

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Analýza personálních činností ve vybrané obchodní společnosti**  
**Bc. Veronika Mošnerová**

**Diplomová práce**  
**2021**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Veronika Mošnerová**  
Osobní číslo: **E19625**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Analýza personálních činností ve vybrané obchodní společnosti**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza personálních činností, které jsou prováděny ve vybrané obchodní společnosti. Pomocí metody syntézy shmutí získaných poznatků a v případě potřeby navrhnout opatření k realizaci.

Osnova:

- Základní pojmy v oblasti managementu.
- Personální činnosti.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza současného stavu personálních činností ve vybraném podniku.
- Syntéza získaných poznatků, návrhy a doporučení ke zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s., Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BUNGAY STANIER, Michael. The coaching habit: say less, ask more & change the way you lead forever. Toronto, Canada: Crayons Press, 2016, 227s. ISBN 978-0-9784407-4-9.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017, 190 s. Společnost, sv. 23. ISBN 978-80-200-2773-3.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

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

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza personálních činností ve vybrané obchodní společnosti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 4. 2021

Veronika Mošnerová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D. MBA, za jeho odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

Děkuji také paní Bc. Lucii Haselbergerové za spolupráci a poskytnuté informace a materiály, které byly k vypracování této diplomové práce nezbytné.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se zabývá analýzou personálních činností, které jsou prováděny ve vybrané obchodní společnosti. Pomocí metody syntézy je provedeno shrnutí získaných poznatků a v případě potřeby jsou navrženy opatření k realizaci.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*personální činnosti, zaměstnanci, vzdělávání, odměňování, hodnocení, nábor zaměstnanců*

## **TITLE**

Analysis of Personnel Activities Within a Selected Company.

## **ANNOTATION**

*The diploma thesis deals with the analysis of personnel activities which are performed in the selected business company. Using the method of synthesis, a summary of the acquired knowledge is performed and subsequently, if necessary, measures for implementation are proposed.*

## **KEYWORDS**

*human resources activities, employees, education, payment, evaluation, recruitment*

# OBSAH

<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>11</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>1 Základní pojmy v oblasti managementu</b> .....	<b>13</b>
1.1 Definice pojmu management a manažer .....	13
1.2 Pojetí managementu .....	13
1.2.1 Management jako proces řízení .....	13
1.2.2 Management jako řídicí pracovníci .....	14
1.2.3 Management jako soubor poznatků o řízení .....	14
1.3 Manažerské funkce .....	14
<b>2 Koncepce řízení lidských zdrojů a personální činnosti</b> .....	<b>16</b>
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	17
2.2 Plánování potřeby pracovníků .....	19
2.3 Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků .....	20
2.4 Řízení výkonu pracovníků a hodnocení pracovníků .....	25
2.4.1 Metody hodnocení výkonu .....	27
2.4.2 Hodnotící rozhovor a chyby při hodnocení .....	27
2.5 Rozmíst'ování pracovníků .....	28
2.5.1 Staffing .....	28
2.5.2 Rozmíst'ování pracovníků dle vnější a vnitřní perspektivy v podniku .....	28
2.6 Ukončování pracovního poměru .....	29
2.7 Odměňování pracovníků .....	29
2.7.1 Vymezení pojmů – mzda, plat, odměna z dohody, minimální mzda .....	30
2.7.2 Mzdové formy odměňování .....	31
2.7.3 Zaměstnanecké výhody .....	32
2.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	32
2.8.1 Systematické vzdělávání pracovníků .....	33
2.8.2 Metody vzdělávání .....	33

2.8.3	E-learning.....	34
2.9	Pracovní vztahy.....	34
2.9.1	Zdravé pracovní vztahy .....	35
2.9.2	Odbory .....	35
2.10	Péče o pracovníky .....	36
2.10.1	Pracovní doba .....	36
2.10.2	Pracovní prostředí .....	36
2.10.3	Služby poskytované pracovníkům na pracovišti zaměstnavatelem .....	37
2.11	Personální správa a personální informační systém .....	37
2.12	Trendy ovlivňující řízení lidských zdrojů.....	39
<b>3</b>	<b>Charakteristika společnosti Arrow International CR, a.s. ....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>Analýza současného stavu personálních činností v Arrow International CR, a.s. ...</b>	<b>43</b>
4.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	44
4.2	Plánování potřeby pracovníků .....	44
4.3	Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků .....	46
4.4	Řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků .....	48
4.5	Rozmíst'ování pracovníků.....	49
4.6	Ukončování pracovního poměru.....	50
4.7	Odměňování pracovníků.....	51
4.8	Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	52
4.9	Pracovní vztahy.....	53
4.10	Péče o pracovníky .....	54
4.11	Personální správa a personální informační systém .....	55
4.12	Trendy ovlivňující řízení lidských zdrojů.....	55
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků analýzy a návrhy ke zlepšení .....</b>	<b>57</b>
5.1	Preonboarding .....	57
5.2	Buddy systém.....	58
5.3	Online zaměstnanecký personální portál .....	58
5.4	Rozvíjení spolupráce s univerzitami .....	59



5.5	Doplnění mzdového předpisu .....	59
5.6	Firemní ombudsman .....	60
5.7	Digitalizace v oblasti lidských zdrojů.....	61
	<b>Závěr .....</b>	<b>62</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>63</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>67</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1:</b> Kroky při výběru personálu .....	22
<b>Obrázek 2:</b> Cyklus řízení pracovního výkonu .....	26
<b>Obrázek 3:</b> Staffing – formování zaměstnanců .....	28
<b>Obrázek 4:</b> Mzdové formy odměňování .....	31
<b>Obrázek 5:</b> Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců.....	33
<b>Obrázek 6:</b> Logo Arrow International .....	40
<b>Obrázek 7:</b> Logo Teleflex Medical.....	40
<b>Obrázek 8:</b> Značky Teleflex .....	41
<b>Obrázek 9:</b> Právní struktura Teleflex.....	42
<b>Obrázek 10:</b> Budova odštěpného závodu ve Žďáře nad Sázavou .....	42
<b>Obrázek 11:</b> Organizační struktura personálního oddělení .....	43
<b>Obrázek 12:</b> Graf výběrového řízení na DL za rok 2020 .....	47
<b>Obrázek 13:</b> Graf porovnání fluktuace v podniku za rok 2019 a 2020 .....	51
<b>Obrázek 14:</b> Zaměstnanecké benefity v podniku .....	52
<b>Obrázek 15:</b> Aplikace Powerflow.....	61

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Časová dimenze personálního plánování .....	19
<b>Tabulka 2:</b> Metody získávání pracovníků .....	21
<b>Tabulka 3:</b> Princip vzdělávání 70:20:10.....	53

## SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
B.V.	Besloten vennootschap
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CR	Czech Republic
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DL	Direct Labor
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EHS	Enviromental Health and Safety
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human Resources
Inc.	Incorporated
KPIs	Key performance indicators
m <sup>2</sup>	metr čtvereční
např.	například
PDF	Portable Document Format
PIS	Personální informační systém
s.	strana
s.r.o.	s ručením omezeným
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TWI	Training Within Industry
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
vs.	versus

# ÚVOD

Spokojení zaměstnanci jsou jedním ze základních pilířů úspěšnosti a konkurenceschopnosti každého podniku. A právě kvalita provádění jednotlivých procesů personálních činností přispívá ke spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců.

**Cílem práce je analýza personálních činností, které jsou prováděny ve vybrané obchodní společnosti. Pomocí metody syntézy shrnutí získaných poznatků a v případě potřeby navrhnout opatření k realizaci.**

Tato diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části a je rozdělena do pěti kapitol. V teoretické části jsou v první kapitole definovány pojmy management a manažer a následně je zde část věnována pojetí managementu, jež je v práci rozděleno a blíže specifikováno ve třech významových rovinách a na závěr jsou v této kapitole vyjmenovány a definovány manažerské funkce. V druhé kapitole teoretické části je na úvod vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů a jeho cíle, poté je zde definován pojem personální politika a personální strategie. Právě druhou kapitolu teoretické části práce lze považovat za nejvíce podstatnou, neboť jsou zde uvedeny a podrobněji specifikovány jednotlivé personální činnosti. Trendy v řízení lidských zdrojů tvoří závěr druhé kapitoly teoretické části, mezi tyto trendy autorka práce zařadila outsourcing a personální marketing.

Následující tři kapitoly jsou věnovány praktické části práce. Ve třetí kapitole je charakterizována společnost Arrow International CR, a.s. a je zde uvedeno složení personálního oddělení žďárského odštěpného závodu. Čtvrtá kapitola vychází z teoretických poznatků druhé kapitoly, přičemž je zde provedena analýza personálních činností, mezi které je zařazeno vytváření a analýza pracovních míst, plánování potřeby personálu, získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků, řízení výkonu pracovníků a hodnocení pracovníků, rozmisťování (zařazování) pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální správa a personální informační systém. Ke konci čtvrtá kapitola popisuje, jak personální oddělení společnosti Arrow International CR, a.s. využívá trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Na základě získaných poznatků z řízeného rozhovoru s manažerkou personálního oddělení jsou v páté kapitole shrnuty poznatky a doporučení ke zlepšení stávající podoby prováděných personálních činností ve společnosti.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI MANAGEMENTU

Tato kapitola obsahuje definici pojmu management a manažer, pojetí managementu a jeho rozdělení do tří významových rovin, které jsou dále blíže specifikovány.

## 1.1 Definice pojmu management a manažer

V nejobecnějším slova smyslu lze management charakterizovat jako souhrn veškerých činností, jež jsou potřeba vykonat za účelem zabezpečení fungování organizace. Samostatná profese, kdy na základě zvolení, jmenování, zmocnění či pověření pracovník realizuje aktivně řídicí činnosti, se nazývá manažer. (Veber, Taylor, 2000, s. 17)

## 1.2 Pojetí managementu

Slovo management vychází z amerického výrazu to manage, v předkladu řídit, ale postupem času získal mezinárodní platnost. Toto slovo je možné chápat ve třech významových rovinách, a to jako proces řízení, řídicí pracovníky a soubor poznatků o řízení. (Blažek, Taylor, 2014, s. 12)

### 1.2.1 Management jako proces řízení

Management představuje proces, jež je uskutečňován mezi řídicím subjektem a řízeným objektem a může být tvořen jak skupinami, tak jednotlivci (Blažek, Koontz, 2011, s. 12).

Blažek a Koontz (2011, s. 12-14) dále popisují management jako velmi složitý a obtížně uchopitelný proces, jež se skládá z konceptu manažerských funkcí, které jsou upřesněny v podkapitole 1.3. Dále se skládá z konceptu manažerských rolí, které vytvořil H. Mintzberg a definoval deset manažerských rolí rozdělených do tří skupin (interpersonální role, informační role a rozhodovací role). Dalším konceptem je řídicí cyklus, který se skládá ze tří na sebe navazujících činností, jímž je rozhodování, ovlivňování a kontrolování. Koncept kritických faktorů úspěchu se zaměřuje na odhadnutí vlivů, které se podílejí na rozhodování o prosperitě podniku v dlouhodobém časovém horizontu. Zmíněnými vlivy mohou být například spolupracovníci, systémy managementu, schopnosti nebo strategie. Jako poslední z konceptů je zde uváděn koncept manažerských komponent obsahující komponenty jako je okolní prostředí, plánování, organizování, manažerské procesy, kontrolování, rozhodování, lidské zdroje, organizační struktura, informační systémy a komunikace.

### 1.2.2 Management jako řídicí pracovníci

V této rovině jde o pracovníky provádějící činnosti v oblasti managementu, tedy jde dle zdomácnělého výrazu o manažery, respektive o vedoucí pracovníky (Blažek, Koontz, 2011, s. 14).

Dle stupňů řízení lze manažery rozdělit do tří hierarchicky uspořádaných úrovní a jimi jsou:

- ❖ vrcholová úroveň řízení (top management), kde působí vrcholoví manažeři a přebírají odpovědnost za řízení organizace;
- ❖ střední úroveň řízení (middle management) obsahuje řídicí pracovníky štábních útvarů a nižších liniových útvarů;
- ❖ základní úroveň řízení (lower management) je nejnižší úroveň řízení, kde manažer přímo řídí své podřízené pracovníky, řadí se sem například mistr nebo vedoucí prodejny. (Veber, Taylor, 2000, s. 17)

### 1.2.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Management lze považovat spíše za vědu praktickou, která je úzce spjatá s vědou empirickou. Pouhým zdrojem poznání nebyla jenom manažerská praxe. Mezi silné prvky pro rozvoj managementu patřila například psychologie, sociální psychologie, sociologie, ekonomie, právo, matematika a také kybernetika. V porovnání s exaktními vědami neumí věda o managementu formulovat základní vztahy jakožto obecně platné zákony, ale pouze jako zákonitosti s určitým pravděpodobnostním charakterem jejich platnosti. (Blažek, Koontz, 2011, s. 15)

## 1.3 Manažerské funkce

*„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 65)*

Wehrich a Koontz (1993, s. 29) uvádějí, že koncept manažerských funkcí bývá využíván ve spojitosti s procesem řízení. Tento koncept vychází z formulace jednoho ze zakladatelů managementu Henriho Fayola, který definoval pět funkcí – plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. V současnosti se manažerské funkce vymezují

v lehce pozměněné formě, a to jako plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

Autoři Vodáček a Vodáčková (2009, s. 68) interpretují členění manažerských funkcí na sekvenční a paralelní manažerské funkce. Do sekvenčních manažerských funkcí se řadí plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrola. Podstatou sekvenčních funkcí je realizování manažerských funkcí v logické návaznosti. V paralelních manažerských funkcí jde o analyzování řešených problémů, rozhodování a implementaci.

Plánování představuje proces, při kterém se stanovují cíle a postupy vedoucí k jejich dosažení. Výsledkem plánovací funkce je plán v podobě psaného dokumentu. V organizování jde o vymezení úloh či rolí lidí, o koordinaci potřebných činností a vztahů lidí a vymezení jejich pravomocí a zodpovědnosti. Personalistika představuje personální činnosti, zejména tedy plánování, zjištění, výběr a pracovní nasazení vhodných pracovníků, hodnocení práce, postup či sestup, převod a uvolnění pracovníků, zvyšování kvalifikace a rekvalifikace, systémy odměňování, pracovní podmínky zaměstnanců a personální záležitosti. Tyto personální činnosti jsou podrobněji popsány ve třetí kapitole. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 74-106)

Vedení lidí, také často označováno jako leadership je schopnost či dovednost manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky tak, aby jejich práce byla kvalitní a přispívala k dosahování celopodnikových cílů (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 118).

Autor Stainer (2016, s. 4-200) dále uvádí coaching jako nástroj vedení lidí, kdy se tzv. koučování stává běžnou neformální součástí dne manažera. Koučování může zvýšit soustředění, kapacitu a také snížit přemáhání manažerů a napomáhá k podpoře zapojení ostatních zaměstnanců. Avšak v dnešní době zaneprázdnění manažeri často v koučování selhávají. Stainer ve své knize uvádí sedm jednoduchých otázek, které mají napomoci k efektivnějšímu koučování. První otázka slouží k zahájení konverzace, dále by se manažer měl snažit zjistit podrobnosti, dále jaký reálný problém či výzvu v tom zaměstnanec shledává, čtvrtá otázka slouží k zjištění, co zaměstnanec od manažera potřebuje a pátou otázkou je, jak manažer může pomoci. Předposlední otázka je strategická, která napomáhá ušetřit čas a energii a soustředit se na to, na čem záleží. Finální sedmá otázka zjišťuje, co bylo pro zaměstnance nejvíce užitečné.

Poslední manažerskou funkcí je kontrola, jehož účelem je včasné získání, rozbor a následné vyhodnocení informací a přijetí závěrů k odchylkám, jež představují rozdíl mezi plánem a skutečností (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 74-140).

## 2 KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

V této kapitole je úvodem popsána definice pojmu řízení lidských zdrojů, dále jsou zde uvedeny cíle řízení lidských zdrojů, personální strategie a personální politika. Následně se tato kapitola zabývá vyjmenováním a podrobnou charakteristikou jednotlivých personálních činností a také jsou zde uvedeny trendy ovlivňující řízení lidských zdrojů.

Je třeba zmínit, že **řízení lidských zdrojů** představuje veškeré činnosti související se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci a specifičtěji je definován jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jeho cílů.*“ (Mužík, Krpálek, 2017, s. 46)

Mezi hlavní **cíle řízení lidských zdrojů** řadí autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 48) například podporu v dosahování strategických cílů podniku vytvářením a implementováním strategií lidských zdrojů, která je v souladu se strategií organizace, dále také podporu v uplatňování etického přístupu k řízení lidí, zprostředkovávat podniku talentované, kvalifikované a loajální pracovníky nebo starat se o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozovat vzájemnou důvěru mezi managementem a zaměstnanci.

**Personální strategie** představuje jeden z nejdůležitějších aspektů k dosažení dlouhodobých cílů organizace a řeší hlavní otázky strategického plánování v podobě odpovědí na otázky, kde se nyní podnik nachází, do jakého bodu se chce dostat a jaké kroky provede, aby tohoto bodu dosáhl (Stýblo, 2004, s. 13).

Tvorba personální strategie a podnikového strategického plánu by měla probíhat současně, neboť personální strategie je determinována celkovou strategií organizace a její nedílnou součástí jsou představy o způsobech a metodách, jak dosáhnout vytyčených cílů.

Autor Koubek (2015, s. 23) definuje pojem **personální politika** dvojím způsobem. Je možné jej chápat jako systém poměrně pevných zásad, kterými se personální oddělení či organizace řídí při rozhodování. Druhým způsobem může být personální politika chápána jako soubor opatření, kterými personální oddělení či organizace usiluje o ovlivňování oblasti práce a lidského činitele, tedy usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby vedlo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je vykonávat tzv. **personální činnosti**, někdy jsou také uváděny jako služby či funkce a představují výkonnou část personální práce. Existuje velký



počet různých pojetí a interpretací personálních činností. V této práci je uváděno základní spektrum personálních činností v následující formě:

- ❖ vytváření a analýza pracovních míst;
- ❖ plánování potřeby pracovníků;
- ❖ získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků;
- ❖ řízení výkonu pracovníků a hodnocení pracovníků;
- ❖ rozmisťování (zařazování) pracovníků;
- ❖ ukončování pracovního poměru;
- ❖ odměňování;
- ❖ vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- ❖ pracovní vztahy;
- ❖ péče o pracovníky;
- ❖ personální správa a personální informační systém. (Koubek, 2015, s. 20-21; Kaesler, Kaesler-Probst, 2013, s. 19)

Jednotlivé personální činnosti jsou podrobněji popsány v následující části práce.

Autor Stýblo (2004, s. 78) uvádí, že spousta podniků je nucena stále více vyčleňovat personální činnosti z důvodů zvýšení konkurenceschopnosti a snížení nákladů. Toto vyčleňování není možné provést operativně během jednoho dne, neboť úzce souvisí se strategií podniku a tím pádem jsou těsně vázány na klíčové procesy, které z ní vyplývají.

## 2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst představuje v podstatě ústřední personální činnost, neboť kvalita jejího provedení určuje efektivitu vykonávané práce v podniku a ovlivňuje spokojenost pracovníků s vykonávanou prací.

Autor Šikýř (2016, s. 74) definuje pojem **vytvoření pracovního místa** jako systematický proces, v rámci kterého jsou formulovány určité pracovní úkoly, povinnosti, odpovědnosti, a následně jsou seskupovány do organizační struktury podniku v podobě pracovních míst. Takto vytvořené definice pracovních úkolů a vytvořená pracovní místa musí vést k dosahování cílů a uspokojování potřeb jak podniku, tak i zaměstnanců, podněcovat a rozvíjet schopnosti

zaměstnanců, ale zároveň se vyhnout jakémukoli ohrožení či poškození zaměstnance. V neposlední řadě musí jednat vždy v souladu s právními předpisy.

Existují čtyři přístupy k vytváření pracovních míst a jimi jsou:

- ❖ **mechanický přístup** – zaměřuje se na sledování cílů týkající se produktivity a efektivnosti využívaných prostředků;
- ❖ **motivační přístup** – cílem v tomto spíše psychologickém přístupu je efektivní práce zaměstnanců, jež je dosahována v podobě uspokojování potřeb pracovníků a vytvářením dobrých pracovních podmínek;
- ❖ **biologický přístup** – cílem je zvýšení produktivity a kvality práce pomocí zaměření se na fyzické stránky práce a odstranění negativních dopadů náročné fyzické práce;
- ❖ **percepční přístup** – je zaměřen na duševní stránky práce. (Koubek, 2015, s. 67)

**Analýzu pracovního místa** definoval Armstrong (1999, s. 209) jako proces, při kterém probíhá sbírání informací a jejich následná analýza a uspořádání těchto informací, jež se vztahují k obsahu práce. Cílem tohoto procesu je vytvořit podklad sloužící nejen pro popis pracovního místa, ale také pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení výkonu práce. Výstupem této analýzy je poskytnutí následujících informací o pracovním místě, jimiž jsou:

- ❖ celkový účel, jenž vysvětluje, proč pracovní místo existuje;
- ❖ obsah práce, kterým se rozumí proces transformace vstupů na výstupy;
- ❖ zodpovědnost, kterou držitel pracovního místa nese za výstupy;
- ❖ kritéria výkonu, měřítka či ukazatele, prostřednictvím kterých je možnost zhodnotit spokojenost s vykonávanou prací;
- ❖ úroveň odpovědnosti, jež pracovník musí uplatňovat při vstupech práce (například rozsah svěřené pravomoci);
- ❖ organizační faktory ve formě vztahů nadřízenosti a podřízenosti;
- ❖ motivující faktory v podobě různých rysů práce vztahující se k pracovnímu místu, které motivují či demotivují pracovníka;
- ❖ faktory osobního rozvoje, prostřednictvím kterých je možnost kariérního postupu či získání nových dovedností či odbornosti;

- ❖ faktory prostředí, které představují pracovní podmínky z hlediska zdraví, bezpečnosti, mobility a ergonomických faktorů.

V rámci první personální funkce je úkolem personálního oddělení rovněž vytvoření tzv. popisu práce, kde je obsažen název a charakteristika pracovního místa, struktura podřízenosti a hlavní povinnosti. Všechny popisy práce v rámci jednoho podniku by měly mít stejnou formu a strukturu, neboť to umožňuje vytvoření skvělé báze dat o všech úkolech, jež jsou vykonávány v rámci jedné společnosti. (Foot, Hook, 2002, s. 34)

## 2.2 Plánování potřeby pracovníků

Účelem personálního plánování je zajistit potřebné množství pracovních sil se znalostmi, dovednostmi či praxí, jež jsou požadovány podnikem a tím tak přispět k realizaci stanovených cílů a zabezpečit optimální rozmístění pracovníků (Mužík, Krpálek, 2017, s. 134).

Výhodou včasného plánování potřeby personálu je to, že brání vzniku nedostatku či přebytku pracovníků. Plánování potřeby personálu mohou ovlivnit jak faktory mimo podnik (například právní rámcové podmínky a tržní situace), tak i vnitropodnikové faktory, kterými může být podnikové plánování, struktura personálu, motivace zaměstnanců a vybavení podniku. (Kaesler, Kaesler-Probst, 2013, s. 19)

Autoři Mužík a Krpálek (2017, s. 134) uvádějí, že pro plánování potřeby personálu je stanoven časový úsek, na který se personální plány tvoří, viz tabulka 1.

**Tabulka 1:** Časová dimenze personálního plánování

Druh plánu	Časová perspektiva
Dlouhodobý plán	5 let
Střednědobý plán	1,5 - 2 roky
Krátkodobý plán	0,5 - 1 rok

*Zdroj: Vlastní zpracování podle (Mužíka a Krpálka, 2017, s. 134)*

Personální plánování lze dle autora Šikýře (2016, s. 86) rozdělit na jednotlivé oblasti, a to na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků. **Plánování potřeby pracovníků** představuje způsob, jak podnik naplánuje poptávku po práci, tedy odhad, jaký počet a druh zaměstnanců bude pravděpodobně potřebovat z krátkodobého i dlouhodobého časového hlediska za účelem naplnění stanovených cílů. Poptávka po práci je odvozena od poptávky po výrobcích a službách realizované pomocí zaměstnanců. Výstupem je pak roční rozpočet a dlouhodobý plán podniku.

V případě **plánování pokrytí potřeby pracovníků** podnik predikuje nabídku práce, tedy stanovuje odhad počtu a druh zaměstnance, které bude mít v dlouhodobém i krátkodobém časovém horizontu k dispozici. Toto plánování je důležité z toho důvodu, že podnik potřebuje zajistit plánovanou potřebu pracovníků, a tak dosáhnout očekávaných cílů.

V rámci **plánování personálního rozvoje** jednotlivých pracovníků podnik vychází z plánování vzdělávání, rozmisťování, odměňování a také z plánování penzionování a propouštění pracovníků (Koubek, 2015, s. 119).

### **2.3 Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků**

**Získávání pracovníků** je definováno jako „*činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).*“ (Koubek, 2015, s. 126)

Dále Koubek (2015, s. 129-130) uvádí, že podnik může čerpat při obsazování pracovních míst z vnitřních i vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje se dají zařadit zaměstnanci podniku, jež jsou ušpořeni z důvodu technického pokroku, dále zaměstnanci uvolněné z důvodu organizačních změn nebo zaměstnanci, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější práci či jsou ochotní vykonávat jinou práci. Co se týká vnějších zdrojů, ze kterých podnik může čerpat pracovní sílu, ty představují například volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol, pracovníci z jiných podniků, ženy v domácnosti, důchodci a studenti.

V každé nabídce práce se doporučuje uvádět veškeré možné požadavky na pracovníka. Tyto požadavky se řadí na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové požadavky. Nezbytným požadavkem se rozumí podmínka, od které nelze upustit, neboť je nutná pro výkon práce a je stanovena zvláštním právním předpisem. Takovým požadavkem může kupříkladu být stupeň dosaženého vzdělání. U žádoucího požadavku není nutné, aby ho uchazeč splňoval, ale napomáhá ke kvalitnímu pracovnímu výkonu. V případě, že zaměstnavatel upřednostňuje, aby pracovník splňoval tyto nároky, pak je zde možnost absolvování výcviku či vzdělávání, jež jsou organizovány právě zaměstnavatelem. Vítané požadavky nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon dané práce, ale zvyšují uplatnění zaměstnance v podniku a okrajové požadavky nejsou nutné pro výkon práce a je možnost je zajistit i jiným způsobem. (Koubek 2015, s. 134)

Metod, prostřednictvím kterých personalista získává vhodné kandidáty, je mnoho. Autor Armstrong (2015, s. 282) uvedl těchto následujících šest metod včetně jejich popisu, výhod a nevýhod jednotlivých metod, viz tabulka 2.

**Tabulka 2: Metody získávání pracovníků**

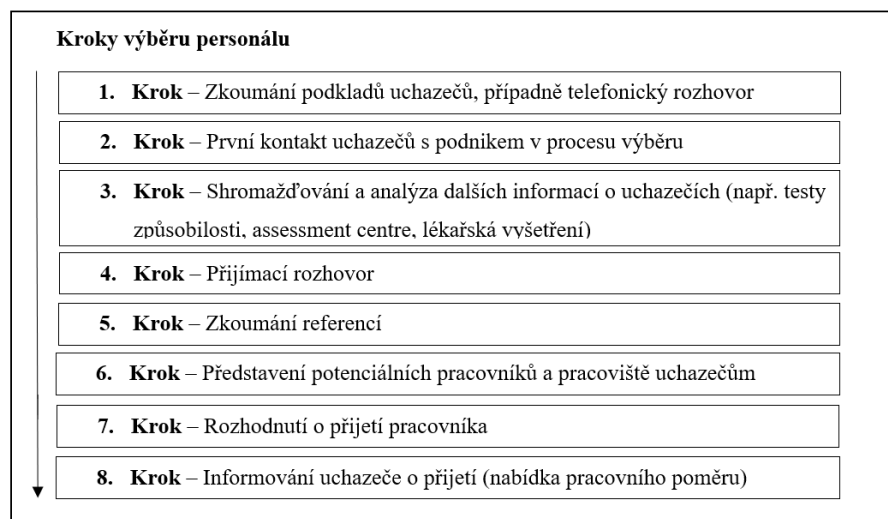
Metoda	Popis	Výhody	Nevýhody
Online recruitment	Webové stránky, pracovní servery, sociální média.	<p>Umožňuje oslovit širší okruh potenciálních uchazečů.</p> <p>Je rychlejší a levnější než klasické inzerce.</p> <p>Zprostředkovává detailnější informace o pracovních místech a podniku.</p> <p>Umožňuje elektronické vyřizování žádosti o zaměstnání a životopisů.</p> <p>Webové stránky mohou oslovovat uchazeče s využitím značky zaměstnavatele.</p> <p>Pracovní servery poskytují vyhledávání prostřednictvím klíčových slov.</p> <p>Sociální sítě spojují uživatele, např. LinkedIn má nyní 722 miliónů uživatel po celém světě.</p>	<p>Příliš mnoho nevhodných žádostí o zaměstnání.</p> <p>Spousta uchazečů dává přednost jiným způsobům vyhledávání práce.</p> <p>Webové stránky stále potřebují podporu jiných médií.</p> <p>Pracovní servery nejsou vhodné pro pasivní uchazeče.</p> <p>V sociálních médiích je vyžadována správa vlastních profilů.</p>
Inzerování	Inzerce v novinách a časopisech.	Oslovení lidí, kteří aktivně nehledají zaměstnání.	Dostává se do pozadí v důsledku moderních metod.
Agentury	Získávání zaměstnanců pro kancelářské pozice.	Úspora času, využití zavedené databáze uchazečů.	Možnost nevhodných uchazečů, nedostačující databáze.
Úřad práce	Získávání manuálních a administrativních pracovníků.	Pro podnik beznákladové.	Zaměření na rutinní práce.
Poradenské společnosti specializované na získávání zaměstnanců	Zveřejňují nabídky práce, provádějí pohovory s uchazeči a předběžný výběr vhodných kandidátů.	<p>Snazší proces získávání i výběr zaměstnanců.</p> <p>Poskytují odborné znalosti a doporučení.</p>	Mohou být nákladné.
Poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání	Navazuje kontakt s vrcholovými manažery nebo klíčovými odborníky.	Přilákání kvalitních zaměstnanců, kteří by v jiném případě nemuseli projevit zájem.	Bývají velmi nákladné a využití je omezené.

*Zdroj: Upraveno podle (Armstronga, 2015, s. 282)*

**Výběrem pracovníků** se rozumí proces, který spočívá ve výběru nejvhodnějšího kandidáta ze všech nashromážděných pracovních nabídek personalistou. Cílem tohoto procesu je výběr kandidáta, který nejvíce splňuje podmínky a požadavky stanovené pro dané pracovní

místo a zároveň je brán v úvahu kvalifikační potenciál, flexibilita a také jak odborné, tak i osobnostní charakteristiky uchazeče. (Mužík, Krpálek, 2017, s. 136)

Výběr pracovníka je složen z osmi kroků, které popisuje autorka Kociánová (2010, s. 95) viz obrázek 1.



**Obrázek 1:** Kroky při výběru personálu

*Zdroj: Vlastní zpracování podle (Kociánové, 2010, s. 95)*

Koubek (2015, s. 175-177) dále specifikuje jednotlivé metody využívající se při výběru pracovníků. Mezi nejpoužívanější metody patří například dotazník, který má podnik diferencovaný pro různé kategorie pracovních pozic a uchazečem vyplněný dotazník se následně zakládá do osobní ho spisu přijatého zaměstnance. Další velmi oblíbenou a univerzální metodou je zkoumání životopisu, kde se personalista zaměřuje především na informace o dosaženém vzdělání a praxi daného kandidáta. Za doplňkový nástroj při výběru pracovníků se využívají tzv. testy pracovní způsobilosti, taktéž někdy nevhodně označované jako psychologické testy, kam se řadí testy inteligence, testy schopností, znalostí a dovedností, testy osobnosti a jsou sem zařazovány i skupinové metody výběru pracovníků, kde jde o simulaci řešení daného problému z praxe či o hraní rolí. Další, poněkud nákladnější metodou je Assessment centre, kde jde o sérii simulací typických pracovních činností, které vykonávají manažeři na denní bázi a testují se zde schopnosti uchazečů o danou manažerskou pozici, dále se pomocí této metody dá testovat a hodnotit pracovní výkon současných manažerů.

Částí výběrového procesu je, jak je i uváděno na obrázku 1, osobní pohovor. Jedná se o metodu, která je nejčastěji využívaná při výběru pracovníků i přes to, že výzkumné studie zjistily, že pohovor je nedostačující metodou, aby mohl personalista posoudit budoucí pracovní výkon. (Foot, Hook, 2002, s. 87)

Autoři Ludlow a Panton (1995, s. 79) shrnují výsledky výzkumné studie do následujících bodů:

- ❖ u pracovního pohovoru nelze pokládat všem uchazečům identické otázky ve stejném pořadí;
- ❖ u tazatelů se projevuje sklon k přikládání různé hodnoty stejným informacím;
- ❖ negativní informace působí na tazatele větší měrou než informace pozitivní;
- ❖ chování dotazovaných je nekonzistentní a pod působností vlivu způsobu vedení pohovoru;
- ❖ pohovory jsou odlišně zvládnuty dotazovanými kandidáty a nemají vypovídací hodnotu v tom směru, aby ukázaly, jak si dotazovaný povede v reálné pracovní situaci.

Pohovory lze rozdělit z hlediska počtu účastníků jak ze strany uchazeče, tak ze strany tazatele na individuální pohovory a na skupinové (hromadné rozhovory). Dále podle strukturovanosti na:

- a) nestrukturovaný rozhovor, který probíhá bez přípravy a získání relevantních informací o uchazečích není zaručeno;
- b) standardizovaný rozhovor, u kterého jsou předem připravené otázky v pevně daném pořadí;
- c) polostandardizovaný rozhovor, kde se tazatel ptá na předem připravené otázky, ale rozvíjí je v průběhu pohovoru dle potřeby. (Kociánová, 2010, s. 101-102)

Po skončení pohovoru by měl tazatel poděkovat uchazeči za účast a informovat ho o krocích, které budou následovat. Po kompletaci výběrového procesu a rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi následuje podání nabídky místa úspěšnému kandidátovi a zjistit, zda nabídku přijímá a dále dohodnout administrativní detaily. V případě rozhodnutí o nepřijetí uchazeče, by měl personalista zdvořile informovat neúspěšné kandidáty o jejich výsledku co nejdříve je to možné a poskytnout jim zpětnou vazbu, pokud je to vhodné. (Foot, Hook, 2002, s. 103-128)

Šikýř (2016, s. 110) uvádí, že **přijímání pracovníků** do podniku je procesem, který obsahuje formální postupy související s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání a musí být v souladu se zákoníkem práce.

Pracovněprávní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vzniká na základě pracovní smlouvy, dále na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Další možností vzniku pracovněprávního vztahu je jmenování, tento způsob se používá pouze u vedoucích organizačních složek státu, ředitelů státních podniků, vedoucích organizačních jednotek státních podniků, vedoucích organizačních jednotek příspěvkových organizací a u ředitelů školské právnické osoby atd. (Šikýř, 2016, s. 110-111; Kociánová, 2010, s. 129)

Pracovní smlouvou se rozumí smluvní vztah mezi dvěma stranami, a to mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Aby byla smlouva platná, musí obsahovat všechny podstatné náležitosti, je tedy nutné uvést druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo výkonu práce, ve kterých bude práce vykonávána a den nástupu do práce, přičemž v tento den vzniká pracovní poměr. Pracovní smlouva se uzavírá písemně a mimo podstatné náležitosti, které musí pracovní smlouva obsahovat, je do ní možné zahrnout i další ujednání, která nejsou v rozporu s právními předpisy. (Kociánová, 2010, s. 129)

Dalším ujednáním může být například stanovení zkušební doby, kde dle Zákoníku práce nesmí být sjednána na delší dobu než na 3 měsíce po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru a u vedoucích pracovníků 6 měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru. Zároveň zkušební doba nesmí být dodatečně prodlužována, nesmí být sjednána delší, než je polovina sjednané doby pracovního poměru a musí být sjednána písemně. Doba trvání pracovního poměru se řadí také mezi další ujednání a sjednává se na dobu neurčitou, pokud nebyla výslovně sjednána doba jeho trvání. Pokud má pracovní poměr trvat dobu určitou, je nutné ve smlouvě výslovně uvést dobu ohraničenou konkrétním datem a doba trvání tohoto pracovního poměru nesmí přesáhnout mezi týmiž smluvními stranami 3 roky a je ji možné prodloužit nejvýše dvakrát. (Zákoník práce, 2020, s. 12)

Obecně je pojem **adaptace** definován jako proces, kdy se člověk aktivně přizpůsobuje životním podmínkám a jejich změnám (Bedrnová, Nový, 1998, s. 321). V souvislosti se zpracováním tématu této diplomové práce je zde pracováno s pojmem pracovní adaptace.

Pracovní adaptaci je možné definovat různými způsoby, a to jako „proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. Souvisí s tím i pracovní adaptace, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení daného výkonového standardu.“ (Bucháčková, 2003, s. 37)

Autoři Bedrnová a Nový (1998, s. 321) popisují pracovní adaptaci jako proces, ve kterém se postupně vyrovnávají soubory osobních předpokladů jedince se specifikovanými požadavky



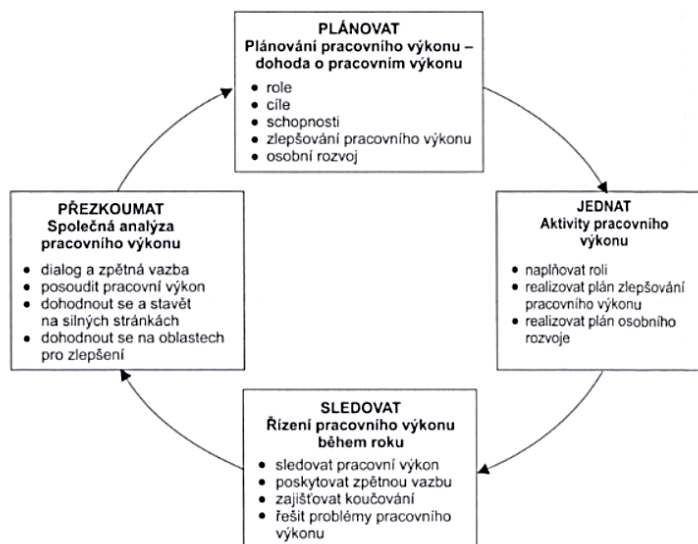
pracovního zařazení vztahující se k tomuto jedinci a zároveň zahrnuje i průběžné osvojování změn týkající se nároků a podmínek pracovních činností, ke kterým dochází v rámci vědeckotechnického pokroku.

Hlavní účel adaptace je rychlé a snadné začlenění pracovníka do pracovního kolektivu daného útvaru i organizace, přizpůsobení pracovníka na styl práce a osvojení určitých znalostí a dovedností nezbytných pro danou organizaci pracovníkem. Je tedy nutné vytvořit adaptační plán, jehož podoba a struktura se odvíjí od pozice, na kterou pracovník nastupuje. Obsahem tohoto plánu je stanovení informací, se kterými se má pracovník obeznámit, představení organizačních útvarů v podniku a také seznámit pracovníka s jednotlivými body adaptace. Podstatné je rozložení informací tak, aby jimi nebyl zaměstnanec zahlcen. (Koubek, 2015, s. 192; Bucháčková, 2003, s. 38)

## **2.4 Řízení výkonu pracovníků a hodnocení pracovníků**

**Řízení pracovního výkonu** je definováno jako „*systematický proces směřující ke zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování.*“ (Armstrong, 2011, s. 23)

Řízení pracovního výkonu reprezentuje určitý cyklus, ve kterém probíhají aktivity v daných fázích. Tento cyklus je graficky znázorněn na obrázku 2, kde jsou rozepsány jednotlivé fáze včetně aktivit pod ně spadajících. V souvislosti s technologickým vývojem je často využíván online řízení pracovního výkonu, kde autor Armstrong (2015, s. 402) uvádí, že jeho cílem je omezit papírování a vést ke zjednodušení celého procesu řízení pracovního výkonu.



**Obrázek 2:** Cyklus řízení pracovního výkonu

*Zdroj: (Armstrong, 2015, s. 394)*

**Hodnocení pracovníků** vychází ze zjišťování způsobu vykonávání práce zaměstnancem včetně posouzení míry naplnění úkolů a veškerých požadavků vztahujících se k danému pracovnímu místu či pozici. Zároveň se také posuzuje pracovní chování zaměstnance a také to, jak vychází s ostatními spolupracovníky, zákazníky či osobami, se kterými přichází během výkonu práce do styku. Následně v rámci hodnocení pracovníků dochází ke sdělení a projednání zjištěných výsledků daným zaměstnancům a snaha najít cesty ke zlepšení pracovnímu výkonu či realizace různých opatření. (Koubek, 2015, s. 207-208)

Šikýř (2016, s. 122) rozděluje dvě formy hodnocení zaměstnanců, a to na formální a neformální hodnocení. Neformální hodnocení se provádí průběžně, kdy manažer řídí pracovní výkon svých podřízených s cílem včasného zjištění odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu a následně stanovení vhodného způsobu nápravy manažerem a zlepšení motivace, výsledků či podmínek pro výkon práce. Formální hodnocení se provádí vždy za určité období formou hodnotícího rozhovoru, kde manažer projednává se svým podřízeným jeho dosažený pracovní výkon, schopnosti i motivaci. Výstup z hodnotícího rozhovoru se zařadí do evidence personálního oddělení a slouží například jako podklad pro rozhodování o odměňování či vzdělávání zaměstnance.

### **2.4.1 Metody hodnocení výkonu**

Existuje mnoho metod využívající se k hodnocení výkonu pracovníků, jejichž podstatou je zkoumání a posouzení pracovního výkonu zaměstnance. Tyto metody se odvíjejí od povahy, požadavků a podmínek vykonávané práce. (Šikýř, 2016, s. 123)

Autor Hroník (2006, s. 58-63) uvádí metodu řízení prostřednictvím stanovených cílů (Management by Objectives), jež se skládá ze čtyř základních prvků, jimiž jsou stanovení cílů, plánování úkolů, sebeřízení a pravidelná kontrola. Každý cíl musí být rozpracován do dílčích úkolů a musí splňovat podmínku SMART, tedy že cíl musí být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a časově vyměřený. Další metodou je Assessment Centre a Development Centre, které využívají k hodnocení skupinové a individuální situace a psychodiagnostické metody.

Autoři Foot a Hook (2002, s. 240) doplňují předešlé metody o metodu posuzující stupnice, která je zaměřena na aspekty práce zaměstnance. Na jednotlivých stupnicích jsou uvedeny tvrzení o úspěšnosti plnění hlavních činností zaměstnancem, jež jsou zapsány v popisu pracovního místa.

A Koubek (2015, s. 220-223) dále zařazuje mezi metody hodnocení výkonu hodnocení na základě plnění norem, které se využívá u hodnocení výrobních dělníků. Dále metodu volného popisu využívající se u hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků, hodnocení na základě kritických případů, kde se zaznamenávají zápisy případů, které se staly při výkonu práce daného zaměstnance. Další uváděnou metodou je checklist a metoda klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování, kde se hodnotí chování, které je požadované pro úspěšné vykonávání práce.

### **2.4.2 Hodnotící rozhovor a chyby při hodnocení**

Po ukončení hodnocení musí být zaměstnancům sděleny výsledky prostřednictvím hodnotícího rozhovoru, kde jsou dané výstupy se zaměstnanci pojednány a je zde prostor pro zpětnou vazbu ze strany zaměstnance. Zároveň je také v rámci hodnotícího rozhovoru povinnost nalézt způsoby řešení případně zjištěných nedostatků. Avšak hodnocení výkonu pracovníků je často prováděno nesprávně. Nejčastějším nebezpečím je subjektivita hodnotícího, či špatný výběr kritérií nebo metod hodnocení. Další častou chybou je přílišná shovívavost či v opačném případě přísnost, předsudky, tendence hodnocení pracovníků podle

vlastních měřítek či tzv. halo efekt, který spočívá v ovlivnění hodnotitele pozitivním či negativním rysem hodnoceného. (Koubek, 2015, s. 225-229; Urban, 2003, s. 145-147)

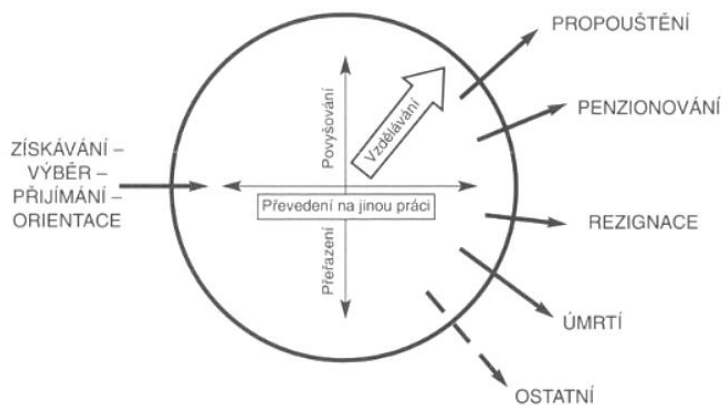
## 2.5 Rozmíst'ování pracovníků

Podstatou **rozmíst'ování pracovníků** je úsilí personálního oddělení zařadit správného zaměstnance na vhodné pracovní místo ve smyslu optimálního využití pracovních schopností zaměstnance a s ohledem na jeho profesní a sociální potřeby (Mužík, Krpálek, 2017, s. 140).

### 2.5.1 Staffing

Staffing je obecně užívaným mezinárodním pojmem, který dříve znamenal pouze umíst'ování pracovníků na volná pracovní místa v podniku. V důsledku plynutí času a změny trhu práce se staffing rozvinul v činnosti zabývající se nejen získáváním správných pracovníků, ale i jejich formováním a udržením. (Walker, 2003, s. 42)

Představa o pojetí staffingu je graficky znázorněna na obrázku 3.



**Obrázek 3:** Staffing – formování zaměstnanců

*Zdroj: (Koubek, 2015, s. 237)*

### 2.5.2 Rozmíst'ování pracovníků dle vnější a vnitřní perspektivy v podniku

Mládková a Jedinák (2009, s. 94) uvádějí, že rozmíst'ování pracovníků lze provádět dvěma formami, a to buďto v rámci vnitropodnikové mobility, anebo vnější mobility. U vnitropodnikové mobility dochází k povyšování pracovníků do vyšších funkcí, převedení pracovníků na jiný druh práce či pracoviště a přerazení pracovníka na nižší funkci. Vnější

mobilita se rozděluje na aktivní a pasivní stránku. V aktivní stránce se provádí získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků. Pasivní stránka představuje způsoby ukončování pracovních poměrů v podobě penzionování, propouštění, rezignace či úmrtí.

## 2.6 Ukončování pracovního poměru

Uvolňování personálu lze rozdělit do dvou skupin, a to na trvalé ukončení pracovního poměru a na dočasné odchody pracovníků.

Kociánová (2010, s. 191) popisuje, že **trvale ukončit pracovní poměr** lze z důvodu rezignace pracovníka, což představuje odchod zaměstnance ze společnosti na základě podané výpovědi ze strany zaměstnance. Dalším důvodem může být penzionování pracovníka, kde existují dva způsoby přistupování k penzijnímu věku. Jako první se uvádí politika flexibilního důchodového věku a dále je uvedena politika fixního důchodového věku.

Dalším trvalým uvolněním zaměstnance z podniku uvádí Armstrong (2015, s. 311) propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, kdy k těmto důvodům dochází v případě, že podnik snižuje počet zaměstnanců, nebo když v podniku probíhají strukturální změny v podobě různých fúzí či akvizic. Koubek (2015, s. 248) zároveň dodává, že propouštění z důvodu nadbytečnosti musí být spravedlivé a šetrné vůči pracovníkům, proto se obvykle užívají dvě metody k výběru pracovníků, kteří mají být propuštěni. První metoda je založena na základě přednostního propuštění pracovníka s nejkratší dobou zaměstnání v podniku a druhá metoda je založená na výkonu pracovníka.

Dále Zákoník práce (2020, s. 13) uvádí způsob skončení pracovního poměru dohodou, kde zaměstnanec a zaměstnavatel souhlasí s ukončením pracovního poměru. Jako další způsob skončení pracovního poměru je v Zákoníku práce uveden okamžité zrušení pracovního poměru, avšak tento způsob je možný jen ve výjimečných případech.

Mezi **dočasné odchody pracovníků** se řadí například odchod na mateřskou dovolenou, na dlouhodobé stáže, odchod do škol nebo do veřejných funkcí (Kociánová, 2010, s. 191).

## 2.7 Odměňování pracovníků

Odměňování je velmi důležitá personální oblast jak pro podnik, tak pro pracovníka. Odměňování je ovlivňováno různými rozmanitými vlivy, jakými jsou například faktory trhu

práce, kolektivní vyjednávání, vládní legislativa či filozofie vrcholového vedení týkající se platů a benefitů pro zaměstnance. (Cascio, 1992, s. 337)

Kociánová (2010, s. 160) představuje odměňování jako kompenzaci za vykonanou práci a je prováděno v podobě mzdy, platu nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny, přičemž záleží na organizaci, jaké možnosti odměňování využije, jaká si stanoví pravidla pro odměňování či jaké postupy budou při odměňování uplatňovány.

Autor Šikýř (2016, s. 128) dodává, že strategie odměňování musí být spravedlivá, efektivní a v souladu s pracovněprávními předpisy a musí brát ohled i na hospodářské výsledky organizace. Pokud strategie odměňování bude spravedlivá a efektivní, pak podniku umožní získat a stabilizovat výkonné a motivované pracovníky, napomůže k nastavení zákonných a konkurenceschopných rozdílů v odměňování pracovníků a také zajistí efektivitu v řízení nákladů práce.

### **2.7.1 Vymezení pojmů – mzda, plat, odměna z dohody, minimální mzda**

Obecně je pod pojmy mzda, plat a odměna chápána cena, kterou zaměstnavatel platí zaměstnancům za odvedenou práci.

V Zákoníku práce je mzda definována následovně „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“ (Zákoník práce, 2020, s. 17)

Pojem plat je vysvětlován jako peněžité plnění, jež je poskytován pracovníkovi za vykonanou práci pro zaměstnavatele, kterým je například stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace atd. (Zákoník práce, 2020, s. 17)

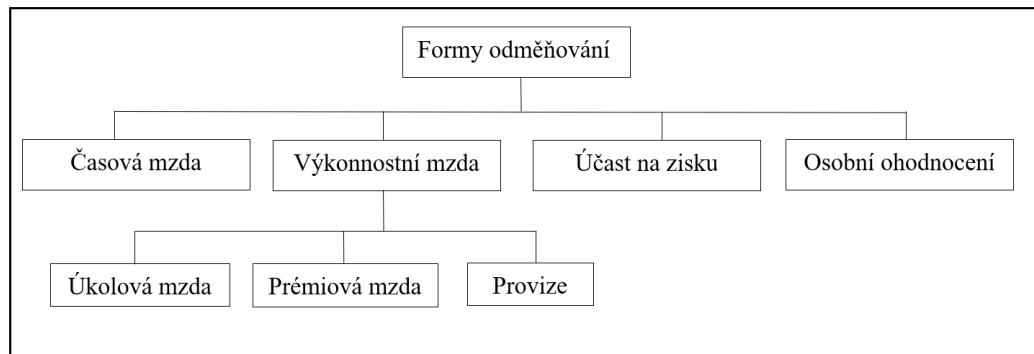
Odměna z dohody je definována jako „*peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.*“ (Zákoník práce, 2020, s. 17)

Autoři Kaesler a Kaesler-Probst (2013, s. 60) shrnují, že pojem mzda se používá pro placení dělnických pozic a pojem plat je využíván pro odměňování úředníků a administrativních pozic.

Minimální mzda je v Zákoníku práce uvedena jako „*nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda.*“ (Zákoník práce, 2020, s. 17)

## 2.7.2 Mzdové formy odměňování

Jednotlivé mzdové formy odměňování jsou znázorněny na obrázku 4.



**Obrázek 4:** Mzdové formy odměňování

*Zdroj: Upraveno podle (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013, s. 60)*

**Časová mzda** je základní mzdovou formou a je vyplácena zaměstnanci za odpracovaný čas v pracovní době. Může být sjednána buďto hodinová mzda, kde zaměstnanec dostává odměnu za odpracované hodiny v měsíci, nebo může být zaměstnanec odměňován na základě měsíční mzdy a dostává mzdu za odpracování celého měsíce dle rozvrhu jeho pracovní doby. V případě, že nebude celý měsíc zaměstnancem odpracován, například z důvodů dovolené, nebo pracovní neschopnosti, pak dostane poměrnou část měsíční mzdy. (Šikýř, 2016, s. 130)

Autoři Kaesler a Kaesler-Probst (2013, s. 62-63) označují **úkolovou mzdu** za extrémní formu výkonnostní mzdy. Zde je výše odměny závislá na odvedeném výkonu. Je důležité umět stanovit, zda je úkolová forma mzdy vhodná pro výkon dané práce. U úkolové mzdy existují dvě formy odměn. Jako první je úkolový tarif, kde pracovník dostane určitou mzdovou sazbu za každou uskutečněnou výkonnostní jednotku. Druhou formou je úkolová mzda se zadaným časem, kde je pevně vytyčen čas na zpracování jednoho kusu.

**Prémiová mzda** je velmi často využívanou pobídkovou formou mzdy a vyskytuje se ve dvou podobách, a to jako periodicky se opakující prémie za uplynulé období (např. za splnění termínu, kvalitu, množství práce) a druhá podoba je jednorázová prémie, která je vyplácena za mimořádný výkon (např. za iniciativu, za excelentní splnění práce, za pracovní chování). Jednorázová prémie může mít peněžní i nepeněžní formu. (Koubek, 2015, s. 315-316)

**Provize** je vyplácena dodatečně k fixnímu základnímu platu a její výše je stanovena na základě prodaných jednotek v podobě procentuálního podílu na obratu podniku (Kaesler, Kaesler-Probst, 2013, s. 65).

Formu **účasti na zisku** autor Koubek (2015, s. 316) rozděluje na tři varianty, a to jako podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na výkonu. V nejčastějším případě se pojednává o podílu na zisku, kdy je mezi pracovníky rozdělováno určité procento zisku.

**Osobní ohodnocení** autor Šikýř (2016, s. 131) označuje jako doplňkovou mzdovou formu, jež je určena dle pravidelného hodnocení pracovníka. Cílem této formy odměňování je stimulace pracovníka k výkonu práce, jež byla sjednána a také stimulace k dosahování požadovaného výkonu.

Výše popisované byly peněžní odměny, jež jsou vypláceny zaměstnanci, avšak autoři Foot a Hook (2002, s. 289) uvádějí i nepeněžní formy odměny, kde se mezi nejpoužívanější řadí uznání, zahraniční cesty, dárky a kupony na zboží. Zároveň také uvádějí flexibilnější způsob odměňování nazývaný Kafeteria, jež spočívá ve výběru vyhovující odměny nebo kombinaci odměn zaměstnancem.

### **2.7.3 Zaměstnanecké výhody**

Autor Armstrong (2002, s. 637) rozděluje hlavní zaměstnanecké výhody mezi které jsou zahrnuty penzijní systémy, osobní jistoty (např. nemocenská, zdravotní, úrazové či životní pojištění), finanční výpomoc (např. půjčky, slevy na zboží a služby pocházející od zaměstnavatele), osobní potřeby (např. dovolená na zotavenou, péče o děti, přerušování kariéry z důvodu studia či mateřství, poradenství při odchodu do důchodu), podnikové automobily a pohonné hmoty, jiné výhody (např. dotované stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony) a nehmotné výhody mezi které patří hlavní znaky podniku přispívající ke kvalitě pracovního života zaměstnance a tím tak činí společnost atraktivním místem pro práci.

## **2.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Firemní vzdělávání definuje autorka Bartoňková (2010, s. 11) jako vzdělávání zaměstnanců ve firmě, jež zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců a vede ke zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance. Dále doplňuje, že je firemní vzdělávání složkou profesního vzdělávání a zahrnuje rozvoj kompetencí zaměstnanců.



Cílem firemního vzdělávání je dle Mužíka a Krpálka (2017, s. 145) zaopatřit pracovní způsobilost všech zaměstnanců k výkonu činností vztahující se k pracovním pozicím, na které jsou zařazeni.

### 2.8.1 Systematické vzdělávání pracovníků

Systematické vzdělávání představuje stále se opakující cyklus, jež vychází z principu politiky vzdělávání a je ovlivněn cíli strategie vzdělávání. Zároveň se také staví o důkladně zformované organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Dobře organizované systematické vzdělávání přispívá k efektivitě vzdělávání pracovníků. (Koubek, 2015, s. 259)

Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců je graficky znázorněn na obrázku 5.



**Obrázek 5:** Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

*Zdroj: (Šikýř, 2016, s. 139)*

### 2.8.2 Metody vzdělávání

Výběr metody vzdělávání je závislý na řadě faktorů a také by měl odrážet individuální potřeby a požadavky v podniku a zároveň by měl následovat současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje. Mezi faktory ovlivňující volbu metod patří lidské faktory, cíle a principy učení, předmět a obsah, časové a materiální faktory. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96)

Nejobecněji je rozlišováno vzdělávání na „on the job“ a „off the job“. Dessler (2003, s. 192) uvádí, že metoda vzdělávání „on the job“ je realizována v místě pracoviště. Nejznámějším typem školení na pracovišti zařazuje metodu koučování a rotaci práce.

Šikýř (2016, s. 142) následně zařazuje další metody vzdělávání na pracovišti, a to například instruktáž při výkonu práce, metodu asistování, pověření úkolem a mentorování. V rámci vzdělávání „off the job“, tedy vzdělávání mimo pracoviště, autor uvádí metody vzdělávání v podobě přednášek a seminářů, demonstrování v modelových či reálných pracovních podmínkách, případových studií a outdoorových aktivit.

### **2.8.3 E-learning**

E-learning, neboli elektronické vzdělávání, je vzdělávací systém založený na formalizované výuce za podpory informačních a komunikačních technologií. Vzdělávání je tak možné provozovat v místě pracoviště i mimo pracoviště. E-learning lze také označit jako datový přenos dovedností a znalostí a prostřednictvím E-learningu lze poskytovat vzdělávání jak individuálně, tak i velkému počtu zaměstnanců ve stejnou či odlišnou dobu. Dříve byl tento způsob vzdělávání odsuzovaný z důvodu absence lidského prvku vyžadovaného při učení. Avšak v důsledku pokroku technologií se E-learning ukázal jako nejlepší prvkem vzdělávání v podnikovém sektoru z důvodu atraktivnosti a názornosti vzdělávání, neboť se předpokládá, že si lidský mozek snadno pamatuje vizuální prvky v podobě obrázků či videí. (The Economics Times, 2021)

## **2.9 Pracovní vztahy**

Bucháčková (2003, s. 69) popisuje, že vztahy obecně vznikají při jakémkoli kontaktu jednoho člověka s jiným a při jakékoli lidské činnosti. V souvislosti s výkonem práce také vznikají vztahy mezi lidmi. Autoři Kaňáková a Bláha (2003, s. 78) doplňují, že lze tyto vztahy dělit na formální vztahy, jež jsou upravovány různými pravidly a zákony týkající se například kolektivního vyjednávání, či diskriminace nebo se vztahují k různým pracovním podmínkám. Dále se rozdělují na neformální vztahy, které vznikly nahodile a spontánně.

Vzniklé vztahy při práci v organizaci lze členit na vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, mezi zaměstnancem a odbory, vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem, vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, vztahy k zákazníkům a veřejnosti, vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci a vztahy mezi spolupracovníky (Bucháčková, 2003, s. 69).

## 2.9.1 Zdravé pracovní vztahy

Zájmem každé organizace je vytvářet hodnotné a zdravé pracovní vztahy. Proto je nutné se zabývat následujícími oblastmi:

- ❖ **komunikace** – cílem je dobrá informovanost zaměstnanců a umožnění příležitosti zpětné vazby, k dobré úrovni komunikace mimo jiné přispívají etické kodexy;
- ❖ **ochrana zaměstnanců** – do této oblasti spadá ochrana zaměstnanců před špatným pracovním prostředím a ochrana před nedisciplinovanými zaměstnanci;
- ❖ **kooperace zaměstnanců** – jedná se o sociální proces spolupodílení se dvou nebo více lidí na společných cílech;
- ❖ **podpora a poradenství** – poskytované v oblasti sociálně psychologické, ekonomické i právní;
- ❖ **pracovní kázeň** – je nástrojem managementu, ve spojitosti s pracovní kázní se uvádí kázeňské procedury umožňující transparentní, standardizovaný a objektivní postup pro řešení situací;
- ❖ **stížnosti** – jedná se o nástroj zaměstnanců působící jako kontrola a protiváha vlivu managementu;
- ❖ **konflikty na pracovišti** – jsou situace, kde dochází ke střetu zájmů dvou a více lidí a dají se řešit kompromisem, vstřícností, předložením věcných a nevyvratitelných argumentů nebo vyhnutím se vznikajícího konfliktu. (Kaňáková, Bláha, 2003, s. 84-88; Halík, 2008, s. 107)

## 2.9.2 Odbory

Odbory se rozumí sdružení zaměstnanců, jež jsou určeny k zastupování zájmů a ochraně práv zaměstnanců. Takto vzniklé odborové organizace mají právo k rozhodování o stávce či zastavení práce, právo k spolurozhodování, právo součinnosti mezi zaměstnavatelem a odbory v případě projednání, konzultace a názorů vztahující se k určitým problémům v pracovní sféře, je ale nutností podotknout, že rozhodovací právo má zaměstnavatel. Právo kontroly se vztahuje především ke kontrole dodržování kolektivní smlouvy a pracovněprávních předpisů. (Koubek, 2015, s. 331)

## 2.10 Péče o pracovníky

Péči o pracovníky vyjadřuje Šikýř (2016, s. 146) jako dohled zaměstnavatele na vyhovující pracovní podmínky pro zaměstnance vztahující se k vykonávání dohodnuté práce a k dosahování požadovaného výkonu.

Mužík a Krpálek (2017, s. 149) popisují péči o pracovníky jako činnosti orientované na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, oblasti týkající se pracovní doby a pracovního režimu, stravování, zajištění hygienických podmínek práce, pracovního prostředí a aktivit volného času.

### 2.10.1 Pracovní doba

Dle Zákoníku práce se rozlišuje pracovní doba a doba odpočinková. Pracovní dobou se rozumí doba, ve které je zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele, stejně jako doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce dle pokynů zaměstnavatele. Pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel s ohledem na dostatek času na odpočinek zaměstnance. Dobou odpočinku se rozumí přestávka na jídlo a oddech, nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami a nepřetržitý odpočinek v týdnu a svátky. (Zákoník práce, 2020, s. 15-16)

Jak bylo již výše zmíněno, pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel a zároveň určuje začátky a konce směn. Pracovní dobu lze rozvrhnout na týdenní pracovní dobu, a to obvykle na 40 hodin, nebo 37,5 hodin, případně je možné rozvrhnout pracovní dobu na kratší pracovní dobu (kupříkladu 20 hodin) na jednotlivé týdny. Pracovní doba je rozvržena většinou do pětidenního pracovního týdne a celková délka směny nesmí překročit 12 hodin. (Šikýř, 2016, s. 152-153)

### 2.10.2 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je charakterizováno jako soubor faktorů, jež působí na pracovníka v určitém prostoru a zároveň také jako soubor podmínek, za kterých je pracovní proces uskutečňován. Faktory pracovního prostředí jsou rozdělovány na:

- ❖ **fyzikální faktory** – světlo, hluk, vibrace, mikroklimatické podmínky, záření;
- ❖ **chemické faktory** – dýmy, plyny, kapénky a prach v ovzduší, páry;
- ❖ **biologické faktory** – mikroorganismy, buněčné kultury a endoparaziti;

❖ **sociálně-psychologické faktory** – mezilidské vztahy. (Král, 2015)

V souvislosti s pracovním prostředím autoři Foot a Hook (2002, s. 345) uvádí problematiku BOZP, tedy Bezpečnost a ochranu zdraví při práci, jejíž účelem je zajistit ochranu životů a zdraví zaměstnanců a hodnot, jejichž ztrátu nelze ničím nahradit. BOZP je v podmínkách České republiky upraveno řadou zákonů, prováděcích předpisů, vyhlášek či nařízením vlády.

### **2.10.3 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti zaměstnavatelem**

Existuje velká škála forem služeb poskytovaných zaměstnancům. Mezi nejčastější patří například stravování pracovníků a možnost občerstvení, zařízení určené k osobní hygieně, oddechu, uložení osobních věcí, zdravotní služby, poskytnutí pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, zajištění dopravy do zaměstnání či poskytnutí příspěvků na náklady dopravy a poradenské služby vztahující se k pracovním záležitostem pracovníka. (Koubek, 2015, s. 357-359)

## **2.11 Personální správa a personální informační systém**

Spousta podniků vede dvojí evidenci zaměstnanců, kdy eviduje veškeré informace o svých zaměstnancích prostřednictvím informačních systémů, ale současně praktikuje manuální evidenci v podobě kartoték.

**Personální správa** je vytvářena personálním oddělením a obsahuje správu osobních spisů, správu pracovních dob, smluvní záležitosti k pracovní smlouvě, výpočet platů a mezd a zpracování příspěvků na sociální zabezpečení a vyrovnávacích dávek (Kaesler, Kaesler-Probst, 2013, s. 107).

Osobní spis smí obsahovat pouze písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce v daném pracovněprávním vztahu, a to v následující struktuře:

- ❖ **osobní údaje a předpoklady pro výkon práce** – žádost uchazeče o zaměstnání, osobní dotazník, životopis, zápočtový list od předcházejícího zaměstnavatele, lékařské posudky vydané poskytovatele pracovnělékařských služeb, fotokopie dokladu o dosaženém vzdělání atd.;
- ❖ **smlouvy** – pracovní smlouva a její dodatky a změny, dohody o srážkách ze mzdy, DPP, DPČ, konkurenční doložka atd.;

- ❖ **práce a chování** – informace o obsahu pracovního poměru, hodnocení zaměstnance, doklady o absolvovaných školeních, upozornění na nedostatky v práci, výzva k odstranění neuspokojivých pracovních výsledků atd.;
- ❖ **příjmy a požitky** – mzdový nebo platový výměr, smlouva o mzdě, mzdové listy, žádost zaměstnance o zaslání mzdy nebo platu na účet, zápůjčky a finanční výpomoci, evidence odvodů daní z příjmu ze závislé činnosti atd.;
- ❖ **pracovní doba** – evidence pracovní doby, evidence nepřítomnosti v práci, evidence pracovní neschopnosti atd.;
- ❖ **další dokumenty** – předávací protokoly;
- ❖ **skončení pracovního poměru** – dohoda o rozvázání pracovního poměru, výpověď z pracovního poměru, okamžité zrušení pracovního poměru, pracovní posudek atd. (PPROPO, 2021)

**Personální informační systém (PIS)**, v angličtině známý jako Human Resource Information Systems, autoři Mužik a Krpálek (2017, s. 150) popisují jako specializovaný informační systém sloužící pro komplexní integraci řízení personálních činností. Smyslem PIS je zjišťovat, uchovávat, zpracovávat a analyzovat data vztahující se k zaměstnancům, mzdám, odvodům institucím sociálního zabezpečení a k personálním činnostem v podniku. Bucháčková (2003, s. 84) dodává, že lze plně rozvinutý personální informační systém aplikovat nejen na oblast evidence pracovníků, ale také na plánování lidských zdrojů, sledování a řízení fluktuace pracovníků, formování pracovní síly, získávání pracovníků, řízení odměňování, kontrolu absence a také na informování se o kvalifikaci pracovníků.

V rámci technologického pokroku a ve snaze nalézt komplexní řešení v oblasti personalistiky je na trhu nespočetné množství nabídek s různými produkty personálních portálů. Obecně **personální portál** představuje v podobě webových stránek společné uživatelské rozhraní jak pro personální informační systém, tak i pro okolní informační systémy. Obsažené údaje jsou přístupné z osobního počítače prostřednictvím prohlížeče internetových stránek a vybrané údaje se dají lehce zpřístupnit i zaměstnancům. Personálnímu oddělení tak vzniká efektivní prostředek ke komunikaci se zaměstnanci a zároveň má přímý a jednoduchý přístup ke všem personálním a souvisejícím údajům, jež jsou potřeba pro každodenní práci personálního oddělení. Prostřednictvím personálního portálu lze zavést i zaměstnanecký samoobslužný systém, který umožňuje zaměstnancům se účastnit personalistiky v podniku v podobě aktualizace svých osobních údajů, ucházet se o volné

pracovní pozice, vybírat si vzdělávací programy apod. Výhodou je snížení administrativních nákladů, zvýšení účinnosti personálních procesů a zvýšení komunikace mezi zaměstnanci a personalisty. (Šikýř, 2016, s. 172)

## 2.12 Trendy ovlivňující řízení lidských zdrojů

V této práci jsou v rámci trendů, jež ovlivňují řízení lidských zdrojů uváděny a charakterizovány pojmy outsourcing a personální marketing.

**Outsourcing** lze obecně charakterizovat jako „převedení části opakovaných pravidelných vedlejších činností mimo firmu (uvnitř firmy do specializovaných útvarů) a soustředění se na vlastní podnikatelské aktivity.“ (Stýblo, 2005, s. 17)

Autor Stýblo (2004, s. 81) v rámci outsourcingu personálních činností doporučuje vyčleňovat činnosti týkající se náborů a výběrů zaměstnanců, mezd, zaměstnaneckých výhod, vstupních a speciálních školení a některých druhů vzdělávání či poskytování a zpracování personálních informací. Naopak uvádějí, že by se neměli outsourcovat strategické personální činnosti a činnosti, jež vznikají pro specifické potřeby dané organizace.

Dle autorky Nesnídalové lze **personální marketing** definovat jako „aplikaci marketingových principů v personalistice, a to od okamžiku naboru zaměstnanců až po jejich propouštění.“ (Nesnídalová, 2013, s. 30)

Z nejčastěji používaných metod pro vyhledávání lidí ucházející se o místo na trhu práce, je tzv. metoda otevřeného akvizičního potenciálu. Další velmi využívaná metoda spočívající ve vyhledávání vhodných typů pracovníků u jiných podniků se nazývá metodou latentního akvizičního potenciálu. (Stýblo, 1993, s. 45)

Autorka Nesnídalová (2013, s. 30) dále uvádí, že se personální marketing uplatňuje zpravidla ve velkých společnostech za účelem zformování a udržení potřebné pracovní síly v podniku, jež má základ ve vytváření dobré pověsti zaměstnavatele a také ve výzkumu trhu práce. V rámci personálního marketingu jde o systematické vytváření dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele na trhu práce, v angličtině označováno jako employer branding. Cílem personálního marketingu je dosažení pozice takzvaného zaměstnavatele první volby (employer of choice) a najít dostačující množství kvalitních a motivovaných uchazečů o zaměstnání.

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ARROW INTERNATIONAL CR, A.S.

Vznik společnosti Arrow International se datuje do roku 1975. O dva roky později společnost vstoupila na trh s první kompletní soupravou pro zavádění katétrů s jednolumenovým katétre. Od této doby Arrow International uvádí téměř každý rok nový nástroj. Mezi další výrobky spadající do portfolia Arrow se dá například zařadit polyuretanový katétr, různé generace antimikrobiálních katétrů, plně automatická pumpa pro intraaortální balónkovou kontrapulzaci a první stimulační katétr pro kontinuální nervovou blokádu. Permanentní výzkum a vývoj spolu s akvizicemi výrobních programů jiných společností zajistily společnosti Arrow vytvoření pozice mezi předními světovými značkami žilních katétrů používaných v akutní medicíně. (EMIS, 2021)



Obrázek 6: Logo Arrow International

*Zdroj: Interní zdroj*

V roce 2007 došlo k fúzi společnosti Arrow International, Inc. se společností Teleflex Incorporated, která sídlí v Pensylvánii a je globálním dodavatelem lékařských technologií, jež lidem pomáhají ke zdravějšímu a spokojenějšímu životu. Soustředí se na inovace motivované konkrétním účelem, a to neustále zjišťovat, které klinické potřeby dosud nebyly naplněny, aby společnost mohla přinášet prospěch pacientům a poskytovatelům zdravotní péče. Portfolio společnosti je velmi různorodé obsahuje například řešení pro oblasti cévního a intervenčního přístupu, chirurgie, anestezie, kardiologie, urologie, pohotovostní medicíny a respirační péče. Všechny tyto výrobky následně putují přímo na operační sály nemocnic, jež jsou odběrateli společnosti Teleflex. (Teleflex Incorporated, 2021)



Obrázek 7: Logo Teleflex Medical

*Zdroj: Interní zdroj*



Společnost Teleflex Incorporated má své pobočky téměř po celém světě umístěné například v Chile, Mexiku, Kolumbii, Číně, Japonsku, Indii, Austrálii, na Novém Zélandu, v Rakousku, Belgii, Německu a v neposlední řadě také v České republice, kde má rovnou dva závody. Hlavní závod sídlí v Hradci Králové a druhý odštěpný závod je umístěn ve Žďáře nad Sázavou.

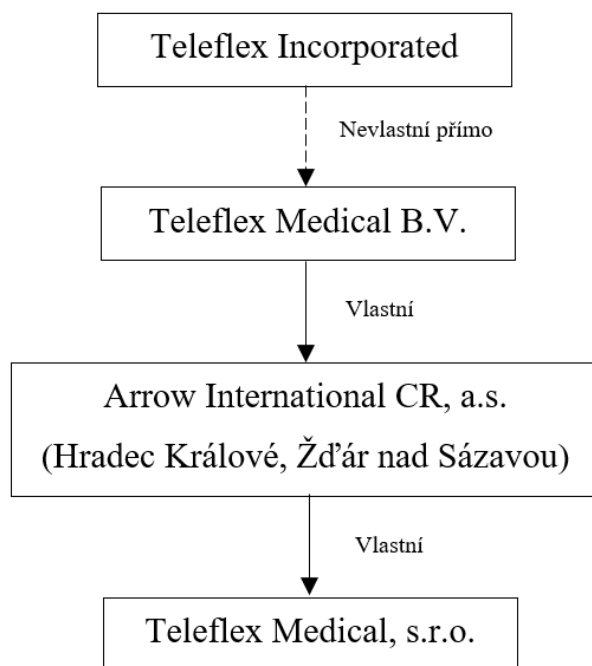
Dále je důležité upřesnit, že výrobní závody v Hradci Králové i ve Žďáře nad Sázavou jsou součástí entity Arrow International CR, a.s. Tuto entitu vlastní Teleflex Medical B.V., ale je v důsledku ovládána Teleflex Incorporated (společností z USA). Holandská společnost Teleflex Medical B.V. není přímo vlastněna korporátní entitou Teleflex, Inc. V závodech se vyrábí produkty více značek z portfolia společnosti Teleflex (obrázek 8), ale z historických důvodů subjektům zůstal název spojený s Arrow.



**Obrázek 8:** Značky Teleflex

*Zdroj: Interní zdroj*

Společnost Teleflex Medical, s.r.o. je obchodní organizací, která prodává produkty všech značek na území České republiky vyráběné korporací Teleflex. Tato entita je vlastněna Arrow International CR, a.s., ale v důsledku ovládána Teleflex Incorporated. Z důvodů větší přehlednosti je struktura těchto právních forem znázorněna na obrázku 9.



**Obrázek 9:** Právní struktura Teleflex

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Založení společnosti Arrow International pro Českou republiku se datuje do roku 1994, kdy vznikl hradecký výrobní závod. Pro účely zpracování praktické části diplomové práce je zde provedena analýza personálních činností v odštěpném závodě ve Žďáře nad Sázavou, který byl otevřen v roce 2006 s rozlohou přibližně 10 000 m<sup>2</sup>. Závod disponuje moderním výrobním provozem v budově a specializuje se na výrobu a montáž zdravotnických katetrizačních prostředků a dýchacích obvodů. Odštěpný závod není v přímém kontaktu s koncovým zákazníkem, prodej je obstaráván jiným výrobním závodem firmy Teleflex se sídlem v Irsku.



**Obrázek 10:** Budova odštěpného závodu ve Žďáře nad Sázavou

*Zdroj: (Firmy.cz, 2021)*

Následující část diplomové práce není veřejná, jelikož obsahuje citlivé interní údaje o společnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. Společnost (Academia), 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment. Management (Fragment), 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [6] BLAŽEK, Ladislav a Harold KOONTZ, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. Expert (Grada), 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [7] BLAŽEK, Ladislav a Stephen TAYLOR, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada), 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [8] BUCHÁČKOVÁ, Pavla, 2003. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 86 s. ISBN 80-7194-588-9.
- [9] BUNGAY STAINER, Michael, 2016. *The coaching habit: say less, ask more & change the way you lead forever*. Toronto, Canada: Crayons Press, 227 s. ISBN 978-0-9784407-4-9.
- [10] CASCIO, Wayne F., 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill. McGraw-Hill series in management, 680 s. ISBN 0-07-010996-6.

- [11] DESSLER, Gary, c2003. *Human resource management*. 9th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 558 s. ISBN 0-13-045265-3.
- [12] FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press), 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
- [13] HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [14] HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [15] INTERNÍ ZDROJ PODNIKU
- [16] KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
- [17] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka a Jiří BLÁHA, 2003. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita, 90 s. ISBN 80-7042-244-0.
- [18] KOCIANOVÁ, Renata a Caroline HOOK, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada), 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [19] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [20] LUDLOW, Ron a Fergus PANTON, 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada. Nejlepší knihy nakladatelství Prentice Hall, 95 s. ISBN 80-7169-252-2.
- [21] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [22] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. Společnost (Academia), 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [23] NESNÍDALOVÁ, Jitka, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 67 s. ISBN 978-80-7523-004-1.

- [24] STÝBLO, Jiří, 2004. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX. Management (VOX), 122 s. ISBN 80-863-2443-5.
- [25] STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. V Praze: Grada, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.
- [26] STÝBLO, Jiří, 2005. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI. Lidské zdroje, 114 s. ISBN 80-7357-094-7.
- [27] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [28] URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [29] VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- [30] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. Management (Grada), 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [31] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. Manažer, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [32] WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. Management v informační společnosti, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [33] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management: a global perspective*. 10th ed. New York, [etc...]: McGraw-Hill. Expert (Grada), 744 s. ISBN 00-706-9170-3.
- [34] *Zákoník práce 2020 s výkladem: právní stav k 1.1.2020*, 2020. 16. Vydání. Praha: Grada. Právo pro praxi, 104 s. ISBN 978-80-247-5508-3.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- [35] ARROW INTERNATIONAL CR, 2020. Benefitly. *Volná místa Teleflex: Práce v Teleflexu Žďár nad Sázavou* [online]. © 2020 Arrow International CR [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.prace-teleflex-zs.cz/benefitly/>
- [36] EMIS, 2021. Arrow International CR a.s. In: *EMIS* [online]. © 2021 EMIS [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: [https://www.emis.com/php/company-profile/CZ/Arrow\\_International\\_CR\\_as\\_cs\\_1416429.html](https://www.emis.com/php/company-profile/CZ/Arrow_International_CR_as_cs_1416429.html)
- [37] FIRMY.CZ, 2021. Teleflex Medical, s.r.o. In: *Firmy.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, © 1996-2021 [cit. 2021-02-16]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/13209126-teleflex-medical-s-r-o-zdar-nad-sazavou-1.html>
- [38] KRÁL, M., 2015. Metodický přístup k hodnocení pracovního prostředí. *Bezpečnost a hygiena práce*. Praha: Wolters Kluwer, č. 7-8. ISSN 006-0453. Dostupné také z: [Hodnocení pracovního prostředí - Znalostní systém prevence rizik v BOZP \(vubp.cz\)](http://vubp.cz/Hodnoceni-pracovniho-prostredi-Znalostni-system-prevence-rizik-v-BOZP)
- [39] PPROPO, 2021. Obsah osobního spisu. *Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců* [online]. MPSV, TRIXIMA [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XVIIObsahosobnihospisu>
- [40] SAP, 2018. Nové řešení Powerflow pro podpis personálních dokumentů bez tisku na papír vzniklo u nás. *ICT Revue: Pravidelná příloha HN a Ekonomu* [online]. Praha: Economia, 11. 4. 2018, 07:20 [cit. 2021-03-24]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: [https://ictrevue.ihned.cz/c3-66106220-0ICT00\\_d-66106220-nove-reseni-powerflow-pro-podpis-personalnich-dokumentu-bez-tisku-na-papir-vzniklo-u-nas](https://ictrevue.ihned.cz/c3-66106220-0ICT00_d-66106220-nove-reseni-powerflow-pro-podpis-personalnich-dokumentu-bez-tisku-na-papir-vzniklo-u-nas)
- [41] TELEFLEX INCORPORATED, 2021. O nás. *Teleflex* [online]. Ireland: Teleflex Incorporated, © 2021 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.teleflex.com/emea/cs/about-us/index.html>
- [42] THE ECONOMIC TIMES, 2021. Definition of 'E-learning'. The Economic Times: English edition [online]. New Delhi: © 2021 Bennett, Coleman & Co. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/e-learning>