

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Bc. David Provazník

**Diplomová práce
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Provazník**
Osobní číslo: **E15740**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem diplomové práce bude analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a možné návrhy na zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Management
- Řízení lidských zdrojů
- Představení vybrané organizace
- Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci
- Zhodnocení analýzy, návrhy opatření, doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Překlad Josef Koubek. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9389-2.

KOČIANOVÁ, Renata, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Personální činnosti a metody personální práce: nejnovější trendy a postupy. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-2497-3.

VEBER, Jaromír, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Management Press, 2009. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-80-7261-200-0.

STEPHEN P. ROBBINS. The truth about managing people– and nothing but the truth. London: Prentice Hall, 2003. ISBN 01-318-3847-4.


Vedoucí diplomové práce:


Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

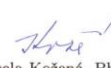
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 4. září 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že tuto práci jsem 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47 odst. b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26.4.2017

Bc. David Provazník

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych poděkovat všem, kteří ke vzniku této diplomové práce přispěli, zejména pak Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné vedení práce a za poskytnutí cenných rad a připomínek při jejím zpracování. Dále bych rád poděkoval Ing. Václavu Masnerovi, který je společníkem a jednatelem společnosti EPIS s.r.o., za poskytnutí veškerých informací, které přispěly ke vzniku této diplomové práce. V poslední řadě bych nerad zapomněl na svou rodinu za poskytnutou podporu a trpělivost v průběhu studia.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. V první části diplomové práce je z teoretického hlediska popsáno řízení lidských zdrojů a jednotlivé personální činnosti, dále v praktické části je představena mnou vybraná organizace a na ni navazující analýza řízení lidských zdrojů v této organizaci. Poslední částí diplomové práce je mnou vytvořený návrh možných doporučení na zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, řízení lidských zdrojů, soukromý sektor, analýza

TITLE

Human resource management in the selected organization

ANNOTATION

This thesis deals with the analysis of human resource management in selected organization. In the first part of the thesis is theoretically described human resources management and individual human resources activities, in the practical part is the selected organization described and the subsequent analysis of human resource management in the organization. The last part of my thesis is made possible draft recommendations to improve the current situation.

KEW WORDS

Management, human resource management, the private sector, analysis

Obsah

ÚVOD.....	11
1. MANAGEMENT.....	13
1.1. Manažer.....	14
1.2. Manažerské funkce.....	15
1.3. Manažerské role	17
1.4. Manažerské předpoklady a požadavky	18
1.5. Styl manažerské práce	20
1.6. Shrnutí kapitoly	23
2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	24
2.1. Personální činnosti	27
2.1.1. Vytváření a analýza pracovních míst.....	28
2.1.2. Personální plánování	30
2.1.3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků	34
2.1.4. Hodnocení pracovníků.....	40
2.1.5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	42
2.1.6. Odměňování pracovníků	44
2.1.7. Vzdělávání pracovníků.....	47
2.1.8. Pracovní vztahy	49
2.1.9. Péče o pracovníky.....	51
2.1.10. Personální informační systém.....	52
2.2. Shrnutí kapitoly	55
3. PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE	56
3.1. Historie společnosti.....	56
3.2. Marketingový mix 4P	58
3.2.1. Product.....	58
3.2.2. Price.....	58
3.2.3. Place	59
3.2.4. Promotion	59
3.3. Analýza konkurence vybrané organizace	60
3.4. Struktura zaměstnanců vybrané organizace	60
3.5. Shrnutí kapitoly	63
4. ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	65
4.1. Vytváření a analýza pracovních míst	65
4.2. Personální plánování.....	66
4.3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	67

4.4.	Hodnocení pracovníků	68
4.5.	Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru	69
4.6.	Odměňování pracovníků	70
4.7.	Vzdělávání pracovníků	71
4.8.	Pracovní vztahy	72
4.9.	Péče o pracovníky	74
4.10.	Analýza spokojenosti pracovníků	75
4.11.	Shrnutí kapitoly	78
5.	ZHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY OPATŘENÍ, DOPORUČENÍ	79
5.1.	Shrnutí kapitoly	81
ZÁVĚR	83
POUŽITÁ LITERATURA	85
INTERNETOVÉ ZDROJE	86
SEZNAM PŘÍLOH	88

Seznam grafů

Graf 1 - Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví	61
Graf 2 - Rozdělení zaměstnanců dle věku.....	62
Graf 3 - Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání	63
Graf 4 - Výzkum spokojenosti zaměstnanců.....	77

Seznam obrázků

Obrázek 1: Styly manažerské práce	21
Obrázek 2: Proces plánování lidských zdrojů	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů	26
Tabulka 2 - Argumenty pro a proti realizaci assessment centra.....	38
Tabulka 3 - Jednotlivé složky odměn.....	46

Seznam zkratk

AJ.	A jiné
APOD.	A podobně
A.S.	Akciová společnost
ATD.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Č.	Číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
ING.	Inženýr
LTD.	Limited (Společnost s ručením omezeným)
NAPŘ.	Například
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
SPOL. S R.O.	Společnost s ručením omezeným
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
TJ.	To je
TZV.	Takzvaně
ZP	Zdravotní pojišťovna

Úvod

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším prvkem všech organizací a pouze kvalitní zaměstnanci mohou posouvat společnost dále a pomoci společnosti dosahovat lepších výsledků, i když ne vždy jsou tyto zdroje organizacemi plně doceněny. V dnešní době, kdy se veškeré činnosti stále zrychlují, je velmi důležité přistupovat k řízení lidských zdrojů správně a efektivně, jelikož práce s lidskými zdroji se od dob minulých změnila.

Řízení lidských zdrojů, jako jedna ze složek managementu, musí být prováděna adekvátním způsobem, vzhledem k povaze konkrétní organizace. Malí podnikatelé a malé společnosti zajisté prosazují a využívají odlišný přístup k řízení lidských zdrojů oproti velkým nadnárodním korporacím. Právě řízení lidských zdrojů v malé organizaci je tématem této diplomové práce.

Cílem této diplomové práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci s následnými návrhy opatření a doporučení ke zlepšení aktuálního stavu. Vybranou organizací je společnost EPIS spol. s r.o., která se zabývá činnostmi spojenými s vedením účetnictví, vedením daňové evidence, daňovým poradenstvím a celkovým ekonomickým poradenstvím.

Diplomová práce je zpracována za pomoci rešerše odborné literatury zabývající se zkoumanou problematikou, dále pak za pomoci internetových zdrojů a v poslední řadě za pomoci dat a informací získaných na základě rozhovorů s jednatelem společnosti EPIS spol. s r.o.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, přičemž první část z teoretického hlediska popisuje obecnou problematiku managementu a řízení lidských zdrojů. Ve druhé, praktické části, je představena organizace samotná a následně provedena analýza řízení lidských zdrojů s návrhy na zlepšení aktuálního stavu.

V první kapitole je z teoretického hlediska definován management samotný, jsou zde popsány jednotlivé manažerské funkce, které musí manažeři vykonávat. Dále je v první kapitole vymezen pojem manažer a jeho jednotlivé úrovně z pohledu svěřené oblasti. V další části první kapitoly jsou popsány manažerské předpoklady a požadavky, kterými by ideální manažeři měli disponovat. Poslední část první kapitoly se zabývá popisem jednotlivých stylů manažerské práce z hlediska jejich orientace na výkon či lidi nebo kombinace obou.

Druhá kapitola popisuje řízení lidských zdrojů, jako jednu ze složek managementu. V úvodu kapitoly je představeno řízení lidských zdrojů jako celek a v podkapitolách jsou rozebrány jednotlivé personální funkce od analýzy a vytváření pracovních míst po personální informační systém.

Ve třetí kapitole je představena vybraná organizace, ve které probíhá analýza řízení lidských zdrojů. V úvodu kapitoly je představena historie organizace spolu s jejími činnostmi, dalšími částmi jsou popis marketingového mixu 4P spolu s představením nejbližší konkurence pro vybranou organizaci a v závěru kapitoly je znázorněna struktura zaměstnanců společnosti dle pohlaví, věku a vzdělání.

Samotnou analýzou řízení lidských zdrojů se zabývá čtvrtá kapitola, ve které jsou zanalyzovány všechny personální funkce, kromě funkce personálního informačního systému, který vybraná organizace nepoužívá z důvodu své malé personální základny. V závěru kapitoly je proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců organizace na základě dotazníkového šetření. Veškeré informace zveřejněné v této kapitole byly získány na základě konzultací s jednatelem společnosti EPIS spol. s r.o.

Pátá a zároveň poslední kapitola diplomové práce popisuje možné návrhy na zlepšení aktuálního stavu na základě provedené analýzy. Doporučení se týkají personálních funkcí personálního plánování, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky a poslední doporučení se týká pravidelného využívání průzkumů spokojenosti zaměstnanců.

1. Management

Slovo management pochází z latinského „manus“, neboli ruka. V italštině vzniklo podobné slovo „managgio“, jehož význam je vedení, ovládání. V angličtině pak zdomácněl v podobě „manage“ (vést, řídit) nebo jako management (vedení, řízení). Managementem lze označovat kromě vedení i skupinu řídicích pracovníků – manažerů. Na jedné straně se jedná o označení funkce a na straně druhé jde o lidi, kteří tyto funkce vykonávají.

Pro slovo management existuje celá řada definicí a vyjádření, ale autor této práce nejvíce preferuje tuto definici, protože vyjadřuje myšlenku stručně a jasně: „Management je umění dosahovat cíle organizace rukami a hlavami druhých“. Management neboli řízení, je jedna z nejdůležitějších lidských činností, která se začala uplatňovat v dobách, kdy lidé ve skupinách se snažili dosáhnout stejného cíle, a toho by jako jednotlivci nebyli schopni.

Management, tedy řízení, je jedna z nejdůležitějších lidských činností vůbec. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytnou podmínkou pro zabezpečení a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 344).

Světově nejznámější pronesené definice managementu jsou tedy tyto (Provozník, 2015):

- *„Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných“ – Americká společnost pro management*
- *„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle“ - Henri Kroontz*
- *„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“ – K.H. Chung*

Společnosti disponují určitými zdroji (zdroje lidské, finanční, materiální, informační), které pak dále přeměňují na výstupy (výrobky, služby) a to právě pomocí osob, manažerů, kteří uplatňují manažerské funkce.

1.1. Manažer

Manažer je pracovník, který na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Jedná se o specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavním úkolem je kontrola pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využívání jejich disponibilních zdrojů (Folwarczná, 2010, s. 238).

V původních rodinných podnicích splývala role vlastníka, manažera i zaměstnance. S postupným růstem podniků se jednotlivé role začaly od sebe oddělovat, což s sebou neslo i řadu problémů. S růstem objemu výroby se jako první oddělila role zaměstnance a později vznikla funkce manažera.

V moderním managementu jsou manažeři pokládáni za klíčové činitele na cestě k úspěchu. Manažeři v rámci své činnosti vykonávají manažerské funkce. Od kvality manažerů se dále odvíjí prosperita organizace. Manažer je pracovník, který na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi. Jedná se o specifickou skupinu pracovníků, jejichž hlavním úkolem je kontrola pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využívání jejich disponibilních zdrojů (online, č. 20).

Současná doba je charakteristická tím, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři (Lojda, 2011, s. 182).

V malých podnicích bývá velmi časté, že majitel je zároveň sám manažerem a chod své firmy zvládne bez problému, ale ve velkých společnostech a korporacích není možné, aby veškerý chod organizace řídila pouze jedna osoba. Proto rozlišujeme několik následujících úrovní manažerů, a to jsou tyto:

1. Prvoliniový management (low management)

- Manažeři nejnižší úrovně řídí nejmenší organizační jednotky nebo svěřené oblasti. Jako příklad manažera první linie můžeme uvést vedoucího skladu, mistra dílny, vedoucího pracovních týmů. Jejich styl řízení je prováděn na operativní úrovni.

2. Střední management (middle management)

- Manažeři střední úrovně mají za úkol řídit větší organizační jednotky nebo organizační celky. V podstatě tedy že řídí práci manažerů první úrovně. Střední management je dále odpovědný za provádění plánů a politik vrcholového managementu. Může se jednat o vedoucí oddělení, úseků nebo útvarů. Svoji práci vykonávají na taktické úrovni a často se podílejí na vytváření projektů.

3. Vrcholový management (top management)

- Vrcholoví manažeři mohou být nazýváni také jako ředitelé. Náplní jejich práce je řídit manažery střední linie a vrcholoví manažeři jsou odpovědní za chod organizace jako celku a jejich práce se odehrává na strategické úrovni. Vrcholoví manažeři v podstatě na sebe přebírají zodpovědnost chodu organizace za majitele. Rozhodnutí top managementu tak ovlivňují celou organizaci a na nich závisí konečný úspěch či neúspěch podnikání.
- Pro označení top manažerů se ve světě se běžně používají tyto zkratky:
 - **CEO** (Chief Executive Officer) – generální ředitel
 - **CFO** (Chief Financial Officer) – finanční ředitel
 - **CHRO** (Chief Human Resources Officer) – personální ředitel
 - **CIO** (Chief Information Officer) – ředitel informačních technologií
 - **COO** (Chief Operations Officer) – provozní ředitel
 - **CSO** (Chief Sales Officer) – obchodní ředitel

Tyto zkratky původem pocházejí z angličtiny a ve světě jsou běžně používané. Jejich velkou výhodou je mezinárodní srozumitelnost. Nejčastěji se používají v nadnárodních korporacích, kde by měly být názvy ředitelů sjednoceny.

1.2. Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou systematické činnosti, které vedoucí pracovníci běžně vykonávají při své práci. Manažeři pomocí těchto funkcí dosahují stanovených výsledků a tyto funkce na sebe jednotlivě navazují.

Základní manažerské funkce můžeme rozdělit takto:

- Plánování
- Organizování

- Personalistika
- Vedení
- Kontrola

Uvedené manažerské funkce můžeme popsat následovně (online, č. 19):

- **Plánování** obsahuje výběr a stanovení úkolů a činností pro dosažení jejich plánů.
- **Organizování** zahrnuje vytvoření struktury rolí pro pracovníky, kteří jsou spojeni s daným úkolem. Účelem organizační struktury je pomoc při vytváření prostředí a podmínek pro odvedení kvalitního výkonu.
- **Personalistika** zahrnuje naplňování personální struktury organizace. Provádí se tak pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, vytvořením seznamu disponibilních lidí a jejich schopností, náborem, výběru, rozmisťováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením jak uchazečů, tak stávajících pracovníků, vše za účelem dosahování uložených úkolů.
- **Vedení lidí** je ovlivňování pracovníků tak, aby dosahovali stanovených skupinových cílů. Vedení samozřejmě také zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.
- **Kontrola** zahrnuje měření odvedeného výkonu a následnou korekci směrem ke stanoveným cílům. Cílem kontroly je zjistit, zda jsou výsledky v souladu s plánem. Kontrolní činnosti se využívají k měření úspěšnosti. Každá kontrolní činnost měřením ukazuje, zda práce byla vykonána a jakým způsobem. Jestliže kontrola ukazuje odchylku od plánu, pak je nutné provést nápravu.

Manažerská činnost samozřejmě zahrnuje plánovací proces a ten může být charakterizován podle dvou hledisek: dle časového horizontu a úrovně, kde je řešen rozhodovací proces.

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tyto tři základní úrovně plánování:

- **Krátkodobé plánování**, které pokrývá zhruba jeden rok a je dále rozpracováno i na kratší období
- **Střednědobé plánování**, které se pohybuje obvykle v rozsahu jednoho až pěti let
- **Dlouhodobé plánování**, které je prováděno na pětileté období nebo delší

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat následující druhy plánování (Buchta, 2005, s. 167):

- **Strategické plánování** je výchozím rozhodováním v organizaci, navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se rámcovým dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku. Je realizováno na vrcholové úrovni vedení podniku (top management).
- **Taktické plánování** směřuje k uskutečňování strategických cílů, dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.
- **Operativní plánování** vychází z taktického plánování a z konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Hlavním významem operativního plánování je dotváření rozhodnutí pro procesy provozní a procesy s nimi bezprostředně související. Odpovídají mu operativní plány, z nichž nejvýznamnější je operativní plán výroby.

Management neznámá pouze souhrn procesů, které slouží k řízení organizace, ale management také znamená souhrn řídicích pracovníků v organizaci, kteří jsou odpovědní za její chod. Management je tvořen osobami (manažery) a o nich pojednává další podkapitola.

1.3. Manažerské role

Rolemi manažera můžeme popsat takové činnosti, postupy a postoje, které vedoucí pracovník vykonává svou prací, a většinu těchto rolí přirozeně zastupuje. Manažerské role stanovil Henry Mintzberg na základě zkoumání 5 odlišných firem (konzultační firma, výrobně-technologická firma, nemocnice, škola, obchodní firma).

Můžeme rozlišovat tyto následující manažerské role:

- **Interpersonální role** – tato role vyplývá přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat a rozvíjet kontakty s partnery uvnitř i mimo organizaci.
- **Rozhodovací role** – manažer je hlavním zjevným projevem jeho cílevědomé činnosti k dosažení cílů organizace.

- **Informační role** – tato role manažera spočívá v jeho účasti při vytváření, sběru, přenosu, třídění, filtraci a využití informací v informačních procesech.

Manažeri ze soustavy interpersonálních rolí získávají informace, se kterými dále nakládají. Toto se dále projevuje v informačních rolích. Po důkladném zanalyzování všech dostupných informací manažeri vykonávají rozhodovací role, kde se získané informace uplatňují a vytvářejí se rozhodnutí.

1.4. Manažerské předpoklady a požadavky

Základní podmínkou úspěšného vykonávání manažerské funkce je splnění nezbytných předpokladů pro realizaci řídicí činnosti na dané úrovni. Autoritu manažera tvoří soubor předpokladů vrozených a získaných. Při analýze autority manažera můžeme tedy hovořit o autoritě formální a neformální.

- **Formální autorita** – autorita poziční, manažer byl do své funkce ustaven, instalován.
- **Neformální autorita** – je tvořena vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, pro které se stává vedoucí pracovník neformální autoritou v očích svých podřízených.

Vlastnosti, pro které manažer získává **neformální autoritu**, jsou tyto:

- **Odborná kompetence** – znalost odborných znalostí souvisejících s předmětem podnikání, odborných schopností řídicího charakteru, odborných znalostí příbuzné problematiky.
- **Morální část autority** – schopnost jasně stanovovat „pravidla hry“, přesně je respektovat, neměnit je zjiště dle potřeby vedoucího, schopnost držet slovo.
- **Charisma manažera** – sem patří především schopnost verbální a neverbální komunikace, image osobnosti, vyváženost zaměření na vztahy a výkon v týmu.

Další částí podkapitoly je popsání osobnostních požadavků manažera. Každý manažer bez ohledu na oblast, kterou řídí, by měl splňovat základní požadavky na osobnostní charakteristiky manažerů, které umožňují úspěšný výkon manažerských funkcí a usnadňují práci s lidmi.

První základním předpokladem je **sebedůvěra**, tzn., že musí mít reálné vědomí vlastních schopností. Zároveň mu nesmí chybět schopnost sebekritičnosti – schopnosti objektivně ocenit své slabiny a nepřeceňovat svoji úroveň či úspěchy – objektivní sebezpoznání.

Musí být **podnikavý a iniciativní** – mít vůli a ochotu chopit se iniciativy a příležitosti, i když to není bez rizika. Rozhodnost v jednání manažera je velmi důležitá. Schopnost pružně a včas rozhodovat i v obtížných situacích může být někdy nezbytné pro rozhodnutí, zda manažer ve své pracovní pozici obstojí. Smysl pro odpovědnost (osobní, občanskou, společenskou) – vizitka chování představitele společnosti. Dalším předpokladem je organizační talent, především schopnost organizovat činnosti zahrnující více lidí i prostředků.

V neposlední řadě se je třeba také **vytrvalost** – schopnost vyvíjet po dlouhou dobu značné osobní úsilí i překonávat obtíže spolu se ctižádostí, zdravou snahou vyniknout a dosahovat výsledků a úspěchů, je nezbytnou součástí osobnosti manažera. Ani psychická vyrovnanost, která se projevuje schopností včas i adekvátně zvládat stresové a konfliktní situace není nezanedbatelnou podmínkou pro úspěšný výkon každého manažera (online, č. 29).

Kromě tzv. osobních rysů by každý manažer měl mít obecný základ řídicích kompetencí, které lze v jednoduchosti popsat následovně:

První by byla **informační kultura** – tzn. získávání, výběr, zpracování a využívání informací. Dalším předpokladem je obecná technologická kultura, která spočívá ve znalosti a využívání informačních, komunikačních a jiných současných technologií. Logické myšlení – analýza a syntéza, identifikace problémů a tendencí, chápání souvislostí, vyvozování závěru, zobecňování, stanovení priorit. V současném mezinárodním prostředí pracovního trhu je nezbytná i jazyková kultura a schopnost projevu – jasné formulování a komunikování, sdělování myšlenek. Každý manažer by měl klást důraz na sebevzdělávání - tj. vůli a umění stále se učit nové poznatky, neustrnout na stupni již jednou získaného vzdělání po celou dobu profesního působení.

A neméně důležitá **tolerantnost** – osobností, kultur, názorů. Zjednodušeně schopnost soužití i součinnosti v heterogenním národnostním, etnickém a kulturním prostředí.

Jak můžeme vidět, z výše uvedených požadavků na manažery, ideální osobnost manažera se v praxi hledá skutečně velmi těžko. Pokud je zaměstnanec dobrý odborník, většinou nesplňuje některé požadavky na komunikaci nebo řízení zaměstnanců. Specialisté v technických oborech zase mají problémy s jazykovými znalostmi. Někteří manažeři, kteří splňují morální a etické chování vůči podřízeným, nemají autoritu z důvodu nedostatku odborných a profesních znalostí. Takže výše popsaná charakteristika je ideál, který v praxi bývá zřídka naplněn. Pokud manažer nemá schopnosti a dovednosti potřebné pro plnění stanovených cílů, může organizace (firma) zajistit potřebný rozvoj těchto schopností např. vzděláváním.

1.5. Styl manažerské práce

Styl řízení představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních (Weber, 2009, s. 43).

Styl řízení je jedním z nejdůležitějších atributů práce manažera. Manažer se ve své práci setkává s řadou situací, které vyžadují adekvátní způsob řešení ve smyslu vztahu manažera a podřízených. Manažer obecně zpravidla volí takový přístup, kdy rozhoduje zcela nezávisle na názorech svých podřízených nebo naopak s nimi konečné rozhodnutí spoluvytváří. Styl vedení by měl manažer měnit a přizpůsobit na danou konkrétní situaci. Je určován na základě osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace.

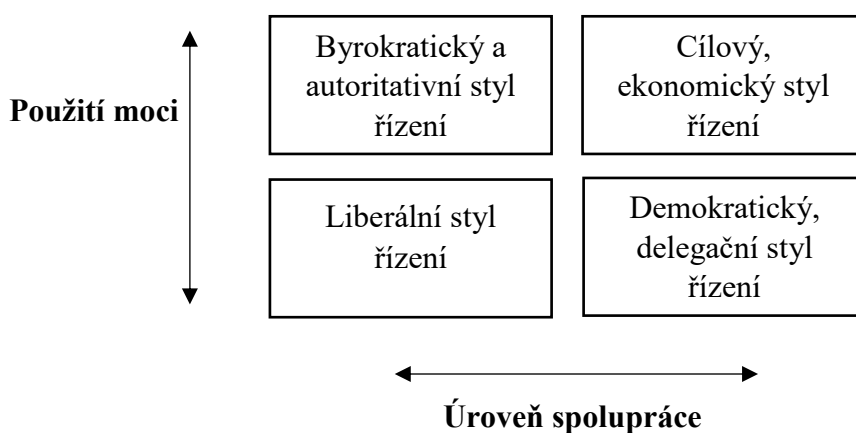
Podle R. Likerta, profesora University of Michigan, můžeme členit manažerské styly řízení následovně (Weber, 2009, s. 44):

- **Autoritativní styl** – Spočívá v direktivním určování úkolů, kdy všechna rozhodnutí činěna bez jakéhokoliv zapojení podřízených, manažer se nesnaží ani vytvořit prostředí vzájemné důvěry. Je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění.
- **Byrokratický styl** – Manažer svou řídicí činnost opírá o směrnice a nařízení „shora“, které ukládá podřízeným a dále sleduje plnění stanovených úkolů. Ve své činnosti se opírá o autoritu nadřízených.

- **Cílové řízení** – Manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti, dosažení cílového stavu zpravidla motivuje použitím ekonomických pobídek.
- **Demokratický styl** – Vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přitom přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí. Dále lze tento styl členit následovně:
 - Delegační styl – Manažer si ve své pravomoci ponechává klíčové záležitosti řízení. Méně významné plně deleguje svým podřízeným.
 - Liberální styl – Činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku a závažná rozhodnutí ponechává podřízeným.

Řada výzkumů v této oblasti se přiklání k názoru, že nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokáží modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků apod.

Výše uvedené styly lze znázornit v podobě matice takto:



Obrázek 1: Styly manažerské práce

Zdroj: ARMSTRONG, Michael – Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007, 282 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Výše uvedené racionální styly řízení jsou všeobecně uznávané a podložené bohatým empirickým materiálem, avšak existuje další způsob rozdělení manažerů do skupin podle jejich stylu vedení. Toto rozdělení má úsměvné názvy jednotlivých skupin manažerů, ale je založeno na praktických zkušenostech a mezi manažery je velice populární.

Jsou to tyto následující styly řízení (Weber, 2009, s. 46):

- **Kilimandžáro** neustále zdůrazňuje závažnost a rozsáhlost své práce, i když jde o drobnost. Nepřipouští si, že jeho činnost je všední záležitostí, i banálním záležitostem přikládá velký význam.
- **Hasič** v neustálém spěchu likviduje problémy, které se vytvořily. O náplni svých manažerských aktivit nerozhoduje on sám, ale je veden problémy, které musí řešit, aniž by měl čas dělat něco jiného.
- **Panikář** řeší vše v neustálém zmatku, který pomáhá vytvářet svými často protichůdnými a v rychlosti vydávanými příkazy. V organizaci je velmi neoblíben, protože jeho příchod signalizuje zmatky. Na rozdíl od hasiče, který problémy likviduje, panikář je většinou sám vytváří.
- **Hnidopich** patří k manažerům, který se snaží dosáhnout absolutní dokonalosti. Každá maličkost je pro něj důležitá a řešení problémů často uvázne v zabývání se zbytečnostmi, na kterých si zakládá. Hnidopich je většinou pracovitý, ale řešení zbytečností často vede protahování akutních problémů.
- **Fantasta** vytváří odvážné strategie, projektuje firmu budoucnosti a své názory si většinou nedá rozmluvit, i když nejsou realizovatelné. Modifikací tohoto stylu je **rozsévač**, který předkládá řadu nápadů a snaží se o nich přesvědčit podřízené a spolupracovníky. Chybí mu trpělivost a není schopen tyto nápady dotáhnout do realizační podoby.
- **Cestovatel** se v organizaci vyskytuje zřídka, protože si vždy dokáže najít možnost úniku. Jeho okolí si časem zvykne, takže po něm nikdo nic nepožaduje, nic nemusí rozhodovat ani řešit.
- **Byrokrat** je ve svém živlu v okamžiku, kdy se může při řešení problému opřít o zákon, předpis, nařízení nebo vyhlášku. Při rozhodování se striktně drží předpisů a neustoupí, i když se ukáže, že takové rozhodnutí je nesmyslné. Byrokrat je nepřitelem jakýchkoliv změn, protože odporují předpisům.
- **Mrtvý brouk** se řídí heslem „nehas, co tě nepálí“. Problémy ignoruje a snaží se jim za každou cenu vyhnout. Událostem nechává volný průběh a čeká, že problémy se vyřeší samy.

Bez ohledu na uplatňovaný styl vedení lidí vystihuje práci manažerů následující citace z anglické knihy: „*Je nemožné vést lidi, pokud vám nevěří.*“ - (Stephen, 2003, s. 59)

1.6. Shrnutí kapitoly

Management, jako vědního obor a vedení obecně je součástí každé organizace a management nese plnou odpovědnost za vykonaná rozhodnutí. Managementu se věnuje první kapitola teoretické části mé diplomové práce. V této kapitole jsou detailně rozebrány termíny manažer a jeho práce, rozdělení manažerských funkcí, manažerské role, vlastnosti, předpoklady, požadavky na manažera a manažerské styly řízení. S managementem souvisí dále také řízení lidských zdrojů, které je jeho součástí a jednou z oblastí managementu. Řízením lidských zdrojů a související problematikou se zabývá následující druhá kapitola.

2. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je vnímáno jako součást managementu firmy, ale existují zde odlišnosti oproti manažerskému řízení. Tyto odlišnosti spočívají v tom, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce. Lidské zdroje jsou tím nejcennějším zdrojem, protože díky nim společnosti vykazují produktivitu a z ní následné zisky.

Termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou si navenek podobné, avšak vnitřně odlišné pojmy. Pojem personalistika, popřípadě pojem personální práce, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí (Šikýř, 2012, s. 207).

Pojem „personální řízení“ může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím k organizacím (Kociánová, 2012, s. 149).

Personální řízení je starší typ koncepce personální práce a objevoval se u podniků orientovaných na expanzi, na ovládnutí, pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Personální práce tohoto typu se orientovala téměř výhradně na vnitro-organizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou. Kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení (Koubek, 2007b, s. 399).

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější typ koncepce personální práce, která vznikala v průběhu 50. a 60. minulého století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se zde vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek, 2007b, s. 399).

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích (Armstrong, 2007, s. 789).

Řízení lidských zdrojů je vymezeno několika pojmy, mezi které může být zařazeno:

- **Personální strategie** – pod tento pojem se může řadit vymezení základních cílů, kterých má být dosaženo formováním lidských zdrojů firmy.
- **Personální politika** – tento pojem zahrnuje soubor zásad, metod a pravidel uplatňovaných v přístupu k řízení personálu.
- **Řízení lidských zdrojů** – pojem v personalistice, který vyjadřuje pojetí personální práce, které chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat.
- **Personální činnosti** – mezi základní personální činnosti patří personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, analýza pracovních míst a rozmisťování pracovníků, řízení kariéry, odměňování, pracovní vztahy včetně kolektivního vyjednávání a péče o pracovníky.
- **Hodnocení pracovníků** – tento krok slouží ke zjištění úrovně odvedeného výkonu pracovníka a kvality jeho práce. Jeho součástí je i rozpoznání výkonnostního potenciálu pracovníka. Objektívni hodnocení slouží ke zlepšení výkonu pracovníka jako základ dalších aktivit personálního managementu (vzdělávání, odměňování, plánování kariéry, komunikace).
- **Řízení pracovní kariéry** – tento pojem souvisí s cílevědomým ovlivňováním pracovního zařazení zaměstnance po dobu jeho aktivní činnosti. Vychází z hodnocení osobních i znalostních předpokladů pro výkon činnosti, zahrnuje i proces plánovitého zvyšování a zdokonalování pracovních schopností, znalostí a dovedností.

Předchozí uvedené úkoly řízení lidských zdrojů a z nich vyplývající aktivity představují tradiční přístup k problematice. Stále více se však objevují názory, že řízení lidských zdrojů by se za současné situace mělo zaměřit na **poněkud jinak definované hlavní úkoly s jinak stanovenými prioritami**, než tomu bylo doposud. V tomto novém přístupu se objevuje následující výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů (Koubek, 2007b, s. 399):

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.

5. Zvýšení připravenosti na změny.

Tyto body jsou pro samotné řízení lidských zdrojů velmi důležité, protože jsou mezi nimi zastoupeny jak zájmy zaměstnavatelů, tak i samotných zaměstnanců.

Z výše uvedeného vyplývá, že řízení lidských zdrojů coby progresivní formu personálního řízení je možno charakterizovat ve zjednodušené podobě jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky „ekonomického a sociálního okolí“ firmy i požadavky zákazníků. Řízení lidských zdrojů je tedy vývojový stupeň personální práce.

Koncepce řízení lidských zdrojů má celou řadu specifíků a odlišností od koncepce personálního řízení, ale i některé společné znaky. Mezi nejdůležitější znaky, které mohou odlišit řízení lidských zdrojů od personálního řízení, patří tyto:

- **K personální práci a všem personálním činnostem se přistupuje strategickým přístupem** (zvažují se dlouhodobá rozhodnutí)
- **Orientování se na vnější faktory pracovních sil organizace** (zaměření se na sociální rozvoj lidí, hodnotové orientace lidí, legislativu apod.)
- **Personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** (stále více personální práce přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar)

Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů jsou uvedeny v tabulce níže:

Tabulka 1 - Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů

	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Hodnoty	kolektivní	individuální
Pojetí	užší	širší
Zaměření	operativní	strategické

Zdroj: Mehan, N.: People management approach. 2000

Z uvedené tabulky plyne, že řízení lidských zdrojů klade důraz na individuální hodnoty oproti personálnímu managementu, který je více zaměřen na kolektivní hodnoty. Dále řízení lidských zdrojů dosahuje vysokého stupně integrace s podnikatelskými cíli a jeho pojetí je širší. Řízení lidských zdrojů je nejvyšší úrovní personální práce v podniku, a tudíž

představuje strategický přístup a odpovědnost manažerů za nejlepší využití lidského potenciálu a jeho rozvoj.

Mezi společné znaky patří východisko z obchodní strategie, odpovědnost liniových manažerů za vedení zaměstnanců, poskytování konzultací a potřebného servisu, vyvažování individuálních a podnikových potřeb, dosazování správných lidí na správné pozice, personální činnosti (získávání zaměstnanců, odměňování, rozvoj, propouštění) a především pojetí zaměstnance jako důležitého aspektu úspěšnosti podniku.

2.1. Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a různým pojetím personálních činností, nejčastěji jsou však uvedeny v přibližné následující podobě, a to (Koubek, 2007b, 399):

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst**
- 2. Personální plánování**
- 3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků**
- 4. Hodnocení pracovníků**
- 5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**
- 6. Odměňování**
- 7. Vzdělávání pracovníků**
- 8. Pracovní vztahy**
- 9. Péče o pracovníky**
- 10. Personální informační systém**

Výše uvedené činnosti jsou podrobně rozebrány v následujících kapitolách diplomové práce.

V poslední době je možné pozorovat, že mezi samostatné personální činnosti bývají zařazovány tyto následující činnosti:

- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

2.1.1. Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je velmi důležitou činností v systému personálního řízení, je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí pracovníků. Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce, umožňuje odlišit pracovní místa od jiných.

Analýza pracovních míst, která také používá název analýza práce, je základním východiskem veškeré personální práce v organizaci. Zahrnuje shromažďování informací o pracovních místech v organizaci, jejich popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky.

Pracovní činnosti lze posuzovat z několika hledisek a v podstatě každá práce s sebou nese určitá pozitiva i negativa. Následující výčet postihuje některé významné charakteristiky pracovní činnosti (Kociánová, 2010, s. 41-42):

- Pracovní činnosti se liší pracovním režimem (např. jednosměnný oproti třísměnnému provozu).
- Základní charakteristikou pracovní činnosti je její rozmanitost nebo monotónnost. Obecně platí, že člověka naplňuje spíše rozmanitější práce.
- Míra kreativity v pracovní činnosti je kritériem, které ovlivňuje pracovní motivaci a spokojenost mnoha lidí. Z výzkumů vyplývá, že rutinní práce posiluje úzkost a je příčinou absence.
- Komplexní pracovní činnosti jsou více motivující a uspokojující než činnosti, které představují pouze dílčí části celých úkolů, a to zvláště tehdy, nemá-li člověk potřebné informace k pochopení vazeb své dílčí činnosti k celkovému výsledku.
- Důležitý je způsob organizace práce, a to na úrovni celé organizace, pracovní skupiny i vlastní práce. Špatná organizace práce působí negativně na motivaci lidí, jejich spokojenost i výkonnost.
- Významným specifikem je individuální či týmová práce. Práce v týmu má prokázané profesní i sociální přínosy pro jedince i pro organizaci.
- Pracovní činnost charakterizuje míra autonomie či kontroly. Míra samostatnosti při provádění práce je pro mnohé pracovníky velmi důležitá.

- Podstatnými charakteristikami pracovní činnosti jsou míra pravomocí a odpovědnosti člověka v dané činnosti, důležitost a prestiž činnosti.

Pracovní pozici lze definovat jako účelnou produkci předmětů a služeb, které mají pro ostatní členy společnosti určitou hodnotu. Práce je souhrnem cílově zaměřených pracovních činností člověka. Standardně je rozlišována práce fyzická a duševní. Práce umožňuje člověku kromě uspokojení existenčních potřeb také uspokojení potřeb sociálních, úspěchy v pracovní činnosti posilují sebedůvěru, pro mnoho lidí je pracovní činnost příležitostí k seberealizaci a rozvoji.

Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovního místa je proces, kde se definují konkrétní pracovní úkoly jedince nebo skupiny a tyto úkoly se seskupují do základních prvků organizační struktury (pracovních míst), která musí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků, kteří zastupují tato pracovní místa.

David (1966) definoval vytváření pracovních míst jako „specifikaci obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa“ (Armstrong, 2007, s. 279).

Při vytváření pracovních míst je vhodné zajistit, aby pracovní úkoly splňovaly následující body:

- Měly by efektivně přispívat k dosažení cílů organizace
- Přinášet uspokojení pracovníkům a motivovat je
- Neměly by mít negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků
- Být v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků
- Být v souladu se zákony a dalšími předpisy

Před samotnou tvorbou pracovních míst je třeba zodpovědět následující otázky (online, č. 30):

1. **Co?** - Úkol (úkoly), který je třeba plnit.
2. **Kde?** - Umístění organizace a umístění pracoviště.
3. **Kdy?** - Čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.

4. **Proč?** - Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol.
5. **Jak?** - Metody práce, jak se práce provádí.
6. **Kdo?** - Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.

Po procesu zanalyzování práce přichází na řadu samotné vytváření pracovních míst. Tvorba pracovních míst je možná několika způsoby. Níže jsou popsány samotné přístupy tvorby pracovních míst.

Pracovní místa lze vytvářet následujícími způsoby:

- Rotace práce.
- Rozšiřování práce.
- Obohacování práce.
- Samostatně se řídící týmy.

Rotaci práce lze popsat jako pohyb pracovníků od jednoho úkolu k druhému a jejím smyslem je snížit monotónii práce a zvýšit rozmanitost.

Rozšiřování práce znamená spojení až dosud od sebe oddělených úkolů do jedné práce, což opět zvyšuje rozmanitost a snižuje monotónii.

Cílem **obohacování práce** je maximalizovat zajímavost a podnětnost práce tím, že pracovníkům nabídneme práci s různými charakteristikami. Např. práce sama poskytuje zpětnou vazbu týkající se toho, jak dobře pracovník svou práci odvádí.

Samostatně se řídící týmy jsou pracovní skupiny, které dostávají celkový pracovní úkol a tyto skupiny mohou nezávisle uvážit, jak tuto práci odvedou. Autonomní tým si sám rozděluje úkoly mezi své členy a práci si sám řídí. Poskytnutí autonomie lidem podporuje jejich vnitřní motivaci a chuť práci vykonávat.

2.1.2. Personální plánování

Plánování je cílevědomá činnost, která se orientuje do budoucnosti, stanoví, čeho a jak má být dosaženo, tedy určuje budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení. Plánování je důležitou oblastí řízení organizace, je obecně chápáno jako jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování organizačních cílů a zajištění prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Výsledkem plánování je plán, tj. dokument specifikující

cíle a postupy jejich dosažení. Za plánování v organizaci nesou odpovědnost manažeři (Kociánová, 2010, s. 70).

„Personální plánování představuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace“ (Kociánová, 2010, s. 70).

Hlavními kritérii při plánování pracovních míst, která se používají, jsou účel, pro který má být práce vykonávána, její efektivnost při získávání potřebných údajů, stupeň odbornosti potřebný pro zpracování analýzy, dosažitelnost zdrojů a dostatek času na její realizaci. Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla dostatečnou pracovní sílu nejen v současné době, ale zejména v budoucnosti.

Pro efektivní personální plánování by měly být dodržovány následující zásady (Koubek, 2011a, s. 281):

- Personální plány musí vycházet ze strategických plánů organizace.
- Organizační a personální plánování by mělo být časově sladěno.
- Personální plánování by mělo být celo-organizační záležitostí.

Dle výzkumu prováděným britským Institutem pro studování zaměstnanosti z roku 1999 lze důvody personálního plánování rozdělit do tří kategorií:

- Plánování ze skutečných důvodů.
- Plánování z důvodu prospěšnosti procesu.
- Plánování z organizačních důvodů.

Plánování ze skutečných důvodů má praktický dopad v tom, že optimalizuje využívání zdrojů, identifikuje potenciální problémy a minimalizuje možnost udělat špatné rozhodnutí. **Plánování z důvodu prospěšnosti procesu** zahrnuje pochopení současnosti tak, aby bylo možné ji konfrontovat s budoucností a poskytování celkového zajišťování toho, aby přemýšlení o dlouhodobé perspektivě nebylo ovládáno krátkodobými hledisky. **Plánování z organizačních důvodů** zahrnuje informování o plánech tak, aby jim byla získána podpora a lidé je byli ochotni dodržovat, propojení plánů lidských zdrojů s podnikovými plány tak, aby je mohly ovlivňovat.

Dle časové působnosti členíme personální plány na:

- **Personální plány krátkodobé** (většinou do jednoho roku, např. získávání zaměstnanců).
- **Personální plány střednědobé.**
- **Personální plány dlouhodobé** (pět a více let, např. odchody do důchodu). Musíme plánovat odchody zaměstnanců do důchodu => musíme mít náhradu odpovídající kvalitě odcházejícího => tvoření kariéry jiného zaměstnance.

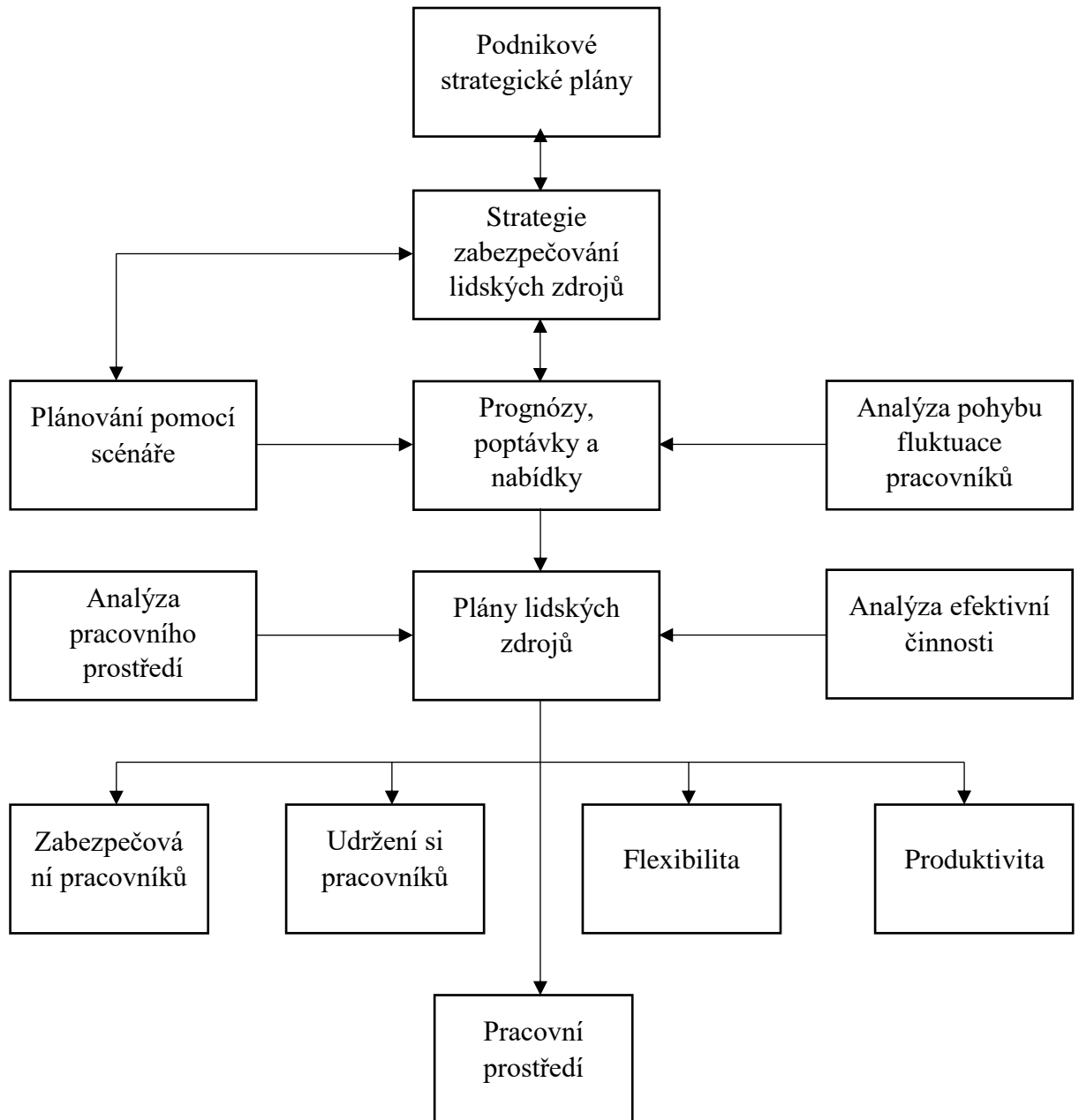
Dle druhu členíme personální plány takto (online, č. 32):

- **Plány k získávání a výběru pracovníků** – mají krátkodobý charakter.
- **Plány dalšího vzdělávání zaměstnanců** (dle potřeb a finančních možností firmy).
- **Plány rozmístování zaměstnanců** (tak aby byla sladěna osobní kariéra s potřebami a perspektivami podniku).
- **Plány hodnocení** (kdo, kdy, metody, kolik...) – časový horizont hodnocení, podle čeho budeme hodnotit, jaký způsobem budeme hodnotit.
- **Plány odměňování** (dle finančních zdrojů podniku) – plány penzionování a propouštění zaměstnanců.

V personálním plánování se také můžeme setkat s plánem na snižování počtu pracovníků. Toto plánování připadá v úvahu, pokud jsou náklady na zaměstnávání lidí nepřijatelně vysoké a je nezbytné jejich snížení. **Plán snižování počtu pracovníků** bývá založen na časovém plánu a na prognózách, do jaké míry lze snížení počtu zaměstnanců dosáhnout pomocí přirozených ztrát nebo pomocí stimulování dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků.

Proces plánování lidských zdrojů

Následující obrázek znázorňuje procesy prováděné při plánování lidských zdrojů.



Obrázek 2: Proces plánování lidských zdrojů

Zdroj: ARMSTRONG, Michael – *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007, 282 s. ISBN 978-80-247-1407-3

2.1.3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků (Nábor, Recruitment) je pojem, který označuje jednu z personálních činností. Cílem získávání pracovníků je zajistit co největší možnost výběru vhodných kandidátů pro danou pracovní pozici. Jinak řečeno přilákat maximum uchazečů a vybrat nejvhodnějšího kandidáta.

Získávání a na něj navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Úkolem získávání je oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům (Kociánová, 2010, s. 79).

Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Je třeba zvážit, zda je možné obsadit místo pracovníkem z vlastních řad nebo zda je nutné hledat pracovníka mimo organizaci a vybrat vhodný způsob informování potenciálních uchazečů o volnou pozici.

Zdroje získávání pracovníků

Jak již bylo uvedeno výše, pracovníky na obsazení pracovních pozic je možné získávat ze dvou zdrojů, kterými jsou zdroje vnitřní a vnější. Vnitřní zdroje představují pracovníci, kteří jsou již součástí organizace, ale zastupují odlišné pracovní místo, naopak vnější zdroje představují uchazeči o pracovní místo pocházející mimo organizaci. Průběh získávání a volba metod k získávání pracovníků závisí na zdrojích, které budou použity.

V odborné literatuře je zdůrazňováno, že upřednostňování by měli být uchazeči z vnitřních zdrojů, ale v organizacích, které uplatňují politiku stejné příležitosti, trvají na tom, aby měli všichni uchazeči o pracovní pozici stejné podmínky, a neupřednostňují tedy žádnou skupinu. Zvolení výběru pracovníků z vlastních či cizích zdrojů s sebou nese určité výhody a nevýhody, které jsou popsány níže.

Vnitřní zdroje pracovníků mohou tvořit:

- Uspořené pracovníci, například v důsledku produktivnější technologie.
- Pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn.
- Pracovníci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci, než doposud vykonávali.
- Pracovníci, kteří mají zájem přejít na volnou pracovní pozici.

Výhody získávání pracovníků z **vlastních zdrojů** jsou (Kociánová, 2010, s. 83):

- Znalost uchazeče.
- Možnost postupu pracovníka.
- Uvolnění místa pro vlastní zaměstnance.
- Posilování pocitu zaměstnání v organizaci.
- Možná regulovatelnost personálními plány.
- Pozitivní vliv na motivaci a loajalitu pracovníků.
- Uchazeč zná organizaci.
- Uchazeč zná spolupracovníky.
- Nízké náklady na získávání zaměstnanců.
- Udržení mzdové úrovně (povýšení je levější než pracovník z vnějších zdrojů).
- návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků.

Pokud organizace nemá z nějakého důvodu dostačující vnitřní zdroje, je nucena přistoupit k výběru z vnějších zdrojů mimo organizaci. Mezi vnější zdroje získávání pracovníků patří volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol a vzdělávacích institucí, zaměstnanci, kteří chtějí změnit zaměstnavatele a další zdroje (např. studenti, důchodci).

Výhody získávání pracovníků z **cizích zdrojů** jsou (Kociánová, 2010, s. 83):

- Širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa.
- Příchozí pracovník bývá spíše „uznán“ na pracovním místě než povýšený pracovník.
- Nový pracovník mívá velké pracovní nasazení.
- Noví pracovníci jsou zdrojem „know-how“, mohou přinést nové impulzy.

K získávání nových pracovníků z vnějších zdrojů se používá celá řada metod. Důležitý faktor pro volbu metody mají disponibilní finanční prostředky a čas, ve kterém je potřeba volné pracovní místo obsadit, a dostupnost kvalitních uchazečů.

Standardní metodou získávání pracovníků je inzerování v médiích. Poměrně úspěšnou metodou může být i inzerce v odborných časopisech. Organizace může sama inzerovat či spolupracovat při inzerování s profesionální agenturou. Inzerce by měla splňovat určité zásady tak, aby byla efektivní a mohla oslovit uchazeče a podnítit jejich zájem o nabízenou pozici.

Výběr pracovníků

Cílem je získat pro společnost nejvhodnějšího kandidáta, který odpovídá určitým požadavkům firmy např. vzděláním, praxí, způsobilostí k výkonu a dalším. Musí nejlépe zvládat požadovanou pozici. Před zahájením výběru pracovníků je nezbytné si stanovit požadavky, které se od kandidátů očekávají. Čím jasnější bude představa o ideálním pracovníkovi, tím bude proces výběru jednodušší a povede k úspěchu. Je-li místo, na které je vypsáno výběrové řízení, nové, je třeba si uvědomit jeho účel, úkol a pravomoci. Důležité je uchazečům poskytnout úplné a objektivní informace k pracovní pozici. Důležité je také na obou stranách dodržet podmínky, které se při výběru prezentovali.

Výběr pracovníků probíhá v několika krocích, směřujících k rozhodnutí, kterému kandidátovi bude pracovní místo nabídnuto. Výběrové řízení je proces od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí, do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí kandidáta.

Výběr pracovníků může probíhat v následujících krocích (Kociánová, 2010, s. 95):

- Zkoumání dokumentů uchazečů.
- První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru.
- Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích (testování způsobilosti, lékařské vyšetření apod.).
- Přijímací pohovor.
- Zkoumání referencí (formulář, ústní informace).
- Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům.
- Rozhodnutí o přijetí pracovníka.
- Informování uchazeče o přijetí.

Metody výběru pracovníků

Mezi hlavní metody výběru pracovníků lze zařadit pohovor, assessment centrum a testy pracovní způsobilosti.

Rozeznáváme tři druhy pohovorů (Armstrong, 2007, s. 361):

- **Individuální pohovor 1+1** – tato metoda je nejběžnější při výběru pracovníků. Jedná se o diskuzi mezi čtyřma očima a tato metoda poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi pracovníkem, který vede pohovor a uchazečem.
- **Pohovorové panely** – v tomto případě jde o skupinu dvou nebo více lidí, kteří kladou dotazy uchazeči. Nejčastěji panel tvoří personalista a linioví manažeři. Panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek.
- **Výběrová komise** – výběrovou komisi lze považovat za větší pohovorový panel, svolaný a pověřený orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem o rozhodování a výběru. Její výhodou je to, že umožňuje několika manažerům podívat se na uchazeče a konzultovat společně své dojmy a poznatky.

Další možností při výběru uchazečů o pracovní místo je **assessment centrum**. Zde se jedná o komplexnější přístup při výběru pracovníků. Český překlad je možné vyložit jako „diagnosticko-výcvikový program“. Assessment centra poskytují velmi dobrou příležitost posouzení toho, jak vyhovují uchazeči kultuře dané organizace. Umožňují pozorování uchazečů v různých situacích, součástí je celá řada testů i pohovorů. Jedná se většinou o celodenní komplexní diagnostický program, který zahrnuje kromě klasických ústních pohovorů známých z většiny firem také různé modelové situace, ukázky práce v týmu a čím dál častěji i psychodiagnostické testy. Všechna tato cvičení si kladou za cíl zmapovat uchazečovu schopnost zvládnout různé aspekty dané pozice jako je například týmová práce, komunikační schopnosti či schopnost efektivně nakládat s časem (time management) a delegovat úkoly. Assessment centra dále poskytují uchazečům pocit vcítit se do organizace a jejich hodnot, a tedy se uchazeči mohou lépe rozhodnout, zda jim práce v organizaci bude vyhovovat, či nikoliv. Dobře prováděná assessment centra, mohou vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu pracovníka než posuzování liniovým manažerem běžnými a často nekvalifikovanými způsoby. Úlohy, které jsou většinou zadávány skupinám 5 až 12

osob, jsou vhodně vybrané tak, aby se při jejich plnění projeví kvality žádané na uvedený pozici.

V tabulce níže jsou uvedeny argumenty pro a proti zavedení assessment center do organizací.

Tabulka 2 - Argumenty pro a proti realizaci assessment centra

Argumenty pro realizaci metody assessment centra	Argumenty proti realizaci metody assessment centra
Hodnocení je založené na pozorování vzorků.	Vysoká náročnost na zdroje: časová náročnost, personální náročnost, prostorová náročnost, finanční náročnost.
Umožňuje měřit koncepty, které jsou obtížně měřitelné jinými metodami.	Organizačně náročná.
Je možné využít k predikci většího množství různých kritérií.	Relativně malý počet účastníků, kterému je potřeba věnovat poměrně velké množství času.
Využívá větší množství metod různé povahy.	Výsledné hodnocení účastníků závisí na kvalitě posuzovatelů.
Umožňuje sledovat chování v průběhu času.	Realizace je náročná na kognitivní procesy posuzovatelů – je náročná na příjem a zpracování informací.
Využití různých metod umožňuje sledovat výkon v různých podmínkách a situacích, lze tak usuzovat na podmínky, které výkon podporují nebo naopak brzdí.	Hodnocení prostřednictvím metody assessment centra patří do oblasti interpersonálního poznávání, hodnocení může být ovlivněno řadou zkreslení.
Hodnocení je založené na pohledu většího množství zacvičených posuzovatelů.	Realizace stejného assessment centra může být odlišná v různých kulturních podmínkách.
Pro účastníky je obtížné odhadnout, jaké chování je žádoucí, snižuje se tak nebezpečí sociálně žádoucího chování.	Zácvik posuzovatelů je časově náročný, posuzovatelé musí mít příležitosti k získání zkušeností, vhodná je supervize činnosti posuzovatelů.
U interních posuzovatelů vede ke zlepšení schopnosti hodnotit druhé lidi.	Obtížně využitelné k hodnocení lidí, kteří jsou na nejvyšších pozicích v organizaci.
Metoda assessment centra je dobře přijímána účastníky a realizátory.	
Je možné ji využít k identifikaci schopností a potenciálu nezávisle na zkušenostech.	

Zdroj: Převzato a přepracováno z knihy Assessment Centrum: Psychologie ve výběru a rozvoje lidí (Vaculík, str. 23)

Assessment centra jsou nejmodernější a nejpokročilejší metodou přijímacího řízení. V podstatě všechny velké společnosti používají, a pokud dosud nepoužívaly, tak plánují zavedení těchto center pro testování uchazečů o pracovní místa.

Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní záležitost související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště (Kociánová, 2010, s. 128).

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání (Koubek, 2001b, s. 281).

Z výše uvedených citací tedy vyplývá, že přijímání pracovníků je soubor procesů, které souvisí s nástupem nového pracovníka na pracovní místo. Pracovní poměr začíná v čase, kdy je podepsána pracovní smlouva.

Pracovní poměr může vzniknout několika následujícími způsoby:

- Pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Na základě volby příslušným orgánem, pokud byla smlouva uzavřena v minulosti.
- Jmenováním, které se používá pouze u vedoucích organizačních složek státu.

Pracovní smlouva je dokument, ve kterém jsou zákonem vymezené následující náležitosti:

- Druh práce, která má být vykonávána.
- Místo výkonu práce, na kterém má být práce vykonávána.
- Den nástupu do práce (tímto dnem vzniká pracovní poměr).

Dle zákoníku práce může pracovní smlouva obsahovat i další ujednání, např. zkušební dobu, kratší pracovní dobu a jinou úpravu pracovní doby. Pokud není ve smlouvě dohodnuta doba trvání pracovního poměru, trvá pracovní poměr automaticky na dobu neurčitou. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně.

Následujícím krokem pro podepsání pracovní smlouvy je zařazení pracovníka do personální evidence, která zajišťuje pracovníkovi vydání osobní identifikační karty s nutnými údaji, zajišťuje vydání mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení a další.

Pokud se jedná o nového pracovníka, je nutné od předchozího zaměstnavatele převzít zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení a do osmi dnů od vzniku pracovního poměru podat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního

zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně, pro kterou se zaměstnanec rozhodne (Kociánová, 2010, s. 129).

Součástí přijímání pracovníků je i uvedení nového pracovníka na pracoviště. Zde by měl pracovník personálního oddělení doprovodit pracovníka na nové pracoviště a předat jej jeho přímému nadřízenému. Přímý nadřízený by měl pracovníkovi sdělit detailnější informace o pracovním místě a zodpovědět jeho dotazy. Současně by měl být proškolen v oblasti ochrany bezpečnosti a zdraví při práci. Nadřízený by měl pracovníka seznámit s novými kolegy z daného oddělení, zejména s jeho nejbližšími spolupracovníky. Novému pracovníkovi by měly být poskytnuty informace o sociálně-hygienických podmínkách (sprchy, šatna, toalety, občerstvení a stravování apod.). Na závěr je pracovník převeden na místo výkonu práce a jsou mu předány pracovní prostředky (stroje, počítač, kancelář).

Adaptace pracovníků, tedy přizpůsobení se pracovnímu prostředí, je velmi rozdílná. Adaptabilita je předpokladem pro zvládnutí vykonávat danou práci a zároveň je předpokladem pro začlenění do pracovního kolektivu. Adaptace pracovníka závisí na osobnostních vlastnostech, ale také na pracovních zkušenostech, profesní úrovni, splněných očekáváních a podmínkách adaptace ze strany zaměstnavatele.

Adaptace pracovníků má tyto následující čtyři cíle (Armstrong, 2007, s. 361):

- Pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze po nástupu.
- Ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci.
- Dosáhnout toho, aby pracovník podával žádoucí pracovní výkon.
- Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

2.1.4. Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu je důležitým krokem, který poskytuje organizaci přehled a představu o výkonech odváděných pracovníky. Pro samotné pracovníky představuje jejich hodnocení zpětnou vazbu jejich působení v organizaci. Moderní systémy hodnocení jsou zároveň velmi účinným motivačním nástrojem.

Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci. Součástí hodnocení pracovního výkonu je i hodnocení chování pracovníka, které zahrnuje přístup a práci k lidem. Předmětem hodnocení jsou tedy i osobní charakteristiky, jež souvisí s pracovní

činností člověka, a které jsou nedílnou součástí jeho pracovního působení (Kociánová, 2010, s. 146).

Pracovníci bývají hodnoceni ze dvou hledisek, a to po formální stránce a neformální stránce. Formální hodnocení spočívá ve standardizovaném hodnotícím procesu, kde jsou informace zaznamenávány do dokumentů, formální hodnocení bývají pečlivě naplánovaná a systematicky řízená. Naopak neformální hodnocení si lze představit jako průběžné hodnocení, které se odehrává každodenně a souvisí s pocity, dojmy nadřízeného, který je zároveň hodnotitelem.

Hodnocení pracovníků může probíhat na třech úrovních:

- **Průběžné hodnocení** – hodnotí se konkrétní pracovní výkon a poskytuje bezprostřední zpětnou vazbu.
- **Příležitostné hodnocení** – bývá vyvoláno okamžitou potřebou (pracovní posudek).
- **Systematické hodnocení** – provádí se pravidelně, pracovníci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií.

Cíle hodnocení z pohledu **nadřízeného** jsou (Kociánová, 2010, s. 147-148):

- Zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa.
- Zlepšit pracovní výkon, zvýšit efektivnost a kvalitu práce.
- Zlepšit motivaci pracovníků.
- Zlepšit kvalitu řídicí práce.
- Zlepšit vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.
- Využít výsledky hodnocení k plánování osobního rozvoje, vzdělávání, odměňování, řízení kariéry pracovníků.

Cíle hodnocení z pohledu **podřízeného** jsou:

- Získat informace o své práci (zpětná vazba).
- Získat informace o možnostech postupu v organizaci.
- Získat informace o možnostech osobního rozvoje.
- Možnost sdělit své představy o svém působení v organizaci i o svém osobním rozvoji.

Níže jsou popsány nejznámější a nejpoužívanější metody hodnocení pracovníků. Hodnotících metod existuje celá řada a každá organizace si upravuje metody pro své vlastní potřeby, například jako:

- **Hodnocení podle stanovených cílů** – používá se pro hodnocení manažerů.
- **Hodnocení na základě plnění norem** – standardní metoda pro hodnocení výrobních dělníků.
- **Volný popis** – lze si představit jako písemné hodnocení podle předem stanovených bodů.
- **Hodnocení na základě kritických případů** – metoda vychází z posuzování mezních situací, tedy výrazně dobrý nebo naopak výrazně špatných případů.
- **Check-list** – dotazník s odpověďmi ano či ne.
- **Metoda BARS** – tato metoda je varianta check-listu, která hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Metoda je zaměřena na dodržování postupu při práci a účelnost výkonu.
- **Assessment centra** – k hodnocení pracovního výkonu lze využít i diagnostických center.

2.1.5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků je personální činnost, která má zajistit, aby byla pracovní síla organizace průběžně v optimálním vztahu k pracovním místům a organizační struktuře. Úzce souvisí se vstupem a výstupem pracovníka do a z organizace, tedy s vnitřní a vnější mobilitou organizace. Má kvalitativní i kvantitativní stránku - tj. cílem je, aby odpovídaly jak počty, tak kvalifikační i osobnostní struktura lidských zdrojů aktuální organizační struktuře a aktuálním potřebám organizace. A naopak, aby aktuální fungování organizace a její struktura optimálně refletovaly stav jejich lidských zdrojů.

Staffing je širší pojem než rozmíst'ování, obvykle se překládá jako formování pracovní síly organizace. Zahrnuje v sobě strategický přístup – jde o dlouhodobý proces, který anticipuje budoucí potřeby i situaci organizace a reaguje na ně s předstihem. Staffing počítá s příchody a odchody, s vývojem trhu práce, s povyšováním a převáděním na jinou práci a zároveň bere v potaz strategické záměry organizace. Ač to tak stojí v definici, staffing není jen samoučelné rozmíst'ování pracovníků, staffing sleduje optimální výkon pracovníků a konkurenceschopnost organizace, díky jejich zkušenostem a výsledkům. Staffing má také

kvalitativní formu, čímž se rozumí kvalifikační struktura pracovníků, jednoduše řečeno, nemůžeme vybrat jednoho pracovníka a dosadit ho na určité místo bez ohledu na jeho kvalifikaci, vzdělání apod. (online, č. 27).

Jak již bylo výše zmíněno, pracovníci jsou rozmisťováni na základě vnitřní a vnější mobility, tedy uvnitř organizace a mimo ni.

V rámci vnitřní mobility organizace jsou pracovníci rozmisťováni následovně (online, č. 28):

- **Povyšování pracovníků** - představuje přechod pracovníka na vyšší pozici. K povýšení dochází na základě získání potřebných zkušeností a dosažení příslušných výsledků. K povýšení zpravidla dochází na základě rozhodnutí kompetentních osob, či na základě nabídky volné pracovní pozice v rámci organizace, kdy probíhá klasické výběrové řízení, do něhož se může přihlásit kdokoli z organizace, kdo je na tuto pozici způsobilý.
- **Přeřazování pracovníků na nižší funkci** – znamená sestup pracovníka v hierarchii organizace, bývá doprovázeno snížením mzdy, či platu.
- **Transfer pracovníků na jinou práci** – znamená, že pracovník přechází v rámci organizace na podobnou pozici, přičemž má stále stejné postavení v hierarchii organizace. Nepostupuje tedy ani nahoru, ani dolů po profesním žebříčku. Příčinou převedení pracovníka na jinou pozici je většinou úspora pracovníků v nějaké části organizace, do té části, kde je například dočasně více práce.

Pohyb pracovníků po profesním žebříčku lze také nazývat jako mobilitu vertikální a posun po jedné úrovni profesního žebříčku, ale se změnou pracovního místa lze pojmut jako mobilitu horizontální.

Z pohledu vnější mobility mohou být pracovníci rozmisťováni aktivně či pasivně. Aktivní stránku tvoří procesy spojené se získáváním, přijímáním a orientací pracovníků, k čemuž patří plynulé vrůstání do procesu organizace. Za pasivní stránku vnější mobility lze považovat několik způsobů ukončování pracovního poměru. Mezi ně můžeme tedy zařadit propouštění, penzionování a rezignace.

Následující možnosti ukončování pracovního poměru mohou být tato:

- **Propouštění** – dochází k němu převážně z organizačních důvodů, například nadbytečnost pracovníků. Propouštění je možné dvěma formami – s výpovědí a bez ní,
- **Penzionování** – existují dva přístupy k pensionování. První přístup je zastáncem toho, že když pracovník dosáhne důchodového věku, ale vykonává práci stále dobře, měl by mít možnost v ní pokračovat. Druhý přístup naopak razí, že dosažením důchodového věku by měl být pracovní poměr s pracovníkem ukončen, z hlediska uvolnění pozice pro mladší ročníky. Penzista zůstává jen v případě, že na jeho místo není vhodný nový kandidát.
- **Rezignace** – tento způsob odchodu pracovníka může organizaci ovlivnit již méně než pensionování, jedná se o jeho svobodné rozhodnutí.
- **Úmrtí pracovníka** – tuto skutečnost nemůže organizace neovlivnit.

Personální činnost hodnocení pracovníků a odvedené práce neurčuje odměny pracovníkům přímo, touto oblastí se zabývá následující personální činnost, kterou je odměňování pracovníků.

2.1.6. Odměňování pracovníků

Odměňováním pracovníků je myšleno kompenzování času stráveného v práci adekvátní náhradou. Jedná se tedy o odměnu za vykonanou práci, ať již ve formě platu, mzdy a jiné peněžní či nepeněžní formě. Odměňování pracovníků je velmi důležitou oblastí personalistiky jak pro pracovníky, tak pro organizaci, pro kterou je práce vykonávána a zároveň je jedním z nejefektivnějších motivátorů, které má organizace k dispozici.

Každá organizace je jedinečný komplex činností, zdrojů a podmínek. Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejích pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla a jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní (Kociánová, 2010, s. 160).

Podklady pro odměnění vykonané práce tvoří dokumenty, které zaznamenávají kvalitu odvedené práce i samotné pracovníky. Odměňování by zároveň nemělo být pro zaměstnance i jejich nadřízené příliš složité a administrativně náročné, nemělo by diskriminovat a být netransparentní.

Odměny mohou mít podobu peněžní i nepeněžní formy, odměnění může být provedeno v podobě povýšení, veřejného uznání pracovních výsledků, zaměstnaneckých benefitů, poskytnutí vzdělávání či přiřazení významného pracovního úkolu.

Níže jsou vypsány základní složky odměňování pracovníků (Armstrong, 2007, s. 519):

- Základní peněžní odměna
- Zaměstnanecké výhody
- Nepeněžní odměny
- Řízení pracovního výkonu

Základní peněžní odměna je množství peněz, které tvoří sazba za určitou práci nebo pracovní místo. Tato sazba může být vyjádřena jako hodinová, denní, týdenní, měsíční nebo roční. U manuálních pracovníků se nejčastěji používá hodinová sazba. K základní mzdě lze přidat příplatky za přesčasy, za práci v neobvyklém čase a příplatky související se zvýšenými životními náklady v daném území.

Zaměstnanecké výhody jsou tvořeny z penze, nemocenských dávek, úhrad pojistného, služebních vozů a dalších funkčních zaměstnaneckých výhod. Jedná se v podstatě o takové odměny, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn.

Nepeněžní odměny zahrnují takové odměny, které nemají podobu platby a vyplývají ze samotné práce. Jde například o poskytování vzdělávání, rozvoj schopností a dovedností, získání zkušeností nebo autonomie.

Řízení pracovního výkonu tvoří nástroje zabezpečování nepeněžního motivování a mohou být také podkladem pro rozhodování o zásluhové peněžní odměně. Tento proces posuzuje pracovní výkon na základě očekávání, poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu a vyúsťuje do plánů zlepšování pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje.

Dalším možným způsobem, jak rozdělit odměny, je rozdělení na vnitřní a vnější odměny. Vnější odměny si lze představit jako výše uvedené příklady, tedy jsou to odměny, o

kterých rozhoduje zaměstnavatel. Vnitřní odměny je možné si představit jako subjektivní pocity zaměstnance. Může se jednat o pocity úspěšnosti, uznání, radosti apod.

Celková odměna

Celkovou odměnu můžeme charakterizovat jako sumu všech poskytnutých odměn, peněžitých a nepeněžitých, vnitřních i vnějších. Jde tedy o odměny, které pracovník obdrží a nemusí se jednat pouze o odměny zásluhové, které byly poskytnuty zaměstnavatelem.

V následující citaci autor argumentuje pro uplatňování koncepce celkového odměňování:

Pfefer (1998) popisuje, že vytváření zábavného, podnětného a posilujícího prostředí, v němž jsou lidé schopni využívat svých schopností k vykonávání smysluplné práce, za niž se jim dostává uznání a které je pravděpodobně nejjistějším způsobem zvyšování motivace a pracovního výkonu – i když vytváření takového prostředí může být obtížnější a zabere více času než prosté používání tradičních mzdových nebo platových nástrojů.

Na obrázku níže jsou znázorněny jednotlivé složky celkové odměny.

Tabulka 3 - Jednotlivé složky odměn

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: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.1.7. Vzdělávání pracovníků

Lidský kapitál podniku je bezesporu nejdůležitějším článkem každé organizace, z toho důvodu je mu třeba věnovat velkou pozornost. Samotné vzdělávání zaměstnanců je proto nezbytnou součástí každého pracovního poměru a v důsledku by se tak mělo odrážet v produktivitě práce.

Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za dynamickou veličinu (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 237).

„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí, postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly (Armstrong, 2007, s. 461).“

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 168).

Vzdělávání není vždy zaměřeno pouze na rozvoj kompetencí, které zaměstnanec potřebuje k vykonávání své práce, ale soustředí se také na osobní rozvoj zaměstnance, čímž přispívá ke zvýšení jeho osobní spokojenosti, která by se měla odrážet vyšší loajalitou k zaměstnavateli. Dále je důležité si uvědomit, že vzdělávání zaměstnanců přispívá ke zvýšení jejich ceny na trhu práce. Pokud zaměstnavatel investuje příliš mnoho prostředků do rozvoje zaměstnance, který se následně rozhodne společnost opustit a zamíří k jiné, kde mu bude nabídnuta vyšší mzda, je to pro zaměstnavatele velmi nevýhodné, a proto je důležité zvážit objem investovaných prostředků do zaměstnance. Poskytnutí maximálního vzdělání nemusí znamenat maximální loajalitu k zaměstnavateli. Z tohoto důvodu je nutné najít vhodnou rovnováhu mezi tím, co do člověka investujeme, a úsilím, jež musí zaměstnanec sám vynaložit k vlastnímu růstu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je provázán s řadou dalších personálních činností, jeho vyhodnocování proto nemůže probíhat izolovaně. Velmi těsný vztah je nejen mezi rozvojem lidských zdrojů a řízením lidských zdrojů, ale také s hodnocením pracovníků, jako dílčí personální činnosti.

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojené současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a byli schopni dělat a zároveň byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniiových manažerů (Armstrong, 2007, s. 461).

Vzhledem k změnám v charakteru práce, se vzdělávání stává celoživotním procesem a ve stále větší míře překračuje úzký rámec dřívější profesní kvalifikační přípravy.

Vzdělávání zaměstnanců tedy můžeme dále dělit na tyto typy (Armstrong, 2007, s. 465):

- **Instrumentální vzdělávání** – je vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje vzdělávání při výkonu práce.
- **Poznávací vzdělávání** – výsledky tohoto vzdělávání jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- **Emoční vzdělávání** – výsledky tohoto vzdělávání jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
- **Sebereflektující vzdělávání** – spočívá ve formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí.

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus a zároveň strategickým plánem vzdělávání zaměstnanců, který je vytvořen za předpokladu vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání. Tento systém v organizaci provází každého jednotlivého pracovníka.

Systematické vzdělávání zaměstnanců je mnoha organizacemi opomíjený proces a poskytují pracovníkům pouze zákonem stanovená školení. Tato skutečnost jistě neprospívá chodu jejich organizace a omezuje její posouvání vpřed.

Metody vzdělávání pracovníků

Metody vzdělávání určují, kde a jakým způsobem bude pracovník vzděláván. Jedním z nejdůležitějších kroků při plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání pracovníků.

Je potřeba zvážit, jaké metody vzdělávání zaměstnanců organizace použije. Některé metody jsou vhodnější k zapracování nových pracovníků, některé k doškolování pracovníků, jiné k rozvoji pracovníků. Některé se používají častěji ke vzdělávání manuálních pracovníků, jiné ke vzdělávání duševních pracovníků (Koubek, 2011a, s. 281).

Existuje celá škála metod vzdělávání, které lze zařadit do těchto dvou skupin:

- **Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“)**
- **Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)**

Metody vzdělávání „on the job“ bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání manuálních pracovníků, metody „off the job“ jsou naopak vhodnější volbou pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

2.1.8. Pracovní vztahy

Zaměstnanecké vztahy, jsou tvořeny všemi oblastmi personálního řízení, které v sobě zahrnují vztahy s pracovníky – přímé anebo realizované prostřednictvím kolektivních smluv v těch organizacích, kde se uznávají odbory (Armstrong, 2007, s. 652).

Pro pracovně-právní vztahy je typické, že jeden z účastníků – zaměstnavatel – má řídicí postavení, zatímco druhý – zaměstnanec – je mu podřízen (Kleibl, 2001, s. 159).

Výkonnost a stabilitu organizace velmi ovlivňují vztahy mezi pracovníky na pracovišti, a to jak formální vztahy, které bývají upravovány nejrůznějšími pravidly, tak vztahy neformální, příležitostné povahy.

Pracovní vztahy jako předmět zájmu zahrnují buď vztahy jako jednotlivce (**individuální pracovní vztahy**) nebo vztahy skupin zaměstnanců či skupin zaměstnavatelů (**kolektivní pracovní vztahy**).

Pro individuální vztahy se používá anglický překlad „**employee relations**“ a pro kolektivní vztahy „**industrial relations**“.

Individuální pracovní vztahy jsou právní vztahy, které vznikají mezi zaměstnancem, jako fyzickou osobou, na straně jedné a zaměstnavatelem, kterým může být osoba právnická nebo fyzická, na straně druhé. Mezi individuální pracovněprávní vztahy však řadíme i vztahy, které pracovněprávní vztahy upevňují a chrání.

Kolektivní pracovní vztahy jsou vztahy mezi orgány, které reprezentují skupiny zaměstnanců, a sdruženími zaměstnavatelů nebo jednotlivými zaměstnavateli, jejichž hlavním cílem je tvorba příznivých podmínek pro realizaci pracovního procesu pro zaměstnance. To znamená tvorba příznivých podmínek pro vytváření právních vztahů individuálního práva.

Kolektivní pracovní právo zahrnuje též soubor norem, které jsou výsledkem kolektivního vyjednávání mezi subjekty kolektivních pracovních vztahů obsažených zpravidla v kolektivních smlouvách. Kolektivní pracovní právo tvoří s individuálním pracovním právem, které se oddělilo od občanského práva, jeden harmonický celek (online, č. 26).

Pracovní vztahy můžeme rozdělit do následujících skupin (Koubek, 2011a, s.281):

- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem** – zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou či jiným dokumentem, na jehož základě vykonává zaměstnanec práci.
- **Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, odbory nebo komorami zaměstnanců** – obvykle bývají upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena.
- **Vztahy mezi odbory, popřípadě jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů** – jsou upravované celostátními zákonnými normami. Pro tyto vztahy se používá termín „kolektivní pracovní vztahy“.
- **Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným** – upravovány pracovní smlouvou, organizačním řádem, pracovním řádem apod.
- **Vztahy k zákazníkům a veřejnosti** – upravován řadou pravidel stanovených organizací.
- **Vztahy mezi pracovními kolektivy** – upravovány pracovním řádem.
- **Vztahy mezi spolupracovníky** – bývají obvykle neformální.

Pracovněprávní vztahy jsou tedy společenské vztahy, v nichž jeho účastníci vystupují jako nositelé práv a subjektivních povinností stanovených normami pracovního práva. Jsou to právem upravené vztahy subjektů, které vznikají v souvislosti s jejich účastí v pracovním procesu.

2.1.9. Péče o pracovníky

Velikost úspěchu a konkurenceschopnost organizace je závislá na lidských zdrojích, jako na nejdůležitějším článku celé organizace, a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli. Proto je nezbytnou součástí řízení lidských stále šířeji koncipovaná péče o zaměstnance a zaměstnavatelé by jí měli věnovat náležitou pozornost.

I když neexistuje přímý vztah mezi spokojeností a výkonem pracovníků, praxe prokázala, že spokojený pracovník ochotněji akceptuje požadavek na kvalitu a kvantitu výkonu než pracovník frustrovaný a nespokojený, je ve větší míře identifikován s firmou a jejími cíli a je méně vnímavý k možnostem práce ze strany konkurenčních firem na trhu práce (Kleibl, 2001, s. 182).

Do kapitoly péče o zaměstnance můžeme zařadit také pracovní podmínky, které s ní úzce souvisí. Jedná se o podmínky ekonomické, technické, technologické, dále je to pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, a další.

V nejširším pojetí je možné péči o pracovníky rozdělit následovně:

- Pracovní doba a pracovní režim.
- Pracovní prostředí.
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- Personální rozvoj pracovníků.
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti.
- Další služby poskytované pracovníkům (sociální služby).
- Péče o životní prostředí.

Pracovní režim můžeme dělit na provoz přetržitý a nepřetržitý. Přetržitý provoz bývá obvykle jednosměnný, dvousměnný, třisměnný, provoz nepřetržitý běží 24 hodin, denně 365 dní v roce. V současnosti je moderní uplatňovat flexibilní režimy práce, což znamená, že pracovní doba je upravena smlouvou na roční odpracovaný počet hodin a jednotlivé dny nejsou časově nijak vymezeny. Pracovní režim je upraven zákoníkem práce.

Pracovním prostředím se obecně nazývá soubor všech materiálních podmínek práce (stroje, vybavení, ochranné prostředky, materiál apod.). Úroveň pracovního prostředí samozřejmě působí výkon pracovníků, což znamená, že nepříznivé pracovní prostředí

pracovní výkon rapidně snižuje. Při dlouhodobém vystavení nepříznivým pracovním podmínkám může dojít k poškození zdraví pracovníka.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci zajišťuje pracovníkům ochranu před poškozením zdraví. Každé pracovní prostředí v sobě ukrývá bezpečnostní rizika a úkolem BOZP je tato rizika odstranit nebo alespoň minimalizovat. Úprava BOZP je dána zákonem a její dodržování kontrolují orgány státního dozoru.

Personální rozvoj pracovníků zajišťuje prohlubování a rozšiřování kvalifikací pracovníka. Může se jednat o samotné vzdělávání, které souvisí s prohlubováním znalostí, nebo o rozvoj pracovníka, který je orientován na kariéru pracovníka.

Služby poskytované pracovníkům na pracovišti jsou takové služby, které umožňují pracovníkům pohodlné a bezpečné vykonávání práce. Můžeme sem zařadit např. stravování, zdravotní služby, hygienická zařízení, poskytnutí pracovních oděvů, poskytnutí pracovních pomůcek a poradenské služby.

Mezi **další služby poskytované pracovníkům** lze zařadit sociální služby, např. kulturní a sportovní aktivity, zajištění bydlení, péče o děti pracovníků, půjčky, příspěvky na sociální a zdravotní pojištění, péče o pracovníky na mateřské, poradenské služby netýkající se pracovních záležitostí a další.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do třech následujících kategorií (Koubek, 2011a, s. 267):

- **Povinná péče o pracovníky** – je upravena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami.
- **Smluvní péče o pracovníky** – je upravena kolektivními smlouvami na úrovni organizace.
- **Dobrovolná péče o pracovníky** – je výrazem sociální politiky zaměstnavatele, výrazem úsilí o získání konkurenční výhody.

2.1.10. Personální informační systém

Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí podpůrných procesů každé organizace. Rozsah jeho pokrytí informačním systémem se výrazně liší podle typu a velikosti firem, odvětví podnikání i schopnosti umět personální systém efektivně v této oblasti využít (online, č. 24).

Malé a středně velké výrobní a obchodní firmy si často vystačí jen se základním zpracováním mezd, jednoduchou personální evidencí, popřípadě aplikacemi určenými k řízení některých důležitých operativních činností, jako jsou výpočty a výkazy služebních cest. Protipól těmto firmám tvoří nadnárodní koncerny nebo vyspělé IT korporace, které kladou nejen velký důraz na realizaci všech důležitých procesů řízení lidských zdrojů, ale i jejich zakomponování do informačního systému.

Personální informační systém je plně integrovanou, celopodnikovou sítí dat, služeb, databází, nástrojů a informací v oblasti lidských zdrojů. Tento systém tedy lze chápat jako elektronickou část řízení lidských zdrojů, která má za úkol zlepšit výkony administrativy spojené s personalistikou, dále pak personálních transakcí a procesů.

Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících fungování personálu organizace (Koubek, 2011a, s. 363).

Definice výše popisuje účel zavedení personálních systémů do organizací. Společnosti mohou zavádět personální informační systémy z těchto důvodů (Armstrong, 2007, s. 723):

- Zlepšení personálních služeb.
- Snížení nákladů a zlepšení účinnosti personálních činností.
- Touha personálního útvaru změnit povahu vztahů s pracovníky a liniovými manažery.
- Transformace personálního útvaru.
- Nabídka služeb, které lépe vyhovují novému světu práce.

Moderní podoba personální práce, která je častěji nazývána řízení lidských zdrojů, musí v současnosti pracovat s obrovským množstvím informací pocházejících z organizace, ale i mimo ni. Z tohoto důvodu by personální informační systém v organizaci měl obsahovat složky, které utváří ucelenou soustavu.

Složky personálního informačního systému mohou být tyto:

- **Informace o pracovnících.**
- **Informace o pracovních místech.**
- **Informace o personálních činnostech.**

- **Informace o vnějších podmínkách.**

Data, informace a dokumenty vstupují do systému průběžně, průběžně se aktualizují, eviduje se i datum aktualizace. Systém obsahuje nejen data a údaje, ale i různé dokumenty např. pracovní smlouvy, popis pracovního místa, dokumenty o hodnocení pracovníků apod. Plně rozvinutý počítačový personální systém by měl svým uživatelům zajistit systematické řešení následujících oblastí (online, č. 23):

- Personální agendy – personálního plánování.
- Analýzu a vytváření pracovních míst.
- Získávání, výběr a uvolňování zaměstnanců.
- Mzdovou agendu.
- Hodnocení práce a zaměstnanců.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Péči o zaměstnance.
- Komunikaci.

Mezi další funkce personálního informačního systému mohou také patřit např. propojení s účetním systémem organizace, správa dat pro finanční a státní instituce, interaktivní přístup k pracovně-právní legislativě, grafické a numerické zpracování výpočtů.

Personální evidence patří mezi základní kameny provádění personálních procesů. Jedná se o uspořádaný systém zjišťování, zpracovávání, poskytování a uchovávání informací o všem, co se týká personální práce.

Na obrázku níže je možné si prohlédnout různé úrovně personálního informačního systému, které může tento systém zabezpečovat především ve velkých korporacích. Menší společnosti, jak je uvedeno v úvodu podkapitoly, si obvykle vystačí s jednoduchými činnostmi a procesy, které spolu nejsou navzájem provázány.

Tuto kapitolu bych zakončil citací, která jej podle mě vystihuje:

„Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné (Koubek, 2011a, s. 373).“

2.2. Shrnutí kapitoly

Personální práce a jeho možná podoba řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí každého podniku. Tato kapitola navazuje na první kapitolu zabývající se managementem, jelikož řízení lidských zdrojů s managementem úzce souvisí a tvoří jeho součást. Ve druhé kapitole mé diplomové práce je z teoretického hlediska podrobně popsáno právě řízení lidských zdrojů. Kapitola se zabývá charakterizací pojmu řízení lidských zdrojů, definováním jednotlivých personálních činností od analýzy práce, přes získávání, výběr, přijímání, hodnocení, odměňování, vzdělávání a péče o pracovníky po personální informační systém. S popisem personálních funkcí souvisí vymezení jejich úkolů a významů pro organizace. Ve druhé kapitole je zároveň znázorněno srovnání podobností a odlišností řízení lidských zdrojů s personalistikou. Následující kapitola představuje konkrétní podnik, ve kterém proběhla analýza řízení lidských zdrojů.

3. Představení vybrané organizace

Analýza řízení lidských zdrojů a následné návrhy pro zlepšení efektivity využívání lidských zdrojů byly provedeny ve společnosti EPIS spol. s r.o. V této kapitole je představena analyzovaná organizace z hlediska její historie, marketingového mixu, dále je zde představena nejbližší konkurence a struktura podle pohlaví, věku a vzdělání zaměstnanců vybrané organizace.

3.1. Historie společnosti

EPIS spol. s r.o. je organizací, která poskytuje služby spojené s vedením účetnictví a daňové evidence, financemi a daněmi. Organizace byla založena v roce 1994 původně třemi společníky. V průběhu let se počet společníků měnil, když v roce 1997 spoluvlastnilo společnosti pět společníků, ze kterých do dnešní doby působí pouze tři z nich. Dva společníci se podílí na vedení organizace, třetí se podílí pouze svým vkladem. Společníci jsou zároveň jednatelé společnosti, kdy jeden z nich má na starosti vedení pobočky v Pardubicích a druhý sídla společnosti v Hradci Králové. Z hlediska právní formy se jedná o společnost s ručením omezeným. Ve svých počátcích společnost nabízela pouze služby vedení účetnictví a vedení daňové evidence, dnes se však sortiment nabízených služeb podstatně rozšířil. Mezi tyto služby patří například poradenství ohledně mzdové problematiky, dotační problematiky, personální problematiky, daňové problematiky, vedení mzdové agendy, školicích činností, zpracování projektů spolufinancovaných EU a rozpočtem ČR, bankovními institucemi a dalšími zdroji, a rozvojových projektů obecně. Tyto uvedené služby společnost nabízí pro veškerou podnikatelskou veřejnost se specializací na sektor malého a středního podnikání, přesto však několik klientů společnosti pochází z veřejného sektoru. Společnost od svého počátku zaměstnávala pouze tři zaměstnance, a s tímto počtem zaměstnanců společnost EPIS spol. s r.o. existovala do roku 1997. Poté se počet zaměstnanců společnosti navyšoval až na současných 26. Od roku 2001 je společnost EPIS spol. s r.o. držitelem certifikátu systému řízení jakosti ISO 9001:2000, číslo 17966, certifikační agentura NQA, na který v roce 2014 ztratila oprávnění z důvodu neplnění stanovených procesů řízení jakosti. V roce 1997 byla společnost začleněna do sítě RPIC, což jsou regionální poradenská a informační centra. Společnost je dále členem Regionální hospodářské komory Severovýchodních Čech, členem Národní asociace pro rozvoj podnikání, je zařazena v síti poradenských a informačních středisek Magistrátu Města Hradce Králové a komisích Krajského úřadu Královéhradeckého

kraje, Magistrátu města Hradec Králové a Národního registru poradců. Společnost je z hlediska charakteru poskytovaných služeb a zpracovávaných dat registrována u Úřadu pro ochranu osobních dat. Společnost zaručuje naprostou diskrétnost při manipulaci s daty klientů, se kterými v průběhu zpracování zakázky přichází do styku. Společnost i jednotliví poradci jsou pojištěni na odpovědnost za případnou škodu vzniklou klientům.

RPIC – Regionální poradenské a informační centrum

Regionální poradenské a informační centrum (RPIC) tvoří samostatnou divizi v rámci organizační struktury firmy. Regionální poradenská a informační centra (RPIC) jsou roztržena podle krajů, centrum společnosti EPIS spol. s r.o. je vytvořeno pro Královéhradecký kraj. Prostřednictvím pracovníků RPIC jsou poskytovány poradenské služby především na podporu malého a středního podnikání. Jedná se o problematiku spojenou se zakládáním společností, zahajováním podnikání, tvorbou podnikatelských plánů, zajišťováním financování a problematiku aktuálních informací v oblasti programových podpor. Kromě základního poradenství pracovníci RPIC zpracovávají rozvojové projekty a žádosti do operačních programů, podnikatelské záměry, finančně-ekonomické analýzy ekonomického zdraví firem, návrhy způsobů financování investičních záměrů. V neposlední řadě aktivně působí jako lektori při odborných kurzech a školeních. Pro spolupracující Úřady práce Královéhradeckého kraje vypracovávají požadované expertní posudky pro podnikatelské záměry, které předpokládají dotaci na vytvoření nových pracovních míst a další analýzy pro městské, krajské a další orgány samosprávy. Zaměstnanci RPIC jsou aktivně zapojeni v pracovních týmech pro tvorbu strategických dokumentů města a kraje.

Vybraná společnost je zapsána v obchodním rejstříku pod obchodní firmou EPIS spol. s r.o., se sídlem třída Karla IV. 502/23, 500 02 Hradec Králové. Předmětem podnikání společnosti je provozování velkoobchodu, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti, poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software, činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců, zprostředkování služeb, činnost účetních poradců, vedení účetnictví. Základní kapitál společnosti je ve výši 102 000,- Kč. Informace o společnících byly uvedeny výše, pouze pro konkrétnost, společníky společnosti jsou Ing. Václav Masner, JUDr. Zdeněk Kadleček, Ing. Milan Hák. JUDr. Kadleček je pouze společníkem vkladem a nepodílí se na řízení organizace.

Tuto konkrétní organizaci si autor diplomové práce vybral hned z několika důvodů. Prvním důvodem bylo mé působení v této společnosti ve druhém ročníku bakalářského studia při příležitosti dvoutýdenní odborné řízené praxe, kdy proběhlo seznámení se společností. Dalším důvodem byl fakt, že z informací poskytnutých touto společností jsem vypracoval svou bakalářskou práci. Spolupráce s firmou mi vyhovovala a rozhodl jsem se tedy i pro vypracování diplomové práce.

3.2. Marketingový mix 4P

Marketingový mix je jedním z nejdůležitějších základů marketingové strategie organizace v rámci řízení marketingu a prodeje. Marketingový mix 4P je metoda stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Existuje více variant marketingového mixu, ale tuto konkrétní, pravděpodobně nejznámější a nejvíce používanou variantu 4P koncipoval E. Jerome McCarthy. Marketingový mix se skládá z těchto následujících čtyř složek, z kterých vznikl název 4P. Jednotlivými složkami jsou produkt (**P**roduct), cena (**P**rice), umístění (**P**lace) a propagace (**P**romotion).

3.2.1. Product

Produktem společnosti EPIS spol. s r.o. je poskytování služeb. Tyto poskytované služby jsou z oblasti vedení účetnictví, vedení daňové evidence, mzdové poradenství, dotačního poradenství, personálního poradenství, daňového poradenství, vedení mzdové agendy, poradenské a školicí činnosti, zpracování projektů financovaných EU a rozpočtem ČR, bankovními institucemi a dalšími zdroji, a rozvojových projektů obecně. Výše uvedené služby společnost nabízí pro veškerou podnikatelskou veřejnost se specializací na sektor malého a středního podnikání.

3.2.2. Price

Jelikož EPIS spol. s r.o. nabízí specifické služby, nelze jednoduše stanovit cenu za odvedenou práci. Poskytované služby můžeme rozdělit na služby do dvou skupin. Zaprvé jsou to služby, které jsou oceněny pevnou cenou bez ohledu na množství odvedené práce. To může být např. zpracování podnikatelských záměrů pro klienty, poskytovaná školení z oblasti daní a mezd apod. Jedná se tedy o služby, které jsou za všech okolností nabízeny za fixní cenu.

Druhou skupinou služeb jsou služby, u kterých se cena odvíjí od množství odvedené práce. Jedná se o vedení účetnictví, vedení daňové evidence, kdy se cena odvíjí od počtu zaúčtovaných případů. Dále se jedná ekonomické poradenství, daňové poradenství nebo účetní poradenství, kde se cena odvíjí od počtu odpracovaných hodin. Méně typickým případem jsou smlouvané paušální ceny za odvedenou práci bez ohledu na počet zaúčtovaných dokladů. Tomu se děje v případech, kdy klient vytváří na jednatele tlak, jelikož se mu stanovené ceny za jeden zaúčtovaný doklad zdají vysoké. V těchto případech jsou jednatele ochotni přijmout klienta a poskytovat služby za paušální cenu, avšak za určitých podmínek. Co se týče formy inkasa plateb, naprostá většina plateb je realizována přes fakturaci a následnou platbou na bankovní účet.

3.2.3. Place

Z pohledu distribuce se společnost EPIS spol. s r.o. zaměřuje na celorepublikovou klientelu. V počátcích své existence nabízela své služby především regionálně, tedy v okolí Pardubic a Hradce Králové, v posledních letech poskytuje služby napříč celou republikou, a to organizacím různých velikostí, od malých živnostníků a podnikatelů, po společnosti s několika stovkami zaměstnanců. Tento nárůst demografického pokrytí souvisí hlavně s možností elektronické výměny dokumentů, což v minulosti nebylo možné.

3.2.4. Promotion

Propagace je jedním z nejviditelnějších faktorů marketingového mixu, díky svému dosahu na široké okolí. Sama propagace zahrnuje několik způsobů komunikace se zákazníky, ale společnost EPIS spol. s r.o. nemá nijak zvlášť propracovaný marketingový plán a nevyužívá v podstatě žádný způsob propagace. Dle slov jednatele, reklamu společnost EPIS spol. s r.o. nepoužívá z důvodu nulového efektu. V daném odvětví je velká konkurence a velmi málo účetních a poradenských společností využívá nějakou formu reklamy, a když, většinou bez pozitivního výsledku. Organizace v tomto oboru získávají zákazníky především na doporučení od stávajících klientů a ve výsledku se podle slov jednatele žádná placená reklama propagace v dlouhodobém horizontu nevyplatí.

3.3. Analýza konkurence vybrané organizace

Společnost EPIS spol. s r.o. patří v oboru poskytování účetních a daňových služeb na trhu Pardubického a Královehradeckého regionu mezi známé společnosti s významnou tržní pozicí, avšak je neustále ohrožována silnou konkurencí. Dle slov jednatele lze společnost EPIS spol. s r.o. považovat za největší organizaci v regionu, co se počtu obsluhovaných klientů týče. Za největší konkurenty lze považovat společnosti Systema Audit a.s., AV auditing, s.r.o., DEUS Pardubice, s.r.o. a Effect-Trade, s.r.o., přičemž první dvě zmiňované společnosti nabízí kromě účetních a daňových služeb také služby provádění auditu, což jim zajišťuje obrovskou konkurenční výhodu před sledovanou společností. Zajímavostí může být, že v blízké budoucnosti vybraná organizace pro zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu plánuje zavedení auditorských služeb.

3.4. Struktura zaměstnanců vybrané organizace

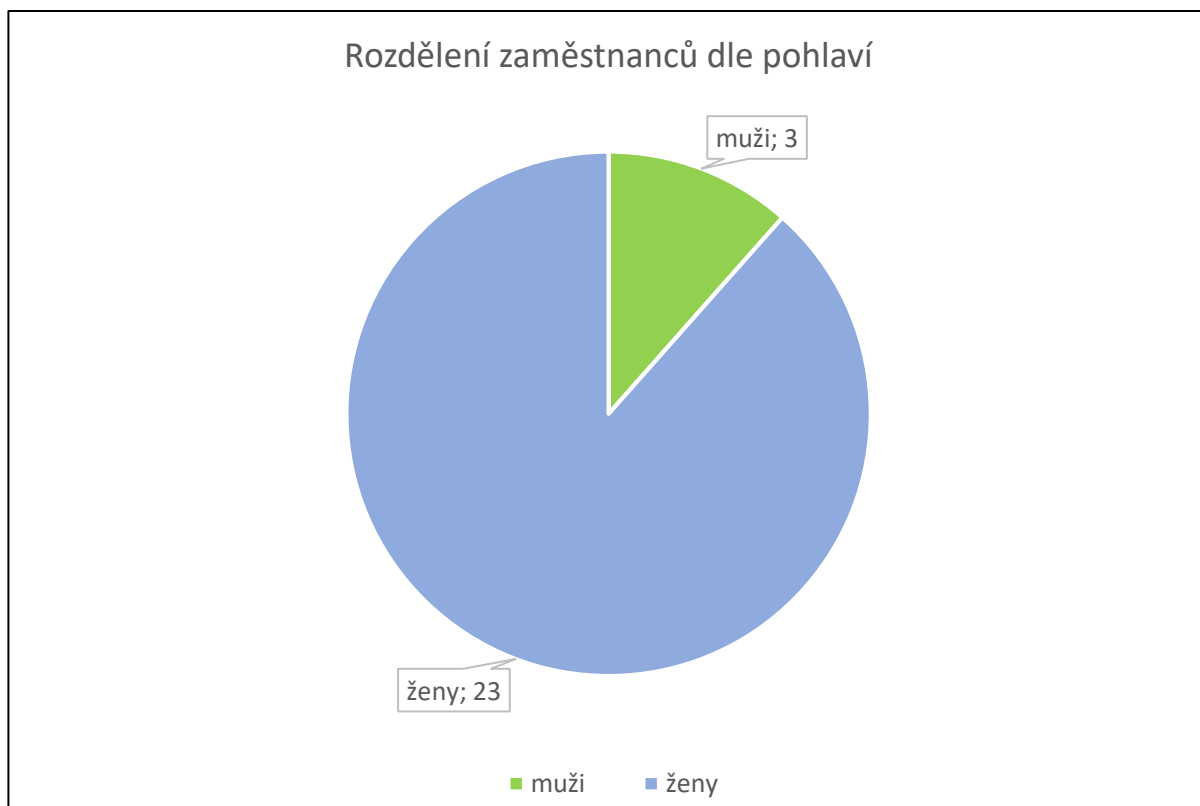
Struktura pracovníků vybrané organizace není nijak výrazně rozsáhlá. Z celkového počtu 26 zaměstnanců zastupují z pohledu pohlaví ženy 23 zaměstnanců a muži zastupují pouze 3 zaměstnance. Z pohledu hierarchického postavení 24 zaměstnanců představují účetní a zbylí 2 zaměstnanci představují jednatele společnosti. Podle věkového rozdělení zastupuje kategorii 30-40 let věku 15 zaměstnanců, kategorii 40-50 let věku zastupuje 6 zaměstnanců a v kategorii 50-60 let věku působí 5 pracovníků. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání je velmi jednoduchá, z celkového počtu 26 zaměstnanců je 17 pracovníků vzdělaných středoškolsky a zbylých 9 má dokončené vysokoškolské vzdělání. Za minimální vstupní vzdělání společnost EPIS spol. s r.o. požaduje dokončené středoškolské vzdělání s maturitou a s minimálně pětiletou praxí v oboru účetnictví, případně daní.

Z výše uvedených informací lze odvodit, že společnost EPIS spol. s r.o. preferuje starší zkušenější zaměstnance, kteří disponují delší praxí. Dále je zřejmé, že práci samostatných a mzdových účetních zastupují v drtivé většině ženy, které podle slov jednatele, mají pro tuto práci větší cit. Díky tomu, že většinu struktury zaměstnanců tvoří ženy, je pro společnost EPIS spol. s r.o. výhodné zaměstnávat ženy ve věku 30 let a více, u kterých je nižší pravděpodobnost odchodu na mateřskou dovolenou a s tím související dočasné ztráty zaměstnance na relativně dlouhou dobu.

Z hlediska dokončeného vzdělání jasně převažují středoškolsky vzdělaní pracovníci nad vysokoškolsky vzdělanými pracovníky. Společnost EPIS spol. s r.o. má zájem na dalším

akademickém vzdělávání svých zaměstnanců, a proto své zaměstnance podporuje v dálkovém studiu vysokých škol.

V níže uvedeném grafu je znázorněna struktura zaměstnanců dle jejich pohlaví.

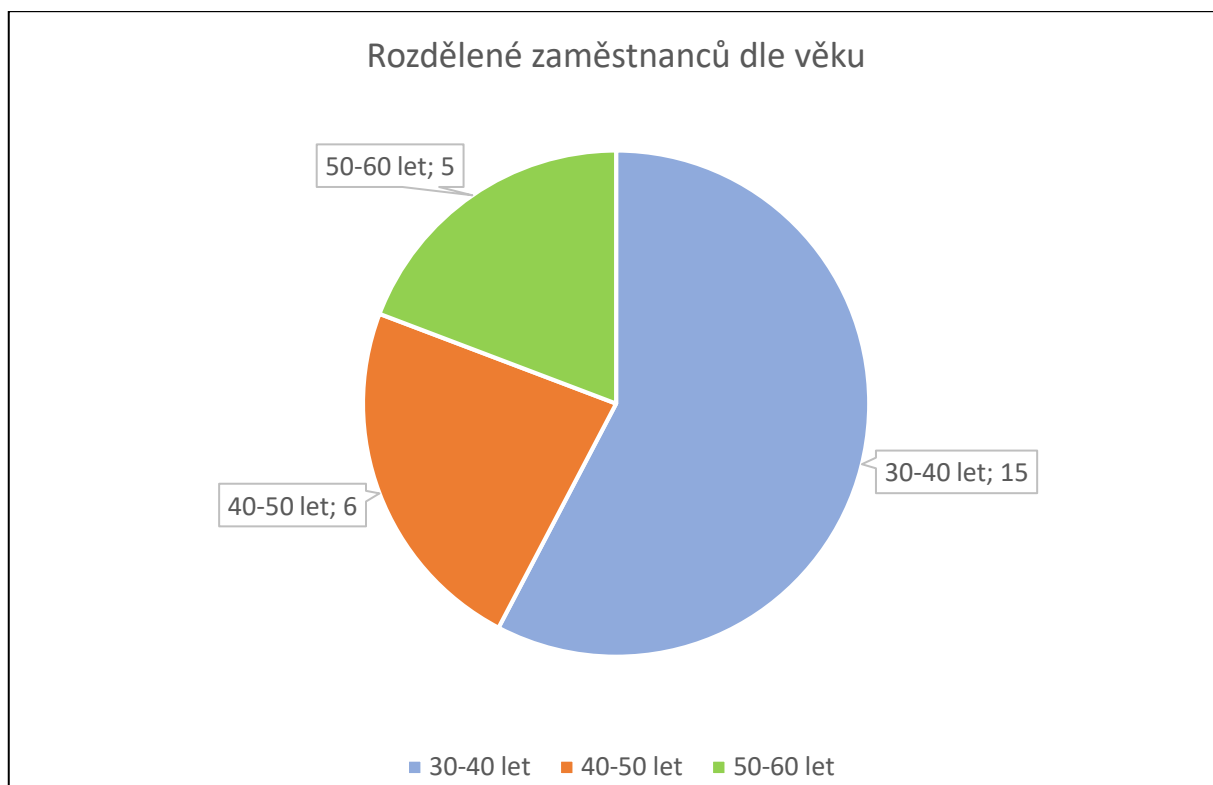


Graf 1 - Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů EPIS spol. s r.o.

Z uvedeného grafu vyplývá, že pouze jeden muž ve vybrané organizaci vykonává práci účetního. Naprostou většinu zaměstnanců sledované společnosti tvoří ženy, a to z důvodu větší pečlivosti a citu pro výkon této konkrétní práce. Je obecně známo, že zaměstnance v účetních společnostech zastupují převážně ženy a na trhu práce se z uvedených důvodů vyskytuje naprosté minimum účetních mužů.

V grafu uvedeném níže je znázorněna struktura zaměstnanců dle věku.

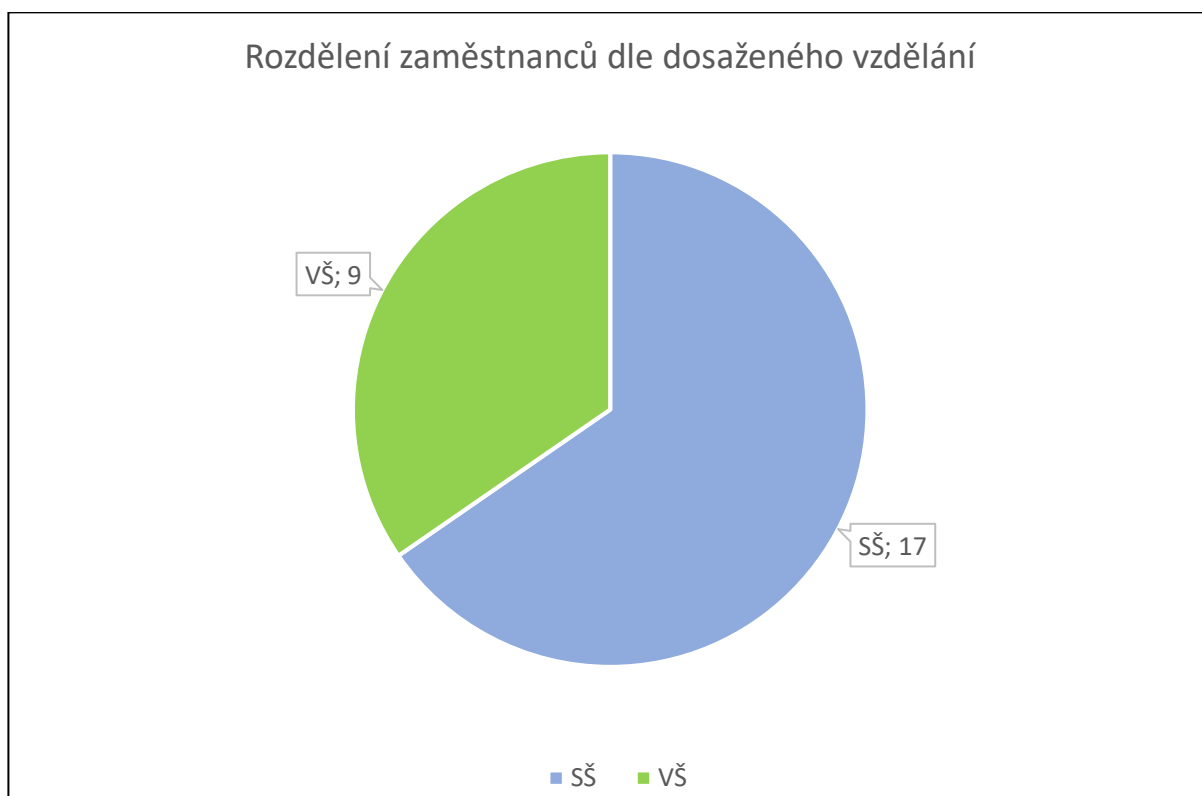


Graf 2 - Rozdělení zaměstnanců dle věku

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů EPIS spol. s r.o.

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nadpoloviční většinu zaměstnanců sledované společnosti tvoří pracovníci ve věkové kategorii 30-40 let. Ženy z této věkové kategorie již pro zaměstnavatele nepředstavují tak vysoké riziko odchodu na mateřskou dovolenou a s tím spojené komplikace pro organizaci. Druhou nejpočetnější kategorií zaměstnanců je kategorie v rozmezí 40-50 let věku, kterou zastupuje šest zaměstnanců. Tato kategorie zaměstnanců by měla být v nejproduktivnějších letech a být tak pro společnost nejvýhodnější. Poslední a nejméně početnou kategorií zaměstnanců podle věku je kategorie 50-60 let. Zaměstnanci této kategorie blíží se horní hranici představují pro jednatele a sledovanou organizaci potenciální riziko předčasného odchodu do starobního důchodu.

V níže uvedeném grafu je znázorněna struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání.



Graf 3 - Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů EPIS spol. s r.o.

Z tohoto grafu vyplývá, že celých 65 % zaměstnanců sledované organizace tvoří středoškolsky vzdělaní pracovníci. Podmínkou vykonávání práce účetní není vysokoškolské vzdělání. Tato skutečnost je způsobena povahou konkrétního povolání, což zapříčiňuje, že naprostá většina účetních po dokončení středoškolského vzdělání nastoupila na pozici účetní bez dalšího vzdělávání. Sledovaná organizace v případě zájmu zaměstnance o další akademické vzdělávání projevuje podporu. Vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců zaměstnává společnost EPIS spol. s r.o. devět, z nichž dva jsou jednatelé společnosti.

3.5. Shrnutí kapitoly

Tato kapitola navazuje na druhou kapitolu teoretické části diplomové práce, která se zabývá teorií řízení lidských zdrojů. Ve třetí kapitole je podrobně představena vybraná organizace a její složky, ve které probíhá analýza řízení lidských zdrojů. Je zde řečena její historie, současná situace, popsány základní informace o společnosti a zároveň jsou zde zveřejněny důvody výběru tohoto podniku pro zpracování mé diplomové práce. V další části

kapitoly jsou popsány prvky marketingového mixu 4P společnosti. Předposlední část třetí kapitoly popisuje pozici sledované společnosti na trhu a dále zmiňuje největší konkurenci vybrané organizace. Poslední částí této kapitoly je popis struktury zaměstnanců vybrané organizace podle jejich pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Na kapitolu Představení společnosti navazuje čtvrtá kapitola, kterou je samotná analýza řízení lidských zdrojů této organizace.

4. Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Za hlavní část této diplomové práce je považována analýza řízení lidských zdrojů, kterému se věnuje tato kapitola, která analyzuje jednotlivé personální funkce ve vybrané společnosti. Jelikož se jedná o malou společnost bez rozsáhlé organizační struktury, řízení lidských zdrojů ve sledované organizaci nemá žádný propracovaný personální plán. Ve společnosti EPIS spol. s r.o. není zřízeno personální oddělení, ani personální manažer, řízení lidských zdrojů zajišťují pouze její jednatelé.

Jednotlivé personální činnosti jsou podrobně rozebrány v následujících podkapitolách.

4.1. Vytváření a analýza pracovních míst

Hierarchie zaměstnanců ve sledované organizaci je velmi jednoduchá a existují zde pouze dvě skupiny zaměstnanců.

První skupinou jsou **samostatné účetní** a **mzdové účetní**. Tyto účetní pracují samostatně, a jejich náplní práce je zaúčtování jednotlivých účetních případů na základě účetních dokladů doručených klienty. Rozdíl mezi samostatnými a mzdovými účetními je ten, že mzdové účetní se zabývají pouze mzdovou problematikou klientů a samostatné účetní řeší všechny ostatní případy. Toto rozdělení vzniklo z důvodu velké pracovní náročnosti na zpracování mezd a z toho důvodu se zpracováním mezd zabývají pouze vyčlenění pracovníci.

Druhou skupinou zaměstnanců jsou sami **jednatelé**, kteří provádějí daňovou a poradenskou činnost a dále také provádějí celkový dohled nad ostatními zaměstnanci.

Při analýze a vytváření pracovních míst jsou jednatelem společnosti analyzovány jednotlivé pracovní úkoly, sestaveny pracovní plány a na jejich základě je rozhodnuto o budoucím postupu v souvislosti s pracovními místy. V praxi to vypadá tak, že jednatelé společnosti mají přehled o množství práce, kterou zaměstnanci odvádějí. Pokud zaměstnanci množství práce nezvládají, jsou jednatelé schopni rozhodnout o dalším postupu, který může vést k vytvoření dalšího pracovního místa anebo jiným postupům. Aktuální situace v organizaci vypadá tak, že jednatelé delegují práci mezi samostatné účetní takovým způsobem, aby byly schopny přidělenou práci zvládat. Již delší dobu nebylo vytvořeno nové pracovní místo.

Analýza a vytváření pracovních míst ve společnostech EPIS spol. s r.o. probíhá bez předchozího plánování, nýbrž na základě aktuálních potřeb.

4.2. Personální plánování

V předchozí podkapitole bylo zmíněno, že společnost EPIS spol. s r.o. nepoužívá žádný vypracovaný personální plán a vychází pouze z potřeb aktuální situace. Ve skutečnosti to neznamena, že sledovaná společnost se nesnaží z personálního hlediska zaměřovat na budoucnost. Znamená to, že problematiku spojenou s počtem zaměstnanců a delegaci jejich práce se snaží řešit operativně a na základě předchozích zkušeností. Při řešení problému personálního obsazení se společnost EPIS spol. s r.o. snaží udržet trvale optimální poměr mezi objemem zakázek a počtem zaměstnanců. Snaží se tedy o plnou vytíženost svých zaměstnanců a zároveň nedosáhnout jejich přetíženosti, která je z dlouhodobého hlediska velmi nevýhodná. V případě krátkodobého zvýšení zakázek se jednatelé snaží tento problém řešit např. příplatky ke mzdě nebo placenou prací z domu nebo využití delegace práce mezi stávající pracovníky. Toto jsou levnější varianty, než vyhledání a přijetí nového zaměstnance. Další možností při náhlém zvýšení objemu zakázek je kooperace s konkurencí, která je možná pouze u zakázek jednorázového charakteru, jinak hrozí riziko převzetí klienta konkurencí.

Z hlediska personálního plánování se řeší věk zaměstnanců, neboť u starších zaměstnanců hrozí odchod do starobního důchodu, a naopak u mladých žen hrozí odchod na mateřskou dovolenou.

Jednou z činností, která ve vybrané organizaci podléhá plánování a není řešena operativně, je vzdělávání. Plánování vzdělávání ve společnosti EPIS s.r.o. zajišťují její jednatelé. Vzdělávání je plánováno z hlediska časového, finančního a podle druhu vzdělávání, které probíhá v několika formách. Jednatelé společnosti také podporují další akademické vzdělávání svých zaměstnanců, o kterém je blíže pojednáno v podkapitole Vzdělávání pracovníků.

Za částečný plán je možné považovat plánování odměňování pracovníků, ke kterému každý jednatel přistupuje jiným způsobem. Sídlo v Hradci Králové i pobočka v Pardubicích má svůj vlastní plán odměňování zaměstnanců a ty se liší. Podrobně se touto problematikou zabývá podkapitola Odměňování pracovníků.

4.3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Vybraná organizace se v případě potřeby získávání a výběru zaměstnanců snaží upřednostňovat pracovníky z vlastních zdrojů, které dostatečně zná a předchází tak riziku nekvalitně odvedené práce. Toto riziko připadá v úvahu u nově získaných pracovníků z cizích zdrojů. Příjem pracovníků z vlastních zdrojů je pro společnost levnější a ve výsledku mnohem jednodušší, jelikož pracovník zná organizaci i povahu jeho práce. Tato situace nastává v případech, kdy např. pobočka v Pardubicích vyžaduje příchod nového zaměstnance z důvodu navýšení množství zakázek. To se stane nejčastěji v případě přijetí nového klienta a současní zaměstnanci nejsou schopni pojmout větší objem práce. V těchto případech se nejprve jednatelé snaží uzpůsobit delegaci práce v sídle společnosti v Hradci Králové tak, aby bylo možné zaměstnance přesunout na pobočku Pardubice.

Pokud není možnost přijmout pracovníka z vlastních zdrojů, jsou jednatelé nuceni hledat nové pracovníky mimo organizaci. Získávání pracovníků proto v organizaci probíhá dvěma způsoby. Zaprvé se jedná o způsob na základě doporučení. Jednatelé upřednostňují nové zaměstnance, o kterých dostali reference od svých klientů, konkurence nebo jiné organizace z okolí. Potenciální zaměstnanci s dobrými referencemi mají nejlepší předpoklady a zároveň šanci na přijetí. Dalším způsobem získání nového zaměstnance je vyvěšení informace o volné pracovní pozici na webové stránky společnosti EPIS spol. s r.o., vystavení inzerátu na servery pracovních příležitostí a vytištění inzerátu v tisku. Dle slov jednatele se v naprosté většině případů noví zaměstnanci získávají prostřednictvím doporučení.

Výběr nových zaměstnanců probíhá ve společnosti EPIS spol. s r.o. v několika kolech. Nejprve jednatelé obdrží životopisy uchazečů o pracovní místo a analyzují informace. Pro jednatele je rozhodující předchozí praxe a jedním z nejvíce rozhodujících faktorů je počet minulých zaměstnání na pozici účetní. V případě, že potenciální pracovník v uplynulých deseti letech změnil sedm pracovních pozic, je možné očekávat, že jeho kvalita a kvalita jím odváděné práce není velká. Uchazeči, kteří splňují tyto požadavky, jsou přizváni k hromadnému testu, kterého se účastní všichni uchazeči zároveň. Dále se vybírají nejlepší z nich a s nimi se vede již osobní pohovor a ústní zkoušení. Předmětem ústního pohovoru jsou specifické účetní případy, kterými jednatelé ověřují schopnosti uchazečů a také se s uchazeči rozebírají chyby, které udělali v hromadném testu. Pro jednatele může být zajímavější uchazeč, který v testu způsobil menší chyby, ale při osobní komunikaci je pohotovější a kontakt s ním je celkově příjemnější než uchazeč, který splnil test bez chyby, ale při pohovoru

působí mdlým dojmem. Konečné rozhodnutí o výběru nového zaměstnance tedy záleží na celkovém dojmu, osobním kontaktu a na pocitu jednatelů.

Přijetí nového pracovníka začíná podepsáním pracovní smlouvy se zaměstnavatelem. Přijímání zaměstnanců spočívá v jejich zaškolení jednak v povinných oblastech, jako jsou BOZP, požární ochrana a další, a především se týká zaškolení používání účetního softwaru, který všichni zaměstnanci používají. Další zaškolení spočívá v konkrétním charakteru práce, kdy buď stávající zaměstnanci, nebo zaměstnanec, který uvolnil své místo novému, předá jeho budoucí práci. Nový zaměstnanec je seznámen s jednotlivými firmami, které bude zpracovávat a s účetními případy, které na každou zpracovávanou společnost připadají. Takováto zaškolení s následným dohledem vykonávání práce mohou trvat tři až čtyři měsíce. Přijatému pracovníkovi jsou sdělena pravidla fungování společnosti, např. postupy, jak požádat o dovolenou, o neplacené volno, o odchod k lékaři. Jedná se tedy o záležitosti, které nejsou upřesněny v pracovní smlouvě. V rámci adaptace je nový pracovník seznámen s pracovním kolektivem, je poučen s kým komunikovat o případných problémech a jak řešit situace, pokud by si s některými případy neuměl poradit.

4.4. Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců společnosti EPIS spol. s r.o. probíhá docela odlišně na rozdíl od jiných organizací. Společnosti podnikající ve službách jsou běžně schopny hodnotit své zaměstnance na základě kvality a množství odvedené práce, u sledované společnosti tato personální činnost funguje odlišně. Jednatelé společnosti jsou schopni provádět hodnocení svých zaměstnanců pouze na základě provedených chyb při zpracovávání účetních dokladů nebo výpočtu odvodů z mezd. Jednatelé nejsou schopni sami kontrolovat jednotlivé účetní či mzdové položky, kterých jsou každodenně velké objemy.

Ve společnosti EPIS spol. s r.o. je hodnocení pracovníků realizováno za pomoci následujících účastníků, a to:

- Státních institucí
- Klientů

Hodnocení provádí přímo sami jednatelé společnosti, ale pouze na základě informací a dat dodaných především státními institucemi, které případné chyby odhalí jako první. Ve společnosti EPIS spol. s r.o. probíhají pravidelné i nepravidelné kontroly od vybraných státních institucí. Samotná hodnocení odvedené práce, potažmo pracovníků, provádí jednatelé

na základě připomínek a výtek příslušných institucí, především příslušného finančního úřadu, který může rozeznat chyby v účetnictví, Okresní správy sociálního zabezpečení a zdravotních pojišťoven, které mohou objevit chyby v odvodech na sociální a zdravotní pojištění. Okresní správa sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny provádí pravidelné kontroly minimálně jedenkrát ročně, výjimečně i více než třikrát za rok. Nepravidelné, a tedy méně očekávané kontroly provádí místně příslušný správce daně, tedy příslušný finanční úřad. Podle slov jednatele probíhají kontroly mzdových účetních až devětkrát měsíčně, z důvodu kontrol správnosti odvodů OSSZ a ZP.

Hodnocení odvedené práce a samotných pracovníků mohou jednatele zároveň provádět na základě informací a dat od klientů, kterým jsou služby poskytovány. Sami klienti mohou také najít případné nesrovnalosti ve svých účetních výkazech. Klienti zpravidla nebývají experti v oboru účetnictví, chybné zaúčtování případu, který výrazně neovlivňuje jejich účetnictví, nemohou rozpoznat, ale v případě závažnější chyby, která může ovlivnit jejich výnosy nebo náklady zásadně, si tohoto problému mohou sami všimnout a upozornit jednatele na vzniklé potíže.

V zájmu jednatelů společnosti je maximální možná kvalita prováděné práce zaměstnanci a k tomuto stavu se jednatele snaží pracovníky motivovat. Motivace probíhá formou prémie a jiných příplatků ke mzdě. Podrobněji je tato problematika popsána v podkapitole Odměňování pracovníků.

4.5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Co se týče rozmíst'ování pracovníků ve společnosti EPIS spol. s r.o., existuje zde pouze jeden typ přemístění zaměstnanců. Tímto typem je přemíst'ování pracovníků z jednoho pracoviště na druhé, tedy pohyb mezi Pardubicemi a Hradcem Králové. Jedná se tedy v podstatě o horizontální mobilitu geografického charakteru, kdy pracovník přechází mezi pracovišti v jednotlivých regionech. Tato situace se děje v případě, že jedno či druhé pracoviště má tak vysoký objem zakázek, že s původním počtem pracovníků nestíhá práci odvádět včas. Zároveň musí být pro tento typ mobility splněn předpoklad, že druhé pracoviště, které převádí svého zaměstnance, musí být schopno přerozdělit práci odcházejícího zaměstnance na ostatní pracovníky.

Dále se přerozdělování práce využívá operativně při přílišném krátkodobém zatížení jednoho pracovníka, např. při kontrolách prováděných státními institucemi, kdy po dobu

kontroly není pracovník schopen vykonávat běžnou práci a musí se věnovat pracovníkům instituce provádějící kontrolu. V těchto situacích musí být práce přerozdělena mezi ostatní, méně vytížené účetní. Vertikální mobilita zaměstnanců není ve vybrané organizaci možná z důvodu charakteru práce, kdy jednotlivé účetní nemají možnosti růstu v hierarchii společnosti.

Ukončování pracovního poměru se ve sledované organizaci děje nejčastěji na základě iniciativy zaměstnanců, a to z několika následujících důvodů. Nejčastěji se tak děje z důvodu odchodu do starobního důchodu. Důležité je, aby zaměstnavatel dostal včas informaci o úmyslu zaměstnance o odchodu do důchodu, dokázal se na něj připravit a obstarat si personální náhradu. Další situací, která se ve vybrané organizaci již několikrát udála, je odchod pracovníka z důvodu založení vlastní účetní společnosti. Pokud je zaměstnanec ambiciózní, samostatný, má charakter vůdčí povahy a přidělenou práci s přehledem zvládá, hrozí toto riziko odchodu. Tím pádem, společnost přichází o zaměstnance a zároveň vzniká konkurence, což je pro sledovanou organizaci nejhorší možná situace. Odchod za účelem vlastního podnikání se děje zřídka a většina zaměstnanců nemá tyto rysy a jsou spokojeni se svou prací. V naprostém minimu případů zažádá pracovník o ukončení pracovního poměru z důvodu nespokojenosti s finančním ohodnocením, v takovém případě se se zaměstnavatelem dohodne na alternativním řešení, kterým může být zvýšení mzdy, které je pro zaměstnavatele méně bolestivé než odchod pracovníka.

4.6. Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců je v podstatě způsob ocenění odvedené práce pracovníkem a každý zaměstnanec by měl být odměňován spravedlivě a na základě jeho zásluh. Jednatelé vybrané společnosti stanovují výši mzdy jako součet fixní mzdy a prémie, které se pohybují dle výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Je nutné zmínit, že mzdové účetní pobírají mírně vyšší mzdu než samostatné účetní, z důvodu vyšší náročnosti práce. Odměňování pracovníků ve společnosti EPIS spol., s.r.o. neprobíhá na obou pracovištích stejně, ale každý jednatel k odměňování přistupuje jiným způsobem. Na pracovišti v Hradci Králové jednatel uplatňuje způsob odměňování pracovníků na základě množství odvedené práce, tedy velikost odměny je závislá na počtu zaúčtovaných případů všemi zaměstnanci. Pokud tedy jeden pracovník zaúčtuje výrazně větší počet účetních případů než druhý, oba jsou odměněni stejně, jelikož se odměna odvíjí od celkového počtu zaúčtovaných případů. Pobočka v Pardubicích k odměňování přistupuje odlišným způsobem, kdy jednatel rozděluje mzdy na základě splnění

požadavků jednotlivými zaměstnanci, kterými mohou např. být splnění plánu, bezchybně odvedená práce apod. Ve výsledku se výše mezd na obou pracovištích téměř rovnají. Dále musí jednatelé společnosti přihlížet na výši mezd ve vztahu ke konkurenci z důvodu, aby jejich zaměstnanci nebyli přepláceni nebo nedopláceni. V případě nedoplácení by hrozilo riziko odchodu zaměstnance ke konkurenci a v případě přeplácení by se jednalo o zbytečné náklady. V případě dobrých výsledků a finanční situace společnosti, jsou mezi zaměstnance rozděleny odměny, které závisí na zásluhách jednotlivých pracovníků a jsou vypláceny na základě uvážení jednatelů a stavu firemního účtu.

K nárůstu mezd jednatelé přistupují na základě jejich pocitů hlavně za účelem udržet si zaměstnance ve své společnosti a zabránit jejich odchodu ke konkurenci. Z tohoto důvodu jednatelé sledují u vybraných konkurenčních společností v oboru účetnictví a daní pravidelně pohyby průměrných mezd, aby byli schopni své zaměstnance přiměřeně odměňovat.

Co se dále týče vyššího odměňování pracovníků, dle slov jednatele, který by rád všem zaměstnancům vyplácel vyšší mzdu, toto není možné z důvodu povahy trhu. Ceny účetních, daňových a poradenských služeb jsou velmi podhodnocené ve srovnání se zbytkem Evropy, kdy trh jednoduše ještě nedokáže docenit a přijmout zodpovědnost a náročnost této práce. Dle slov jednatele se tato situace v České republice zlepšuje a ceny účetních a daňových služeb rostou, což se časem projeví na odměňování pracovníků poradenských organizací, společnosti EPIS spol. s r.o. nevyjímaje. V horizontu pěti let se podle slov jednatele dá očekávat nezanedbatelný nárůst mezd.

4.7. Vzdělávání pracovníků

Zaměstnanci společnosti EPIS spol. s r.o. podstupují pravidelné vzdělávání, které jim je zajišťováno jednatelem organizace. Vzdělávání ve společnosti EPIS spol. s r.o. probíhá dvěma způsoby.

Zprv se jedná o externí vzdělávání, která jsou realizována za účasti externích školitelů v pronajatých prostorech. Mimo účasti pracovníků společnosti EPIS spol. s r.o. jsou také přístupná široké veřejnosti, jelikož tato externí školení sledovaná společnost sama organizuje. Na externí školení společnost EPIS spol. s r.o. oslovuje především specialisty z oboru mzdové a daňové problematiky, DPH, ředitele finančních úřadů, metodiky, ředitele úřadů Okresní správy sociálního zabezpečení a další odborníky znalé daných záležitostí, kteří přednáší posluchačům. Tento typ školení podstupují pracovníci vybrané společnosti

několikrát do roka, nejčastěji v závislosti na změnách právních předpisů týkajících se účetní a daňové problematiky. Externí školení trvají přibližně 5 až 6 hodin s krátkými přestávkami a probíhají formou přednášek a seminářů.

Další formou vzdělávání je interní vzdělávání, které probíhá na pracovišti, a můžeme jej rozdělit do dvou skupin, na kontinuální a periodické.

Jako kontinuální vzdělávání můžeme považovat každodenní řešení problémů z účetní a daňové problematiky, kdy spolu s řešením nových případů se zaměstnanci vzdělávají a zlepšují své kompetence. Toto vzdělávání může probíhat také způsobem, kdy jednatelé společnosti konzultují určité problémy s jednotlivými zaměstnanci. Například pokud jedna z účetních má problémy se zaúčtováním neobvyklého účetního případu, řešení jí je vysvětleno jednatelem a zároveň je tento případ sdělen i ostatním účetním, kteří jej mohou v budoucnu v případě stejných potíží využít. Další formou kontinuálního vzdělávání je studium odborné literatury a obdobných vzdělávacích materiálů účetní a daňové problematiky, kterou svým zaměstnancům zajišťují jednatelé a snaží se tak udržet jejich znalost aktuálních předpisů a norem.

Druhým způsobem vzdělávání na pracovišti jsou periodická školení. Ta probíhají formou diskuzí přibližně jednou týdně a řeší se zde problémy, se kterými chtějí jednatelé své zaměstnance seznámit. Probírají se zde problémy, které se během týdne naskytly některému jednotlivci nebo skupině zaměstnanců a zároveň se za účasti jednatelů diskutují jejich řešení. Délka interních vzdělávání je závislá na složitosti problematiky. Kontinuální vzdělávání se pohybuje v řádech desítek minut, periodické v řádu hodin.

Co se týče dalšího akademického vzdělávání zaměstnanců, společnost EPIS spol. s r.o. své zaměstnance v případě jejich zájmu o získání vyššího vzdělání podporuje několika způsoby. Jednatelé společnosti jsou ochotni umožnit v určitých případech konkrétnímu zaměstnanci práci z domu, což je možné zajistit aplikací účetního systému přímo do domácího počítače zaměstnance. Dále jednatelé po vzájemné dohodě umožňují flexibilní pracovní dobu s tím, že ve výsledku musí být veškerá práce odvedena v termínech jako při použití pevné pracovní doby.

4.8. Pracovní vztahy

Pracovní vztahy ve společnosti EPIS spol. s r.o. můžeme rozdělit do několika úrovní. V první řadě jde o vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které jsou na formální

úrovni upraveny pracovní smlouvou. Každý z jednatelů přistupuje ke své skupině zaměstnanců trochu odlišným způsobem, tzn., že pracovní vztahy na pracovišti v Hradci Králové a na pracovišti v Pardubicích mají jinou povahu. Na základě rozhovoru s jednatelem byla zjištěna informace, že jednatel, který vede hradecké pracoviště, si od svých zaměstnanců snaží držet určitý odstup a jeho vztahy s pracovníky probíhají striktně na formální úrovni. Jednatel z Hradce Králové dává zaměstnancům najevo své postavení a uplatňuje částečně autokratický styl vedení lidí a např. tykáni se zaměstnanci nabízí minimálně. Jednatel z pardubické pobočky uplatňuje odlišný přístup a ke svým zaměstnancům přistupuje více kolegiálně, tedy snaží se pracovníkům dát najevo, že při řešení problémů je prostor pro diskuzi a výsledné řešení nemusí vždy rozhodnout pouze vedoucí pracovník. V pardubické pobočce je tykáni si se zaměstnanci mnohem běžnějším jevem. Každý z přístupů má svá pozitiva i negativa, ale dle slov jednatele, obě pracoviště si na určité přístupy jednatelů zvykly a bezproblémově fungují.

Další úrovní vztahů na pracovišti jsou vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci. Z důvodu jednoduché organizační struktury vybrané společnosti, jsou všichni zaměstnanci na stejné podnikové úrovni a všichni mají stejné postavení vůči jednatelům. Všechny účetní, ať již samostatné či daňové, se navzájem dobře znají z důvodu malé personální výměny, a vycházejí spolu bezproblémově a konflikty na pracovišti se v podstatě nikdy nevyskytovaly. Pro pardubické pracoviště to platilo vždy, ale podle informací od jednatele z Hradce Králové se v minulosti řešil problém mezi dvěma účetními, které se navzájem nesnesly. Problém vyřešilo až rozdělení obou dotyčných do různých kanceláří.

Poslední úrovní pracovních vztahů ve sledované organizaci jsou vztahy mezi pracovními kolektivy, myšleno mezi pracovišti v Hradci Králové a v Pardubicích. Již od rozdělení společnosti na dvě pracoviště vznikala mezi nimi určitá rivalita. Zaměstnanci jednoho pracoviště již z principu nechtěli komunikovat s druhým pracovištěm a naopak. Nejvíce se tento problém projevuje při mobilitě zaměstnanců, zmíněno v podkapitole Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru, kdy pracovníci musí z určitého důvodu na druhé pracoviště, a ne vždy je přijetí kolektivu od první chvíle pozitivní. Ve výsledku však ve společnosti EPIS spol. s r.o. nemuseli jednatele nikdy řešit závažný spor mezi pracovníky. Konflikty běžně nevznikají ani mezi samostatnými a daňovými účetními navzájem, kde by mohla panovat určitá rivalita z důvodu odlišné povahy práce a pocitu nadřazenosti jedné skupiny vůči druhé.

4.9. Péče o pracovníky

Co se týče péče o zaměstnance, společnost EPIS spol. s r.o. se snaží poskytovat co nejlepší podmínky pro vykonávání a práce a zároveň co nejlepší pracovní prostředí, protože tyto faktory mají zásadní vliv na kvalitu odvedené práce.

Pracovní režim odpovídá osmihodinové pracovní době, kdy jednotliví zaměstnanci nejsou nuceni přicházet do práce v určitou hodinu, ale mají možnost flexibilního příchodu do práce, ale nejpozději v 8:00. Není důležité v kolik hodin nastoupí do práce, důležité je, aby denně odpracovali svou standartní pracovní dobu. Dle slov jednatele společnost v minulosti uvažovala o směnném provozu ranní a odpolední směny v případě rychlého nárůstu zakázek. Tento stav se zatím neuskutečnil. Jednatelé vybrané organizace jsou také ochotni umožnit konkrétnímu zaměstnanci práci z domu, např. v případě dlouhodobé nemoci, kdy není možná možnost delegace práce na jiného pracovníka, což je možné zařídit zajištěním účetního systému přímo do domácího počítače zaměstnance.

Pracovní prostředí je ve společnosti EPIS spol. s r.o. upraveno tím způsobem, aby práce mohla probíhat co nejefektivněji. Jednotliví zaměstnanci nepracují odděleně, ale ve společných kancelářích z důvodu možnosti sdílení rad a pomoci ostatním při práci. V minulosti jednatele uvažovali zřízení samostatných kanceláří pro zaměstnance, tento návrh se však nerealizoval. Jednatelé dbají také na ergonomii práce, což může znamenat správné osvětlení pracoviště, optimální rozmístění pracovních nástrojů, dostatečná prostornost pracoviště apod. Zajímavostí může být, že jednatele při výběru nového účetního softwaru přihlédli na názory pracovníků na jednotlivé možnosti výběru, jelikož pracovníci sami vědí, který software jim vyhovuje nejlépe.

V oblasti služeb poskytovaných zaměstnancům sledovaná organizace o pracovníky pečuje několika způsoby. Jelikož se jedná o malou společnost s malým zázemím, mezi služby poskytované na pracovišti patří pouze možnost parkování vlastního vozu na vyhrazených parkovacích místech společnosti a možnost poskytnutí stravenek zaměstnancům. V případě služeb poskytovaných zaměstnancům mimo pracoviště nabízí společnost EPIS spol. s r.o. následující benefity. Zaměstnancům nabízí možnost používání služebního vozu i pro soukromé účely, vozů je však méně než zaměstnanců, musí být stanoven řád používání. Dále nabízí zaměstnancům permanentní vstupenky do Aquacentra Pardubice na celý kalendářní rok a dnes již běžné příspěvky na životní a penzijní připojištění.

Rozvoj pracovníků ve smyslu odborných znalostí je popsán v podkapitole Vzdělávání zaměstnanců. Rozvoj pracovníků ve smyslu zlepšování osobních a sociálních kompetencí se ve vybrané organizaci nerealizuje z důvodu velké finanční zátěže, kterou si většina malých společností nemůže dovolit. Stejná situace připadá na kariérní rozvoj pracovníků, který ve společnosti EPIS spol. s r.o. není možný z důvodu povahy práce.

4.10. Analýza spokojenosti pracovníků

Na základě sestavení dotazníkového šetření a vyplnění údajů zaměstnanci společnosti EPIS spol. s r.o. byla vyhodnocena spokojenost zaměstnanců s vlastní prací, pracovním prostředím, benefity, odměňováním, spolupracovníky, jednatelem společnosti a zároveň spokojenost s celou organizací.

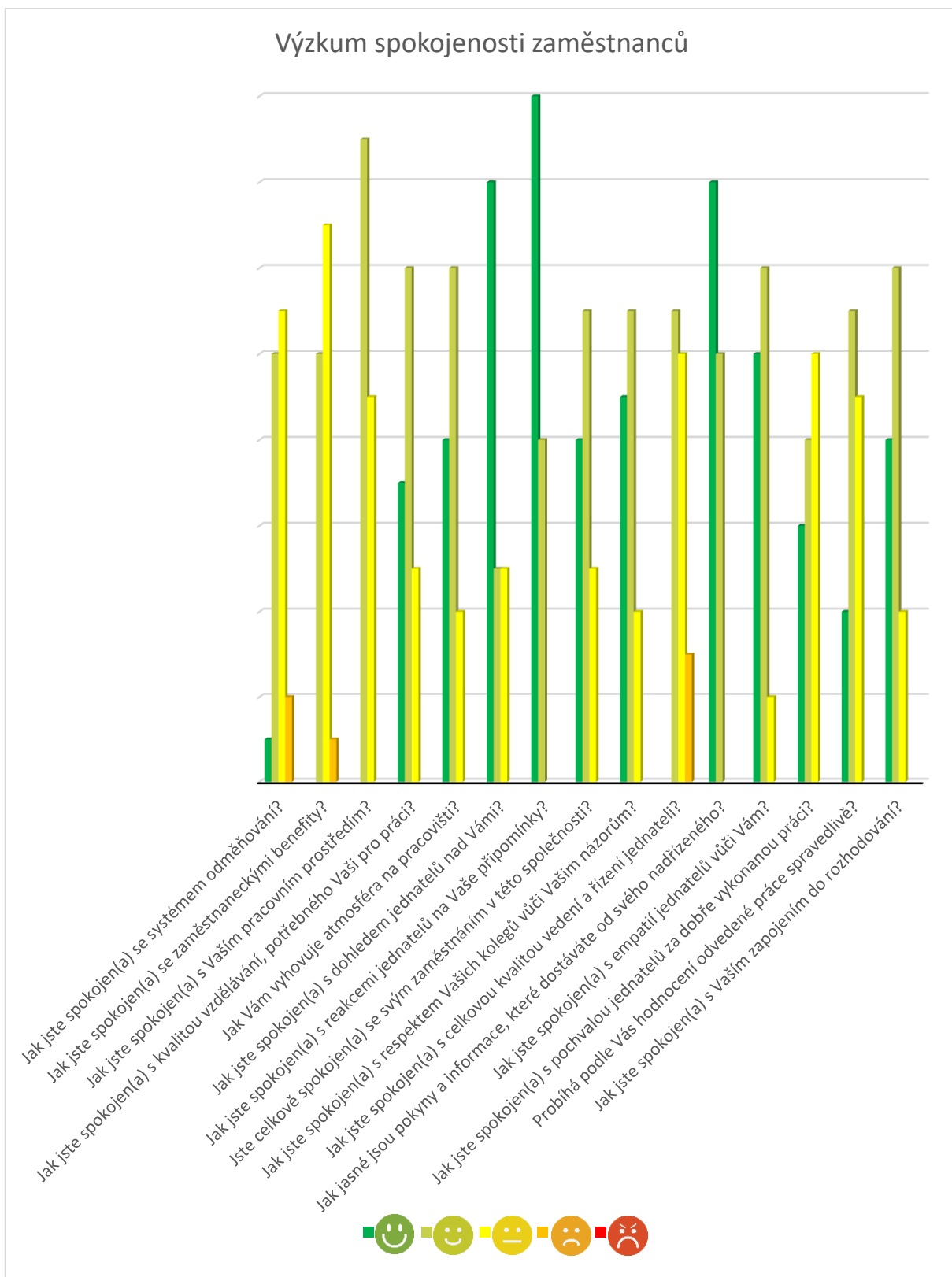
Dotazník je složen z jednotlivých otázek ohledně spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a z jednotlivých stupňů hodnocení, které jsou zastoupeny barevnými ikonami podle spokojenosti od zelené po červenou. Každý zaměstnanec vybrané společnosti obdržel tento dotazník a byl požádán o vyplnění všech otázek, přičemž ke každé otázce přísluší jedna odpověď. Zelená ikona představuje naprostou spokojenost a zároveň souhlas s určitým kritériem, žlutá neutrální názor a červená ikona naopak naprostou nespokojenost a nesouhlas s daným kritériem. Dotazníkového šetření se účastnilo všech 24 zaměstnanců, kromě jednatelů. Dotazník byl vyplňován anonymně. Samotný dotazník s vyplněnými odpověďmi je vložen v části příloh na konci diplomové práce.

Po předložení dotazníku ohledně spokojenosti zaměstnanců společnosti EPIS spol. s r.o. byly zaznamenány tyto následující údaje. Se **systemem odměňování** je 1 zaměstnanec maximálně spokojen, 10 je nadprůměrně spokojeno, 11 průměrně spokojeno a 2 zaměstnanci jsou převážně nespokojeni s odměňováním. V případě **zaměstnaneckých benefitů** je 10 zaměstnanců převážně spokojeno, 13 průměrně spokojeno a 1 převážně nespokojen. S **pracovním prostředím** je 15 zaměstnanců nadprůměrně spokojeno, 9 průměrně spokojeno. S **kvalitou vzdělávání** je 7 pracovníků maximálně spokojeno, 12 nadprůměrně a 5 průměrně spokojeno. **Atmosféra na pracovišti** vyhovuje 8 zaměstnancům maximálně, 12 převážně vyhovuje a 4 vyhovuje průměrně. S **dohledem od jednatelů** je spokojeno 14 zaměstnanců maximálně, 5 nadprůměrně a 5 průměrně. S **reakcemi jednatelů** na připomínky zaměstnanců je 16 zaměstnanců spokojeno maximálně, 8 nadprůměrně. V otázce **celkové spokojenosti se zaměstnáním** je spokojeno 8 zaměstnanců maximálně, 11 převážně spokojeno a 5 průměrně

spokojeno. Na dotaz, zda jsou zaměstnanci **spokojeni s respektem svých spolupracovníků**, odpovědělo 9 pracovníků, že jsou spokojeni maximálně, 11 nadprůměrně a 4 pracovníci jsou průměrně spokojeni. S celkovou **kvalitou vedení a řízení společnosti** je 11 zaměstnanců převážně spokojeno, 10 zaměstnanců průměrně spokojeno a 3 zaměstnanci jsou podprůměrně spokojeni. Ohledně **jasnosti informací** a pokynů je 14 zaměstnanců maximálně spokojeno a 10 zaměstnanců převážně spokojeno. V otázce **empatie jednatelů** vůči zaměstnancům vyjádřilo 10 zaměstnanců maximální spokojenost, 12 nadprůměrnou spokojenost a 2 průměrnou spokojenost s tímto kritériem. V případě spokojenosti s **pochvalami za dobře odvedenou práci** se vyjádřilo 6 zaměstnanců jako maximálně spokojených, 8 nadprůměrně a 10 průměrně spokojených. Pocit, že **hodnocení práce** probíhá spravedlivě pociťují 4 zaměstnanci maximálně, 11 je nadprůměrně spokojeno a 9 průměrně spokojeno. Poslední dotaz týkající se spokojenosti zaměstnanců se zabývá spokojeností se zapojením v rozhodování, přičemž 8 pracovníků je spokojeno maximálně, 12 nadprůměrně a 4 průměrně.

Z uvedeného dotazníkového šetření je zřejmé, že většina odpovědí zaměstnanců se nachází v částech průměrné a vyšší spokojenosti, pouze u dvou otázek se vyskytly odpovědi s negativní emocí. Lze tedy usoudit, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni, jediný problém vzniká v kategorii odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Naopak na žádnou otázku nebylo zodpovězeno s výsledkem maximální nespokojenosti. Problém s nízkými odměnami účetních se netýká pouze sledované společnosti, ale v podstatě všech organizací podnikajících v tomto odvětví. Dle slov jednatele, který by prý rád všem zaměstnancům vyplácel vyšší mzdu, toto není možné, protože trh toto neumožňuje, jednoduše za účetní služby nejsou klienti ochotni platit vyšší částky.

V níže uvedeném grafu jsou znázorněny poměry jednotlivých odpovědí zaměstnanců na otázky z dotazníkového šetření ohledně jejich spokojenosti s vlastní prací, pracovním prostředím, benefity, odměňováním, spolupracovníky, jednatelem společnosti a zároveň spokojenosti s celou organizací.



Graf 4 - Výzkum spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování na základě podkladů EPIS spol. s r.o.

4.11. Shrnutí kapitoly

Ve čtvrté kapitole, která navazuje na kapitolu Představení vybrané organizace, je popsána provedená analýza lidských zdrojů, která navazuje na kapitolu představení společnosti EPIS spol. s r.o. V této kapitole jsou analyzovány jednotlivé personální funkce a jejich konkrétní používání ve sledované organizaci. Nejprve je vysvětlen proces analýzy práce spolu s personálním plánováním v organizaci, poté se kapitola zabývá získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků ve vybrané organizaci. Další a nedílnou analyzovanou personální činností je hodnocení pracovníků, které je ve společnosti EPIS spol. s r.o. probíhá za pomoci externích zdrojů, kterými jsou klienti a státní organizace. Na podkapitolu Hodnocení pracovníků navazuje podkapitola Rozmíst'ování a ukončování pracovního poměru, kde je popsán popis mobility zaměstnanců především mezi pracovišti v Pardubicích a Hradci Králové. V podkapitole Odměňování pracovníků jsou popsány rozdílné systémy, které jednatelé používají na svých pracovištích v Pardubicích a Hradci Králové. Na podkapitolu Odměňování navazuje podkapitola Vzdělávání pracovníků, kde jsou analyzovány způsoby vzdělávání zaměstnanců, zejména pak rozdělení na externí a interní způsob vzdělávání. Pracovní vztahy, jako předposlední analyzovaná personální funkce, popisuje vztahy na pracovišti jak mezi zaměstnanci a jednatelem, tak vztahy mezi zaměstnanci samými. Poslední personální funkce, která byla analyzována, je péče o zaměstnance, kde jsou popsány služby a benefity poskytované zaměstnancům. Poslední částí této kapitoly je provedení výzkumu spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace za pomoci dotazníkového šetření, při kterém byl každému zaměstnanci předložen dotazník s řadou otázek a pěti možnostmi odpovědí podle vzbuzených emocí, a jeho následné vyhodnocení.

5. Zhodnocení analýzy, návrhy opatření, doporučení

V předchozí kapitole byly detailně rozebrány jednotlivé personální funkce řízení lidských zdrojů společnosti EPIS spol. s r.o. Poslední kapitolou této diplomové práce jsou návrhy na zlepšení aktuálního stavu řízení lidských zdrojů. Na základě provedené analýzy řízení lidských zdrojů lze k vybraným personálním funkcím doporučit opatření, která by mohla sledovaná organizace uplatnit.

V souvislosti s **personálním plánováním** je v provedené analýze uvedeno, že si vybraná organizace uvědomuje brzký odchod zaměstnanců okolo 60 let věku do starobního důchodu. Celá populace stárne a mladých, ekonomicky aktivních lidí ubývá, možným doporučením by tedy mohlo být detailnější plánování těchto situací s možností spolupráce vzdělávacími institucemi, které by mohly v budoucnu zajistit příchod nových účetních. Mohlo by se např. jednat o poskytování praxí středním obchodním školám s možností nástupu studentů na hlavní pracovní poměr po složení maturity, samozřejmě v případě spokojenosti jednatelů.

Z provedené analýzy je zřejmé, že jednatelé provádějí **hodnocení pracovníků** na základě dat a informací získaných od svých klientů a státních institucí, které provádějí pravidelné či nahodilé kontroly. Možným doporučením pro zefektivnění hodnocení pracovníků by mohlo být zavedení pravidelného hodnocení metodou hodnocení pracovního výkonu 360°, čímž by zaměstnanec mohl obdržet objektivní hodnotící názory od jednatelů a klientů zároveň. Klienti by v tomto způsobu hodnocení projevili spokojenost s prováděnými službami, jednatelé by mohli vyzdvihnout pozitivní skutečnosti a zároveň upozornit na vzniklé problémy a tímto způsobem umožnit ostatním pracovníkům se těmto problémům v budoucnosti vyvarovat.

V rámci personální činnosti **odměňování pracovníků** provedený průzkum spokojenosti zaměstnanců vyjadřuje, že malá část zaměstnanců je nespokojena s jejich odměňováním, což lze vyčíst z jednotlivých odpovědí zaměstnanců. Vybraná organizace nemá dostatek finančních prostředků na zvýšení mezd jejich zaměstnanců a možným doporučením by tedy mohlo být svolání porady za účelem vysvětlení situace v ohledu vyplácených mezd. V podkapitole Odměňování pracovníků je zmíněno, že jednatelé v případě lepší finanční situace svým pracovníkům zvýšili mzdy a tuto informaci by jednatelé mohli na

svolané poradě prezentovat. Zaměstnanci by tímto mohli získat pocit, že jednatele na zaměstnancích nechtějí šetřit, pouze jim aktuální finanční situace neumožňuje jiné chování.

Dalším doporučením v oblasti odměňování pracovníků by mohlo být zavedení slovních pochval, které by mohlo navazovat na hodnocení pracovního výkonu metodou 360° uvedené výše v této kapitole a odstavci týkajícím se hodnocení pracovníků. Slovní otevřené pochvaly jsou určitou složkou odměny pro zaměstnance, zvyšují jeho motivaci pro práci, jeho pracovní nasazení a mohou zlepšit pracovní výsledky.

Z pohledu **vzdělávání pracovníků** je možné doporučit jejich vzdělávání v oblasti cizích jazyků, které by mohlo zvýšit konkurenceschopnost a v budoucnosti zajistit příchod nových klientů a nových zakázek. Existuje řada potenciálních klientů, kteří by mohli využívat služeb společnosti EPIS spol. s r.o., ale z důvodu jazykové bariéry to není možné. Vzdělávání v oblasti cizích jazyků by mohlo probíhat formou docházení lektorů, školících účetní a daňové služby přímo na pracoviště mezi zaměstnance. Tito lektoři cizích jazyků jsou určeni přímo pro školení pracovníků v provádění účetních a daňových služeb, avšak jimi poskytované služby jsou velmi drahé.

Další možností vzdělávání v oblasti cizích jazyků je zajištění přístupu do e-learningových kurzů, do kterých by se zaměstnanci připojili na svých domácích počítačích. Výše uvedené způsoby vzdělávání zaměstnanců v cizích jazycích by samozřejmě hradila sledovaná společnost.

Dalším doporučením z oblasti vzdělávání zaměstnanců by mohla být podpora vzdělávání pracovníků ve znalostech dalších, běžně rozšířených účetních, daňových a podnikových softwarů, které pracovníci nepoužívají. Zaměstnanci společnosti EPIS spol. s r.o. používají ke své práci software POHODA, ale znalost dalších rozšířených podnikových systémů jako např. SAP, K2, I6, NAVISION a podobných nemají, ale pro budoucnost, kdy veškerá výměna dat bude probíhat elektronicky, bude znalost podnikových systémů nezbytná.

Co se týče návrhu opatření pro personální funkci **péče o pracovníky**, mohly by se ve vybrané organizaci plánovat a realizovat teambuildingy pro zaměstnance a zkvalitňovat se tak jejich sociální vlastnosti včetně měkkých dovedností a zároveň by tyto firemní akce byly příjemným zpestřením rutinní kancelářské práce.

Dalším možným opatřením z hlediska péče o zaměstnance by mohly být zavedeny finanční či věcné dary od zaměstnavatelů při určitém výročí, např. desáté výročí působení

zaměstnance ve vybrané společnosti. Posledním opatřením souvisejícím s péčí o zaměstnance by vybraná společnost mohla poskytovat svým zaměstnancům tzv. „sick days“, které bývají v moderních organizacích běžně nabízené.

Na základě provedeného **výzkumu spokojenosti zaměstnanců** lze z odpovědí analyzovat, že někteří pracovníci jsou nespokojeni s určitými podmínkami v organizaci. Myslím, že by bylo vhodné, aby jednatelé společnosti prováděli průzkumy spokojenosti zaměstnanců jednou za určitou časovou jednotku a následně by jednatelé ze získaných dat mohli provést opatření ke zvýšení spokojenosti pracovníků. Provádění takovýchto průzkumů by jistě pomohlo pochopit pocity a názory pracovníků, které by měly být pro jednatele důležité, a mohlo by pomoci při následném rozhodování.

Společnost EPIS spol. s r.o. si svých lidských zdrojů váží a k práci s nimi přistupuje adekvátním způsobem. Ve výsledku lze považovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci za osvědčený, několika lety prověřený systém bez zásadních inovací, kterému by k větší efektivnosti mohly pomoci výše uvedená doporučení.

5.1. Shrnutí kapitoly

Pátá a zároveň poslední kapitola této diplomové práce se zabývá zhodnocením aktuálního stavu analyzované organizace a zároveň možnými návrhy opatření a doporučeními pro aktuální stav řízení lidských zdrojů ve společnosti EPIS spol. s r.o. Tato kapitola přímo navazuje na výsledky provedené analýzy z předchozí, čtvrté kapitoly.

První doporučení souvisí s personálním plánováním, ve kterém by se vybraná organizace mohla zaměřit na budoucí odchod starších zaměstnanců a začít spolupracovat se vzdělávacími organizacemi a tím si do budoucna zajistit mladé pracovníky. Doporučení v oblasti hodnocení pracovníků souvisí s hodnocením pracovního výkonu za pomoci metody 360°. Další doporučení se týká vysvětlení aktuální finanční situace společnosti zaměstnancům, a tím odůvodnit nemožnost zvýšení mezd, s jejich výší nejsou někteří zaměstnanci spokojeni. Z pohledu vzdělávání pracovníků bylo doporučeno zavést vzdělávání v oblasti cizích jazyků, které by mohlo zajistit vyšší konkurenceschopnost organizace a potenciální práci se zahraničními klienty a také vzdělávání v oblasti běžně používaných podnikových softwarů, které bude muset v budoucnu sledovaná organizace používat pro elektronickou komunikaci s klienty. Možným krokem ke zlepšení činnosti odměňování zaměstnanců by mohlo být zavedení otevřených pochval, čímž zaměstnanci získávají větší

sebedůvěru a motivaci pro práci. Doporučení v oblasti péče o zaměstnance se týká možného zavedení teambuildingů pro osobní rozvoj pracovníků, zavedení benefitů k příležitostem výročí působení zaměstnance ve společnosti a v poslední řadě zavedení tzv. sick days pro pracovníky. Posledním doporučením je provádění průzkumů spokojenosti zaměstnanců v pravidelných intervalech, což by mohlo zajistit lepší pochopení jejich požadavků a problému a celkově zlepšit vztahy ve vybrané organizaci.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření a doporučení pro aktuální stav řízení lidských zdrojů doporučení v účetní a poradenské společnosti EPIS spol. s r.o. Tato doporučení jsou navržena na základě provedené analýzy řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Každá organizace by se měla o své lidské zdroje starat s patřičnou péčí, jelikož lidské zdroje jsou nejcennějším prvkem organizace, který vytváří hodnoty. Řízení lidských zdrojů je nedílnou částí managementu, a právě tímto prvkem manažerskou se zabývá tato konkrétní diplomová práce, která detailně rozebírá řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

V moderním, rychle se vyvíjejícím světě se uplatňují komplikované způsoby řízení lidských zdrojů především ve velkých, až nadnárodních organizacích. Analyzovaná organizace, která je malou společností, oproti tomu vyznává jednoduchý, nekomplikovaný, ale lety prověřený a funkční systém řízení lidských zdrojů.

Diplomová práce je koncipována do dvou částí, na teoretickou část a praktickou část, přičemž v teoretické části jsou na základě rešerší literárních zdrojů popsány termíny management a řízení lidských zdrojů, v praktické části je představena vybraná organizace, provedena analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a na jejím základě navrženy opatření a doporučení ke zlepšení aktuálního stavu.

První kapitola diplomové práce z teoretického hlediska popisuje management, přičemž je rozdělena na další podkapitoly. V první podkapitole je definován pojem manažer, na který dále navazuje vymezení manažerských funkcí, manažerských rolí a manažerských předpokladů, kterých by měl ideální manažer dosahovat. V závěru první kapitoly je vymezen styl manažerské práce, který se pohybuje v kombinacích přístupů za použití moci a úrovně spolupráce.

Druhá kapitola teoretické části se zabývá prvkem managementu, kterým je řízení lidských zdrojů. V úvodu kapitoly jsou vyjmenovány jednotlivé personální činnosti, které jsou dále v této kapitole samostatně definovány z teoretického hlediska. Konkrétně se jedná o personální činnosti vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování a ukončení pracovního poměru, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém.

Ve třetí kapitole, která již spadá část praktickou, je představena vybraná organizace, ve které analýza řízení lidských zdrojů probíhala. Kapitola začíná představením historie, na ní navazuje znázornění marketingového mixu 4P a v samotném závěru třetí kapitoly je popsána nejbližší konkurence sledované organizace a představena zaměstnanecká struktura dle hledisek, kterými jsou pohlaví, věk a dosažené vzdělání.

Čtvrtá kapitola se věnuje detailní analýze řízení lidských zdrojů ve společnosti EPIS spol. s r.o. a rozebírá jednotlivé personální funkce uvedené ve druhé kapitole. Jedinou personální funkcí, která nebyla analyzována, je funkce personálního systému, a to z důvodu nevyužívání tohoto systému ve sledované společnosti. Vybraná organizace díky své velikosti by tento systém adekvátně nevyužila. V závěru čtvrté kapitoly je vyhodnocen výzkum dotazníkového šetření týkající se spokojenosti zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Pátou a zároveň poslední kapitolou této diplomové práce je navrzení opatření a doporučení pro zlepšení současného stavu ve společnosti EPIS spol. s r.o. Navržená doporučení se týkají vybraných personálních funkcí. Pro personální funkci personální plánování je navržena spolupráce se vzdělávacími institucemi, především středními obchodními školami pro zajištění pracovníků do budoucna. V případě hodnocení pracovníků je doporučeno hodnocení otevřeně před ostatními kolegy, což by v případě negativního hodnocení mohlo pomoci se vyvarovat stejným problémům v budoucnu. Doporučení pro vzdělávání pracovníků tkví v možnosti vzdělávání v oblasti cizích jazyků a běžně používaných podnikových softwarů z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Co se týče péče o pracovníky, bylo doporučeno organizování teambuildingů a rozšíření nabídky benefitů, například zavedení tzv. „sick days“. Posledním doporučením je provádění pravidelných průzkumů spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace, což by mělo pomoci zjistit oblasti nespokojenosti pracovníků a pomoci tak jednatelům společnosti při zavádění opatření ke zvýšení spokojenosti jejich zaměstnanců.

Veškerá data a informace použité k představení organizace a v provedené analýze řízení lidských zdrojů společnosti EPIS spol. s r.o. byla získána na základě řízených rozhovorů s jednatelem sledované společnosti. Informace o spokojenosti zaměstnanců vybrané organizace byla získána na základě provedeného dotazníkového šetření.

Z důvodu detailně provedené analýzy řízení lidských zdrojů a následným navržením opatření a doporučení považuje autor této diplomové práce cíl za splněný.

Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, ISBN 80-719-4828-4.
- [3] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3067-7.
- [5] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3902-1
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada)., ISBN 978-80-247-2497-3
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [8] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011a, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky*. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007b, ISBN 978-80-7261-168-3
- [11] STEPHEN P. ROBBINS. *The truth about managing people-- and nothing but the truth*. London: Prentice Hall, 2003. ISBN 01-318-3847-4.
- [12] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

- [13] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6.
- [14] VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. Gaia. ISBN 978-80-9038-588-7.
- [15] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-200-0.
- [16] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

- [17] *Definice managementu* [online]. [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/60476/ProvaznikD_AnalyzaVzdelavani_ZB_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [18] *EPIS spol. s r.o.* [online]. [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.epis-rpic.cz/>
- [19] *Management* [online]. [cit. 2016-10-25]. Dostupné z: http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_management_u.pdf
- [20] *Manažer* [online]. [cit. 2016-10-28]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/04.html>
- [21] *Odměňování zaměstnanců* [online]. [cit. 2016-1-11]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/107789/pravf_m/diplomova_prace_v3.pdf
- [22] *Péče o zaměstnance* [online]. [cit. 2016-1-11]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=1447
- [23] *Personální informační systém* [online]. [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2014/N_SRLZ/um/Informacni_system.pdf

- [24] *Personální informační systém* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=1088>
- [25] *Personální plánování* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <http://management-marketing.studentske.eu/2010/03/3-prednaska-personalni-planovani.html>
- [26] *Pracovní vztahy* [online]. [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/12902/bivs_b/BP_finale_Petr_AMU.pdf
- [27] *Rozmístování pracovníků* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozmistovani-pracovniku>
- [28] *Rozmístování pracovníků* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17742/Rozmistovani-pracovniku-jeho-formy-staffing>
- [29] *Vlastnosti manažera* [online]. [cit. 2016-10-28]. Dostupné z: <http://www.toplektori.cz/data/clanky/charakteristika-osobnosti-manazera.pdf>
- [30] *Vytváření pracovních míst* [online]. [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/3_Analyza_a_vytvareni_pracovnich_mist.pdf

Seznam příloh

Příloha A - Dotazník spokojenosti zaměstnanců	I
-----------------------------------------------------	---

Příloha A - Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dotazník spokojenosti pracovníků společnosti EPIS spol. s r.o.					
1. Jak jste spokojen(a) se systémem odměňování?	1	10	11	2	
2. Jak jste spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity?		10	13	1	
3. Jak jste spokojen(a) s Vaším pracovním prostředím?		15	9		
4. Jak jste spokojen(a) s kvalitou vzdělávání, potřebného Vaši pro práci?	7	12	5		
5. Jak Vám vyhovuje atmosféra na pracovišti?	8	12	4		
6. Jak jste spokojen(a) s dohledem jednatelů nad Vámi?	14	5	5		
7. Jak jste spokojen(a) s reakcemi jednatelů na Vaše připomínky?	16	8			
8. Jste celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním v této společnosti?	8	11	5		
9. Jak jste spokojen(a) s respektem Vašich kolegů vůči Vaším názorům?	9	11	4		
10. Jak jste spokojen(a) s celkovou kvalitou vedení a řízení jednateli?		11	10	3	
11. Jak jasné jsou pokyny a informace, které dostáváte od svého nadřízeného?	14	10			
12. Jak jste spokojen(a) s empatií jednatelů vůči Vám?	10	12	2		
13. Jak jste spokojen(a) s pochvalou jednatelů za dobře vykonanou práci?	6	8	10		
14. Probíhá podle Vás hodnocení odvedené práce spravedlivě?	4	11	9		
15. Jak jste spokojen(a) s Vaším zapojením do rozhodování?	8	12	4		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí zaměstnanců EPIS spol. s r.o.