

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Personální management ve vybrané společnosti

Bc. Jan Adámek

Diplomová práce  
2017

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Adámek**  
Osobní číslo: **D15457**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Personální management ve vybrané společnosti**  
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod


1. Charakteristika personálních činností
2. Analýza současného stavu personálního procesu ve vybrané společnosti
3. Návrh na změnu současného stavu
4. Zhodnocení návrhu

Závěr

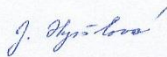
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí/ho práce**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Eisenhammerová, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2017**

  
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.  
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

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 § 47b 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 26.5.2017

Bc. Jan Adámek

Mé poděkování patří všem, kteří mi dopomohli k vytvoření této diplomové práce. Dovoluji si vyslovit speciální poděkování Ing. Monice Eisenhammerové, Ph.D. a Bc. Janě Kuchařové za vedení, vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na analýzu personálního procesu ve vybrané společnosti. Zabývá se personálním managementem, jeho postavením a jednotlivými personálními činnostmi. Cílem práce je zmapování personálního procesu ve vybrané společnosti. Závěr práce shrnuje zhodnocený návrh pro společnost.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

personální management, vzdělávání, motivace, výběr a získávání pracovníků

## **TITLE**

Personnel management in the selected company

## **ANNOTATION**

This thesis is focused on the analysis of personnel process in the selected company. It deals with personnel management, its status and individual personnel activities. The main point is to map out the personnel process in the selected company. The conclusion summarizes the revised proposal for the company.

## **KEYWORDS**

personnel management, education, motivation, selection and recruitment of staff

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ .....	12
1.1 Personální management.....	12
1.1.1 Vývoj personální managementu .....	13
1.2 Řízení lidských zdrojů.....	14
1.3 Řízení lidských zdrojů a jeho úkoly .....	15
1.4 Řízení lidských zdrojů a jeho činnosti.....	18
1.5 Vytváření a analýza pracovních míst .....	19
1.5.1 Metody analýzy pracovních míst.....	20
1.5.2 Vytváření pracovních míst .....	22
1.5.3 Přístupy k vytváření pracovních míst a úkolů .....	22
1.6 Personální plánování .....	23
1.6.1 Předpověď budoucích potřeb pracovníků.....	25
1.6.2 Metody pro odhad potřeby pracovníků .....	27
1.6.3 Plány v oblasti HR a monitorování realizace plánu .....	29
1.6.4 Analýza zdrojů pracovních sil a jejich nabídky.....	30
1.7 Získávání a výběr pracovníků .....	30
1.7.1 Metody získávání pracovníků.....	31
1.7.2 Metody výběru pracovníků.....	34
1.8 Rozmíst'ování pracovníků .....	36
1.9 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu.....	37
1.9.1 Systémy hodnocení.....	38
1.9.2 Metody hodnocení.....	39
1.10 Rozvoj pracovníků a řízení kariéry .....	41
1.10.1 Metody vzdělávání a rozvoje.....	42
1.10.2 Systémy hodnocení efektivity vzdělávání .....	46
1.11 Teorie motivace.....	49
1.12 Systém odměňování zaměstnanců.....	52
1.12.1 Mzdové formy .....	53
1.12.2 Zaměstnanecké výhody .....	54
1.13 Pracovní vztahy a jejich úprava.....	55
1.14 Systém péče o pracovníky .....	56

1.15	Ukončování pracovního poměru .....	58
1.16	Další metody užívané v práci .....	59
1.16.1	Logické metody .....	59
1.16.2	Procesní mapa.....	60
1.16.3	Vývojový diagram.....	61
1.16.4	Eisenhowerova matice.....	62
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO PROCESU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	64
2.1	Charakteristika vybrané společnosti.....	64
2.2	Poskytované služby .....	64
2.2.1	Provozování železniční nákladní dopravy.....	65
2.2.2	Provozování vleček .....	65
2.2.3	Kombinovaná doprava, pronájem a opravy železničních vozů .....	66
2.3	Zaměstnanci.....	66
2.4	Personální procesy, činnosti .....	70
2.4.1	Vytváření a analýza pracovních míst .....	70
2.4.2	Personální plánování .....	73
2.4.3	Získávání a výběr pracovníků .....	76
2.4.4	Rozvoj pracovníků .....	83
2.4.5	Motivace.....	92
2.4.6	System odměňování .....	96
2.4.7	System péče o pracovníky .....	101
2.4.8	Ukončování pracovního poměru .....	105
2.5	Shrnutí analýzy současného stavu personálních procesů ve vybrané společnosti.....	107
3	NÁVRH NA ZMĚNU SOUČASNÉHO STAVU.....	110
3.1	Vytváření a analýza pracovních míst .....	110
3.2	Personální plánování .....	113
3.3	Získávání a výběr pracovníků .....	115
3.4	Rozvoj pracovníků .....	121
3.5	Motivace.....	126
3.6	System odměňování .....	129
3.7	System péče o pracovníky .....	131
3.8	Ukončování pracovního poměru .....	132
3.9	Procesní mapa vybraného procesu ve vybrané společnosti.....	133



4	ZHODNOCENÍ NÁVRHU .....	142
4.1	Vytváření a analýza pracovních míst .....	142
4.2	Personální plánování .....	143
4.3	Získávání a výběr pracovníků .....	144
4.4	Rozvoj pracovníků .....	146
4.5	Motivace .....	147
4.6	Systém odměňování pracovníků.....	149
4.7	Zhodnocení návrhu procesní mapy a úprav procesů .....	151
	ZÁVĚR.....	152
	POUŽITÁ LITERATURA.....	154
	SEZNAM TABULEK.....	160
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	161
	SEZNAM ZKRATEK.....	163
	SEZNAM PŘÍLOH .....	164

## ÚVOD

Obecně je společnost chápána jako společenství lidských jedinců, kteří jsou funkčně organizováni a spojeni vzájemnými vztahy. Česko (2012) popisuje společnost jako závazek několika osob smlouvou za společným účelem činností nebo věcí. Znalostní společnost, jak uvádí Dopita (2010), je v dnešní době mezinárodně uznávaná a prosazovaná koncepce.

Vzděláváním lidí v průběhu celého života se zdokonaluje a rozvíjí společnost. Základním znakem je znalost, vědění a vzdělávání. Znalost je definována jako souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti nebo vztahující se k nějakému účelu, jak uvádí Dopita (2010).

Management znalostí (knowledge management), jak uvádí Dessler (2005), reprezentuje využití stávajících znalostí uvnitř podniku a vytváření nových znalostí během procesu. Využívání managementu znalostí umožňuje podniku využít vlastní sílu a odbornost ve prospěch zákazníků, akcionářů a zaměstnanců.

Podniky tak stále kladou větší důraz na zaměstnávání, výběr pracovníků, hledání talentů, rozvoj kariéry a získání veškerých možných konkurenčních výhod, které zajistí podniku lepší postavení na trhu. Právě lidské zdroje patří k nejcennějším zdrojům podniku. Úspěšný a výkonný podnik je charakteristický kvalitními a motivovanými pracovníky, vhodnými pracovními podmínkami, dostupnou technologií i očekávanou odměnou. Hybnou silou podniku jsou pracovníci. Tato síla vytváří podmínky, přetváří podnikové prostředí a určuje směr vývoje a rozvoje podniku. Pro správné řízení pracovníků je důležité pochopení personálního managementu.

Personální management a jeho koncepce řízení lidských zdrojů se považuje za nejdynamičtější oblast řízení podniku. V současnosti je pro tuto oblast charakteristické využívání těch nejmodernějších prostředků, zároveň se pracovní místa neustále více specifikují. Špatným výběrem zaměstnance může podnik utrpět ztrátu produkce, zvýšení nákladů v souvislosti se zaškolováním nebo je možné vystavit ostatní zaměstnance podniku negativním psychologickým účinkům.

K frekventovaným tématům patří také řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců či řízení výkonnosti. Jednotlivé personální činnosti se postupně zdokonalují a ovlivňují pracovníky podniku. Dochází ke zlepšování či vytváření nových nástrojů, které specifickým způsobem pomáhají správnému alokování zdrojů.

Proces personálního managementu tedy představuje komplexní problematiku, která je tvořena uceleným souborem vzájemně provázaných podprocesů a činností. Tyto podprocesy

a činnosti musí působit navzájem synergicky. Přehled o vzájemném působení a vazbě mezi jednotlivými podprocesy a činnostmi je tudíž důležitý.

Proto cílem práce bude zmapování personálního procesu ve vybrané společnosti a navržení opatření, která zlepší současný stav v této oblasti.

# 1 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

V teoretické části práce je uvedena problematika personálního managementu, jeho vývoj, problematika řízení lidských zdrojů, úlohy řízení lidských zdrojů a dále jednotlivé personální činnosti. V úvodu je vysvětlena problematika pojmů proces, činnost, personální proces, personální činnost, zaměstnanec a pracovník.

Proces obecně je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup. Činnost lze charakterizovat jako souhrn všech úkonů k uspokojení potřeb, zájmů a splnění požadovaných cílů, jak uvádí Řepa (2006).

Personálním procesem je realizace všech jednotlivých níže popsaných činností v rámci podniku. Personální činnosti jsou úkony realizovány v rámci splnění cílů a zájmů personálního managementu. Kociánová (2010), Koubek (2015) uvádějí novější koncepci, kterou je řízení lidských zdrojů, které se sestávají z dílčích procesů.

Zaměstnanec je účastník, jehož vztah k podniku je upraven pracovní smlouvou. Pracovníkem se rozumí i osoby, které pro podnik pracují na základě jiného dokumentu (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti a pracovníci na leasing), jak uvádí Koubek (2009).

Na závěr této kapitoly jsou uvedeny další metody využití v práci. Jedná se o procesní mapu, vývojový diagram a Eisenhowerovu matici.

## 1.1 Personální management

Koubek (2009, s. 13) definuje personální management následujícím způsobem: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personální a sociální rozvoje“.*

Správné fungování jakéhokoliv podniku závisí na shromažďování, propojování a využívání materiálních, finančních, lidských a informačních zdrojů. Klíčovými prvky, které uvedou zdroje do pohybu, jsou dle Koubka (2015) lidské zdroje (human resources – dále HR). Koubek (2015) klade důraz na správné rozlišení pojmů řízení pracovních sil a personální rozvoj.

Kociánová (2010) upozorňuje na rozdíl mezi řízením pracovních sil a personálním rozvojem. Soustředíme-li se na člověka jako faktor výroby, užívá se termín řízení pracovních

sil v podniku. Pokud se zaměříme na člověka samotného, používá se termín řízení sociální a personálního rozvoje pracovníků. Zájmem podniku je identifikace kvalitních a výkonných lidí, kteří jsou schopni plnit cíle v konkurenčním prostředí. Globalizace světové ekonomiky přivádí nutnost formování lidského kapitálu se schopností reagovat na příležitosti i rizika.

Oblast řízení, zaměřující se na pracovníky, představuje personální řízení. Jedná se o specifickou oblast v systému řízení podniku, orientovanou na člověka, která je součástí práce každého vedoucího, jak uvádí Tureckiová (2009).

Kocianová (2010, s. 9) personální řízení definuje následovně: „*Cílem personální řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace*“. Základem efektivního personálního řízení podniku jsou pracovníci.

Kaesler a Kaesler-Probst (2013) pokládají pracovníky za klíčový faktor podniku. Aktivní přispívání a ztotožnění se s podnikem i jeho cíli dokáží pouze dobře vyškolení pracovníci. Adekvátním přístupem je pečlivý výběr pracovníků na pracovní místo, v návaznosti na pravidelná školení a další formy vzdělávání.

### **1.1.1 Vývoj personálního managementu**

Vývojem podnikání, průmyslu a společnosti došlo k rozvoji personálního managementu. Tento proces probíhal nerovnoměrně, neplánovitě a spíše nahodile. Koubek (1995) charakterizuje vývoj personálního managementu do následujících etap:

- péče o zaměstnance,
- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení intelektuálního kapitálu.

Jak uvádí Koubek (2009), první etapa péče o zaměstnance probíhala přibližně od roku 1900 až do dvacátých let 20. století. Základní změny spočívaly v rozvoji odborových hnutí a kolektivních vyjednávání společně s vývojem legislativy. První světová válka přinesla rozvoj personalistiky, který se promítnul především do oblastí testování schopností pracovníků. Postupně docházelo k narůstání rozsahu činností v personální oblasti, které vyústilo k vytváření personálních oddělení a k nárůstu jejich významu dle Kociánové (2010).

Kociánová (2010) uvádí další etapu vývoje označovanou jako personální administrativu. Zde byla personální práce definována jako služba, která měla zajišťovat administrativní procedury a administrativní práce.

Etapa personálního řízení se objevila před druhou světovou válkou a trvala do sedmdesátých let 20. století. Cesta k úspěchu vedla podle Koubka (2009) skrze využívání konkurenčních výhod a významnou roli zde začínal hrát pracovní kolektiv podniku. Hlavní myšlenkou v tomto období bylo označení člověka jako nevyčerpatelného zdroje prosperity a konkurenceschopnosti. Orientace byla soustředěna zejména na organizační problémy jako například zaměstnávání lidí, strategické otázky řízení pracovních sil a hospodaření s pracovní silou.

Koubek (2015) popisuje předposlední koncepci označovanou jako řízení lidských zdrojů, která se objevila v průběhu 50. a 60. let 20. století ve Spojených státech amerických. Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management, dále označováno jako HRM) se stalo jádrem řízení podniku, jeho nejdůležitější složkou a nejvýznamnější složkou práce všech manažerů. Docházelo k růstu významu člověka, lidské pracovní síly jako motoru podnikové aktivity a výrobního vstupu.

Kociánová (2010) navazuje na HRM poslední etapou označovanou jako „Řízení intelektuálního kapitálu“, které začalo v devadesátých letech 20. století, s trváním do současnosti. Etapa se zaměřuje na kvalitní pracovníky a talenty. Roste význam rozvoje pracovníků, posilování pravomocí a týmové práce. Rozvijí se i úloha HRM v souvislosti s řízením kvality. Problémem je obtížná měřitelnost a uchopitelnost znalostí a zkušeností zaměstnanců.

## **1.2 Řízení lidských zdrojů**

Torrington a Taylor (2008, s. 4) uvádějí základní definici řízení lidských zdrojů: *„HRM je základem veškerých činností řízení podniku, ale není základem všech podnikatelských činností“*.

Dle Armstronga (2009, s. 4) je: *„HRM je strategický, integrovaný a jednotný přístup k zaměstnání, vývoji a spokojenosti lidí, kteří pracují v organizacích“*.

Dle Armstronga a Taylora (2014, s. 6) se *„HRM zabývá se všemi aspekty, zaměstnávání a spravování lidí v organizaci. Týká se činností strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, řízení znalostí, sociální odpovědnosti podniků, rozvoje organizace, zajišťování zdrojů (plánování pracovních sil, naboru, výběru a talent managementu), učení a vývoje,*

*výkonnosti a odměn managementu, zaměstnanecké vztahy, zaměstnanecké pohody a poskytování zaměstnaneckých služeb“.*

Definice HRM dle Šikýře (2014, s. 20) je: *„HRM označuje personální práci, respektive personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci“.*

Dle Desslera, Chhinzera a Niny (2013, s. 2) *„HRM zahrnuje formulování a provádění řízení lidských zdrojů systémy (například nábor, hodnocení pracovního výkonu a kompenzace), které jsou v souladu se strategií organizace, aby bylo zajištěno, že pracovní síla má schopnosti a chování potřebné k dosažení strategických cílů organizace“.*

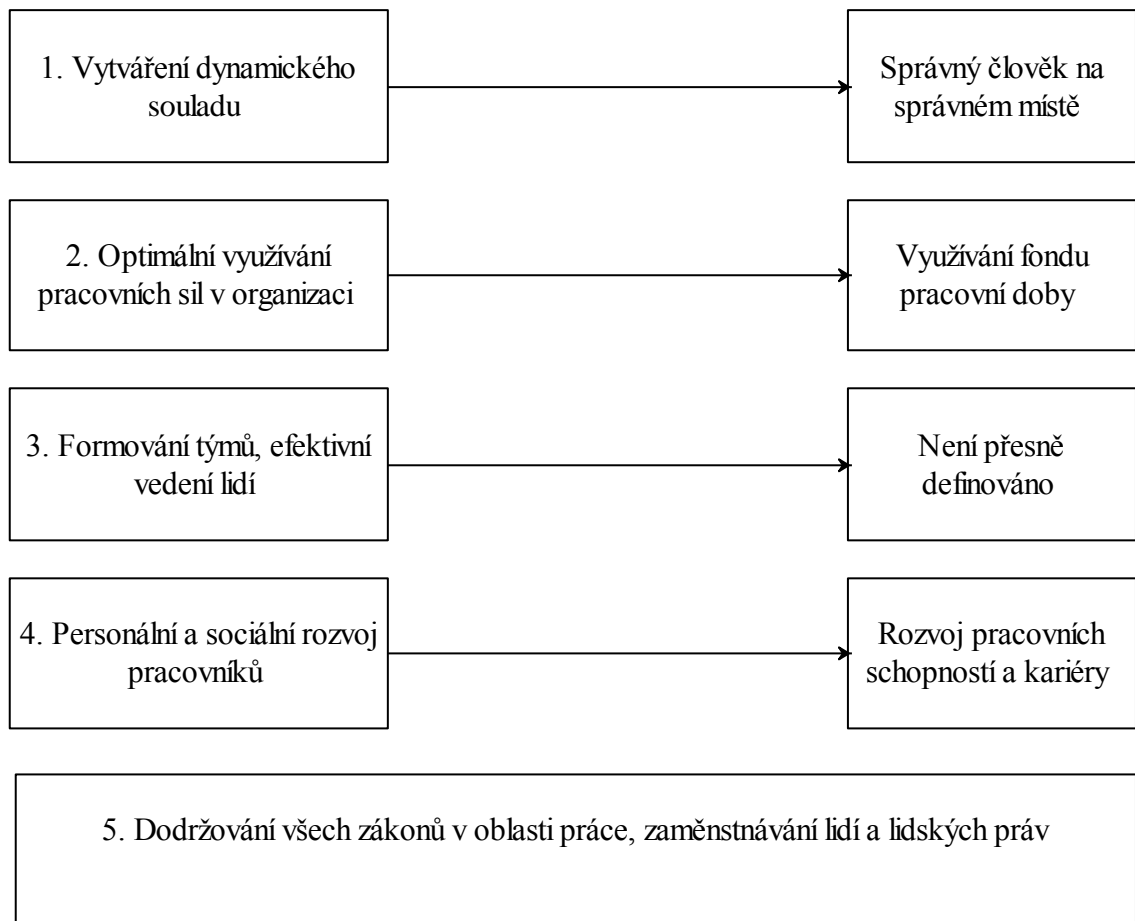
Koubek (2015, s. 15) uvažuje o HRM jako o: *„strategickém přístupu k personální práci a všem personálním činnostem“.*

Všichni výše uvedení autoři se shodují při definici HRM, že se jedná o specifický (jedinečný) přístup zabývající se řízením lidí. Armstrong a Taylor (2014) tento přístup rozebírají a vyzdvihují znalosti, rozvoj a sociální politiku, které představují další významné pilíře HRM.

### **1.3 Řízení lidských zdrojů a jeho úkoly**

Úkolem HRM je zvyšování organizační výkonnosti. Nutnou podmínkou je zabezpečení využití všech zdrojů, tj. lidské, finanční, materiální a informační zdroje. HRM se bezprostředně zaměřuje na HR, rozvoj jejich schopností a možnosti využívání ostatních zdrojů (Obrázek 1). Koubek (2015) dále uvádí následující hlavní úkoly:

- vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst,
- optimální využívání pracovních sil v podniku,
- formování týmů, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy,
- personální a sociální rozvoj pracovníků,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.



**Obrázek 1** Úkoly HRM (Koubek, 2015)

Dle Koubka (2009) se v oblasti HRM střetávají dva aspekty. Na jedné straně jsou to sociální aspekty, které souvisejí s motivací pracovníků k seberozvoji, zvyšování kvalifikace, rozvoji tvořivosti, naplnění osobních cílů obsahem práce, spokojeností s pracovním místem, vnitřním klimatem a podobně. Na druhé straně jsou ekonomické aspekty, které souvisejí s využitím lidské práce. Mezi oběma aspekty panuje konkurenční vztah. Základní podmínkou pro úspěšně rozvíjející se podnik je vytvoření cílů, které budou pro všechny zaměstnance v podniku společné.

Výkon podniku je určen výkonem lidí a závisí na schopnostech a motivaci lidí. Vztah mezi schopnostmi, motivací a výkonem vyjadřuje následující rovnice popsána Pauknerovou (2006):

$$V = f(S \times M) [-] \quad (1)$$

kde:

$V$  ... Výkon [-]

$S$  ... Schopnosti [-]

$M$  ... Motivace [-]



Armstrong (2011) uvádí pod označením motivace (*M*) faktory, které ovlivňují cíl a chování zaměstnanců. V celkovém hledisku motivace ovlivňuje přístupy používané v organizaci práce ve snaze o její neustálé zlepšování (situace, ve které jsou lidé oddaní jejich práci, podniku a motivování dosáhnout vysokých úrovní výkonu).

Šikýř (2014) uvádí, že výkon (*V*) je požadovaný výsledek chování lidí a práce vyjádřený kvalitou práce, množstvím práce, přístupem k práci apod. Předpokladem je rozvoj schopností a žádoucí motivace k dosažení požadovaného výkonu. Schopnosti (*S*) reprezentují odborné schopnosti (vlastní znalosti a dovednosti) a schopnosti chování.

V zájmu dosažení vytyčených cílů a hlavních úkolů HRM uvádí Koubek (2009) soustředění se na:

- definování pracovních úkolů a s nimi související odpovědnosti a pravomoci,
- analýzu pracovních míst,
- prognózování a plánování potřeb pracovních sil,
- zpracování a realizování plánů směřující k pokrytí potřeb pracovních sil,
- získávání pracovníků,
- vybírání a najímání pracovníků z řad uchazečů,
- rozmísťování pracovníků za účelem optimálního využití,
- orientaci a vzdělávání pracovníků podniku,
- vytváření a realizování programů řízení a rozvoje práce,
- vytváření a realizování vhodných systémů řízení a hodnocení pracovního výkonu,
- personální agendu,
- realizace kariéry pracovníků,
- motivování pracovníků,
- systémy odměňování pracovníků,
- prosazování a propagování přístupů k řízení a vedení lidí,
- nediskriminaci,
- roli zprostředkovatele,
- vytváření systémů projednávání disciplinárních záležitostí,
- ochranu zdraví a bezpečnost práce,
- sociální práci v podniku,
- pomoc pracovníkům při řešení osobních problémů,
- zajištění systému komunikace s pracovníky,
- zajištění fungování personálního informačního systému.

Předchozí aktivity a hlavní úkoly HRM představují tradiční přístup. Koubek (2015) uplatňuje názor, že by mělo dojít k zaměření se na jinak definované hlavní úkoly se stanovenými prioritami. Tento přístup prezentují svými pracemi např. American Society for Training and Development, jak uvádí Koubek (2015).

#### **1.4 Řízení lidských zdrojů a jeho činnosti**

Dle Šikýře (2014, s. 22) pro „*naplňování úkolu HRM slouží jednotlivé činnosti řízení HRM, které organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace*“.

Šikýř (2014) uvádí činnosti HRM, které zahrnují:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pozic,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péči o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

Koubek (2015) uvádí úkoly HRM v návaznosti na personální činnosti, které člení následujícím způsobem:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy a péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činností zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Šikýř (2014) ve svém rozdělení činností se zaměřuje na základní oblasti HRM. Koubek (2015) uvádí podrobnější členění zahrnující ukončování pracovního poměru, rozmísťování pracovníků a činnosti zaměřené na průzkum, zjišťování a zpracování informací.

Dle Kociánové (2010), Žufana (2012), Šikýře (2014) a Koubka (2015) je v sestavení personálních činností nejdůležitější provázání jednotlivých činností z hlediska logičnosti. Pro potřeby této práce bylo stanoveno následující pořadí personálních činností:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání a výběr pracovníků,
- rozmísťování pracovníků,
- hodnocení pracovníků a pracovního výkonu,
- rozvoj pracovníků a řízení kariéry,
- systém odměňování pracovníků,
- teorie a techniky motivace pracovníků,
- pracovní vztahy a jejich úprava,
- systém péče o zaměstnance,
- ukončování pracovního poměru.

Schopnost podniku zajišťovat výše uvedené činnosti závisí na její velikosti. Český statistický úřad rozděluje podniky podle Švandové, Štěpánkové a Talpové (2011) na základě počtu zaměstnaných osob na:

- mikropodniky,
- malé podniky,
- střední podniky,
- velké podniky.

Pro účinné a účelné řízení a vedení lidí vyžaduje, aby jednotlivé činnosti HRM byly pojaty systematicky a bylo dosaženo požadovaného výkonu lidí. Z hlediska významu jsou nejdůležitější činnosti analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků a hodnocení jejich výkonu, jak uvádí Koubek (2015).

## **1.5 Vytváření a analýza pracovních míst**

Šikýř (2014, s. 86) popisuje pracovní místo jako „základní organizační jednotku obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů

*a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce“.*

Kocianová (2010, s. 42) definuje analýzu pracovních míst jako: *„Velmi důležitou činnost 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 (schopností) pracovníků“.*

Charakteristický pro každé pracovní místo je jeho popis. Popis pracovního místa je základní dokument zachycující poslání, pravomoci a odpovědnosti, požadavky na kvalifikaci, a náplň práce. Doplňkové položky popisu pracovního místa jsou například stanovení rozsahu přístupových oprávnění, nutná školení, ověření způsobilosti a materiální vybavení pro danou pozici, jak uvádí Žufan (2012).

Koubek (2015, s. 43) definuje vytváření pracovních míst jako *„proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeba pracovníků zařazených na tato pracovní místa“.*

Dle Koubka (2015) proces vytváření a analýzy pracovních míst je procesem systematickým. Po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza, která zpracovává specifikace a popis daného místa. Výsledkem může být nové definování pracovních úkolů, odpovědností a povinností.

### **1.5.1 Metody analýzy pracovních míst**

Kociánová (2010) popisuje proces analýzy pracovních míst, který má za úkol shromážďovat a vyhodnotit informace o obsahu a specifikacích určité práce. Analýzou se zabývají specialisté (analytik práce, psycholog v oblasti psychologie práce atd.). Důležitost informací se odlišuje v závislosti na typu pracovní činnosti.

Dle Armstronga (2002) výběr vhodné metody analýzy pracovních míst závisí nejčastěji na účelu této metody. Jedná se o její efektivnost při získávání informací, požadovaný stupeň odbornosti při jejím zpracování, časová náročnost a dosažitelnost zdrojů. Armstrong uvádí následující metody analýzy pracovních míst: pozorování, pohovor, dotazníková metoda, funkční analýza, metoda Position Analysis Questionnaire, metoda Management Position Description Questionnaire, metoda Hay – Purves a metoda Management Position Description Questionnaire.

**Pozorování** je jednoduchá metoda založená na pozorovateli pozorujícího pracovníka nebo pracovníky a zaznamenávající si informace popisující práci. Lze používat samostatně nebo v kombinaci s dalšími uvedenými metodami. Základní nevýhodou této metody je omezení na jednodušší práce, tedy práce s krátkým a opakujícím se cyklem. Zároveň musí být pozorovatel řádně proškolen a využívat potřebné dokumenty (kontrolní seznam, formulář se standartními druhy informací). Výhodou je pak rychlost utvoření představy o vykonávané práci, jak popisuje Koubek (1995).

**Pohovor** probíhá přímo na pracovišti a může být strukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný pohovor se vyznačuje dobrou připraveností a postupem na základě sepsaných bodů. Výhodou je zjištění všech potřebných aspektů pracovního místa. Nevýhoda pak spočívá v časové náročnosti. Ke snížení časové náročnosti se využívá hromadný pohovor, ale i ten přináší úskalí v podobě informačního šumu, jak uvádí Kociánová (2010).

**Dotazníková metoda** využívá dotazníků, jak uvádí Koubek (2009). Je zapotřebí znalost příslušné problematiky a seznámení tvůrce dotazníku s prací na pracovním místě. Existuje značné množství variant dotazníků na základě určitých specifikací, např. dle zdroje informací, druhu práce, zda jsou otázky otevřené nebo uzavřené. Používá se v případech, kdy je nutné shromáždění značného množství informací a limitující jsou náklady a čas. Dotazníky je možné využívat dlouhodobě a postupně zdokonalovat. Vše závisí na ochotě a schopnosti pracovníků se vyjadřovat.

**Funkční analýza** je metoda vyvinutá v USA pro potřeby trhu práce, jak uvádí Kociánová (2010). Využívá standardizovaný popis činnosti, odpovědností a požadavků pracovního místa. Základní zdroj je katalog zaměstnání, obsahující základních charakteristiky jednotlivých prací. Výsledkem je vytvoření obrazu obsahu práce na pracovním místě. Metoda využívá určité univerzálnosti, ale je náročná na přípravu a omezuje se pouze na tři aspekty pracovního výkonu (informace, lidé a věci).

**Metoda Position Analysis Questionnaire (PAQ)** je univerzální metodou založenou na určité kategorizaci činností pracovníka. Rozděluje činnosti na šest hlavní skupin (uvedené v příloze A) a pomocí 194 prvků práce<sup>1</sup> detailně popisuje hlavní skupiny. Metoda porovnává obsah práce a požadavky pracovních míst. Nedostatkem metody je časová náročnost v závislosti na množství použitých prvků práce, jak uvádí Armstrong (2011).

Koubek (2015, s. 84) uvádí, že metoda **Management Position Description Questionnaire (MPDQ)**: „*Je příkladem metody analýzy vhodné pro určitou kategorii*

---

<sup>1</sup> Prvky práce se označují jako deskriptory.

pracovních míst. *Nástroj je vysoce strukturovaný dotazník navržený speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst*“. Jedná se o dosti pracnou metodu analýzy, ale považuje se za velmi vhodnou pro analýzu manažerských pracovních míst. Obsahuje 13 hlavních kategorií (viz příloha B) zahrnujících 208 deskriptorů manažerské pravomoci, odpovědnosti a požadavků na pracovníka, jak uvádí Koubek (2015).

Koubek (2000) uvádí, že **metoda Hay – Purves** se zaměřuje na znalosti, řešení problémů, odpovědnost a někdy je metoda doplňována o pracovní podmínky. Metoda je určena pro analýzu manažerských pozic. Každý z uvedených faktorů je definován pomocí subfaktorů. Faktory a subfaktory jsou uspořádány do přehledné tabulky s cílem zkoumání pracovního místa dle definic a standardů uvedených v tabulce.

Armstrong a Taylor (2014) zastávají názor, že **metoda Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET)** se využívá především v USA a je založená na diagnostickém šetření práce. Pracuje se souborem otázek týkajících se pracovních úkolů a podmínek práce na daném pracovním místě.

### 1.5.2 Vytváření pracovních míst

Podle Koubka (2000) je při vytváření pracovních míst třeba zajistit, aby pracovní úkoly:

- efektivně přispívaly k dosažení cílů podniku,
- přinášely pracovníkům uspokojení a motivaci,
- neměly negativní dopad na zdraví pracovníků,
- byly v souladu s kvalifikací, schopnostmi, zákony a dalšími předpisy.

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou úkolů, které musejí být vykonány v zájmu dosažení cílů podniku, jak uvádí Armstrong (2007). Proto, aby byla místa dostatečně přitažlivá, je třeba zvážit jejich sestavení a zkombinování jednotlivých prací. Dříve, než dojde k seskupení prací, je třeba zodpovědět určité otázky (co, kde, kdy, proč, jak a kdo). Podnik by neměl zapomínat na to, že při vytváření pracovních míst je nutné se zaměřit na hledání možností, jak práci vykonávat efektivně.

### 1.5.3 Přístupy k vytváření pracovních míst a úkolů

Vytváření pracovních míst a úkolů je záležitostí všech pracovníků podniku. Každý pracovník může přispět svými zkušenostmi, postupy, technikou a kontaktem s ostatními pracovníky. V praxi se pracovní místa vytvářejí metodou „pokusů a omylů“. Mezi nejznámější přístupy patří dle Koubka (2009) mechanický, motivační, biologický a percepční přístup.

Pro **mechanický přístup** platí základní předpoklad podle Koubka (2009, s. 58), který zní: „*existuje jeden nejlepší způsob provádění dané práce*“. Tento přístup je vhodný tam, kde

se podnik orientuje na efektivnost využití zdrojů, opakovatelnost práce a dlouhodobou předvídatelnost této práce. Mechanický přístup vychází z řízení procesů (Process Engineering) a Taylorových zásad vědeckého řízení (Scientific Management). Vědecké řízení klade důraz na specializaci práce, řízení procesů zkoumá pořadí úkolů ve výrobním procesu, jak uvádí Koubek (2009).

**Motivačního přístupu** vychází z předpokladu, že nejlepším podnětem pro zaměstnance je motivující práce, která je komplexní, autonomní i významná, poskytující odpovídající zpětnou vazbu. Motivační přístup pracuje nejčastěji s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií motivace, Hackmanovým a Oldhamovým modelem charakteristik práce a s teorií sociotechnických systémů, jak uvádí Dvořáková (2012).

**Biologický přístup** na rozdíl od mechanického přístupu, který předpokládá pracovníka jako součást zařízení či strojů, biologický přístup uvažuje pracovníky a jejich vrozené schopnosti. S prací souvisí i potřeby bezpečnosti a pohodlí. Při vytváření pracovních úkolů je nutné dbát na fyzické pohodlí a minimalizaci rizika úrazu či onemocnění. Na výše zmíněné potřeby se zaměřuje biologický přístup. Řešení zpracované v rámci přístupu předpokládá nejčastěji pořízení pracovního zařízení, zajištění náležité teploty a vlhkosti vzduchu nebo instalaci vhodného osvětlení. Zvýšení pohodlí pracovníků má za následek zvýšení motivace a zvýšení pracovního výkonu, jak uvádí Šikýř (2014).

**Percepční přístup** bere v úvahu schopnost vnímání (percepce) a duševní zdraví. Cílem je dle Koubka (2015) omezit duševní náročnost práce, jinými slovy práci zjednodušit. Hlavní riziko spočívá ve snížení zajímavosti práce pro pracovníka. Práce se tak stane méně atraktivní a dojde ke snížení motivace.

Úplný přehled výše zmíněných metod a jejich pozitivních a negativních faktorů je uveden v příloze C.

Další dělení přístupů k tvorbě pracovních míst může být dle Koubka (2015) následující:

- projektový (podnikové projekty a projektové cíle),
- procesní (postupy, procesy, firemní směrnice),
- podle funkce (např. projektový manažer).

Koubek (2009) uvádí základní přístupy vytváření pracovních míst, v nejnovější publikaci (2015) tuto strukturu doplňuje o nové a dynamičtější přístupy.

## 1.6 Personální plánování

Obecně je plánování, jak uvádějí Vodáček a Vodáčková (2009, s. 74), „*činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů*“.

Dle Dvořákové (2001, s. 26) „*personální plánování usiluje o předpověď budoucích požadavků na organizaci. Chce zjistit, jaké HR mohou tyto nároky realizovat.*“

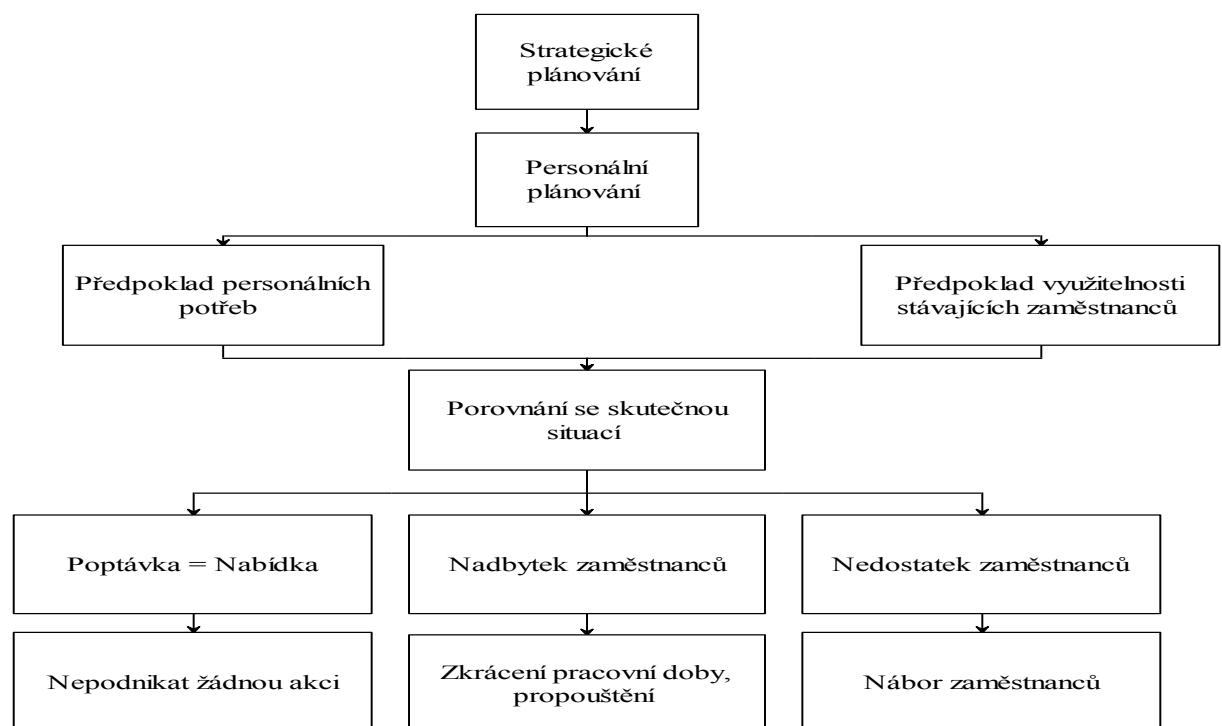
Dvořáková (2012, s. 11) uvádí personální plánování jako „*nástroj, který předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů podniku adekvátní pracovní silou*“.

Šikýř (2014) uvádí, že personální plánování současně slouží k uspokojování specifických potřeb pracovníků tím, že umožňuje plánovat kariéru, personální rozvoj i následnictví v manažerských funkcích.

Dvořáková (2012) popisuje personální plánování jako nástroj. Dvořáková (2001) a Šikýř (2014) uvádí personální plánování jako činnost. Ke stejnému názoru se přiklání i autor.

Důležité je dle Koubka (2015), aby podnik měl v současnosti i budoucnosti potřebné množství pracovní síly disponující potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi. Pracovníci musí být optimálně motivovaní, mít žádoucí přístup k práci a být optimálně rozmístění ve správný čas a se správnými náklady (Obrázek 2). Při personálním plánování se porovnávají předpoklady personální potřeb a využitelnosti stávajících zaměstnanců. Při porovnání mohou nastat následující situace:

- nedostatek zaměstnanců (řešení představuje nábor),
- nadbytek zaměstnanců (řešení představuje zkrácení pracovní doby, propouštění atd.),
- dostatek zaměstnanců (není nutná žádná akce).



**Obrázek 2** Schéma personálního plánování (Koubek, 2015)



Množství pracovníků závisí na různých faktorech mimo a v podniku. Faktory mimo podnik jsou například právní rámcové podmínky (zákonné předpisy) nebo tržní situace (politický vývoj, rozvoj odvětví). Vnitropodnikové faktory zahrnují například podnikové plánování (plánované množství odbytu), strukturu pracovníků (věkové rozložení), motivaci (výkon pracovníků) a podnikové vybavení (pracovní prostředky), jak uvádí Kaesler a Kaesler-Probst (2013).

Stejně jako v obecném plánování i v personálním plánování se člení plány na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Platí obecné pravidlo, čím je plán formulován na kratší období, tím více musí být stanovené cíle kontrolovatelné a měřitelné. Výsledkem personálního plánování je personální plán skládající se z těchto dílčích částí, jak uvádí Žufan (2012):

- počtu pracovníků (headcount)<sup>2</sup> ke stanoveným datům,
- přepočteného počtu zaměstnanců (FTE – full time equivalent)<sup>3</sup> za stanovené období,
- požadované kvalifikační struktury pracovníků,
- odchody pracovníků,
- získávání nových pracovníků,
- mzdy a další osobní náklady,
- harmonogramy směn,
- plán dovolených.

Koubek (2009) popisuje plánování lidských zdrojů, které se skládá ze čtyř základních kroků:

- předpověď budoucích potřeb pracovníků a poptávky po lidských zdrojích (pododdíl 1.6.1),
- metody pro odhad potřeb pracovníků (pododdíl 1.6.2),
- plány v oblasti lidských zdrojů a monitorování realizace plánu (pododdíl 1.6.3),
- analýza zdrojů pracovních sil a jejich nabídky (pododdíl 1.6.4).

### **1.6.1 Předpověď budoucích potřeb pracovníků**

Předpovídání potřeby pracovníků je proces, který odhaluje potřebné budoucí počty pracovníků v souvislosti s dovednostmi a schopnostmi těchto pracovníků. Vychází z ročního objemu a rozpočtu činností zajišťovaných podnikem. Koubek (2007) zastává názor, že účelné

---

<sup>2</sup> Fyzické osoby v pracovním poměru podle pracovních smluv, nepatří sem osoby čerpající rodičovskou dovolenou či osoby uvolněné k výkonu veřejné funkce.

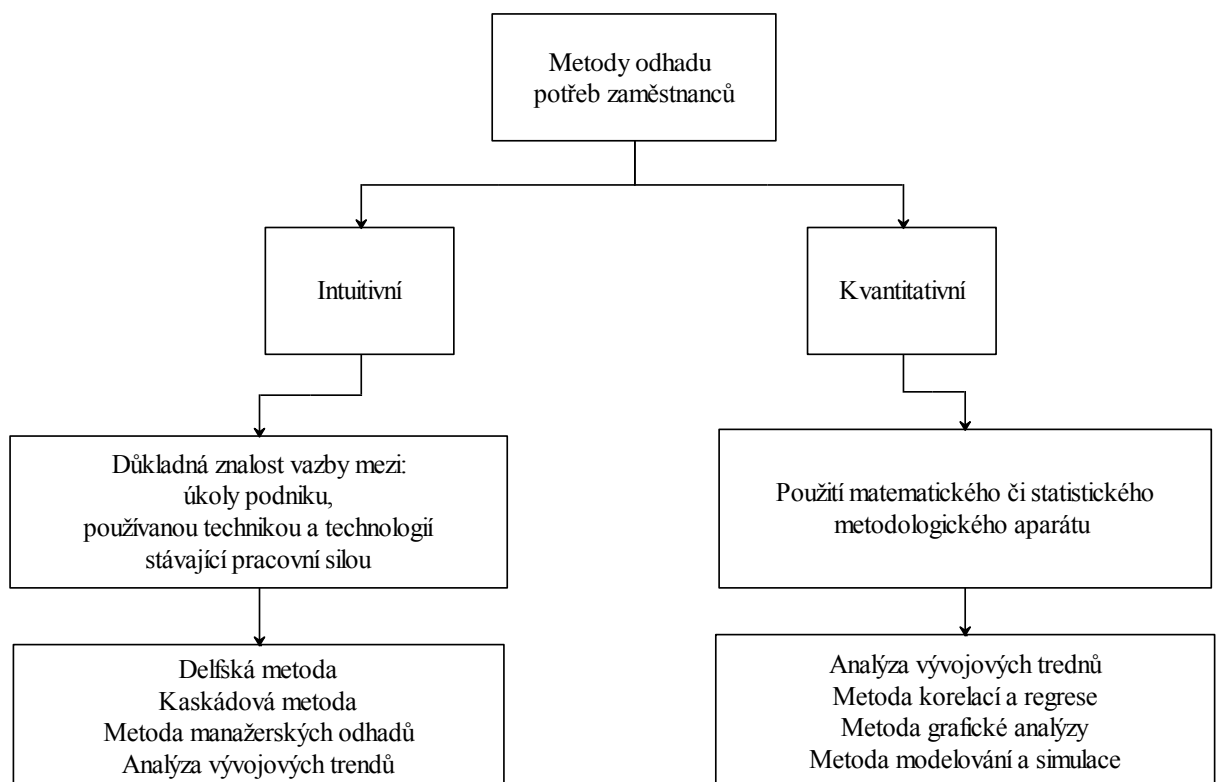
<sup>3</sup> Průměrný přepočtený počet zaměstnanců vyjadřuje počet zaměstnanců, kteří pracovali po celé sledované období na plný úvazek. Stanoví se jako součet celkové počtu odpracovaných hodin a zameškaných hodin dělený fondem pracovní doby jednoho zaměstnance v daném období.

je promítnutí dlouhodobého podnikového plánu činností, výroby a prodeje. Z těchto informací je možné určit počet hodin, které by měly být odpracované v daných obdobích jednotlivými kvalifikačními kategoriemi pracovníků.

Zajištění zdrojů ukazuje cestu vpřed skrze analýzu podnikových strategií a demografických trendů. Výsledky jsou převedeny do akčních plánů na základě těchto propojených plánovacích činností, které uvádí Armstrong (2011):

- předpovědi poptávky,
- předpovědi nabídky,
- předpovědi požadavků,
- plánování akce.

K odhadu potřeby pracovníků se využívají různé metody. Armstrong (2011) rozděluje metody na kvantitativní a intuitivní (Obrázek 3). Metody kvantitativní jsou provázané s matematikou a statistikou a vyžadují množství dat. Intuitivní metody jsou charakteristické důkladnou znalostí vazby mezi úkoly, technikou a pracovní silou. Patří sem všechny druhy expertních metod.



**Obrázek 3** Metody pro odhad potřeby pracovníků (Armstrong, 2011)

Nelze jednoznačně říci, které metody jsou lepší. V praxi dle Koubka (2015) se však více dochází k názoru, že intuitivní metody jsou lepší z hlediska menší náročnosti na poklady, lepší

operativnosti a možnost brát v úvahu i nekvantifikovatelné faktory. Je vhodné při odhadu používat kombinaci výše zmíněných metod.

### 1.6.2 Metody pro odhad potřeby pracovníků

Většina podniků sestavuje pouze přibližné odhady potřebného množství pracovníků. Koubek (2007) popisuje využívání delfské metody, kaskádové metody, metody manažerských odhadů, metody analýzy trendů, metody analýzy poměru mezi zabezpečenou prací a potřebou pracovníků, metody analýzy vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků, metody založené na regresní analýze, metody založené na grafické analýze, metody založené na pracovních normách a počítačových modelovacích metod.

**Delfská metoda** patří do skupiny intuitivních metod a označuje se jako expertní metoda. Armstrong (2002) uvádí, že základním principem je dosažení vzájemné shody názorů skupiny expertů o budoucím vývoji všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit potřebu pracovníků. Skupinu expertů by měli tvořit lidé, kteří znají strukturu, stav i proměnlivost pracovní síly v podniku. V praxi se vytvářejí skupiny složené z vedoucích pracovníků všech úrovní. Diskuse probíhá přes prostředníka, který má za úkol shromažďovat, sumarizovat a zpětně zprostředkovávat informace.

Pro kvalitní výsledky této metody je nutné dodržování určitých zásad. Je nutno dbát na dostatečné množství informací v dlouhé časové řadě, aby bylo možné odhalit vývojové trendy. Klást expertům jen takové typy otázek, na které mohou odpovědět. Úkoly, které se expertům zadávají, by měly být co nejjednodušší podle Armstronga (2007). Nevystavovat experty přílišnému časovému tlaku a vzbudit přesvědčení, že metoda je smysluplná a účinná.

Koubek (2007) uvádí, že cílem **kaskádové metody** je přinést odhad perspektivní potřeby pracovních sil a odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Za pomoci rozepisování úkolů podniku na stále nižší organizační úrovně se postup zastaví až na nejnižší organizační úrovni, tedy u vedoucího pracovníka příslušné nejnižší organizační úrovně. Vedoucí musí být schopen odhadnout počet a druh pracovníků a časový horizont potřeby těchto pracovníků. Oba odhady se potom sumarizují a přidá se k nim odhad potřeby a vnitřních zdrojů pracovníků. To vše se děje na nejbližší vyšší organizační úrovni. Celý postup se následně opakuje. Role expertů zde připadá na vedoucí pracovníky jednotlivých úrovní podniku.

Kociánová (2010) považuje **metodu manažerských odhadů** za nejtypičtější metodu vyžadující, aby manažeři přemýšleli o budoucí potřebě práce. Postup uvažování by měl jít zdola, tedy od liniových manažerů dále. Alternativně je možné postup obrátit a opírat se tak

o rady personálního útvaru podniku. Kociánová (2010) a Koubek (2015) doporučují postupy kombinovat, např. zdola – nahoru.

V **metodě založené na analýze vývojových trendů** se uvažuje o výběru, pokud možno jediného rozhodujícího faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků. Koubek (2015) uvádí, že v případě nalezení takového faktoru je zahájen proces zkoumání dosavadního vývoje v poměru k vývoji počtu pracovníků podniku.

Nejdříve je nutné nalézt rozhodující faktor, který musí mít přímý vztah k činnosti podniku (objem produkce, objem prodeje atd.). Dále musí mít přímý vztah k počtu pracovníků. Pokud podnik produkuje řadu různých výrobků či služeb je žádoucí provádět odhad pro jednotlivé skupiny výrobků, činností či pracovníků.

Jakmile je takovýto faktor vybrán, dochází ke zkoumání vývoje faktoru a počtu pracovníků (sestavení tabulky nebo pořízení grafu), tuto činnost je možno označit jako druhý krok. Na základě obou ukazatelů se vypočítá ukazatel objemu výkonů na jednoho pracovníka. V této části lze využívat bazické a řetězové indexy vyjadřující vývojový trend.

Třetím krokem, jak uvádí Koubek (2015) je vyslovení hypotézy o budoucím vývoji produktivity práce nejčastěji založené na využití řetězových indexů. Pokud je nutné, dochází k nezbytné korekci trendů.

Posledním krokem je projektování vývoje k cílovému roku. Reálný výkon na jednoho pracovníka je konfrontována se záměry a plány celkového objemu výroby. Z výsledné konfrontace plyne potřebný počet pracovníků, jak uvádí Koubek (2015).

Podle Koubka (2009) **metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a potřebou pracovníků** vychází z dlouhodobé zkušenosti týkající se pracovní kapacity dané kategorie zaměstnanců a úrovně služeb či kvalitě práce při různém pracovním zatížení.

**Metoda analýzy vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků** se zaměřuje na vývoj poměru, např. mezi počtem výrobních pracovníků a pomocných a obsluhujících dělníků. Využívá se perspektivního odhadu poměru mezi dvěma či více skupina pracovníků, jak popisuje Armstrong (2011).

Dle Kropáče (2012) **metoda založená na regresní analýze** představuje soubor metod a postupů, jejichž snahou je nalézt idealizující matematickou funkci takovou, které bude co nejlépe vyjadřovat charakter závislosti a co nejvěrněji zobrazovat průběh změn závisle proměnných. Pokud se potvrdí silný vztah mezi dvěma veličinami, tak dochází k odvození regresního modelu.

Do modelu se dle Koubka (2009) dosazují předpokládané či plánové údaje o výrobě, prodeji apod. Výsledkem je odhad potřeby pracovníků.

**Metoda založená na grafické analýze** je jednoduchá kvantitativní metoda poskytující spíše hrubou orientaci o potřebě pracovníků. Koubek (2009) považuje za zdroj informací empirické poznatky o pracovním zatížení dané kategorie zaměstnanců (např. počet autobusů a řidičů).

**Metody založené na pracovních normách** se používají především pro odhad potřeby dělníků. Využívají se metody normohodin a norem obsluhy, které popisuje Koubek (2000).

**Metoda normohodin** je použita v případech, kdy je objem výroby přímo úměrný výkonu dělníků. Podstatou je výpočet potřeby normovaného množství práce na jednotlivé operace (2).

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i * n_i}{T_{ef}^D} [-] \quad (2)$$

kde:

$P$  ... potřebný počet pracovníků,

$Q_i$  ... plánované množství  $i$ -tého výrobku v jednotkách, pro  $i$  od 1 do  $n$ ,

$n_i$  ... plánovaná norma spotřeby času na jednotku  $i$ -tého výrobku, pro  $i$  od 1 do  $n$ ,

$T_{ef}^D$  ... plánovaný efektivní fond pracovního času připadající na jednoho dělníka

v příslušném období.

**Metoda norem obsluhy** se týká dělníků, kteří obsluhují určité zařízení a zároveň práce na tomto zařízení není přímo úměrná objemu výroby. Celkový počet dělníků je součet počtu dělníků pro jednotlivá zařízení (3).

$$P = Z \times \frac{n_o}{k_v} [-] \quad (3)$$

kde:

$P$  ... potřebný počet pracovníků,

$Z$  ... počet obsluhovaných zařízení,

$n_o$  ... plánovaná norma obsluhy,

$k_v$  ... koeficient plánovaného využití nominálního fondu pracovní doby [-].

Poslední zmíněnou možností jsou **počítačové modelovací metody** pomocí programu umožňující vkládat předpoklady a získat variantní odhady. Výhodou je rychlost a možnost porovnávání více variant, jak uvádí Koubek (2015).

### 1.6.3 Plány v oblasti HR a monitorování realizace plánu

Armstrong (2002) uvádí, že plány v oblasti HR jsou odvozeny ze strategií formování pracovní síly podniku. Musí splňovat podmínku krátkodobosti a pružnosti, aby byla zajištěna schopnost reagovat v období častých změn. Plány se zpracovávají pro oblasti např. rozvoje lidských zdrojů, získávání a stabilizace pracovníků, flexibility a produktivity.

Důležitá je možnost porovnávání výsledků s plánem. Plán dle Mackaye (2005) by mimo jiné měl zahrnovat i rozpočty, normy a cíle. Jednoduché monitorování spočívá například v hlášení počtu zaměstnaných s plánem počtu získaných pracovníků.

#### **1.6.4 Analýza zdrojů pracovních sil a jejich nabídky**

Dvořáková (2001) uvažuje při předpovídání nabídky zdroje, které budou k dispozici uvnitř i vně podniku. Výchozí analýza zdrojů v organizaci by měla rozdělit zaměstnance podle útvarů, či funkčních hledisek. Zde je vhodné výchozí analýzu doplnit i některou detailní analýzou, tedy takovou, která zobrazuje lidi v podniku s určitými dovednostmi. Popřípadě lze využít i analýzu věkové struktury zaměstnanců. Při analýze zdrojů pracovních sil je možno vyjít z vnějšího trhu práce.

Vnější trh práce je charakteristický rozdělením na lokální a národní trh práce, jak uvádí Koubek (2015). Lokální trh práce se vyznačuje nabídkou konkurujících zaměstnavatelů, úrovní stěhování do oblasti a z oblasti, existencí zaměstnanců na zkrácený úvazek a lokální situací. Podle Koubka (2015) obsahuje národní trh počty absolventů škol, produkci vysokých škol a univerzit, vliv zákonů a zásahu státu v oblasti zaměstnanosti.

### **1.7 Získávání a výběr pracovníků**

Werther a Keith (1992, s. 202) charakterizují získávání jako *„proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání“*.

Vance a Paik (2006) popisují získávání, které zahrnuje zvážení interních a externích zdrojů za účelem získání rentabilních uchazečů k vyplnění dané pracovní poptávky ze strany podniku. Na druhé straně výběr zahrnuje shromažďování příslušných informací a rozhodování o tom, kterého z uchazečů přijmout na dané pracovní místo.

Dle Urbana (2014, s. 98) *„získávání a výběr zaměstnanců zahrnují činnosti sahající od charakterizování požadavků na obsazené pracovní místo, přes rozhodnutí o způsobech získání nových pracovníků, až po přípravu a provedení vlastního výběru nových zaměstnanců“*.

Cílem procesu je nalézt vhodné zaměstnance na volná pracovní místa v podniku, jak uvádějí Kaesler a Kaesler-Probst (2013). Toho lze docílit pomocí získávání interního (vnitropodnikové vypsání pracovního místa, přeložení či povýšení a odborná příprava) nebo externího (inzeráty, personální agentura atd.) Interní získávání zahrnuje získávání pracovníků z řad v podniku, externí získávání pracuje s externím (vnějším) trhem práce podle Kaeslera a Kaesler-Probst (2013).

Varderlier, Vural a Birgün (2014) uvádějí, že získávání a výběr zaměstnanců spočívá v nalezení vhodných uchazečů, kteří mají potřebnou kvalifikaci. Aby nedocházelo k situacím,

kdy je nutné vybrat ty nejlepší uchazeče ze skupiny s průměrnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, musí podnik vynakládat značné úsilí k procesu získávání a výběru. Určení metody získávání pracovníků ovlivňuje množství a kvalitu uchazečů.

Koubek (2015) uvádí, že pro efektivní proces získávání a výběr pracovníků je nejdůležitější perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst. V dnešní době je tento proces velice metodicky propracovaný. Podnik se tak může vyhnout časovým a jiným ztrátám při obsazování pracovního místa.

Proces získávání a výběru pracovníků lze rozdělit dle Žufana (2012) do tří fází:

- definování požadavků,
- přilákání uchazečů (metody získávání pracovníků),
- vybírání uchazečů (metody výběru pracovníků).

### **1.7.1 Metody získávání pracovníků**

Jedná se o metody pracující s různými typy komunikačních kanálů za účelem poskytnutí informace o volném pracovním místě pro potenciální uchazeče. Volba metody dle Kociánové (2010) závisí na povaze a požadavcích pracovního místa a volby využití interních či externích zdrojů vzhledem k situaci na trhu práce.

Metod získávání pracovníků existuje velké množství, v praxi pak podnik jednotlivé metody kombinuje. Základní rozdělení metod, které užívá Kociánová (2010) pro získávání pracovníků, je následující:

- nabídka jednotlivých uchazečů,
- osobní doporučení,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky, neadresný mailing, inzerce,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce,
- spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami,
- e-recruitment.

**Nabídka jednotlivých uchazečů** patří mezi metody velmi pasivní, jak uvádí Kociánová (2010). Vhodná metoda pro podnik s dobrou pověstí, nabízející zajímavou a dobře finančně ohodnocenou práci, výhodnou personální a sociální politikou. Uchazeči se sami obrazejí na podnik se svými nabídkami písemně či osobně. Výhodou je eliminace nákladů na inzerci. Mezi nevýhody se řadí nevhodnost uchazečů pro podnik, žádosti jsou rozptýlené v čase

a nelze mezi nimi provádět vzájemné srovnávání. Dále odmítání uchazečů tak, aby nedošlo k poškození pověsti podniku a narušení práce personalistů.

**Osobní doporučení** představuje další pasivní metodu získávání pracovníků. Principem je získání informací od pracovníků o vhodném potenciálním pracovníkovi pro podnik. Na základě této informace se vedoucí pracovník nebo personalista může rozhodovat. Výhody spočívají v nižších nákladech na získávání pracovníků, operativnosti metody a jak odborné, tak osobností vhodnosti uchazečů. Hlavní nevýhodou metody je podle Koubka (2009) omezená možnost výběru a doporučování na základě subjektivních hledisek.

Základním předpokladem **metody přímého oslovení jedince** je sledování různých oborů a znalost jedinců, kteří se v oborech stávají známými. Vedoucí pracovník či personalista pak na základě sledování může v případě příležitosti předložit nabídku sledovanému jedinci. Výhodou dle Armstronga (2011) je oslovení potenciálních pracovníků s velmi vhodnými odbornými a osobnostními vlastnostmi. Za nevýhody této metody se pokládají nevýhodná pozice z pohledu podniku (potenciální pracovník si uvědomuje svoji cenu), pravděpodobnost zhoršení vztahu se zákazníkem a ohrožení image podniku.

Pro rychlé oslovení budoucího pracovníka se využívají **vývěsky, neadresný mailing a inzerce**. Pro získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů podniku se využívají vývěsky, jak uvádí Koubek (2007). Umístění vývěsky, je vhodné v případech získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, na místě s velkou frekvencí pohybu pracovníků v podniku. Pokud podnik hledá potenciálního pracovníka na vnějším trhu práce, umísťuje vývěsku tak, aby byla zajištěna přístupnost veřejnosti. Výhodou je cenová nenáročnost metody. Nevýhodou je omezení počtu oslovených uchazečů, zpravidla je omezena pouze na nejbližší okolí umístění vývěsky, jak uvádí Koubek (2009).

Pro rychlé oslovení budoucího pracovníka se využívají letáky. Letáky se vkládají do poštovních schránek na určitém území, jak uvádí Mackay (2005). Potenciální pracovník se sám pomocí letáku dozví informace o nabídce pracovního místa. Pro oslovení obyvatelstva v regionu se jedná o velmi vhodný prostředek, ovšem z hlediska nákladnosti a efektivnosti se řadí k těm méně vhodným metodám.

Cílem inzerce je dle Janišové a Křivánka (2013) upoutání pozornosti potenciálních pracovníků. Inzerát a informace v něm musí být zajímavější než inzeráty konkurence. Žádoucím výsledkem je obdržení odpovědi personálním oddělením. Inzerát není jen reklamou, ale považuje se za nástroj k přesvědčení osob. V rozhodnutí o volbě média mohou pomoci specializované společnosti. Informace o cenách jsou dostupné na internetu nebo na stránkách



vybraného média. Inzerce lze umístit do časopisů, novin, rozhlasu, televize nebo na internet, je možno využít dopravní prostředky a veřejné prostory.

Spolupráce se **vzdělávacími institucemi** (univerzitami, školami, učilišti aj.) je méně využívanou metodou pro podnik. Jak uvádí Kociánová (2010), metoda se orientuje na studenty pomocí organizování různých akcí (např. dny otevřených dveří nebo Gaudeamus). Umožňuje získávat pracovníky s potřebným vzděláním a vyhledávání potenciálních talentů. Jako nevýhodu uvádí Koubek (2015) sezónnost nástupu absolventů a nemožnost operativního obsazování pracovního místa v průběhu celého roku.

**Spolupráce s úřady práce** se považuje za základní metodu díky geografickému rozložení příslušných úřadů. Zprostředkování pracovníků pro podnik je bezplatné a ve specifických případech může obdržet od úřadu práce příspěvek. Kociánová (2010) uvádí, že tato metoda je vhodná spíše pro dělnické profese. Hlavní výhodou dle Koubka (2015) je nenáročnost na zdroje, jako nevýhodu uvádí omezenost výběru uchazečů.

**Spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami** představuje další možnost získávání pracovníků. Agentury nejen vyhledávají potenciální uchazeče na základě parametrů od klienta, ale nabízejí i uchazeče z vlastní databáze. Janišová a Křivánek (2013) uvádějí další agenturní služby jako kariérní poradenství, personální audit a další. Jak uvádí Armstrong (2007), agentury si za tyto služby účtují částku, která zpravidla odpovídá 15 % roční mzdy na daném obsazovaném pracovním místě. Výhodou této metody je u dobrých zprostředkovatelů větší znalosti trhu práce, nevýhodou je nákladnost metody, jak uvádí Koubek (2015) ve vazbě na Armstronga (2007).

Moderní metodou získávání pracovníků je elektronické získávání, označované jako **e-recruitment**. Šikýř (2014, s. 99) popisuje metodu, která je „*založená na využití dostupných služeb počítačové sítě internet, zejména webových stránek a elektronické pošty*“: Mezi hlavní výhody e-recruitmentu řadí Carbery a Cross (2013) oslovení množství uchazečů spadajících do cílové skupiny. Koubek (2015) přidává výhody jako provádění další činností v procesu získávání a finanční a časovou náročnost. Nevýhodu spatřuje v omezenosti kategorií pracovníků.

V oblasti řízení lidských zdrojů je známou společností TREXIMA spol. s r.o., která spustila v roce 2014 projekt s označením HR Monitor®. Účastní se ho střední a velké podniky reagující na aktuální témata z HR. Šetření bylo zaměřené na oblast získávání a adaptace pracovníků (využívání výše zmíněných metod), jak uvádí TREXIMA (2014). Výsledky jsou obsaženy v příloze D.

### 1.7.2 Metody výběru pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je dle Kociánové (2010, s. 94) „posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě“.

Metody výběru pracovníků představují specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání. Lze se setkat s celou řadou metod sloužících k výběru pracovníků. Šikýř (2014) uvádí následující základní metody:

- hodnocení životopisu,
- výběrového pohovoru,
- testování uchazečů,
- assessment centra,
- zkoumání referencí.

**Životopis** označovaný jako *curricula vitae* (dále jen CV) a jeho rozbor je považován za základní metodu užívanou při výběru pracovníků. Dvořáková (2012) popisuje proces začínající u personalisty nebo personální oddělení, které se dozvídá o osobních a profesních kvalitách uchazeče. Nejčastěji je u podniku požadován tzv. strukturovaný CV, který je charakteristický chronologickou povahou, stručností, přehledností a logičností. Levá strana dokumentu obsahuje konkrétní data a pravá strana události vážící se ke konkrétním datům. Evangelu (2009) přidává k hodnocení s využitím CV metodu „Dotazník k CV“ umožňující mezi sebou porovnávat jednotlivé CV objektivněji (Příloha E).

Jako výhodu vidí Taylor (2005) vytvoření CV samotnými uchazeči, kteří se snaží vyzdvihnout svoje schopnosti, dovednosti a zkušenosti. Evangelu (2009) vidí hlavní výhodu v možnosti připravit se na výběrové řízení a porovnat jednotlivé profily uchazečů. Dale (2007) spatřuje nevýhody CV v absenci kontaktu s uchazečem a personalista musí být znalý problematiky hodnocení CV.

Dle Koubka (2015, s. 179) v případě **výběrového pohovoru** „se jedná o nejpoužívanější metodu a podle většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodu výběru pracovníků“. Splnění těchto předpokladů je u výběrového pohovoru dáno připraveností a dodržení základních cílů (získání dodatečných a hlubších informací, poskytnout informace uchazeči, posoudit osobnost uchazeče a vytvoření přátelského vztahu mezi uchazečem a podnikem). Výběrový pohovor lze dělit dle množství a struktury účastníků (pohovor 1 + 1<sup>4</sup>,

---

<sup>4</sup> Pohovor 1 + 1 je vhodný při obsazování méně kvalifikovaných pozic.

pohovor před panelem posuzovatelů<sup>5</sup>, postupný<sup>6</sup> a hromadný<sup>7</sup> pohovor) a podle obsahu a struktury (nestrukturovaný, strukturovaný, polostrukturovaný). Evangelu (2009) uvádí tyto výhody a nevýhody pohovorů uvedené v tabulce 1.

**Tabulka 1** Výhody a nevýhody personálního pohovoru

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zjištění míry adaptace,</li> <li>• volba stylu pohovoru,</li> <li>• pozorování neverbálního chování,</li> <li>• spontánní chování,</li> <li>• rozpoznání komunikačního stylu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká míra subjektivního hodnocení,</li> <li>• časová náročnost,</li> <li>• malá možnost vzájemného porovnávání,</li> <li>• možnost působení antipatií.</li> </ul>

Zdroj: Evangelu (2009, s. 41)

Do metod určených na **testování uchazečů** řadí Evangelu (2009) testy inteligence, speciálních schopností, speciálních dovedností, dotazníky a projektivní metody. Testy inteligence zjišťují známé IQ, není však důležitá celková výše, ale segmentace do různých oblastí. Mezi testy speciálních schopností patří např. test koncentrace, míry stability výkonové křivky atd. Speciálními dovednostmi se myslí zjištění znalostí v určitých oblastech (např. programování, účetnictví). Dotazníky se zaměřují na charakteristiky temperamentu a osobnostní rysy. Projektivní metody pracují s předpokladem, že psychický stav má vliv na jednání a fyzický stav. Výhody a nevýhody jednotlivých metod testování uchazečů jsou uvedeny v příloze F.

Metodu **assessment centra** (dále AC) je možné využít různými způsoby pro dosažení různých cílů personální práce. Vaculík (2010) uvádí účely AC, které složí k výběru zaměstnanců nebo jejich povyšování, k diagnostice dovedností nebo schopností a k rozvoji dovedností důležitých pro pracovní pozici. AC v případě výběru může být využito k obsazení nejrůznějších pozic (např. manažerské, nemanžerské, obchodnické a další). AC je zbytečné realizovat v případech, kdy jsou odborné znalosti nebo praxe hlavním kritériem.

Výhodou je podle Evangelu (2009) navození situací z praxe při užití metody AC. Další uváděnou výhodou je sledování výkonu uchazečů v různých situacích dle Vaculíka (2010) a Janišové a Křivánka (2013).

<sup>5</sup> Všestrannější a objektivnější sloužící při obsazování jakýchkoliv pozic.

<sup>6</sup> Představuje sérii pohovorů 1 + 1.

<sup>7</sup> Pro posouzení chování uchazeče ve skupině.

Nevýhodou je vysoká náročnost na zdroje, zajištění dostatečných prostor a zapojení velkého množství lidí. Janišová a Křivánek (2013) dále poukazují na skutečnost, že vypovídací hodnotu AC snižuje neprofesionalita hodnotitelů.

Metoda **zkoumání referencí** je podle Koubka (2015) populární zejména v USA, kde jsou reference z předchozích pracovišť považovány za velmi spolehlivý zdroj informací. Zaměstnavatel nebude podávat nepravdivé informace o svém odcházejícím pracovníkovi, aby se nedostal do možného soudního sporu.

## 1.8 Rozmíst'ování pracovníků

Koubek (2007, s. 235) definuje rozmíst'ování pracovníků jako *„kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu“*.

Rozmíst'ování sleduje strategické úkoly personálního řízení s cílem maximálně využívat schopnosti pracovníků, napomáhat vytváření týmů a rozvoj pracovníků. Je nezbytné zvažovat následující oblasti, jak uvádí Kociánová (2010):

- profil pracovní pozice,
- kvalifikační profil pracovníka,
- kompetence,
- výsledky dosavadního pracovního hodnocení.

Moderní pojetí HRM klade důraz na tzv. šití pracovních míst a úkolů na míru pracovníkovi (tailoring). V rámci nového přístupu, jak uvádí Koubek (2015), je primární profil pracovníka, jeho preference a pracovní orientace.

Rozmíst'ování pracovníků je součástí tzv. staffingu. Staffing definuje Kociánová (2010) jako *„formování počtu, struktury a pracovních schopností personálu organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility“*.

Koubek (2015) uvádí následující formy rozmíst'ování pracovníků:

- v rámci mobility uvnitř podniku:
  - povyšování pracovníků,
  - převádění (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště),
  - přeřazování pracovníků na nižší funkci.
- v rámci vnější mobility:
  - propouštění pracovníků,
  - penzionování,

- rezignace,
- ukončení pracovního poměru úmrtím pracovníka,
- odchody do veřejných funkcí,
- odchody do škol, vyslání na dlouhodobé stáže.

Podle Koubka (2015) rozmíst'ování úzce souvisí s vytvářením a analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním, výběrem a přijímáním pracovníků, hodnocením pracovníků, vzděláváním a rozvojem pracovníků, odměňováním, pracovními vztahy a péčí o pracovníky.

## 1.9 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu

Armstrong (2007) charakterizuje řízení pracovního výkonu hlavně jako systematický proces s cílem zlepšovat pracovní výkon podniku za pomoci rozvíjení výkonu jedinců i týmů.

Řízení pracovního výkonu je podle Kociánové (2010, s. 140) „*komplexním přístupem k ovlivňování výkonu lidí, jejich pracovního chování, rozvoji jejich pracovních schopností*“.

Koubek (2015) uvádí řízení pracovního výkonu jako cyklus následujících aktivit:

- definování role pracovníka,
- projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu,
- projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka,
- řízení pracovního výkonu v průběhu období,
- závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu.

Koubek (2015) považuje za základní prvek efektivního řízení pracovního výkonu soustavnou a efektivní komunikaci mezi pracovníkem a nadřízeným v průběhu celého období.

Arthur (2010) považuje za hlavní cíl hodnocení výkonu zajištění maximálního užití znalostí, zájmu a schopností každého zaměstnance. Dále však upozorňuje, že kromě hlavního cíle se sledují i druhotné cíle, např. zlepšovat vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Pro efektivní systém vymezil následující kritéria:

- souvislost s pracovním místem,
- spolehlivost a platnost,
- standardizace,
- praktičnost a funkčnost,
- přijatelnost,
- manažerský styl.

Arthur (2010) uvádí, že sledování a hodnocení pracovního výkonu přímo souvisí s hodnocením pracovníků. Kociánová (2010, s. 145) definuje hodnocení pracovníků jako

„významnou činnost, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednáních a pracovních schopnostech jednotlivců“. Veber (2000) charakterizuje hodnocení pracovníků, které slouží pro motivaci k výkonu, zvyšování kvalifikace, identifikaci s podnikovými cíli a zvyšování loajality k podniku.

Autor se u Kociánové (2010) přiklání k názoru, že hodnocení pracovníků je významná činnost v oblasti HRM. Veber (2010) vyzdvihuje hodnocení pracovníků, pomocí kterého lze pracovníky motivovat, zajišťovat profesní růst a začlenit pracovníky do podniku a jeho cílů.

Hodnocení pracovníků považuje Žufan (2012) za nástroj sloužící zaměstnavateli pro:

- ověřování, zda pracovník vyhovuje požadavkům na pracovní místo, které zastává,
- identifikaci jeho vzdělávací a rozvojové potřeby, jejichž naplnění je podmínkou pro udržení a zlepšení pracovního výkonu a pracovního chování,
- stanovení nenárokové (výkonnosti) složky mzdy.

Jak uvádí Koubek (2015), v praxi se výsledky hodnocení využívají k rozmístování pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, stimulaci a motivaci a k odměňování.

### 1.9.1 Systémy hodnocení

Žufan (2012) uvádí následující nejpoužívanější systémy hodnocení v podnicích v podmínkách České republiky (dále jen ČR):

- hodnocení přímým nadřízeným,
- hodnocení spolupráce,
- hodnocení zákazníky,
- hodnocení 360°,
- hodnocení panelem.

Žufan (2012, s. 117) uvádí důvod, proč je **hodnocení přímým nadřízeným** nejrozšířenější: „proto, že jiné uvedené systémy mohou sice poskytnout a poskytují důležité informace o pracovníkovi, nemají však legitimitu k tomu, aby s ním dohadovaly cíle, úkoly a opatření k odstranění nedostatků, případně řešily otázky spojené s další setrváním pracovníka v organizaci nebo jeho odměňování“. Ostatní systémy poskytují pohled na pracovní výkon a pracovní chování hodnoceného z jiného než nadřízeného pohledu.

Kociánová (2010) uvádí základní princip systému **hodnocení spolupráce**, který je založen na hodnocení od kolegů daného pracovníka. Hodnocení zpravidla probíhá anonymně a v rámci systematického hodnocení pracovníků.

**Hodnocení zákazníky** představuje velice zajímavý systém určený pro segment služeb, kde existuje přímá vazba mezi zákazníkem a pracovníkem. Zákazník může vyjádřit svůj názor

na přístup k poskytování služeb, ochotu, komunikaci apod. Způsoby, jak může zákazník vyjádřit svůj názor, jsou podle Žufana (2012) pozitivní a negativní hodnocení. Podnik pak výhodně spojuje toto hodnocení s interním hodnocením pracovníka.

**Hodnocení 360°** představuje velmi náročnou, ale efektivní metodu pro hodnocení manažerů nacházejících v oblasti střední managementu podniku. Toto hodnocení je vnímáno, jak uvádí Žufan (2012), jako nástroj vlastní korekce pracovníka, který má možnost porovnat své hodnocení a hodnocení svého okolí.

### 1.9.2 Metody hodnocení

Metod hodnocení zaměstnanců je velké množství, některé zachycují pracovní výkon, jiné se soustředí pouze na pracovní výsledky. Koubek (2015) uvádí tyto nejčastěji používané metody:

- hodnocení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives),
- hodnocení na základě plnění norem,
- hodnocení s využitím volného popisu,
- hodnocení na základě kritických případů,
- hodnocení pomocí stupnice,
- checklist,
- Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS),
- metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu,
- Assessment centre (AC).

Metoda **hodnocení podle stanovených cílů (MBO)** spočívá podle Dvořákové (2012) v dohodě zaměstnance a nadřízeného o hlavních cílech práce na určité období. MBO podněcuje zaměstnance k rozvoji a přispívá k úspěchu celého podniku.

Posuzuje se dosažení dohodnutého cíle a využívá se pro hodnocení manažerů nebo specialistů. Optimálně dohodnuté pracovní a rozvojové cíle jsou takzvaně SMART. Cíle jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované, jak uvádí Šikýř (2014).

Výběr cílů spočívá v rukou jednotlivých zaměstnanců, jak uvádí Hroník (2006). Dále uvádí, že při nastavení cílů by mělo probíhat přes všechny oblasti hodnocení, tedy cíle by měly být zaměřené na výkon, potenciál a rozvoj a pracovní chování.

Podle Kolibáčové (2014) **metoda hodnocení na základě plnění norem** nachází využití zejména u dělnických profesí. Hodnocení probíhá s využitím porovnání předem stanovených norem se skutečným výkonem pracovníka. Předpokladem kvalitního hodnocení jsou objektivní měřítka, která jsou jasná a srozumitelná.

Koubek (2015) označuje metodu **volného popisu** jako univerzální. Pro hodnocení manažerů a tvůrčích zaměstnanců je nejvhodnější. Hodnotitel musí písemně popsat pracovní výkon hodnoceného. Problémem může být různorodost hodnotitelů a jejich schopností. Dalším nedostatkem je nemožnost porovnávání různých hodnocení.

Pilařová (2008) považuje metodu **hodnocení na základě kritických případů** za podklad pro rozvoj zaměstnanců. Metoda spočívá v písemných záznamech případů, které se udály při výkonu práce daného pracovníka. Hodnotitel zapisuje v relativně častých intervalech pozitivní i negativní jednání pracovníka. Koubek (2015) považuje za nevýhodu časovou náročnost pro hodnotitele, pojetí kritického případu a různost dalšího interpretování.

**Hodnocení pomocí stupnice** představuje podle Šikýře (2014) univerzální metodu používanou i pro sebehodnocení pracovníků. Hodnotí se každé jednotlivě zadané kritérium (např. kvalita práce, včasnost práce, přístup k práci a další). Koubek (2015) uvádí tři typy stupnic. Jedná se o číselnou, grafickou a slovní stupnici. Metoda má i nedostatky, které představují jednotlivá kritéria a jejich výběr, dále různorodost interpretací stupnic a různorodost osobností hodnotitelů. Výhody této metody spatřují Werther a Davis (1992) v použití pro velký počet zaměstnanců s relativně malou časovou náročností a relativní snadností.

Metoda **checklist** využívá dotazník obsahující otázky vztahující se k chování pracovníka. Odpovědi na otázky jsou ve formě ano/ne. Hodnocení probíhá na základě kombinace hodnotící stupnice a checklistu, jak uvádí Kociánová (2010). Podle Koubka (2015) je metoda časově náročná v závislosti na charakteristice pracovního místa. Obtížnější může být i proškolení hodnotitelů.

Dessler (2005) uvádí, že metoda **Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)** kombinuje metodu kritických případů a metodu číselných stupnic měření s konkrétními případy chování. DeCenzo a Robbins (2005) popisují tvorbu metody BARS, která spočívá ve vytvoření příkladů žádoucího i nežádoucího pracovního jednání. Podle Koubka (2015) je hlavní výhodou metody její přípravná fáze, kdy se na společném díle podílejí sami pracovníci. Nevýhodu spatřuje v časové náročnosti.

**Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** spočívají v porovnávání výkonů dvou a více pracovníků. Nejčastěji se dle Koubka (2015) využívá střídavého porovnávání, párového porovnávání a povinného rozdělení. Metody se od ostatních odlišují v hodnocení pracovního výkonu jedince charakterizující funkcí výkonu ostatních pracovníků. Využívají se pro vytváření soutěživého prostředí, motivování pracovníků a zlepšování pracovního výkonu.



K hodnocení je možno využít také AC. Při použití se podle Vaculíka (2010) jedná o nepřímé posouzení schopnosti podat pracovní výkon. Výhodu metody vidí Koubek (2015) v komplexnosti posouzení. Za účelem zvýšení objektivnosti hodnocení je žádoucí zapojení vyšších a vrcholových zaměstnanců. Nevýhodou je vytváření informací na základě uměle vytvořených podmínek.

## **1.10 Rozvoj pracovníků a řízení kariéry**

Vnější a vnitřní vlivy působící na podnik vyvolávají v důsledku nutnosti přizpůsobování schopností svých lidí potřebám podniku. Současná doba je charakteristická důležitostí rozvoje zaměstnanců: vzděláváním a řízením kariéry. Podniky si totiž uvědomují, jak důležité jsou správné vědomosti a znalosti u pracovníků. Efektivní proces vzdělávání přinese podniku důležitou, jak uvádí Kociánová (2010), konkurenční výhodu na trhu.

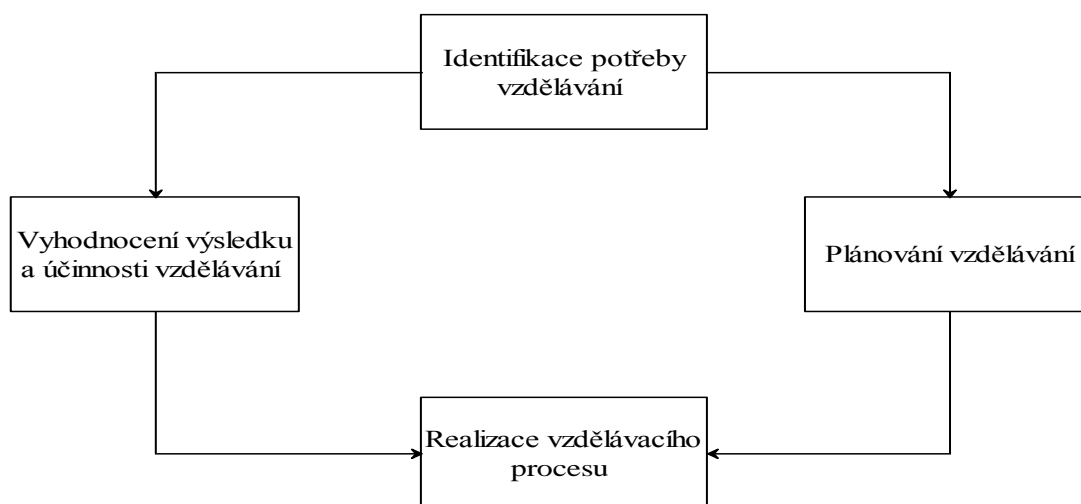
Palán (2002, s. 157) charakterizuje podnikové (firemní) vzdělávání jako *„vzdělávací proces organizovaný podnikem, který je systematický a vede ke změně pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců.“*

Kociánová (2010, s. 169) definuje vzdělávání jako *„proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“*.

Žufan (2012, s. 125) definuje rozvoj, který lze *„chápat jako formu učení, která je uvědomělá a žádoucí, ale na rozdíl od vzdělávání se neváže ke konkrétním oblastem, ve kterých je třeba zvýšit aktuálně úroveň znalostí nebo dovedností“*.

Palán (2002), Kociánová (2010) a Žufan (2012) sdílí stejný názor, že vzdělávání je proces, který vede ke změně určitých faktorů. Palán (2002) přidává, že tento proces je systematický. Ke stejnému názoru se přiklání i autor. Vzdělávání je systematický proces, který prohlubuje znalosti zaměstnanců, přináší nové zkušenosti a naznačuje různé postoje.

Řízení vzdělávání vychází z řídicích postupů a procedur, které lze vyjádřit pomocí diagramu (Obrázek 4).



**Obrázek 4** Řízení vzdělávání v podniku (Šikýř, 2014)

Identifikace potřeby vzdělávání, podle Šikýře (2014), vyjadřuje nesoulad mezi požadavky pracovních míst a schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) pracovníků. Identifikace se provádí s využití dostupných údajů o pracovních místech a pracovnících (viz analýza pracovního místa a hodnocení pracovníků, pododdíl 1.5 a 1.9).

Koubek (2015) uvádí pro plánování vzdělávání charakteristické rysy, jako jsou formulace úkolů a priorit, návrhy programů a rozpočtů.

Pro realizaci vzdělávacího procesu je důležité správně aplikovat metodu vzdělávání za účelem osvojení požadovaných schopností k vykonávání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu, jak uvádí Šikýř (2014).

Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání je značně problémová oblast. Nástroje, které se v oblasti používají, jsou značně rozmanité v závislosti na stanovení kritérií hodnocení. Koubek (2015) upozorňuje na uvědomění si hranice možnosti vyhodnocování, hlavně na jeho relativitu a na možnosti rozvoje profesionální kariéry. Profesionální kariéra je podle Kociánové (2010) proces začínající prvním pracovním zařazením a končící zpravidla odchodem do důchodu. Řízení kariéry označuje Armstrong (2007) za proces, v němž podnik vybírá, hodnotí, orientuje a rozvíjí zaměstnance tak, aby si zajistila určité množství kvalifikovaných lidí.

### **1.10.1 Metody vzdělávání a rozvoje**

Metody vzdělávání a rozvoje se obecně dělí na dvě skupiny. Jedná se o metody prováděné na pracovišti (on the job) a metody prováděné mimo pracoviště (off the job). Toto členění respektují v odborné literatuře Dvořáková (2007), Folwarczná (2010), Žufan (2012), Šikýř (2014) a Koubek (2015). Kaesler a Kaesler-Probst (2013) doplňují rozdělení o metodu blízko pracoviště (near the job).

Pro metody „on the job“ jsou charakteristické následující faktory, např. místo v rámci pracoviště, individuální a hloubkový přístup školitele a intenzivní předávání znalostí nebo dovedností. Folwarczná (2010) považuje osobnost školitele, jeho ochotu a schopnosti za základní vlastnost v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dvořáková (2007) uvádí následující druhy metod:

- koučování (coaching),
- mentoring,
- tutoring,
- konzultace (counselling),
- asistování,
- rotace práce,
- instruktáže při výkonu práce,
- pověření úkolem,
- pracovní porady.

**Koučování** považuje Šikýř (2014) za metodu rozvoje a vedení lidí charakteristickou partnerským vztahem mezi koučem a vzdělávaným. Spolupráce probíhá pomocí dialogu při hledání řešení či vedení k cíli. Mei (2008) považuje koučování, jako efektivní způsob rozvíjení potenciálu zaměstnanců při přístupu k odbornému vzdělávání. Dále koučování poskytuje zaměstnancům propagační příležitosti.

Metoda **mentoringu** je podle Folwarczné (2010) specifická tím, že oproti koučování si svého mentora vybírá sám zaměstnanec. V případě ochoty mentor poskytuje rady, stimuluje a usměrňuje zaměstnance. Mentor pomáhá hlavně v odborném a sociálním rozvoji.

**Tutoring**, jak uvádí Tureckiová (2009), slouží pro vzdělávání skupin, kde tutor je expert a žáci jsou nováčci. Představuje metodu sloužící k osvojení metodických a technických dovedností. Metoda je obdobou mentoringu.

**Konzultace**, jak uvádí Tureckiová (2009), vychází z poradenské praxe, kde hlavním principem je vzájemné konzultování a ovlivňování mezi školitelem a školeným, podřízeným a nadřízeným. Při konzultaci mizí mezi oběma zúčastněnými osobami pomyslná bariéra.

**Asistování** představuje podle Koubka (2009) tradiční a často užívanou metodu. Vzdělávaný zaměstnanec je přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů. Postupem času se vzdělávaný zaměstnanec podílí na práci větší mírou a s rostoucí samostatností.

Metoda **rotace práce** je založená na střídání pracovních úkolů. Dvořáková (2007) rozlišuje horizontální a vertikální rotaci práce. Vertikální představuje přemístění na jiný stupeň řízení, kdežto horizontální střídání prací na stejném stupni řízení.

Šikýř (2014) popisuje metodu **instruktáže při výkonu práce**, kdy se zaměstnanec učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, který předvádí určitý druh práce. Jedná se o nejčastěji používanou metodu při jednorázovém zácviku nového nebo méně zkušeného zaměstnance.

Metoda asistování představuje podle autora proces, kdy méně zkušený zaměstnanec pomáhá zkušenějšímu. Výhodu spatřuje autor v postupném zvyšování zainteresovanosti méně zkušeného zaměstnance. Nevýhodou může být zpočátku menší míra samostatnosti. Instruktáž při výkonu práce představuje metodu, která využívá oboustranné komunikace mezi zaměstnancem a školitelem. Výhodou je vzájemná výměna informací v komunikaci. Nevýhodou je jasně stanovený postup, který zaměstnanec nemusí okamžitě akceptovat.

**Pověření úkolem** je rozvinutím metody asistování. Vzdělávaný pracovník je pověřen vzdělavatelem splnit určitý úkol, jak uvádí Koubek (2015). Používá se při formování pracovních schopností tvůrčích a řídicích zaměstnanců.

Metoda **pracovních porad** nevyužívá partnerského vztahu mezi vzdělavatelem a vzdělávaným jako jedna z mála metod. Pracovní porady podle Žufana (2012) slouží k předávání informací nezbytných pro chod podniku. Vzdělávání probíhá formou získávání zkušeností a znalostí na základě rozborů výsledků práce.

Vzdělávání mimo pracoviště „off the job“ se aplikuje hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v podniku. Šikýř (2014) uvádí následující metody:

- přednáška,
- seminář,
- demonstrování,
- případové studie,
- outdoorové aktivity.

Principem **přednášky** je rychle a snadno předat znalosti a dovednosti školitele zaměstnancům. Předané znalosti a dovednosti jsou ovšem především teoretického charakteru, jak uvádí Žufan (2012).

Využití **semináře** podle Šikýře (2014) zvyšuje motivaci zaměstnanců a jejich aktivní osvojování předávaných dovedností a znalostí. Zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele a následné diskusi.

**Demonstrování** je chápáno jako názorné vyučování, při němž se názorně předvádí zaměstnancům, jak mají práci vykonávat s možností následného vyzkoušení. Metoda je spíše zaměřena na rozvoj praktických dovedností dle Armstronga (2014).

Metoda **případové studie** pracuje se skutečným nebo smyšleným vyličením nějakého podnikového problému, který jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich skupinky studují a snaží se navrhnout řešení. Koubek (2015) uvádí, že tato metoda je rozšířená a považována za velmi oblíbenou.

Metoda **outdoorové aktivity** je určena k rozvoji týmové spolupráce a komunikačních dovedností ve volné přírodě. Probíhá nejčastěji formou hry nebo sportovní aktivity, jak uvádí Šikýř (2014).

Koubek (2015) doplňuje uvedené metody o:

- workshop,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí,
- assessment centre,
- e-learning.

Koubek (2015) je názoru, že **workshop** představuje variantu případové studie. Zde ovšem převažuje týmová spolupráce a praktické problémy se řeší komplexněji.

**Brainstorming**, dle Stojanova (2006), představuje metodu vyžadující čas pro kreativní myšlení k vyjádření nápadu a následné pečlivé diskusi nad nápadem. Úsilí se věnuje odstranění vnitřních zábran účastníků přicházet s nečekanými myšlenkami, stimulovat kreativitu a respektovat odlišný pohled na věc. Brainstorming je systematicky vedená diskuse mezi experty různého zaměření s cílem najít nová řešení a přístupy k řešení předem zvoleného problému.

Dvořáková (2012) považuje metodu **simulace** za metodu zaměřenou na praxi a aktivní účast. Vzdělávání dostanou velice podrobný scénář a jsou požádáni, aby učinili řadu rozhodnutí.

Metoda **hraní rolí** je orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků. Koubek (2015) uvádí, že účastníci na sebe berou určitou roli a pomocí vzájemné iterace řeší konkrétní situaci.

Pro využití **assessment centra** k rozvoji jednotlivců je podmínkou vytvoření diagnostického assessment centra, jehož účelem je diagnostika schopností a dovedností, jak

uvádí Vaculík (2010). Na toto centrum navazuje rozvojové assessment centrum, které se zaměřuje na rozvoj konkrétních dovedností. Na základě výsledků je možné formulovat závěry pro celé skupiny.

**E-learning** představuje podle Provazníkové (2014) velice rozšířený způsob využíváný pro vzdělávání dospělých osob v oblasti vysokého školství a firemního vzdělávání. Charakteristický je především pro distanční vzdělávání, spojuje internet a multimédia v procesu vzdělávání. Základní principy jsou malé kroky, aktivní odpovědi, bezprostřední upevňování, vlastní tempo a hodnocení výkonu.

Výhody a nevýhody metod „on the job“ a „off the job“ jsou uvedeny v příloze G.

### 1.10.2 Systémy hodnocení efektivity vzdělávání

Hnací silou každého podniku jsou znalosti, schopnosti a dovednosti jejich zaměstnanců. Tyto faktory je potřeba rozvíjet do vyšší kvality, propojovat, udržovat, inovovat, implementovat, opakovat a ožивovat. Evangelu, Bommel a Juříčka (2013) uvádějí, že ze strany podniku je zavedení vzdělávacích programů, které přinesou pověst odpovědného a seriózního podniku na trhu, strategickým rozhodnutím.

Evangelu, Bommel a Juříčka (2013) definují šest hlavních pilířů pro hodnotící metodiky, které jsou „co – kdo – proč – jak – kým – kdy“. Použitím následujících pilířů dochází k správnému nastavení vzdělávacích procesů.

Evangelu, Bommel a Juříčka (2013) zobrazují následující nejznámější systémy hodnocení efektivity vzdělávání:

- Kirkpatrickův čtyřúrovňový model,
- Balanced Scorecard (BSC),
- model 70-20-10,
- model „3:33“.

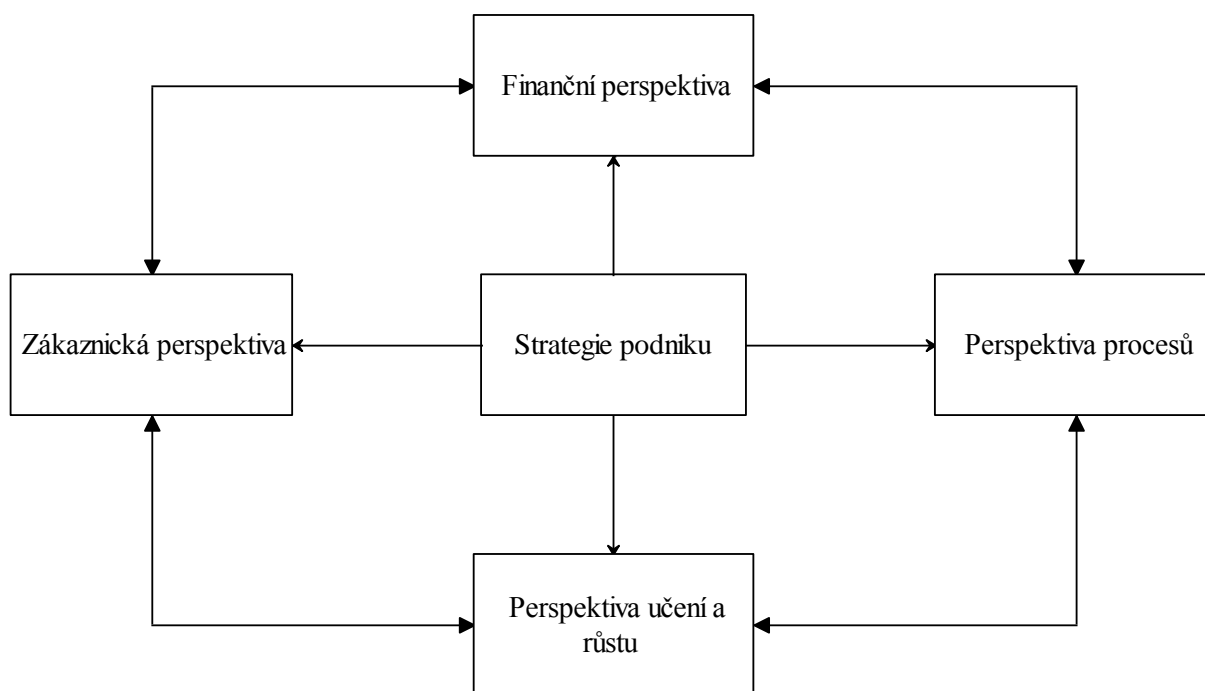
Autorem metody **Kirkpatrickův čtyřúrovňový model** je Donald L. Kirkpatrick. Evangelu, Bommel a Juříčka (2013, s. 120) uvádějí, že: „*Model tvrdí, že úspěšnost vzdělávacího programu lze měřit podle reakce účastníků, stupně, ve kterém účastníci kurzu získali znalosti, úrovně změny chování a míry dosažení výsledků rozvojového programu*“ (Obrázek 5).

1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň	4. úroveň
Reakce	Učení	Chování	Výsledky
Spokojenost se vzdělávacím programem	Osvojení si nových znalostí	Využití získaných znalostí	Míra dosažení plánovaných výsledků



**Obrázek 5** Kirkpatrickův čtyřúrovňový model (Evangelu, Bommel a Juříčka, 2013, s. 120)

Evangelu, Bommel a Juříčka (2013) uvádějí **BCS** jako nástroj strategického řízení, který složí k posunu směrem zvyšování kvality a výkonu podniku. BCS vychází z vize a strategie podniku. Výkonnost podniku měří BCS ze čtyř perspektiv, kterými jsou finance, interní podnikové procesy, zákazníci, učení a růst. Základní myšlenkou BCS je soustředění podniku na měřítka, která jsou klíčová při naplňování a dosahování strategických cílů (Obrázek 6). V oblasti finanční perspektivy jde především o uspokojování zájmů vlastníků podniku. Zákaznická perspektiva je zaměřená na ukazatele spokojenosti zákazníka. Interní podnikové procesy jsou charakteristické měřením ukazatelů kvality výrobků a služeb. Poslední perspektiva je zaměřená především na zaměstnance, jejich schopnosti, dovednosti a další, jak uvádí Armstrong (2011).



**Obrázek 6** Metoda BSC (Evangelu, Bommel a Juříčka, 2013)

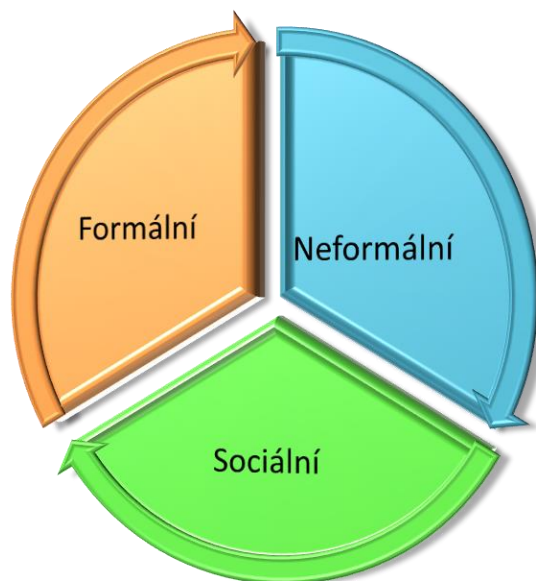
**Model 70-20-10** je založený na výzkumu Morgana McCalla, Michaela Lombarda a Roberta Eichingera, jak uvádí Lombard a Eichinger (2000), kteří při průzkumu objevili následující:

- 70 % nových poznatků pochází z pracovního života a z řešení složitých úkolů,
- 20 % se lidé naučí prostřednictvím vztahů s kolegy a ze zájmových skupin,
- 10 % se naučí na formálním tréninku případně samostudiem.

Vzdělávací programy jsou podle Lombarda a Eichingera (2000) považovány za spouštěč či „rozbušku“, která podporuje zbylých 80 – 90 % učení.

Autorem **modelu „3:33“** je Dan Pontefract, který přišel s tézí, že 33 % učení plyne z formálního vzdělávání, 33 % z neformálního a 33 % ze sociálních aktivit (Obrázek 7). Mezi formální vzdělávání patří e-learning, konference, rotace práce, učení se hrou a účasti na fórech. Neformální vzdělávání představuje mentoring, knihy, případové studie, workshopy, články a koučování. Poslední oblast modelu „3:33“ jsou sociální aktivity reprezentované blogy, komentáři, označování, diskusí a videi, jak uvádí Lombard a Eichinger (2002).





**Obrázek 7** Propojení formální, neformální a sociálního učení podle D. Pontefracta (nwlink, 2011)

### 1.11 Teorie motivace

Se systémem odměňování souvisí pojmy motiv a stimul. Motiv podle Bedrnové a Nového (2002, s. 243) může být chápán jako „*psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“ Stimul je jakýkoliv podnět, který má za následek změny v motivaci člověka.

Armstrong (2009) uvádí motiv jako důvod pro to něco udělat a motivaci jako proces zaměřující se na sílu, směr chování a faktory, které ovlivňují lidi chovat se určitým způsobem. Samotný pojem „motivace“ může odkazovat na různé cíle a různé způsoby dosažení cílů, které mají jednotlivci.

Rollinson (2008) uvádí, že motivace je proces, který spouští lidové vnímání skutečnosti a uvědomění si sebe sama. Každý jedinec má vlastní identitu obsahující některé silné, slabé stránky, pocity, víru a schopnosti. Rozdíl mezi současným stavem osobnosti a ideálním stavem představují potřeby.

Senyucel (2009) charakterizuje motivaci jako fenomén, který nutí lidi ráno vstávat do práce. Ačkoliv mohou fungovat stejné faktory u určitého množství jedinců, tak každý jedinec je unikátní, a existují rozdíly, jak takové jedince motivovat. Příkladem uvádí peníze, které pro někoho představují dominantní faktor pro vykonávání práce, ale každý má jiný úhel pohledu na důležitost peněz.

Turabik a Baskan (2015) charakterizují motivační proces, který ukazuje každého jedince a jeho představy. Tyto představy se pak jedinec snaží uspokojit. Motivační proces se snaží řídit potřeby jedince určitým směrem tak, aby jednotlivé splněné úkony na cestě za uspokojením svých potřeb přinášely spokojenost.

Armstrong (2009), Senyucel (2009), Armstrong a Taylor (2014) a Turabik a Baskan (2015) shodně charakterizují motivaci jako proces ovlivňující chování lidí. Každý jedinec je však jedinečná osobnost s vlastními charakteristickými rysy, a proto každý je motivován jiným motivačním nástrojem. Cílem motivačního procesu je pozitivně ovlivnit chování lidí za účelem splnění určitého cíle, podle autora.

Dobře motivovaní lidé disponují kladným uvážením vlastního chování a rozhodnutí o něco usilovat. Takoví lidé se mohou motivovat sami, a tak dlouho, aby dosáhli svého cíle. Pokud v podniku takoví jedinci jsou, pak disponují nejlepší formou motivace. Další motivace pramení z práce samotné, z její kvality, vedení, formy uznání a odměn. Motivace z práce staví na osobní motivaci a pomáhá co nejlépe využívat dostupné schopnosti, jak uvádí Armstrong a Taylor (2014).

Armstrong (2009), Senyucel (2009), Armstrong a Taylor (2014) a Turabik a Baskan (2015) uvádějí následující typy motivů:

- vnitřní motivy,
- vnější motivy a sociální motivy.

**Vnitřní motivy** vznikají z vytvoření vlastních hodnot, které ovlivňují chování lidí. Nejsou vytvořené pomocí externích stimulů. Vnitřní motivy mohou mít formu motivace z práce, která je pro jedince důležitá, zajímavá, náročná a poskytuje přiměřenou míru autonomie. Tato motivace reprezentuje příležitosti k dosažení a zlepšení vlastních dovedností a schopností, jak uvádí Armstrong (2009).

**Vnější motivy**, jak uvádí Senyucel (2009), představují proces, který jedinec nemůže ovlivnit a má materiální charakter (peníze, bonusy, povýšení a jiné výhody). Vnější motivy mohou mít silný a okamžitý účinek, nemusí však trvat dlouho.

**Sociální motivy** pochází z kontaktu s jinými lidmi. Nejčastěji pokud se jedná o skupinu nebo tým, které mají společný cíl. Nejčastější podoba sociální motivace je psychologická, jak uvádí Senyucel (2009).

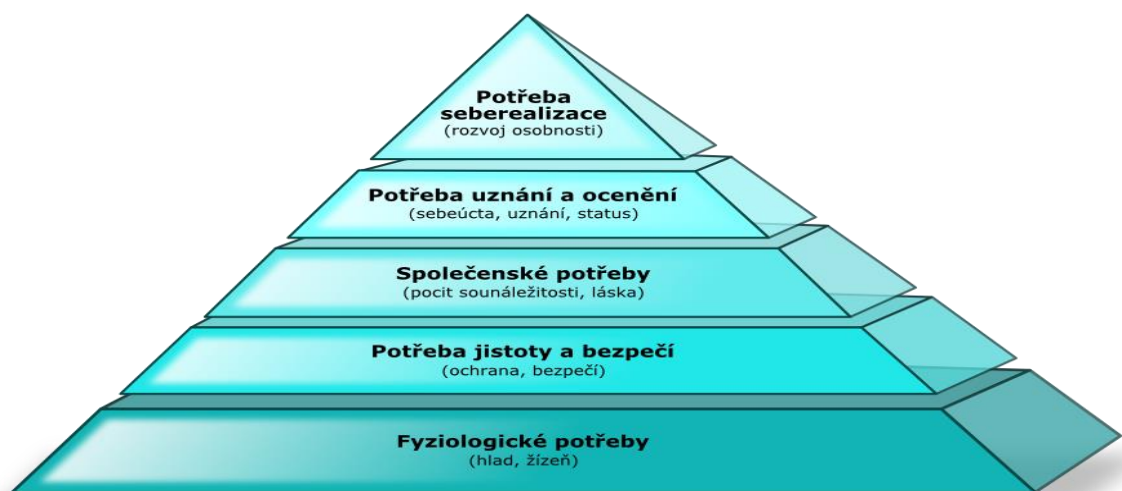
Existuje celá řada teorií motivace, které se v podstatě navzájem doplňují. Armstrong (2009), Senyucel (2009), Armstrong a Taylor (2014) a Turabik a Baskan (2015) uvádějí tyto teorie:

- Maslow's hierarchy of needs (Maslowova teorie hierarchie potřeb),

- Alderfer's existence, relatedness and growth (ERG) theory (Alderferova teorie existence, příbuznosti a růstu),
- Herzberg's two-factor model (Herzbergova teorie dvou činitelů),
- McGregor's Theory X and Theory Y (McGregorova teorie X a Y),
- Vroom's Expectancy Theory (Vroomova teorie očekávání),
- Lawler and Porter's Expectancy Theory (Porterova a Lawlerova teorie),
- Skinner's Reinforcement Theory (Skinnerova teorie zesílení),
- Equity theory (Adamsova teorie),
- Theory of Need for Achievement (McClellandova teorie získaných potřeb),
- Theory equity (teorie vlastního kapitálu),
- Goal theory (teorie stanovení cílů),
- Instrumentality theory (teorie instrumentality).

Mezi nejznámější motivační teorie patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergerova teorie dvou činitelů a McGregorova teorie X a Y, jak uvádí Armstrong a Taylor (2014).

**Maslowova teorie hierarchie potřeb** je nejznámější klasifikace potřeb, kterou zformoval Maslow v roce 1954, jak uvádí Armstrong (2009). Základem je podle Armstronga (2009) pět hlavních kategorií potřeb, které se vztahují ke všem lidem. Hlavní kategorie (řazené od nejnižší) jsou základní fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, společenské potřeby, potřeba uznání a ocenění a potřeba seberealizace (Obrázek 8). Je-li nižší potřeba uspokojena, pozornost jedince se obrací k další potřebě, která se stává dominantní. Potřeba seberealizace, jako poslední článek, však nemůže být nikdy zcela uspokojena.



**Obrázek 8** Maslowova teorie hierarchie potřeb (Rakowski, 2011)

**Herzbergova teorie dvou činitelů** podle Armstronga (2009) navázala na výsledky výzkumu uspokojení z práce, které se účastnili účetní a inženýři. S ohledem na výsledky ze studie rozdělil Herzberg faktory ovlivňující uspokojení z práce do dvou kategorií. První představují hygienické faktory, které se vztahují na vnější vlivy, jejichž přehlížení a nenaplňování způsobuje nespokojenost. Jedná se například o pracovní podmínky, bezpečí a mezilidské vztahy. Druhou kategorií podle Turabika a Baskana (2015) jsou motivátory, které vyvolávají určité uspokojení. Do této kategorie se řadí pocit úspěchu, uznání, ocenění, nezávislé rozhodování, osobní rozvoj, povýšení a další.

**McGregorova teorie X a Y**, jak uvádí Armstrong (2009), byla vytvořena na základě analýzy o různých pohledech lidí na jejich motivování. Teorie X představuje tradiční názor, že průměrný člověk nemá rád práci a přeje si vyhnout se odpovědnosti. Proto musí být většina lidí nucena, kontrolována, směřována k úsilí splnění cílů podniku. Teorie Y, podle Senyucela (2009), předpokládá potřebu tvořivého prostředí pro pracovníky. Průměrný člověk má rád práci, nebojí se zodpovědnosti a chce splnit cíle podniku. Právě zodpovědnost umožňuje růst, vývoj a motivaci pracovníků.

## 1.12 Systém odměňování zaměstnanců

Kociánová (2010, s. 160) uvádí, že *odměňování „je velmi významnou personální oblastí pro podnik i pracovníka. Je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní a nepeněžní odměny.“*

Vaculík (2010) poukazuje na rozdělení odměňování na finanční a nefinanční povahy. Právě jako jednu z odměn nefinanční povahy uvádí příležitost k osobnímu a profesnímu růstu absolvováním AC.

Zákoník práce definuje pojem mzda: *„Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak“* (Česko, 2006).

Zákoník práce definuje pojem plat *„Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství nebo regionální rada regionu soudržnosti“* (Česko, 2006).

Pro zaměstnavatele představuje systém odměňování nástroj, kterým prosazuje personální strategii podniku a vyjadřuje jím hmotně svoji organizační strukturu. Pro pracovníky představuje podle Žufana (2012) motivační nástroj.

Cílem mzdové politiky je stabilizovat výkon, zaměstnance, řídit objem mzdových prostředků v souladu s rozpočtem a zajistit konkurenceschopnost podniku na trhu práce. Mzdová politika je podle Žufana (2012) vyjádřena mzdovým systémem.

Mzdový systém je podle Šikýře (2014) tvořen zásadami, postupy a formami odměňování mzdou. Aplikace systému je zcela v rukou zaměstnavatele, ale musí respektovat zásady odměňování za práci, které stanoví zákoník práce.

Koubek (2015, s. 283) uvádí, že „*odměňování v moderním HRM neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, ale i povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody.*“

### 1.12.1 Mzdové formy

Mzdové formy mají za úkol ocenit výsledky práce zaměstnance, tj. jeho výkon, schopnosti a pracovní chování. Tomšík (2005) uvádí následující členění mzdových forem:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová (provizní) mzda,
- prémiová mzda a podíl na výsledcích hospodaření.

**Časová mzda** tvoří zpravidla největší část celkové odměny a je nejpoužívanější základní mzdovou formou, jak uvádí Tomšík (2005). Zaměstnanec za svoji práci dostává buď hodinovou, měsíční mzdu a v některých zemích je možno setkat se i s týdenní nebo roční časovou mzdou. Koubek (2007) řadí mezi výhody časové mzdy její jednoduchost a administrativní nenáročnost, snazší odhadování a plánová mzdových nákladů a srozumitelnost pro zaměstnance. Žufan (2012) spatřuje nevýhody v omezenost pobídkového účinku, nutnost větší kontroly a donucování k požadovanému výkonu zaměstnance. Časová mzda je využívána například ve službách, kde zaměstnanec nemůže zcela ovlivnit poptávku po svojí práci.

**Úkolová mzda** se využívá např. pro odměňování manuální práce nebo vypracování projektu. Zaměstnanec za každou jednotku práce (vyrobený výrobek nebo jeho část) obdrží určitou částku. Podle Žufana (2012) při zavádění úkolové mzdy je třeba zajistit zjistitelnost a kontrolovatelnost kvality a množství práce, práci zaměstnance zabezpečit tak, aby bylo možné využít celý fond pracovní doby, stanovit a kontrolovat pracovních a technologické postupy. Výhodou úkolové mzdy podle Šikýře (2014) je stimulace k nadstandartním výkonům, ovšem poukazuje na snahu dosáhnout co největšího výdělku za cenu fyzického vypětí, nedodržování pracovního postupu a zhoršení kvality práce.

**Podílová (provizní) mzda** je dána přímým procentuálním podílem zaměstnance nebo pracovní skupiny na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (tržby, obrat, výnos, výkon), jak uvádí Tomšík (2005). Výhodou je podle Žufana (2012) přímý vztah odměny k výkonu, nevýhodou pak spatřuje ve značném psychickém tlaku na zaměstnance.

**Prémiová mzda** (prémie) je doplňková mzdová forma. Smyslem je stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, jak uvádí Šikýř (2014).

**Podíl na výsledcích hospodaření** slouží k oceňování podílu jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření podniku. Smyslem je stabilizace a posilování sounáležitosti zaměstnanců s vykonávanou prací, jak uvádí Šikýř (2014).

### 1.12.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecká výhoda (benefit) je označení pro cokoliv, co je poskytováno zaměstnavatelem zaměstnancům nad rámec stanovený zákoníkem práce. Rozsah a struktura je ovlivněna postavením zaměstnance v podniku a délkou trvání pracovního poměru, jak uvádí Dvořáková (2007).

Zaměstnanecké výhody dodatečně zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivnost jejich zaměstnání a zlepšují pověst zaměstnavatele. Koubek (2009) rozlišuje následující zaměstnanecké výhody:

- sociální povahy (pojištění, dovolená, sport, kultura),
- související s prací (stravování, nápoje, doprava),
- spojené s postavením v podniku (mobilní telefon, příspěvky na reprezentaci).

Zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, odměnou a závisí na odvedeném výkonu. Jejich poskytování je součástí péče o zaměstnance. Poskytování těchto výhod je možné sjednat v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě či stanovit ve vnitropodnikové směrnici, jak uvádí Dvořáková (2012).

Šikýř (2014) uvádí následující systémy poskytování zaměstnaneckých výhod:

- plošný systém,
- volitelný systém.

**Plošný systém** poskytuje fixní benefity všem zaměstnancům stejně, jak uvádí Šikýř (2014). Problémem tohoto systému může být neatraktivnost nabízených benefitů pro zaměstnance a po čase přestanou zaměstnanci vnímat benefity jako nadstandardní péči ze strany zaměstnavatele.

**Volitelný systém** představuje řešení problémů plošného systému. Systém se označuje jako kafetéria systém (cafeteria systém) a je založený na principu poskytnutí finančního limitu zaměstnancům, který může být závislý na různých faktorech (např. pozice, pracovním výkonu). Z nabídky benefitů si poté zaměstnanec zvolí jím preferované benefity v rámci svých finančních limitů. Klady systému jsou flexibilita, transparentnost, informovanost, spravedlnost, konkurenční výhoda a princip svobodné volby. Systém je ovšem náročnější z hlediska finančních zdrojů, dále je nutná intenzivní komunikace zaměstnance a zaměstnavatele a náročná administrativa podle Pozdníčka (2017).

Šikýř (2014) uvádí, že v praxi se zčásti aplikuje kombinace volitelného a plošného systému nebo jenom volitelný systém. Pro zaměstnavatele jsou při poskytování zaměstnaneckých benefitů důležitá hlediska osvobození od zdanění na straně zaměstnance a daňové úlevy na straně zaměstnavatele.

Přehled nejčastěji poskytovaných benefitů v ČR je uveden v příloze H. Průzkum zaměstnaneckých benefitů realizovala NN pojišťovna a penzijní společnost ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR. Sběr dat probíhal ve dnech 30. 6. – 30. 7. 2015 a účastnilo se ho 110 společností z ČR, jak uvádí NN pojišťovna a penzijní společnost (2015).

### **1.13 Pracovní vztahy a jejich úprava**

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy. Vztahy mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním. Vztahy vznikají i při výkonu práce, může jít o neformální a formální vztahy, jak uvádí Koubek (2009).

Koubek (2009) člení vztahy, které vznikají při práci, do těchto skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnavatelem (zaměstnanecké vztahy),
- vztahy mezi zaměstnancem/pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením (odborníky nebo komorami zaměstnanců/pracovníků),
- vztahy mezi odborníky, popřípadě jinými druhy sdružení (kolektivní pracovní vztahy),
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v podniku,
- vztahy mezi spolupracovníky.

Odborové organizace představují sdružení zaměstnanců, které dohlíží a zastávají ochranu práv zaměstnanců a obhajobu jejich oprávněných zájmů. Postavení odborových

organizací a jejich práva jsou v ČR dány zákoníkem práce (Česko, 2006) a zákonem o kolektivním vyjednávání (Česko, 1991).

Kolektivní vyjednávání je proces projednávání podmínek zaměstnání mezi zástupci zaměstnanců a zástupci zaměstnavatelů. Výsledkem kolektivního vyjednávání je kolektivní smlouva, jak uvádí Koubek (2009).

### 1.14 Systém péče o pracovníky

Koubek (2009, s. 343) uvádí, že *„zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vazbě k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.“*

Šikýř (2014) popisuje péči o pracovníky jako zákonnou povinnost i ekonomickou nutnost ze strany zaměstnavatele. Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují například spokojenost, schopnosti, motivaci, výsledky i chování pracovníků. Péče o pracovníky zahrnuje:

- povinnou péči (vyplývá z pracovněprávních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv),
- dobrovolnou péči (vyplývá z personální politiky zaměstnavatele).

Specifickou oblastí péče o pracovníky, jak uvádí Šikýř (2014), je problematika:

- pracovní doby a odpočinku,
- pracovního prostředí,
- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- pracovních vztahů.

**Pracovní doba** je podle Česka (2006) zákoníku práce §78 *„doba, po kterou je pracovník povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele.“*

Doba odpočinku je *„doba, která není pracovní dobou“*, jak uvádí Česko (2006).

Fond pracovní doby je v ČR stanoven takto (Česko, 2006):

- v jednosměnném provozu 40 hodin,
- ve dvousměnném provozu 38,75 hodiny,
- ve třisměnném a nepřetržitém provozu 37,5 hodiny.

Žufan (2012) uvádí omezení při vytváření rozvrhu směn zaměstnavatelem, která plynou ze zákona:

- maximální délka směny je 12 hodin,
- mezi koncem jedné směny a začátkem druhé směny musí mít pracovník nepřetržitý odpočinek alespoň 12 hodin,



- zaměstnanci náleží nepřetržitý odpočinek v týdnu v trvání alespoň 35 hodin.

Pružné rozvržení pracovní doby, jak uvádí Žufan (2012), je možné v případech, kdy je zaměstnanec ve své práci relativně samostatnou jednotkou. Zaměstnanec tak rozhoduje o začátku a konci svojí směny (volitelná pracovní doba).

Povinností zaměstnavatele, jak uvádí Žufan (2012) je vést evidenci o jednotlivých pracovnících s vyznačením začátku a konce:

- odpracované směny,
- práce přesčas,
- noční práce,
- odpracované doby v době pracovní pohotovosti,
- pracovní pohotovost, kterou zaměstnanec obdržel.

**Pracovní prostředí** tvoří „*všechny chemické, fyzikální, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance*“, jak uvádí Šikýř (2014, s. 140).

Smysluplná péče o pracovní prostředí je povinností i nutností. Při vytváření bezpečného, příjemného, zdraví neohrožujícího pracovního prostředí se v souladu s příslušnými právními předpisy řeší dle Šikýře (2014):

- prostorové řešení a barevná úprava pracoviště,
- mikroklimatické podmínky na pracovišti,
- osvětlení pracoviště,
- hluk na pracovišti.

**Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)** pracovníků je procesem realizovaným zaměstnavatelem a vizitkou vztahu k pracovníkům. Z důvodů problematiky požární ochrany a ochrany životního prostředí se problematika BOZP stává nevyhnutelnou součástí každodenní, běžné agendy každého vedoucího pracovníka. Žufan (2012) uvádí následující obecné postupy BOZP:

- analýza rizik a hrozeb,
- eliminace rizik,
- omezení rizik, která nelze eliminovat,
- stanovení zbytkového rizika a jeho akceptace.

## 1.15 Ukončování pracovního poměru

Každý pracovní poměr musí být jednou ukončen. Iniciátorem může být jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec. Z tohoto hlediska Žufan (2012) rozlišuje:

- způsob rozvázání pracovního poměru,
- a pokud je to nutné podle zákoníku práce, tak i důvod pro toto rozvázání.

Podle Česko (2006) může být pracovní poměr rozvázán:

- dohodou (shoda obou smluvních stran),
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby (pracovní poměr na dobu určitou),
- u cizinců skončením jejich pobytu na území ČR, vyhoštění, uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání,
- smrtí zaměstnance/zaměstnavatele.

**Výpověď** je jednostranný právní úkon, na základě, kterého skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby, jak uvádí Česko (2006). Výpovědní doba je nejméně dva měsíce jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Výpověď musí být podána písemně. Zaměstnanec může důvod výpovědi uvést, ale i nemusí. Pro zaměstnavatele platí, že může výpověď dát z důvodů uvedených v zákoníku práce. Výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce.

**Okamžité zrušení** pracovního poměru nastává v případech, kdy se zaměstnanec chová tak, že se to dotýká podstaty pracovní smlouvy a porušuje pracovní vztah, jak uvádí Česko (2006) a Martin (2007). Zaměstnanec by měl mít v této situaci šanci podat vysvětlení zaměstnavateli. Okamžité zrušení by se mělo využívat jen v krajních případech a po pečlivém zvážení. Zákoník práce stanoví v § 55 a § 56 podmínky pro uplatnění okamžitého zrušení (Česko, 2006; Martin, 2007).

**Zrušení ve zkušební době** popisuje zákoník práce v § 66. Zaměstnanec i zaměstnavatel mohou zrušit pracovní poměr ve zkušební době udáním jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Pro zrušení pracovního poměru ve zkušební době se vyžaduje písemná forma, jak uvádí Česko (2006).

**Uplynutím sjednané doby** se ukončuje pracovní poměr na dobu určitou (zákoník práce, § 65), jak uvádí Žufan (2012). Pokud by zaměstnanec dále vykonávat práci po uplynutí uvedené doby, mění se pracovní poměr na dobu neurčitou.

**Penzionování zaměstnanců** představuje samostatnou oblast ukončování pracovního poměru. Tento fakt není důvodem ani způsobem ukončení pracovního poměru, jak uvádí Žufan (2012). Tuto problematiku řeší zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění (Česko, 1995).

Kociánová (2010) uvádí dva možné přístupy k respektování důchodového (penzijního) věku:

- politika pružného (flexibilního) důchodového věku,
- politika pevného (fixního) důchodového věku.

Koubek (2011) spatřuje výhody **politiky pružného (flexibilního) důchodového věku** ve využití znalostí a zkušeností pracovníků. Pro tuto politiku je charakteristické, že důchodový věk je chápán jako dolní věková hranice, kdy je možné opustit zaměstnání. Nevýhody spočívají v rozhodování o způsobilosti pracovníků.

Koubek (2011) charakterizuje **politiku pevného (fixního) důchodového věku**, kdy je důchodovým věkem pracovní poměr s pracovníkem ukončen.

## 1.16 Další metody užívané v práci

Proces obecně je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup. Činnost lze charakterizovat jako souhrn všech úkonů k uspokojení potřeb, zájmů a splnění požadovaných cílů, jak uvádí Řepa (2006).

Procesy v podniku odpovídají přirozeným podnikovým aktivitám, jak uvádějí Carda a Kunstová (2003). Jednou z cest, jak podnikové procesy identifikovat a zlepšit toky práce v podniku, je dát procesům jména, vyjádřit počáteční a konečné stavy procesů a zaznamenat vzájemné vztahy s ostatními procesy. Proto je možné v personalistice využít tyto metody: logické metody, metody modelování podnikových procesů pomocí tvorby procesní mapy, vývojové diagramy a Eisenhowerovu matici.

### 1.16.1 Logické metody

Janiček et al. (2013) řadí mezi logické metody zejména: indukci, dedukci, analýzu, syntézu, abstrakci a konkretizaci.

**Analýzou** se rozumí myšlenkové a metodické rozčlenění zkoumaného objektu, jak uvádí Janiček et al. (2013), na jednotlivé části, aspekty, vazby, vrstvy a roviny. Spolu s tím se analýza také zabývá vztahy mezi vymezenými částmi objektu.

**Syntéza** je podle Proroka (2012) označována jako proces, při kterém dochází k vyvozování závěrů a vytvoření ucelené struktury s jednotlivými vazbami.

**Indukce** představuje podle Janíčka et al. (2013) z vědeckého hlediska metodu odvozovací. Pozorováním stejného objektu (situace) se stejným výsledkem, se vytváří závěr.

**Dedukce** je proces vyvozování závěrů s úplnou jistotou, jak uvádí Prorok (2012). Podmínkou pravdivého výsledku je však, že se vychází z pravdivých premis.

**Abstrakce** představuje podle Janíčka et al. (2013) proces, při kterém dochází k rozdělování jednotlivých vlastností jevů a odhlédnutím od nepodstatných znaků.

**Konkretizace** je myšlenkový proces, který odkrývá specifické vlastnosti a vytváří názorný charakter nebo představu, jak uvádí Prorok (2012).

### 1.16.2 Procesní mapa

Procesní mapa je podle Cardy a Kunstové (2003) nezbytným nástrojem pro analýzu práce. Analyzuje reálný život podniku, jednotlivé procesy, subprocesy i činnosti, které v těchto procesech probíhají. Systémově zachycuje interakce uvnitř podniku i ve vztahu k vnějšímu okolí. Tvorba procesní mapy je tvůrčím počinem a neexistuje žádná šablona, která by byla aplikovatelná na všechny podniky.

Procesní mapa je názorné a přehledné schéma hlavních procesů řízených v podniku, jak uvádí Fiala a Ministr (2003). Z procesní mapy je zřetelné, jaké procesy jsou v podniku, jejich členění, propojení, odpovědnost za jednotlivé procesy a jaké odborné oblasti podniku procesy pokrývají. Grafické zpracování procesní mapy by mělo být uživatelsky příjemné, jak uvádí Fiala a Ministr (2003).

Modelování podnikových procesů v HR začíná u hledání elementárních prvků. Informace o těchto prvcích lze získat ze směrnic podniku, norem, pozorováním, měřením přímo v podniku a z dřívějších procesních map. Důležitost různých pramenů pro účely tvorby procesní mapy stanovuje podnik. Cílem tvorby procesní mapy může být reengineering nebo redesigning podnikových procesů, HR procesů nebo návrh nových a dosud neexistujících procesů, jak uvádí Šmída (2007).

Procesní mapování musí dodržovat určitá pravidla. Obecný postup tvorby procesní mapy lze shrnout do následujících kroků, jak uvádějí Grasserová, Dubec a Horák (2008):

- vytvoření stávající organizační struktury,
- vytvoření rámcového procesního modelu,
- dekompozice procesního modelu,
- detailní popis každého procesu,

- kontrola konzistence.

**Vytvoření organizačního diagramu**, jak uvádí Řepa (2006), je základním krokem vytváření procesního modelu podniku. Důležité je namodelovat organizační strukturu až po úroveň obsazení funkčních míst před vlastním modelováním procesů z důvodu vazby jednotlivých procesů.

**Vytvoření rámcového procesního modelu** se provádí z důvodů, že mezi jednotlivými procesy existují vazby, které jsou v každém podniku utvářeny odlišně. Model podle Řepy (2006) má úzkou vazbu na misi, vizi a poslání podniku. Oblasti procesů se následně rozdělují do kategorií podle jejich důležitosti dle přidávání hodnoty.

**Dekompozice procesního modelu** představuje, podle Šmída (2007), členění na jednotlivé podprocesy a procesy. Proces, který tvoří soubor činností, musí mít jednoznačně určené a musí být popsán informací o jeho kontextu. Nezbytné je uvést cíl procesu, ukazatele výkonnosti procesu, vlastníka procesu, vstupy a výstupy procesy, popřípadě další atributy procesu.

**Detailní popis každého procesu** slouží při modelování procesu, kdy se proces rozpadá na činnosti, které tvoří výstup daného procesu. Každý proces, jak uvádí Šmída (2007), pro zahájení potřebuje vstupy, které spustí činnost, jejímž výsledkem jsou výstupy, které spouštějí další činnost atd.

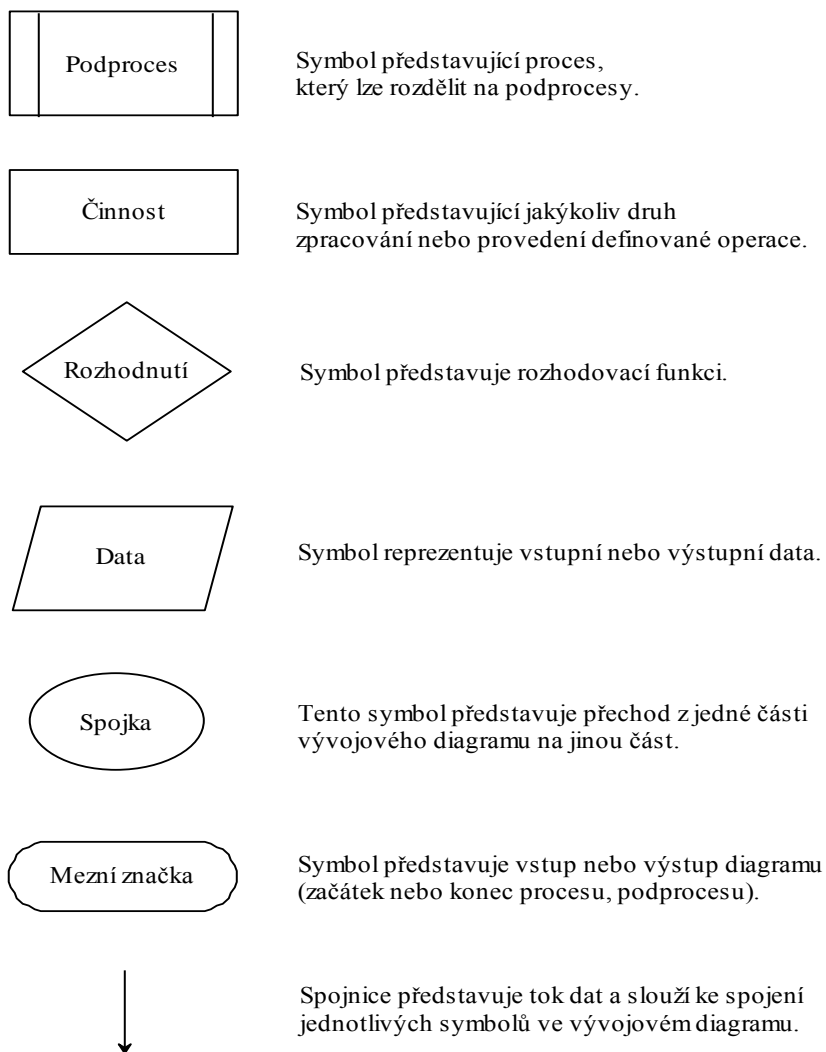
**Kontrola konzistence** slouží pro ověření správnosti modelované skutečnosti. Kontroluje se věcná správnost, úplnost popis objektů a kontrola návazností jednotlivých procesů, jak uvádí Šmída (2007).

Jednou z metod sestavování procesních map je „Enterprise model“, který zachycuje organizační strukturu podniku v podobě návaznosti jednotlivých výrobních procesů do hodnotového řetězce, jak uvádí Carda a Kunstová (2003).

### 1.16.3 Vývojový diagram

Vývojový diagram, jak uvádí Taufer (2009), je symbolický algoritmický jazyk, který se používá pro názorné zobrazení algoritmu zpracování informací a jejich případnou publikací. Algoritmický jazyk je tvořen přesně definovanými značkami s jejich jednoznačným významem a pravidly. Vývojový diagram představuje grafické znázornění logické struktury řešeného problému. V praxi se využívá přímý vztah k používanému počítači a zejména možnostem a vlastnostem zvoleného programovacího jazyku. Může být sestaven tak, že daný problém řeší v obecné rovině bez ohledu na programovací jazyk a konkrétní vlastnosti počítače.

Symbole vývojových diagramů představují grafické značky přesně definované tvaru a významu (Obrázek 9).



**Obrázek 9** Přehled symbolů vývojového diagramu (Taufers, 2009)

#### 1.16.4 Eisenhowerova matice

Eisenhowerova matice (označována také jako Eisenhowerův princip klasifikace priorit nebo Eisenhowerova metoda) je dle Lojdy (2011) nástrojem řešení a určení pořadí priorit. Tento nástroj lze modifikovat pro potřeby cílů a jejich členění. Cíle jsou členěny na urgentní, neurgentní, nedůležité a důležité. Lojda (2011) doporučuje postupovat v následujících krocích:

- vytvoření seznamu cílů,
- určení pořadí cílů dle jejich důležitosti,
- určení seznamu cílů dle jejich naléhavosti (urgence),
- komparace seznamů,
- členění cílů do kategorií.

Členěním cílů (Tabulka 2) vzniknou čtyři kategorie: urgentní a zároveň důležité, urgentní a nedůležité, důležité, ale neurgentní, nedůležité a neurgentní, jak uvádí Lojda (2011).

**Tabulka 2** Eisenhowerův princip

<b>Důležité</b>	Kvadrant I Ihned k řešení	Kvadrant II Vytvořit plán řešení
<b>Nedůležité</b>	Kvadrant III Zadat ke zpracování	Kvadrant IV Možné zpracovat později?
	<b>Urgentní</b>	<b>Neurgentní</b>

Zdroj: Lojda (2011, s. 47)

**Urgentní a zároveň důležité** cíle vyžadují okamžitou pozornost a z hlediska výsledků jsou významné. **Urgentní a nedůležité** cíle není náročně splnit a často nevyžadují velkou odpovědnost, důležité je vhodné delegování. **Důležité, ale neurgentní** cíle představují například vytváření vztahů, dlouhodobé plánování nebo prevenci. **Nedůležitým a neurgentním** cílům je nejlepší nevěnovat pozornost, jak uvádí Lojda (2011).

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍHO PROCESU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Cílem této kapitoly je provést analýzu současného stavu personálních procesů, a proto je nutné znát zaměření společnosti a skladbu pracovníků. V této kapitole čerpá autor z interních materiálů vybrané společnosti (2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017). Zhodnocení personálního procesu, podprocesů, jejich vstupů a výstupů umožní pomocí identifikace slabých a silných míst navrhnout změnu vedoucí ke zlepšení současného stavu. Vstupy podprocesů jsou tvořeny kombinací vnějších a vnitřních složek.

### **2.1 Charakteristika vybrané společnosti**

Vybraná společnost vznikla 1.1.1994 zápisem do obchodního rejstříku. Právní formou společnosti je akciová společnost a základní kapitál je stanoven ve výši 2,053 mld. Kč. Nově schválená strategie na léta 2012 až 2017 reprezentuje jasnou vizi dalšího směřování a rozvoje společnosti v oblasti železniční a kombinované dopravy.

Společnost je členem mezinárodní skupiny, patřící k nejvýznamnějším poskytovatelům služeb nákladní dopravy v Evropě. Poskytuje řešení především velkým průmyslovým podnikům ve střední a východní Evropě s důrazem na přepravu těžkých komodit (uhlí, ocel, díly pro automobilový průmysl). Společnost operuje z ČR a zaměřuje se na významné evropské přístavy a terminály.

Společnost disponuje více než 60 lety zkušeností v oblasti železniční dopravy. Vozový park zahrnuje více než 160 lokomotiv a 5 500 vozů. Vlastní přes 400 km vlastních tratí a v ČR vlastní rychle rostoucí terminál kombinované dopravy. Zaměstnává přes 2 000 zaměstnanců v ČR a její tržby za rok se blíží 10 mld. Kč.

Společnost uplatňuje etický přístup vůči zaměstnancům i obchodním partnerům a je držitelem certifikátů a ISO norem (9001:2009 management kvality, 14001:2005 environmentální management, 18001:2008 management pracovní bezpečnosti a SQAS<sup>8</sup>).

### **2.2 Poskytované služby**

Společnost poskytuje komplexní služby založené na dlouholetých zkušenostech, know-how a potřebném zázemí. Vše umožňuje reagovat na potřeby zákazníků v oblasti železniční a kombinované dopravy.

---

<sup>8</sup> SQAS (Safety & Quality Assessment System) – systém hodnocení kvality, bezpečnosti a ochrany



Cílem je poskytovat zákazníkům kvalitní služby, odpovídající současným mezinárodním standardům kvality, bezpečnosti i ochrany životního prostředí. Společnost neustále rozvíjí portfolio služeb v souladu s mezinárodními trendy v dopravě. Mezi poskytované služby patří:

- provozování železniční nákladní dopravy,
- provozování vlečků,
- kombinovaná doprava, pronájem a opravy železničních vozů,

### **2.2.1 Provozování železniční nákladní dopravy**

Železniční nákladní doprava představuje dominantní službu společnosti, která zastává pozici silného železničního operátora. Zajišťuje vnitrostátní i mezinárodní dopravu ucelenými vlaky i ve skupinách vozů. Spolupracuje s dopravci ze Slovenska, Polska, Maďarska, Německa, Rakouska, Rumunska, Bulharska, Slovinska a Chorvatska.

V oblasti železniční spedice připravuje a realizuje pro zákazníky ucelené dopravní řešení na míru (3PL solutions). Pernica (2005, s. 1028) definuje 3PL poskytovatele jako *„poskytovatele individualizovaných přepravních, skladových a dalších logistických služeb včetně podávání informací o zásilkách, konsolidace a dekonsolidace zásilek apod. až po převzetí realizace celého logistického řetězce. Pro poskytovatele na této úrovni je typická ucelená (systémová) nabídka služeb a vlastní disponibilní logistická infrastruktura, tj. dopravní síť a logistická centra.“* Společnost využívá nejen vlastní rozsáhlý vozový park, ale i volné kapacity na trhu. Zajišťuje návazné přepravy včetně tvorby logistických řetězců silnice-železnice-silnice a nabízí kompletní systém kombinované dopravy ACTS<sup>9</sup>. Mezi další nabízené služby patří výstavba a opravy železničního svršku a možnost meziskladování.

### **2.2.2 Provozování vlečků**

K dalším službám patří provozování vlečků včetně souvisejících služeb a administrativy. V rámci rozvoje této oblasti společnost úzce spolupracuje se zákazníkem a konzultuje technické i technologické možnosti výstavby či skladby služeb. Vlastní vlečková síť zahrnuje okolo 400 km kolejí. V rámci ČR provozuje zhruba 60 vlečků. Zajišťuje provoz dráhy a drážní dopravy na vlečce, poskytování doprovodných služeb, kontrolní činnost, opravy a údržbu dráhy, inženýring a poradenskou činnost v oblasti staveb na dráze a provozování drážní dopravy včetně poradenství „Bezpečnostního poradce“ při přepravě nebezpečných věcí po železnici i silnici.

---

<sup>9</sup> ACTS (Abroll Container Transport System) je přepravní systém pro kombinovanou dopravu silnice-železnice.

Poskytování doprovodných služeb spočívá v zajištění vykládky, nakládky, obsluhy pásové dopravy, provozu skládky uhlí, údržbu ploch, vystavování průvodních listin, vážení a balení zásilek a vnitrozávodové silniční dopravy.

Pro oblast traťových služeb zajišťuje odborné služby v oblasti sdělovacích a zabezpečovacích zařízení. Jedná se o výstavbu a rekonstrukci kolejí, drážních přejezdů a přechodů, speciálních železničních staveb, údržbu kolejí a výhybek, výstavbu zpevněných ploch a odvodnění.

### **2.2.3 Kombinovaná doprava, pronájem a opravy železničních vozů**

Propojení vlastní železniční dopravy, otevřeného terminálu a spedičních a logistických služeb umožňuje společnosti nabízet rozsáhlé služby v oblasti kombinované dopravy na území ČR a okolních států. Mezi tyto služby patří vypravení ucelených vlaků s možností překládky kontejnerů, silničních návěsů a výměnných nástaveb, přepravy v režimu Just in Time (JIT) a sledování pohybu vlaku v režimu Track & Trace.

Společnost provozuje jako jedna z mála otevřený nezávislý terminál v ČR. Terminál s rozlohou 31 000 m<sup>2</sup> a kapacitou 2 400 TEU<sup>10</sup> leží v blízkosti průmyslových zón. Strategická pozice v Evropě umožňuje snadné a rychlé propojení do důležitých evropských přístavů a terminálů (např. Riga, Brest, Gdansk, Constanta, Verona, Rijeka, Antwerp, Rotterdam, Hamburg a Bremerhaven). Terminál slouží jak pro společnost, tak i pro externí subjekty a zajišťuje činnosti spojené s přepravou, překládkou, svozem, rozvozem, deponací, opravami a čištěním kontejnerů, odbavením vlaků a skladováním kontejnerů i celními službami. Železniční vlečka umístěná na terminále zajišťuje nonstop provoz.

Společnost nabízí komplexní služby spojené s pronájmem a správou vozového parku. V oblasti Evropy se uplatňují především vysokostěnné, kryté, cisternové, výsypné a plošinové vozy.

## **2.3 Zaměstnanci**

Skupina, pod kterou spadá vybraná společnost, zaměstnává více než 2 000 zaměstnanců na desítkách pracovišť. K 31.12.2016 měla vybraná společnost evidováno 1 557 zaměstnanců. Přes 70 % zaměstnanců zastává dělnické funkce. Základní rozdělení pracovních funkcí ve vybrané společnosti je následující:

- dělnické funkce,
- technickohospodářští pracovníci (THP),

---

<sup>10</sup> TEU je mezinárodní jednotka používaná v kontejnerové přepravě.

- brigádní funkce.

Ve společnosti je nastaven jednosměnný provoz (37,5 hodin/týden), dvousměnný provoz (38,75 hodin), třisměnný a nepřetržitý provoz (37,5 hodin). Tyto režimy platí jak pro THP funkce, tak dělnické funkce s ohledem na danou profesi.

Katalog **dělnických funkcí** představuje závazný podklad pro zařazení zaměstnanců odměňovaných hodinovou mzdou do tarifních stupňů. Dělnické kategorie zaměstnanců představují dominantní skupinu podle počtu (více než 1 200 zaměstnanců) a struktury ve vztahu k hlavním činnostem vybrané společnosti. Tato skutečnost představuje první podnět k orientaci analýzy personálních činností na dělnické pozice. V tabulce 3 jsou uvedeny příchody a odchody zaměstnanců dělnických funkcí a THP za rok 2015 a 2016.

**Tabulka 3** Fluktuace zaměstnanců 2015 – 2016

	Příchody		Odchody	
	2015	2016	2015	2016
<b>Dělnické funkce</b>	146	138	153	170
<b>THP funkce</b>	38	38	55	57
<b>Celkem</b>	184	176	208	227

Zdroj: Interní dokumenty vybrané společnosti (2017), upraveno autorem

Z tabulky je zřejmé, že největší skupinou v oblasti příchodů a odchodů jsou dělnické funkce. Pro odchody zaměstnanců je nejčastějším důvodem skončení pracovního poměru dohodou, přičemž ¼ tvoří odchody do starobního důchodu. Dalšími důvody pro ukončení pracovního poměru jsou výpověď ze strany zaměstnance a zrušení pracovního poměru ve zkušební době. Za rok 2016 odešlo celkem 206 zaměstnanců, z toho 155 dělníků.

V tabulce 4 jsou evidovány požadavky na obsazení dělnických funkcí za jednotlivé měsíce roku 2016. Uvedené požadavky byly zadány v průběhu měsíce a k obsazení došlo v průběhu další doby. Pokud byl požadavek zadán a naplněn v průběhu měsíce, není v této tabulce evidován. PO A – CH je označení provozního pracoviště.

**Tabulka 4** Požadavky na obsazení dělnické funkce v jednotlivých měsících roku 2016

		Měsíce											
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
<b>Provozní pracoviště</b>	<b>PO A</b>	0	45	34	35	28	48	49	43	34	20	26	24
	<b>PO B</b>	0	3	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0
	<b>PO C</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>PO D</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>PO E</b>	0	6	3	5	7	7	6	6	6	5	7	7
	<b>PO F</b>	0	51	51	54	54	51	43	43	43	16	21	16
	<b>PO G</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>PO H</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>PO CH</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	<b>Celkem</b>	0	105	88	96	90	106	99	92	83	41	54	48

Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2017), upraveno autorem

V případě PO C, D, G, H a CH jsou požadavky na obsazení volných pozic naplňovány z interních a externích zdrojů. Největší požadavky jsou evidovány u PO A a PO F. Mezi nejčastěji požadované pozice patří strojvedoucí, vlakvedoucí/vozmistr a posunovač/vedoucí posunu. PO B a PO E požadovala elektromechaniky a mechaniky kolejových vozidel.

Katalog **THP funkcí** je závazným předpisem, pro hodnocení pracovních činností za účelem tarifního zařazení zaměstnanců, odměňovaných měsíční mzdou. Katalog funkcí obsahuje také funkce, u kterých je odměňování realizováno formou smluvní mzdy, smluvní mzda se zpravidla uplatňuje u zaměstnanců vykonávajících řídicí a vysoce odborné funkce. Požadavky na THP funkce jsou uvedeny v tabulce 5.

**Tabulka 5** Požadavky na obsazení THP v měsících roku 2016

		Měsíce											
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
<b>Provozní pracoviště</b>	<b>PO A</b>	0	9	6	6	4	4	6	4	3	3	3	2
	<b>PO B</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	<b>PO C</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>PO D</b>	0	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
	<b>PO E</b>	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>PO F</b>	0	4	3	3	3	2	1	2	1	3	0	0
	<b>PO G</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>PO H</b>	0	0	1	0	0	2	2	2	0	0	1	0
	<b>PO CH</b>	0	1	1	0	2	2	2	3	2	1	1	4
	<b>Celkem</b>	0	20	17	13	13	14	14	14	9	10	10	11

Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2017), upraveno autorem

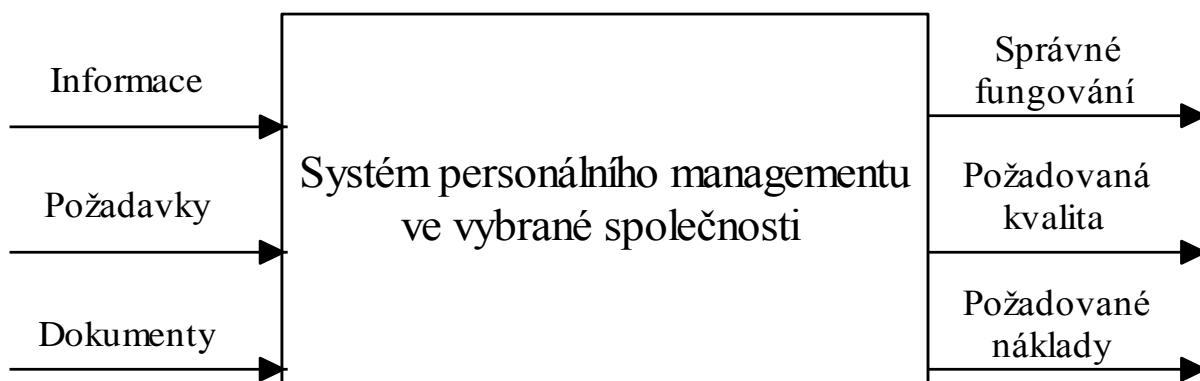
Z tabulky 5 je podle autora patrné, že v oblasti THP jsou výrazně nižší požadavky než u dělnických zaměstnanců. To je dáno podílem dělnických funkcí a THP ve společnosti. Nejvíce požadavků na obsazení míst zadal PO A (většinou mistři-výpravčí), PO D a PO E (dispečeri). Ve většině případů se jedná o náhradu za odcházející zaměstnance.

Péči o všechny zaměstnance má za úkol personální úsek (dále jen PÚ) společnosti, kde spolupracují náborové, osobní, vzdělávací a mzdové oddělení. Organizační struktura PÚ společnosti je uvedena v příloze CH. Náborové oddělení se zaměřuje na oblasti náboru, HR marketingu, HR Controllingu, Reportingu, Business Partnershipu a adaptačních plánů. Osobní oddělení se soustředí vedení osobních složek zaměstnanců, vytváření a zpracování pracovních smluv, dodatků, případných změn, spolupráci a komunikaci se zdravotními pojišťovnami a správami sociálního zabezpečení (OSSZ), úřady práce, lékaři pracovnělékařských služeb a komunikaci s odborovou organizací.

Vzdělávací oddělení provádí vzdělávání profesní, zvyšování a prohlubování kvalifikace, zpracovává hodnocení a cíle zaměstnanců, a v oblasti soft skills podporuje rozvoj (komunikační dovednosti, budování týmů). Mzdové oddělení se soustředí na zpracování mezd, odměňování, benefitů, cestovních náhrad, katalogu pracovních míst, spolupráci s odbory a plánování směn.

## 2.4 Personální procesy, činnosti

Proces obecně je soubor činností charakteristický vstupy, vlastníkem a výstupy. Činností se označuje souhrn všech zájmů, úkonů k dosažení požadovaných cílů, jak uvádí Řepa (2006). Systém personálního managementu ve vybrané společnosti označuje autor jako hlavní proces (Obrázek 10), který je možné rozdělit na podprocesy (příloha I). Systém personálního managementu ve vybrané společnosti se rozpadá na podprocesy: vytváření a analýzy pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, rozvoj pracovníků, motivace, systém odměňování, systém péče o pracovníky a ukončování pracovního poměru. Podproces získávání a výběr pracovníků se skládá z podprocesů získávání pracovníků a výběr pracovníků. Podproces rozvoje pracovníků se skládá z podprocesu plánování vzdělávání, rozvoj a jazykového vzdělávání.



Obrázek 10 Schéma hlavního procesu (autor)

Mezi vstupy personálního managementu patří informace, požadavky a dokumenty ze strany společnosti. Výstupem je zajištění obsazení potřebného počtu pracovních míst, nábor zaměstnanců, plánů vzdělávání, motivování, nastavení správného systému odměňování, zaměstnaneckých benefitů, péče o zaměstnance a systému ukončování pracovního poměru v akceptovatelných nákladech. Na systém personálního managementu ve vybrané společnosti dále působí externí faktory a vlivy.

Následující část práce se soustředí na identifikaci personálních procesů, činností a jejich vazeb u vybrané společnosti.

### 2.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza nových pracovních míst ve vybrané společnosti představuje proces, kdy pracovní místo není vedeno v katalogu THP a dělnických funkcí. Pro vytvoření pracovního místa je nutná změna těchto katalogů. Ke změnám v těchto dokumentech je oprávněn personální ředitel(ka) po domluvě s odborovou organizací.

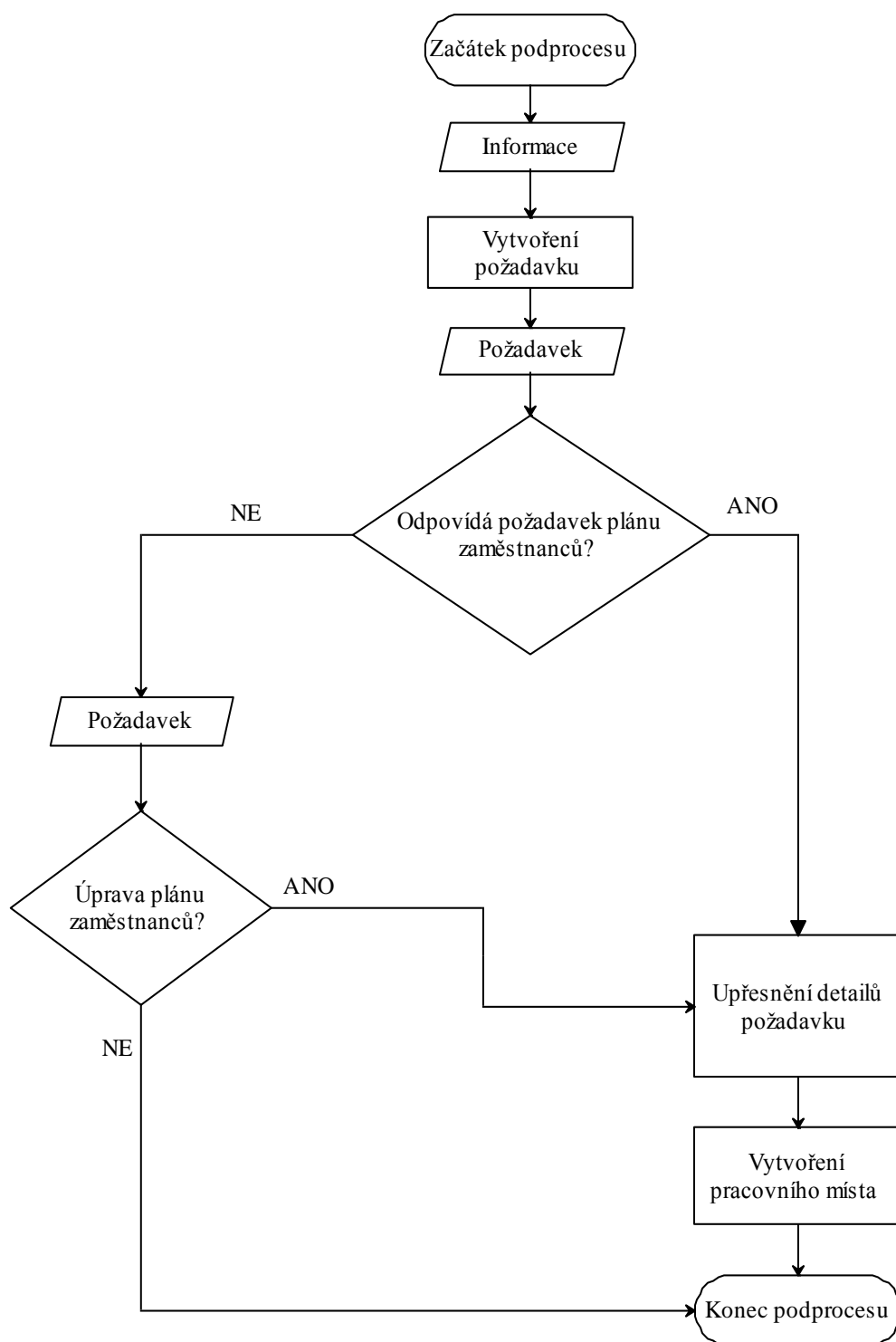
Pro THP platí charakteristické uspořádání v katalogu podle předmětu činnosti v rámci organizačního zařazení, uvnitř funkcí pak podle stupňů složitosti, odpovědnost a namáhavosti prací. Funkce jsou rozděleny do sedmi tarifních stupňů a u každé funkce je uvedeno interní číslo funkce, český název funkce, anglický název funkce, číselné označení funkce dle „Klasifikace zaměstnání Českého statistického úřadu“, popis – stručná charakteristika tarifního stupně a kvalifikační požadavky. Příklad THP popisu je uveden v příloze J.

Zařazení zaměstnanců do příslušné funkce a tarifního stupně navrhuje přímý nadřízený na základě porovnání převážně vykonávané pracovní činnosti, vyplývají z popisu pracovní funkce, s příklady pracovních činností, uvedených v katalogu. Zařazení zaměstnance podléhá schválení vedoucího provozní oblasti/úseku řízení a personálního ředitele(ky).

Dělnické funkce jsou v katalogu uspořádané podle abecedy a uvnitř funkcí podle stupňů složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací až do sedmi tarifních stupňů. U každé funkce jsou uvedeny stejné položky jako u THP katalogu. Zařazení zaměstnance navrhuje přímý nadřízený a podléhá schválení vedoucího provozní oblasti a personálního ředitele(ky). Příklad dělnické funkce je uveden v příloze K.

Základním zdrojem informací o pracovních místech je karta pracovního místa (KPM) a popis pracovní funkce (PPF). Karta pracovního místa obsahuje veškeré informace o požadavcích na uchazeče z pohledu vzdělání, odborných znalostí, způsobilostí a dovedností, organizačního začlenění, popisu činností na daném pracovním místě, kategorizace rizik, zdravotní způsobilosti a další. PPF vychází z obecné charakteristiky hlavních pracovních činností a požadavků dané pracovní funkce. Charakteristika je dále rozpracována a jsou zformulovány konkrétní, jednoznačné a přiměřeně detailně všechny kompetence vzhledem k činnostem, které bude zaměstnanec v dané funkci vykonávat.

V případech, pokud se jedná o navýšení stavu zaměstnanců, je požadavek na vytvoření nového pracovního místa počátečním vstupem, jehož vlastníkem je přímý nadřízený (Obrázek 11). Cílem je vytvoření pracovního místa pro budoucího zaměstnance. Vstupem procesu jsou dostupné informace, které přímý nadřízený zformuluje do oficiálního požadavku. Na základě schváleného požadavku je vytvořeno pracovní místo. Postup platí pro všechny funkce ve společnosti.



**Obrázek 11** Vytváření a analýza pracovního místa (Interní materiály vybrané společnosti, 2014, upraveno autorem)

Požadavek je dále předán na PÚ společnosti. PÚ zkontroluje důvod obsazení pozice, zda se jedná o náhradu za odcházejícího zaměstnance, za dlouhodobě nemocného, nebo zřízení nového místa. Odchází-li zaměstnanec, je tato skutečnost ověřena na osobním oddělení. V případě, že je zaměstnanec dlouhodobě nemocný, probíhá ověření na mzdovém oddělení. Zřízení nového pracovního místa se ověřuje v plánu zaměstnanců pro daný rok. Pokud takové

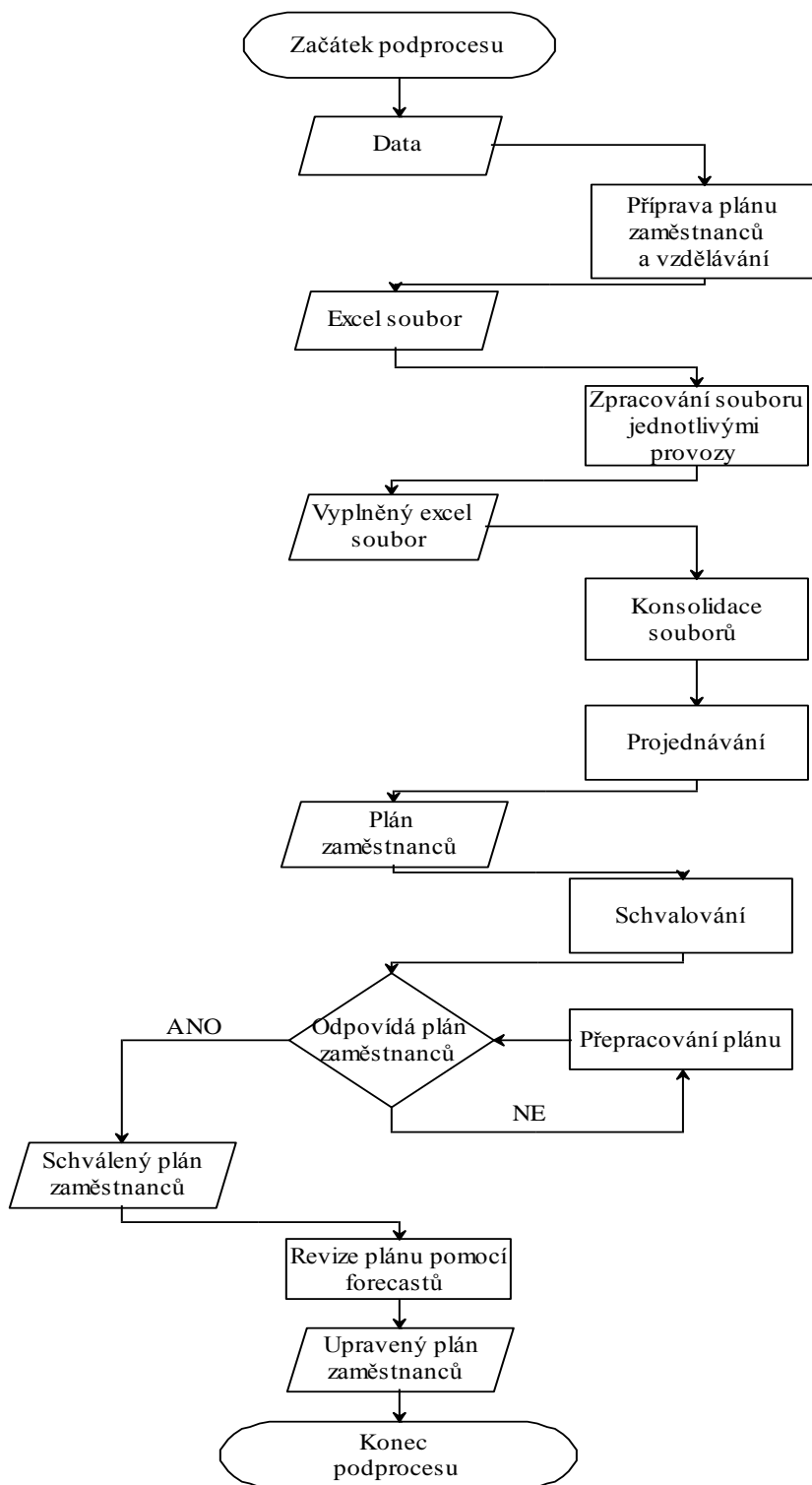


pracovním místem je uvedeno v plánu, dochází ke kontrole názvu pozice uvedené v katalogu pracovních funkcí a detailů požadavku. V případě, že pracovní místo není obsaženo v plánu pro daný rok, musí být zřízení pozice odsouhlaseno představenstvem společnosti. Tato skutečnost představuje navýšení mzdových a sociálních nákladů. Výstupem procesu je vytvoření pracovního místa.

Katalogy THP a dělnických funkcí podle analýzy pracovního místa odpovídají funkční analýze, která využívá popis činností, odpovědnosti a požadavků pracovního místa. Funkční analýzu pracovních míst by bylo vhodné doplnit metodou PAQ. Metoda kombinuje obsah práce a požadavky pracovních míst. Výše uvedený postup vytváření pracovních míst odpovídá mechanickému přístupu, který využívá společnost k efektivnímu alokování zdrojů. Schází motivování zaměstnanců a zpětná vazba vykonávané práce, proto autor doporučuje zkombinovat mechanický přístup s motivačním přístupem.

#### **2.4.2 Personální plánování**

Plán zaměstnanců je nedílnou součástí plánu společnosti. Započetí prací na přípravě avizuje controllingové oddělení, zpravidla začátkem měsíce srpna (Obrázek 12). Plán zaměstnanců připravuje PÚ a informace o skutečnosti se získávají z personálního systému (tj. počet zaměstnanců, funkce, úvazek a jiné).



**Obrázek 12** Personální plánování (autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti)

PÚ připraví soubory typu Excel, kde jsou uvedeny pokyny ke zpracování, data obsahující seznam zaměstnanců (číslo zaměstnance, jméno, příjmení, název a číslo funkce, číslo a název střediska, na kterém pracuje) k 31. 7. daného roku. Předpokládaná časová náročnost přípravy je stanovena na dva týdny. Na základě těchto informací se připraví přehled

potřeby zaměstnanců pro další rok. Potřeby zaměstnanců v jednotlivých měsících roku jsou rozčleněny na dělnické funkce (kumulovaný počet podle jednotlivých profesí) a kategorie THP (podle jmen, čísla a názvu profese). Dále se uvádí očekávaný stav pro příští rok (příchody a odchody podle kategorií). Příchody znamenají nově zřízená pracovní místa, která je nutno specifikovat minimálně profesí, počtem a měsícem nástupu. V odchodech se uvádějí dostupné informace o odchodu zaměstnanců do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou a avizované výpovědi. Součástí souboru je i vyplnění informací k plánu vzdělávání opět podle kategorií. Závěr obsahuje sumarizaci nově zřizovaných pozic (Obrázek 13).

Připravený soubor zašle PÚ pro každou organizační jednotku provozu. Vedení provozu má na zpracování nejvýše tři týdny. Jakmile provozu zašlou vyplněný soubor začne PÚ konsolidovat údaje za všechny provozu do jednoho týdne. Oddělení vzdělávání zpracuje svoji oblast potřeby externího vzdělávání. Specialista reportingu pak konsoliduje údaje za plán zaměstnanců. Po zpracování plánů a pokladů o očekávaných nově zřízených pozicích a potřeby vybavení jsou údaje předány HR Controllingu.

**Zde prosím specifikujte požadavky na nové zaměstnance**

Funkce	Úvazek	Pracoviště	Počítač	Seznam aplikací	Telefon	Mobil	Auto	Další požadavky
Manažer klíčových zákazníků	1	Praha	notebook	x	ano	Blackberry	dle směrnice	
Manažer klíčových zákazníků	1	Ostrava	notebook	x	ano	Blackberry	dle směrnice	
Business development manager	1	Praha	notebook	x	ano	Blackberry	dle směrnice	
Specialista železniční dopravy	1	Ostrava	notebook	x	ano	Blackberry	ne	
Specialista železniční dopravy	1	Ostrava	notebook	x	ano	Blackberry	ne	

**Obrázek 13** Příklad specifikace požadavků na nové zaměstnance PO 15 Obchodní úsek (Interní materiály vybrané společnosti, 2016)

Následuje proces, ve kterém se řeší současný a budoucí stav pracovních míst. Plán zaměstnanců a plán vzdělávání je připravován na PÚ. Finanční tým následně doplní plán nákladů na očekávaný počet zaměstnanců a dále na vzdělávání. Plán zaměstnanců je velmi úzce provázán s finančním plánem.

Schvalovací proces personálního plánu má několik kol a trvá nejdéle šest týdnů. Společnost musí pracovat s péčí řádného hospodáře, takže před předložením ke schválení jsou zváni jednotliví ředitelé k obhajobě počtu zaměstnanců vzhledem k nákladům. Po projednání a korekturách je plán předložen ke schválení vedení společnosti. Schválený plán zaměstnanců na další rok a plán vzdělávání je pak rozeslán zpět ředitelům (a jejich ekonomům), aby došlo k seznámení s možnostmi přijímání nových zaměstnanců.

Plán zaměstnanců za společnost se následně doplňuje o skutečné stavy zaměstnanců, a to průběžně po konci měsíčního období. V průběhu března pak PÚ znovu oslovuje provozy s žádostí o provedení revize plánu, o přípravu tzv. „forecastu pro období 3 + 9“ (skutečnost za první tři měsíce a žádost o výhled do konce roku). Na revizi plánu mají provozy 14 dní. Tento proces forecastu se provádí třikrát ročně (březen 3 + 9, červen 6 + 6 a září 9 + 3). Jednotlivé činnosti a jejich časová náročnost jsou uvedeny v tabulce 6.

**Tabulka 6** Časový harmonogram činností

<b>Činnost</b>	<b>Předpokládána časová náročnost (týdny)</b>	<b>Reálná časová náročnost v roce 2016 (týdny)</b>
<b>PÚ příprava</b>	2	2
<b>Provozy zpracování</b>	3	3
<b>PÚ konsolidace</b>	1	1
<b>Připomínky ředitelů a controlling</b>	8	7
<b>Schválení společností</b>	6	5
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>18</b>

Zdroj: Interní materiály společnosti 2017 (upraveno autorem)

PÚ slouží schválený plán nebo forecasty jako podklad k náboru a ke vzdělávání (při předložení požadavku na nábor zaměstnance kontroluje, zda je pozice rozpočtovaná a zda se jedná o novou pozici nebo o přeobsazení). Pak musí ředitel, který o zřízení pozice žádá, obhájit potřebu takového nového člověka vedení společnosti.

Personální plánování ve vybrané společnosti odpovídá využití kaskádové metody. Výhodu spatřuje autor v revizi plánu v průběhu roku a jeho využívání pro nábor a vzdělávání. V současnosti tento postup u vybrané společnosti funguje a není nutné nahrazování jinou metodou. Do budoucna v souvislosti s rozvojem počítačových technologií by bylo vhodné uvažovat o počítačových modelovacích metodách personálního plánování.

### **2.4.3 Získávání a výběr pracovníků**

Procesy získávání a výběr pracovníků jsou obsaženy v interní směrnici dle interních materiálů vybrané společnosti (2012). Za zajištění pracovních sil v požadovaném počtu a profesní struktuře dle potřeb jednotlivých provozních oblastí a úseků řízení odpovídá PÚ. Odpovědnost za konečný výběr zaměstnance má vedoucí provozní oblasti a vedoucí úseku řízení, nebo přímý nadřízený.

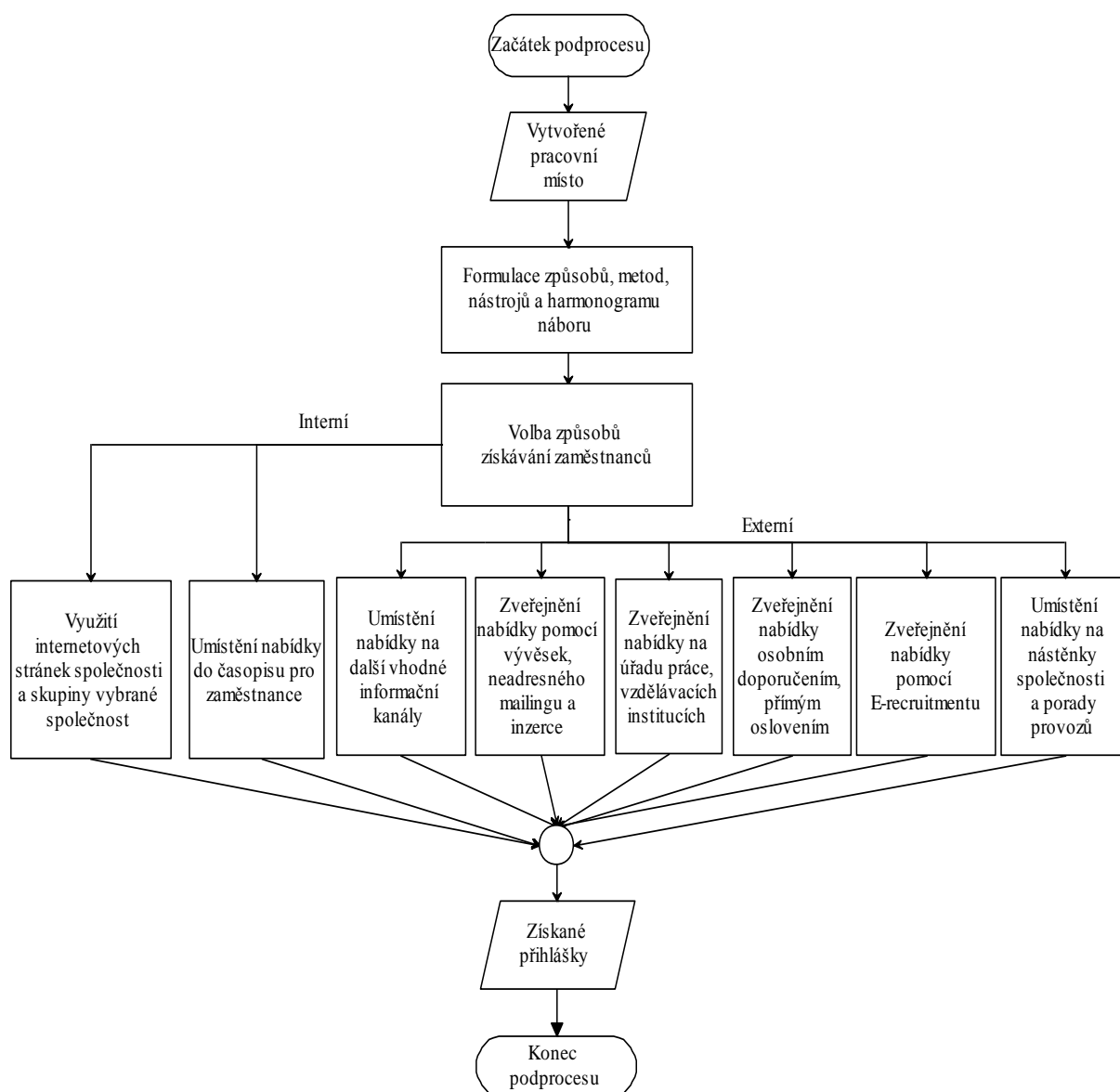
Počet zaměstnanců pro jednotlivé provozní oblasti a úseky řízení pro následující kalendářní rok je stanoven plánem zaměstnanců a dále platnou funkční strukturou provozních oblastí/úseků řízení společnosti. Plán zaměstnanců je výstupem procesu personálního plánování, je závazný pro jednotlivé ředitele společnosti a obsahuje počty zaměstnanců v jednotlivých funkcích včetně nových pracovních míst, plánované počty zaměstnanců na dohody o provedení práce (DPP), dohody o pracovní činnosti (DPČ) a počty agenturních zaměstnanců. Za zajištění pracovních sil v požadovaném počtu a profesní struktuře dle potřeb jednotlivých ředitelů odpovídá PÚ.

Proces získávání a výběru zaměstnanců navazuje na proces požadavku na vytvoření pracovního místa. Na základě schválení požadavku zahajuje specialista PÚ proces získávání.

Při **získávání pracovníků** specialista PÚ navrhne dle specifikace požadavků (Obrázek 14) na pracovní místo a obtížnosti získání vhodných uchazečů na pracovním trhu konkrétní způsob, metody, nástroje a harmonogram obsazení požadovaného místa zejména (profil pozice, forma výběrového řízení, využití inzerce, spolupráce poradenských a zprostředkovatelských společností, metody výběru uchazečů, počet kol výběrového řízení a metody testování uchazečů, finanční náklady potřebné na získání nového zaměstnance, hlavní kritéria pro výběr a hodnocení uchazečů). Předpokládaná doba pro získávání a výběr vhodného uchazeče na volné pracovní místo činí zpravidla jeden – tři měsíce v závislosti na náročnosti obsazení pozice.

Specialista PÚ zpracuje na základě PPF, KMP a další specifikace požadavků nabídku pracovního místa. Nabídka pracovního místa je umístěna (interní/externí) zejména:

- na intranetové stránky společnosti,
- na nástěnky společnosti, rady provozů
- na internetové stránky skupiny vybrané společnosti,
- na sociální síť,
- na internetové stránky, nástěnky, vývěsky vhodných středních a vysokých škol,
- na příslušný úřad práce,
- na vývěsky,
- do časopisu pro zaměstnance,
- na další informační kanály.



**Obrázek 14** Získávání pracovníků (Interní materiály vybrané společnosti, 2012, upraveno autorem)

Výše uvedený postup získávání se využívá pro všechny typy zaměstnanců ve vybrané společnosti (dělnické funkce, THP, brigádní funkce). Rozsah a využití metod získávání je zcela v kompetenci specialisty PÚ. Časová náročnost se odlišuje v závislosti na náročnosti obsazovaného pracovního místa.

Při použití e-recruitmentu využívá vybraná společnost pro zveřejnění inzery [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) nebo [www.prace.cz](http://www.prace.cz), tyto internetové stránky jsou propojeny s kariérní stránkou společnosti. Propojení zajišťuje vzájemnou výměnu informací mezi uvedenými stránkami a domovskou stránkou do 30 minut od založení inzery. Společnost dále využívá sociální síť LinkedIn a Facebook. Personální systém společnosti je propojen s těmito pracovními servery a všichni, kteří zareagují a pošlou CV, jsou v systému zaevidováni. Náklady na e-recruitment

jsou vyčísleny na 200 000 Kč za období 12/2015 až 11/2016. Vybraná společnost využívá pro získávání a výběr zaměstnanců celkem tři, respektive dva specialisty nábory (počet osob je dán fluktuací). Celkový přehled zveřejněných pracovních pozic, zobrazení a uchazečů na pracovní místa jednotlivých specialistů nábory je uveden v tabulce 7.

**Tabulka 7** Přehled výkonnosti online zdrojů za období 19.12.2015 – 19.11.2016

Specialisty nábory	Počet pozic	Počet uchazečů	Počet zobrazení	Procentuální počet uchazečů z počtu zobrazení
1	15	215	25 432	0,85 %
2	52	536	28 990	1,85 %
3	68	890	53 401	1,67 %
<b>Celkem</b>	<b>135</b>	<b>1 641</b>	<b>107 823</b>	<b>1,52 %</b>

Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2017), upraveno autorem

Z tabulky je patrné, že e-recruitment oslovuje velké množství potenciálních uchazečů, kteří si nabídku práce zobrazí. Počet přihlášených uchazečů do výběrových řízení je vzhledem k počtu zobrazení nízký.

Aktuálně k 13.3.2017 společnost nabízí pozice: elektromechanik kolejových vozidel, mechanik kolejových vozidel, mechanik lokomotiv, mzdová účetní, Trainee program, posunovač/vedoucí posunu, provozní zámečnick, recepční s komunikativní angličtinou, řidiče C + E a strojvedoucí.

Společnost podporuje možnost osobního doporučení na vybrané pozice (strojvedoucí, vozmistr, vlakvedoucí nákladních vlaků, mechanik lokomotiv a elektromechanik lokomotiv) odměnou 10 000 Kč v ČR a 400 EUR v Slovenské republice.

K zajištění počtu vhodných uchazečů specialista PÚ vytipuje vhodné uchazeče mezi stávajícími zaměstnanci, pokud to podmínky a specifika pracovního místa dovolí. Tento postup se označuje jako aktivní získávání uchazečů. Dále využívá vlastní databázi uchazečů o zaměstnání, kterou si postupem času vytváří.

Ve spolupráci se vzdělávacími institucemi přímo oslovuje studenty vybraných středních a vysokých škol. Jednou z možností je účast na akcích a veletrzích (Obrázek 15). Zde se setkávají zástupci PÚ a zájemci o zaměstnání z řad studentů.

#### PŘEHLED AKCÍ - ÚNOR / BŘEZEN 2017

Termín	Název akce	Lokalita	Jak se s námi potkat?
16. 2. 2017	Setkání zaměstnavatelů	Univerzita Pardubice	Možnost individuální schůzky
28. 2. 2017	Živá knihovna povolání	Dolní oblast Vítkovice	Na prezentačním stánku
14. 3. 2017	Kariéra plus - veletrh práce	VŠB-TU Ostrava	Na prezentačním stánku
15. 3. 2017	Kontakt - veletrh práce	Univerzita Pardubice	Na prezentačním stánku
29. 3. 2017	Výběrová přednáška pro studenty ŽU	Žilinská univerzita	Možnost individuální schůzky

**Obrázek 15** Seznam akcí a veletrhů únor/březen 2017 (Interní materiály vybrané společnosti, 2017)

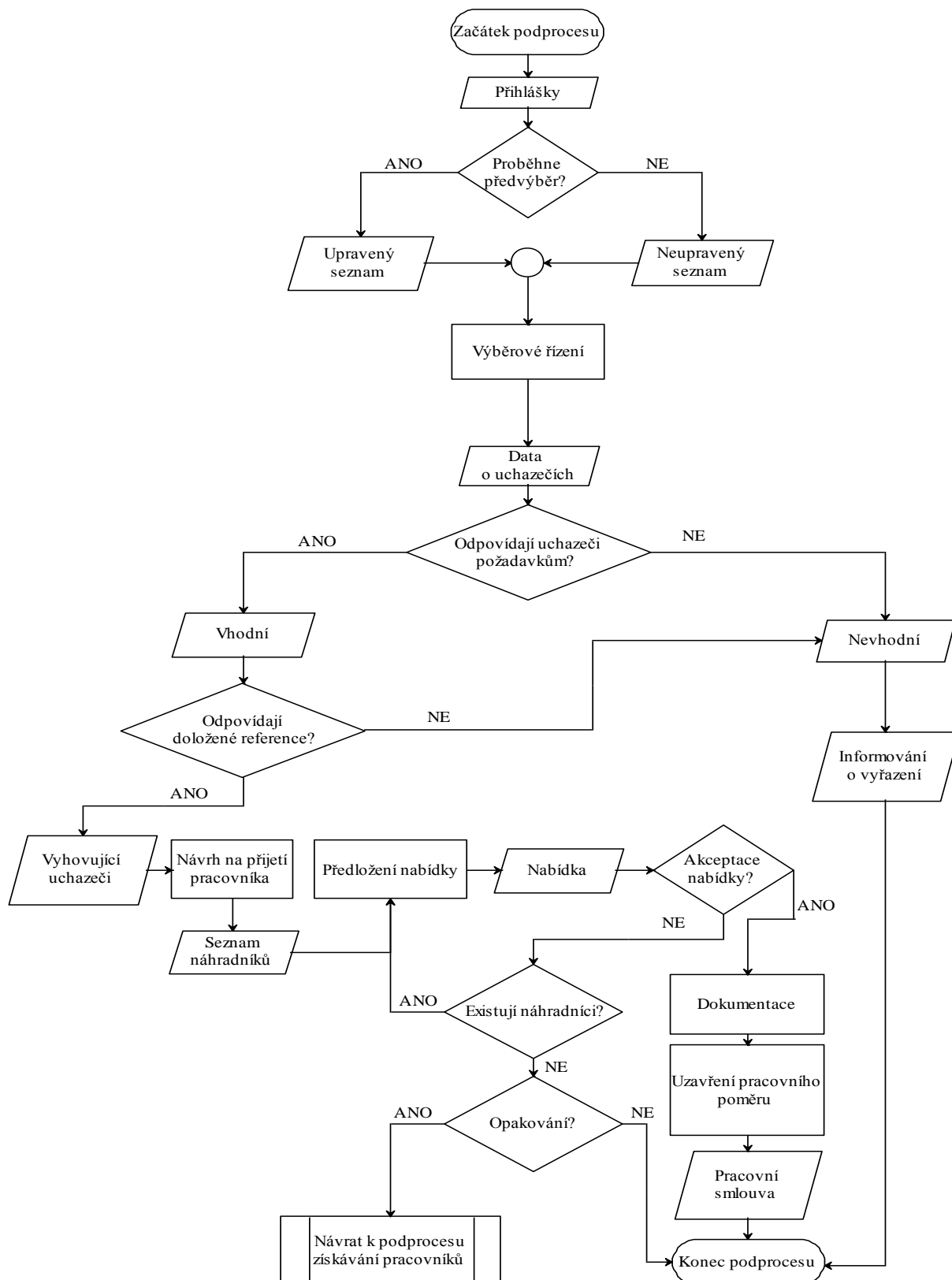
V současné době vyvíjí společnost tlak na obsazení volných pozic, způsobující dlouhodobý nedostatek odborníků zejména v oblasti železničářských profesí. Společnost zaznamenala také klesající kvalitu absolventů většiny škol i uchazečů o práci. Proto klade největší důraz na adaptaci a návazné odborné vzdělání. I přes tyto skutečnosti roste zájem z řad absolventů středních a vysokých škol a kvalifikovaných a zkušených pracovníků.

Vybraná společnost využívá další metody získávání pracovníků: nabídku jednotlivých uchazečů, osobní doporučení (s možností odměny, pokud se jedná o preferované dělnické funkce), přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami se snaží společnost využívat jen minimálně a preferuje maximální využití vlastních zdrojů.

Společnost je v současné době schopna kvantifikovat pouze e-recruitment pro získávání pracovníků. V oblasti externích metod získávání pracovníků dochází k zaměření se na e-recruitment, spolupráci se vzdělávacími zařízeními, přímé doporučení a přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Ostatní metody by autor doporučil postupně omezovat, ukončovat a soustředit se na výše zmíněné metody, které lze kvantifikovat.

**Výběr pracovníků** začíná po obdržení všech přihlášek do výběrového řízení, následně může specialista PÚ provést předvýběr. U výběrových řízení sestávajících se z více kol, provádí první kolo zpravidla samostatně specialista a připraví seznam uchazečů. Tento seznam, spolu se CV uchazečů a svým doporučením k jednotlivým uchazečům, zasílá specialista k posouzení vedoucímu daného úseku řízení/provozní oblasti nebo jím pověřenému zaměstnanci. Následně dochází k potvrzení nebo doplnění o další uchazeče, vhodné pro účast na výběrovém pohovoru. U výběrových řízení, která probíhají v rámci jednoho kola, seznam uchazečů vhodných pro účast na výběrovém pohovoru konzultuje specialista s vedoucím nebo jím pověřeným zaměstnancem (Obrázek 16).





**Obrázek 16** Výběr pracovníků (Interní materiály vybrané společnosti, 2012, upraveno autorem)

Při výběrovém pohovoru dochází ke zhodnocení, nakolik daný uchazeč splňuje hlavní kritéria pro výběr, zda má předpoklady pro výkon dané pozice (odborné, osobnostní

a charakterové). Struktura a počet kol výběrového pohovoru závisí na charakteru pracovní pozice a specifikovaných požadavcích.

Specialista PÚ při obsazování pracovního místa ověřuje požadované jazykové a odborné znalosti i dovedností uchazečů. Dále se stanovuje osobní profil metodou psychodiagnostiky. Využívají se testy odborných znalostí, jazykové testy, případové studie, assessment a development centra, testy osobností, psychodiagnostické testy, psychologické vyšetření apod. Testování provádí specialista PÚ nebo externí dodavatel. Rozsah a výběr nástrojů pro ověření znalostí a dovedností závisí na charakteru pracovní pozice a požadavcích specifikovaných ve formuláři „Požadavek na obsazení pracovního místa“.

U vhodných uchazečů, kteří i nadále splňují požadavky pracovního místa, ověří specialista PÚ pracovní reference u předchozích zaměstnavatelů.

Při vyhodnocení výběrové řízení probíhá mezi specialistou PÚ a vedoucím vzájemná spolupráce a komunikace. Přihlíží se zejména k:

- dokumentaci doručené uchazečem pro účast ve výběrovém řízení,
- výběrovému pohovoru,
- výsledkům testů,
- referencím,
- požadavkům uchazeče,
- dalším kritériím.

Výsledkem je výběr uchazeče, kterému specialista PÚ učiní nabídku pracovního uplatnění. Specialista stanoví seznam náhradních uchazečů pro případ, že by vítěz výběrového řízení pracovní nabídku odmítnul. Informace o ukončení výběrového řízení a výběru uchazeče předává specialista PÚ vedoucímu nebo jím pověřenému zaměstnanci.

Na základě rozhodnutí o vítězném uchazeči pro obsazení dělnické funkce se nástupní podmínky odvíjejí z předloženého požadavku na obsazení pracovního místa, případné úpravy nebo upřesnění podmínek zasílá specialista PÚ elektronicky k odsouhlasení vedoucímu. V případě, že konečně nástupní podmínky neodpovídají požadavku, podléhají schválení generálního ředitele společnosti.

Vybraná společnost využívá všechny metody výběru pracovníků, které jsou uvedené v teoretické části práce (pododdíl 1.7.2). Dle autora by činnost předvýběru měla být realizována vždy. Předvýběr umožní vyloučení uchazečů, kteří nesplnili základní požadavky na volné pracovní místo. Výběrové řízení by pak probíhalo výlučně s uchazeči, kteří splnili dané

požadavky. Dále chybí zpětná vazba od přijatého zaměstnance o průběhu výběrového řízení a uvedení na pracovní místo.

#### **2.4.4 Rozvoj pracovníků**

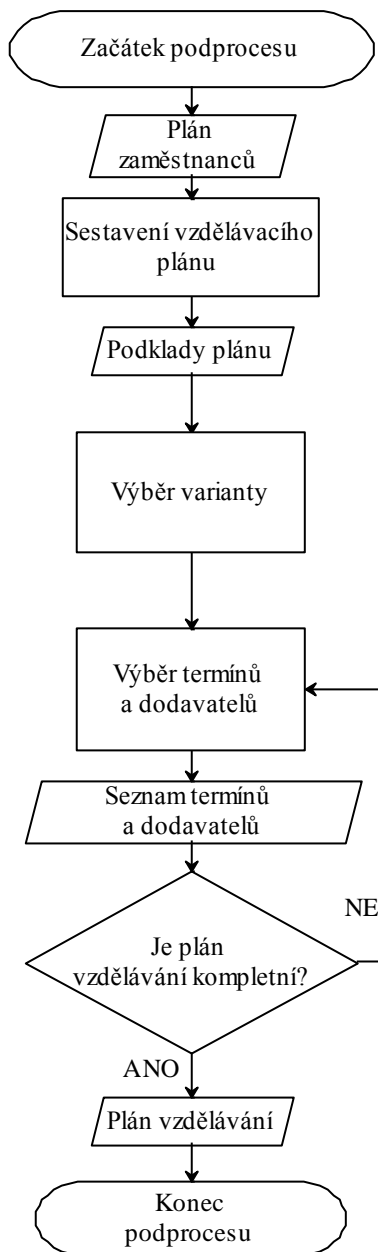
Při rozvoji pracovníků v oblasti vzdělávání se rozlišují pojmy prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Prohlubováním se rozumí aktualizace stávajících vědomostí, poznatků a dovedností. Doplnění kvalifikace o nové vědomosti, poznatky a dovednosti vyplývající z KPM, PPF a udržování a obnovování kvalifikace. Zvyšováním se rozumí rekvalifikace, získání vyššího stupně vzdělání a rozšíření kvalifikace nad rámec požadavků stanovených KPM.

Kvalifikace se člení na závaznou (bez této kvalifikace nesmí zaměstnanec vykonávat pracovní činnost v dané profesi) a doporučenou (přesahující rámec kvalifikace závazné, která je zaměřená na rozvoj a zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve vztahu k jejich širšímu využití v organizaci).

Závazná kvalifikace je dána aplikací obecně závazných právních předpisů i předpisů o kvalifikaci zakotvených v interních směrnících. Tato kvalifikace je zakotvena v KMP a je průběžně aktualizována.

Charakteristika KPM se zpracovává a aktualizuje elektronicky. Odpovědnost za pořízení a udržování aktuálnosti formou předávání návrhů na aktualizaci charakteristik v ní uvedených na PÚ nese příslušný vedoucí provozní oblasti/úseku řízení. Změny ve vazbě na zákoník práce upravuje v KPM PÚ.

Při plánování prohlubování kvalifikace se vychází z údajů v personálním informačním systému. Plánování zahrnuje zpracování nabídky vzdělávacích akcí, která obsahuje seznam zaměstnanců provozní oblasti/úseku řízení. Nabídky vzdělávacích akcí zpracovává PÚ pro každé čtvrtletí vždycky nejpozději měsíc před začátkem nového čtvrtletí. Aktuální nabídku externích vzdělávacích akcí zveřejňuje PÚ. Následně provede vedoucí oblasti/úseku výběr termínů vzdělávacích akcí pro jednotlivé zaměstnance. Na základě výběru sestaví vedoucí závazný „Plán vzdělávání“ jako řízený dokument na dané čtvrtletí. Plán musí obsahovat i periodická školení zaměstnanců a předává se elektronicky PÚ k realizaci, a to nejpozději do 14 dnů po předání nabídky (Obrázek 17).



**Obrázek 17** Plánování vzdělávání (Interní materiály vybrané společnosti, 2015, upraveno autorem)

Z výše uvedeného diagramu je patrné, že PÚ může využít následující varianty při sestavování plánu vzdělávání:

- varianta 1 - vzdělávání bude zajišťováno interními dodavateli,
- varianta 2 - vzdělávání bude zajišťováno externími dodavateli,
- varianta 3 - vzdělávání bude zajišťováno interními i externími dodavateli.

Průběžný výcvik THP je v dále uvedených skupinách zaměř a organizován takto:

- zaměstnanci ve vedoucích funkcích,
- zaměstnanci v ostatních THP funkcích,
- zaměstnanci v dělnických funkcích,
- individuální výcvik zaměstnanců.

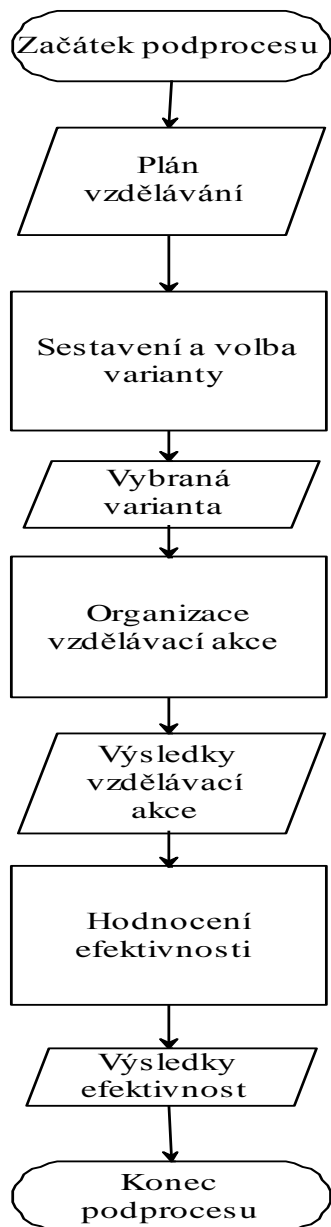
Výcvik **zaměstnanců ve vedoucích funkcích** je zaměřen na procesy nepřetržitého zlepšování a zabezpečování systému řízení jakosti, řízení environmentu, managementu hospodaření s energií a řízení služeb a jejich aplikací v podmínkách konkrétních pracovišť. Pokud je výcvik realizován formou školení, pak je prováděn externími lektory nebo odbornými zaměstnanci a je doplněn podle aktuálních potřeb konkrétních pracovišť. Za zajištění výcviku formou školení odpovídá PÚ ve spolupráci se zmocněncem pro výše zmíněné systémy.

Pro **zaměstnance v ostatních THP funkcích** se výcvik zaměřuje na politiku jakosti, všechny výše uvedené systémy v návaznosti na příslušnou provozní oblast/úsek řízení, cíle daného pracoviště, informování o preventivních a nápravných opatřeních, na instrukce a technologické postupy apod. Pokud je výcvik realizován formou školení, je prováděn odbornými zaměstnanci nebo zaměstnanci ve vedoucích funkcích. Za zajištění odpovídá příslušný vedoucí ve spolupráci s koordinátory systémů řízení. Průběžným výcvikem je i účast zaměstnanců na poradách.

**Průběžný výcvik zaměstnanců v dělnických funkcích** je realizován prostřednictvím pracovních porad a je prováděn vedoucími pracoviště. Obsah musí být zaměřen podle aktuálních potřeb konkrétního pracoviště. Za zajištění odpovídá příslušný vedoucí pracoviště.

**Individuální výcvik zaměstnanců** je zaměřen na specializované vzdělávání v činnostech zajišťování jakosti, environmentu, hospodaření s energiemi, bezpečnosti a BOZP podle jejich odborného zaměření koordinátorů systému a interních auditorů. Za zajištění tohoto výcviku odpovídá PÚ, kterým přitom spolupracuje s příslušným vedoucím a se zmocněncem pro systémy řízení.

Za zajištění plánu vzdělávání nárokovaných vzdělávacích akcí odpovídá PÚ. Vzdělávací akce se realizují prostřednictvím interních lektorů nebo externích dodavatelů. PÚ ve spolupráci s příslušnými vedoucími stanoví na základě analýzy vzdělávacích akcí kritéria pro výběr dodavatele (kvalita lektora, cena, přizpůsobení podmínkám, předchozí reference, odbornost, místo konání apod.). PÚ následně osloví konkrétního dodavatele, vybere z nabídky dodavatelů vzdělávacích služeb nebo vyhlásí výběrové řízení (Obrázek 18).



**Obrázek 18** Realizace vzdělávání (Interní materiály vybrané společnosti, 2015, upraveno autorem)

PÚ má na výběr z těchto variant:

- varianta 1 - vzdělávací akce zajistí vybraní interní lektoři,
- varianta 2 - proběhne interní výběrové řízení na organizátora vzdělávací akce,
- varianta 3 - vzdělávací akce zajistí vybraný externí dodavatel,
- varianta 4 - uskuteční se výběrové řízení na externího dodavatele,
- varianta 5 - na vzdělávací akce se budou podílet interní lektoři a konkrétní externí dodavatelé,
- varianta 6 - pomocí výběrového řízení dojde k výběru interních lektorů a externí dodavatelů.

Zajištění vzdělávání záleží na dostupnosti kvalifikovaných interních lektorů. Pokud nejsou ve vybrané společnosti dostupní interní lektoři, je nutné využití externích lektorů. Nedílnou součástí nabídky jsou předpokládané náklady a termíny vzdělávacích akcí (pokud jsou známy). Následně je nabídka zaslána na vedoucí jednotlivých provozních oblastí a ředitele jednotlivých úseků.

Za účast podřízených zaměstnanců jsou odpovědní nadřízení vedoucí. Evidenci o účasti na vzdělávacích akcích zajišťuje PÚ v personálním informačním systému. Příslušní vedoucí využívají evidenci vzdělávání pro potřeby zjištění platnosti kvalifikace k výkonu práce, k přípravě na hodnocení zaměstnanců a k plánování vzdělávání zaměstnanců. Doklady o kvalifikaci zaměstnance jsou uloženy na pracovišti u vedoucího pracoviště, který v případě převedení zaměstnance na jiné pracoviště nebo ukončení pracovního poměru tyto doklady prokazatelně předá PÚ. Pokud zaměstnanec přechází na jiné pracoviště, předají si vedoucí dokumenty mezi sebou. PÚ ověřuje, zda se předání uskutečnilo.

Účast zaměstnance na vzdělávacích akcích je klasifikována a hrazena takto:

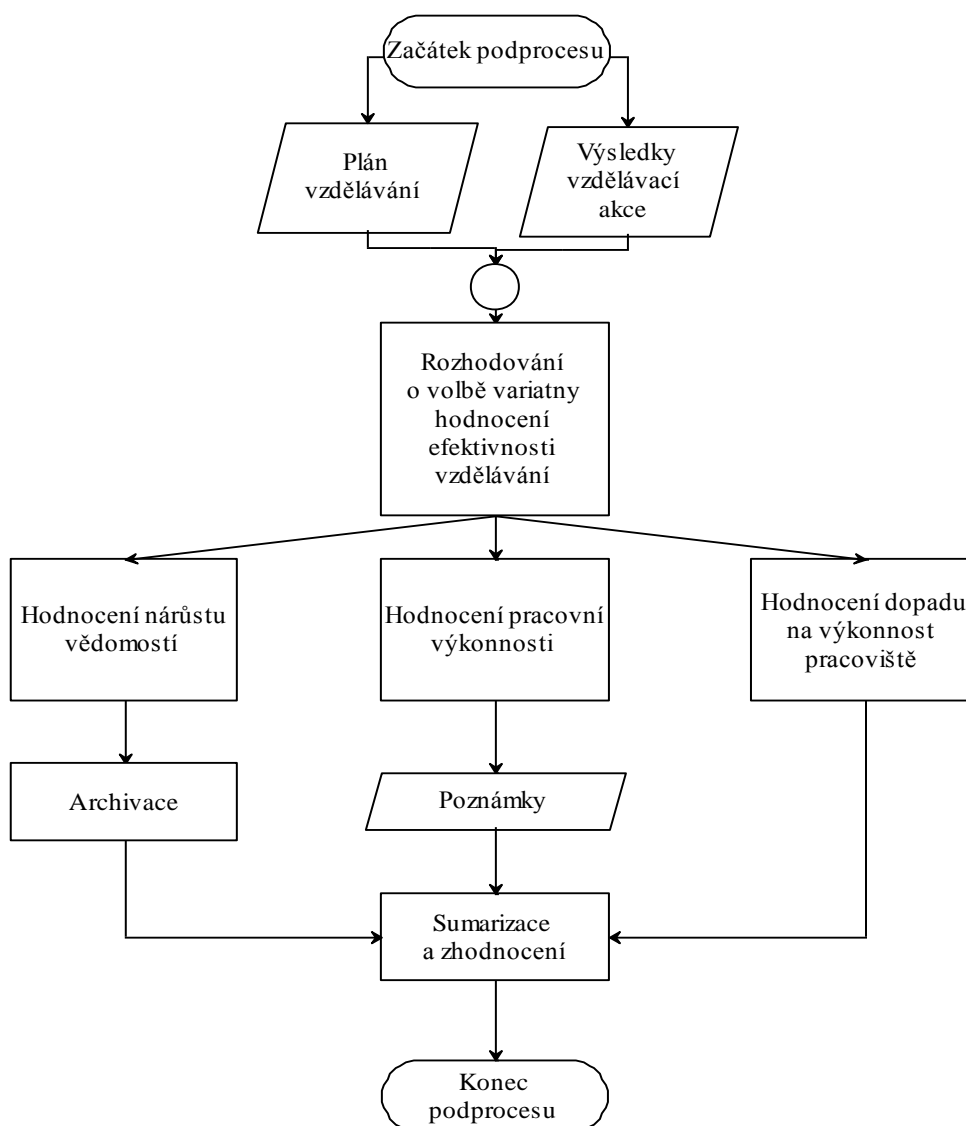
- při účasti na prohlubování kvalifikace jako odpracovaná směna,
- při účasti na zvyšování kvalifikace náhradou mzdy,
- při účasti na vzdělávacích akcích mimo stanovenou pracovní dobu jako přesčasová práce s možností poskytnutí náhradního volna,
- na základě dohody se zaměstnancem jako účast v osobním volnu bez náhrady mzdy.

Hodnocení realizace výcviku je kvantitativním hodnocením plnění plánu vzdělávání. Toto hodnocení po uplynutí čtvrtletí, pro které byl plán vzdělávání sestaven, zajišťuje vedoucí provozní oblasti/úseku řízení. Zjištěné rozdíly mezi plánem vzdělávání a skutečnou účastí zaměstnanců se řeší zařazením zaměstnance do plánu vzdělávání pro další období, termínově vždy tak, aby nedošlo ke ztrátě odborné způsobilosti pro výkon činností sjednaných v pracovní smlouvě. Zařazení zaměstnanců předává vedoucí prokazatelným způsobem PÚ k realizaci.

Hodnocení přípravné fáze od zahájení jednání s dodavatelem až po realizaci vzdělávací akce provádí PÚ. Účastník vzdělávací akce provede hodnocení na formuláři „Hodnocení vzdělávací akce“, který obdrží od organizátora akce. Zpracované hodnocení předává nadřízenému. Takto zpracované hodnocení vzdělávací akce předá nadřízený vedoucímu PÚ do 10 dnů od ukončení akce. PÚ analyzuje na základě zpracovaných hodnocení účinnost akcí jak ve vztahu k dodavatelům, tak ve vztahu k jednotlivým zaměstnancům. Výsledky uplatňuje při tvorbě a vyhodnocování koncepce vzdělávání společnosti, při sestavování plánu vzdělávacích akcí jednotlivých zaměstnanců, při výběru a hodnocení dodavatelů.

Hodnocení efektivity vzdělávání a výcviku slouží pro ověřování, zda účast zaměstnanců na vzdělávacích akcích je přínosem pro společnost, zda měla žádoucí vliv na odborný a osobnostní rozvoj zaměstnanců, zda rozšiřuje potenciál zaměstnanců pro výkon stávajících pracovních zařazení nebo při přípravě na jiné pracovní zařazení. Hodnocení efektivity vzdělávání může mít následující formy (Obrázek 19):

- hodnocení nárůstu vědomostí,
- hodnocení pracovní výkonnosti,
- hodnocení dopadu na výkonnost pracoviště/úseku.



**Obrázek 19** Hodnocení efektivity vzdělávání (Interní materiály vybrané společnosti, 2013, upraveno autorem)

**Hodnocení nárůstu vědomostí** měří efektivity procesu učení při přenosu znalostí a dovedností na účastníka. Vhodným nástrojem pro vyhodnocování jsou písemné, praktické



či sebehodnotící testy před zahájením a ukončením vzdělávací akce, dotazníky, strukturované pohovory a akční plány. Za provedení hodnocení odpovídá specialista vzdělávání, který dle typu, rozsahu a formy vzdělávací akce rozhodne o provedení hodnocení a následně volí konkrétní nástroj pro každou vzdělávací akci zvlášť. Výstupy z hodnocení jsou archivovány po dobu tří let od dat provedení hodnocení.

**Hodnocení pracovní výkonnosti** sleduje dopady procesu učení na výkonnost jednotlivce v jeho práci. Jedná se o zjištění míry, v níž účastníci uplatňují poznatky a zkušenosti získané v rámci vzdělávací akce při své práci. Hodnocení provádí přímý nadřízený zásadně formou osobního pohovoru s podřízeným spolu s pořízením písemného záznamu.

**Hodnocení dopadu na výkonnost pracoviště/úseku** hodnotí výkonnost vzdělávací akce na efektivitu provozní oblasti/úseku řízení. Jde o zjišťování takových výstupů, jakými jsou například prodej, kvalita, plnění úkolů, změna chování k zákazníkům. Hodnocení provádí přímý nadřízený zásadně formou osobního pohovoru s podřízeným spolu s pořízením písemného záznamu.

Pro podporu hodnocení efektivnosti obdrží přímý nadřízený od specialisty vzdělávání do tří měsíců od ukončení vzdělávací akce standardizovaný formulář „Hodnocení efektivnosti vzdělávání a výcviku“. Nadřízený provede pohovor a vyplní formulář, který posléze odešle specialistovi vzdělávání.

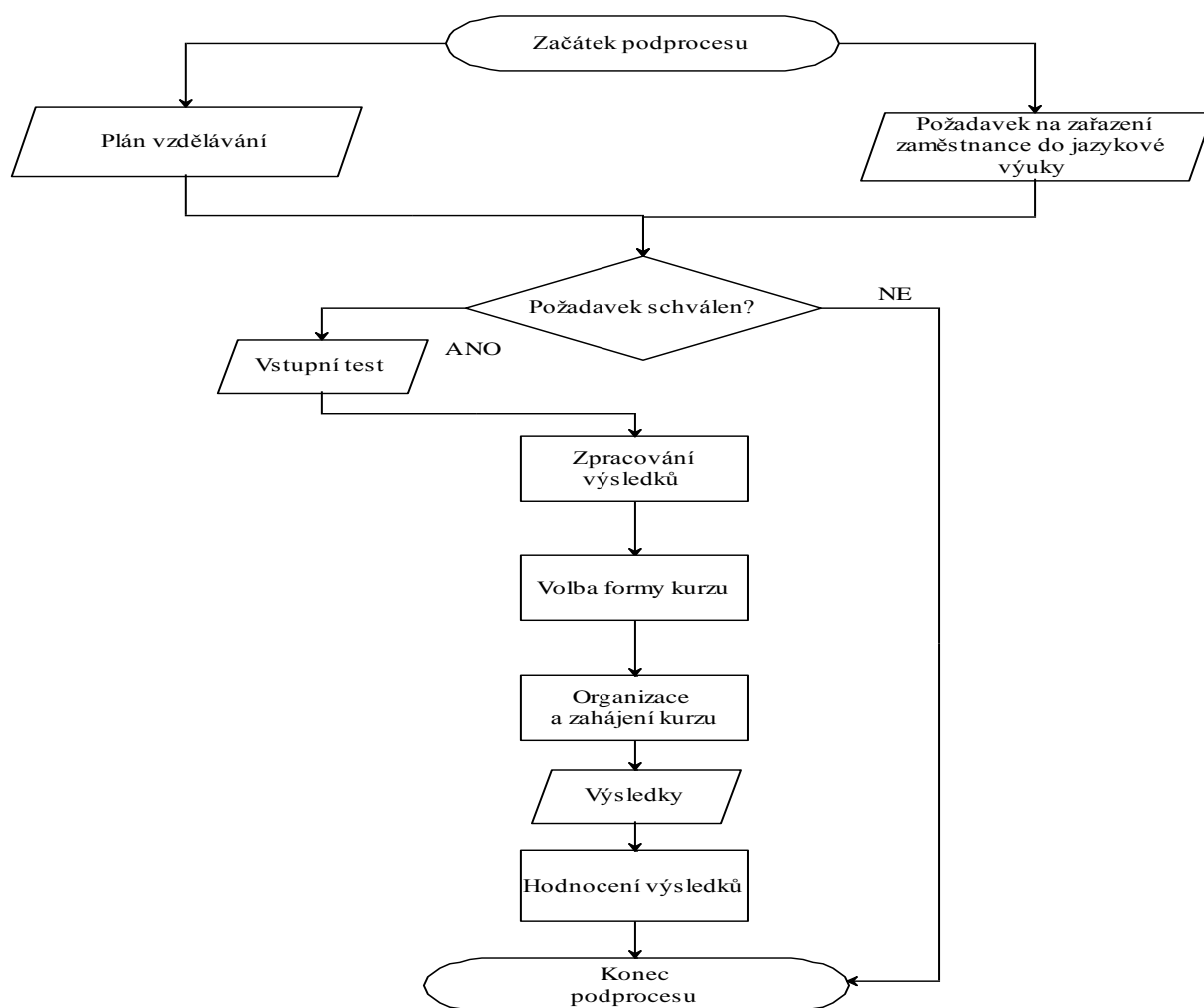
Vybraná společnost využívá všechny metody vzdělávání zaměstnanců (podkapitola 1.10.1) v průběhu školení prostřednictvím manažerské akademie, interního a externího vzdělávání. Hlavními tématy vzdělávání jsou komunikace, motivace, organizace práce, Time management, asertivita, konfliktní situace a vyjednávání. V současnosti je e-learning efektivní metodou vzdělávání zaměstnanců. Ve společnosti chybí větší provázání e-learningu s ostatními metodami a s plánem vzdělávání. V procesu vzdělávání není zahrnuté dobrovolné rozhodnutí zaměstnance o zvýšení kvalifikace. Pokud by se zaměstnanec sám rozhodl pro další vzdělávání prostřednictvím vzdělávacích zařízení, měla by společnost tuto aktivitu podporovat.

Při **jazykovém vzdělávání** je cílem systematické rozšiřování jazykových znalostí zaměstnanců v souladu s potřebami vybrané společnosti. Rozšiřování znalostí cizího jazyka (prioritně anglického a německého) odpovídá potřebám konkrétního pracovního místa.

Požadovanou úroveň jazykových znalostí stanovuje vedoucí provozní oblasti/úseku řízení. Tato úroveň je zaznamenána v KPM. Stanovená úroveň jazykových znalostí je výchozím podkladem pro zařazení zaměstnance do jazykového kurzu a je zahrnuta do plánu vzdělávání pro daný kalendářní rok (Obrázek 20).

Při výběru externích dodavatelů, kteří budou zajišťovat vzdělávací akci, je nutné stanovit cíl pro danou skupinu (např. Business English, zaměření anglického jazyka) a požávanou formu kurzu. Výběr se zaměřuje na jazykové školy na základě předchozích zkušeností a referencí. Kritéria pro výběr dodavatele jsou:

- kompletní zajištění administrativy (přehledy o docházce, statistiky úspěšnosti, slovní hodnocení),
- srozumitelný a jasně definovaný způsob poskytování zpětné vazby,
- dostupné portfolio lektorů (kvalifikace, zkušenosti),
- časové možnost výuky (časová flexibilita),
- cena (i za případné dodatečné aktivity),
- metoda výuky,
- smluvní podmínky (zrušení výuky, penále),
- možnost zajištění výuky na různých místech ČR.



**Obrázek 20** Jazykové vzdělávání (Interní materiály vybrané společnosti, 2012, upraveno autorem)

Výuka cizích jazyků je ve společnosti realizována v následujících formách kurzů: skupinové kurzy firemní, skupinové kurzy veřejné, individuální kurzy, intenzivní docházkové a pobytové kurzy, příprava na jazykové zkoušky.

**Skupinové kurzy firemní** představují standartní formu výuky probíhající v prostorách vybrané společnosti. Do těchto kurzů jsou zaměstnanci zařazováni přednostně. Každou skupinu tvoří tři až osm osob, obsah se vztahuje převážně k situacím z pracovního prostředí. Zlepšení znalostí jazykové úrovně je ověřováno při ročním testování.

**Skupinové kurzy veřejné** jsou poskytovány výjimečně za podmínky, že v regionu je pouze minimální počet zaměstnanců s nárokem na studium jazyka, ale bez nároku na individuální formu kurzu. Tato forma výuky podléhá opětovnému schvalování vedoucího provozní oblasti/řízení úseku.

**Individuální kurzy** mohou zaměstnanci navštěvovat dle zastávané funkce (má zaměstnanec nárok) a u nemanagerských funkcí, pokud je nutné dosáhnout požadované úrovně ve velmi krátké době.

**Intenzivní kurzy** jsou specificky určené a přesně vymezené pro cílovou skupinu. Kurz může trvat maximálně 2 týdny. Zaměstnanec může tento kurz využít pouze jednou za kalendářní rok.

**Příprava na jazykové zkoušky** je určená pro zaměstnance, kteří pro vykonávání práce potřebují oficiální certifikát o jazykových znalostech.

Pro hodnocení úrovně jazykových znalostí se vychází ze stupnice mezinárodně uznávaného systému nazvaného společný referenční rámec jazykových znalostí (C2, C1, B2, B1, A2 a A1).

Přihlášení do kurzu probíhá na základě formuláře „Požadavek na zařazení zaměstnance do jazykové výuky“, který schvaluje vedoucí provozní oblasti/úseku řízení. Při výběru musí vedoucí respektovat následující požadavky:

- každodenní využití cizího jazyka při plnění pracovních povinností,
- korespondence v cizím jazyce,
- potřebu komunikovat s cizinci na pracovišti,
- práce s cizojazyčnými dokumenty,
- přípravy na vyšší pracovní funkci.

Specialista vzdělávání posuzuje oprávněnost předloženého požadavku a předává jej ke schválení personálnímu řediteli. V případě schválení absolvuje zaměstnanec vstupní test pro

zařazení do příslušného jazykového kurzu. Zaměstnanec je zařazován nejdříve po skončení zkušební doby. Standardně jsou zaměstnanci zařazováni do kurzů dle níže uvedené tabulce 8.

**Tabulka 8** Zařazení zaměstnanců do jazykových kurzů

Zaměstnanec	Forma výuky	Min. počáteční úroveň	Časová dotace
<b>Vrcholový management</b>	Individuální, intenzivní	B2/C1	2 – 4 VH <sup>11</sup> týdně
<b>Střední management, specialisté, klíčoví zaměstnanci</b>	Skupinová interní, individuální	A2/B1	2 VH týdně
<b>Odborní zaměstnanci provozů</b>	Skupinová interní (výjimečně veřejný kurz)	A1/A2	2 VH týdně
<b>Ostatní THP</b>	Skupinová interní (výjimečně veřejný kurz)	A1/A2	2 VH týdně

Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2012)

Jazykové vzdělávání organizačně zajišťuje specialista vzdělávání. Výuka je plně hrazená zaměstnavatelem s výjimkou veřejného kurzu, u kterého je stanovena maximální částka příspěvku zaměstnavatele. Učební materiály jsou definovány konkrétními lektory a zaměstnanci jsou povinni si konkrétní učební materiály zabezpečit na své náklady. Aktuální seznam vybraných či doporučených dodavatelů spravuje specialista vzdělávání. Podmínky docházky a hodnocení jsou dostupné na intranetu vybrané společnosti.

Jazykové vzdělávání ve vybrané společnosti je nedílnou součástí procesu vzdělávání. Chybí zpětná vazba mezi zaměstnanci v jednotlivých formách kurzů a vedoucími pracovníky. Výběr dodavatele neuvažuje doporučení od jednotlivých zaměstnanců. V případě výběru externích dodavatelů jsou určena kritéria pro výběr (cena, dostupnost, forma, místo vzdělávání, kvalita lektora), není však kvantifikovaná jejich váha. Není zcela jasné, jaké kritérium či kombinace kritérií je rozhodující pro konečný výběr.

#### 2.4.5 Motivace

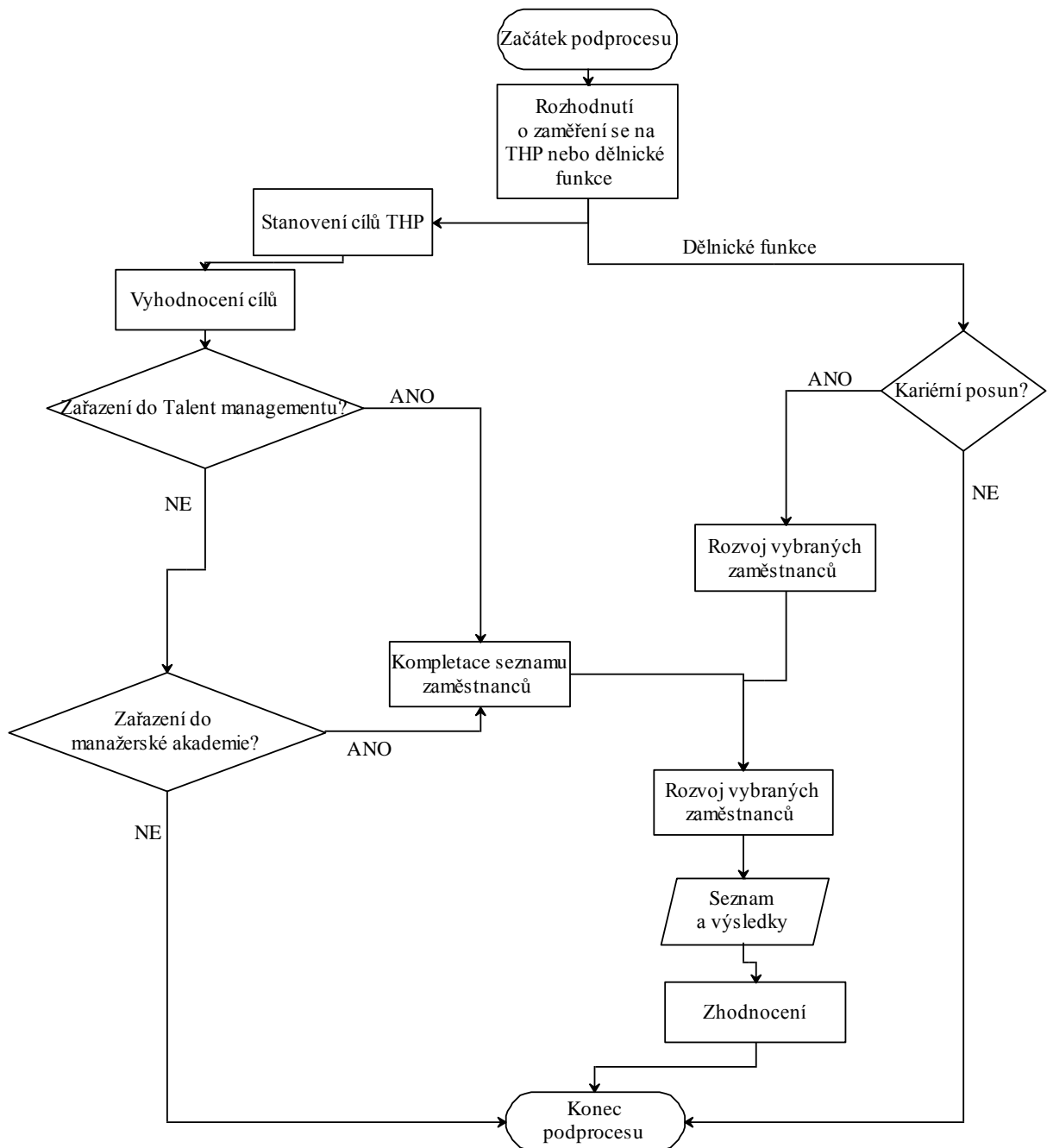
THP mají nastavené cíle, které jsou jednou ročně vyhodnocovány. V rámci vyhodnocení se mapuje potenciál a rozvoj zaměstnance. Vybraní zaměstnanci s potenciálem mohou být

<sup>11</sup> Vyučovací hodina (VH) je stanovena na 45 minut.

zařazení do Talent managementu nebo do manažerské akademie. V rámci Talent managementu je cílem rozšíření povědomí zaměstnance o změně a inovaci uvnitř společnosti. Důležitým aspektem je naučení talentů potřebné know-how cestou „by doing“, která umožňuje praktické využívání nabitých znalostí. Předmětem Talent managementu je vypracování projektů, jež stanovuje vedení společnosti. Každý projekt má svého klienta a také patrona. Talenti jsou proškolení v oblastech interního vyjednávání, marketingových a leadershipových dovedností. V současné době jsou ve vybrané společnosti dva projektové týmy po pěti členech. Ukončení a předložení konečných výsledků se očekává v červnu 2017.

Cílem manažerské akademie je osvojení si komplexních manažerských dovedností, tzn. získat ucelenou představu o roli manažerů, osvojit si postupy a techniky manažerské práce na praktických příkladech a vybudovat správné manažerské postoje. Od roku 2015 prošlo více než 60 vedoucích zaměstnanců manažerskou akademií.

Zaměstnanci v dělnických funkcích mohou projevovat zájem o kariérní posun. Pokud jejich kvalifikace, odbornost, dovednosti a zdravotní způsobilost odpovídají dané profesi, je možné posun nabídnout a zajistit na základě doporučení a schválení přímým nadřízeným. Kariérním posunem je přeřazení na jiné místo nebo zařazení do kurzu (akreditované školicí středisko). Společnost disponuje akreditací na interní školicí středisko, v tomto středisku probíhají školení posunovačů, vedoucích posunu, strojvedoucích atd. Například vlakvedoucí může být svým nadřízeným nominován do kurzu vozmistrů. Rozšíří si tak znalosti a profesnost (víceprofesnost), tzn. má větší znalosti a dovednosti u zaměstnavatele, ale zároveň i na trhu práce. Strojvedoucí na vlečce může absolvovat kurz s licencí na celostátní dráhu. Kurz je plně hrazen zaměstnavatelem (Obrázek 21). V roce 2016 provedl drážní úřad státní dozor se zaměřením na plnění povinností akreditovaného školicího střediska pro strojvedoucí. Závěr státního dozoru byl pozitivní.



**Obrázek 21** Motivace zaměstnanců (autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti)

Zaměstnanci se mohou účastnit výběrových řízení. To umožňuje přechod z dělnických funkcí na THP (např. mistr výpravčí přechod na dispečink jako dispečer).

Pro správnou motivaci lze využít „Thomas International testu“, který se používá při výběru zaměstnanců. Test analyzuje osobnostní profil uchazeče a obsahuje dvě části (analýza a zpráva pro uchazeče). Testování probíhá přes internetový odkaz zasláný PÚ společnosti. Z testu se zjišťují osobnostní charakteristiky (např. nezávislost, vytrvalost), osobní motivace,

pracovní předpoklady (pracovní prostředí), charakteristická slova popisují osobnost a motivátory (Obrázek 22).

### Motivátory



Tento člověk je motivován jistotou svého pracovního prostředí ve spojení s výzvou, autoritou a standardními pracovními postupy. Stejnou důležitost pro něj mají: šťastný rodinný život, upřímné ocenění, ujišťování o správnosti vlastního jednání a příležitost k postupu.

Jestliže bude mít tento člověk nadřazeného, mělo by se jednat o diplomatického a přímého vedoucího, který si bude uvědomovat, že tento jedinec nejlépe pracuje v bezpečném a uspořádaném pracovním prostředí. Pracovní parametry by měly být definovány naprosto jasně a požadavky a termíny projednány a odsouhlaseny. Potom by měl tento člověk dostat tolik autority i odpovědnosti, aby zadaný úkol dokončil a vyřešil po svém.

### **Obrázek 22** Thomas International Test (Interní materiály vybrané společnosti, 2017)

Hlavní motivací zaměstnanců je podle průzkumu vybrané společnosti práce, nadřizený, dobrá atmosféra na pracovišti, v kolektivu, renomé společnosti, propagace společnosti (Employer Branding). Jednou ročně probíhá vyhlášení nejlepších zaměstnanců. Při veřejném ohlášení obdrží zvolený zaměstnanec ocenění a flexipass (poukázka na volnočasové aktivity). Zaměstnanci mají možnost zapojit se do interních projektů (charitativní akce) dále se mohou zapojovat do prezentování společnosti ve videích (promo videa, náborová videa).

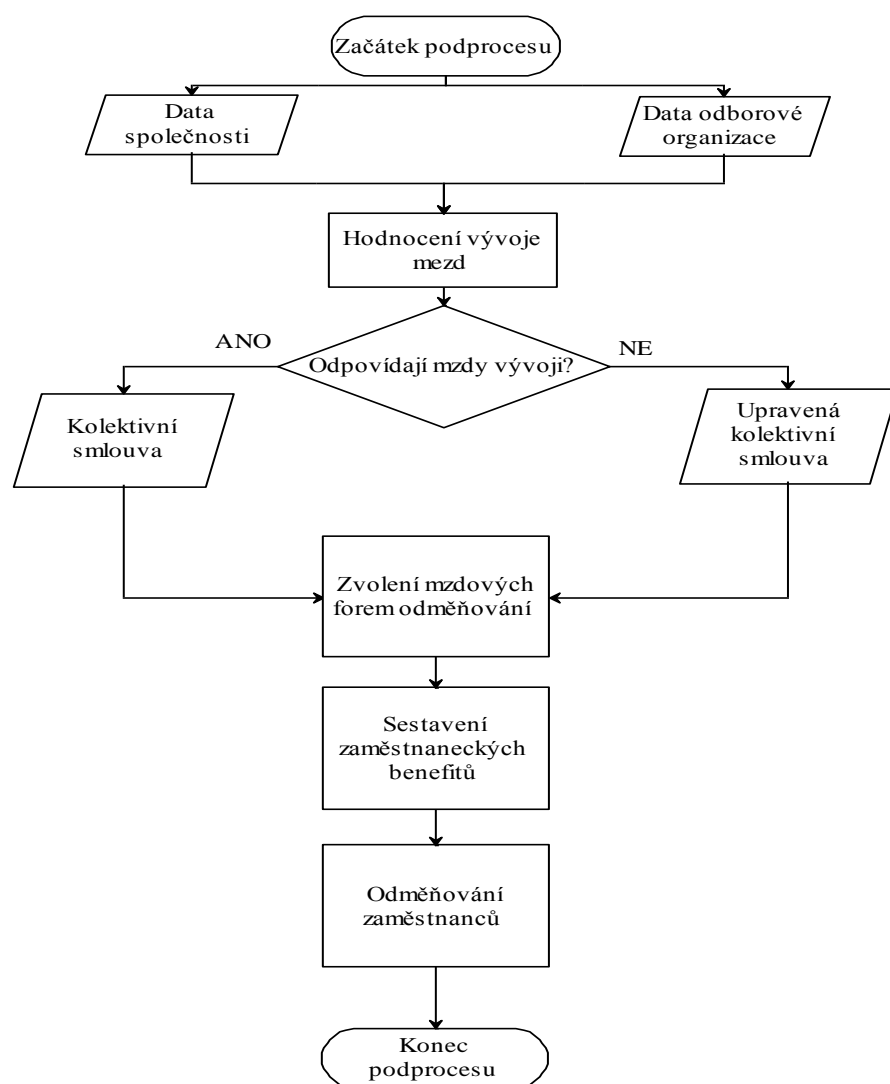
Dalším způsobem motivování zaměstnanců u vybrané společnosti je projekt „Koumák“ (příloha L). Jedná se o projekt podávání, posuzování a realizací návrhů na zlepšení a optimalizace procesů ve společnosti. Cílem je neustále zvyšování konkurenceschopnosti společnosti. Navrhovatel předkládá návrh na zlepšení formou „Formuláře návrhu na zlepšení“, který je dostupný na jednotlivých pracovištích a na intranetu společnosti. Vyplněný formulář se zasílá na centrum zpracovávající návrhy elektronickou nebo interní poštou. Odměna za podání návrhu na zlepšení při formální správnosti je stanovena na 200 Kč za návrh. Tuto odměnu obdrží zaměstnanec ve formě flexipassu (poukázka v předemtné nominální hodnotě). Pokud je návrh doporučen k realizaci, vzniká autorovi nárok na odměnu ve výši 1 000 Kč. Odměna za realizaci návrhu na zlepšení je stanovena ve výši 10 % z čistého přínosu, maximálně do výše 200 000 Kč. U návrhů, kde není možné vyčíslit přínos v penězích, je stanovena maximální výše 200 000 Kč.

V oblasti motivování není aplikovaná žádná teorie motivace. Motivace probíhá pomocí Talent managementu, manažerské akademie a projektu „Koumák“. Východiskem by byla kombinace některé z uvedených teorií (uvedených v oddílu 1.11) a využívání personálního

informačního systému. V této oblasti jsou velké rezervy, které umožňují široké uplatnění teorií motivace.

#### 2.4.6 Systém odměňování

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda. Česko (2006) charakterizuje mzdu jako peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za mzdu se nepovažují plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo obligací, odměna za pracovní pohotovost, věrnostní, jubilejní a stabilizační odměny (Obrázek 23).



**Obrázek 23** Systém odměňování (Interní materiály vybrané společnosti, 2016, upraveno autorem)

Při výkonu dělnických funkcí jsou zaměstnanci odměňováni hodinovou mzdou. THP jsou odměňováni tarifní měsíční mzdou nebo smluvní mzdou. Zařazení zaměstnance do



příslušné kategorie, povolání, funkce a tarifního stupně se provádí srovnáním vykonávané pracovní činnosti a s příklady prací uvedených v katalogu pracovních míst. Podmínky a pravidla pro zařazování zaměstnanců dělnických funkcí a THP jsou uvedeny v příslušných katalozích společnosti.

Hodnocení vývoje mezd provádějí společnost a odborová organizace společně za první pololetí, za první – třetí čtvrtletí a celý rok kumulativně. Za správnost podkladů a výpočet odpovídá personální ředitel(ka). Vývoj mezd a hodinových výdělků zaměstnanců je hodnocen s ohledem na strukturální změny, rozsah přesčasové práce, pracovní neschopnosti zaměstnanců a další faktory.

Základní mzdové formy aplikované společností jsou:

- základní (tarifní) mzda v Kč za hodinu nebo v Kč za měsíc,
- smluvní mzda,
- prémie, tj. nástavba tarifní mzdy,
- mzdové příplatky,
- mzda na dovolenou a mzda na Vánoce,
- mimořádné odměny,
- fond vedoucího,
- ostatní formy odměňování.

Postup při přiznávání **prémii** a vyhodnocování ukazatelů stanoví prémiový řád. Prémiový řád je sjednáván mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Účelem je hmotně zainteresovat zaměstnance pro včasné, kvalitní a aktivní plnění pracovních úkolů. Prémie je motivační složkou mzdy. V řádu se rozeznává výkonnostní, individuální a hospodárnostní prémie pro dělnické funkce a THP funkce odměňované tarifní mzdou. THP funkce odměňované smluvní mzdou obdrží roční odměny, které jsou závislé na výsledcích hospodaření vybrané společnosti.

**Výkonnostní prémie** je vázána na kvalitu a objem odvedené práce a je splatná v zúčtovacím období příslušného kalendářního měsíce. Mezi základní ukazatele patří plnění pracovních úkolů stanovených nadřízeným, kvalita odvedené práce, dodržování pracovních a technologických postupů a bezpečnost práce. Prémie je stanovena v procentuální výši sazeb prémie, stanovených jednotlivým funkcím na jednotlivých pracovištích. Plnění ukazatelů je vyhodnocováno měsíčně přímým nadřízeným.

**Individuální prémie** vyjadřuje hodnocení jednotlivých zaměstnanců vedoucím zaměstnancem zejména z pohledu samostatnosti, spolehlivosti a schopnosti spolupráce.

Ukazatele jsou odlišné u zaměstnanců odměňované hodinou mzdou (víceprofesnost, osobní aktivita, ochota a úsilí při plnění úkolů, vstřícnost) a měsíční mzdou (osobní iniciativa, spolupráce, ochota a úsilí, vstřícnost). Prémie je stanovena v procentuální výši sazeb stanových jednotlivým funkcím na jednotlivých pracovištích.

Splněním ekonomického ukazatele příslušného pracoviště, provozní oblasti nebo společnosti přísluší zaměstnancům **hospodárnostní prémie**. Vyplácení probíhá v zúčtovacím období následujícího kalendářního měsíce po hodnoceném období. Prémie je stanovena v procentuální výši sazeb stanových jednotlivým funkcím na jednotlivých pracovištích. Výše této prémie bude konkrétnímu zaměstnanci vyplacena v závislosti na odpracované době v hodnoceném období.

Mezi **mzdové příplatky** se řadí příplatek za práci o sobotách, nedělích nebo ve svátcích, v odpoledních směnách, v noci, za vedení pracovní čety, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za zaškolování a diferenciační příplatek (příloha M).

**Mzda na dovolenou** se zaměstnancům vyplácí ve výši nejméně 9ti násobku jejich denního výdělku ve II. čtvrtletí daného kalendářního roku ve výplatním termínu mzdy za měsíc květen. **Mzda na Vánoce** se vyplácí nejpozději ve výplatním termínu mzdy za měsíc listopad ve výši 11ti násobku denní výdělku za IV. čtvrtletí daného kalendářního roku. Denní výdělek se vypočte vynásobením průměrného hodinového výdělku podílem týdenní pracovní doby zaměstnance a počtu pracovních dní v týdnu. Nárok na mzdu na dovolenou a na Vánoce zanikne, pokud zaměstnanec neomluveně zameškal jednu nebo více směn či došlo u zaměstnanec k ukončení pracovního poměru.

**Mimořádné odměny** přiznává předseda představenstva. Poskytují se zaměstnancům za plnění pracovních úkolů, které se vyskytly mimořádně a jednorázově, k odměnění mimořádného hospodářského přínosu práce a za zabránění vzniku škod společnosti.

Mezi **ostatní formy odměňování** patří účast na odborném školení za účelem prohloubení kvalifikace (mzda ve výši průměrného výdělku), za zastupování, odměňování specialistů, mimořádné povolání na směnu.

Zaměstnancům vykonávající dělnické funkce se poskytuje **základní mzda** ve výši hodinového mzdového tarifu příslušného tarifního stupně a tarifní stupnice A – C (Tabulka 9). THP se poskytuje základní mzda ve výši měsíčního mzdového tarifu, který vychází z tarifního rozpětí příslušného tarifního stupně (Tabulka 10). Zaměstnanci odměňovanému měsíčním tarifem přísluší měsíční mzda stále ve stejné výši bez ohledu na to, kolik má měsíc dnů.

**Tabulka 9** Hodinové mzdové tarify v Kč 2016

Tarifní stupně		Profesní skupiny		
		A	B	C
	<b>1</b>	-	-	-
	<b>2</b>	-	-	73,0
	<b>3</b>	-	83,3	82,1
	<b>4</b>	-	93,2	90,3
	<b>5</b>	108,0	102,3	100,4
	<b>6</b>	118,5	115,4	112,8
	<b>7</b>	131,5	129,2	125,1
	<b>8</b>	146,3	141,1	136,6

Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2016)

Profesní skupina A zahrnuje strojvedoucí, profesní skupina B elektromechaniky, elektromechaniky motorových lokomotiv, mechaniky motorových lokomotiv, řidiče-strojníky, staniční dozorce, vedoucí posunu, vlakvedoucí, vozmistry, zámečníky kolejových vozidel, tranzitéry, sdělovací a zabezpečovací obvodáře a profesní skupina C všechny ostatní nepatřící do skupin A a B.

**Tabulka 10** Měsíční mzdové tarify v Kč 2016

Tarifní stupně	Tarif
<b>4</b>	12 940 – 16 390
<b>5</b>	14 230 – 18 490
<b>6</b>	15 760 – 20 370
<b>7</b>	16 900 – 22 640
<b>8</b>	18 420 – 24 970
<b>9</b>	19 960 – 27 240
<b>10</b>	20 280 – 29 900

Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2016)

Minimální mzda činí u zaměstnance odměňovaného hodinovou mzdou při 37,5 hodinové týdenní pracovní době 63,40 Kč/hod., u zaměstnance odměňovaného měsíční mzdou činí minimální mzda 10 280 Kč/měs., pokud obecně závazný platný právní předpis nestanoví částku vyšší. Zde se jedná o legislativní podmínku, sazby a částky neodpovídají situaci ve vybrané společnosti.

Odborová organizace spolu s vedením společnosti se dohodly poskytovat zaměstnancům v „Kolektivní smlouvě 2016-2020“ níže uvedené benefity:

- příplatek za odpolední směnu,
- příplatek za noční směnu nad rámec zákoníku práce,
- příplatek za víkendové směny,
- příplatek za práci přesčas nad rámec zákoníku práce,
- diferenční příplatek u zaměstnanců v režimu nerovnoměrně rozvržené pracovní doby,
- další příplatky související s rozvrhem pracovní doby,
- mzdu na dovolenou,
- mzdu na Vánoce,
- dárkový šek (Flexi Pass) na kulturní, společenské, zdravotní, sportovní apod. účely,
- pět dnů dovolené navíc,
- volno pro matky nebo pro osamělého rodiče pečující o dítě do 15 let věku,
- příspěvek na závodní stravování (na teplé či foliované jídlo),
- příspěvek na stravování jako kompenzaci v případě nemožnosti odběru teplého jídla,
- příspěvek na penzijní nebo životní pojištění,
- příspěvek na dětskou rekreaci, tj. zimní a letní tábory, školky nebo školy v přírodě a další ozdravné a sportovní pobyty, a to pro děti od tří let věku do ukončení středoškolského vzdělání,
- příspěvek na akce ozdravného charakteru zaměstnanců,
- jubilejní a stabilizační odměny,
- věrnostní příplatek.

Zároveň společnost zaměstnancům nabízí slevy u smluvních partnerů, například:

- RENOMIA různé druhy pojištění za zvýhodněných podmínek (odpovědnost pojištění vozidla, havarijní pojištění, úrazové pojištění atd.) a to včetně asistenčních služeb,
- rodinný balíček mobilních služeb operátora T-Mobile,
- slevu na nákup v prodejnách CANIS SAFETY a.s.,
- sleva na nákup v e-shopu KASA na [www.kasa.cz](http://www.kasa.cz),
- sleva nájemného vybraných RPG (dnes Residomo) bytů v Moravskoslezském kraji.

V roce 2016 vynaložila společnost téměř 80 mil. Kč na sociální politiku. Vynaložené finance se promítli v následujících nákladech:

- zaměstnanci obdrželi mzdu na dovolenou a Vánoce v celkové hodnotě 40 756 tis. Kč,

- společnost poskytla příspěvek na penzijní a životní pojištění v celkové výši 15 723 tis. Kč. V přepočtu to znamená, že většina zaměstnanců tento benefit využívá,
- příspěvek na závodní stravování v celkové výši 5 178 tis. Kč byl poskytnut těm zaměstnancům, kteří odebírají teplou nebo foliovanou stravu,
- na vzdělání externí (měkké i odborné dovednosti, kurzy kromě jazykových) vynaložila společnost 4 290 tis. Kč, k tomu na jazykové kurzy částku 1 081 tis. Kč, celkové náklady na externí vzdělání činily 5 371 tis. Kč,
- na dětskou rekreaci (zimní a letní tábory, školky a školy v přírodě, lyžařské výcviky apod.) společnost přispěla celkem 397 tis. Kč,
- náklady na pracovnělékařské služby – prohlídky vstupní, periodické, mimořádné, následné, výstupní, včetně odborných vyšetření představují 1 437 tis. Kč.
- na ostatní sociální náklady zaměstnavatel vynaložil částku 4 862 tis. Kč.

Výše uvedený systém představuje plošný systém zaměstnaneckých výhod. Návrh na aplikaci volitelného systému už proběhl v minulosti, ale byl zamítnut vedením společnosti. S ohledem na kolektivní smlouvu je možné benefity flexibilně upravovat. Mezi výše uvedenými benefity schází odměny za dárcovství krve. Společnost s odborovou organizací uplatňují sociální spravedlnost benefitů. Právě sociální spravedlnost zabraňuje plnohodnotnému využívání benefitů. Umístění „odměn za dárcovství krve“ jako benefitu by motivovalo zaměstnance a společnosti by umožnilo využívat výhody plynoucí z tohoto benefitu.

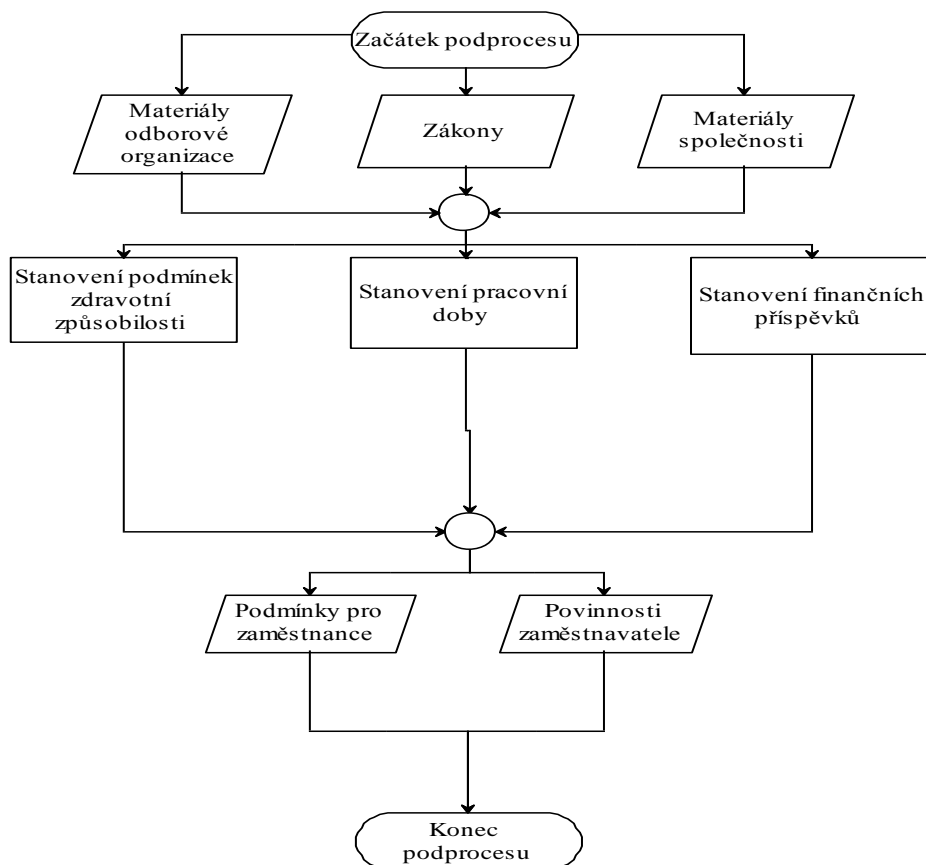
V porovnání s benefity uvedených ve výzkumu NN Pojišťovny a Penzijní společnosti (příloha H) se zjistily následující rozdíly:

- mobilní telefon (není uvedený v nabídce, protože pro vyšší pozice je přidělen v rámci pracovního místa),
- vzdělávání (neuvádí společnost jako benefit),
- pitný režim (není uveden v nabídce benefitů).

#### **2.4.7 Systém péče o pracovníky**

V péči o pracovníky se rozlišují oblasti pracovní, zdravotní a sociální (Obrázek 24). První oblastí v systému péče o pracovníky je **pracovní doba**. Pracovní dobu rozvrhuje po projednání s odborovou organizací zaměstnavatel v souladu s příslušnými ustanoveními zákoníku práce a kolektivní smlouvy. Směna je část stanovené týdenní pracovní doby bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec povinen na základě předem stanoveného rozvrhu směn odpracovat. Směna je přerušena přestávkou na jídlo a oddech, která se nezapočítává se do

pracovní doby. Přestávku jsou povinni zajistit vedoucí pracovišť po 4,5 hodinách nepřetržité práce v trvání nejméně 30 minut. Začátek, konec a délku přestávek na jídlo a oddech stanoví vedoucí pracovišť po projednání s příslušným odborovým orgánem. Postupuje se způsobem operativního určení podle provozní situace v určeném širším časovém rozmezí (dobu stanovují příslušní vedoucí nebo pověření zaměstnanci) nebo podle stanovení pevné doby.



**Obrázek 24** Systém péče o pracovníky (Interní materiály vybrané společnosti, 2016, upraveno autorem)

Na pracovištích, kde objektivně práci nelze přerušit a kde nemožnost přerušení práce vyplývá přímo z jejího charakteru, je zaměstnancům poskytována přiměřená doba pro oddech a jídlo. Takto poskytnutá přiměřená doba pro oddech a jídlo se do pracovní doby započítává, a nepodléhá povinnosti evidovat ji a odděleně od pracovní doby ji zaznamenávat.

Vedení evidence o odpracované době a absenci je povinností všech vedoucích zaměstnanců a zaměstnancům jim podřízených. Řádná evidence odpracované a neodpracované doby slouží jako podklad pro provádění záznamů do směnovek pro elektronické zpracování a výpočet mezd. Konkrétní způsob evidence odpracované a neodpracované doby na jednotlivých pracovištích společnosti stanoví vedoucí provozní oblasti, vedoucí úseku řízení, případně jimi určení zaměstnanci.

Při provádění evidence a kontroly odpracované doby a absence je ve společnosti uplatňována zásada vedení dvou na sobě nezávislých záznamů. Jedná se o:

- evidenci vedenou zaměstnavatelem,
- evidenci vedenou zaměstnancem (pouze u THP funkcí podle vlastního uvážení).

Druhou oblastí je **zdravotní způsobilost**. Zdravotní způsobilost k práci se posuzuje na základě zjištění zdravotního stavu zaměstnance (uchazeče o zaměstnání) při preventivní lékařské prohlídce provedené výhradně lékařem závodní preventivní péče, a to na základě znalostí požadavků, které práce na zaměstnance klade. Účast zaměstnance na preventivní lékařské prohlídce je považována za překážku v práci s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

V **sociální oblasti**, představující poslední oblast, je řešena problematika odstupného a finančního příspěvku při skončení pracovního poměru, závodního stravování, společenských setkání zaměstnanců, pracovnělékařských služeb, věrnostního přídatku, stabilizačních odměn, pojištění na zahraniční pracovní cestě, jednorázového odškodnění pozůstalým, příspěvku na penzijní pojištění/doplňkové penzijní spoření a životní pojištění, jubilejních odměn, akcí ozdravného charakteru, příspěvků na činnost důchodců a dětské rekreace.

Zaměstnanci, kterému končí pracovní poměr ze strany zaměstnavatele (ruší, přemísťuje nebo se stane nadbytečným), přísluší **odstupné a finanční příspěvek při skončení pracovního poměru**, v závislosti na délce pracovního poměru. Zvýšené odstupné nad rámec zákona bude poskytnuto zaměstnanci, pokud požádal zaměstnavatele o dohodu o ukončení pracovního poměru v době před počátkem výpovědní doby, nebo pokud bude pracovní poměr ukončen nejpozději k datu, kdy by uplynula výpovědní doba zaměstnance.

V případě **závodního stravování** je zaměstnavatel povinen zabezpečit zaměstnanci ve všech směnách jedno hlavní jídlo, jehož konzumace je umožněna ve směně nebo bezprostředně před směnou či po jejím ukončení, pokud přítomnost zaměstnance na pracovišti trvá alespoň tři hodiny. Pokud je směna včetně přesčasů rovna nebo převyšuje 11 hodin, nastává povinnost zajištění druhého hlavního jídla. Zaměstnanec hradí 45 % z celkové ceny jídla zaokrouhlené na celé Kč směrem dolů. Příspěvek zaměstnavatele na stravování je 55 % maximálně však do výše 44 Kč za hlavní jídlo.

Zaměstnavatel se podílí na hrazení výdajů spojených s konáním **společenských setkání zaměstnanců** na úrovni jednotlivých organizačních jednotek. Organizaci těchto setkání zajišťují příslušní vedoucí zaměstnanci. Finanční příspěvek je stanoven pro daný kalendářní rok ve výši 300 Kč na zaměstnance.

Zaměstnavatel zajišťuje zdravotní péči na základě smlouvy se zdravotnickým zařízením. **Pracovnílékařské služby** jsou zajišťovány v plném rozsahu. Poplatky spojené s lékařskou prohlídkou hradí zaměstnavatel.

Další oblastí jsou **Věrnostní přídavky a Stabilizační odměny**, které se poskytují zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trval nepřetržitě pět let ke dni 30. června daného roku. Odměna se poskytuje v ročních částkách podle doby trvání pracovního poměru (od 1 500 Kč do 2 500 Kč).

Společnost je povinna zajistit **pojištění na zahraniční pracovní cestě** před vysláním zaměstnance na své náklady. Pojištění musí zahrnovat: léčebné výlohy, převoz, přeložení, repatriaci, doprovázejícího opatrovníka, přivolání opatrovníka, zavazadla, úraz, odpovědnost za škody.

Zemře-li zaměstnanec následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, přísluší pozůstalému manželovi a nezaopatřenému dítěti **jednorázové odškodnění**, a to každému ve výši nejméně 240 000 Kč.

Společnost se zavazuje poskytovat zaměstnancům **příspěvek na penzijní pojištění/doplňkové penzijní spoření** nebo **soukromé životní pojištění**, a to dle volby zaměstnance. Společnost poskytne měsíčně příspěvek ve výši 1 000 Kč bez ohledu na výši příspěvku zaměstnance.

**Jubilejní odměny** připadají zaměstnancům k ocenění dlouholetého výkonu práce. Jedná se o 25 let doby v pracovním poměru, životní jubileum 50 let věku a při prvním ukončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo předčasný starobní, popřípadě při přiznání třetího stupně invalidity.

**Akce ozdravného charakteru** představují položku, která je určena k úhradě výdajů na pronájem sportovišť na akce pořádané zaměstnavatelem nebo odborovou organizací. Rovněž budou hrazeny z této položky příspěvky na dopravu pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky do výše 700 Kč.

Zaměstnavatel uhradí náklady na akce klubu důchodců organizované a realizované po předchozí dohodě se zaměstnavatelem. **Příspěvek na činnosti důchodců** je pro kalendářní rok stanoven ve výši 150 000 Kč.

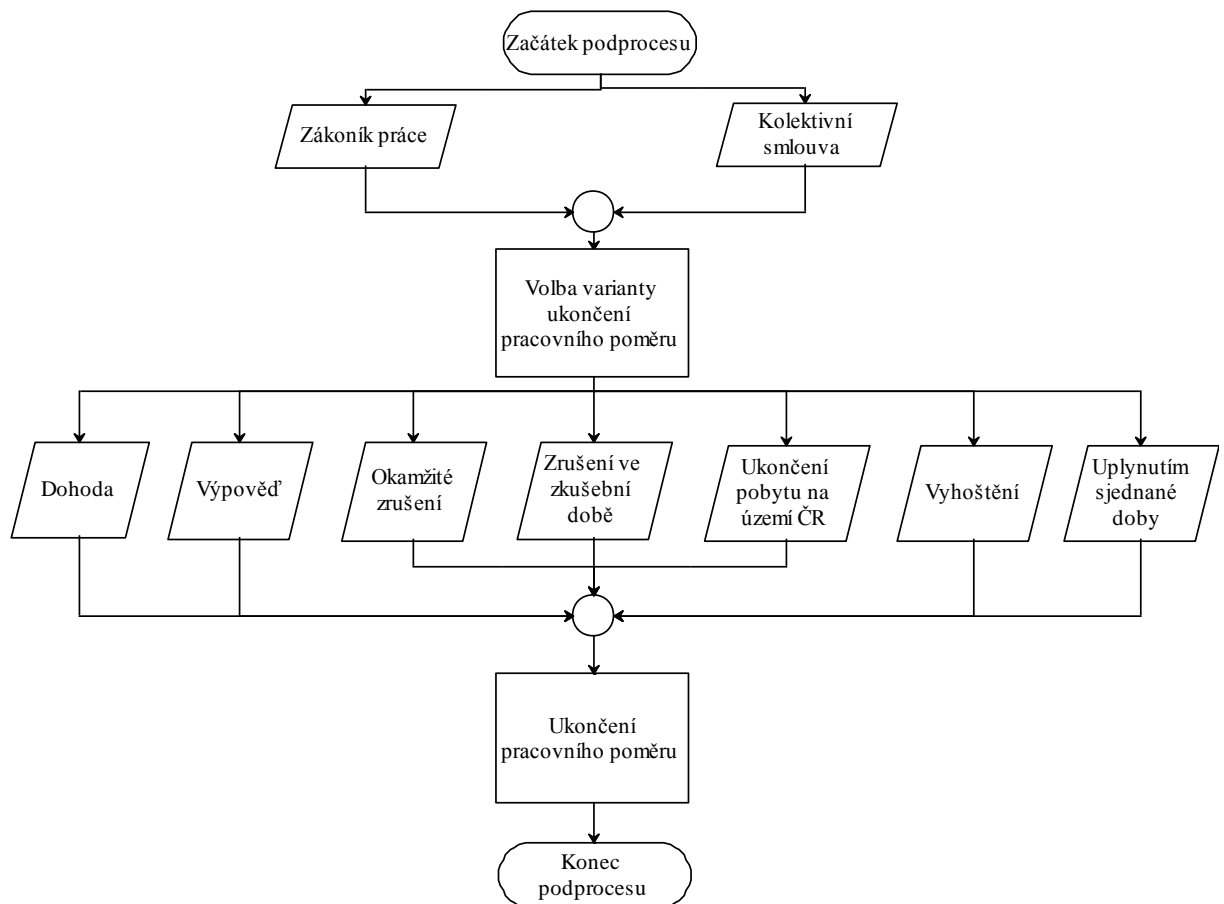
Zaměstnavatel poskytne svým zaměstnancům jednorázový finanční příspěvek ve výši 1 800 Kč na dítě v kalendářním roce k účasti dítěte na organizované **dětské rekreaci** (netýká se rodinné rekreace), trvající v souvislé délce nejméně pěti kalendářních dnů. Příspěvek je určen pro děti od tří let věku do ukončení středoškolského vzdělání dítěte.



## 2.4.8 Ukončování pracovního poměru

Skončení pracovního poměru musí vždy probíhat v souladu s platným zněním Zákoníku práce a kolektivní smlouvy. Pracovní poměr může být rozvázáán (Obrázek 25):

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- ukončením povolení k pobytu na území ČR,
- vyhoštěním cizince z území ČR,
- uplynutím sjednané doby.



**Obrázek 25** Ukončení pracovního poměru (Interní materiály vybrané společnosti, 2016, upraveno autorem)

Zaměstnanec a společnost se na ukončení pracovního poměru mohou dohodnout, pokud tomu nebrání provozní či jiné objektivní okolnosti. **Dohodu** vystavuje osobní oddělení ve dvou vyhotoveních, pouze na základě dohody mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným zaměstnancem se souhlasem vedoucího provozní oblasti/úseku řízení.

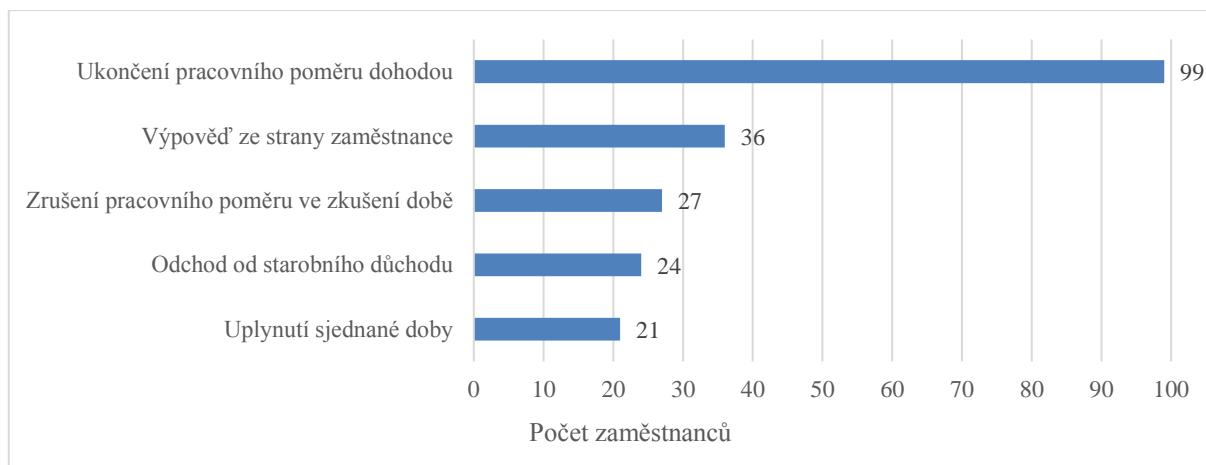
Zaměstnanec může dát zaměstnavateli **výpověď** z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. K podpisu je oprávněn vedoucí zaměstnanec, který je oprávněn k podpisu pracovních smluv v příslušném rozsahu.

Pracovní poměr může zaměstnavatel **okamžitě zrušit** jen výjimečně, a to pouze z důvodů uvedených v Česku (2006) a v souladu s platným zněním Kolektivní smlouvy. Po projednání s odborovými organizacemi osobní oddělení vyřizuje okamžité zrušení pracovního poměru. Zaměstnanec může okamžitě zrušit pracovní poměr na základě lékařského posudku, nebo pokud mu zaměstnavatel nevyplatil mzdu nebo plat nebo náhrady mzdy nebo platu anebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po uplynutí období splatnosti.

Ve **zkušební době** může jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec zrušit pracovní poměr písemně z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Osobní oddělení ve spolupráci s nadřízeným zaměstnancem písemně oznámí zaměstnanci zrušení pracovního poměru ve zkušební době. Pracovní poměr končí dnem doručení, není-li v oznámení uveden den pozdější.

Pracovní poměr **sjednaný na dobu určitou** končí uplynutím této doby. Osobní oddělení písemně informuje zaměstnance o neprodloužení pracovního poměru, jeho ukončení a vyřízení výstupních formalit.

Skončení pracovního poměru provází vyplnění výstupního dotazníku a vystavení výstupního lístku. Výstupní dotazník zaměstnanec po vyplnění doručí na PÚ k rukám specialisty PÚ elektronicky, osobně, vnitropodnikovou poštou, prostřednictvím provozovatele poštovních služeb, případně může předat nadřízenému zaměstnanci, který doručení dotazníku zajistí. Při skončení pracovního poměru příslušný vedoucí nebo jím pověřený zaměstnanec vystaví odcházejícímu zaměstnanci řádně vyplněný „Výstupní lístek“. Při ukončení pracovního poměru zjišťuje PÚ závazky zaměstnance vůči společnosti (např. závazky plynoucí z kvalifikační dohody, z nevyrovnaných provozních záloh). V případě, že závazek vyrovnán není, přímý nadřízený rozhoduje o sepsání dohody o uznání závazku včetně splátkového kalendáře. Při ukončení pracovního poměru obdrží zaměstnanec zápočtový list (případně potvrzení pro úřad práce). Využití jednotlivých možností ukončení pracovního poměru za rok 2016 reprezentuje obrázek 26.



**Obrázek 26** Využívané možnosti ukončení pracovního poměru za rok 2016 (Interní materiály vybrané společnosti, 2016, upraveno autorem)

Z obrázku je zřejmé, že nejčastěji dochází k rozvázání pracovního poměru dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Se zaměstnanci, kteří iniciují ukončení pracovního poměru, provádí zaměstnavatel výstupní pohovor. Odcházející zaměstnanec je tázán na důvod odchodu (jeden primární, dva sekundární). Tuto agendu zajišťuje náborový tým. Pokud zaměstnanec končí pracovní poměr z důvodu zdravotní nezpůsobilosti, je tato skutečnost projednávána s odborovou organizací a výstupní pohovor vede osobní oddělení PÚ.

## 2.5 Shrnutí analýzy současného stavu personálních procesů ve vybrané společnosti

Na základě provedené analýzy současného stavu zaměřeného na personální procesy bylo zjištěno, že vybraná společnost je specifická geografickým rozložením provozních oblastí a úseků řízení. Všechny personální procesy proto společnost centralizuje. Společnost se potýká s nedostatkem kvalitních zaměstnanců dělnických profesí.

Vytváření a analýza pracovních míst využívá informací z katalogů THP a dělnických funkcí. Katalogy jsou vytvářené funkční analýzou, každá profese je stručně charakterizována. V praxi se využívá kombinování více metod. K zdokonalení by bylo vhodné kombinovat funkční analýzu a další vhodnou metodu. Proces se vyznačuje větší mírou schvalování z různých organizačních jednotek. Chybí zpětná vazba od zaměstnanců na daných pozicích uvedených v příslušných katalozích. Požadavek vedoucího, který představuje vstup do procesu, nemůže být kompletní bez poskytnutí plánu zaměstnanců a katalogů pracovních funkcí. Chybí větší míra odpovědnosti vedoucího za vznesení požadavku na vytvoření nového pracovního místa.

Personální plánování vychází z kaskádové metody. Předností této metody je kumulování požadavků jednotlivých vedoucích provozních oblastí a úseků řízení. Nevýhodou

je časová náročnost na zpracování a komunikaci. Problémem je také schvalovací řízení, které má několik kol. Vedoucí jsou v možnostech samostatného rozhodování omezovali. V postupném vývoji společnosti by mělo personálním plánování využívat počítačové modelovací metody.

Získávání a výběr pracovníků je proces, který vychází z plánu zaměstnanců personálního plánování. Získávání pracovníků v oblasti interních zdrojů není účelné měnit. Na získání externích zdrojů je potřeba finanční, lidské a časové zdroje. Společnost využívá všechny dostupné metody získávání pracovníků. Pouze u e-recruitmentu je společnost schopna kvantifikovat výsledky využití. Dále se společnost zaměřuje na využívání vzdělávacích zařízení, přímé doporučení a přímé oslovení jedince. Ostatní metody jsou obtížné v kvantifikovatelné a méně využívané. Cílem společnosti je specifikace a zaměření na kvantifikovatelné metody užívané v podprocesu získávání pracovníků. U výběru pracovníků výběrovým řízením není jednoznačně daná podmínka předvýběru, který by měl vždy realizovat specialista nábory.

Rozvoj pracovníků vychází z KPM. Plánování rozvoje zahrnuje vzdělávací akce, které jsou organizovány interními, externími nebo kombinací interních a externích lektorů. Interní vzdělávání nepředpokládá doporučení od zaměstnance nebo přímé vyhlédnutí specialistou vzdělávání. Při realizaci vzdělávacích akcí by mělo docházet k oslovení ostatních zaměstnanců, kteří v případě zájmu mohou absolvovat daný kurz. V procesu není zahrnuté dobrovolné rozhodnutí o rozvoji ze strany zaměstnance. V rozvoji pracovníků chybí využívání e-learningu.

Jazykové vzdělávání vychází z KPM a možností uplatnění při výkonu práce. Jazykové vzdělávání nabízí široké možnosti absolvování různých kurzů. V procesu chybí oslovení ostatních zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Motivace se zaměřuje na využívání Talent managementu, manažerské akademie, kariérního růstu a projektu „Koumák“. Chybí větší provázanost a uplatnění teorií motivací a personálního informačního systému v procesu.

Systém odměňování vychází z vývoje mezd a platných právních předpisů. Uplatňování mzdových forem je v úplném souladu s platnými předpisy. Komplikovanou oblastí jsou zaměstnanecké benefity, na kterých se podílí odborová organizace a vedení společnosti. Snaha o sociální spravedlnost omezuje plné využití potenciálu nabízených benefitů. Nabízené benefity lze rozšířit o další, zejména o „odměny za dárcovství krve“. Tento benefit obsahuje potenciál jak pro zaměstnance, tak pro vybranou společnost.

System péče o zaměstnance je zaměřený na všechny aspekty pracovního života zaměstnanců. Společnost se nabízí širokou podporu různých zaměstnaneckých akcí, rekreačních, ozdravných pobytů a dětských rekreací.

Ukončování pracovního poměru vychází ze zákoníku práce. Možnosti ukončení a pravidla jsou jednoznačně určeny. V procesu se uvažuje o náhradě za odcházející zaměstnance, zejména z důvodu odchodu do starobního důchodu. V ostatních případech je důležité zjištění důvodů ukončení pracovního poměru.

Analyzované procesy jsou uspořádány v jednotlivých směrnicích vybrané společnosti. Pro účely stanovení pořadí cílů došel autor po konzultacích s pracovníky vybrané společnosti k následující podobě modifikované Eisenhowerovy matice (Tabulka 11). Konzultace probíhaly s personální ředitelkou, vedoucí odměňování a mzdové účtárny, specialistou osobní agendy, manažerem provozní personalistiky, specialisty vzdělávání a specialisty nábory v období od 17.4.2017 do 28.4.2017. Následně došlo k projednání a schválení vedením společnosti.

**Tabulka 11** Eisenhowerova matice cílů

<b>Důležité</b>	<b>Kvadrant I</b> Modelování personálního procesu a jeho podprocesů	<b>Kvadrant II</b> Získávání a výběru pracovníků
<b>Nedůležité</b>	<b>Kvadrant III</b> Rozvoj pracovníků, motivace a systém odměňování	<b>Kvadrant IV</b> Vytváření a analýza pracovních míst a personální plánování
	<b>Urgentní</b>	<b>Neurgentní</b>

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými zaměstnanci společnosti

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že pro vybranou společnost je nejdůležitějším cílem v současné době modelování personálního procesu a jeho podprocesů. Důležitým, ale neurgentním cílem je získávání a výběr pracovníků, kde má vybraná společnost volné a nenaplněné kapacity. Urgentní, ale nedůležité cíle jsou rozvoj pracovníků, motivace a systém odměňování. Mezi neurgentní a nedůležité cíle patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování a jazykové vzdělávání.

### 3 NÁVRH NA ZMĚNU SOUČASNÉHO STAVU

Na základě závěrů analýzy současného stavu personálních procesů ve vybrané společnosti je navržena změna současného stavu spojená s modifikací personálního procesu a konstrukcí procesní mapy. V této kapitole čerpá autor z konzultací s vybranými pracovníky společnosti a z interních materiálů vybrané společnosti (2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017). V kapitole bude navržena inovovaná dekompozice hlavního procesu na jednotlivé podprocesy s detailním popisem vlastníka procesu, vstupy, výstupy a časovou náročností jednotlivých činností. Vstupy podprocesů jsou tvořeny působením kombinace vnějších a vnitřních faktorů. Návrhy úprav v jednotlivých podprocesech jsou vyznačeny tučně.

#### 3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je proces vycházející z katalogů THP funkcí a dělnických funkcí. Katalogy jsou upravovány na základě požadavků provozů, veškeré úpravy musí být odsouhlaseny odborovou organizací. Za správu katalogů je zodpovědný PÚ. V rámci PÚ spravuje katalogy vedoucí odměňování a mzdové účtárny. Pro **THP funkce** při aplikaci metody PAQ (příloha A) dojde k sumarizaci požadavků pro THP funkce sjednocené pro jednotlivé oblasti provozů (příloha N).

Kategorie provoz-řízení provozu obsahuje ředitelské a vedoucí funkce. Odlišnosti jsou patrné v oblasti pracovního prostředí, respektive pracovní doby. Standardní zařazení je v ranních směnách, nejedná se však o pravidlo. Pokud provoz vyžaduje, mění se i délka pracovní doby (železniční, traťové pohotovosti a inspekční služby). Pro zaměstnance PO G – PO CH platí možnost pružné pracovní doby, kdy fixní část je od 9:00 – 14:00.

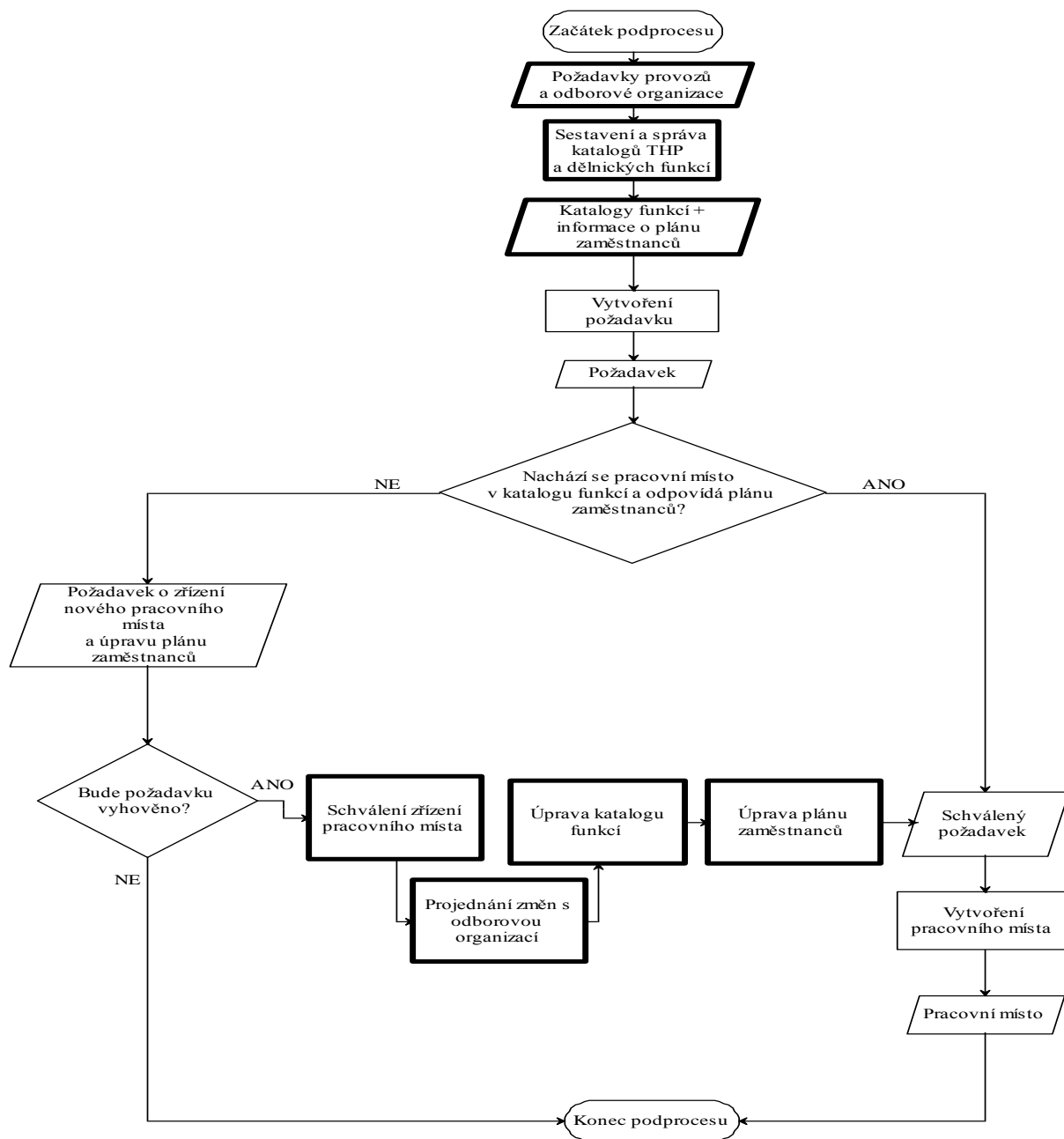
Aplikací PAQ metody dojde k rozdělení činností na hlavní kategorie, které jsou specificky charakterizované. Tento postup se použije pro všechny zmíněné kategorie THP funkcí. Výhody spojení metody PAQ a funkční analýzy jsou:

- přehlednost hlavních kategorií v katalozích,
- doplnění informací pro potřeby PÚ,
- srozumitelnost.

Katalog **dělnických funkcí** obsahuje prostý výčet všech dělnických funkcí ve vybrané společnosti. Neexistují žádné hlavní kategorie pro rozdělení dělnických funkcí. Rozdělení dělnických funkcí by probíhalo podle oblasti působení zaměstnance (silniční, železniční, kombinovaný úsek).

Při úpravě diagramu vytváření a analýzy pracovních míst jsou navrženy následující změny (Obrázek 27):

- přidání činnosti „sestavení a správa katalogů THP a dělnických funkcí“,
- přesunutí rozhodování na vedoucího provozní oblasti/úseku řízení,
- úprava rozhodnutí o zřízení nového pracovního místa a plánu zaměstnanců,
- předání katalogů dělnických a THP funkcí jednotlivým vedoucím úseku/provozní oblasti,
- předání plánu zaměstnanců pro daný rok jednotlivým vedoucím úseku/provozní oblasti.



**Obrázek 27** Upravený podproces vytváření a analýzy pracovních míst (Interní materiály vybrané společnosti, 2014, upraveno autorem)

Přidáním nových vstupů (plán zaměstnanců a katalogy funkcí) má vedoucí zaměstnanec kompletní informace. Vedoucí zaměstnanec rozhoduje o formě a specifikách daného požadavku a zaslání na příslušný úsek. Pokud dané pracovní místo je v katalogu funkcí a odpovídá plánu zaměstnanců, pak dochází ke konkretizaci a předání PÚ ke schválení. Pokud dané pracovní místo není v katalogu funkcí a neodpovídá plánu zaměstnanců, požadavek je předán ke schválení vedení společnosti. Je-li požadavek schválen, je nutno požadavek na úpravu katalogů projednat se zástupci odborové organizace. Po projednání dochází k úpravě v dokumentech a ke zřízení pracovního místa. Je-li požadavek zamítnut, proces skončí. V nejbližším forecastu je pak toto nově zřízené pracovní místo zohledněno. Dekompozicí podprocesu analýzy a vytváření pracovních míst došlo k sestavení činností a odpovědností za tyto činnosti uvedené v tabulce 12.

**Tabulka 12** Analýza a vytváření pracovních míst

<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Sestavení a správa katalogů THP a dělnických funkcí	PÚ – vedoucí odměňování a mzdové účtárny	Požadavky provozů, požadavky odborové organizace – Katalogy funkcí	Jeden až tři měsíce
Vytvoření požadavku	Vedoucí provozní oblasti/úseku řízení	Katalogy funkcí, plán zaměstnanců, informace – Požadavek	Jeden týden
Schválení zřízení pracovního místa	Vedení společnosti	Požadavek – Sjednání projednání	Jeden týden
Projednání změn s odborovou organizací	PÚ	Schválení vedením společnosti – Aplikace změn	Jeden měsíc
Úprava katalogu funkcí	PÚ	Požadavek o zřízení nového pracovního místa a úpravu plánu zaměstnanců – Upravený plán zaměstnanců a katalogu funkcí	Jeden týden
Úprava plánu zaměstnanců	PÚ	Upravený plán zaměstnanců – Forecast daného provozu	Jeden den
Vytvoření pracovního místa	PÚ	Forecast daného provozu – Pracovní místo	Jeden den

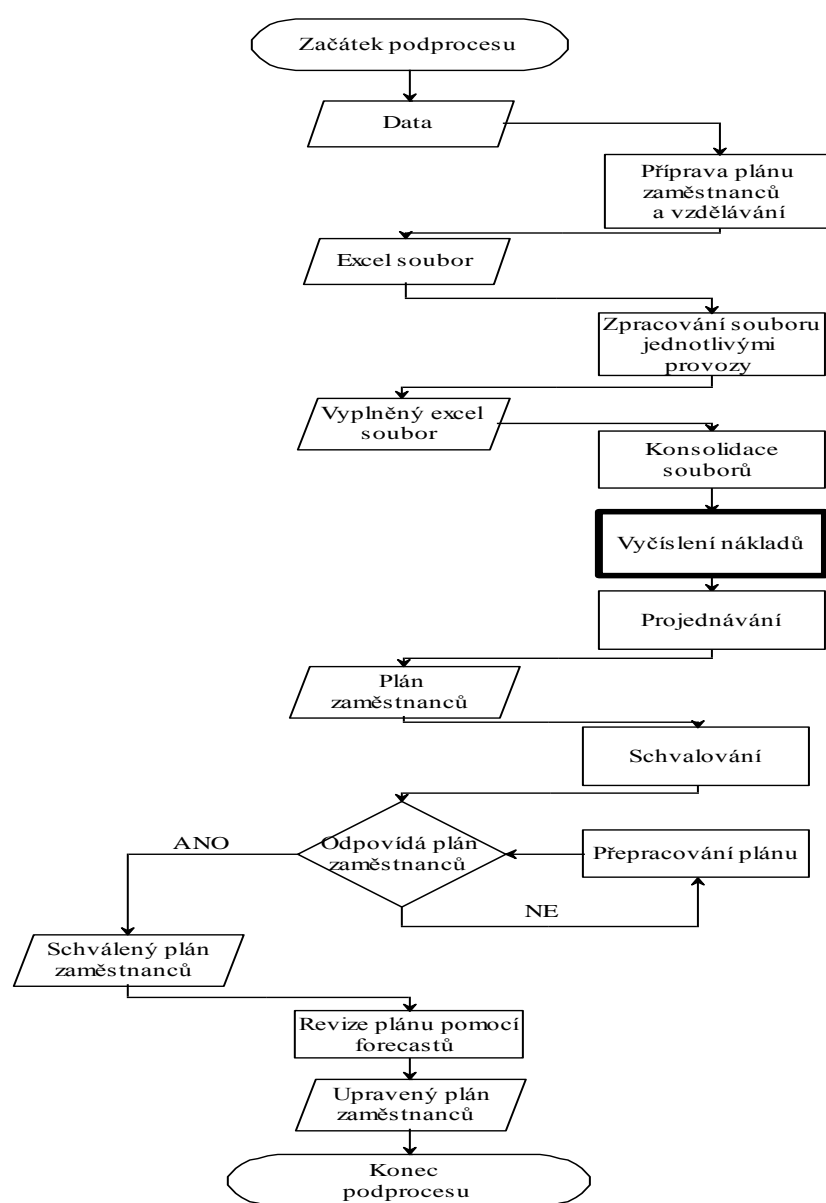
Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti



Časové náročnosti jednotlivých činností plynou z konzultací s vybranými pracovníky. Z tabulky je patrné, že nejdlejší činností je sestavení a správa katalogů THP a dělnických funkcí. Minimální doba podprocesu analýzy a vytváření pracovních míst je 83 dní. Maximální doba trvání podprocesu je 143 dní.

### 3.2 Personální plánování

Podproces personálního plánování se skládá z následujících činností: příprava plánu, zpracování souboru jednotlivými provozy, konsolidace požadavků, nově vyčíslení nákladů, projednávání, případné přepracování plánu, schválení vedením společnosti a revize plánu pomocí forecastů (Obrázek 28).



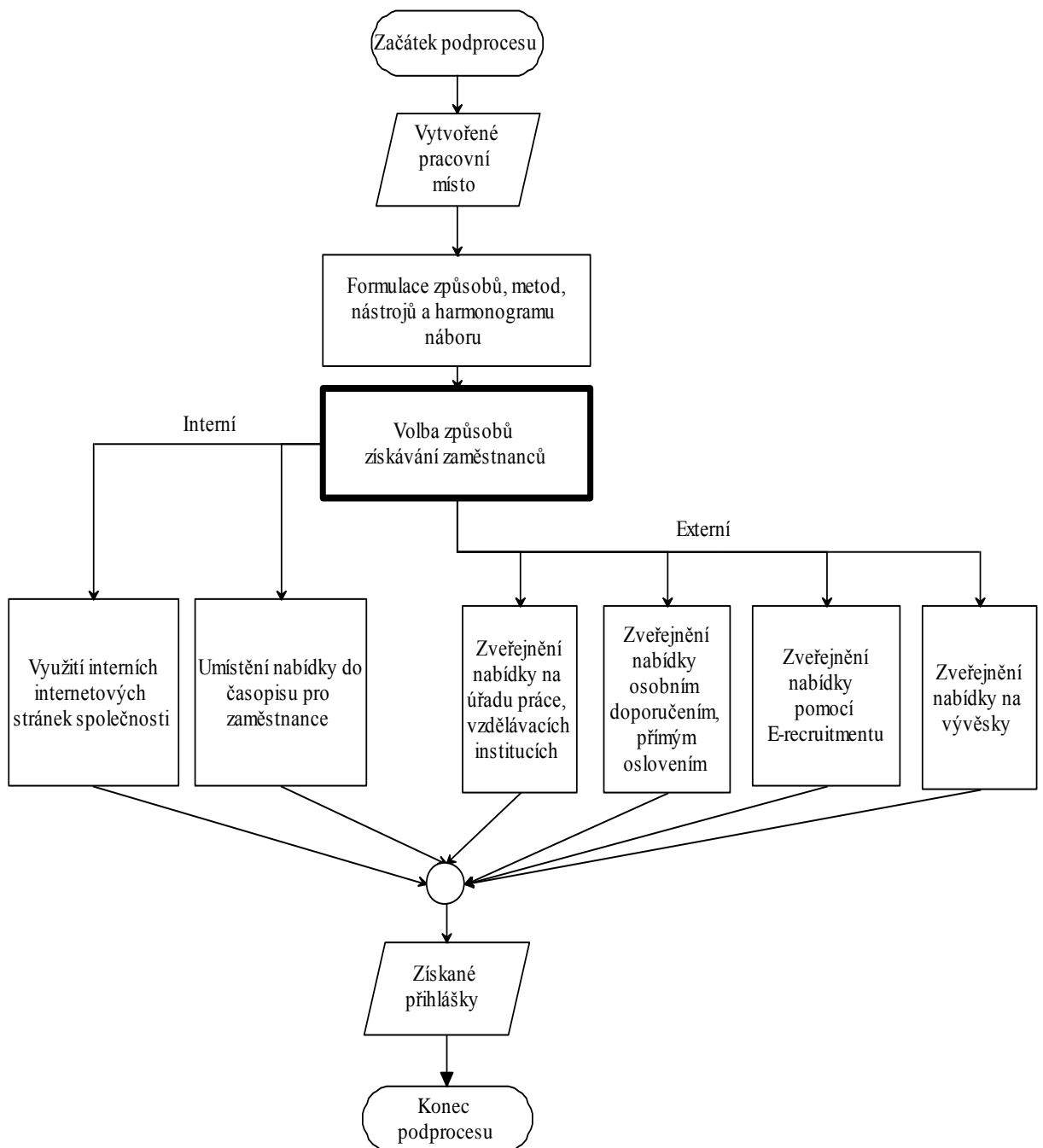
**Obrázek 28** Upravený podproces personálního plánování (Interní materiály vybrané společnosti, 2012, upraveno autorem)

Za přípravu plánu zaměstnanců a plánu vzdělávání je zodpovědné PÚ na základě dat z personálního informačního systému a HR controllingu. PÚ následně zpracuje soubor typu Excel, který rozešle jednotlivým ředitelům provozů. Jednotlivé provozy následně soubor zpracují a odesílají zpět PÚ (zvláště plán zaměstnanců a plán vzdělávání). PÚ konsoliduje zaslané informace k plánu zaměstnanců a k plánu vzdělávání (zde doplňuje náklady na jednotlivé vzdělávací akce). Takto konsolidované údaje předá PÚ HR controllingu k vyčíslení mzdových a sociálních nákladů. Vyčíslené náklady jsou spolu s plánem zaměstnanců projednávány s jednotlivými řediteli. Zahrnutí této činnosti je důležitým krokem ke kompletaci činností uvedeného podprocesu. Jakmile jsou provedeny korekce plánu zaměstnanců, je sestavený plán předložen vedení společnosti ke schválení. Pokud je plán schválen, dochází k jeho kompletaci a zanesení do směrnic vybrané společnosti. Pokud nedojde ke schválení, je nutné plán přepracovat. Schválený plán zaměstnanců se průběžně upravuje na základě forecastů, v rámci kterých je doplněn o skutečné stavy zaměstnanců. Upravený plán zaměstnanců slouží pro potřeby vzdělávacího oddělení a specialistů nábory. Právě postupné doplňování plánu zaměstnanců v průběhu roku umožňuje flexibilněji pracovat HR ve vybrané společnosti.

V pododdíle 2.4.2 je uvedena přepokládaná a reálná časová náročnost procesu. Ze zjištěných dat je zřejmé, že lze zkrátit dobu nutnou pro zpracování připomínek a schválení vedením společnosti o týden, aniž by došlo k ohrožení nebo zpoždění celého procesu. Z uvedených činností byla sestavena tabulka 13.



k soustředění na výše uvedené metody a odstraněním méně využívaných metod (neadresný mailing, inzerce, využívání služeb zprostředkovatelských agentur).



**Obrázek 29** Upravený podproces získávání pracovníků (Interní materiály vybrané společnosti, 2012, upraveno autorem)

Využívání interních metod získávání pracovníků představuje výběr z kvalitních, zaškolených a známých pracovníků. Hlavními důvody pro využívání e-recruitment z pohledu společnosti jsou: dostupnost, neomezenost, bohatý rozsah a prezentování pracovního místa i společnosti. Vybraná společnost neoslovuje pouze tuzemské uchazeče, ale i zahraniční.

E-recruitment představuje efektivní možnost zveřejňování volných pracovních míst. Sociální sítě jsou v dnešní době jedním z hlavních marketingových nástrojů. V současné situaci má založená stránka vybrané společnosti 411 odběratelů.

Existuje však celá řada specializovaných online portálů, které nabízejí široké spektrum možností. Výhodou těchto portálů je jednoduchost ve vyhledávání pracovních nabídek. Vybraná společnost využívá všechny tyto možnosti a ročně vynakládá přes 200 000 Kč.

K mezinárodním pracovním portálům se řadí: tobjobs.com, monster.com, careerbulider.com, bestjobsusa.com a další. Expanze na další pracovní portály je zcela v možnostech společnosti.

Odstraněním výše uvedených možností zveřejnění nabídky dojde ke snížení nákladů na tyto činnosti a soustředění se na kvantifikovatelné metody získávání pracovníků. Z výše uvedených činností je sestavená tabulka 14.

**Tabulka 14** Získávání pracovníků

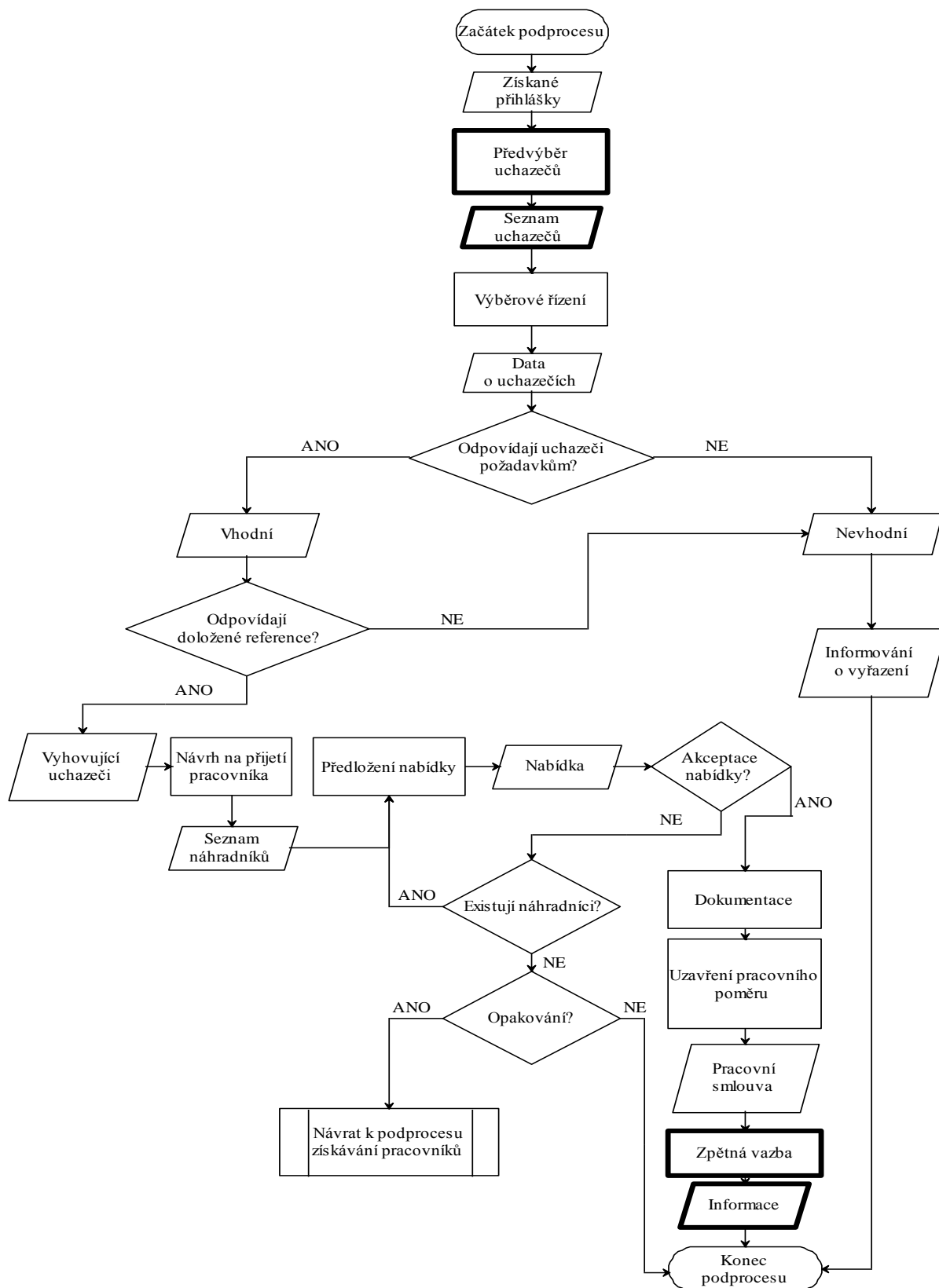
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Formulace způsobů, metod a harmonogramu náboru	PÚ – specialista náboru	Vytvořené pracovní místo – Volba způsobů získávání zaměstnanců	Jeden den
Zveřejnění nabídky pomocí e-recruitmentu (kariéerní stránky, Jobs, LinkedIn, Facebook)	PÚ – specialista náboru	Vytvořené pracovní místo – Získané přihlášky	Jeden den zveřejnění nabídky, 15 - 30 dní na zpracování přihlášek
Využití intranetových stránek společnosti (v případě požadavku na nábor z interních zdrojů)	PÚ – specialista náboru	Vytvořené pracovní místo – Získané přihlášky	Jeden den na zveřejnění nabídky
Zveřejnění nabídky na úřadu práce, vzdělávacích institucí	PÚ – specialista náboru	Vytvořené pracovní místo – Získané přihlášky	Jeden den zveřejnění nabídky, jeden až 15 dní na zpracování přihlášek-
Zveřejnění nabídky osobním doporučením, přímým oslovením	PÚ – specialista náboru	Vytvořené pracovní místo – Získané přihlášky	Jeden až 15 dní

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Z tabulky vyplývá, že zveřejnění nabídky pracovního místa trvá jeden den. Doba zpracování přihlášek závisí na obsazované pozici. Podproces získávání pracovníku trvá minimálně 16 dní, maximálně 31 dní.

Podproces výběru pracovníka navazuje na podproces získávání pracovníků. Vstupem podprocesu jsou získané přihlášky na volné pracovní místo (Obrázek 30). Na podprocesu získávání se podílí vedoucí provozní oblasti/ úseku řízení a specialista nábory. Získané přihlášky jsou vstupem do předvýběru uchazečů. Výstupem této činnosti je upravený seznam uchazečů o pracovní místo. Zaniká možnost, kdy vedoucí provozní oblasti/úseku řízení předvýběr provádí sám.

Při výběrovém řízení se obecně hodnotí kritéria vzdělávání, odborné způsobilosti, zdravotní způsobilosti a případně psychologické testy (platí pro strojvedoucí, výpravčí, traťové strojníky). Při výběru uchazeče na THP funkcí se hodnotí analýza osobního profilu, jazyková vybavenost (primárně anglický jazyk) a další testy vyplývající z nároků kladených na obsazovanou pozici.



**Obrázek 30** Upravený podproces výběru pracovníků (Interní materiály vybrané společnosti, 2012, upraveno autorem)

Výstupem výběrového řízení jsou data o uchazečích na pracovní místo. Pokud uchazeči vyhověli ve výběrovém řízení, jsou zařazeni do seznamu vhodných uchazečů. Na druhé straně

nevyhovující pak spadají do seznamu nevhodných uchazečů. Vhodní uchazeči jsou dále prověřováni na základě uvedených referencí v jejich CV. Jsou-li reference uchazeče nepravdivé, proběhne přepis do seznamu nevhodných uchazečů. Je-li seznam nevhodných uchazečů hotový, proběhne jejich vyrozumění o výsledku výběrového řízení. Z vyhovujících uchazečů je vybrán takový uchazeč, který nejlépe vyhověl ve všech požadavcích stanovených ve výběrovém řízení. Do výběrového řízení jsou zařazeni uchazeči, kteří na základě splnění kritérií kladených na uchazeče splnili nutné podmínky pro možnost ucházet se o volné místo. V rámci výběrového řízení probíhá první fázi preselekce CV, pohovory s vybranými uchazeči, ověření znalostí a psychodiagnostika. Počet kol výběrového řízení, nástroje pro ověření znalostí a psychodiagnostika jsou v kompetenci specialisty nábora. Rozhodnutí specialisty nábora ovlivňuje výši času a prostředků.

Dále je podán „Návrh na přijetí pracovníka“ (profese, platové ohodnocení, místo výkonu práce, místo pro cestovní náhrady, platnost), který připravuje PÚ ve spolupráci s zadavatelem, schvaluje personální ředitel(ka), případně generální ředitel. Jakmile je návrh schválen, může PÚ připravit nabídku práce. Na základě nabídky probíhají jednání o akceptaci či odmítnutí nabídky práce uchazečem. V případě odmítnutí se přechází k seznamu náhradníků, ze kterého je vybrán další nejvhodnější uchazeč (pokud není další vhodný uchazeč, výběrové řízení opakuje). Dojde-li k akceptaci nabídky, zahájí PÚ kroky spojené s nástupem (informační email, podklady ke vstupní prohlídce a další). Pracovní smlouva je zaměstnanci přeložena k podpisu nejpozději v den nástupu (stejně tak i mzdový výměr).

Z výše uvedených činností byla sestavena tabulka 15.



**Tabulka 15** Výběr pracovníků

Činnost	Vlastník procesu	Vstup – Výstup	Časová náročnost
Předvýběr uchazečů	PÚ – specialista náboru	Získané přihlášky – Seznam uchazečů	Průběžně, dva až tři týdny
Výběrové řízení	PÚ – specialista náboru, vedoucí provozní oblasti/úseku řízení	Seznam uchazečů – Data o uchazečích	Dva až čtyři týdny
Návrh na přijetí pracovníka	PÚ – specialista náboru, vedoucí provozní oblasti/úseku řízení, personální ředitel(ka), případně generální ředitel	Vybraný vítězný uchazeč – Návrh na přijetí pracovníka	Jeden den
Předložení nabídky	PÚ – specialista náboru	Vyhovující uchazeči – Nabídka práce	Jeden den
Dokumentace	PÚ – osobní agenda	E-mail s instrukcemi – Vstupní prohlídka	Jeden den až dva týdny
Uzavření pracovního poměru	PÚ – specialista náboru	Akceptovaná nabídka – Nabídka práce	Podpis v den nástupu
Zpětná vazba	PÚ – specialista náboru, vedoucí provozní oblasti/úseku řízení	Pracovní smlouva – Informace	Jeden až dva dny

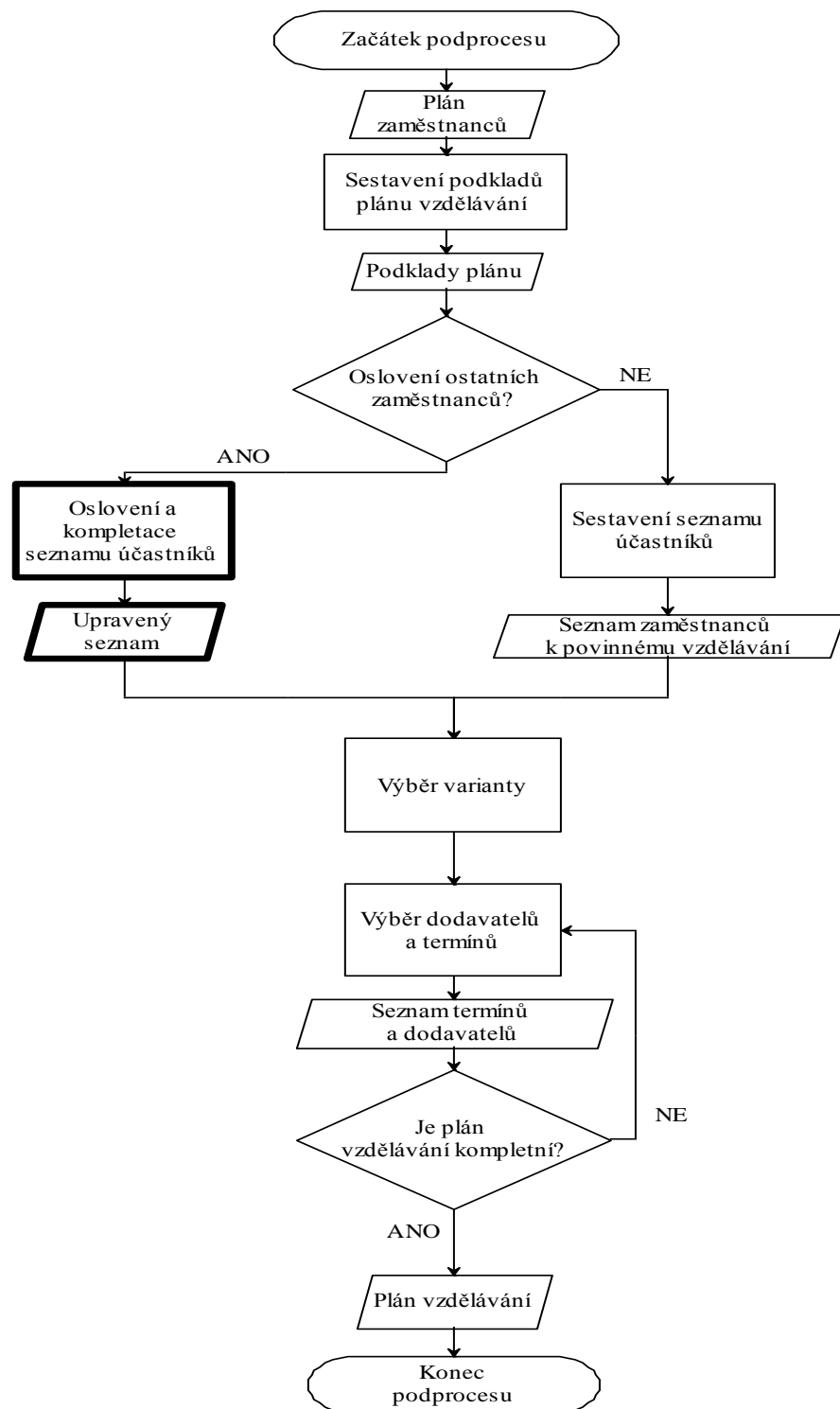
Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Návrhem autora je zařazení předvýběru, který bude mít vždy na starosti PÚ, dále získání zpětné vazby od pracovníka prostřednictvím pohovoru se specialistou náboru nebo vedoucím provozní oblasti/úseku řízení (jaký byl průběh výběrového řízení, požadavky, pracovní smlouva, odpovídá pracovní místo KPM). Podproces výběr pracovníků trvá minimálně 33 dní, maximální doba trvání je 68 dní.

### 3.4 Rozvoj pracovníků

Rozvoj pracovníků představuje ve vybrané společnosti důležitou součást systému personální managementu. Základním požadavkem na zaměstnance je závazná kvalifikace, která je obsažená v KPM. Plán vzdělávání představuje interní dokument vybrané společnosti vycházející z plánu zaměstnanců. Při sestavování plánu vzdělávání dochází k vytvoření seznamu zaměstnanců, pro které jsou určité vzdělávací akce povinné. Tito zaměstnanci musí vzdělávací akce absolvovat v souladu s požadavky svého pracovního místa. Do procesu

vytváření plánu vzdělávání lze zahrnout i ostatní zaměstnance. Oslovením ostatních zaměstnanců přes jednotlivé vedoucí provozních oblastí/úseku řízení umožňuje vybrané společnosti sestavení komplexnějšího plánu vzdělávání (Obrázek 31).



**Obrázek 31** Upravený podproces plánování vzdělávání (Interní materiály vybrané společnosti, 2015, upraveno autorem)

Při rozšíření seznamu o další dobrovolné účastníky vzdělávacích akcí dojde ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Nabídkou vzdělávacích akcí bude uspokojena jejich potřeba vzdělávání s účinností na jejich celkovou motivaci. Specialisté vzdělávání PÚ osloví jednotlivé vedoucí provozních oblastí/úseku řízení s nabídkou plánu vzdělávacích akcí. Vedoucí na svém pracovišti informují všechny zaměstnance o možnostech vzdělávání. Na zpracování seznamu zaměstnanců, kteří se přihlásili k vybraným vzdělávacím akcím, by vedoucí měli jeden týden. Vybraná společnost by dále měla informovat jednotlivé vedoucí o možnosti vytvoření seznamu zaměstnanců, kteří si chtějí zvýšit kvalifikaci prostřednictvím vzdělávacích zařízení. Zájem zaměstnanců musí korespondovat se zájmy zaměstnavatele. V úvahu se bere kvalifikace, odbornost a potenciál zaměstnance, dále splnění kritérií pro zařazení do kurzů. Tito zaměstnanci by měli být evidováni a průběžně uspokojováni jejich požadavky v rámci současné situace ve vybrané společnosti. Výsledkem procesu bude komplexní plán vzdělávání, který umožní lepší výběr dodavatelů a naplnění kapacit jednotlivých akcí a motivování zaměstnanců.

Ve vybrané společnosti není zavedena metoda rozvoje pracovníků pomocí e-learningu. E-learning, jak uvádí Stuchlíková a Benková (2014), představuje účinné a účelné využívání informačních technologií v procesu vzdělávání. Zvýšený zájem o tento způsob vzdělávání pramení z rozvoje a masového rozšíření internetových technologií a multimédií co by nezbytné infrastruktury a rostoucího významu znalostí a schopností, jak pro rozvoj pracovníka, tak pro úspěšnost společnosti. Mezi výhody e-learningu patří dostupnost, efektivnost, nízká nákladovost (nižší výdaje na cestovné, ubytování a stravování), uspořádanost a překonávání vzdělávacích bariér. Nevýhody této metody jsou absence lektora, návratnost investic, nízká nákladovost (technologie, lidské zdroje, vytváření obsahu a služby). V současné době má vybraná společnost dvě možnosti, jak by mohla aplikovat tuto metodu:

- rozšíření stávajícího personálního systému o e-learning (vlastními zdroji),
- vytvoření nového systému e-learningu (vlastními zdroji),
- vytvoření/nakoupení nového systému e-learningu,
- vytvoření nového systému e-learningu externím dodavatelem,
- nákup jednotlivých programů pro rozvoj od jednotlivých externích dodavatelů.

Pro THP funkce by vybraná společnost mohla využívat externí dodavatele a soustředila by se na nabízené oblasti e-learningu jako jsou vedení změny, projektové řízení, trvalé vztahy se zákazníky, obchodní vyjednávání, komunikační a lektorské dovednosti a další.

Při zařazení této metody do rozvoje pracovníků (externím dodavatelem nebo vlastním vytvořením systému) by došlo k rozšíření variant vzdělávání o:

- varianta 7 - vzdělávací akce proběhne formou externího e-learningu,
- varianta 8 - vzdělávací akce proběhne formou interního e-learningu,
- varianta 9 - vzdělávací akce proběhne kombinovanou formou.

Zjednodušený postup zavedení systému e-learning spočívá v analýze budoucího produktu, výběru dodavatele a jeho spolupráce, testování produktu a předání do provozu. Konkrétní podoba e-learningu závisí na vybrané společnosti, která v obou případech bude muset investovat do rozvoje svých zaměstnanců. Pro dělnické funkce představuje e-learning možnost rozvoje, pouze však v obecných dovednostech.

Z podprocesu rozvoje pracovníků byly identifikovány činnosti, uvedené v tabulce 16.

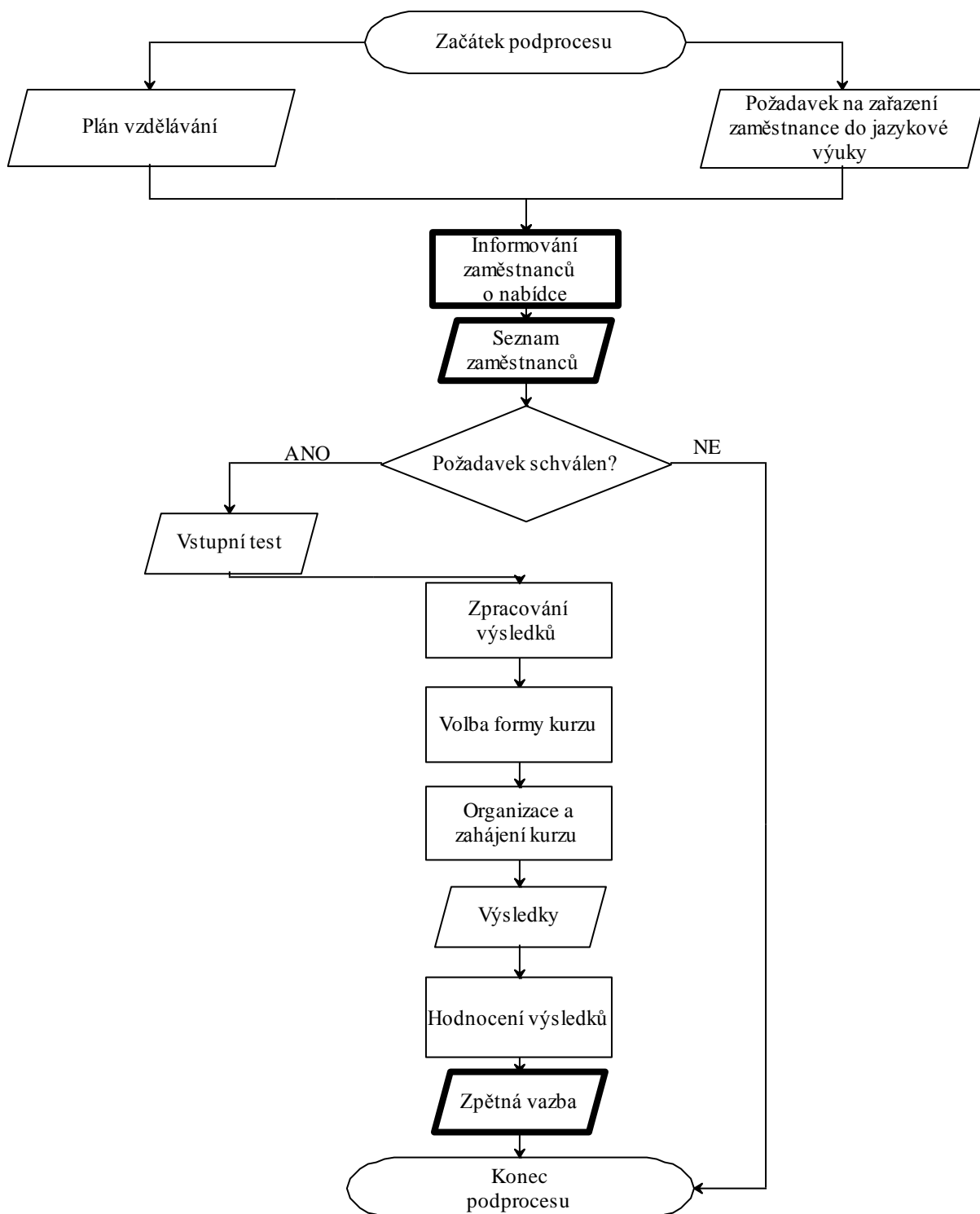
**Tabulka 16** Rozvoj pracovníků

Činnost	Vlastník procesu	Vstup – Výstup	Časová náročnost
Sestavení podkladů vzdělávání	PÚ – specialista vzdělávání	Plán zaměstnanců – Podklady plánu vzdělávání	Dva týdny pro přípravu plánu vzdělávání všech zaměstnanců
Výběr termínů a dodavatelů	PÚ – specialista vzdělávání	Výběr varianty vzdělávání – Plán vzdělávání	Až jeden týden (podle druhu vzdělávání, počtu účastníků)
Sestavení a volba varianty	PÚ – specialista vzdělávání	Plán vzdělávání – Vybraná varianta	Až jeden týden (podle druhu vzdělávání, počtu účastníků)
Organizace vzdělávací akce	PÚ – specialista vzdělávání	Vybraná varianta – Výsledky vzdělávací akce	Jeden až pět dnů
Hodnocení efektivity	Vedoucí provozní oblasti/úseku řízení, PÚ – specialista vzdělávání	Výsledky vzdělávací akce – Výsledky efektivity	Jeden až pět dnů

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Nejdélejší činností v podprocesu rozvoji pracovníků je sestavení plánu vzdělávání trvající dva týdny. Podproces rozvoje pracovníků trvá minimálně 18 dní. Maximální doba trvání je 38 dní.

Jazykové vzdělávání zaměstnanců odpovídá potřebám pracovního místa. Z tohoto důvodu není uvažováno o zveřejnění nabídky ostatním zaměstnancům vybrané společnosti. Při aplikaci informování ostatních zaměstnanců o jazykovém vzdělávání dojde k modifikaci celého podprocesu (Obrázek 32).



**Obrázek 32** Upravený podproces jazykového vzdělávání (Interní materiály vybrané společnosti, 2012, upraveno autorem)

Přínosy zveřejnění nabídky jazykového vzdělávání ostatním zaměstnancům by byly:

- naplnění kapacity vzdělávací akce,
- zvýšení kvalifikace zaměstnanců,
- osobní rozvoj a motivace zaměstnanců.

Informování zaměstnanců o nabídce jazykového vzdělávání by bylo záležitostí vedoucích provozních oblastí/úseku řízení. Schválení modifikace podprocesu jazykového vzdělávání by pro vybranou společnost znamenalo zvýšení nákladů na jazykové vzdělávání.

V procesu byly identifikovány hlavní činnosti a jejich popis uvádí tabulka 17.

**Tabulka 17** Jazykové vzdělávání

Činnost	Vlastník procesu	Vstup – Výstup	Časová náročnost
Informování zaměstnanců o nabídce	PÚ specialista vzdělávání a vedoucí provozních oblastí/úseku řízení	Plán vzdělávání + požadavek – Seznam zaměstnanců	Dva týdny
Zpracování výsledků	PÚ specialista vzdělávání	Vstupní test – Seznam zaměstnanců	Průběžné, až jeden týden
Volba formy kurzu	PÚ specialista vzdělávání	Seznam zaměstnanců – Podklady	Až jeden týden (podle druhu kurzu, počtu účastníků)
Organizace a zahájení kurzu	PÚ specialista vzdělávání	Výsledky vzdělávací akce – Výsledky efektivity	Jeden až čtyři týdny (podle druhu kurzu, možností frekventantů)
Hodnocení výsledků	PÚ specialista vzdělávání	Výsledky vzdělávací akce – Zpětná vazba	Jeden až dva dny

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti

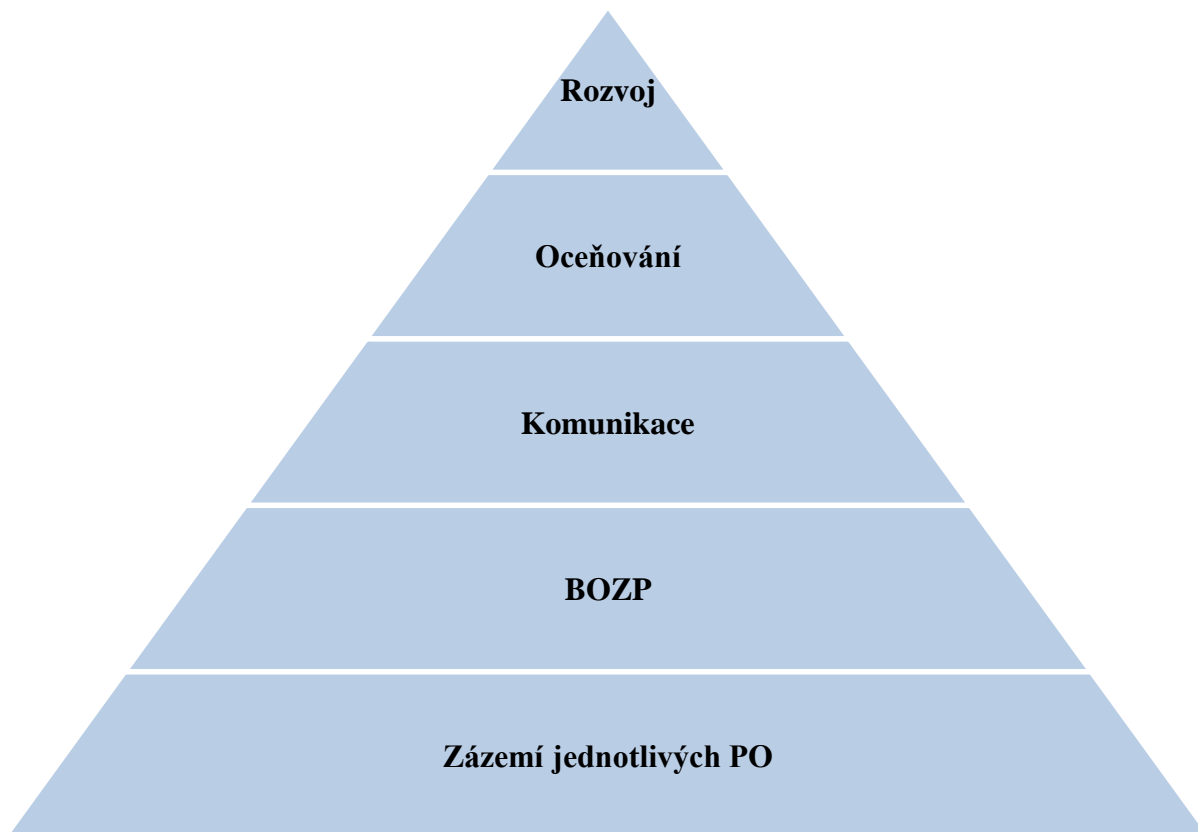
Minimální doba trvání podprocesu jazykového vzdělávání je 24 dní. Nejdelší činností je organizace a zahájení kurzů. Maximální doba trvání je 62 dní.

### 3.5 Motivace

Motivace ve vybrané společnosti staví na plnění cílů pro THP funkce. Vybraní THP zaměstnanci s potenciálem jsou zařazeni do Talent managementu nebo manažerské akademie. Motivace dělnických funkcí je založená na kariérním posunu (přeřazením na jinou pozici nebo

zařazením do kurzu). K motivaci také slouží fond vedoucího, výsledky „Thomas International testu“, projekt „Koumák“ a každoroční vyhlášení nejlepších zaměstnanců.

Autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti navrhuje následující uplatnění teorie motivace (Obrázek 33).



**Obrázek 33** Aplikace teorie motivace u vybrané společnosti (autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti)

Potřeba rozvoje je ve společnosti umožňována pomocí výše zmíněných možností. Potřeba oceňování vychází z možnosti vyhlášení nejlepších zaměstnanců roku. Potřeba komunikace je určena jednotlivými komunikačními kanály (vedení společnosti, vedoucí provozních oblastí/úseků řízení, interních internetových stránek, zaměstnaneckého časopisu a komunikací mezi zaměstnanci). BOZP je výsledkem nařízení vedení společnosti a odborové organizace a je pravidelně proškolená, aby byla zajištěna bezpečnost na všech pracovištích. Zázemí jednotlivých PO vychází z možností, které jsou v dané lokalitě k dispozici. Časová náročnost zpracování pokladů k jednotlivým úrovním teorie motivace je stanovena s využitím konzultací s vybranými pracovníky na dva měsíce.

Prvním krokem je zjištění jednotlivých zázemí PO ve vybrané společnosti. Vybraná společnost má 60 pracovišť rozmístěných po území ČR. Zaměstnanci mají možnost stravování v kantýnách/jídelnách na pracovišti. Stravování je zajišťováno soukromými společnostmi

s lokálním působením nebo i celorepublikovým (Sodexho). Kromě teplého jídla si mohou zaměstnanci zakoupit i drobné občerstvení. Na každém pracovišti provozů je tzv. denní místnost, kde si zaměstnanci v době přestávky mohou stravovat. Šatny včetně hygienických zařízení (toalety, sprchy) jsou umístěny na každém pracovišti.

Druhým krokem je zjištění podmínek BOZP na pracovištích (školení, vybavení, ochranné pomůcky, jejich kvalita a inovace).

Třetím krokem je zjištění uplatňovaných forem komunikace na jednotlivých pracovištích vybrané společnosti. To zahrnuje i zřízení firemních zaměstnaneckých emailů pro zlepšení komunikace.

Čtvrtým krokem je analýza, hodnocení a přehodnocování způsobu oceňování zaměstnanců (pochvaly, ohodnocení, prémie).

Posledním krokem je rozvoj zaměstnanců, zejména uplatňované způsoby rozvoje, statistiky rozvoje zaměstnanců jednotlivých pracovišť.

Postup aplikované teorie motivace je zdola nahoru skrze zajištění a rozvoj jednotlivých úrovní. Vybraná společnost by při využívání teorie prosazovala sociální spravedlivost pro všechny zaměstnance a pracoviště.

V procesu byly identifikovány hlavní činnosti a jejich popis uvádí tabulka 18.



**Tabulka 18** Motivace

Činnost	Vlastník procesu	Vstup – Výstup	Časová náročnost
Stanovení cílů THP	Přímý nadřízený	Požadavky – Cíle	Jeden týden
Vyhodnocení cílů THP zaměstnanců	Přímý nadřízený	Informace – Data	Tři týdny
Kompletace seznamu zaměstnanců	Vedoucí provozních oblastí/ úseku řízení	Vyhodnocení cílů – Rozvoj vybraných zaměstnanců	Jeden týden
Rozvoj vybraných zaměstnanců	PÚ	Seznam + výsledky	Dle požadavků (dlouhodobé až jeden rok, krátkodobé několik týdnů/měsíců)
Zhodnocení	PÚ	Seznam + výsledky – Vyplacení cílových odměn	Tři týdny

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti

THP funkce jsou jediné, kterým se stanovují a vyhodnocují cíle. Dělnické funkce vzhledem k roztržiténosti pracovišť, odlišnosti jednotlivých funkcí a jejich pracovních náplní není možné přesněji specifikovat. Z tohoto důvodu nejsou dělnické funkce zahrnovány do stanovení a vyhodnocování plnění cílů.

Nejdelsí činností podprocesu je rozvoj vybraných zaměstnanců. Minimální časová náročnost podprocesu motivace 84 dní. Maximální časová náročnost je stanovena na 392 dní.

### 3.6 Systém odměňování

Vybraná společnost ve spolupráci s odborovou organizací se podílí na vytváření zaměstnaneckých benefitů. Stávající seznam benefitů by autor rozšířil o „dárcovství krve“. Tímto rozšířením nedojde k ovlivnění celého podprocesu. Dárcovstvím krve je dále myšleno darování ve veřejných centrech. V současné době je vícenásobnému dárci krve předáno

poděkování (forma diplomu) podepsaná přímým nadřízeným a vedoucí(m) úseku/provozní oblasti.

Forma odměny, specifikace a podmínky by záležely na dohodě mezi vybranou společností a odborovou organizací. Nejčastější forma odměny je peněžních odvíjející se v závislosti na počtech odběrů krve, navržená podoba je uvedena v tabulce 19.

**Tabulka 19** Navrhovaná struktura benefitu v rámci ocenění „dárcovství krve“

Počet odběrů	Výše peněžní odměny (Kč)
10	2 000
25	5 000
50	10 000
75	15 000
100	20 000

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Podmínky pro darování krve je věk mezi 18 – 65 lety a zdravotní způsobilost. Darování krve je možné podstoupit až čtyřikrát ročně u mužů a třikrát ročně u žen s doporučeným intervalem tří měsíců mezi odběry.

Přínosy bezpříspěvkového darování krve pro zaměstnance jsou:

- den volna (plná náhrada mzdy),
- občerstvení,
- daňové výhody,
- proplacení jízdného,
- benefity darování krve u pojišťoven,
- zvýšení osobní motivace.

Přínosy zavedení odměn za dárcovství krve pro vybranou společnost jsou následující:

- bezplatné ověření zdravotního stavu zaměstnance,
- zvýšení motivace zaměstnanců,
- využití této skutečnosti pro marketingové účely.

Pro vedení informací o zaměstnancích a užívání benefitů se využívá personální informační systém. V personálním systému je vedená osobní evidence zaměstnanců s údaji k profesním zařazení včetně historie (jméno, příjmení, datum narození, rodné číslo, zdravotní pojišťovna, rodinný stav, bydliště, místo výkonu práce, místo pro cestovní náhrady, profesi, středisko, na kterém pracuje, název střediska), závazky zaměstnance (škody, kvalifikační

dohody apod.), rizika (hygiena práce), vzdělání (myšleno nejvyšší dosažené vzdělání), kurzy (absolvované, povinné i nepovinné, periodické i nahodilé, jazykové, odborné, soft skills), lékařské prohlídky (vstupní, periodické, následné, mimořádné), mzdové údaje (tarifní stupeň, hodinová sazba, měsíční mzda či smluvní mzda, prémie, příplatky), údaje o rodině (děti včetně rodných čísel pro poskytnutí úlev), docházka, cestovní náhrady a benefity.

Dárce krve eviduje mzdová účtárna na základě doloženého dokladu o bezpříspěvkovém odběru krve v rámci uplatňování daňových slev. Tito dárci mají při následném ročním zúčtování nárok na odpočet. V kontaktu s vybranou společností je i Červený kříž.

Z analýzy současného stavu (pododdíl 2.4.6) a návrhu na změnu byla zkonstruována tabulka 20, obsahující hlavní činnosti podprocesu, vstupy a výstupy a časovou náročnost.

**Tabulka 20** Systém odměňování

<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Hodnocení vývoje mezd	Vedení společnosti a odborová organizace	Data společnosti a odborové organizace – Kolektivní/Upravená kolektivní smlouva	Nelze jednoznačně určit
Zvolení mzdových forem odměňování	PÚ – vedoucí odměňování a mzdové účtárny a odborová organizace	Kolektivní/Upravená kolektivní smlouva	Nelze jednoznačně určit
Sestavení zaměstnaneckých benefitů	PÚ – specialista odměňování a benefitů a odborová organizace	Požadavky vedení společnosti a odborové organizace – Zaměstnanecké benefity	Nelze jednoznačně určit
Odměňování zaměstnanců	PÚ – mzdová účetní	Mzdová forma – Mzda	Nelze jednoznačně určit

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Ani u jedné z uvedených činností nelze objektivně určit časovou náročnost. Důvodem je nestálost jednání mezi vedením společnosti a odborovou organizací.

### 3.7 Systém péče o pracovníky

Systém péče o pracovníky vychází z pracovní, zdravotní a sociální oblasti, které jsou výsledkem působení platných právních předpisů a dohody mezi vedením vybrané společnosti a odborovou organizací. Z hlavních činností tohoto procesu byla vytvořena tabulka 21.

**Tabulka 21** Systém péče o pracovníky

<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Stanovení podmínek zdravotní způsobilosti	Vedení společnosti + odborová organizace	Materiály odborové organizace a společnosti + zákony – Podmínky pro zaměstnavatele a zaměstnance	Nelze jednoznačně určit
Stanovení pracovní doby	Vedení společnosti + odborová organizace	Materiály odborové organizace a společnosti + zákony – Podmínky pro zaměstnavatele a zaměstnance	Nelze jednoznačně určit
Stanovení finanční příspěvků	Vedení společnosti + odborová organizace	Materiály odborové organizace a společnosti + zákony – Podmínky pro zaměstnavatele a zaměstnance	Nelze jednoznačně určit

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Ani u jedné z uvedených činností nelze objektivně určit časovou náročnost. Důvodem je nestálost jednání mezi vedením společnosti a odborovou organizací. Všechny uvedené činnosti mohou probíhat současně nebo odděleně a stanovení časové náročnosti jednotlivých činností je nemožné.

### 3.8 Ukončování pracovního poměru

Ukončování pracovního poměru je limitováno platným zněním Zákoníku práce (Česko, 2006) a kolektivní smlouvy ve znění všech dodatků. Z hlavní činnosti tohoto podprocesu byla vytvořena tabulka 22.

**Tabulka 22** Ukončování pracovního poměru

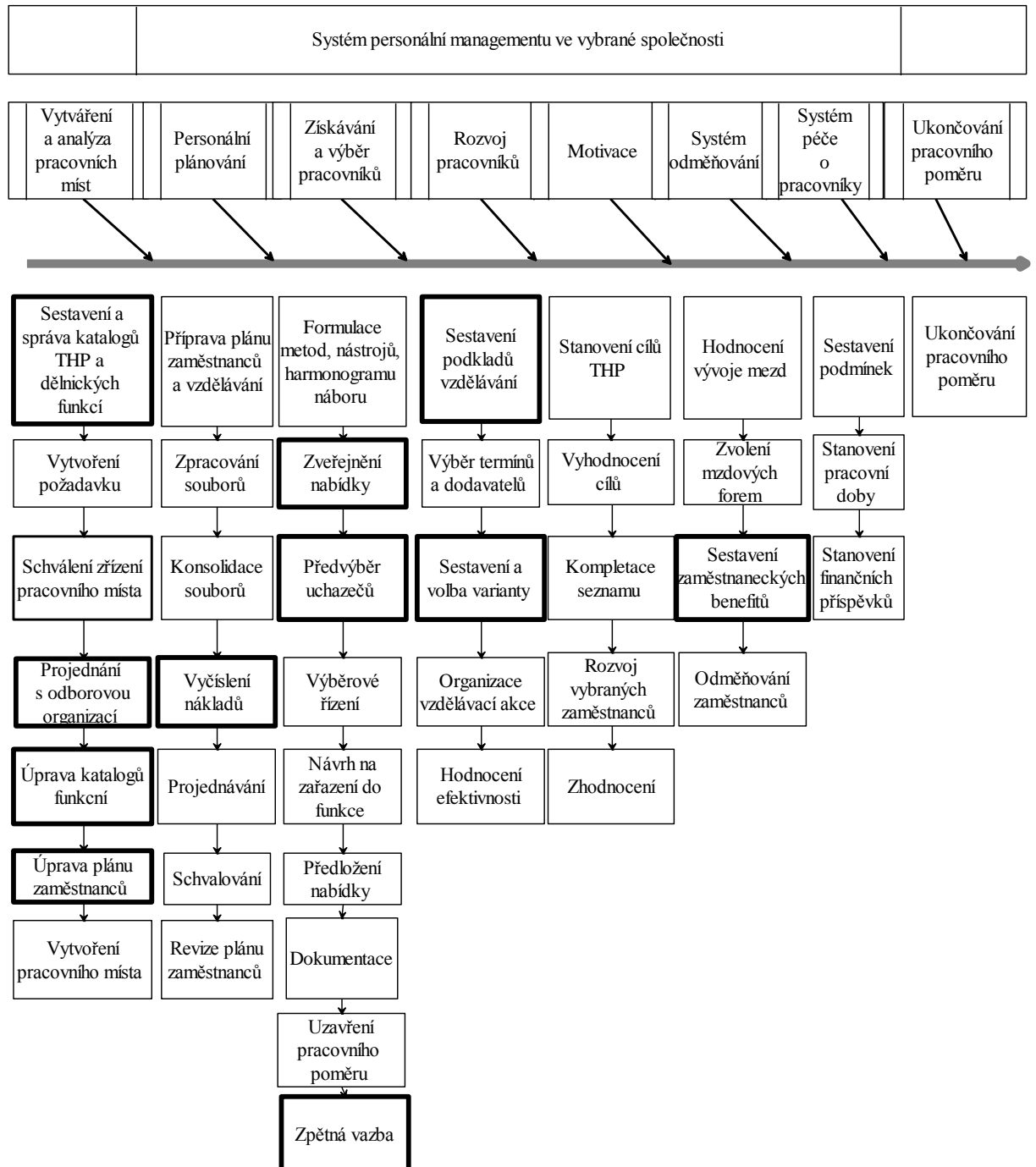
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Ukončení pracovního poměru	PÚ – Osobní agenda	Zákoník práce a kolektivní smlouva – Ukončení pracovního poměru	Dle způsobu ukončení

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Ukončení pracovního poměru probíhá na základě požadavku jednotlivých vedoucích, konečnou odpovědnost nese PÚ – oddělení osobní agendy. Časová náročnost je závislá na zvolení možnosti obsažené v Zákoníku práce (Česko, 2006) a kolektivní smlouvy.

### 3.9 Procesní mapa vybraného procesu ve vybrané společnosti

Na základě analýzy provedené ve 2. kapitole a všech výše zmíněných návrhů byla sestavena procesní mapa (Obrázek 34), která reflektuje všechny podprocesy ve vybrané společnosti. Změny v navrhovaných činnostech jsou zvýrazněny tučně.



**Obrázek 34** Modifikovaná procesní mapa vybrané společnosti (autor)

V podprocesu vytváření a analýzy pracovních míst došlo k úpravě sestavení a správy katalogů THP a dělnických funkcí. Poskytnutí těchto dokumentů a plánu zaměstnanců pro

jednotlivé vedoucí jednotlivých provozních oblastí/úseku řízení kompletuje znalosti potřebné pro efektivnější vznášení požadavků na vytváření pracovních míst. Do podprocesu byly dále zahrnuty následující činnosti: projednání s odborovou organizací, úpravy katalogů funkcí a úprava plánu zaměstnanců. Tyto činnosti jsou důležité pro kompletaci celého podprocesu a vyčíslení minimální časové náročnosti stanovené na 83 dní.

Podproces personálního plánování nově zahrnuje i vyčíslení nákladů, které je v kompetenci HR Controllingového oddělení. Zavedením je splněn požadavek společnosti, která musí pracovat s péčí řádného hospodáře. Minimální délka podprocesu je stanovena na 141 dní.

V podprocesu získávání a výběru zaměstnanců došlo k modifikaci metod zveřejňování nabídky pracovního místa a zavedení činnosti předvýběru, která je v odpovědnosti PÚ. Po uzavření pracovního poměru následuje pohovor s vedoucím provozní oblasti/úseku řízení nebo specialistou nábory pro zjištění zpětné vazby. Minimální doba trvání podprocesu získávání je 16 dní a podprocesu výběru je 33 dní. Celková minimální doba trvání je stanovena na 49 dní.

Podproces rozvoj pracovníků byl modifikován úpravou sestavování podkladů, do které je nyní zahrnuté i oslovení ostatních zaměstnanců vybrané společnosti. Dále je rozšířena činnost sestavení a volba varianty rozvoje o využití e-learningu. Minimální doba rozvoje pracovníků je 18 dní. Minimální doba trvání podprocesu jazykového vzdělávání je 24 dní. Minimální celková doba rozvoje pracovníků je 42 dní.

V případě podprocesu motivace je minimální doba stanovená na 84 dní bez aplikace teorie motivace. Vypracování podkladů pro vybranou teorii motivace by zabralo jeden rok. Časová náročnost by se odvíjela od projednání a schválení (neschválení) vedením společnosti.

Průběh podprocesu systému odměňování nebyl modifikován, došlo k rozšíření poskytovaných zaměstnaneckých benefitů o „odměnu za dárcovství krve“.

Podprocesy systém péče o pracovníky a ukončování pracovního poměru nebyly modifikovány a nejde jednoznačně určit jejich časová náročnost.

Z analyzovaných podprocesů, jejich navrhovaných úprav, vlastníka procesu, jednotlivých činností, vstupů, výstupů a časové náročnosti byla sestavená tabulka 23.

**Tabulka 23** Sumarizace činností jednotlivých podprocesů

<b>Podproces analýza a vytváření pracovních míst</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Sestavení a správa katalogů THP a dělnických funkcí	PÚ – vedoucí odměňování a mzdové účtárny	Požadavky provozů, požadavky odborové organizace – Katalogy funkcí	Jeden až tři měsíce
Vytvoření požadavku	Vedoucí provozní oblasti/úseku řízení	Katalogy funkcí, plán zaměstnanců, informace – Požadavek	Jeden týden
Schválení zřízení pracovního místa	Vedení společnosti	Požadavek – Sjednání projednání	Jeden týden
Projednání změn s odborovou organizací	PÚ	Schválení vedením společnosti – Aplikace změn	Jeden měsíc
Úprava katalogu funkcí	PÚ	Požadavek o zřízení nového pracovního místa a úpravu plánu zaměstnanců – Upravený plán zaměstnanců a katalogu funkcí	Jeden týden
Úprava plánu zaměstnanců	PÚ	Upravený plán zaměstnanců – forecast daného provozu	Jeden den
Vytvoření pracovního místa	PÚ	Forecast daného provozu – Pracovní místo	Jeden den
<b>Podproces personálního plánování</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Příprava plánu zaměstnanců a vzdělávání	PÚ	Data – Excel soubor	Dva týdny

<b>Podproces personálního plánování</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Zpracování souboru jednotlivými provozy	Vedoucí provozů	Excel soubor – Vyplněný soubor	Tři týdny
Konsolidace souborů	PÚ	Vyplněné soubory – Data	Jeden týden
Vyčíslení nákladů	HR Controlling	Data – Náklady	Jeden týden
Projednávání	Vedení společnosti, PÚ, odborová organizace	Data – Plán zaměstnanců	Sedm týdnů
Schvalování	Vedení společnosti	Plán zaměstnanců – Schválený plán zaměstnanců	Pět týdnů
Přepracování plánu	PÚ	Plán zaměstnanců	Jeden den až jeden týden
Revize plánu pomocí forecastů	PÚ	Forecasty – Úprava plánu zaměstnanců	Jeden týden
<b>Podproces získávání pracovníků</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Formulace způsobů, metod a harmonogramu náboru	PÚ – specialista náboru	Vytvořené pracovní místo – Volba způsobů získávání zaměstnanců	Jeden den
Zveřejnění nabídky pomocí e-recruitmentu (kariérní stránky, Jobs, LinkedIn, Facebook)	PÚ – specialista náboru	Vytvořené pracovní místo – Získané přihlášky	Jeden den zveřejnění nabídky, 15 až 30 dní na zpracování přihlášek



<b>Podproces získávání pracovníků</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Využití intranetových stránek společnosti (v případě požadavku na nábor z interních zdrojů)	PÚ – specialista nábora	Vytvořené pracovní místo – Získané přihlášky	Jeden den na zveřejnění nabídky
Zveřejnění nabídky na úřadu práce, vzdělávacích institucí	PÚ – specialista nábora	Vytvořené pracovní místo – Získané přihlášky	Jeden den zveřejnění nabídky, jeden až 15 dní na zpracování přihlášek
Zveřejnění nabídky osobním doporučením, přímým oslovením	PÚ – specialista nábora	Vytvořené pracovní místo – Získané přihlášky	Jeden až 15 dní
<b>Podproces výběru pracovníků</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Předvýběr uchazečů	PÚ – specialista nábora	Získané přihlášky – Seznam uchazečů	Průběžně, dva až čtyři týdny
Výběrové řízení	PÚ – specialista nábora, vedoucí provozní oblasti/úseku řízení	Seznam uchazečů – Data o uchazečích	Dva až čtyři týdny
Návrh na přijetí pracovníka	PÚ – specialista nábora, vedoucí provozní oblasti/úseku řízení, personální ředitel(ka), případně generální ředitel	Vybraný vítězný uchazeč – Návrh na přijetí pracovníka	Jeden den
Předložení nabídky	PÚ – specialista nábora	Vyhovující uchazeči – Nabídka práce	Jeden den
Dokumentace	PÚ – osobní agenda	E-mail s instrukcemi – Vstupní prohlídka	Jeden den až dva týdny

<b>Podproces výběru pracovníků</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Uzavření pracovního poměru	PÚ – specialista náboru	Akceptovaná nabídka – Nabídka práce	Podpis v den nástupu
Zpětná vazba	PÚ – specialista náboru, vedoucí provozní oblasti/úseku řízení	Pracovní smlouva – Informace	Jeden až dva dny
<b>Podproces rozvoje pracovníků</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Sestavení podkladů vzdělávání	PÚ – specialista vzdělávání	Plán zaměstnanců – Podklady plánu vzdělávání	Dva týdny pro přípravu plánu vzdělávání všech zaměstnanců
Výběr termínů a dodavatelů	PÚ – specialista vzdělávání	Výběr varianty vzdělávání – Plán vzdělávání	Až jeden týden (podle druhu vzdělávání, počtu účastníků)
Sestavení a volba varianty	PÚ – specialista vzdělávání	Plán vzdělávání – Vybraná varianta	Až jeden týden (podle druhu vzdělávání, počtu účastníků)
Organizace vzdělávací akce	PÚ – specialista vzdělávání	Vybraná varianta – Výsledky vzdělávací akce	Jeden až pět dnů
Hodnocení efektivnosti	Vedoucí provozní oblasti/úseku řízení, PÚ – specialista vzdělávání	Výsledky vzdělávací akce – Výsledky efektivnosti	Jeden až pět dnů

<b>Podproces jazykového vzdělávání pracovníků</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Zpracování výsledků	PÚ – specialista vzdělávání	Vstupní test – Seznam zaměstnanců	Průběžné, až jeden týden
Volba formy kurzu	PÚ – specialista vzdělávání	Seznam zaměstnanců – Podklady	Až jeden týden (podle druhu kurzu, počtu účastníků)
Organizace a zahájení kurzu	PÚ – specialista vzdělávání	Výsledky vzdělávací akce – Výsledky efektivity	Jeden až čtyři týdny (podle druhu kurzu, možností frekventantů)
Hodnocení výsledků	PÚ – specialista vzdělávání	Výsledky vzdělávací akce – Zpětná vazba	Jeden až dva dny
<b>Podproces motivace pracovníků</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Stanovení cílů THP	Přímý nadřízený	Požadavky – Cíle	Jeden týden
Vyhodnocení cílů THP zaměstnanců	Přímý nadřízený	Informace – Data	Tři týdny
Kompletace seznamu zaměstnanců	Vedoucí provozních oblastí/ úseku řízení	Vyhodnocení cílů – Rozvoj vybraných zaměstnanců	Jeden týden
Rozvoj vybraných zaměstnanců	PÚ	Seznam + výsledky	Dle požadavků (dlouhodobé až jeden rok, krátkodobé několik týdnů/měsíců)
Zhodnocení	PÚ	Seznam + výsledky – Vyplacení cílových odměn	Tři týdny

<b>Podproces systému odměňování</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Hodnocení vývoje mezd	Vedení společnosti a odborová organizace	Data společnosti a odborové organizace – Kolektivní/Upravená kolektivní smlouva	Nelze jednoznačně určit
Zvolení mzdových forem odměňování	PÚ – vedoucí odměňování a mzdové účtárny a odborová organizace	Kolektivní/Upravená kolektivní smlouva	Nelze jednoznačně určit
Sestavení zaměstnaneckých benefitů	PÚ – specialista odměňování a benefitů a odborová organizace	Požadavky vedení společnosti a odborové organizace – Zaměstnanecké benefity	Nelze jednoznačně určit
Odměňování zaměstnanců	PÚ – mzdová účetní	Mzdová forma – Mzda	Nelze jednoznačně určit
<b>Podproces systému péče o pracovníky</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Stanovení podmínek zdravotní způsobilosti	Vedení společnosti a odborová organizace	Materiály odborové organizace a společnosti + zákony – Podmínky pro zaměstnavatele a zaměstnance	Nelze jednoznačně určit
Stanovení pracovní doby	Vedení společnosti a odborová organizace	Materiály odborové organizace a společnosti + zákony – Podmínky pro zaměstnavatele a zaměstnance	Nelze jednoznačně určit
Stanovení finanční příspěvků	Vedení společnosti a odborová organizace	Materiály odborové organizace a společnosti + zákony – Podmínky pro zaměstnavatele a zaměstnance	Nelze jednoznačně určit

<b>Podproces ukončování pracovního poměru</b>			
<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Vstup – Výstup</b>	<b>Časová náročnost</b>
Ukončení pracovního poměru	PÚ – Osobní agenda	Zákoník práce a kolektivní smlouva – Ukončení pracovního poměru	Dle způsobu ukončení

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti

## 4 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Kapitola bude věnována zhodnocení návrhu modifikované procesní mapy vybrané společnosti. Procesní mapa odráží veškeré podprocesy realizované ve vybrané společnosti. Zhodnocení bude provedeno na základě definovaných kritérií. Kritéria by měla splňovat specifické požadavky, kterými jsou: úplnost, operacionalita, měřitelnost, neredundance a minimální rozsah, jak uvádí Blažek (2014). Kritéria jsou tvořena kombinací kvalitativních (zhodnoceny slovně) a kvantitativních kritérií (zhodnoceny v příslušných tabulkách v oddílech 4.1; 4.2; 4.3; 4.4; 4.5 a 4;6). Jednotlivé návrhy jsou hodnoceny podle kritéria: ekonomického (váha 40,5 %), časového (časová náročnost realizace, váha 14 %), možných přínosů (přínosů pro proces, podproces a společnost, váha 15 %) a dle rizikovosti (váha 30,5 %). Riziko je hodnoceno s využitím stupnice od 0 – 4 (0 – bezvýznamné riziko; 1 – akceptovatelné riziko; 2 – nežádoucí riziko; 3 – významné riziko; 4 – nepřijatelné riziko), kdy platí čím vyšší stupeň, tím větší riziko. Váhy jednotlivých kritérií byly přímo určeny vybranými pracovníky společnosti. Váhy jednotlivých kritérií jsou brány v potaz při celkovém zhodnocení.

### 4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Při vytváření a analýze pracovních míst byla navržena úprava katalogů THP a dělnických funkcí pomocí metoda PAQ. Prvním krokem je projednání změn s odborovou organizací. Časová náročnost je stanovena na jeden měsíc. Při schválení změn na katalozích následuje samotná úprava, kterou má na starosti vedoucí odměňování a vedoucí mzdové účtárny. Při úpravě dojde ke stanovení společných kategorií pro jednotlivé oblasti, stanovení společných prvků a doplnění informací o pracovním místě. Časová náročnost je tři měsíce vzhledem v povaze a rozsahu změn. Po dokončení úprav následuje schválení vedením společnosti v době trvání jednoho týdne. Z výše uvedených kroků je sestavena tabulka 24 reprezentující jednotlivé činnosti, jejich časovou náročnost a stanovení nákladů.

**Tabulka 24** Zhodnocení úprav v podprocesu vytváření a analýza pracovních míst

Činnost	Vlastník procesu	Časová náročnost	Náklady	Riziko
Projednáání změn	Odborová organizace a vedení společnosti	Jeden měsíc	Nelze stanovit	0
Úprava katalogů funkcí	Vedoucí odměňování a mzdové účtárny	Tři měsíce	30 000 Kč	0
Schválení vedením společnosti	Vedení společnosti	Jeden týden	Nelze stanovit	0
<b>Celkem</b>		<b>Čtyři měsíce a týden</b>	<b>30 000 Kč</b>	<b>0</b>

Zdroj: autor na základě konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Celková jednorázová časová náročnost činností je čtyři měsíce a týden. Na základě konzultací s vybranými pracovníky společnosti jsou při úpravě katalogů stanoveny náklady ve formě odměn pro vedoucí odměňování a mzdové účtárny v celkové výši 30 000 Kč, které budou vyplaceny jednorázově při dokončení úkolu. Jedná se o procento odměny z příslušného měsíčního tarifního stupně (tarifní stupeň 10) násobených počtem zaměstnanců provádějící činnost.

Úpravou katalogů funkcí a předání plánu zaměstnanců jednotlivým vedoucím provozní oblastí/úseku řízení umožní lépe specifikovat požadavky v případě vytvoření nového pracovního místa, snížit neoprávněné nebo špatně specifikované požadavky, urychlit jednotlivé činnosti v případě požadavku na nové pracovní místo.

Celková úprava podprocesu závisí na jednání vedení společnosti a odborové organizace. V případě zamítnutí jednoho z uvedených subjektů nedojde k navrhované změně.

## 4.2 Personální plánování

Do podprocesu personálního plánování byla přidána činnost „vyčíslení nákladů“, která je v kompetenci HR Controllingu. Časová náročnost celého podprocesu by měla vzrůst o jeden týden (Tabulka 25). Ve 2. kapitole bylo zjištěno, že časová náročnost činností „Projednávání“ a „Schvalování“ lze snížit o dva týdny jednorázově.

**Tabulka 25** Zhodnocení úprav v podprocesu personálního plánování

Činnost	Vlastník procesu	Časová náročnost	Náklady	Riziko
Vyčíslení nákladů	HR Controlling	Jeden týden	0 Kč	1
<b>Celkem</b>		<b>Jeden týden</b>	<b>0 Kč</b>	<b>1</b>

Zdroj: autor na základě konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Výsledkem zhodnocení návrhu v této oblasti je snížení celkové minimální časové náročnosti o týden, při nulových nákladech a akceptovatelnému riziku. Vybraná společnost by měla vyvíjet snahu o snížení časové náročnosti nejkritičtějších činností v podprocesu personálního plánování. Stanovené riziko je bezvýznamné. Výhody návrhu úpravy podprocesu personálního plánování jsou:

- snížení časové náročnosti jednotlivých činností,
- lokalizace efektivnějšího způsobu komunikace ve společnosti,
- zvýšení flexibility rozhodování.

### 4.3 Získávání a výběr pracovníků

V podprocesu **získávání pracovníků** je navrženo zrušení činností souvisejících se zveřejňování nabídky (neadresný mailing a inzerce). Autor na základě konzultací s vybranými pracovníky společnosti vytvořil tabulku 26, která reflektuje zhodnocení návrhu.

**Tabulka 26** Zhodnocení úprav v podprocesu získávání pracovníků

Činnost	Vlastník procesu	Časová náročnost	Úspora	Riziko
Zrušení neadresného mailingu	PÚ – specialista nábory	Jeden den	4 168 Kč/měsíc	0
Zrušení inzerce	PÚ – specialista nábory	Jeden den	5 800 Kč/měsíc	0
<b>Celkem</b>		<b>Dva dny</b>	<b>9 968 Kč/měsíc</b>	<b>0</b>

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Z tabulky vyplývá, že vybraná společnost by zrušením neefektivních činností souvisejících se zveřejňování nabídky v podprocesu získávání pracovníků uspořila 9 968 Kč opakovaně za každý měsíc, ročně až 119 616 Kč. Do této částky není započítávána zprostředkovatelská agentura, protože její služby nebyly za rok 2016 a 2017 zatím využity. Časová náročnost je jednorázová stanovená ve výši dvou dnů.

Společnost by měla využívat a posilovat získávání pracovníků metodou e-recruitmentu. Mezi výhody využívání a soustředění se na sociální sítě patří: nulové zakládací náklady, minimální náklady na sponzorované příspěvky a oslovení velkého počtu potencionálních uchazečů o pracovní místo. Mezi nevýhody patří soustředění práce specialisty nábory (alespoň 30 minut denně) a náročnost oslovení konkrétních skupin uchazečů o pracovní místo.

U podprocesu **výběru pracovníků** je navrhované zavedení činnosti předvýběru uchazečů (dříve dobrovolná, nyní povinná činnost), povinné zřizování firemních emailů jako



součástí činnosti „dokumentace“ a zavedení činnosti „zpětné vazby“. Za předvýběr uchazečů odpovídá PÚ specialista nábory. Předvýběr umožní vyselektovat nekvalitní uchazeče o pracovní místo, a jelikož je realizován průběžně může zkrátit celou činnost a urychlit výběrové řízení.

Při uzavření pracovního poměru není novému zaměstnanci v rámci společnosti zřízen pracovní email. V analýze současného stavu bylo zjištěno, že více než 70 % zaměstnanců nemá zřízen pracovní email. Jedná se o více než 1 090 zaměstnanců. Autor doporučuje nápravu stávajícího stavu, neboť tato forma e-komunikace slouží pro efektivní komunikaci s vnějším i vnitřním okolím společnosti.

Doplnění podprocesu o zpětnou vazbu umožní vedoucímu provozní oblasti/úseku řízení formou pohovoru získat informace o výběrovém řízení, pracovním místě z pohledu nového zaměstnance. Tyto informace budou následně předány na PÚ k zhodnocení a další možné aplikaci při zlepšení procesu. Z výše uvedených návrhů byla sestavena tabulka 27.

**Tabulka 27** Zhodnocení úprav v podprocesu výběru pracovníků

<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Časová náročnost</b>	<b>Náklady</b>	<b>Riziko</b>
Předvýběr uchazečů	PÚ – specialista nábory	Dva až tři týdny, průběžně	0 Kč	1
Úprava dokumentace	PÚ – specialista nábory a operátor IT service desk	Až jeden měsíc, průběžně	24 840 Kč	1
Zpětná vazba	Vedoucí provozní oblasti/úseku řízení	Jeden den	0 Kč	0
<b>Celkem</b>		<b>Jeden měsíc, tři týdny a jeden den</b>	<b>24 840 Kč</b>	<b>1</b>

Zdroj: autor na základě konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Čas potřebný pro realizaci předvýběru uchazečů a realizaci zpětné vazby bude nutné vynakládat opakovaně. Úprava dokumentace si vyžádá jednorázové vynaložení času. Při zavedení povinného předvýběru uchazečů lze docílit jednorázovému snížení časové náročnosti o týden. Náklady na předvýběr jsou nulové, jelikož se jedná o činnosti v pracovní náplni specialistů nábory. Riziko je akceptovatelné.

Pokud by vybraná společnost chtěla napravit stávající stav využívání firemních emailů, potřebovala by pro jejich úpravu nového IT zaměstnance (DPP) navíc ke stávajícímu, který by se úkolu věnoval (při stanoveném čase 10 min/1 email). Potřebných čas pro nápravu stávajícího stavu je 182 hodin práce zaměstnance IT. Při osmi hodinové pracovní směně a započítání rezervy je časová náročnost stanovená na jeden měsíc mzdové náklady a odměny jsou celkem

24 840 Kč (22 640 Kč jsou mzdové náklady, 2 200 Kč představuje stanovené procento z příslušného tarifního stupně).

Výhody zřízení pracovních emailů jsou dle autora v:

- efektivnější komunikaci,
- možnosti propojení s mobilními aplikacemi,
- nízkonákladovost,
- možnosti zrychlení jednotlivých podprocesů (zejména rozvoje pracovníků),
- využívání potenciálu personálního informačního systému.

V případě zpětné vazby je časová náročnost určená na jeden den za každého nového zaměstnance, který neukončil pracovní poměr ve zkušební době. Náklady na zavedení činnosti zpětné vazby jsou nulové, protože se jedná o činnost v náplni jednotlivých vedoucích.

#### **4.4 Rozvoj pracovníků**

V podprocesu rozvoje pracovníků došlo v sestavení podkladů vzdělávání k modifikaci. Nyní je principem oslovit ostatní zaměstnance nabídkou rozvoje (dovedností, znalostí nebo i jazykového vzdělávání). Za předpokladu, že dojde ke tvorbě firemních emailů je časová náročnost stanovena na jeden až dva dny, které jsou zahrnuté v průběhu sestavování podkladů. Při realizaci rozvoje pracovníků je důležité maximální naplnění jednotlivých vzdělávacích akcí.

K rozvoji pracovníků lze využít metody e-learningu v rámci vybrané společnosti. Z možných variant (uvedených v oddíle 3.4) a na základě možností integrace personálního informačního systému je pro vybranou společnost vhodné vytvoření nového systému e-learningu externím dodavatelem.

Rozšíření stávajícího personálního systému není možné z důvodu nedostatku interních informací a kapacity systému. Jedinou možností je vytvoření nového systému zapojením externího dodavatele.

Prvním krokem je realizace výběrového řízení zakončená uzavřením smlouvy o dílo s vítězným uchazečem. Další kroky jsou: analýza budoucího produktu, součinnost s dodavatelem, testování a předání do provozu. Vytvoření nového systému e-learningu je zhodnoceno v tabulce 28.

**Tabulka 28** Zhodnocení návrhu vytvoření nového systému e-learningu

<b>Činnost</b>	<b>Vlastník procesu</b>	<b>Časová náročnost</b>	<b>Náklady</b>	<b>Riziko</b>
Analýza budoucího produktu	Projektový manažer a projektový manažer dodavatele	15 dní	0 Kč	1
Součinnost s dodavatelem	Pověření zaměstnanci (projektový manažer, IT tým dodavatele a projektový manažer)	Tři měsíce	0 Kč	2
Testování	Projektový manažer a projektový manažer dodavatele	15 dní	0 Kč	2
Předání do provozu	Projektový manažer a projektový manažer dodavatele	Jeden týden	0 Kč	0
<b>Celkem</b>		<b>Čtyři měsíce a týden</b>	<b>0 Kč</b>	<b>2</b>

Zdroj: autor s využitím konzultací vybraných pracovníků společnosti

Časová náročnost projektu je stanovena na čtyři měsíce a jeden týden jednorázově. Celkové náklady zahrnují nabídku vítězného dodavatele systému a mzdové náklady na realizaci zaměstnanci vybrané společnosti. Předpokládá cena podle internetové průzkumu provedeného vybranou společností je stanovena ve výši 700 000 Kč. Největší riziko představuje součinnost s vybraným dodavatelem a testování. Celkové riziko je nežádoucí.

#### 4.5 Motivace

V návrhové části podprocesu motivace (oddíl 3.5) je navrhována aplikace teorie motivace. V současném stavu vybraná společnost motivuje zaměstnance možností zvažování kariérního posunu (dělnické funkce) nebo postupu do Talent managementem či manažerské akademie (THP funkce).

Při aplikaci teorie motivace z pohledu vybrané společnosti je nutné věnovat pozornost pěti úrovním motivace zaměstnanců. Z jednotlivých činností, časové náročnosti, nákladů a rizikovitosti je sestavena tabulka 29.

**Tabulka 29** Zhodnocení návrhu aplikace teorie motivace

Činnost	Vlastník procesu	Časová náročnost	Náklady	Riziko
Projednání návrhu vedením společnosti	Vedení společnosti	Jeden až tři měsíce průběžně	Nelze stanovit	0
Sestavení projektové týmu	Vedení společnosti a PÚ	Jeden až dva měsíce průběžně	0 Kč	2
Sestavení podkladů	Projektový tým	Jeden rok	996 160 Kč	2
Sumarizace a zhodnocení návrhu	Projektový tým	Tři měsíce	231 540 Kč	1
Schválení vedením společnosti	Vedení společnosti	Dva měsíce	Nelze stanovit	1
Revize teorie	Projektový tým	Jeden měsíc	77 180 Kč	2
<b>Celkem</b>		<b>Jeden rok a 11 měsíců</b>	<b>1 304 880 Kč</b>	<b>2</b>

Zdroj: autor na základě konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Úvodní činností je projednání návrhu vedením společnosti, jelikož se jedná o komplexní problematiku, je časová náročnost stanovena v rozmezí jednoho až tří měsíců (uvažována je horní hranice). V této fázi je možné, že vedení společnosti návrh neschválí, proto je rizikovost jedna (nežádoucí riziko). V případě schválení návrhu bude nutné zajistit odpovídající pracovníky (neboť v současné době vybraná společnost nemá projektové manažery) prostřednictvím zveřejnění nabídky a výběrového řízení. Po sestavení projektové týmu (jeden vedoucí a dva podřízení) následuje sestavení pokladů pro jednotlivé úrovně teorie motivace. Mzdové náklady na tuto činnost jsou stanovené na základě konzultací s vybranými pracovníky společnosti ve výši 996 160 Kč (926 160 Kč mzdy a 70 000 Kč odměny). Sumarizace a zhodnocení návrhu si vyžádá mzdové náklady ve výši 231 540 Kč. Následují schválení vedením společnosti v časové náročnosti dvou měsíců. Posledním krokem je revize teorie, která

si vyžádá mzdové náklady ve výši 77 180 Kč. Revize teorie bude probíhat každé tři měsíce. Všechny činnosti kromě „revize teorie“ probíhají jednorázově. Celkové náklady jsou 1 304 880 Kč.

Přínosy aplikace teorie motivace jsou snaha o zlepšování pracovních podmínek všech zaměstnanců, zvýšení motivace, zvýšení atraktivity a výkonu společnosti.

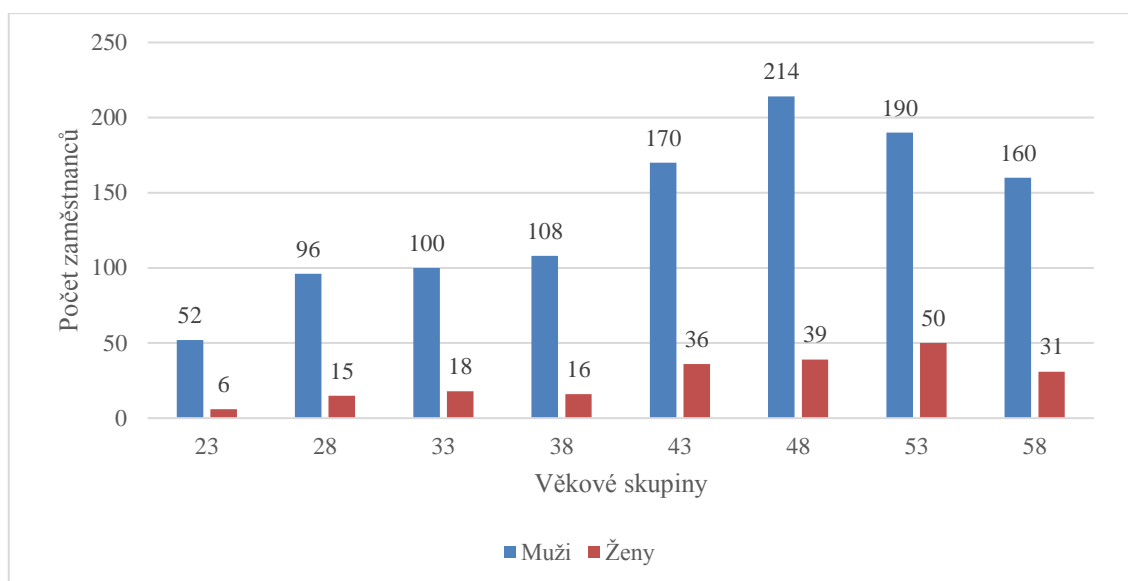
Mezi nevýhody zavedení teorie motivace patří výše nákladů, časová náročnost realizace a hlavně riziko (nežádoucí), které je spojené se špatným nastavením motivace. Z těchto důvodů a podle vyjádření společnosti je návrh zamítnut.

#### **4.6 Systém odměňování pracovníků**

Pro zavedení nového benefitu je základním krokem projednání mezi vedením společnosti a odborovou organizací. Časová náročnost jednání nelze vyčíslit vzhledem k povaze jednání a požadavkům jednotlivých stran. Seznam nabízených benefitů by byl rozšířen od 1.1.2018.

Využívání nově zavedeného benefitu závisí na systému jeho uplatňování, který může být statický nebo dynamický. Statickým systémem je myšleno evidování odběrů od začátku roku bez ohledu na předešlé odběry. Dynamický systém je realizován za pomoci interních údajů o jednotlivých zaměstnancích a počtu jejich odběrů.

Pro možné vyčíslení návrhu je nutné uvažovat následující zjednodušení: jedná se o statický systém, ve výpočtu jsou uvedené upravené věkové skupiny počtu zaměstnanců snížené o procento zaměstnanců, kteří nebudou darovat krev (stanoveno 10 % průzkumem ve vybrané společnosti), určení horní hranice 60 let pro dárce, zanedbání poslední věkové skupiny 61 – 65 let a neuvažování náhrady mzdy za den volna (Obrázek 35).



**Obrázek 35** Upravená věková struktura zaměstnanců za období 2016 (Interní materiály vybrané společnosti; 2016, upraveno autorem)

Informace z obrázku 35 jsou podkladem pro výpočet a zhodnocení návrhu v podprocesu systému odměňování pracovníků (Tabulka 30).

**Tabulka 30** Zhodnocení návrhu zavedení benefitu

Vznik nákladů (rok)	Náklady (Kč)	Vznik nákladů (rok)	Náklady (Kč)
Muži		Ženy	
ve 3	1 860 000	ve 4	360 000
v 7	4 650 000	v 9	650 000
ve 13	5 260 000	ve 17	910 000
ve 19	5 340 000	ve 25	585 000
ve 25	4 960 000	ve 34	120 000
<b>Celkem náklady</b>	<b>22 070 000</b>	<b>Celkem náklady</b>	<b>2 625 000</b>

Zdroj: autor na základě konzultací s vybranými pracovníky společnosti

Tabulka 30 zhodnocuje užívání navrženého benefitu zaměstnanci vybrané společnosti. Celkové předpokládané náklady jsou pro společnost vyčísleny na 24 695 000 Kč na dobu 37 let. Náklady se tvoří u mužů až ve třetím roce darování (vyčíslené náklady na 1 860 000 Kč), u žen čtvrtým rokem darování (360 000 Kč). Tvorba nákladů je nepravidelná (u mužů 3, 7, 13, 19, 25 rok darování; u žen 4, 9, 17, 25, 34 rok darování) a je závislá na dalších faktorech (např. zdravotním stavu, neabsolvování odběru, ukončení pracovního poměru).

Přínosy zavedení „dárcovství krve“ pro vybranou společnost jsou následující: bezplatné ověření zdravotního stavu zaměstnance, zvýšení motivace zaměstnanců, využití této skutečnosti pro marketingové účely, propagace a zvýšení atraktivity společnosti. Nevýhodou je

jednoznačně zvýšení nákladů pro vybranou společnost. Riziko je pro vybranou společnost bezvýznamné.

#### **4.7 Zhodnocení návrhu procesní mapy a úprav procesů**

Z tabulky 23 je možné identifikovat kritická místa s velkou časovou náročností. V podprocesu analýza a vytváření pracovních míst je kritickým místem činnost „sestavení a správa katalogů THP a dělnických funkcí“ s časovou náročností jeden až tři měsíce.

V podprocesu personálního plánování je za kritické místo označená činnost „projednávání“ s dobou trvání sedmi týdnů. Dalším kritickým místem je pak schvalování vedením společnosti s časovou náročností pěti týdnů.

V podprocesu získávání a výběru pracovníků se jedná o zpracování přihlášek s časovou náročností až 30 dní (časová náročnost je odlišná od jednotlivých pracovních míst) a předvýběr společně s výběrovým řízením (společná časová náročnost dva až tři týdny). Zavedení povinného předvýběru došlo ke snížení časové náročnosti o týden.

V rozvoji pracovníků se jedná o sestavení podkladů vzdělávání s dobou trvání dva týdny. Jazykový rozvoj pracovníků je časově nejnáročnější činností organizace a zahájení vzdělávací akce s časovou náročností jeden až čtyři týdny.

V podprocesu motivace pracovníků je nejkritičtější činností samotný rozvoj vybraných pracovníků s časovou náročností několik týdnů až jeden rok.

V ostatních podprocesech (systém odměňování, systém péče o pracovníky a ukončování pracovního poměru) nelze jednoznačně určit kritická místa. Na jednotlivých činnostech se podílejí jak vedení společnosti, tak odborová organizace.

Vybraná společnost se potýká s problémy zejména v oblasti zaměstnanosti, využívání potenciálů současných zaměstnanců, kolektivního vyjednávání s odborovou organizací a složitého nastavení podprocesů a činností s dlouhou dobou trvání.

Cílem je soustředění na stabilizaci zdrojů a konkurenceschopnost. V současné době vybraná společnost se snaží zpracovat a zapracovat poznatky pro aplikaci HR Helpdesku a e-workflow.

Modifikovaná procesní mapa přinese vybrané společnosti rychlejší a efektivnější rozhodování, snazší přehled fungování podprocesů, efektivnější a rychlejší získávání informací a bude sloužit jako podklad pro další zefektivnění jednotlivých podprocesů.

Návrhy byly zhodnoceny s využitím definovaných kritérií a bylo stanoveno následující pořadí návrhů: získávání pracovníků, personální plánování, výběr pracovníků, vytváření a analýza pracovních míst, rozvoj pracovníků, systém odměňování pracovníků a motivace.

## ZÁVĚR

Personální management a jeho koncepce řízení lidských zdrojů se považuje za nejdynamičtější oblast řízení podniku. Personální management a jeho činnosti se neustále vyvíjejí a integrují do všech oblastí podniku.

Cílem této práce bylo zmapování personálního procesu ve vybrané společnosti a navržení opatření, která zlepší současný stav v této oblasti. Přínosem této práce je konstrukce modifikované procesní mapy, identifikování klíčových kritických míst a nedostatků v jednotlivých podprocesech. Navrhované změny by měly přispět k řešení kritických míst a jejich nedostatků.

Z provedené analýzy současného stavu personálního procesu vyplývá napojení jednotlivých podprocesů na systém personálního managementu ve vybrané společnosti. Důležité je zaměření na jednotlivé podprocesy, jejich vlastníka, vstupy, výstupy a časovou náročnost jednotlivých činností. Z analýzy současného stavu vyplynuly silné a slabé stránky podprocesů a jejich činností.

V podprocesu analýza a vytváření pracovních míst došlo k zahrnutí činnosti „Sestavení a správa katalogů THP a dělnických funkcí“ společně s výstupem obsahujícím informace o plánu zaměstnanců. Právě výše uvedená činnost je nejkritičtější v podprocesu. Přesunutím odpovědnosti z PÚ na jednotlivé vedoucí provozních oblastí/úseku řízení dojde k rozložení odpovědnosti a snížení vytíženosti PÚ. Návrh je realizovatelný při minimálních nákladech a riziku s časovou náročností čtyři měsíce a sedm dní.

Podproces personálního plánování byl doplněn o činnost „Vyčíslení nákladů“. Tento krok doplnil podproces o klíčovou činnost, která by měla zajistit, že společnost bude pracovat s péčí řádného hospodáře. Nejkritičtější činností je „Projednávání“ a „Schvalování“ společností a odborovou organizací. Společnost by měla vyvíjet úsilí o snížení časové náročnosti na minimum prostřednictvím úprav komunikačních nástrojů. Zda dojde ke snížení časové náročnosti je zcela v odpovědnosti vedení společnosti a odborové organizace.

V podprocesu získávání pracovníků došlo ke zrušení vybraných metod získávání pracovníků – jednalo se o neadresný mailingu a inzerci. Tento návrh přinese úspory 9 968 Kč za každý měsíc, ročně až ve výši 119 616 Kč. Cílem je soustředění se na metody, které lze lépe kvantifikovat (zejména na e-recruitment). Kritickým místem je zpracování přihlášek, kdy časová realizace odpovídá funkci a požadavků pracovního místa.

Podproces výběru pracovníků byl modifikován zařazením činnosti „Předvýběru uchazečů“. Zařazení této činnosti, která je v odpovědnosti PÚ – specialistů nábory, dojde ke



snížení časové náročnosti celého procesu o jeden týden. Dále autor doporučuje v rámci přijetí nového zaměstnance a uvedení na pracovní místo zřízení pracovního emailu. Absence nástroje komunikace má značný vliv na celý systém personálního managementu ve vybrané společnosti. V rámci přijetí na pracovní místo je důležitá zpětná vazba o průběhu a uvedení z pohledu nového zaměstnance. Návrh je realizovatelný v časovém období jednoho měsíce, tří týdnů a jednoho dnu s celkovými náklady na úpravu dokumentace všech zaměstnanců ve výši 24 840 Kč. Kritickou činností je předvýběr společně s výběrovým řízením, jejichž časová náročnost závisí na pracovním místě a funkci.

V podprocesu rozvoje pracovníků bylo navrženo oslovení ostatních zaměstnanců (vyjma těch, kteří jsou již oslovováni) s nabídkou rozvoje (dovedností, znalostí a jazykových schopností) s cílem využití maximální kapacity vzdělávací akce prostřednictvím informačního emailu. Návrh na vytvoření systému e-learningu je aplikován vytvořením postupu výběrového řízení pro externí dodavatele. Horní hranice stanovených nákladů je 700 000 Kč. Podle výsledků výběrového řízení se pak náklady upravují.

V současných podmínkách je v podprocesu motivace nejkritičtější činností „rozvoj vybraných zaměstnanců“. Návrhem na zlepšení současného stavu je aplikace teorie motivace. Časová náročnost realizace je jeden rok a 11 měsíců s celkovými náklady ve výši 1 304 880 Kč. Na základě vyhodnocení dle definovaných kritérií je návrh zamítnut z důvodu vyšších nákladů a rizika. Vybraná společnost v současné době nebude zaměřovat své zdroje do této oblasti.

V podprocesu systému odměňování pracovníků nelze jednoznačně určit kritickou činnost. Autor opět poukazuje na jednání mezi vedením společnosti a odborovou organizací. Návrhem je rozšíření seznamu benefitů o „dárcovství krve“. Z hlediska časové náročnosti a rizikovitosti je návrh realizovatelný. Důvodem k zamyšlení mohou být vyšší náklady (24 695 000 Kč) rozložené v časovém období 37 let, které jsou ovšem rozloženy nepravidelně a v závislosti na dalších faktorech. Vybraná společnost je ochotná o přijetí návrhu jednat s odborovou organizací.

Výsledky této práce umožní vybrané společnosti lepší orientaci ve všech podprocesech a činnostech systému personálního managementu. Vytvořený návrh společnosti umožní zjistit aktuální stav procesu, kritická místa jednotlivých podprocesů a možnosti na zlepšení současné situace. Informace o aktuálním stavu poslouží aktivitám PÚ a celé společnosti. Všechny informace budou předány projektovému manažerovi a odborníkovi na procesní problematiku. Vybraná společnost se chce zaměřit na zefektivnění stávajících podprocesů a činností.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6394-6.
- ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2937-4.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-064-3.
- CARBERY, Ronan a Christine CROSS, 2013. *Human Resource Management: A Concise Introduction*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-137-00939-5.
- CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ, 2003. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0666-0.
- ČESKO, 1991. Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. In: *Sbírka zákonů České republiky 1991*, [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z2\\_1991](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z2_1991)
- ČESKO, 1995. Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění. In: *Sbírka zákonů České republiky 1995*, [online]. [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z155\\_1995\\_1#par1](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z155_1995_1#par1)
- ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky 2006*, [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_6](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6)
- ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky 2012*, [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=&nr=89~2F2012&part=&name=&rpp=15>
- DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 978-80-251-1522-0.
- DESSLER, Gary, 2005. *Human resources management*. N.J.: Pearson/Prentice Hall. ISBN 0131886762.

DESSLER, Gary, Nita CHHNINZER a Nina D. COLE, 2013. *Human resources management in Canada*. Toronto: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-13-260486-4.

DOPITA, Miroslav, 2010. Zdroje a původ konceptu znalostí společnosti. *PEDAGOGIKA.SK*. Roč. 1, č. 3, s. 197 - 222. ISSN 1338 – 0982.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2001. *Personální řízení 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0248-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2607-6.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JURČKA, 2013. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-197-9.

FIALA, Josef a Jan MINISTR, 2003. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita. ISBN 80-248-0500-6.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3067-7.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 2000. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-028-7.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.

Interní materiály vybrané společnosti (2012)

Interní materiály vybrané společnosti (2013)

Interní materiály vybrané společnosti (2014)

Interní materiály vybrané společnosti (2015)

Interní materiály vybrané společnosti (2016)

Interní materiály vybrané společnosti (2017)

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

JANÍČEK, Přemysl et al. 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4127-7.

- KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-913-5.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLIBÁČOVÁ, Gabriela, 2014. *Zvyšování výkonnosti podniku prostřednictvím řízení lidských zdrojů*. Brno. Disertační práce. Mendelova univerzita v Brně.
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KROPÁČ, Jiří, 2012. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-822-9.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LOMBARDO, Michael a Robert W. EICHINGER, 2000. *The career architect development planner: an expert system offering 95 research based and experience tested development plans and coaching tips for learners, supervisors, managers, mentors, and feedback givers*. Minneapolis, MN: Lominger. ISBN 9780965571241.
- MACKAY, Adrian R., 2005. *The Practice of Advertising*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-6173-9.
- MARTIN, David M., 2007. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1496-4.
- MEI, Yiwei, 2008. Coaching – an important training approach for staff development. In: DAVIES, Doug a Liang WEI, eds. *Human Resource Development of China: Cases in HR practice*. s. 40. ISBN: 9781843345527.
- NN POJIŠŤOVNA A PENZIJNÍ SPOLEČNOST, 2015. Tiskové zprávy: Firmám se daří, nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni. *nn* [online]. [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>
- CLARK, Donald, 2011. 70-20-10 Learning and Training Model. *nwlink* [online]. [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/media/70-20-10.html>

- PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.
- PERNICA, Petr, 2005. *Logistika pro 21. století: Supply chain management*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-59-4.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
- POZDŇÍČEK, Vladimír. Systémy odměňování a benefity. *PROFI-MEN* [online]. [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <http://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/systemy-odmenovani-a-benefity/>
- PROROK, Přemysl et al., 2013. *Tvorba rozhodování a analýza v politice*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4179-6.
- PROVAZNÍKOVÁ, Renata, 2014. E-learning ve firemní vzdělávání. In: *CSSZ 2014: národní pojištění, Praha srpen – září 2014: národní pojištění č. 8-9/2016* [online]. Praha: Česká správa sociální zabezpečení, 2014 [cit. 2017-01-25] Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/casopis-narodni-pojisteni/archiv-vydanych-cisel/clanky/mgr-renata-provaznikova-e-learning-ve-firemnim-vzdelavani.htm>
- RAKOWSKI, Nina, 2011. *Maslow's hierarchy of needs model - the difference of the Chinese and the Western pyramid on the example of purchasing luxurious products*. München: GRIN Verlag. ISBN 978-3-640-40765-1.
- ROLLINSON, Derek, 2008. *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*. New York: FT Prentice Hall. ISBN 978-0-273-71114-8.
- ŘEPA, Václav, 2006. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1281-4.
- SENYUCEL, Zorlu, 2009. *Managing the Human Resource in the 21<sup>st</sup> Century*. Ventus Publishing ApS. ISBN 978-87-7681-468-7.
- ROBBINS, Stephen P., 2005. *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. Toronto: Pearson Prentice Hall. ISBN 0131143913.
- STOJANOV, Robert, 2006. *Brainstorming*. In: POTŮČEK, Martin, ed. *Manuál prognostických metod*. Praha: Sociologické nakladatelství, s. 7 - 13. ISBN 80-86429-55-5.
- STUHLÍKOVÁ Ľubica a Jana BENKOVSKÁ, 2014. *E-learning jako nástroj na dosiahnutie vyššej kvality a efektivity tradičných vzdelávacích metód vo vzdelávaní inžinierov*. Brno: MSD. ISBN 978-80-7392-238-2.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

- ŠVANDOVÁ, Eva, Eva ŠTĚPÁNKOVÁ a Sylva TALPOVÁ, 2011. *Ekonomika malých a středních podniků*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5494-3.
- TAUFER, Ivan, 2009. *Algoritmy a algoritmizace - vývojové diagramy*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-182-5.
- TAYLOR, Stephen, 2005. *People Resourcing*. Londýn: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 978-1-84398-077-3.
- TOMŠÍK, Pavel, 2005. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. ISBN 80-7157-845-2.
- TORNOW, Walter W. a Patrick R. PINTO, 1976. The Development of a Managerial Job Taxonomy: A System for Describing, Classifying and Evaluating Executive Positions. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 61.4, s. 563 – 572. ISSN 1939-1854.
- TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR, 2008. *Human resource management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall. ISBN 978-0-273-71075-2.
- TREXIMA, 2014. Výstupy projektů. *HR Monitor* [online]. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: [http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR\\_Monitor\\_III.pdf](http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_III.pdf)
- TURABIK, Tugba a Gulsun Atanur BASKAN, 2015. The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 5th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership, s. 1055 - 1063. ISSN 1877-0428.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.
- URBAN, Jan, 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-03-2.
- VACULÍK, Martin, 2010. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, Gaia. ISBN 978-80-903858-8-7.
- VANCE, Charles a Yongsun PAIK, 2006. Managing a global workforce: challenges and opportunities in international human resource management. In: *Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe*. ISBN 978-0-7656-1069-0.
- VARDALIER, Pelin, Yalcin VURAL a Semra BIRGÜN, 2014. Modelling of the Strategic Recruitment Process by Axiomatic Design Principles. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 10th International Strategic Management Conference, s. 374-383. ISSN 1877-0428.
- VEBER, Jaroslav, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.
- WERTHER, William B. a Keith DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807357-947-0.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výhody a nevýhody personálního pohovoru .....	35
Tabulka 2 Eisenhowerův princip .....	63
Tabulka 3 Fluktuace zaměstnanců 2015 - 2016.....	67
Tabulka 4 Požadavky na obsazení dělnické funkce v jednotlivých měsících roku 2016 .....	68
Tabulka 5 Požadavky na obsazení THP v měsících roku 2016 .....	69
Tabulka 6 Časový harmonogram činností .....	76
Tabulka 7 Přehled výkonnosti online zdrojů za období 19.12.2015 – 19.11.2016 .....	79
Tabulka 8 Zařazení zaměstnanců do jazykových kurzů .....	92
Tabulka 9 Hodinové mzdové tarify v Kč 2016.....	99
Tabulka 10 Měsíční mzdové tarify v Kč 2016 .....	99
Tabulka 11 Eisenhowerova matice cílů .....	109
Tabulka 12 Analýza a vytváření pracovních míst .....	112
Tabulka 13 Personální plánování.....	115
Tabulka 14 Získávání pracovníků.....	117
Tabulka 15 Výběr pracovníků .....	121
Tabulka 16 Rozvoj pracovníků.....	124
Tabulka 17 Jazykové vzdělávání .....	126
Tabulka 18 Motivace .....	129
Tabulka 19 Navrhovaná struktura benefitu v rámci ocenění „dárcovství krve“ .....	130
Tabulka 20 Systém odměňování.....	131
Tabulka 21 Systém péče o pracovníky .....	132
Tabulka 22 Ukončování pracovního poměru.....	132
Tabulka 23 Sumarizace činností jednotlivých podprocesů.....	135
Tabulka 24 Zhodnocení úprav v podprocesu vytváření a analýza pracovních míst.....	143
Tabulka 25 Zhodnocení úprav v podprocesu personálního plánování .....	143
Tabulka 26 Zhodnocení úprav v podprocesu získávání pracovníků.....	144
Tabulka 27 Zhodnocení úprav v podprocesu výběru pracovníků.....	145
Tabulka 28 Zhodnocení návrhu vytvoření nového systému e-learningu.....	147
Tabulka 29 Zhodnocení návrhu aplikace teorie motivace .....	148
Tabulka 30 Zhodnocení návrhu zavedení benefitu.....	150



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Úkoly HRM.....	16
Obrázek 2 Schéma personálního plánování.....	24
Obrázek 3 Metody pro odhad potřeby pracovníků.....	26
Obrázek 4 Řízení vzdělávání v podniku.....	42
Obrázek 5 Kirkpatrickův čtyřúrovňový model.....	47
Obrázek 6 Metoda BSC.....	48
Obrázek 7 Propojení formální, neformální a sociálního učení podle D. Pontefracta.....	49
Obrázek 8 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	51
Obrázek 9 Přehled symbolů vývojového diagramu.....	62
Obrázek 10 Schéma hlavního procesu.....	70
Obrázek 11 Vytváření a analýza pracovního místa.....	72
Obrázek 12 Personální plánování.....	74
Obrázek 13 Příklad specifikace požadavků na nové zaměstnance PO 15 Obchodní úsek.....	75
Obrázek 14 Získávání pracovníků.....	78
Obrázek 15 Seznam akcí a veletrhů únor/březen 2017.....	80
Obrázek 16 Výběr pracovníků.....	81
Obrázek 17 Plánování vzdělávání.....	84
Obrázek 18 Realizace vzdělávání.....	86
Obrázek 19 Hodnocení efektivnosti vzdělávání.....	88
Obrázek 20 Jazykové vzdělávání.....	90
Obrázek 21 Motivace zaměstnanců.....	94
Obrázek 22 Thomas International Test.....	95
Obrázek 23 Systém odměňování.....	96
Obrázek 24 Systém péče o pracovníky.....	102
Obrázek 25 Ukončení pracovního poměru.....	105
Obrázek 26 Využívané možnosti ukončení pracovního poměru za rok 2016.....	107
Obrázek 27 Upravený podproces vytváření a analýzy pracovních míst.....	111
Obrázek 28 Upravený podproces personálního plánování.....	113
Obrázek 29 Upravený podproces získávání pracovníků.....	116
Obrázek 30 Upravený podproces výběru pracovníků.....	119

Obrázek 31 Upravený podproces plánování vzdělávání.....	122
Obrázek 32 Upravený podproces jazykového vzdělávání .....	125
Obrázek 33 Aplikace teorie motivace u vybrané společnosti.....	127
Obrázek 34 Modifikovaná procesní mapa vybrané společnosti .....	133
Obrázek 35 Upravená věková struktura zaměstnanců za období 2016 .....	150

## SEZNAM ZKRATEK

AC	Asessment centrum
AET	Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balance Scorecard
CV	Curricula vitae Životopis
ČR	Česká republika
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
FTE	Full Time Equivalent Přepočtený počet zaměstnanců
HR	Humam resources Lidské zdroje
HRM	Human resource management Řízení lidských zdrojů
JIT	Just in Time
KPM	Karta pracovního místa
MBO	Management by objectives Hodnocení podle stanovených cílů
MPDQ	Management Position Description Questionnaire
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PAQ	Position Analysis Questionnaire
PÚ	Personální úsek
PPF	Popis pracovní funkce
THP	Technickohospodářští pracovníci

# SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A** Metoda PAQ

**Příloha B** Kategorie MPDQ

**Příloha C** Shrnutí přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

**Příloha D** Výsledky průzkumu využívání kanálů k náboru zaměstnanců

**Příloha E** Dotazník k CV

**Příloha F** Výhody a nevýhody metod testování uchazečů

**Příloha G** Výhody a nevýhody metod vzdělávání a rozvoje

**Příloha H** Nejčastěji využívané benefity v ČR

**Příloha CH** Organizační struktura personálního úseku

**Příloha I** Vývojový diagram hlavního procesu

**Příloha J** Příklad popisu THP funkce

**Příloha K** Příklad popisu dělnické funkce

**Příloha L** Projekt „Koumák“

**Příloha M** Mzdové příplatky

**Příloha N** Příklad aplikace metody PAQ do katalogu THP funkcí



## Příloha A Metoda PAQ

Kategorie činností	Popis
Informační vstupy	Kde a jak dostává pracovník informace nezbytné pro výkon práce?
Duševní procesy	Jaké myšlení, rozhodování, plánování, organizování a zpracování informací je nezbytné pro výkon práce?
Fyzické činnosti	Jaké fyzické činnosti musí pracovník vykonávat a jaké nástroje, stroje a prostředky přitom používá?
Vztahy s ostatními	Jaké vztahy s ostatními lidmi existují nebo se vyžadují při výkonu práce?
Pracovní prostředí	V jakém fyzikálním a sociálním prostředí se práce vykonává? Jaká je pracovní doba a pracovní režim?
Jiné souvislosti a charakteristiky	Jaké činnosti, podmínky či charakteristiky souvisejí s pracovním místem?

Zdroj: Koubek (2015, s. 84)

## **Příloha B** Kategorie MPDQ

1. Plánování výrobní, marketingové a finanční strategie.
2. Koordinace s ostatními útvary a pracovníky organizace.
3. Vnitropodniková kontrola
4. Odpovědnost za výrobu a služby.
5. Vztahy k veřejnosti a zákazníkům.
6. Konzultávní vyšší úrovně.
7. Autonomie činností.
8. Schvalování finančních závazků.
9. Služby poskytované zaměstnancům.
10. Vedení a kontrola pracovníků.
11. Složitost práce a stres.
12. Zvýšená finanční odpovědnost.
13. Široká odpovědnost v oblasti personální práce.

Zdroj: Tornov a Pinto (1976)

**Příloha C** Shrnutí přístupů k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

<b>Přístup</b>	<b>Pozitiva</b>	<b>Negativa</b>
<b>Mechanický</b>	Méně času, prostředků na vzdělávání Snadnější získávání pracovníků Vyšší míra využití zdrojů Menší pravděpodobnost chyb Snižování mzdových nákladů	Nižší spokojenost s prací Nižší motivace Vyšší absence a fluktuace Malá flexibilita pracovníků Zdravotní dopady
<b>Motivační</b>	Vyšší spokojenost s prací Vyšší motivace Vyšší pracovní angažovanost Vyšší výkon Nižší absence a fluktuace	Více času a prostředků na vzdělávání Nižší míra využití zdrojů Větší pravděpodobnost chyb, duševního přetížení a stresu
<b>Biologický</b>	Méně fyzického úsilí a únavy Méně zdravotních potíží Menší absence a fluktuace Vyšší spokojenost s prací	Vyšší náklady na přizpůsobení či výměnu zařízení a na pracovní prostředí
<b>Percepční</b>	Menší pravděpodobnost chyb, nehod, duševního přetížení a stresu Méně času a nákladů na vzdělávání Vyšší využití zdrojů	Nižší spokojenost a motivace

Zdroj: Koubek (2015, s. 68)



## Příloha D Výsledky průzkumu využívání kanálů k náboru zaměstnanců



Zdroj: TRIXIMA (2014)

**Příloha E** Dotazník k CV

Otázka		Ano	Ne	Poznámka	Připravená otázka/ metoda na zpřesnění
1.	Je CV vypracován konkrétně pro vaši firmu jako skutečná odpověď na aktuální inzerát?				
2.	Přizpůsobuje se uchazeč konkrétním potřebám firmy do které se hlásí?				
3.	Jakou fotografii uchazeč přiložil a jak odhadl její vhodnost?				
4.	Je CV přehledný?				
5.	Jak je CV zpracován z hlediska estetiky, pravopisu a přehlednosti?				
6.	Je CV napsán jen obecně nebo podrobně?				
7.	U popisů jednotlivých pozic se zastavte a zhodnoťte je podle následujících bodů: 1) Hlavní a nejdůležitější činnosti a činnosti, které potřebujete vy? 2) Co musel minule uchazeč na této pozici zvládnout?				
8.	Nakolik jsou popisy zastávaných pozic i vykonané práce konkrétní?				
9.	Je vhodně se z 80 % držet pravidla: „Z průběhu minulé kariéry lze předvídat budoucí vývoj“?				
10.	Uvedené reference, doporučení a sestavené resumé poskytují cenné informace pro porovnávání a rozdhování.				
11.	Je-li přiložen průvodní dopis, podrobně jej podrobně analýze.				

Zdroj: Evangelu (2009, s. 37 – 38)

## Příloha F Výhody a nevýhody metod testování uchazečů

Metoda	Výhody	Nevýhody
Testy	<ul style="list-style-type: none"><li>• přesně hodnotitelné výsledky,</li><li>• rychlé vzhodnocení,</li><li>• zjištění aktuální úroveň dovedností a předpokladů,</li><li>• časová úspora.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nezachytí individuální rozpoložení testovaného,</li><li>• neinformují o předpokladech, užívaných v praxi,</li><li>• časová náročnost při vytváření.</li></ul>
Dotazníky	<ul style="list-style-type: none"><li>• časová úspora,</li><li>• možnost srovnání podobných typů lidí,</li><li>• rychlé vzhodnocení,</li><li>• možnost pracovat individuálním tempem.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• časově náročné při vytváření,</li><li>• malá možnost individuálních odpovědí.</li></ul>
Projektivní metody	<ul style="list-style-type: none"><li>• malá průhlednost pro testovaného,</li><li>• výborná predikce pro budoucí výkon,</li><li>• rychlá administrace,</li><li>• možnost zadávání ve skupině.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• potřeba odborného přístupu,</li><li>• nutné znalosti z psychologie,</li><li>• určitá míra subjektivity.</li></ul>

Zdroj: Evangelu (2009, s. 42 – 43)

**Příloha G - Výhody a nevýhody metod vzdělávání a rozvoje**

<b>Metody „on the job“</b>		
<b>Metoda</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Instruktáž při výkonu práce	Rychlý zácvik, pozitivní vztah spolupráce	Využití u jednoduších postupů, v hlučném prostředí
Coaching	Soustavné informování a hodnocení své práce	Formování probíhá pod tlakem pracovních úkolů
Mentoring	Prvek vlastní iniciativity	Volba nevhodného mentora
Tutoring	Informovanost	Volba nevhodného učitele
Counselling	Aktivita a iniciativa pracovníka	Časová náročnost, nelibost a nedůvěra
Asistování	Soustavné působení a důraz na praktickou stránku	Naučení nepřilíživým pracovním návykům
Pověření úkolem	Rozhodování a řešení úkolů samostatně	Chyba nebo nesplnění úkolu
Rotace práce	Rozšiřování zkušeností a dovedností	Možné podrytí sebevědomí
Pracovní porady	Výměna zkušeností a prezentace názorů	Časové umístění porady

Zdroj: Koubek (2015, s. 267 – 269)

**Příloha G - Výhody a nevýhody metod vzdělávání a rozvoje**

<b>Metody „off the job“</b>		
<b>Metoda</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Přednáška	Rychlost informací a nenáročnost	Jednostranný tok informací
Seminář	Stimulace k aktivitě	Organizační příprava
Demonstrování	Zkoušení dovedností v bezpečném prostředí	Rozdílnost podmínek na pracovišti a ve vzdělávacím zařízení
Případové studie	Rozvoj analytického myšlení	Mimořádné požadavky na přípravu
Workshop	Týmová práce	Možný nedostatek odborného vzdělání
Brainstorming	Nové nápady a alternativní postupy	Mimořádné požadavky na přípravu
Simulace	Formování schopností	Usměrňování
Hraní rolí	Samostatnost	Organizační příprava
Assessment centre	Komplexní osvojení znalostí	Náročná metoda na přípravu
Outdoor aktivity	Efektivita, zábavnost	Náročnost na přípravu
E-learning	Kolektivní/individuální vzdělávání, zpětná vazba, tempo vzdělávání	Náročnost na vybavení a finance

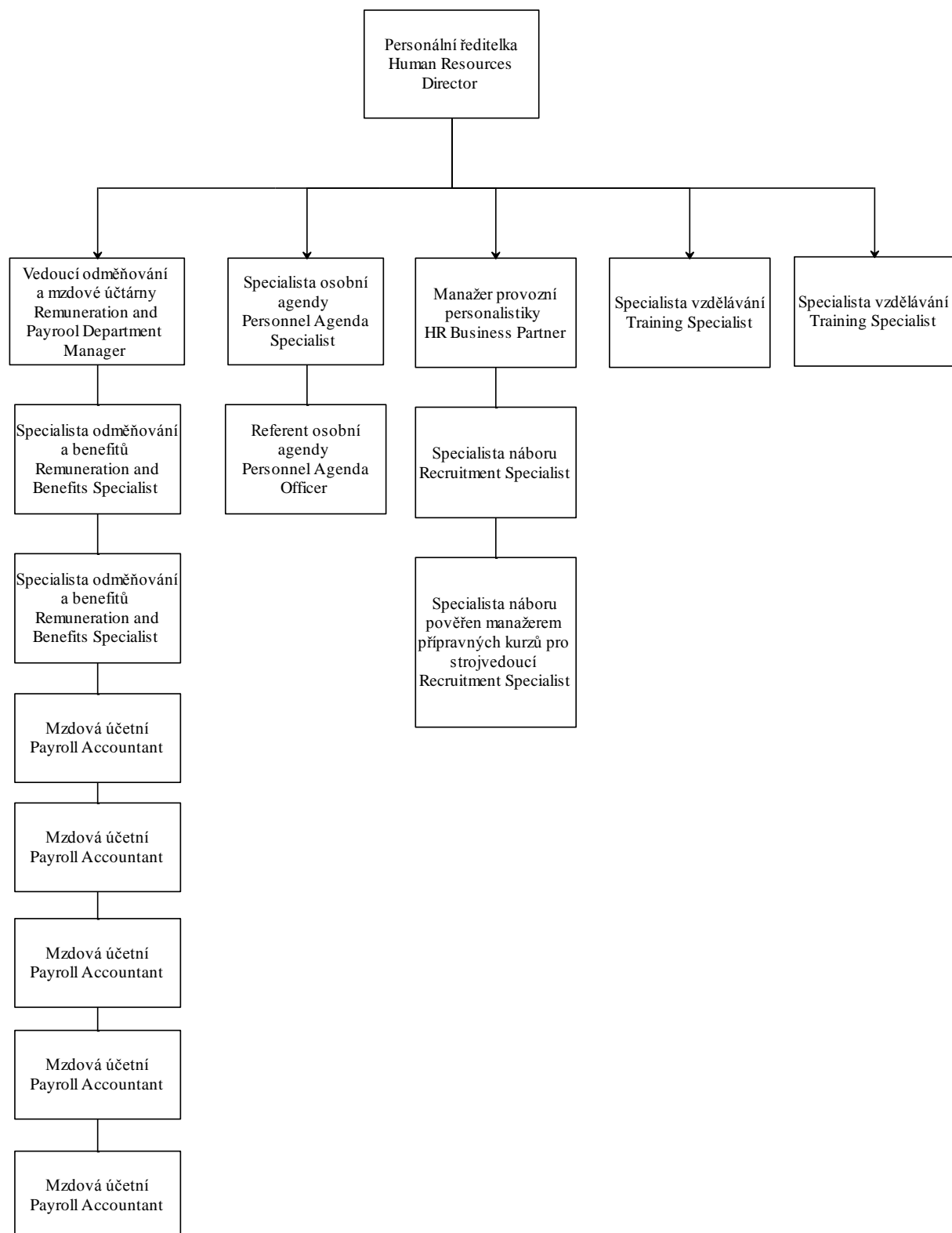
Zdroj: Koubek (2015, s. 270 – 273)

**Příloha H** Nejčastěji využívané benefity v ČR

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Mobilní telefon</b>	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %	88 %
<b>Vzdělávání</b>	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %	83 %
<b>Pitný režim</b>	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %	81 %
<b>Lékařské prohlídky</b>	-	-	-	75 %	78 %	77 %
<b>Příspěvek na penzijní připojištění</b>	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %	77 %
<b>Služební automobil</b>	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %	73 %
<b>Stravenky</b>	57 %	64 %	64 %	71 %	71 %	72 %
<b>Jednorázové odměny</b>	57 %	64 %	64 %	71 %	71 %	66%
<b>Příspěvek na životní pojištění</b>	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %	60 %
<b>13. plat</b>	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %	47 %
<b>Kultura</b>	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %	42 %
<b>Zaměstnanecké půjčky</b>	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %	40 %
<b>Zdraví</b>	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %	36 %
<b>Sport</b>	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %	35 %
<b>Sick day</b>	-	-	-	30 %	25 %	33 %
<b>Očkování proti chřipce</b>	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %	31 %
<b>Příspěvek na dovolenou</b>	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %	30 %
<b>Flexi – poukázky</b>	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %	24 %
<b>Příspěvek na cestování do zaměstnání</b>	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %	14 %

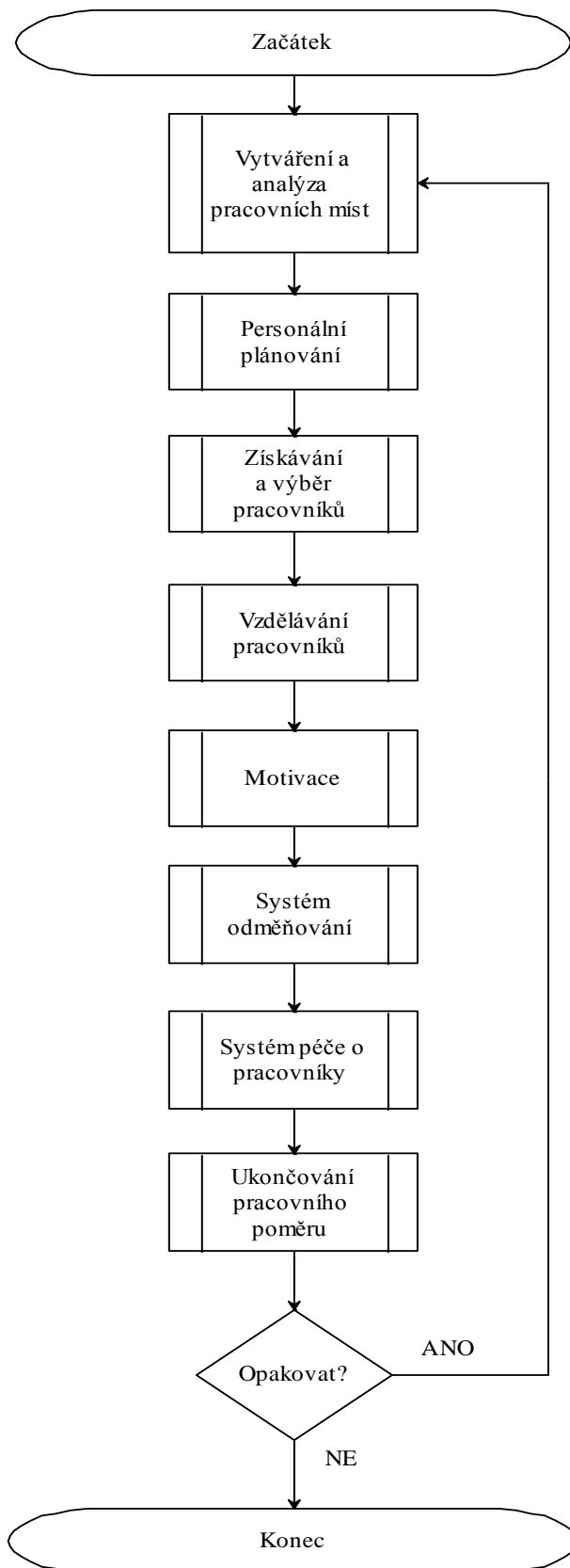
Zdroj: NN POJIŠŤOVNA A PENZIJNÍ SPOLEČNOST (2015)

## Příloha CH Organizační struktura personálního úseku



Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2017), upraveno autorem

## Příloha I Vývojový diagram hlavního procesu



Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2017), upraveno autorem



## **Příloha J** Příklad popisu THP funkce

### **Technik železniční dopravy (Rail Transport Technician)**

CZ ISCO: 33438

Interní číslo: 32301

#### **Popis funkce**

**TS 7:** Zajišťování přepravní agendy, podklady k fakturaci, RIV nájem, objednávky vozů nebo zabezpečování odborných agend v souvislosti s aplikací legislativních předpisů a aktualizace vnitřních předpisů pro provozování drážní dopravy.

**TS 8:** Zabezpečení metodiky přepravního odbavení, zajištění podkladů k fakturaci, zástup specialisty přeprav nebo odpovědnost za personální obsazení směn, za koordinaci efektivního nasazení vlakových čet, zástup vedoucího provozu.

#### **Kvalifikační předpoklady:**

středoškolské vzdělání s maturitou technického zaměření

Zdroj: Interní dokumenty vybrané společnosti (2014)

## **Příloha K** Příklad popisu dělnické funkce

### **Automechanik**

CZ ISCO: 72312

Interní číslo: 71111

Tarifní stupeň: 4 - 6

### **Popis – stručná charakteristika funkce**

Oprava a výměna mechanických, hydraulických a elektrických hlavních skupin a podskupin silničních vozidel pro motorovou dopravu (dále jen vozidel). Zhotovování jednoduchých dílů nebo jejich renovace. Sestavování podskupin a jejich částí lapováním, seřizováním, zkoušením, vyvažováním, zabíháním, měřením včetně kontroly. Generální opravy, celkové a běžné opravy vozidel. Repase motorů a vozidel. Opravy a seřizování mechanických, pneumatických, hydraulických a elektrických hlavních skupin, skupin a podskupin silničních vozidel pomocí diagnostických měřících přístrojů.

**Kvalifikační předpoklady:** - absolvování tříletého učebního oboru

- a) automechanik nebo,
- b) mechanik opravář se zaměřením na silniční motorová vozidla.

### **4. tarifní stupeň:**

1. Demontáž a montáž palivového vedení regulátorů vstřikovacího čerpadla, elektromagnetického spínače spouštěče apod.
2. Montáž hlavních skupin a celková montáž vozidla včetně přezkoušení.
3. Demontáž, opravy a montáž dopravního čerpadla nebo jednostupňového karburátoru.

### **5. tarifní stupeň:**

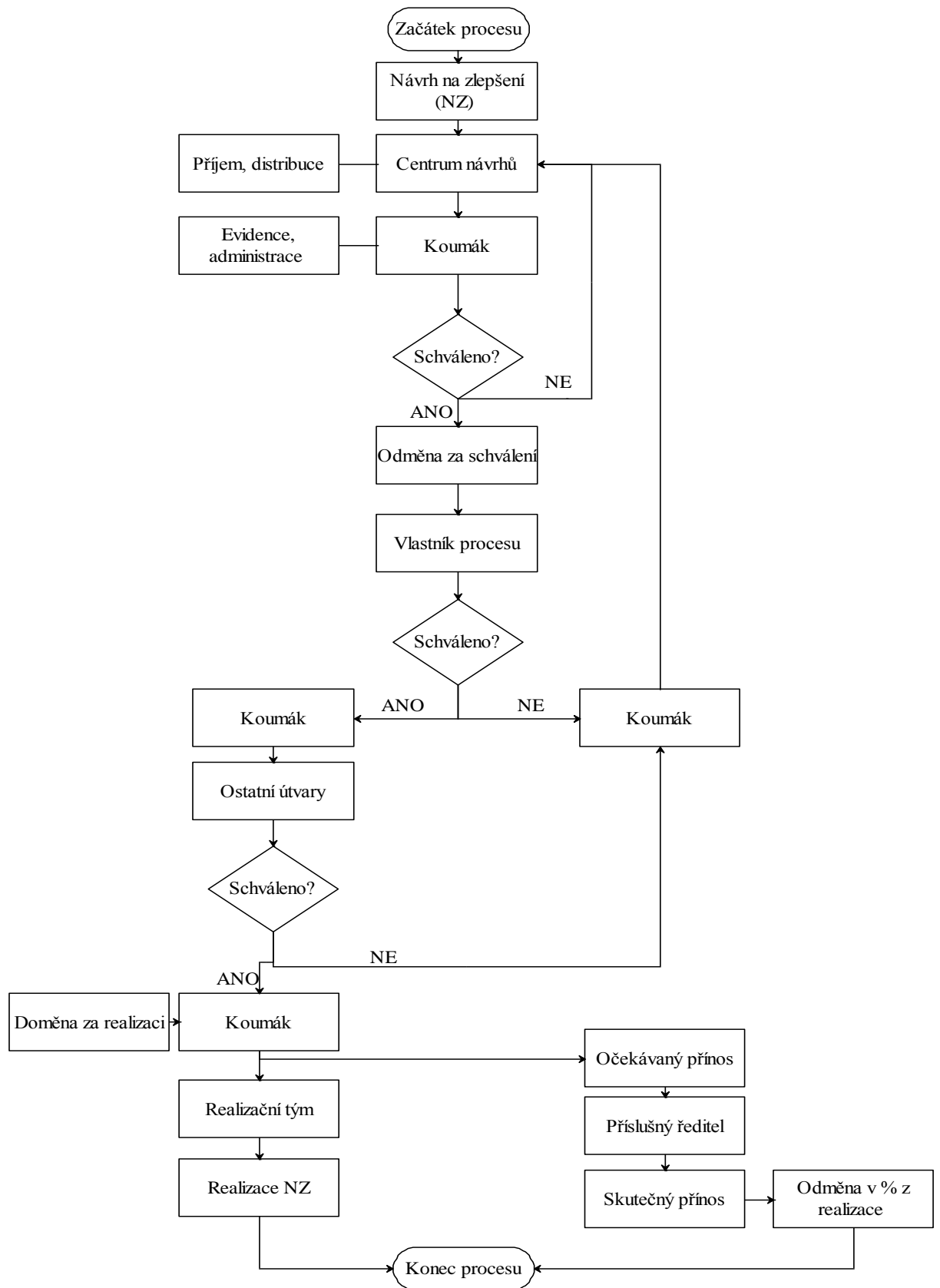
1. Měření nabíjecího okruhu vozidla včetně seřízení regulátoru napětí.
2. Oprava a seřízení dvoukomorového karburátoru.
3. Oprava a seřízení hydraulického zařízení nákladního vozidla.

### **6. tarifní stupeň:**

1. Kontrola vozidel po opravě nebo diagnostika závad a testování motorů a elektrického příslušenství zemiích strojů.

Zdroj: Interní dokumenty vybrané společnosti (2014), upraveno autorem

**Příloha L** Projekt „Koumák“



Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti 2013

**Příloha M** Mzdové příplatky

<b>Druh příplatku</b>	<b>Charakteristika příplatku</b>	<b>Výše příplatku</b>
<b>Za práci o sobotách a nedělích</b>	V době od 0:00 do 24:00	25 % průměrného výdělku/hod.
<b>Za práci ve svátek</b>	V době od 0:00 do 24:00	25 % průměrného výdělku/hod.
<b>Za práci v odpoledních směnách</b>	V době mezi 14. a 22. hodinou (pokud práce trvá alespoň dvě hodiny)	3 Kč/hod.
<b>Za práci v noci</b>	V době mezi 22. a 6. hodinou	10 % min.19 Kč/hod.
<b>Za vedení pracovní čety</b>	Funkce předáka Dva až šest řízených zaměstnanců	15 % přiznaného tarifního stupně/hod.
	sedm a více řízených zaměstnanců	20 % přiznaného tarifního stupně/hod.
<b>Za práci ve ztíženém pracovním prostředí</b>	Vlivy hluku, prachu, vibrací, chemických látek, mikroklimatické podmínky	6 Kč/hod.
<b>Za zaškolování</b>	Podle počtu školených osob (1, 2, 3)	10 %, 15 %, 20 % přiznaného mzdového tarifu/hod.
<b>Diferenciační</b>	Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby	3 Kč/hod.

Zdroj: Interní materiály vybrané společnosti (2016) upraveno autorem

**Příloha N** Příklad aplikace metody PAQ do katalogu THP funkcí

Kategorie činností	Provoz		
	Řízení provozu	Operativní řízení	Správa provozu
<b>Informační vstupy</b>	Vedení společnosti, vedoucí zaměstnanci, provozních oblastí/úseků řízení, interní materiály	Vedoucí zaměstnanci provozních oblastí/ úseků řízení, interní materiály	Vedoucí zaměstnanci provozních oblastí/úseků řízení, interní materiály
<b>Duševní procesy</b>	Komplexní myšlení, plánování a organizování, samostatnost, systematičnost	Komplexní plánování, organizování, schopnost vést lidi	Komplexní organizování, spolupráce, řešení problémů
<b>Fyzické činnosti</b>	Plánování, organizování, využívání počítačových technologií	Řízení, spravování, počítačové technologie, dopravní prostředky	Počítačové technologie
<b>Vztahy s ostatními</b>	Vztahy nadřízenosti (zaměstnanci) a podřízenosti (vedení společnosti)	Spolupráce s nadřízenými a zaměstnanci	Spolupráce s nadřízenými a zaměstnanci
<b>Pracovní prostředí</b>	Kancelář a sídlo společnosti, pracovní doba 6:00 - 14:00/průžná pracovní doba	Provozní oblast/úsek řízení, pracovní doba směny	Provozní oblast/úsek řízení, pracovní doba směny
<b>Jiné souvislosti a charakteristiky</b>	Středoškolské nebo vysokolškolské vzdělání dopravního zaměření	Středoškolské nebo vysokolškolské vzdělání dopravního zaměření, odborná způsobilost	Středoškolské nebo vysokolškolské vzdělání dopravního zaměření

Zdroj: autor s využitím konzultací s vybranými pracovníky společnosti