku s 90 zaměstnanci, proto autor této práce považuje tuto odpověď za systematicky chybnou a nepravděpodobnou. Oproti tomu bylo ve zbývajících 79 případech z 80 uvedeno, že zaměstnance hodnotí přímý nadřízený. Tento způsob hodnocení uvádí Dvořáková [9] a Koubek [17] jako nejčastější, což potvrzují data v příloze E. Tím ovšem může docházet k subjektivnímu a jednostrannému hodnocení od jednoho hodnotitele. Případný z toho plynoucí negativní dopad by mohlo alespoň částečně odstranit užití modelu 360° zpětné vazby, o kterém blíže pojednává podkapitola 2.2.4 – Hodnocení pracovníků.

Podle tabulky č. 30 jsou zaměstnanci hodnoceni nejčastěji podle kvalitativních i kvantitativních měřítek s tím, že nejfrekventovaněji užívaným nástrojem pro jejich hodnocení jsou normy, standardy a cíle. Vzhledem k různým odvětvím, ve kterých se mohou dané podniky pohybovat, stejně jako vzhledem k odlišným pracovním pozicím, respektive pracovní náplni v rámci podniků, se autor této práce přiklání k názoru, že pouhé kvantitativní hodnocení zaměstnanců by nebylo vždy spravedlivé. Analýza hodnocení zaměstnanců u zkoumaných podniků tento závěr podporuje.

V otázce frekvence hodnocení zaměstnanců, ke které se vztahuje tabulka č. 31, byla nejčastější odpovědí měsíční frekvence hodnocení u podniků pod 100 zaměstnanců včetně. Výjimku tvořili drobní podnikatelé do 9 zaměstnanců, u kterých nepřevládala jakákoliv frekvence hodnocení zaměstnanců. U podniků s počtem zaměstnanců nad 100 se objevuje skutečnost méně častějšího hodnocení, nejčastěji se v těchto případech hodnotí jednou ročně. Je ovšem možné, že s rostoucí velikostí podniku dochází k nutnosti hodnotit zaměstnance ročně, ale také v častějších intervalech, což mohlo ovlivnit skladbu odpovědí v těchto případech, protože u otázky OT-40 byla možná pouze jedna odpověď.

3.2.6 Odměňování zaměstnanců

Otázky týkající se této části dotazníku včetně výčtu a počtu možných odpovědí na tyto otázky jsou součástí přílohy F.

Na otázku OT-41 bylo možné odpovědět jakýmkoliv nezáporným celým číslem (pro pozdější použití jej označme *A*), které představovalo počet druhů odměn, které v podniku existují. Některé druhy odměn byly vyjmenovány jako součásti otázek OT-42 až OT-49, jednalo se tedy o 8 možností. Dále pokud bylo na otázku OT-50, která zněla „*Jsou součástí odměn i jiné benefity?*“, odpovězeno kladně, očekávalo se uvedení kladného celého čísla (označme jej *B*) u otázky OT-51 – „*Kolik druhů jiných benefitů existuje vyjma výše zmíněných?*“. Součet hodnoty u otázky OT-51 s počtem odpovědí „*ano*“ (označme jej *C*)

u otázek OT-42 až OT-49 se tedy měl shodovat s hodnotou u otázky OT-41, jednalo se o logickou kontrolu konzistentnosti odpovědí, kdy $A = B + C$, tedy $C = A - B$. V drtivé většině případů se však hodnoty nerovnal, jak ukazuje tabulka č. 32:

Tabulka č. 32: Konzistentnost odpovědí u otázek OT-41 až OT-51

Případ	Počet
$C = A - B$	13
$C > A - B$	39
$C < A - B$	27

Zdroj: Vlastní zpracování

Nesourodost těchto odpovědí považuje autor práce za tak velikou, že data v následujících tabulkách a grafu v této podkapitole věnující se odměňování zaměstnanců lze chápat pouze jako orientační. Více viz diskuse.

Ačkoliv je počet odpovědí u otázky OT-44 stejný u „ano“ jako u „ne“, následující tabulka č. 33 zobrazuje rozdělení těchto odpovědí v závislosti na velikosti podniku:

Tabulka č. 33: Stravenky jako součást odměňování

OT-3 Počet zaměstnanců	OT-44 Jsou součástí odměn stravenky?		
	ano	ne	CELKEM
0–9	1	3	4
10–25	3	8	11
26–50	3	9	12
51–100	8	7	15
101–250	11	4	15
251–500	7	3	10
501 a více	7	6	13
CELKEM	40	40	80

Zdroj: Vlastní zpracování

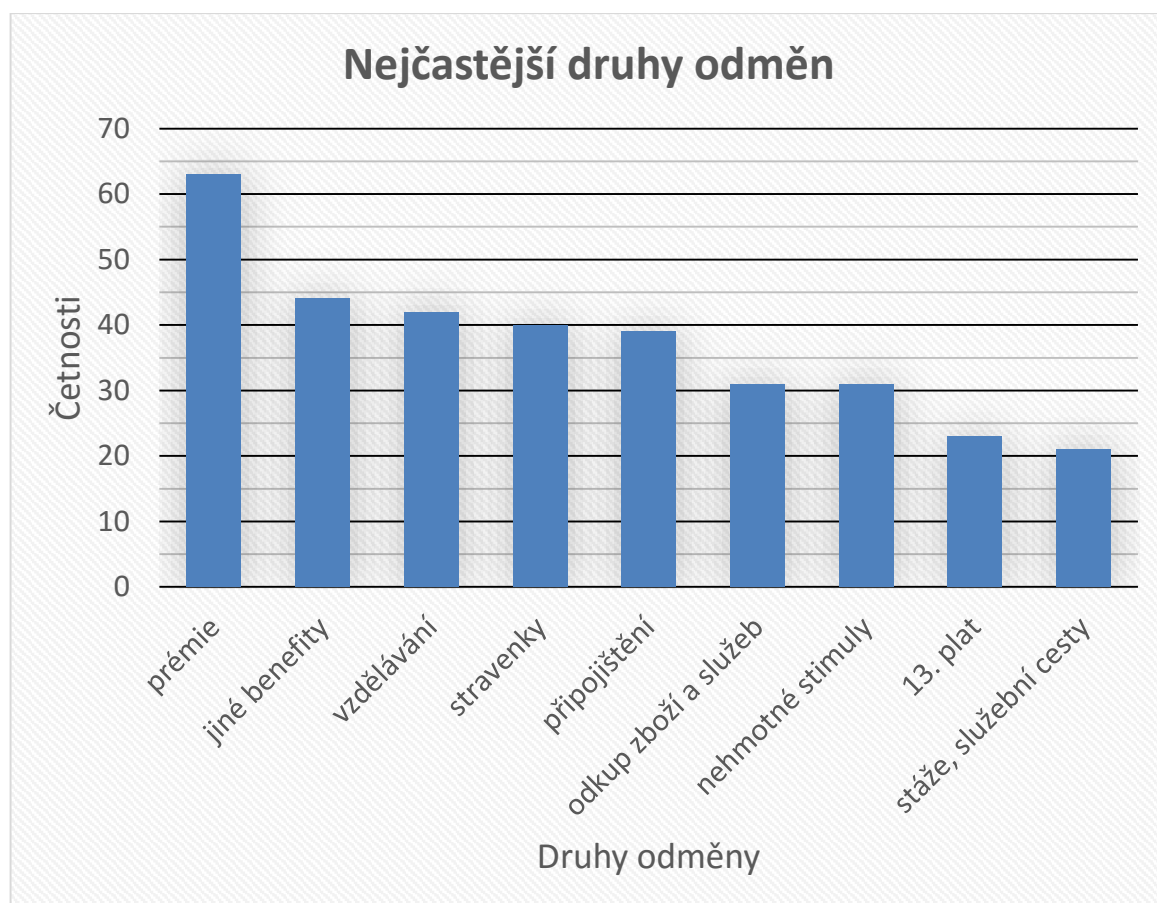
V tabulce č. 34 je vidět, kolik druhů odměn existuje v podnicích rozdělených podle počtu jejich zaměstnanců:

Tabulka č. 34: Počet druhů odměn v podnicích

OT-3 Počet zaměstnanců	OT-41 Kolik druhů odměn existuje?												CELKEM
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	20	
0-9			1	2			1						4
10-25			2	4	1	1		2		1			11
26-50		2	4	3	1		1						11
51-100		1	4	1	1	6		1					15
101-250	1	2	1	2	2		2		2	1	1	1	15
251-500		2		1	1		2	1	1	1	1		10
501 a více		3	2	1		1	1	1	1	2			12
CELKEM	1	10	14	14	6	8	7	5	4	5	2	1	78

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 8 zachycuje, které z uvedených odměn jsou nejčastěji využívány:



Graf č. 8: Nejčastější druhy odměn

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse výsledků

Závěry plynoucí z tabulky č. 34 naznačují, že otázky OT-41 až OT-51 nebyly správně pochopeny a/nebo byly odpovědi na tyto otázky špatně zaznamenány. Autor práce pokládá

otázky za jednoznačně a správně formulované i přes vysoký počet odlišných výsledků. Zároveň se autor ovšem domnívá, že na otázku OT-41 bylo odpovězeno přesněji, a tedy více podle skutečnosti než na otázku OT-51 za předpokladu, že na ně bylo odpovídáno podle pořadí. Z toho důvodu se v tabulce č. 34 a v grafu č. 8 odkazuje na otázku OT-41. Je také možné, že například samotný plat, respektive mzda, za vykonanou práci, o kterých se v dotazníku ale nehovoří, jsou respondenty vnímány jako jeden druh odměn, čímž mohly vzniknout dané odchylky.

Tabulka č. 33 ukazuje, že zhruba od hranice 100 zaměstnanců se stravenek jako součástí odměn více využívá, než nevyužívá. Důvodem může být (ne)existence závodní jídelny, kde se mohou zaměstnanci výhodně stravovat, případně (ne)existence odborových organizací, které mohou svojí činností vyjednat se zaměstnavateli možnost poskytování části mzdy ve formě stravenek, neboť stravenky jsou pro zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu a stejně tak pro zaměstnavatele představují daňově výhodnou alternativu při vyplácení odměn zaměstnancům [6].

Podle tabulky č. 34 jsou nejčastěji v daném podniku aplikovány dva nebo tři druhy odměn (oba po 14 případech), přičemž graf č. 8 naznačuje, že nejčastěji využívanou odměnou jsou prémie. Využívání jiných benefitů, vzdělávání, stravenek a připojištění je přibližně rovnoměrné, přičemž podle předchozího odstavce se lze domnívat, že v podnicích nad 100 zaměstnanců jsou po prémiech druhým nejčastějším druhem odměn právě stravenky. Z tabulky č. 34 je také viditelné, že v jednom případě nedochází k odměňování vůbec, neboť bylo odpovězeno, že existuje nula druhů odměn. Tuto skutečnost považuje autor práce za nepravděpodobnou, jedná se tedy podle něj spíše o chybu při zaznamenávání odpovědi.

Na závěr je nutné také podotknout, že některé odpovědi na otázky OT-41 (3 případy) a OT-51 (2 případy) nebyly zaznamenány vůbec, čímž mohla být vyjádřena i skutečnost, že respondent nevěděl, kolik druhů odměn, respektive jiných benefitů, v jeho podniku existuje, nebo neporozuměl otázce, respektive významu slova „*odměna*“ (viz první odstavec této diskuse).

3.2.7 Vzdělávání zaměstnanců

Otázky týkající se této části dotazníku včetně výčtu a počtu možných odpovědí na tyto otázky jsou součástí přílohy G.

Tabulka č. 35 ukazuje, že s rostoucím počtem zaměstnanců v podniku využívají podniky více vlastní program pro vzdělávání zaměstnanců:

Tabulka č. 35: Vlastní program pro vzdělávání zaměstnanců

	OT-53 Existuje vlastní program pro vzdělávání zaměstnanců?		
OT-3 Počet zaměstnanců	ano	ne	CELKEM
0–9	1	3	4
10–25	3	8	11
26–50	5	7	12
51–100	8	7	15
101–250	9	6	15
251–500	7	3	10
501 a více	9	4	13
CELKEM	42	38	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Vztah mezi vzděláváním v oblasti informačních a výpočetních technologií a vzděláváním jazyků zachycuje následující tabulka č. 36:

Tabulka č. 36: Vzdělávání jazyků a IT vzdělávání

	OT-61 Dochází k IT vzdělávání?		
OT-58 Dochází ke vzdělávání jazyků?	ano	ne	CELKEM
ano	35	8	43
ne	15	22	37
CELKEM	50	30	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 37 uvádí, v kolika případech existují manažerské rezervy a v kolika z těchto případů dochází k dalšímu manažerskému vzdělávání:

Tabulka č. 37: Manažerské rezervy a vzdělávání

	OT-60 Dochází k manažerskému vzdělávání?		
OT-59 Existují manažerské rezervy?	ano	ne	CELKEM
ano	20	4	24
ne	27	29	56
CELKEM	47	33	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse výsledků

Jak plyne z přílohy G, téměř u všech podniků dochází ke vzdělávání zaměstnanců. Pouze ve dvou případech údajně ke vzdělávání nedochází (viz otázka OT-52), což ovšem nekoresponduje s počtem odpovědí „není“ u otázky OT-54. Pouze v jednom z těchto dvou případů byla odpověď negativní jak u otázky OT-52, tak u otázky OT-54. Zároveň ani jedním z těchto dvou podniků není ten podnik, který nevzdělává svoje zaměstnance v oblasti BOZP a PO (viz otázka

OT-55). Velikost podniku podle počtu zaměstnanců neměla vliv na existenci vzdělávání (v jednom případě nedochází ke vzdělávání u podniku s 26 až 50 zaměstnanci, v jednom případě u podniku s 51 až 100 zaměstnanci).

Ačkoliv je vzdělávání zaměstnanců hojně využíváné, tak zhruba pouze polovina podniků považuje či nabízí vzdělávání jako druh odměny (viz předešlá kapitola a příloha F).

Vlastní program pro vzdělávání zaměstnanců uplatňují podle tabulky č. 35 spíše podniky s větším počtem zaměstnanců. Lze dokonce říci, že s rostoucím počtem zaměstnanců roste také počet případů, kdy je využíván vlastní program pro vzdělávání. Zejména kolem hranice 100 zaměstnanců v podniku začíná výrazněji převažovat počet případů, kdy je využíván vlastní program pro vzdělávání, nad počtem případů, kdy tomu tak není. Existence vlastního programu s sebou bude pravděpodobně nést větší náklady pro podnik a to například z důvodu realizace vlastního vzdělávacího systému, nutnosti dalšího školení lidí, kteří mají tento vlastní vzdělávací program na starosti, případného zvýšení mezd nebo platů pro tyto lidi apod., což může být důvodem, proč se vlastní program pro vzdělávání častěji objevuje u větších podniků, neboť nemusí být z finančních důvodů v silách menších podniků vlastní program pro vzdělávání zajistit.

Podle odpovědí na otázku OT-54 se ukázalo, že u téměř třech čtvrtin podniků dochází ke vzdělávání jak na pracovišti, tak mimo něj. Autor práce je toho názoru, že tato skutečnost může být vyvolána například absencí odborníků na některé druhy vzdělávání přímo na pracovišti a není tedy možné některé vzdělávání uskutečňovat přímo na pracovišti. Lze se domnívat, že například vzdělávání jazyků bude realizováno jinou organizací, která se na toto vzdělávání zaměřuje a která může poskytnout zkušené specialisty na jazykové vzdělávání. Podobně tomu může být třeba v případě vzdělávání v oblasti IT. Naopak vzdělávání v oblasti BOZP a PO a dalších oblastech bude pravděpodobně poskytováno přímo na pracovišti.

U jednoho z 80 analyzovaných podniků nedochází podle dat získaných z dotazníků ke vzdělávání v oblasti BOZP a PO, což se jeví jako vážný nedostatek vzhledem k faktu, že povinnost poskytnout školení o BOZP ukládá příslušný zákon zaměstnavatelům, o čemž blíže pojednává podkapitola 2.2.7 – Pracovní podmínky. Autor práce se však vzhledem k některým předchozím pravděpodobně nepečlivě vyplněným odpovědím v celém dotazníku přiklání k domněnce, že i v tomto případě se jedná o systematickou chybu.

Jedním z důvodů pro vzdělávání jazyků může být vyžadování znalostí cizích jazyků pro práci v oblasti IT. Už samotná zkratka IT (z anglického *information technologies*, česky *informační technologie*) napovídá, že v této oblasti je relativně běžný styk s cizím, zejména

anglickým, jazykem. Tabulka č. 36 ukazuje skutečnost, že se u analyzovaných podniků nejčastěji vyskytovala situace, kdy docházelo jak ke vzdělávání v oblasti IT, tak ke vzdělávání jazyků (druhou nejčastější situací byla kombinace, že nedochází ke vzdělávání v oblasti IT a zároveň nedochází ke vzdělávání jazyků), což podporuje autorovu hypotézu o provázanosti vzdělávání v oblasti cizích jazyků a IT.

Z tabulky č. 37 je patrné, že v případech, kdy existují nebo jsou identifikovány manažerské rezervy, tedy vhodní kandidáti pro (budoucí) manažerské pozice, dochází ve většině případů k jejich dalšímu manažerskému vzdělávání. Bylo by podle autora této práce pro podnik velice neefektivní, kdyby při identifikaci manažerských rezerv nedocházelo k dalšímu vzdělávání, což by značilo, že dochází k nevyužívání potenciálu přinejmenším té části zaměstnanců, která je vhodná pro (budoucí) zastávání manažerských funkcí. Přesto v případě neexistence manažerských rezerv dochází zhruba v polovině případů k manažerskému vzdělávání, což může znamenat, že je toto vzdělávání realizováno právě za účelem pozdější identifikace manažerských rezerv.

3.2.8 Pracovní podmínky

Otázky týkající se této části dotazníku včetně výčtu a počtu možných odpovědí na tyto otázky jsou součástí přílohy H.

Zastoupení kolektivního vyjednávání v podnicích podle počtu jejich zaměstnanců je zachyceno v tabulce č. 38.

Tabulka č. 38: Kolektivní vyjednávání v podnicích

OT-3 Počet zaměstnanců	OT-63 Dochází ke kolektivnímu vyjednávání?		
	ano	ne	CELKEM
0–9	0	4	4
10–25	2	9	11
26–50	5	7	12
51–100	5	10	15
101–250	6	9	15
251–500	5	5	10
501 a více	8	5	13
CELKEM	31	49	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 39 ukazuje, kolikasměnný provoz je využíván v podnicích podle počtu zaměstnanců.

Tabulka č. 39: Směnnost provozu

OT-3 Počet zaměstnanců	OT-65 Kolikasměnný je provoz?				CELKEM
	jednosměnný	dvousměnný	třisměnný	dle potřeby	
0–9	3			1	4
10–25	7	1		3	11
26–50	9			3	12
51–100	7	5		3	15
101–250	8	2	1	4	15
251–500	2	1	3	4	10
501 a více	2	3	2	6	13
CELKEM	38	12	6	24	80

Zdroj: Vlastní zpracování

Diskuse výsledků

Kolektivní vyjednávání převažuje podle tabulky č. 39 až u velkých podniků s více než 500 zaměstnanci, celkově však ke kolektivnímu vyjednávání většinou nedochází. Je možné se domnívat, že podobný výsledek by odpovídal i (ne)existenci odborových organizací u daného zaměstnavatele, neboť se autor práce domnívá, že pokud by byla odborová organizace v podniku zřízena, účastnila by se kolektivního vyjednávání. Kolektivní vyjednávání u podniků s řádově stovkami zaměstnanců je podle autora očekávatelné, neboť s rostoucím počtem zaměstnanců bude pravděpodobně u manažerů klesat schopnost individuálního vyjednávání se zaměstnanci. Navíc jeden zaměstnanec nebo několik málo zaměstnanců nebude pravděpodobně mít mezi stovkami zaměstnanců tak výhodnou pozici pro jakékoliv vyjednávání oproti situaci, kdy se zorganizují do odborové organizace, čímž budou moci kolektivně vyjednat za všechny zaměstnance v podniku a tím lépe chránit jejich zájmy v souladu se zákonem o kolektivním vyjednávání.

Pracovní podmínky, práva a povinnosti jsou jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele upravovány zákoníkem práce. Je tedy nepřipustné, aby v případě jednoho ze zkoumaných podniků nebyly pracovní podmínky řízeny legislativou, jak plyne z odpovědi na otázku OT-64. V tomto ojedinělém případě, obdobně jako v případě vzdělávání v oblasti BOZP a PO v přechodí podkapitole (zkoumaný podnik, který nevzdělává zaměstnance v oblasti BOZP a PO, není tentýž podnik, který neřídí pracovní podmínky legislativou), se autor taktéž přiklání k domněnce, že i v tomto případě se jedná o systematickou chybu.

U čtvrtiny podniků jsou pracovní podmínky řízeny více než legislativou, což ovšem neznamená, že u všech těchto podniků nemůže docházet například ke krácení práv zaměstnanců, která jim přiděluje zákoník práce. Z odpovědi „*více než legislativou*“ na otázku OT-64 tedy není možné určit, zdali je nebo není řízení pracovních podmínek i jinými než legislativními předpisy v rozporu s danou legislativou.

Větší počet směn v podnicích s větším počtem zaměstnanců podle tabulky č. 39 je opodstatněný. Pracoviště disponují omezenou kapacitou osob, které na nich pracují. Stejně tak daná zařízení mají svoji obsluhovou kapacitu a budou tedy moci být v danou chvíli obsluhována pouze daným počtem zaměstnanců, existuje také omezený počet pracovních úkolů, pozic, pracovišť apod. v daném podniku. Na základě těchto důvodů je tedy zřejmé, že v případě, kdy je v podniku zaměstnáno více zaměstnanců, než jsou všechny tyto kapacity, bude nutné střídání směn při současném dodržování délky pracovní doby.

ZÁVĚR

Bakalářská práce ve svých prvních dvou kapitolách shrnula základní teoretické poznatky o managementu a řízení lidských zdrojů od vybraných autorů. V těch dvou kapitolách byl kladen důraz především na identifikaci personálních činností, které v podnicích probíhají. V kapitole třetí pak byly analyzovány vybrané aspekty těchto personálních činností uskutečňujících se při řízení lidských zdrojů.

Cílem bylo analyzovat, zhodnotit a porovnat s uvedenou teorií a autorovými hypotézami tyto aspekty řízení lidských zdrojů, čemuž se **podrobněji věnují diskuse výsledků analýz jednotlivých personálních činností ve třetí kapitole této bakalářské práce, čímž byl cíl práce naplněn.**

Během analýzy dat došel autor práce k závěru, že pro přesnější a směrodatnější výsledky analýzy by bylo vhodnější zahrnout do analýzy více podniků, přičemž skladba těchto jednotek v oblasti právní formy by korespondovala se skladbou všech jednotek v téže oblasti zapsaných do obchodního rejstříku. Podle autora práce má značný vliv na správnost prezentovaných výsledků také způsob, jakým byl dotazník sestaven, tedy jak byly položeny otázky a jaké odpovědi byly nabízeny, a současně způsob sběru dat, který nebyl realizován profesionálními tazateli. Tato neodbornost jak tvůrce dotazníku, tak tazatelů včetně technické podoby dotazníku měla podle autora práce vliv na správnost získaných údajů. Pečlivější průzkum by vyžadoval napravení těchto nedostatků.

Jelikož základní hypotézou, stanovenou již v úvodu této práce, byla **hypotéza, že se průběh řady personálních činností odvíjí od velikosti podniku podle počtu zaměstnanců**, vztahovala práce velmi často různé analyzované aspekty právě k počtu zaměstnanců v podniku. **Tato vazba se prokázala jako vhodná a podporující stanovenou základní hypotézu.**

Výsledky analýzy ve třetí kapitole ve většině případů potvrdily teoretické předpoklady z první a druhé kapitoly. Jako zdroj některých odchylek spatřuje autor této práce nedostatečnou pečlivost při vyplňování dotazníku sloužícího pro účely této práce.

V některých případech jako například v otázkách assessment centre a outplacementu se projevila vysoká absence těchto prvků u podniků v České republice navzdory pozitivním vlivům, které tyto prvky přinášejí a které jsou blíže popsány ve druhé kapitole. Autor této práce považuje výše zmíněné přístupy k daným personálním činnostem jako moderní přístupy, o čemž vypovídá i jejich anglické pojmenování, a tento fakt spatřuje jako jednu z možných příčin, proč nejsou mezi českými podniky tyto prvky dosud více rozšířené.

POUŽITÁ LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTOL, M. Kathryn and David C. MARTIN. *Management*. 3rd ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998. 779 p. ISBN 0-07-005722-2.
- [3] BONTIS, N. et al. The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. In: *European Management Journal*. [United Kingdom]: Elsevier. volume 17, issue 4. August 1999. p. 391-402. ISSN 0263-2373. DOI 10.1016/S0263-2373(99)00019-5. Dostupné z: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237399000195>>.
- [4] CZ-NACE. Kódy NACE. *CZ-NACE* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <<http://www.nace.cz/>>.
- [5] ČESKÁ A SLOVENSKÁ FEDERATIVNÍ REPUBLIKA. Zákon č. 2/1991 Sb. ze dne 4. prosince 1990, o kolektivním vyjednávání ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Federální ministerstvo vnitra, 4. prosince 1990. ISSN 1211-1244.
- [6] ČESKÁ A SLOVENSKÁ FEDERATIVNÍ REPUBLIKA. Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, zákon České národní rady o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Federální ministerstvo vnitra, 20. listopadu 1992. ISSN 1211-1244.
- [7] ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 21. dubna 2006. ISSN 1211-1244.
- [8] DONNELLY, H. J., J. L. GINBSON and J. M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. xxii. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [10] FAYOL, Henri and Irwin GRAY. *General and Industrial Management*. rev. ed. New York: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 1984. 112 p. ISBN 08-794-2178-9.

- [11] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [12] GULICK, H. Luther. Notes on the Theory of Organization. In: GULICK, H. Luther and Lyndall F. URWICK. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, 1937. p. 1-49.
- [13] HOLLENSSEN, Svend. *Marketing Management: A Relationship Approach*. 2nd ed. Harlow: Pearson, 2010. p. 656. ISBN 978-0-273-70683-0.
- [14] CHILD, John. *Organization: A Guide to Problems and Practice*. 2nd ed. New York: Harper & Row, 1977. 243 p. ISBN 0063180367.
- [15] KLEIBL J., Z. DVOŘÁKOVÁ a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. xvii. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [16] KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [17] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [18] MOORE, F. Russell. *AMA Management Handbook*. New York: American Management Association, 1970. ISBN 08-144-5212-4.
- [19] National Geographic Channel - IF. Live curious. In: *Youtube* [online]. 18. 11. 2009 [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <<https://youtu.be/4qWA5fUh3hA>>. Kanál uživatele Federico Russo.
- [20] STRINGTIDE VENTURES. Obchodní rejstřík. *ObchodníRejstřík.cz* [online]. © 2000–2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <<http://obchodnirejstrik.cz/>>.
- [21] VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [22] WERTHER, William B. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

SEZNAM PŘÍLOH




















Příloha A: Část dotazníku „Základní údaje“	87
Příloha B: Část dotazníku „Personální plánování“	88
Příloha C: Část dotazníku „Získávání zaměstnanců“	89
Příloha D: Část dotazníku „Mobilita zaměstnanců“	90
Příloha E: Část dotazníku „Hodnocení zaměstnanců“	91
Příloha F: Část dotazníku „Odměňování zaměstnanců“	92
Příloha G: Část dotazníku „Vzdělávání zaměstnanců“	93
Příloha H: Část dotazníku „Pracovní podmínky“	94
Příloha I: Obory podle CZ-NACE.....	95

Příloha A: Část dotazníku „Základní údaje“

Základní údaje			
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí
OT-1	Právní forma:	živnost	3
		v. o. s.	2
		k. s.	0
		družstvo	0
		s. r. o.	36
		a. s.	20
		samospráva	7
		státní správa	6
		s. p.	0
		nezisková organizace	6
OT-2	Počet zaměstnanců (PZ):	<i>nezáporné celé číslo</i>	
OT-3	Velikost organizace dle PZ:	0-9	4
		10-25	11
		26-50	12
		51-100	15
		101-250	15
		251-500	10
		501 a více	13
OT-4	Obor dle CZ-NACE:	<i>kód oboru</i>	
OT-5	Typ organizační struktury:	liniový	37
		liniově štábní	16
		funkční	8
		liniově funkční	16
		maticový	2
OT-6	Kdo má na starosti řízení lidských zdrojů?	nikdo	31
		personalista	22
		personální oddělení	25
		oddělení ŘLZ	2
OT-7	Manažerský okruh:	autokratický	19
		demokratický	53
		liberální	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha B: Část dotazníku „Personální plánování“

Personální plánování			
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí
OT-8	Kdo analyzuje práci?	nikdo	 5
		administrativa	 11
		low management	 26
		top management	 30
		personalista	 8
OT-9	K analýze práce dochází především:	podle zakázek	 28
		podle norem	 7
		sledováním	 24
		shromažďování dat	 11
		IT programem	 2
		katalogem prací	 6
OT-10	Existuje personální plánování?	ne/ano	23  57
OT-11	Kolik existuje plánů personálního plánování?	<i>nezáporné celé číslo</i>	
OT-12	Existuje napojení na strategické plánování?	ne/ano	37  43
OT-13	Existuje plán přijímání nových zaměstnanců?	ne/ano	34  45
OT-14	Existuje plán obsazování pozic?	ne/ano	32  48
OT-15	Existuje plán hodnocení zaměstnanců?	ne/ano	23  57
OT-16	Existuje plán odměňování zaměstnanců?	ne/ano	16  64
OT-17	Existuje plán vzdělávání zaměstnanců?	ne/ano	21  59
OT-18	Existuje plán propouštění zaměstnanců?	ne/ano	 63 17

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha C: Část dotazníku „Získávání zaměstnanců“

Získávání zaměstnanců				
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí	
OT-19	Dochází k přijímání nových zaměstnanců?	ne/ano	5	75
OT-20	Jaký je průběh přijímání nových zaměstnanců? (I)	nedochází k přijímání		3
		interní		40
		externí		36
OT-21	Jaký je průběh přijímání nových zaměstnanců? (II)	nedochází k přijímání		3
		jednokolový		41
		vícekolový		35
OT-22	Jaký je průběh přijímání nových zaměstnanců? (III)	nedochází k přijímání		7
		vlastní		70
		outsourcing		2
OT-23	Analyzují se životopisy uchazečů?	ne/ano	9	71
OT-24	Dochází k pohovorům s uchazeči?	ne/ano	1	79
OT-25	Využívá se dotazníků při získávání nových zaměstnanců?	ne/ano	39	41
OT-26	Je zřízeno assessment centrum?	ne/ano	73	7
OT-27	Využívá se též telefonických pohovorů?	ne/ano	59	21
OT-28	Využívá se psychologických testů při získávání nových zaměstnanců?	ne/ano	62	18
OT-29	Využívá se testů dovedností při získávání nových zaměstnanců?	ne/ano	39	41
OT-30	Hodnotí se praktické dovednosti při získávání nových zaměstnanců?	ne/ano	25	55



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha D: Část dotazníku „*Mobilita zaměstnanců*“

Mobilita zaměstnanců			
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí
OT-31	Adaptace nových zaměstnanců:	ne	 16
		sociální	 3
		pracovní	 24
		sociální i pracovní	 20
		patron	 13
		program	 4
OT-32	Mobilita:	ne	 30
		horizontální	 13
		vertikální	 4
		horizontální i vertikální	 33
OT-33	Horizontální mobilita:	není	 31
		lokální	 31
		geografická	 3
		lokální i geografická	 15
OT-34	Outplacement:	ne/ano	 76  4

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha E: Část dotazníku „Hodnocení zaměstnanců“

Hodnocení zaměstnanců			
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí
OT-35	Existence klíčových zaměstnanců (KZ):	ne/ano	24  56
OT-36	Existuje evidence dovedností zaměstnanců?	ne/ano	34  46
OT-37	Kdo hodnotí zaměstnance?	nikdo	1
		přímý nadřízený	79
		personální manažer	0
		model 360°	0
OT-38	Jaké je hodnocení zaměstnanců?	není	1
		kvantitativní	2
		kvalitativní	16
		kvantitativní i kvalitativní	61
OT-39	Jaké jsou nástroje pro hodnocení zaměstnanců?	nejsou	8
		hodnocení cílů	27
		normy, standardy	28
		hodnotová stupnice	15
		kritické případy	0
		asesment centra	0
		audit	2
OT-40	Jaká je frekvence hodnocení zaměstnanců?	není	6
		denní	7
		týdenní	1
		měsíční	33
		čtvrtletní	7
		pololetní	10
		roční	16















Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha F: Část dotazníku „Odměňování zaměstnanců“

Odměňování zaměstnanců					
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí		
OT-41	Kolik druhů odměn existuje?	<i>nezáporné celé číslo</i>			
OT-42	Jsou součástí odměn prémie?	ne/ano	17		63
OT-43	Jsou součástí odměn 13. platy?	ne/ano		57	23
OT-44	Jsou součástí odměn stravenky?	ne/ano		40	40
OT-45	Jsou součástí odměn stáže či služební cesty?	ne/ano		59	21
OT-46	Je součástí odměn poskytnutí vzdělávání?	ne/ano	38		42
OT-47	Je součástí odměn připojištění?	ne/ano		41	39
OT-48	Je součástí odměn odkup zboží či služeb?	ne/ano		49	31
OT-49	Jsou součástí odměn nehmotné stimuly?	ne/ano		49	31
OT-50	Jsou součástí odměn i jiné benefity?	ne/ano	36		44
OT-51	Kolik druhů jiných benefitů existuje vyjma výše zmíněných?	<i>nezáporné celé číslo</i>			



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha G: Část dotazníku „Vzdělávání zaměstnanců“

Vzdělávání zaměstnanců			
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí
OT-52	Dochází ke vzdělávání zaměstnanců?	ne/ano	2  78
OT-53	Existuje vlastní program pro vzdělávání zaměstnanců?	ne/ano	38  42
OT-54	Kde dochází ke vzdělávání zaměstnanců?	nikde	 1
		na pracovišti	 14
		mimo pracoviště	 8
		na i mimo pracoviště	 57
OT-55	Dochází ke vzdělávání BOZP a PO?	ne/ano	1  79
OT-56	Dochází ke vzdělávání řidičů?	ne/ano	14  66
OT-57	Dochází k odbornému vzdělávání?	ne/ano	8  72
OT-58	Dochází ke vzdělávání jazyků?	ne/ano	37  43
OT-59	Existují manažerské rezervy?	ne/ano	 56 24
OT-60	Dochází k manažerskému vzdělávání?	ne/ano	33  47
OT-61	Dochází k IT vzdělávání?	ne/ano	30  50
OT-62	Dochází ještě k jinému druhu vzdělávání?	ne/ano	 55 25

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha H: Část dotazníku „Pracovní podmínky“

Pracovní podmínky			
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí
OT-63	Dochází ke kolektivnímu vyjednávání?	ne/ano	 49 31
OT-64	Jak jsou řízeny pracovní podmínky?	nejsou řízeny	 1
		legislativou	 59
		více než legislativou	 20
OT-65	Kolikasměnný je provoz?	jednosměnný	 38
		dvousměnný	 12
		třisměnný	 6
		dle potřeby	 24

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha I: Obory podle CZ-NACE

Sekce	Název dle CZ-NACE	Počet podniků
A	Zemědělství, lesnictví a rybářství	3
B	Těžba a dobývání	0
C	Zpracovatelský průmysl	29
D	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla	0
E	Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	2
F	Stavebnictví	4
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	8
H	Doprava a skladování	8
I	Ubytování, stravování a pohostinství	1
J	Informační a komunikační činnosti	2
K	Peněžnictví a pojišťovnictví	0
L	Činnosti v oblasti nemovitostí	0
M	Profesní, vědecké a technické činnosti	1
N	Administrativní a podpůrné činnosti	1
O	Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	7
P	Vzdělávání	10
Q	Zdravotní a sociální péče	1
R	Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	1
S	Ostatní činnosti	1
T	Činnosti domácností jako zaměstnavatelů	0
U	Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů	0
CELKEM		79

Zdroj: Vlastní zpracování