

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Komparace přístupů k řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích
Diplomová práce

2021

Bc. Denisa Holomková

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Holomková**
Osobní číslo: **E19666**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Komparace přístupů k řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je provedení komparace přístupů k řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných organizacích. Součástí práce bude i rešerše zahraniční literatury předkládající přehled moderních způsobů řízení lidských zdrojů a navržení vlastních doporučení pro vybrané organizace.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Přístupy k řízení lidských zdrojů.
- Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích.
- Návrhy a doporučení pro vybrané organizace.

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

Seznam doporučené literatury:

BATEMAN, Thomas S. a Scott SNELL. *Management: leading & collaborating in a competitive world*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, c2015. ISBN 978-1-259-25422-2
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost., sv. 23. ISBN 978-80-200-2773-3
TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9
UREAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktor Prokop, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

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 Komparace přístupů k řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích 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 30. 6. 2021

Bc. Denisa Holomková

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych velice ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Viktoru Prokopovi, Ph.D., za jeho cenné rady, odborné vedení a vstřícnost v průběhu zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnostem, které byly ochotné spolupracovat na diplomové práci a také poskytnou potřebné informace. Dále děkuji mé rodině a nejbližším, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

ANOTACE

Práce se věnuje komparaci přístupů k řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných organizacích. První část práce obsahuje základní pojmy týkající se podniku a jeho řízení, managementu a jeho historií, manažerskými funkcemi a jednotlivými činnostmi řízení lidských zdrojů. Další část obsahuje provedenou analýzu řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných organizací a jejich následnou komparaci. Závěr práce dále obsahuje návrhy a doporučení pro jednotlivé organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, řízení lidských zdrojů, podnik, zaměstnanci, manažer

TITTLE

Comparison of approaches to human resource management in selected organizations

ANNOTATION

The work deals with comparative approaches to human resources management in two selected organizations. The first part of the thesis contains basic concepts related to the company and its management, management and its history, managerial functions and other human resource management activities. Next part contains an analysis of human resource management in two selected organizations and their subsequent comparison. The conclusion also contains suggestions and recommendations for individual organizations.

KEYWORDS

management, human resources management, company, employees, manager

OBSAH

Úvod	12
1 Vymezení základních pojmů.....	13
1.1 Podnik a jeho řízení	13
1.2 Historie managementu.....	15
1.2.1 Klasická teorie managementu.....	16
1.2.2 Management 40. - 70. let	17
1.2.3 Management 80. - 90. let	18
1.3 Management	18
1.3.1 Manažer	19
1.3.2 Manažerské funkce	22
2 Přístupy k řízení lidských zdrojů	26
2.1 Řízení lidských zdrojů a personální plánování.....	26
2.2 Získávání pracovníků	28
2.3 Řízení pracovního výkonu, hodnocení a propouštění pracovníků	33
2.4 Vzdělávání a odměňování pracovníků	36
2.5 Pracovněprávní vztahy a péče o zaměstnance.....	40
3 Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích	42
3.1 Představení společnosti OFTEX, s.r.o.....	42
3.1.1 Personální plánování.....	46
3.1.2 Získávání zaměstnanců	48
3.1.3 Řízení pracovního výkonu, hodnocení a propouštění pracovníků.....	50
3.1.4 Vzdělávání a odměňování pracovníků.....	51
3.1.5 Péče o zaměstnance	53
3.2 Představení společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.	55
3.2.1 Personální plánování.....	59

3.2.2	Získávání pracovníků.....	60
3.2.3	Řízení pracovního výkonu, hodnocení a propouštění pracovníků.....	62
3.2.4	Vzdělávání a odměňování pracovníků.....	64
3.2.5	Péče o zaměstnance	65
4	Návrhy a doporučení pro vybrané organizace.....	68
4.1	Vyhodnocení výsledků	69
4.2	Doporučení: moderní trendy pro získávání zaměstnanců	71
4.2.1	Získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí.....	71
4.2.2	Získávání zaměstnanců prostřednictvím mobilních aplikací.....	73
4.2.3	Chatboti.....	74
	Závěr	75
	Použitá literatura	77
	Seznam příloh.....	82

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 - Funkcionální organizační struktura.....	14
Obrázek 2 - Divizionální organizační struktura.....	15
Obrázek 3 - Maticový typ	15
Obrázek 4 - Stupně řízení manažera	20
Obrázek 5 - Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	29
Obrázek 6 - Jednotlivé kroky při výběru kandidátů	32
Obrázek 7 - Formování personálu organizace (<i>staffing</i>)	35
Obrázek 8 - Základní cyklus vzdělávání zaměstnanců.....	37
Obrázek 9 - Systém formování pracovních schopností člověka.....	38
Obrázek 10 - Model motivace	40
Obrázek 11 - Pobočky OFTEX, s.r.o.....	42
Obrázek 12 - Organizační struktura společnosti OFTEX, s.r.o.....	44
Obrázek 13 - Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o.....	55
Obrázek 14 - Organizační struktura společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.....	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Přehled přístupů k řízení lidských zdrojů.....	27
Tabulka 2 - Předmět činnosti společnosti OFTEX, s.r.o.	43
Tabulka 3 - Vývoj obratu společnosti OFTEX, s.r.o. v letech 2016-2020	46
Tabulka 4 - Porovnání metod využívaných pro nábor zaměstnanců společnosti OFTEX, s.r.o. v letech 2016-2020.....	48
Tabulka 5 - Základní otázky pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců společnosti OFTEX, s.r.o.....	50
Tabulka 6 - Náklady na školení společnosti OFTEX, s.r.o. v letech 2016-2020	52
Tabulka 7 - Základní bonusy společnosti OFTEX, s.r.o.	54
Tabulka 8 - Produkty výroby společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.....	56
Tabulka 9 - Vývoj obratu společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. v letech 2016-2019.....	58
Tabulka 10 - Porovnání metod využívaných pro nábor zaměstnanců společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. v letech 2016-2020.....	61
Tabulka 11 - Výkonnostní tabulka společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.	63

Tabulka 12 – Stanovený rozpočet pro čerpání na školení zaměstnanců společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. v letech 2019-2020.....	64
Tabulka 13 - Základní bonusy společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.	66
Tabulka 14 - Komparace přístupů k řízení lidských zdrojů v analyzovaných společnostech ..	68
Tabulka 15 - Srovnání vybraných odpovědí společností na základě řízených rozhovorů.....	69
Tabulka 16 - Základní informace o moderních sociálních sítích, sloužících pro nábor zaměstnanců.....	72
Tabulka 17 - Základní informace o mobilních aplikacích, sloužících pro nábor zaměstnanců	73

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Rozdělení zaměstnanců společnost OFTEX, s.r.o. ke dni 31. 12. 2020	45
Graf 2 - Vývoj zaměstnanců společnosti OFTEX, s.r.o. v letech 2016-2020	47
Graf 3 - Rozdělení zaměstnanců společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. ke dni 31. 12. 2020.....	58
Graf 4 - Vývoj zaměstnanců společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. v letech 2016-2020	59
Graf 5 - Celkové počty uživatelů sociálních sítí k datu 31. 12. 2020.....	71

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost ochrany zdraví při práci
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
GDPR	General Data Protection Regulation (ochrana osobních údajů)
HPP	Hlavní pracovní poměr
HR	Human resources (lidské zdroje)
ICT manažer	Manažer v oblasti informačních a komunikačních technologií
Kč	Koruna česká
MV	Mzdový výměr
PO	Požární ochrana
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technicko-hospodářský pracovník

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je důležitou součástí komplexního řízení celé organizace. Pro efektivní fungování organizace musí být zajištěny lidské zdroje, které budou napomáhat organizaci, aby dosáhla svých vytyčených cílů. Pro úspěšné strategické řízení organizace je významná efektivnost a koordinace všech oblastí, týkajících se přístupů k řízení lidských zdrojů.

Cílem diplomové práce je provedení komparace přístupů k řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných organizacích. Součástí práce bude i rešerše zahraniční literatury předkládající přehled moderních způsobů řízení lidských zdrojů a navržení vlastních doporučení pro vybrané organizace.

První část diplomové práce se věnuje základním pojmům, které souvisí s podnikem a jeho řízením, organizační strukturou a druhy organizačních struktur. Tato část je zaměřena na historii managementu, kde je popsána klasická teorie managementu, management 40. – 70. let a management 80. – 90. let. Tato část je věnována i manažerským funkcím, které představují nejznámější způsob pro klasifikaci práci manažerů. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Druhá kapitola diplomové práce se zabývá řízením lidských zdrojů. Tato část je zaměřena na přístupy k řízení lidských zdrojů na základě rešerše zahraniční literatury. Dále se kapitola zabývá jednotlivými oblastmi přístupů k řízení lidských zdrojů, kterými jsou personální plánování, získávání pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení a propouštění pracovníků, vzdělávání a odměňování pracovníků a péče o zaměstnance.

Třetí část diplomové práce se zaměřuje na analýzu přístupů k řízení lidských zdrojů ve dvou vybraných organizacích, kterými jsou OFTEX, s.r.o. a ELDIS Pardubice, s.r.o. Uvedená část této kapitoly zahrnuje představení jednotlivých organizací. Následně jsou v této kapitole provedeny analýzy společností, které zahrnují i řízené rozhovory s pracovníky středního managementu firem, kteří mají v kompetenci mimo jiné i personální řízení. V poslední části diplomové práce jsou uvedena doporučení pro vybrané organizace, včetně zahrnutí moderních trendů, které by organizace mohly využít, aby zefektivnily řízení lidských zdrojů ve svých organizacích.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

První kapitola diplomové práce se zabývá základními pojmy souvisejícími s podnikem a jeho řízením, organizační strukturou a typy organizačních struktur. Dále se tato kapitola zabývá historií managementu a jejími přístupy, základními pojmy managementu a manažerskými funkcemi.

1.1 Podnik a jeho řízení

Pojem podnik lze definovat nejen jako předmět vlastnického práva, ale také jako určitý celek dané podnikatelské činnosti podnikatelského subjektu. Výraz podnik představuje soubor jmění (věcných, osobních a nehmotných věcí), který vytvořil sám podnikatel a slouží k tomu, aby mohl provozovat svoji činnost. Podnik může být také předmětem prodeje i koupě, nebo může být využit jako vklad společníka do obchodní společnosti. Má určitou hodnotu, která se skládá ze zůstatkové hodnoty všech prostředků - personální složka (struktura a kvalifikační úroveň zaměstnanců) a ocenění nehmotných práv, např. goodwill, průmyslové vzory a patenty (Mužík a Krpálek, 2017). Podnik lze definovat také jako hospodářskou jednotku, ve které jsou zhotovovány a prodávány věcné statky a služby. Založení podniku je spojené s důkladnou přípravou a posouzením všech možností s rizik s ním spojených (Synek, 2011).

Podnik představuje organizaci, která je založená za účelem dosáhnout požadovaného zisku. Každý podnik má poslání a vize, od kterých se odvozují cíle a strategie podniku. Aby řízení podniku bylo účelné a efektivní, je nutné vymežit jeho poslání, vize, strategie a cíle, ať už jsou krátkodobé nebo dlouhodobé. Pro správné řízení podniku jsou zpracované jednotlivé (Foret, 2016):

- cíle - jsou to měřitelné výsledky, kterých se podnik snaží svou činností dosáhnout;
- vize - je to představa žádoucího budoucího cílového stavu, kterého chce organizace dosáhnout prostřednictvím stanovené strategie, vize navazují na cíle podniku;
- poslání - vyjadřuje smysl a účel existence organizace, základním posláním každé organizace je poskytovat svým zákazníkům službu, či prodávat své výrobky;
- strategie - je dlouhodobý plán, který je vytvořen z toho důvodu, aby podnik dosáhl vytyčených cílů, je také jedním z výstupů strategického řízení.

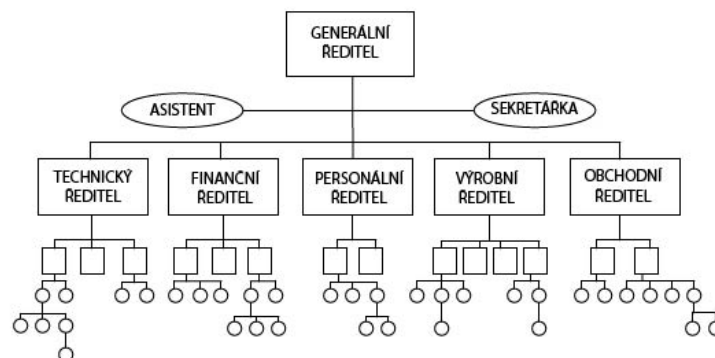
Pro správné a výkonné řízení podniku je důležité mít sestavenou organizační strukturu. Organizační struktura je definována jako mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení

různých aktivit členů organizace. Organizační struktura umožňuje několik činností uvedených níže (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001):

- efektivní činnost organizace a využití jejich zdrojů;
- sledování aktivit organizace;
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činností organizace;
- koordinaci činnosti různých složek organizace;
- přizpůsobení změnám v okolí;
- sociální uspokojení členů, kteří v dané organizaci pracují.

Každá organizace využívá rozdílné typy organizačních struktur. Jednotlivé typy organizačních struktur jsou uvedené níže (Duchoň a Šafránová, 2008):

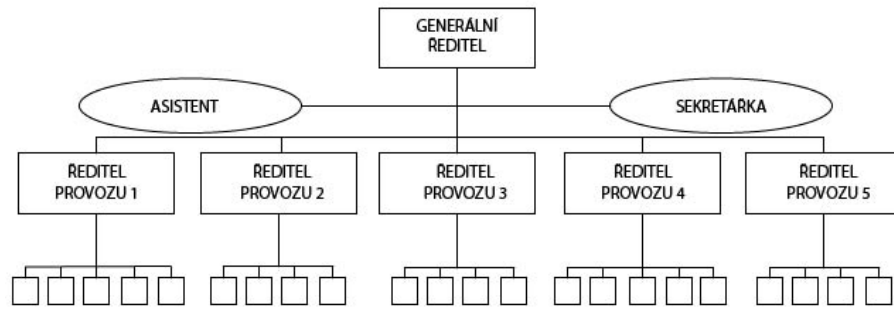
- **funkcionální struktura** - pracovní skupiny jsou tvořeny podle profesí a funkcí, dochází poté k tomu, že v jedné skupině jsou lidé se společnými dovednostmi a pracovními činnostmi, podoba funkcionální organizační struktury je zobrazena na Obrázku 1;



Obrázek 1 - Funkcionální organizační struktura

Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001)

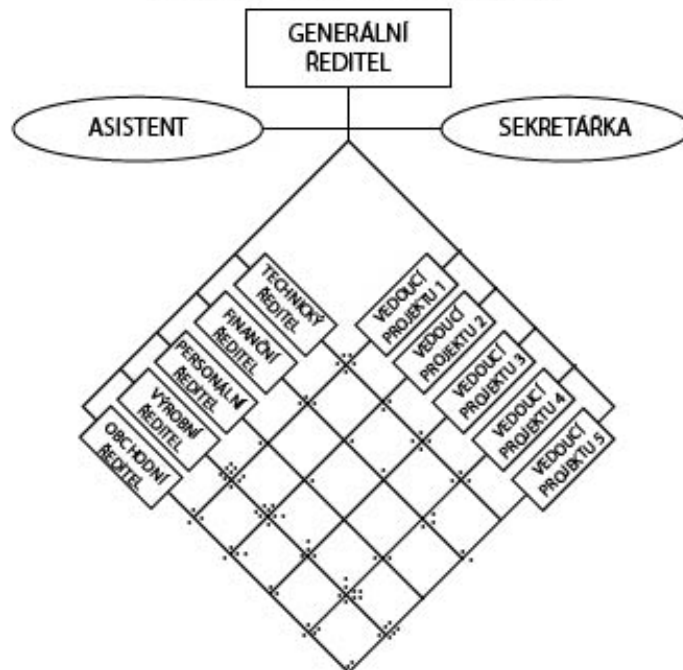
- **divizionální struktura** - skupiny jsou seskupovány do samostatných divizí podle různých charakteristik (produkt, program, služba), podoba divizionální organizační struktury je uvedena na Obrázku 2;



Obrázek 2 - Divizionální organizační struktura

Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001)

- **maticový typ** - spojuje funkcionální a divizionální uspořádání tak, aby v jedné pracovní skupině byly spojeny různé specializace, podoba maticové organizační struktury je zobrazena na Obrázku 3.



Obrázek 3 - Maticový typ

Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001)

1.2 Historie managementu

Management má počátek už ve starověku či středověku. Je spjat s organizovanou prací, která je vykonávána v lidských kolektivech. Řízení (management) je tedy stejně staré jako civilizace. Ke zrodu a také vývoji moderního managementu dochází až v důsledku průmyslového růstu průmyslové výroby a také s ní související infrastruktury (Blažek, 2014).

Uvedené principy se vyvíjely v průběhu staletí při získávání zkušeností, které jsou charakterizovány následujícími rysy (Pitra, 2008):

- vyškolený a disciplinovaný personál;
- nedělitelná velitelská pravomoc (jediný zdroj příkazů);
- hierarchický uspořádaný řetězec řízení části organizace;
- delegování části pravomocí nadřízeného podřízenému.

Tyto principy se uplatňují ve všech oblastech usměrňování výkonu lidských činností. Teorie managementu se neustále vyvíjí a vývoj odpovídá zvyšující se úrovni poznání příčin chování organizace, tak vývoji podmínek v okolí, kde jednotlivé organizace působí (Blažek, 2014).

1.2.1 Klasická teorie managementu

Klasické období managementu začíná koncem 19. století a končí rokem 1930. Toto období se zaměřuje na dva proudy, které představují dvě základní centra rozvoje managementu. Jedná se o střední Evropu a Spojené státy (Veber, 2009):

- americký proud managementu - zaměřoval se na zvyšování výkonnosti výrobních jednotek a kladl důraz na bezprostřední řízení výroby;
- evropský proud - zaměřoval se na vymezení úlohy manažerů, určení funkční náplně aktivit obecného řízení a stanovení formálních pravidel řízení.

Klasická teorie managementu je zaměřena na hledání podmínek pro zvýšení produktivity práce ve dvou hlavních oblastech (Pitra, 2007):

- uplatnění pravidel efektivní organizace práce;
- racionální využívání pracovních prostředků pracovní silou.

Klasický management je známý třemi jmény, která jsou spojena s vývojem oblasti řízení podniku (Lang, 2007):

- Frederick W. Taylor (1856-1915) - jeho cílem je umožnit co nejefektivnějšího využití lidí a strojových pracovních prostředků v procesu výroby;
- Henri Fayol (1841-1925) - vytvořil první koncepční návrh rámce pro výzkum managementu a zaměřoval se především na funkční využití managementu, proto formuloval 14 principů managementu jako návod pro úspěšný management;

- Max Weber (1864-1920) - za pomoci ideálních typů byrokracie chtěl zřídit nejracionálnější formu výkonu moci, aby byla efektivně zajištěna funkčnost celé organizace.

Pozornost je zaměřena především na provozní činnosti, které jsou považovány za jediné místo spotřeby nákladů a v neposlední řadě také vzniku přínosů organizace (Pitra, 2007).

1.2.2 Management 40. - 70. let

V tomto období byly v teorii i praxi managementu rozvíjeny názorové proudy. Počátky těchto proudů spadají do klasického období managementu (Pitra, 2008).

Sociální přístupy - tyto přístupy hledají postavení a úlohy člověka v podniku, jde o odlišný pohled na člověka od mechanistického pojetí taylorismu, tj. jako na "člověka ekonomicky se chovajícího" (Weber, 2009). Čerpá z poznatkové báze školy a navazuje na ní práce psychologů a sociologů, kteří analyzují lidské jednání, potřeby a motivaci (Blažek, 2014).

Procesní přístupy - řízení je chápáno ve své celistvosti. Klade důraz na ucelené a harmonické chápání fungování a řízení organizační jednotky, z hlediska jednotlivých oblastí reprodukčního procesu a úrovní řídicí hierarchie (Blažek, 2014). Východiskem těchto přístupů je především ve vymezení pěti funkcí Henriho Fayola: plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování (Weber, 2009).

Systémové přístupy - charakteristický je pohled na objektivní realitu. Skutečnost je posuzována jako mnoho rozměrový, mnohostupňový uspořádaný celek. Problém řeší takovým způsobem, že na základě empirické a racionální analýzy se zavádí určité zjednodušené modely - systémy, na kterých řeší složité problémy skutečnosti (Weber, 2009).

Kvantitativní přístupy – tyto přístupy se zaměřují na uplatnění metod, které se opírají o matematiku a logiku. Jedná se o soubor exaktních postupů sloužící k řešení rozhodovacích úloh (Blažek, 2014). Specifické místo zauímají metody operačního výzkumu, díky kterým je možné na základě matematických postupů nalézt optimální řešení daného zkoumaného objektu (Weber, 2009).

Empirické přístupy - vychází z analýzy zkušeností z manažerské práce. Lze je obtížně vymezit z obsahového i časového hlediska. Jedná se o nejrozšířenější a názorově nejrozmanitější myšlenkový proud managementu (Blažek, 2014).

1.2.3 Management 80. - 90. let

V těchto letech teorie řízení představuje snahu vybudovat teorii, která dokáže vysvětlit všechny problémy organizace. Aplikace jednotlivých teorií do dnešní reality přináší problémy, např. selhávání zákonitostí a změny v současném světě mají vliv na pochopení jednoduchého mechanistického chápání reality. Toto období se snaží vyhnout všem zjednodušením a podává vlastní řešení dílčích problémů. Moderní přístup k řešení problému organizace zakládá na představě o podobnosti organizací a na tom, že v organizacích probíhají téměř shodné procesy. Organizace jsou však tolik odlišné, že hledání jakýchkoliv atributů ztrácí veškerý smysl. V tomto postmoderním období působí teoretici řízení, například Gibson, Parker a Cooper, kteří navazují na práce postmoderních filosofů (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001).

V knize *Managing in Turbulent Times*, kterou vydal Drucker v roce 1980 je kladen důraz na neustálé sledování změn v podnikatelském prostředí a dále včas a aktivně na ně reagovat v podnikatelské strategii. Úspěšnost veškerých inovačních procesů závisí na rozvoji kreativity pracovníků, proto je třeba využívat celého spektra motivačních metod, které jsou orientované na potřeby a zájmy pracovníků (Blažek, 2014).

1.3 Management

Slovo management vychází z amerického výrazu *management*, který v českém překladu znamená pojem řízení. V dnešní době je tento pojem znám na mezinárodní úrovni. Mnozí lidé ho běžně používají a nemusí být překládán (Blažek, 2014).

Lze definovat několik nejdůležitějších metod managementu uvedených níže (Lang, 2007):

- *management by alternatives* - výběr alternativních přístupů k řešení, díky kterým je nalezeno optimální rozhodnutí;
- *management by breakthrough* - aktuální personální a organizační struktury jsou účelně rozbity tak, aby bylo dosaženo určitých změn;
- *management by delegation* - za dané úkoly a zodpovědnost stojí pracovníci, kteří mají určitou samostatnost při rozhodování;
- *management by exception* - koncept řízení s delegací a decentralizací úkolů; nadřízení pracovníci rozhodují, ale jen ve výjimečných případech;
- *management by objectives* - cílová dohoda s pracovníky při rozsáhlé delegaci pravomocí rozhodování a také kontroly výsledků.

Management představuje činnosti, se kterými se každý člověk setkává téměř každý den a dokonce je i sám běžně provádí několikrát denně, aniž by si uvědomoval, že se jedná o management. Management lze odvodit z anglického slova *to manage*, což v českém překladu znamená řídit. Významový základ pojmu management v českém znění znamená řízení (Foret, 2016).

Management představuje dosažení organizačních cílů nejefektivnějším způsobem, a to prostřednictvím čtyřech základních složek. Jedná se o složky plánování, organizování, vedení a kontrola. Logická provázanost těchto složek zajišťuje, aby vývoj organizace byl účelný a především také efektivní. Smyslem je vytvořit předpoklady pro úspěšný postup k vytyčeným cílům dané organizace (Daft a Marcic, 2001).

Management lze v nejobecnější rovině charakterizovat jako souhrn veškerých činností, které jsou nutné vykonat, aby byl zabezpečen chod celé organizace. Hlavním účelem managementu je vytváření organizací, které fungují (Veber, 2009). Výraz management lze rozdělit do třech různých významových rovin, které jsou uvedeny níže (Blažek, 2014):

- **management jako proces řízení** - proces, probíhající mezi určitým jednotlivcem (nebo skupinou), který řídí, tzn. řídicím subjektem a stejně tak jednotlivcem (nebo skupinou), který je řízen, tzn. řízeným objektem;
- **management jako řídicí pracovníci** - představuje především pracovníky, kteří jsou součástí celého managementu, jde spíše o tzv. personifikaci;
- **management jako soubor poznatků o řízení** - předpokládá, že management je praktickou vědou, spjatou s empirií.

1.3.1 Manažer

Manažera lze definovat jako osobu, které je přiřazena veškerá zodpovědnost za zajištění efektivního a účelného plnění poslání organizace (Pitra, 2008). Manažer je vedoucí pracovník, který má na starost chod celého podniku či organizace. Ne každý se může stát manažerem, člověk na to musí mít znalosti, dovednosti a musí mít v sobě přirozenou autoritu (Bateman a Snell, 2015).

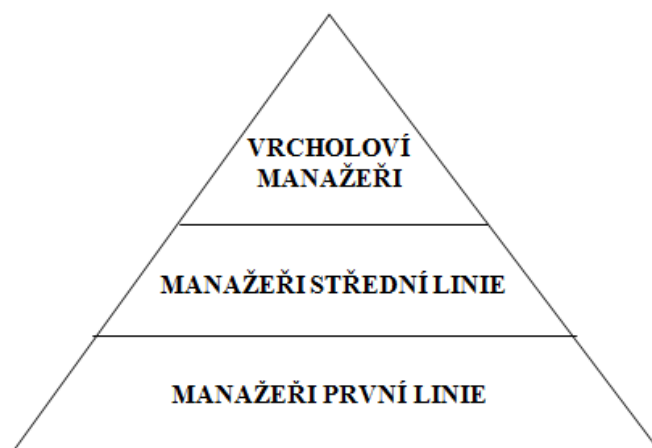
V dřívější době byli definováni jako členové organizace, kteří ostatním říkali, co přesně mají dělat a také jak to mají dělat. Tím se odlišovali od ostatních zaměstnanců, kteří vykonávali práci a neměli žádné podřízené. V dnešní době lze definovat pojem manažer tak, že je to člověk, pracující s lidmi, koordinující jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo

vytyčených cílů dané organizace. Koordinuje práci skupin v jednotlivých odděleních nebo pracuje s jednotlivci (Robbins a Coulter, 2004).

Aby manažer působil na své podřízené, musí umět uplatnit svou autoritu, která je spojená s formálním statutem pracovní pozice. Tato autorita je spojena s výkonem několika základních rolí manažera (Řezáč, 2009):

- skupina interpersonálních rolí - vyplývá z formální pravomoci manažera udržovat a dále rozvíjet kontakty s partnery mimo vlastní řízenou organizaci;
- skupina informačních rolí - představuje účast manažera při vytváření, přenosu, třídění a využití informací;
- skupina rozhodovacích rolí - jsou hlavním projevem koncepční činnosti manažera, aby docházelo k dosažení cílů organizace;
- skupina řídicích rolí - zahrnuje celkem pět dílčích rolí: řízení funkcí, procesů, lidí, myšlenek a vztahů.

Pojem manažer lze také definovat jako samostatnou profesi, kdy určitý pracovník, který byl zvolen, jmenován nebo zmocněn aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a také odpovědnostmi (Veber, 2009). Manažeři v neposlední řadě odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů jsou však velké rozdíly. Jednotlivé rozdíly v úrovni umožňují určit nejen požadavky a dovednosti, které jsou důležité pro plnění organizačních cílů, ale také motivují manažery k osobnímu rozvoji (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001).



Obrázek 4 - Stupně řízení manažera

Zdroj: Robbins a Coulter (2004)

Obrázek 4 znázorňuje jednotlivé stupně řízení manažera, kterými lze manažery v organizaci určitým způsobem klasifikovat. Jedná se o tři stupně řízení:

Manažeři první linie - představují základní (nejnižší) úroveň řízení, kdy manažer řídí výkonné pracovníky (Veber, 2009). Manažeři první linie také řídí práci příslušných zaměstnanců, kteří tvoří vlastní produkci organizace. Jsou to především manažeři linek, mistři nebo manažeři kanceláří (Robbins a Coulter, 2004). Jejich hlavní činností je vést zaměstnance při plnění každodenních úkolů. Kontrolují, napravují chyby nebo řeší problémy, které se v provozu organizace vyskytnou (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001). Všichni tito vedoucí jsou v bezprostředním styku a kontaktu se svými podřízenými pracovníky i v případě, že náplň jejich práce může být zcela odlišná (Blažek, 2014).

Střední manažeři - představují střední úroveň řízení a jedná se o řídicí pracovníky štábních útvarů a nižších liniových útvarů (Veber, 2009). Střední manažeři se vyskytují mezi manažery první linie a také vrcholovými manažery. Jsou obvykle zvyklí řídit práci manažerů první linie. Nejčastěji jsou označováni jako vedoucí oddělení či projektů, nebo jako manažeři závodu či divize (Robbins a Coulter, 2004). Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace a koordinují úkoly tak, aby docházelo k dosažení organizačních cílů (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001). Skládají se z velké a různorodé skupiny řídicích pracovníků (Blažek, 2014).

Vrcholoví manažeři - představují nejvyšší řídicí úroveň řízení. Postavení a pravomoci nejvyšších řídicích pracovníků organizace specifikují statutární dokumenty organizace (Veber, 2009). Nesou zodpovědnost za rozhodování v rámci daného podniku a za formování plánů a cílů. Jsou to např. výkonný viceprezidenti, ředitelové, ředitelové operací, výkonný ředitelové nebo předsedové (Robbins a Coulter, 2004). Jsou nejmenší manažerskou skupinou a odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001). Lze je nazvat také jako top management. Tito manažeři řídí organizaci jako celek. Mají možnost organizaci reprezentovat. Menší organizace mohou mít vlastníka, který je zároveň ředitelem organizace. Top management se zabývá strategií organizace, jejím posláním, misí a vizí (Blažek, 2014).

Dobrý manažer musí umět používat své znalosti a kognitivní schopnosti, musí působit jako kouč a musí z něj vyzařovat přirozená autorita. Manažer má uplatňovat své osobní charisma a vystupovat jako vůdce, musí dokázat využít svého strategického myšlení. V případě, že manažer vykonává roli vůdce, je pro své podřízené (Pitra, 2008):

- politický činitel - působí jako mluvčí;
- nadřízený - může vyžadovat plnění povinností za slíbené odměny;
- rozhodčí - napomáhá řešit spory a konflikty vznikající v pracovním kolektivu;
- vzor jednání pro všechny, ochotný podřízeným ukázat, jak řešit pracovní problémy;
- obětní beránek - v případě, že se pracovnímu kolektivu nedaří.

1.3.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce znázorňují nejznámější způsob pro klasifikaci práce manažerů. Klasifikace manažerských funkcí představuje užitečné východisko pro určování znalostí managementu, které jsou využívány pro efektivní proměny vstupů ve výstupy a díky tomu dochází k dosahování stanovených cílů. Manažerské funkce se dělí na jednotlivé funkce, resp. činnosti uvedené níže (Lang, 2007).

Plánování

Plánování znázorňuje sestavení plánu týkající se chování organizace a vychází z daných cílů, kterých chce organizace za určité období dosáhnout (na konci plánovacího období). Na konci tohoto období pak vzniká celková představa o správné cestě k dosažení vytyčených cílů. Plán představuje souhrn činností, kterými organizace musí projít, aby došlo k dosažení těchto cílů. Činnosti jsou seřazené dle časového rámce a je vymezena návaznost, podle které se činnosti musí uskutečnit (Pitra, 2008).

Plánování tedy zahrnuje formulování plánů, které budou koordinovat a formulovat jednotlivé činnosti. Je to manažerská funkce, která představuje proces definování cílů, formulování strategií pro dosažení cílů a zpracování plánů pro koordinaci jednotlivých činností (Robbins a Coulter, 2004). Znamená volbu úkolů, určení priorit a v neposlední řadě sestavení pořadí realizace daných úkolů tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001).

Plány lze rozdělit podle organizační úrovně a řešených problémů (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001):

- strategický plán – je nejvýznamnější firemní plánovací nástroj, který dokáže vyhodnotit reakci firmy na proměnlivost vývoje podnikatelského prostředí;
- taktický plán – je základním řídicím dokumentem pro manažery, podle kterého se posuzuje schopnost podniku a je zároveň významným měřítkem efektivnosti práce manažerů;

- operativní plán - představuje rozpracování strategických a taktických plánů na nejnižší úroveň.

Cíle podniku představují konečný stav, ke kterému vedou všechny podnikové činnosti a cíle (plány). Plány mohou být také sestavovány z hlediska času (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001):

- dlouhodobé - plány sestavovány na 3 až 8 let;
- střednědobé - plány sestavovány na 2 až 4 roky;
- krátkodobé - plány sestavovány na období kratší než 2 roky.

Organizování

Význam organizování je především zajistit v souvislosti na obsah plánu ve vnitřním prostředí organizace dané uspořádání veškerých zdrojů, které má daná organizace k dispozici. Vhodnou organizační strukturu organizace se musí sledovat pro účelnost, ale také pro využití. Je tedy důležité, aby jednotlivé zdroje byly vhodně využity kvůli dosahování vytyčených cílů (Pitra, 2007).

Organizování představuje přidělení úkolů členům nebo jiným útvarům organizace a také koordinaci jejich činností, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou k úspěšnému vykonání daných úkolů nezbytné. Hlavním úkolem organizování je vyjasnit každému členu organizace jeho místo v procesu řízení a přínos k úspěšnému plnění zadaných úkolů (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001).

Tato manažerská funkce znázorňuje stanovení úkolů, které mají být splněny, a dále určuje, kdo je splní a jak mohou být seskupeny. Důležité také je, kdo a komu o nich bude podávat různé zprávy a informace a dále o čem bude rozhodovat (Robbins a Coulter, 2004).

Personalistika

V modernějším pojetí se pojem personalistika přeměnil na pojem řízení lidských zdrojů (personální řízení) představuje určitou část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše týkající se člověka v pracovním procesu - na získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce a pracovních schopností. Lidské zdroje jsou pro podnik tím nejcennějším a nejdražším zdrojem, díky kterému lze rozhodovat o konkurenceschopnosti podniku. Úkolem řízení lidských zdrojů je dosáhnout výkonného podniku a jeho výkonnost nadále neustále zlepšovat. Důležitý je i neustálý rozvoj

pracovních schopností lidských zdrojů. Mezi nejčastější úkoly řízení lidských zdrojů patří především (Duda, 2008):

- vyjádření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a strukturou pracovníků v podniku;
- optimální využívání pracovních sil v podniku;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí;
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce a zaměstnávání lidí.

Vedení

Důležitým smyslem vedení pracovníků spočívá ve zvolení určitého nástroje emočního působení na pracovníky organizace, který je dokáže přesvědčit k tomu, aby se ztotožnili s cíli organizace. Vedení spočívá v přijetí cílů organizace danými pracovníky za vlastní. Tohoto efektu lze docílit jen tehdy, pokud nadřízený bude znát své podřízené a bude vědět, jaké motivační signály může uplatnit u každého z nich (Pitra, 2008).

Vedení představuje proces, který zahrnuje motivování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by se měli snažit motivovat své podřízené pracovníky takovým způsobem, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí a usměrňovali přístup pracovníků k plnění úkolů (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001).

Vedení dále zahrnuje ovlivňování podřízených pracovníků o způsobu jejich práce nebo výběr kandidátů, kteří jsou nejvhodnější pro zvládnutí problémů, které způsobuje chování zaměstnance nebo zaměstnanců (Robbins a Coulter, 2004).

Lze rozlišit tři základní přístupy z hlediska stylu vedení (Řezáč, 2009):

- autokratický (autoritativní) - jednostranné rozhodování nadřízeného na základě příkazů a jejich plnění, zaměřuje se na sílu formální autority, rozhoduje sám, používá různé tresty a postihy a díky svému jednání omezuje jakýkoliv bližší kontakt s ostatními spolupracovníky a nemá potřebu se s kýmkoliv poradit;
- demokratický (kooperativní, participativní) - vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, větší kompetence a relativně velký podíl řízených pracovníků na formulování stanovených cílů, větší otevřenost v oblasti komunikace a znalost mnoha principů k odměňování;

- liberální (laissez-faire, volné) - činnost podřízených ovlivňuje manažer minimálně, vyhýbá se kritice, sankcím a riziku, dokonce i závažná rozhodnutí ponechává na podřízených;
- konsensuální (participativní) styl - každé rozhodnutí je koncipováno s týmem spolupracovníků, na které manažer působí;
- kooperativní styl - formulace cílů je stanovena týmem spolupracovníků, ti společně hledají cesty, aby splnili zadané cíle a sami i jejich plnění hodnotí.

Kontrola

Kontrola představuje nástroj, díky kterému lze zjistit, kdy dochází k odchylce mezi plánem a skutečností. Dále je důležité zjistit, jak velká je odchylka, což umožňuje odhadnout dopad a důsledky na vývoj organizace, specifikovat poruchu a řešit vhodnou nápravu. Kontrola může být efektivní v případě, když se podaří zjistit projevy odchylky a dále zjistit příčinu jejího vzniku (Pitra, 2007).

Kontrola znázorňuje sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s předem určenými plánovanými cíli, které umožňují napravit chybné nebo nedostatečné plnění úkolů, a také dokážou určit, v čem lze aktivity členů organizace vylepšit (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001).

Podle způsobu provádění kontrol, místa, rozsahu, doby trvání a dalších požadavků mohou být kontrolní procesy uváděny jako např. (Pitra, 2007): (i) průběžné, pravidelné a jednorázové kontroly; (ii) preventivní kontroly; (iii) následné kontroly s využitím zpětné vazby a hodnocením minulých výsledků; (iv) komplexní a výběrové kontroly; (v) interní a externí kontroly; (vi) přímé a nepřímé kontroly.

V rámci této kapitoly byly vymezeny pojmy, které se týkaly podniku a jeho organizační struktury. Byla zde přiblížena také historie managementu a její vývoj od klasického managementu, přes management 40. - 70. let, až po management 80. - 90. let. V této kapitole je dále vysvětlen pojem management, se kterým souvisí i funkce správného manažera a členění manažerských funkcí. V následující kapitole jsou definovány činnosti, které se týkají oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o personální plánování, vytváření pracovních míst, získávání a nábor pracovníků, výběr a přijímání pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, rozmísťování a propouštění pracovníků, vzdělávání pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní vztahy a péče o pracovníky.

2 PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Druhá kapitola se věnuje jednotlivým přístupům v oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů vychází z pojmů personalistika, personální práce, personální řízení - tyto názvy jsou považovány za synonyma. Přístupy k řízení lidských zdrojů se zaměřují mimo jiné na získávání nových zaměstnanců, jejich přijímání, rozmíst'ování, odměňování a vzdělávání.

2.1 Řízení lidských zdrojů a personální plánování

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) lze chápat jako takovou činnost v podniku či organizaci, která řeší řízení lidského kapitálu, tedy řízením zaměstnanců. Aby podnik nebo organizace mohla úspěšně fungovat, je nutné propojit čtyři zdroje: materiální, finanční, informační a lidské (Koubek, 2015). Koncepce ŘLZ je nejčastěji charakterizována orientací na zájmy organizace i jedince, jako vztah vzájemného prospěchu podmíněny splněním oboustranných očekávání a potřeb. Organizace především sleduje své cíle a také svůj rozvoj prostřednictvím lidí (Kociánová, 2004).

ŘLZ lze definovat jako souhrn politik, postupů a filozofií, které se vztahují k řízení lidí v organizacích. Protože každou organizaci tvoří lidé, je při dosahování cílů organizace zásadní získávání jejich potřeb, rozvoj jejich dovedností a motivace k vyšším úrovním výkonu (Aquinas, 2009). ŘLZ lze také charakterizovat jako strategický a logicky promyšlený přístup, který disponuje základními charakteristikami, kterými jsou (Armstrong, 2002): (i) uspokojení potřeb strategického přístupu k ŘLZ, díky propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů; (ii) přinášení komplexního a logicky promyšleného přístupu k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí; (iii) orientace na oddanost a angažovanost (zaměřuje se na dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnotám organizace); (iv) chápání pracovníků jako bohatství organizace; (v) chápání lidských zdrojů jako zdrojů konkurenční výhody; (vi) víra v to, že pracovníci mají stejné zájmy jako zaměstnavatelé; (vii) výkonná složka ŘLZ je záležitostí liniových manažerů.

ŘLZ se stalo jádrem řízení organizace a je jeho nejdůležitější složkou. Tento nový styl postavení personální práce je definován jako význam člověka a lidské pracovní síly, což představuje nejdůležitější výrobní postup činnosti organizace (Mohelská, 2009). ŘLZ se zaměřuje na zdokonalování organizace a plánování rozvoje firmy, plní řadu operativních úkolů (Janišová a Krivánek, 2013): (i) vyhledávání a výběr zaměstnanců; (ii) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců; (iii) hodnocení výkonu; (iv) odměňování; (v) řízení zaměstnaneckých

vztahů; (vi) řízení zdraví a bezpečnosti práce. Základní požadavek na ŘLZ, který má sloužit strategii společnosti a má dosahovat stanoveným cílům prostřednictvím výkonné pracovní síly, může být chápán dvojím způsobem (Foot a Hook, 2002):

- primát podnikatelských potřeb - představuje získávání, rozmísťování a uvolňování lidských zdrojů tak, jak vyžadují plány společnosti;
- získávání konkurenční přednosti prostřednictvím pracovní síly bez ohledu na to, zda jde o personál na plnou nebo částečnou pracovní dobu nebo na stálý nebo dočasný pracovní úvazek.

Tabulka 1 - Přehled přístupů k řízení lidských zdrojů

Autor, rok	Analyzovaný vzorek	Použitá metoda	Výsledek
Rao a Teegen (2001)	Výzkumníci zkoumali přístup k ŘLZ, ve 2 firmách v Mexiku a USA.	Rozhovor s řediteli firem v Mexiku a v USA, s cílem zjistit, zda postupy uplatňující ŘLZ jsou pro každé odvětví specifické či nikoliv.	Postupy pro ŘLZ jsou specifické pro každé odvětví. Toto zjištění je důležité pro odborníky z praxe, kteří by se mohli věnovat ŘLZ v průmyslových odvětvích.
Lepak a kol. (2002)	Zkoumání dopadů lidského kapitálu a lidských zdrojů z hlediska interního či externího zaměstnávání, ve 148 firmách v USA.	Rozhovory s vedoucími pracovníky firem, týkající se systémů pro řízení lidských zdrojů.	Výzkumníci zjistili, že strategická hodnota lidského kapitálu se odráží v rozhodnutí o tom, zda firma využívá interní nebo externí režimy zaměstnávání.
Guest a kol. (2003)	Zkoumání vztahu mezi ŘLZ a pracovním výkonem v 366 britských společnostech.	Údaje byly zjištěny prostřednictvím dotazníků pomocí telefonních rozhovorů s personálními řediteli daných firem.	Studie potvrdila, že mezi ŘLZ a pracovním výkonem existuje silná vazba, ale nedokázala zjistit, zda ŘLZ způsobuje vyšší výkon.
Collins a Clark (2003)	Zkoumání vztahu ŘLZ pomocí externích a interních sociální sítě vrcholového managementu a výkonem v 73 firmách, ve Spojených státech.	Údaje zjištěné na základě vyplněných dotazníků generálních ředitelů společnosti, zaměřené na praktiky ŘLZ a finanční výkonnosti.	Výsledky studie ukázaly, že ŘLZ pomocí externích a interních sociální sítě vrcholového managementu firmy je důležité pro fungování a výkonnost (růst prodeje) firmy.
McGovern a kol. (2007)	Zkoumání dopadů liniového řízení přímých manažerů na komplexní řízení HR politik ve firmě ve Velké Británii.	Diskuse se členy personálního oddělení, následně rozhovory s funkčními řediteli a manažery.	Výsledkem je, že kvalita liniového řízení manažerů je nekonzistentní a v nerovnoměrné kvalitě, proto může narušit celkový dopad HR politik.
Lendzion (2015)	Výzkumníci zkoumali, jak velký vliv může mít rozvíjení potenciálu a chování zaměstnanců, na fungování organizace, ve 37 polských společnostech.	Údaje byly zjištěny prostřednictvím dotazníků, které byly vyplněny vedoucími pracovníky společností. Dotazníky se zaměřovaly na využití potenciálu a rozvoje zaměstnanců (e-learning, učení se v týmech, koučování) ve společnostech.	Výsledky studie ukázaly, že klíčem k úspěchu jakékoliv organizace je vytvoření podmínek pro rozvíjení potenciálu zaměstnanců (dovedností, znalostí, intelektuální stránky).
Horváthová a kol. (2020)	Zkoumání, zda existují významné rozdíly v oblasti ŘLZ mezi českými rodinnými podniky a podniky bez rodinných vazeb v podnikatelském prostředí.	Údaje byly zjištěny prostřednictvím vyplněných dotazníků od manažerů zkoumaných českých společností.	Výsledky studie ukázaly, že se řízení v oblasti ŘLZ u rodinných podniků a podniků bez rodinných vazeb významně neliší.

Zdroj: vlastní zpracování

Personální plánování představuje proces, který je založen na předvídání, stanovování cílů a realizaci opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, z podniku nebo také uvnitř podniku. Dále se zaměřuje na spojování pracovníků, jejich pracovních úkolů a to v pravý čas a na správném místě. Zabývá se i oblastí formování a využívání pracovních schopností lidí a v neposlední řadě i v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí (Koubek, 2015).

Personální plánování také úzce souvisí se strategií firmy. Z dané strategie firmy vyplývá, zda bude v budoucnu potřeba přijímat nové zaměstnance nebo je naopak propouštět. Personální plánování je velice složitý a dlouhodobý proces, který se neobejde beze změn a neustálého upřesňování. Důležitou částí tohoto procesu je i kvalita vstupních informací, které jsou k dispozici při rozhodování o zapojení lidských zdrojů (Janišová a Křivánek, 2013).

Pro zajištění kvalitního a efektivního personálního plánování lze rozlišit tři druhy plánů v oblasti řízení lidských zdrojů (Žufan, 2012):

- dlouhodobé plány – stanovují se 1-5 let;
- střednědobé plány – stanovují se na 1-3 roky;
- krátkodobé plány – stanovují se do 1 roku (kvartál, měsíc, týden, den).

Do základu tvorby personálního plánování patří analýza potřeby práce v jednotlivých součástech organizace a její následné porovnání s nabídkou práce (posouzení počtů a struktury současných pracovníků). Uvedený proces je složitý v takových organizacích, kde neexistuje dlouhodobý výrobní program a které musí reagovat operativně na kolísající poptávku po svých výrobcích nebo službách (Žufan, 2012).

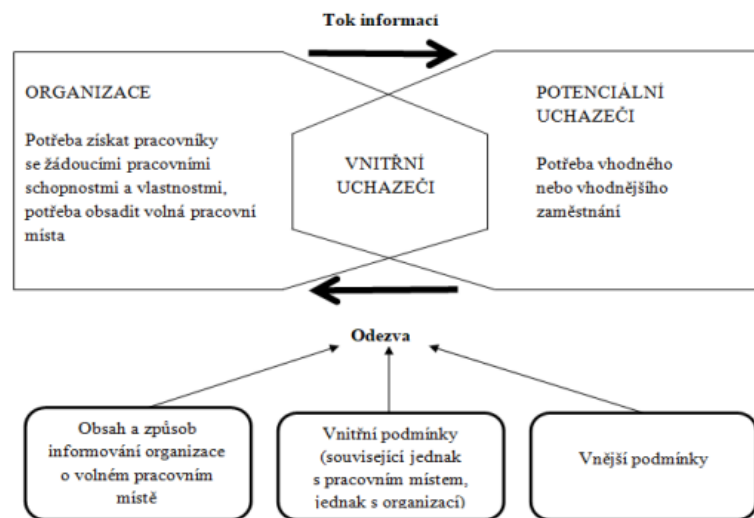
Každé plánování představuje formulaci strategických podnikových cílů, které odpovídají strategickým plánům. Plánování personálních činností lze rozdělit na následující (Koubek, 2015): (i) plány získávání a výběru pracovníků; (ii) plány vzdělávání pracovníků; (iii) plány rozmisťování pracovníků; (iv) plány odměňování a produktivity práce; (v) plány propouštění zaměstnanců.

2.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků lze definovat jako personální činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přivedla dostatečné množství uchazečů a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Rozpoznává vhodné pracovní zdroje, které informují o volných pracovních místech v organizaci (Koubek, 2015). Získávání pracovníků představuje dvoustrannou záležitost. Na jedné straně je organizace, která si konkuruje

s ostatními zaměstnavateli o pracovní sílu a na straně druhé vystupují potenciální zaměstnanci hledající práci (Mohelská, 2009).

Efektivnost procesu získávání pracovníků se zvyšuje, pokud lze nalézt soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Lze toho dosáhnout poskytnutím realistické představy zaměstnavatele o nabízené práci a požadavcích na žadatele. Žadatel si může porovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností. Zaměstnavatel následně zveřejní spolehlivé a jasné požadavky na pracovníka a představí organizační kulturu (Dvořáková, 2007). Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků je znázorněn na Obrázku 5.



Obrázek 5 - Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků

Zdroj: Dvořáková (2007)

Vnitřní a vnější podmínky pro získávání pracovníků, které hrají důležitou roli, jsou následující (Koubek, 2015): (i) povaha práce; (ii) postavení v hierarchii a funkcí organizace; (iii) požadavky na pracovníka; (iv) rozsah povinností a odpovědnosti; (v) organizace práce a pracovní doby; (vi) místo vykonávané práce; (vii) pracovní podmínky.

Nábor pracovníků představuje proces a upotštění dané skupiny uchazečů, ze které jsou většinou vybráni ti, kterým je zaměstnání nabídnuto. Nábor pracovníků lze chápat jako dvousměrný komunikační proces. Zájemci o práci potřebují co nejpřesnější informace o tom, co jim daná organizace může nabídnout a naopak organizace požaduje přesné informace o tom, jací by mohli být zájemci, kteří se o zaměstnání ucházejí a jaký přínosem by pro organizaci byli (Vajner, 2007).

V dnešní době organizace využívají různé internetové zdroje pro nábor a získávání pracovníků (Tegze, 2019):

- LinkedIn - umožňuje zobrazit profily uchazečů, které organizace hledá, podle zadaných kritérií. Organizace si na základě této internetové aplikace mohou vybrat nejvhodnějšího uchazeče pro dané pracovní místo a mohou ho pak také kontaktovat;
- Facebook - patří v dnešní době mezi nejrozsáhlejší sociální síť na světě. Zde si lidé každou minutu zakládají nové profily a zveřejňují o sobě své údaje. Některé organizace využívají tuto sociální síť pro zjištění většího množství informací o svém potenciálním uchazeči;
- Indeed - pro možnost využití této služby organizace vytvoří nabídku zaměstnání pro nábor potenciálního uchazeče. Na základě této nabídky se mohou uchazeči hlásit organizaci. Indeed je mezi populací velmi rozšířený a nabízí zpoplatněné inzerce nebo inzerce zdarma;
- Seznam.cz – Seznam.cz patří v ČR mezi nejpoužívanější vyhledávač. Organizace může nechat zveřejnit inzerát pro dané pracovní místo na stránkách Seznamu.cz a potenciální uchazeči se na tuto nabídku práce mohou hlásit v případě, že je pro ně dané pracovní místo zajímavé;
- Inzerce na Úřadu práce – na tento internetový portál lze vkládat nabídky práce podle toho, ve kterém okrese se předpokládá výkon práce uchazeče. Vkládání nabídky práce na tyto stránky je zdarma;
- Jobs.cz - je známou internetovou stránkou, týkající se nabídky prací. Tato služba je pro organizace placená, ale jejich služby nabízí možnost zvýraznění inzerátů, které zajišťuje jejich zobrazování v popředí internetových stránek;
- Personalka.cz – tato internetová stránka umožňuje firmám zakoupit si tyto služby na 1 rok. Firmy mohou po celý rok vkládat neomezené množství nabídek prací, mohou inzeráty opět zvýraznit;
- Pracezaroheem.cz – tato internetová aplikace nabízí možnost využívat zpoplatněné služby nebo služby zdarma. V této službě je možné inzerovat neomezené množství pozic, zahrnuje vlastní databázi uchazečů a nabízí možnost inzeráty zvýraznit;
- Superkariera.cz – tento internetový portál opět umožňuje firmám zakoupit služby na 1 rok. Firmy mohou po celý rok vkládat neomezený počet inzercí a firma získává neomezený počet kontaktů z databáze životopisů.

Výběr pracovníků představuje personální činnost, která navazuje na získávání a nábor pracovníků. Cílem této personální činnosti je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové potenciální zaměstnance, kteří jsou nejen výkonní, ale také budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje kvalitu i produktivitu práce (Dvořáková, 2007).

Před samotným výběrem pracovníků je nutné provést tzv. předvýběr pracovníků. Cílem tohoto předvýběru je vybrat takové zájemce o zaměstnání, kteří budou zařazeni do další fáze výběrového řízení. Existuje několik metod, které jsou používány pro výběr pracovníků (Žufan, 2012): (i) vyhodnocení údajů o předchozím vzdělání, praxi, znalostech a schopnostech uchazeče; (ii) strukturované výběrové pohovory v různém formátu; (iii) testy osobnosti, inteligence, znalostí a bezúhonnosti; (iv) práce na zkoušku (tzv. pracovní vzorky); (v) assessment center; (vi) kombinace uvedených metod.

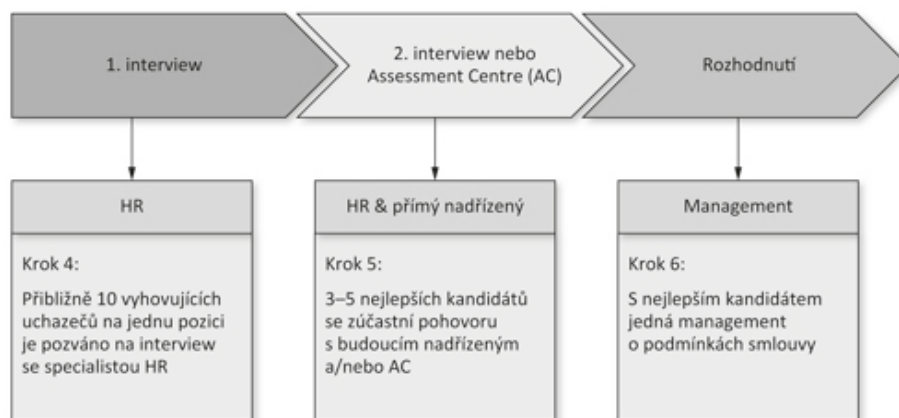
Dříve než organizace provede vlastní výběr pracovníků, je nutné vyřešit několik problémů, kterými jsou (Koubek, 2015):

- stanovení požadavků obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníků - stupeň a obor školního vzdělání (kurzy, absolvované zkoušky, praxe);
- posouzení odborné způsobilosti pracovníka - výuční list, maturitní vysvědčení, diplom o absolvování vysoké školy či postgraduálního studia;
- stanovení kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě - požadované pracovní výsledky (množství, kvalita, normy, včasnost plnění úkolů);
- stanovení faktorů, nutné k předvídání úspěšného výkonu práce a obsazovaném pracovním místě - výsledky studia, praxe, reference z předcházejícího zaměstnání;
- stanovení faktorů a metod, které se používají pro zjištění charakteristik osobnosti požadovaných týmem - testy osobnosti, pohovory či assessment centra, apod.;
- získání objektivních, podrobných a věrohodných informací - informace, které dají jednoznačnou odpověď na tři základní otázky:
 - Může uchazeč vykonávat příslušnou práci?
 - Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci?
 - Zapadne do pracovní skupiny organizace?

Pokud jsou alespoň první dvě otázky zodpovězeny kladně, tak je to správně, pokud ne, je uchazeč nepřijatelný.

Výběru pracovníku musí tedy nutně předcházet výběr hodnocení kritérií uchazečů. I sebelepší stanovení kritérií úspěšnosti neznamená pro organizaci úspěšný výběr. Ten je závislý v neposlední řadě také na kvalitě informací o uchazečích (Mohelská, 2009).

V případě, že je správně zvolena cesta pro získání a náboru pracovníků nastává výběr nejvhodnějších kandidátů. Výběr nejlepšího kandidáta probíhá zpravidla v několika kolech, podle úrovně pracovní pozice. Jednotlivé kroky výběru znázorňuje Obrázek 6 (Janišová a Křivánek, 2013).



Obrázek 6 - Jednotlivé kroky při výběru kandidátů

Zdroj: Janišová a Křivánek (2013)

Přijímání pracovníků představuje řadu postupů, které následují poté, co je vybraný uchazeč informovaný o tom, že byl vybrán na přidělené pracovní místo. Pokud uchazeč akceptuje tuto nabídku práce, poté proces přijímání pracovníků končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání. Nejdůležitější formální náležitostí je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. V případě změny pracovního zařazení (povýšení, převedení na jinou práci) se řeší dodatkem k pracovní smlouvě. Před podpisem pracovní smlouvy by měl pracovník doložit i vstupní lékařskou prohlídku. Po podpisu smlouvy se zařadí pracovník do personální evidence - vznik osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. (Walker, 2003).

Od nového pracovníka musí organizace převzít zápočtový list (potvrzení o zaměstnání) od předchozího zaměstnavatele, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. Dále je organizace povinna do 8 dnů podat přihlášku k sociálnímu pojištění určité správě sociálního zabezpečení, a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně, u které je nový pracovník přihlášen. Musí být seznámen s jeho pracovní pozicí, dále musí být

seznámen s jeho právy a povinnostmi, s předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (Bureš, 2007).

2.3 Řízení pracovního výkonu, hodnocení a propouštění pracovníků

Řízení pracovního výkonu představuje komplexní přístup k ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců, jejich pracovního chování a rozvoji jejich pracovních schopností. Řízení pracovního výkonu je systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a také týmu, jako nepřetržitý proces vytváření společného chápání toho, čeho má být dosaženo a také přístup k řízení a rozvoji lidí, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo z hlediska krátkodobého i dlouhodobého (Kociánová, 2010).

Součástí tohoto přístupu je dohoda/smlouva o pracovním výkonu, která se promítá do stanovení odměny za předem dohodnutý výkon a dále do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. V organizaci je dále třeba zajistit, aby si daný pracovník mohl osvojit potřebné znalosti a dovednosti. Dohoda/smlouva zahrnuje závazky pracovníka na určité období (nejčastěji jeden rok), ale dále i závazky organizace a vedoucího pracovníka, který uzavřel s pracovníkem danou smlouvu/dohodu. Vedoucí pracovník musí zabezpečit a motivovat vedení pracovníka a poskytovat zpětnou vazbu, která se týká pracovního výkonu (Koubek, 2015).

Hodnocení pracovníků představuje posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, vystupování v dané situaci, ve které se pracovník pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. Pokud má firma kvalitní systém hodnocení, je schopna spravedlivě odměňovat své zaměstnance a zvyšovat a zkvalitňovat podnikovou produkci. Důležitou podstatou hodnocení je posoudit závažnost daného předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti a v neposlední řadě zjištění, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s vytyčeným cílem (Duda, 2008).

Pro hodnocení daného pracovníka a jeho pracovního výkonu je nutné použití vhodných kritérií. Kritéria musí být přiměřená dané práci a povaze práce na pracovním místě. Nejčastěji se pro hodnocení pracovníků používají níže uvedená kritéria (Laufer a Michňová, 2008):

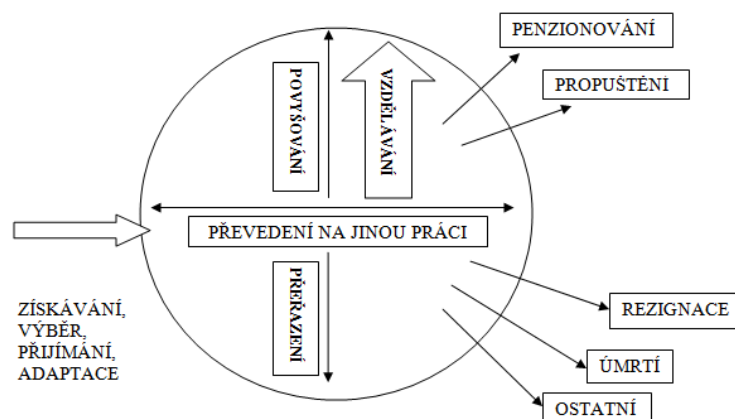
- **výsledky práce** (množství práce a kvalita práce, odpadovost nebo zmetkovost, množství zákazníků a spokojenost zákazníků);

- **pracovní chování** (ochota přijímat úkoly, vzdělávat se a rozvíjet, dodržování instrukcí, vedení potřebných záznamů a dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů na zlepšení);
- **sociální chování** (ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům a k zákazníkům, chování k nadřízeným/podřízeným a styl vedení lidí);
- **dovednosti a znalosti, potřeby a vlastnosti** (znalost práce, dovednosti a fyzická síla, schopnost koordinace činností, podnikavost a samostatnost, vzdělání, diplomy a osvědčení, cílevědomost, ctízámostivost, spolehlivost a vytrvalost, organizační schopnosti, lojalita, čestnost, tvořivost a schopnost vést lidi).

Pracovníky hodnotí vždy jejich nadřízený. Nadřízený je nejkompetentnější osoba, která může hodnotit svého podřízeného. Provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení. Vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení (Koubek, 2015).

Cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, do jaké míry daný pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a jaká je možnost jeho dalšího využití v podniku. Proto, aby dané cíle mohly být splněny, je nutné, aby systémy hodnocení splňovaly požadavky uvedené níže (Duda, 2008): (i) pravidelnost hodnocení; (ii) všeobecná známost a srozumitelnost hodnocení; (iii) co největší objektivnost; (iv) provázanost na podnikový motivační systém; (v) relativní stabilita; (vi) konkrétnost a komplexnost.

Rozmíst'ování pracovníků lze chápat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s dalšími pracovními úkoly a místy, jejichž cíl je optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem a tím dosahovat zlepšování individuálního a týmového pracovního výkonu. Při rozmíst'ování pracovníků je důležité brát v úvahu profil pracovníka a profil a povahu pracovního místa. Rozmíst'ování pracovníků úzce souvisí s pojmem *staffing* - což představuje formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility (Kociánová, 2010). Formování personálu organizace je znázorněno na níže uvedeném Obrázku 7.



Obrázek 7 - Formování personálu organizace (*staffing*)

Zdroj: Koubek (2015)

Rozmíst'ování pracovníků představuje strategické úkoly personálního řízení, aby schopnosti pracovníků odpovídaly nárokům pracovních pozic. Aby mohly být pracovní pozice maximálně využity, napomáhá formování týmů a také respektuje potřebu rozvoje pracovníků. Při rozmíst'ování pracovníků je důležité zvažovat následující (Walker, 2003): (i) profil pracovní pozice; (ii) kvalifikační profil pracovníka; (iii) kompetence - schopnosti pracovníka; (iv) výsledky dosavadního pracovního hodnocení.

Rozmíst'ování pracovníků představuje průběžný proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků a hledání řešení, které usiluje o to, aby pracovníci na daných pracovních místech podávali optimální výkon. Představuje snahu nalézt pracovníky s odpovídajícími předpoklady, kteří budou schopni se přizpůsobit stanoveným nárokům pracovních míst (Kociánová, 2010). U rozmíst'ování pracovníků, které zahrnuje mobilitu uvnitř organizace, jde o (Koubek, 2015): (i) povyšování pracovníků; (ii) převádění (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště); (iii) přeřazování pracovníků na nižší funkci.

K ukončení pracovního poměru dochází z několika důvodů - rezignace pracovníka, **propuštění pracovníka**, z důvodu penzionování či úmrtí. Tyto uvedené způsoby, kdy dochází k ukončení pracovního poměru, jsou trvalé. Dalšími možnými odchody pracovníky mohou být tzv. dočasné odchody, jedná se např. o mateřskou dovolenou, odchod do veřejných funkcí nebo na dlouhodobé stáže. Organizace má možnost v různé míře ovlivnit propouštění zaměstnanců, do určité míry může ovlivnit penzionování zaměstnanců a to jeho načasováním, někdy může ovlivnit i rezignaci pracovníka (Kociánová, 2010).

Pokud je podnik nucen propouštět své zaměstnance, zpravidla propouští ty zaměstnance, kteří v podniku pracují nejkratší dobu, a to z toho důvodu, že trátí nejméně prostředků,

vynaložených na vzdělávání a prokážou svou loajalitu k dlouhodobým zaměstnancům, kteří to vnímají pozitivně. Organizace musí všem propuštěným zaměstnancům vyplatit spravedlivé odstupné. Aby firmy mohly předcházet propouštěním zaměstnanců, je vhodné úspěšně rozvíjet lidské zdroje organizace (Šmída, 2007).

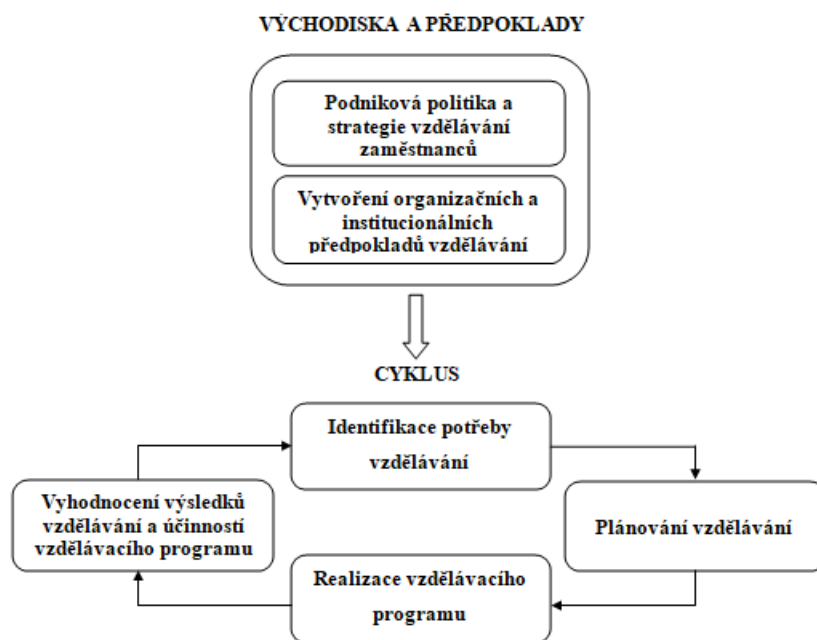
Zaměstnavatel nebo zaměstnanec (případně oba) mohou tedy ukončit pracovní poměr. Propouštění je velice podstatný proces pro organizaci a to z toho důvodu, že ovlivňuje efektivnost a etiku stabilizované pracovní síly. Propouštění také bývá široce komentované a pečlivě sledováno - vládami, veřejností i potenciálními zaměstnanci. V současnosti se rozvíjí takový trend, že organizace očekávají od svých personalistů obezřetnější řízení procesu propouštění. Takové řízení vyžaduje nejen určitý systém cílů, ale i metody hodnocení, kterými začlení propouštění zaměstnanců do procesu formování pracovní síly (Koubek, 2015).

Aby mohl být se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr, musí být vypořádány vzájemné závazky a pohledávky zaměstnavatele a zaměstnance a musí být provedeny všechny potřebné administrativní úkony. Způsoby rozvázání pracovního poměru stanovuje Zákoník práce v § 48, podle kterého může být pracovní poměr rozvázán těmito způsoby (Žufan, 2012): (i) dohodou; (ii) výpovědí; (iii) okamžitým zrušením; (iv) zrušením ve zkušební době.

2.4 Vzdělávání a odměňování pracovníků

Vzdělávání pracovníků lze definovat jako personální činnost, která zahrnuje - přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavků pracovního místa (prohlubování pracovních schopností), zvyšování použitelnosti pracovníků (rozšiřování pracovních schopností), rekvalifikační procesy, přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce (Koubek, 2015).

Vzdělávání pracovníků a zjišťování výkonu jednotlivců organizace jako celku tvoří nezbytnou součást systematického přístupu k rozvoji manažerů i zaměstnanců. Proces systematického vzdělávání zaměstnanců popisuje níže uvedený Obrázek 8 (Folwarczná, 2010).



Obrázek 8 - Základní cyklus vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Folwarczna (2010)

Vzdělávání pracovníků patří mezi hlavní nástroje rozvoje zaměstnanců, a to ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti. Vzdělávání znamená investovat do lidí s účelem dosažení zlepšení jejich výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností. Mezi konkrétní cíle vzdělávání patří (Duda, 2008):

- rozvinout schopnosti svých pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby se organizace rozvíjely tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech.

Formování pracovních schopností člověka lze chápat jako aktivitu, která souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, nebo s organizací, ve které pracovník pracuje. Jde o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci personální či sociální práce. Formování pracovních schopností pracovníka je součástí formování pracovních schopností člověka, ve které se angažuje zaměstnavatelská organizace. V systému formování pracovních schopností člověka, který znázorňuje Obrázek 9, lze rozlišit tři oblasti (Koubek, 2015):

- oblast všeobecného vzdělávání - formují se základní a všeobecné znalosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a získávat specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti;
- oblast odborného vzdělávání - představuje proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností a také doškolování nebo prohlubování kvalifikace;
- oblast rozvoje - je orientována na získání větších znalostí a dovedností, které jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnávání.



Obrázek 9 - Systém formování pracovních schopností člověka

Zdroj: Koubek (2015)

Fáze vzdělávacího procesu se dělí do třech částí (Duda, 2008):

- identifikace a analýza potřeb vzdělávání - důležité je zjistit požadavky pracovního místa a danou kvalifikaci zaměstnanců, pokud jsou v nesouladu tyto dvě základní hodnoty, je třeba zahájit proces vzdělávání;
- plánování vzdělávání - zde se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se školení bude týkat, oblasti, rozsahu a metod školení;
- metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště - jedná se o pracovní porady (řešení denních reálných problémů s využitím rad spolupracovníků), vzdělávací programy (*trainee programs*), samostudium (distanční studium, e-learning), vědomostní balíčky (část metody samostudia, je to sbírka vědomostních materiálů).

Odměňování pracovníků nelze rozumět pouze mzdou nebo platem (případně jinou formou peněžité odměny), kterou organizace poskytne pracovníkovi za odvedenou práci. V moderním pojetí je odměňování mnohem širší. Zahrnuje např. povýšení, pochvaly nebo

zaměstnanecké výhody. Jako odměny lze zahrnovat věci, které nejsou úplně samozřejmé - např. přidělení nového počítače, zařazení na určité pracoviště nebo i vzdělávání poskytované organizací (Shields, 2007). Odměňování lze členit do třech hlavních kategorií (Duda, 2008):

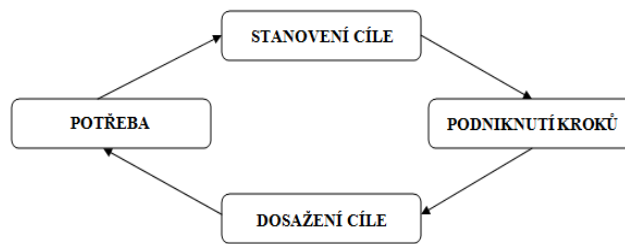
- odměňování finanční přímé - zahrnuje základní mzdu, plat vázaný na pracovní místo, prémie determinované dosaženými výsledky;
- odměňování finanční nepřímé - vstup zaměstnanců do kapitálu firmy, finanční částky vyplacené v krizových situacích zaměstnance;
- odměňování nefinanční - naturální mzda, zaměstnanecké výhody, volné pracovní dny.

Osoby, které vykonávají určitou práci, předpokládají, že za svůj výkon budou ohodnoceni tak, aby byly jejich potřeby uspokojeny. Toto uspokojení potřeb pracovníka lze chápat jako jeho odměnu. Netvoří jej konkrétní finanční odměna, ale cokoliv, co je pro zaměstnance příjemné (uspokojí některou jeho potřebu), a tím ho i motivuje danou činnost vykonávat (Urban, 2017). Odměny lze rozdělit na dva typy odměn, jedná se o (Armstrong, 2009):

- vnější odměny - mají peněžní podobu a mohou přilákat, udržet si pracovníky, dokážou zvýšit úsilí pracovníků a minimalizovat nespokojenost;
- vnitřní odměny - mají nepeněžitou podobu, týkající se pravomocí a odpovědnosti nebo úspěšnosti, mohou mít na motivaci i hlubší dopad.

V organizaci často dochází k zeslabení motivace zaměstnanců. Organizace může zaměstnance motivovat a odměňovat je za odvedenou práci. Hlavními důvody, proč dochází k oslabení motivace zaměstnanců, jsou (Urban, 2017): (i) pracovníci za vykonávání svých úkolů žádné odměny nedostávají; (ii) odměny, které nakonec dostanou, přicházejí velice pozdě; (iii) zaměstnanci v dosažení slíbených odměn nevěří; (iv) sankce za porušení povinností jsou neúčinné.

Motivace je proces, který usměřuje chování a jednání pracovníků pro dosažení určitého cíle. Motivace představuje důvod něco dělat a dát se určitým směrem. Pracovníci jsou motivováni, když očekávají, že jejich činnost povede k dosažení vytyčeného cíle, dostanou hodnotné odměny a tím dojde k uspokojení jejich konkrétních potřeb. Model motivace je založený na upevnění nebo posílení očekávání na teorii potřeb. Model motivace znázorňuje následující Obrázek 10 (Armstrong, 2009).



Obrázek 10 - Model motivace

Zdroj: Armstrong (2009)

Za plnění svých úkolů může dosáhnout odměňování různých hmotných odměn. Záleží na tom, zda finanční odměna vychází především z náročnosti práce, jeho schopnosti nebo dlouhodobých výsledků. K formám hmotného odměňování patří především (Urban, 2017): (i) základní či pevná mzda; (ii) odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance; (iii) pohyblivá, resp. výkonová složka mzdy; (iv) mzdové příplatky; (v) zaměstnanecké výhody.

2.5 Pracovněprávní vztahy a péče o zaměstnance

Pracovněprávní vztahy jsou právní vztahy, které jsou spojené s výkonem práce, která je dále upravená pracovněprávními předpisy. Rozlišují se dva druhy pracovněprávních vztahů (Šikýř, 2016): (i) individuální pracovněprávní vztahy – vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli; (ii) kolektivní pracovněprávní vztahy – vznikají mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli.

V případě, že existují pracovněprávní vztahy, tak existují i pracovněprávní předpisy, které určují rozsah práv a dalších povinností subjektů pracovněprávních vztahů. Pracovněprávní skutečnosti spojují vznik, změnu nebo zánik práv a další povinnosti subjektů pracovněprávních vztahů. Aby mohly vzniknout, trvat nebo skončit pracovněprávní vztahy, musí být stanoveny (Šikýř, 2016): (i) subjekty – smluvní strany; (ii) předmět - výkon závislé práce; (iii) obsah – práva a povinnosti smluvních stran.

Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016). Základním předpokladem, který se zaměřuje na péči o zaměstnance, je motivace všech zaměstnanců podniku. Zaměstnanci, kteří jsou vysoce motivováni, dokážou přizpůsobit i své osobní cíle a tak podávají maximální výkony. Velký stimulant je odměňování. Zaměstnanci potřebují cítit také zájem podniku na jeho rozvoji, informovanosti a budoucnosti. Proto se do popředí ve stimulaci dostává volba a také uplatňování vhodných stylů řízení, efektivní komunikace,

informovanost zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání, úroveň pracovních vztahů a zabezpečení pracovních podmínek, např. péče o zdraví a bezpečnosti při práci, přijatelné pracovní prostředí nebo pracovní doba (Lošťáková, 2009).

Zaměstnavatelé mají povinnost na základě zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce vytvářet zaměstnancům takové pracovní podmínky, které jim umožní bezpečný výkon své práce. Za tímto účelem zajišťují především (Hruška, 2006): (i) údržbu či zlepšení zařízení pro své zaměstnance; (ii) úpravy pracovišť; (iii) vytváří podmínky, kterými uspokojuje kulturní a rekreační zájmy svých zaměstnanců; (iv) pracovně-lékařskou péči; (v) zajištění bezpečné úschovy svršků a osobních předmětů, které zaměstnanci nosí do zaměstnání.

Zaměstnavatelé pečují o odborný rozvoj zaměstnanců, který zahrnuje zejména (Hruška, 2006):

- zaškolení a zaučení zaměstnanců – zaměstnanec, který vstoupí do zaměstnání bez kvalifikace, nebo přechází na nové pracoviště či nový druh práce, musí být zaškolen nebo zaučen. Zaškolením nebo zaučením se rozumí takový výkon práce, za který dostane zaměstnanec mzdu nebo plat;
- odbornou praxi absolventů – zaměstnavatelé zabezpečují absolventy přiměřenou odbornou praxí, díky které získávají praktické zkušenosti a další dovednosti potřebné pro výkon práce;
- prohlubování kvalifikace zaměstnanců – představuje průběžné doplňování, obnovování nebo udržování informací, které umožňuje zaměstnanci výkon práce;
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců – jedná se o studium, vzdělávání nebo školení, která vede ke zvýšení stupně vzdělání.

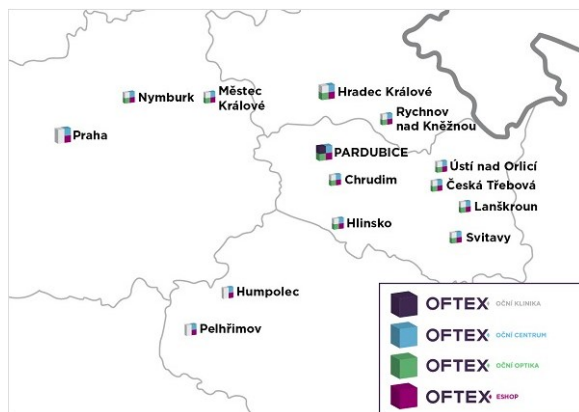
V rámci této kapitoly byly vymezeny základní přístupy, zaměřené na řízení lidských zdrojů. Nejdříve zde byl definován pojem řízení lidských zdrojů a personální plánování organizace, které představují základní přístupy pro chod organizace. Dalšími přístupy jsou získávání, nábor, výběr a získávání pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení, rozmísťování a propouštění pracovníků, vzdělávání a odměňování pracovníků, a pracovní vztahy a péče o pracovníky. V následující kapitole jsou představeny jednotlivé organizace, ve kterých bude provedena analýza řízení lidských zdrojů.

3 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÝCH ORGANIZACÍCH

Třetí kapitola se zaměřuje na charakteristiku vybraných organizací, popis jejich činností a na ekonomické informace společností. Další část je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů v těchto organizacích. Jednotlivé analýzy byly provedeny ve společnostech OFTEX, s.r.o. (poskytuje zdravotní péči pacientům v oblasti očních závad) a ELDIS Pardubice, s.r.o. (zaměřuje se na výrobu a vývoj radarové techniky a systémů letového provozu). Jednotlivé analýzy vycházely z veřejně dostupných informací, které byly doplněny a ověřeny informacemi, zjištěnými z řízených rozhovorů. Řízené rozhovory byly provedeny s pracovníky středního managementu, kteří se zabývají personálním řízením ve vybraných organizacích. Otázky k řízenému rozhovoru byly vybrány na základě klíčových oblastí, týkající se přístupů k řízení lidských zdrojů, které byly identifikovány na základě literární rešerše v teoretické části diplomové práce. Konkrétní otázky k řízenému rozhovoru jsou uvedeny v příloze. Výstupy z řízených rozhovorů jsou blíže rozebrány v kapitole 4.

3.1 Představení společnosti OFTEX, s.r.o.

OFTEX, s.r.o. je oční klinika a síť očních center a optik ve Východních, Středních Čechách a na Vysočině. Společnost OFTEX, s.r.o. má celkem 14 poboček ve městech – Chrudim, Lanškroun, Česká Třebová, Hlinsko, Rychnov nad Kněžnou, Hradec Králové, Pardubice (oční klinika), Ústí nad Orlicí, Pelhřimov, Humpolec, Nymburk, Městec Králové, Praha a Svitavy. Majitelem a jednatelem této společnosti je MUDr. Vladimír Korda, Ph.D. (OFTEX, s.r.o., 2020). Na Obrázku 11 jsou znázorněny jednotlivé pobočky společnosti OFTEX, s.r.o.



Obrázek 11 - Pobočky OFTEX, s.r.o.

Zdroj: OFTEX, s.r.o. (2020)

V roce 2004 byla otevřena první oční ordinace v Chrudimi. Do roku 2020 se firma rozrostla o dalších 13 poboček. V Roce 2012 získala akreditaci a začala možnost vzdělávat absolventy lékařských fakult - lékaře. V roce 2017 vyjely poprvé pro pacienty OFTEXU nové sanitky, které zpříjemňují péči a komfort všech pacientů. Dovoz a odvoz na operaci je díky této službě pro pacienty zajištěn. Dále OFTEX, s.r.o. začal spolupracovat s Českým olympijským výborem a pracovali na zrakovém tréninku jednotlivých sportovců. V roce 2017 byl OFTEX, s.r.o. zapojen do 4 studií nových léčebných metod. V roce 2019 přišlo další rozšíření mezinárodních studií, do kterých je oční klinika zapojena. Od 1. 4. 2019 má OFTEX, s.r.o. nové smlouvy s VZP pro operace šedého zákalu. OFTEX, s.r.o. se zapojil do další mezinárodní studie, která se zabývá léčbou vlhké formy degenerace sítnice VPMD. Celá studie potrvá 24-30 měsíců. Celkem je OFTEX, s.r.o. zapojen do 6 studií (OFTEX, s.r.o., 2020).

Tabulka 2 - Předmět činnosti společnosti OFTEX, s.r.o.

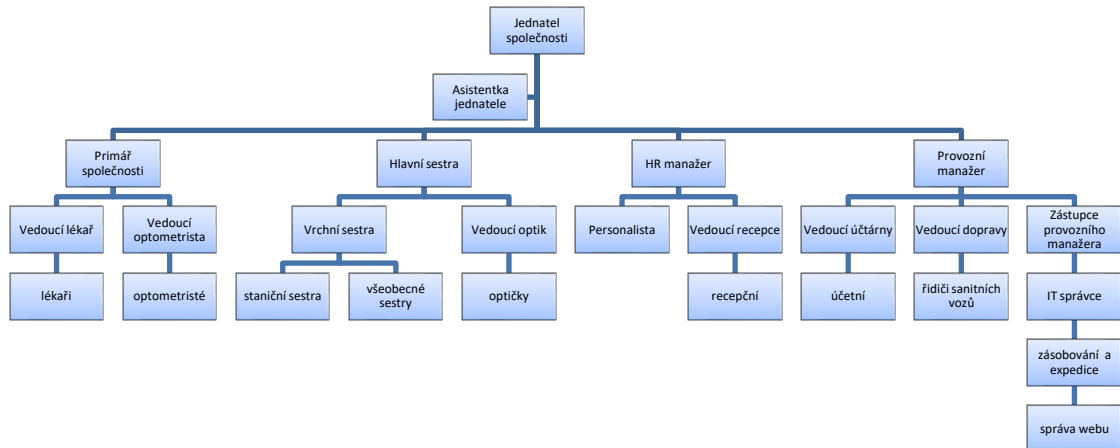
Předmět činnosti	Druhy jednotlivých činností
Vyšetření očí	Prevence, pravidelné kontroly, předoperační vyšetření, kontrola po operaci, akutní obtíže s očima.
Operace očí	Operace dioptrických vad, operace – odstranění brýlí na čtení, operace šedého zákalu, sítnice, zákalky sklivce, plastická operace víček a obličeje.
Oční vady a onemocnění oka	Tupozrakost, zelený zákal, syndrom suchého oka, syndrom počítačového vidění.

Zdroj: OFTEX, s.r.o. (2020)

Tabulka 2 znázorňuje předmět činnosti společnosti a druhy jednotlivých činností. Vedení společnosti OFTEX, s.r.o. se zaměřuje v souladu se strategickými záměry rozvoje společnosti na politiku kvality, s cílem být uznávaným odborníkem v oboru očního lékařství a díky tomu úspěšně léčit zdravotní potíže pacientů. V léčbě a následné péči (i v preventivní péči) se proto vždy celý tým společnosti OFTEX, s.r.o. řídí těmito zásadami (OFTEX, s.r.o., 2020):

- používáme nejmodernější léčebné postupy a přístrojové vybavení;
- věříme, že naše komunikace s klienty je důležitá součást naší práce;
- přijímáme zodpovědnost za výsledky zdravotní péče;
- necháváme klienty aktivně spolurozhodovat o své léčbě;
- podílíme se na vědeckých výzkumech a aplikacích nejnověji zdokonalených způsobů léčby;

- pečlivě vnímáme všechna hlediska zdravotního stavu klienta, s cílem tyto obtíže klienta vyřešit;
- dbáme na přirozenou dokonalost ve všem, co děláme.

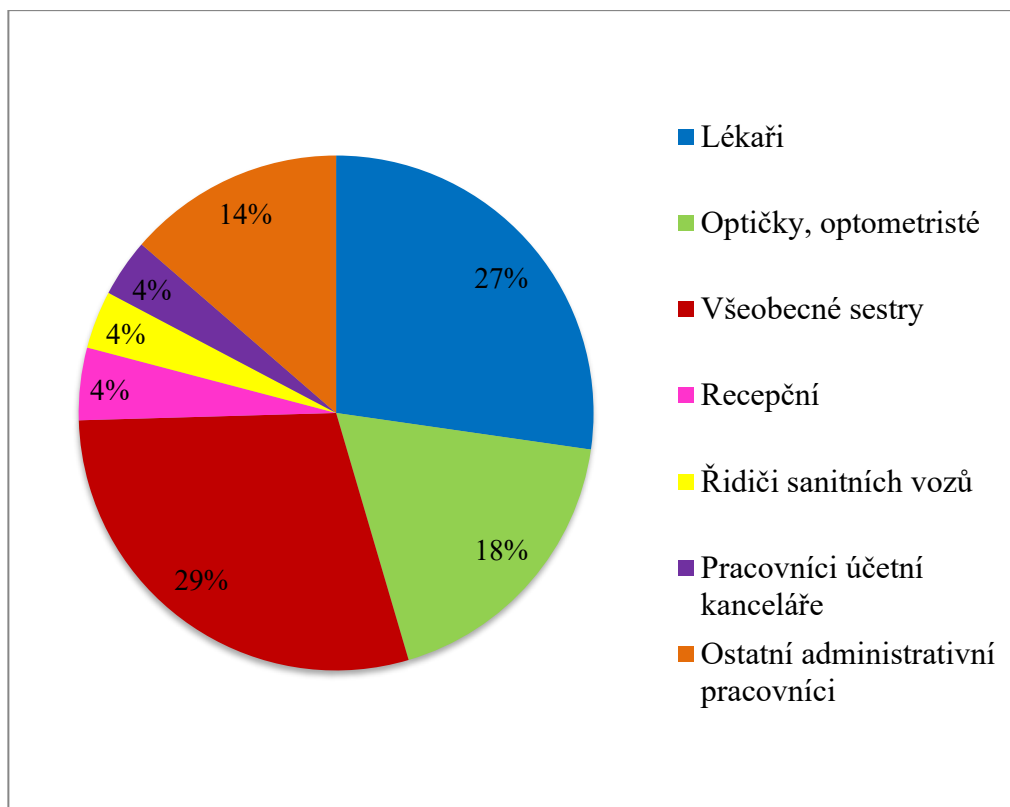


Obrázek 12 - Organizační struktura společnosti OFTEX, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti OFTEX, s.r.o.

V čele organizační struktury společnosti, znázorněné na Obrázku 12, stojí jednatel a majitel společnosti, který řídí a koordinuje tým top manažerů. Každý top manažer má přidělené pracovníky středního managementu, kteří koordinují činnosti podřízených pracovníků. Každý nadřízený má přiděleného svého podřízeného pracovníka a naopak. Tyto pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou orientovány vertikálně, tzn., že společnost využívá liniiovou organizační strukturu.

Ke dni 31. 12. 2020 společnost měla celkem 110 aktivních pracovníků, pracujících na HPP, DPČ nebo DPP. V tomto počtu nejsou uvedeni zaměstnanci na mateřské dovolené a zaměstnanci, kteří mají dlouhodobou pracovní neschopnost, protože jsou bráni jako neaktivní zaměstnanci. Velkou část zaměstnanců ve firmě OFTEX, s.r.o. tvoří ženy, mužů je ve firmě pouhých 19,5 %.



Graf 1 - Rozdělení zaměstnanců společnost OFTEX, s.r.o. ke dni 31. 12. 2020

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti OFTEX, s.r.o.

Graf 1 znázorňuje rozdělení zaměstnanců společnosti OFTEX, s.r.o. ke dni 31. 12. 2020. Nejčetnější část zaměstnanců ve společnosti tvoří všeobecné sestry, kterých je ve firmě celkem 29 %, očních lékařů je 27 %. Optičky a optometristé tvoří 18 % zaměstnanců podniku. Další část zaměstnanců, pracujících ve společnosti jsou administrativní pracovníci, kteří představují 14 % z celkového počtu zaměstnanců. Zbylí pracovníci zaměstnaní ve společnosti jsou recepční, řidiči sanitních vozů a pracovníci účetní kanceláře, kde každá skupina představuje 4 % zaměstnanců.

Ve společnosti OFTEX, s.r.o. za poslední roky roste počet zaměstnanců, zakládají se nové pobočky a stávající pobočky se rozvíjí, modernizují a rekonstruují. Společnost dále plánuje rozvoj nově založených poboček, vybavení novými a moderními vyšetřovacími přístroji a rekonstrukci nově zakoupených prostorů, které rozšíří stávající prostory na klinice v Pardubicích. Vzhledem k rozvoji společnosti a těmto inovacím roste počet nových pacientů společnosti a dochází i ke zvyšování zisku podniku.

Tabulka 3 - Vývoj obratu společnosti OFTEX, s.r.o. v letech 2016-2020

Rok	Obrat (v tis. Kč)
2016	- 176 605,62,-
2017	19 208 197,23,-
2018	17 954 420,29,-
2019	38 329 401,46,-
2020	42 980 360,27,-

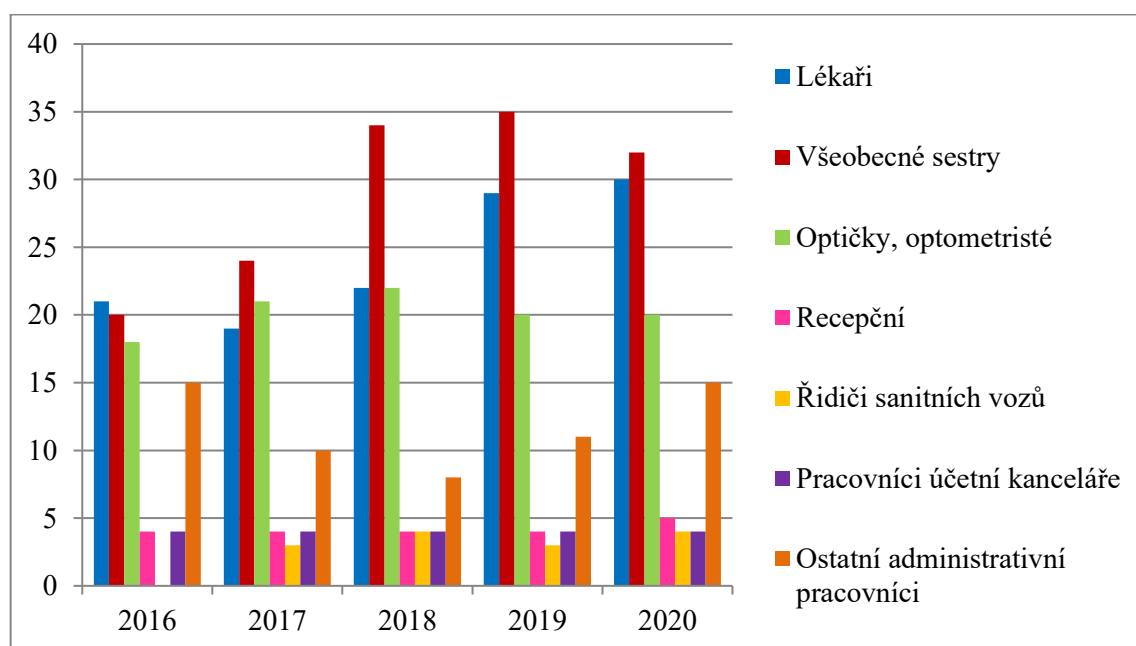
Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti OFTEX, s.r.o.

V Tabulce 3 jsou znázorněny obraty společnosti OFTEX, s.r.o. v letech 2015-2020. V roce 2016 vykazovala společnost ztrátu ve výši 176 605,62 Kč. V tomto roce společnost vynaložila náklady na opravu prostorů kliniky v Pardubicích, nakoupila nové vybavení a zrekonstruovala prostory v pobočce Pelhřimov. V roce 2017 společnost dosáhla zisku ve výši 19 208 197,23 Kč. V tomto roce byla založena nová pobočka v Hlinsku, která rozšířila klientelu společnosti OFTEX, s.r.o. spolu s pobočkou v Pelhřimově, která byla v předcházejícím roce zrekonstruována. V roce 2018 došlo k mírnému poklesu zisku společnosti o 1 253 776,94 Kč, protože měla společnost velké investice. Nakoupila nové vybavení do sanitních vozů a nové laserové přístroje. Společnost měla další náklady na školení, spojených s laserovými přístroji. Dále byla v tomto roce založena nová pobočka v Nymburku a Městci Králové, která opět rozšířila klientelu společnosti. V roce 2019 společnost dosáhla zisku ve výši 38 329 401,46 Kč. V tomto roce byla založena pobočka v Jičíně a došlo k uzavření smluv se zdravotními pojišťovnami na úhradu nových typů výkonu. V roce 2020 měla společnost zisk ve výši 42 920 360,27 Kč, kdy společnost založila novou pobočku v Praze a koupila nové prostory na klinice v Pardubicích, které budou v roce 2021 rekonstruovány.

3.1.1 Personální plánování

Personální plánování je důležitou součástí firmy, které napomáhá efektivnímu fungování personálního oddělení. Pro zajištění efektivního fungování se zaměřuje na plánování misí, vizí, strategií a cílů. Jedná se především o dobrou znalost podnikové strategie a časového sladění podnikového plánování. Na základě strategických podnikových cílů se zaměřuje na konkrétní plány týkající se získávání a výběru pracovníků, vzdělávání pracovníků a jejich odměňování.

Společnost OFTEX, s.r.o. využívá krátkodobých plánů, které jsou zpracovány na období 1 roku. Personální oddělení vychází při tvorbě krátkodobých plánů především z budoucího rozvoje firmy, např. při založení nové pobočky. Personální oddělení společnosti v přípravě krátkodobých plánů počítá i s přirozenou fluktuací lidí. V krátkodobém plánu pro rok 2021 se společnost zaměřuje na nábor nových 5 zaměstnanců na pracovní pozici optometristy 6 atestovaných lékařů z oboru oftalmologie.



Graf 2 - Vývoj zaměstnanců společnosti OFTEX, s.r.o. v letech 2016-2020

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti OFTEX, s.r.o.

Vývoj zaměstnanců společnosti OFTEX, s.r.o. za posledních 5 let je uveden na Grafu 2. Počet lékařů ve společnosti se v roce 2017 nepatrně snížil, ale od roku 2018 stále roste. Počet všeobecných sester má spíše kolísavý charakter a nejvyšší počet zaměstnanců měla tato pracovní pozice společnosti OFTEX, s.r.o. v roce 2019. Počet zaměstnanců na pracovních pozicích optiček a optometristů měl v letech 2016-2018 kolísavý charakter a v posledních dvou letech se tento počet ustálil na 20 zaměstnancích. Od roku 2016-2019 měla společnost stejný počet zaměstnanců na pozici recepční a v roce 2020 společnost přijala na tuto pozici novou zaměstnankyni. Od roku 2017 se stávají novými zaměstnanci firmy i řidiči sanitních vozů a počet těchto zaměstnanců v následujících letech mírně kolísá. Pracovníci účetní kanceláře jsou jedinou skupinou, která má po celých 5 let uvedeného vývoje zaměstnanců stálý počet zaměstnanců. V účetní kanceláři pracují v součtu 4 zaměstnanci. Ostatní administrativní pracovníci jsou přijímáni podle potřeby, za poslední pět let vývoj

administrativních pracovníků kolísal, ale aktuální počet těchto pracovníků je nyní standardní a společnost neshání další administrativní pracovníky.

3.1.2 Získávání zaměstnanců

Pro organizaci OFTEX, s.r.o. je v procesu získávání zaměstnanců důležité zajistit nejpřesnější představu o potenciálním zaměstnanci. Zaměřuje se na kvalitně zhotovený popis a rozsah činností, povahy práce, požadavků na pracovníka, místo vykonávané práce a také na pracovní podmínky. Mezi pracovní pozice, které jsou v této společnosti obsazovány, patří - lékaři, všeobecné sestry, optičky, optometristé, účetní, recepční, řidiči sanitních vozů, IT správci a další administrativní pracovníci. Po vytvoření inzerátu, který zahrnuje přesné informace o tom, jaký by měl potenciální pracovník být, co by měl umět a jaká by měla být jeho odborná způsobilost, či praxe, přechází společnost k náboru zaměstnanců.

Nábor zaměstnanců vzniká vystavením sestaveného inzerátu na potenciálního uchazeče prostřednictvím několika ověřených zdrojů na internetových stránkách. Jedná se především o firemní internetové stránky společnosti, kde se zveřejňují aktuálně nabízené pracovní pozice. Dalšími využívanými internetovými zdroji jsou Úřad práce, personalka.cz, superkariera.cz. Tyto uvedené internetové stránky využívá společnost nejčastěji a pravidelně. V případě, že se společnosti nedaří sehnat vhodného kandidáta prostřednictvím výše uvedených portálů, využívají další internetové zdroje, kterými jsou např. Jobs.cz, nebo pracezaroheem.cz.

Tabulka 4 - Porovnání metod využívaných pro nábor zaměstnanců společnosti OFTEX, s.r.o. v letech 2016-2020

Metody využívané pro nábor zaměstnanců	2	1	0
Doporučení od interních zaměstnanců		x	
Firemní webové stránky	x		
Personální agentury			x
Sociální sítě		x	
Úřad práce	x		
Internetové portály	x		
Vlastní databáze		x	
Tištěné inzerce		x	
Pracovní veletrhy			x
Jiné			x

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti OFTEX, s.r.o.

Společnost OFTEX, s.r.o. k náboru zaměstnanců využívá několik metod. Tabulka 4 znázorňuje jednotlivé metody a jejich využití ve společnosti mezi lety 2016-2020. Informace uvedené v Tabulce 4 byly zjištěny prostřednictvím řízeného rozhovoru od vedoucího pracovníka středního managementu, který se zabývá personálním řízením v této společnosti. Je zde uvedeno bodové rozpětí, kdy hodnota 2 představuje nejčastější využití zvolené metody a naopak hodnota 0 znázorňuje, že tuto metodu společnost nikdy nevyužila. Společnost pro nábor zaměstnanců využívá nejčastěji Úřad práce, firemní webové stránky a internetové portály. V případě neúspěchu na těchto portálech společnost využívá sociální sítě, vlastní databázi, tištěné inzerce především v časopise Tempus Medicorum nebo doporučení od interních zaměstnanců. Společnost naopak pro nábor zaměstnanců nevyužívá personální agentury a pracovní veletrhy.

Výběr pracovníků probíhá na základě zaslaných životopisů potenciálních uchazečů, které společnost OFTEX, s.r.o. získala při náboru zaměstnanců. Vybírají se ti uchazeči, kteří nejvíce odpovídají stanoveným požadavkům společnosti (mají požadované dosažené vzdělání, disponují požadovanou praxí v oboru, apod.). Vybraní uchazeči o zaměstnání postoupí do další fáze výběrového řízení, kterým zpravidla bývá osobní pohovor. Průběh jednotlivých osobních pohovorů závisí na tom, na jakou pozici se potenciální uchazeč hlásí. Pokud se jedná např. o pozici účetní, musí uchazeč nejdříve vyplnit krátký test z účetnictví a absolvuje osobní pohovor. Pokud výsledky uchazeče vychází na 75 % a více, postupuje do užšího kola výběru. V tomto kole rozhodne příslušný vedoucí pracovník společnosti, který pohovor provádí, zda bude uchazeč přijat či nikoliv. V ostatních případech, např. při náboru administrativních pracovníků využívá společnost zpravidla při osobním pohovoru test osobnosti.

Přijímání zaměstnance nastává v organizaci OFTEX, s.r.o. při podpisu pracovní smlouvy s vybraným zaměstnancem, před jejímž podpisem pracovník doloží i vstupní lékařskou prohlídku. Přijatý pracovník vyplňuje osobní dotazník se všemi náležitostmi a předá personálnímu oddělení zápočtový list z předcházejícího zaměstnání. Kromě pracovní smlouvy zaměstnanec podepisuje náplň práce a popis funkce, se kterou je seznámen, s právy a povinnostmi a také s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (BOZP). Dále je zaměstnanec seznámen se zpracováním jeho osobních údajů (GDPR). Po vytvoření osobní složky s personálními náležitostmi pracovníka je nový zaměstnanec seznámen se svou pracovní pozicí a může se začít začleňovat do procesu. V této chvíli nastávají povinnosti pro organizaci OFTEX, s.r.o., která zasílá přihlášku ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění.

3.1.3 Řízení pracovního výkonu, hodnocení a propouštění pracovníků

Řízení pracovního výkonu představuje řízení výkonnosti zaměstnanců organizace a následného zlepšování jejich pracovního nasazení. Pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců společnosti OFTEX, s.r.o. koordinují jejich přímí nadřízení. Přímí nadřízení pravidelně sledují pracovní nasazení podřízených zaměstnanců a jejich pokroky, či chyby. Přímí nadřízení, kteří jsou součástí středního managementu, jsou pravidelně proškolení (minimálně 1x do roka), aby mohli efektivně řídit pracovní výkon podřízených pracovníků.

Hodnocení zaměstnanců mají na starosti jejich přímí nadřízení. Přímí nadřízení se zaměřují na názory, postoje a reakce podřízených zaměstnanců v pracovním prostředí. Zkoumají výsledky práce, které podřízení zaměstnanci vykazují a také jejich dovednosti, znalosti a zkušenosti, které jsou schopni do svého pracovního výkonu zakomponovat. Výše uvedená hodnocení jsou s podřízenými zaměstnanci diskutována na pravidelných hodnoceních, která jsou měsíční a roční. Délka měsíčních pravidelných hodnocení trvá 15-20 minut, kde hodnotí vedoucí pracovníci (nadřízení) odvedenou práci podřízených zaměstnanců za předcházející měsíc. Dále je podřízeným zaměstnancům sděleno, za jakou práci dostanou odměny, prémie, nebo z jakého důvodu zůstane jejich mzda stejná. Roční pravidelné hodnocení trvá 1-1,5 hodiny, na kterém vedoucí pracovníci (nadřízení) provádí komplexní hodnocení podřízených zaměstnanců za uplynulý rok. Mimo jiné je zde probíráno i navýšení mzdy podřízených pracovníků, nebo jsou uvedeny důvody, proč ke zvýšení mzdy nedojde. Struktura základních otázek, které jsou během ročních pravidelných hodnocení položeny podřízeným zaměstnancům, jsou uvedeny v následující Tabulce 5.

Tabulka 5 - Základní otázky pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců společnosti OFTEX, s.r.o.

Otázky pro roční pravidelné hodnocení zaměstnanců
Jaké jsou Vaše plány v oblasti dalšího profesního rozvoje?
Co by se podle Vás dalo zlepšit ve fungování Vašeho pracoviště?
Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
Jaké aktivity či změny by Vám pomohly zlepšit pracovní podmínky?
Co se Vám podařilo v poslední době ve Vaší práci?

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti OFTEX, s.r.o.

Propouštění pracovníků ve společnosti OFTEX, s.r.o. aktuálně neprobíhá, i přes současnou situaci, ovlivněnou pandemií Covid-19. Vzhledem k tomu, že společnost

OFTEX, s.r.o. poskytuje zdravotnické služby, nebyla nucena na základě vládních opatření svou činnost pozastavit, ani propouštět zaměstnance. Společnost doposud nemá s hromadným propuštěním zaměstnanců zkušenosti, protože se firma stále rozvíjí a naopak nové zaměstnance spíše poptává. Pokud by nastala situace, ve které by bylo nutné zahájit proces hromadného propouštění zaměstnanců, tak by tento proces řešilo personální oddělení společnosti ve spolupráci s top managementem. Z počátku by bylo nutné provést rozbor, ze kterého by vyplývalo, kteří zaměstnanci jsou pro firmu nadbyteční, příp., se kterými zaměstnanci není vedení společnosti příliš spokojené, či působí v podniku nejkratší dobu. Na základě získaných výstupů z rozboru by se společnost dále rozhodovala, kteří zaměstnanci opustí společnost jako první.

3.1.4 Vzdělávání a odměňování pracovníků

Vzdělávání pracovníků probíhá ve firmě OFTEX, s.r.o. každý měsíc. Všichni zaměstnanci společnosti OFTEX ze všech poboček se scházejí každý měsíc na celo-firemnm školení, které je dlouhé 2-3 hodiny. První část školení je zaměřena na všeobecné organizační informace (včetně představení nových zaměstnanců a oznámení o odchodu stávajících zaměstnanců). Po organizačních informacích pokračuje školení z odborných novinek a změn. V druhé části školení jsou zaměstnanci rozdělení podle odbornosti do jednotlivých skupin (lékaři, sestry, optici, účetní kancelář, recepční, řidiči sanitních vozů). Školitelem jednotlivých skupin je vždy vedoucí pracovník příslušné skupiny. Náplně školení, rozdělené podle odbornosti:

- lékaři – novinky, týkající se schválených léčebných postupů, školení z nových přístrojů zakoupených společností OFTEX, s.r.o.;
- sestry – školení, týkající se zdokonalení systému, který společností využívá, účast na odborných přednáškách, školení z nových přístrojů zakoupených firmou OFTEX, s.r.o.;
- optici – školení z nového zboží pro optiky, nových trendů v designu obrouček, školení z obsluhy nových přístrojů určených pro optiky;
- účetní kancelář – školení z novinek v neobvyklých účetních postupech a změn v legislativě (daně, personalistika, mzdy a jiné související předpisy);
- recepční – školení v oblasti asertivní komunikace s pacienty, změny v objednávkovém systému, nedostatky při organizaci odvozů pacientů;

- řidiči sanitních vozů – školení a přezkušování pravidel silničního provozu (1x-2x do roka), proškolení zásad první pomoci, trénink asertivní komunikace s pacienty.

Na měsíčních školeních probíhá také školení z první pomoci, BOZP a PO (minimálně 1x za půl roku). Další školení, které společnost zajišťuje pro své zaměstnance, probíhá průměrně 3x-5x do roka s externími odbornými školiteli a bývá zpravidla dvoudenní. Externí odborní školitelé se na těchto školeních zaměřují na proškolení měkkých dovedností, asertivního chování, opakování zásad společenského chování nebo na školení proti syndromu vyhoření.

Vzhledem k tomu, že OFTEX, s.r.o. disponuje celkem 110 zaměstnanci, musela být v roce 2020 zrušena veškerá plánovaná dvoudenní školení, pořádaná s externími odbornými školiteli, protože to nedovolují současná vládní opatření, zavedená kvůli pandemii Covid-19. Za současné situace jsou umožněna pouze školení, konající se každý měsíc, která probíhají online formou. Náplň online školení zůstala nezměněna. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že se zaměstnanci společnosti OFTEX, s.r.o. ze svých pracovišť (jednotlivých poboček) připojují prostřednictvím zasláného odkazu přes Webex Meeting od IT správce.

Zaměstnavatel společnosti OFTEX, s.r.o. plně podporuje další vzdělávání zaměstnanců, která jsou konána formou seminářů a odborných školení, zvyšující kvalifikaci zaměstnanců, nebo zdokonalují jejich znalosti a zkušenosti. Lékaři pracující ve společnosti mají možnost jezdit na kongresy a další odborná vzdělávání. Mezi nejčastější školení, které jsou v organizaci uskutečňovány, patří: specifická školení pro management, školení měkkých dovedností, jazyková příprava, školení – BOZP, PO, první pomoc a školení řidičů.

Tabulka 6 - Náklady na školení společnosti OFTEX, s.r.o. v letech 2016-2020

Rok	Náklady na školení (v tis. Kč)
2016	316.208,-
2017	212.015,-
2018	792.477,-
2019	586.604,-
2020	71.474,-

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti OFTEX, s.r.o.

Výše uvedená Tabulka 6 znázorňuje náklady na školení společnosti OFTEX, s.r.o. v letech 2016-2020. V roce 2016 společnost vynaložila na školení svých zaměstnanců částku ve výši

316.208,- Kč a v roce 2017 částku 212.015,- Kč. V roce 2018 náklady na školení společnosti zvýšily na částku 792.477,- Kč z toho důvodu, protože se majitel firmy rozhodl investovat do školení všech zaměstnanců (lékaři se účastnili zahraničních kongresů), zvýšil se počet dvoudenních školení a organizovaly se teambuildingy. Rok 2019 pokračoval proškolením všech zaměstnanců, proto náklady za tento rok byly opět poměrně vysoké a dosahovaly výše 586.604,- Kč. Za rok 2020 měla společnost náklady velice nízké v porovnání s předešlými roky ve výši 71.474,- Kč. Náklady na školení za tento rok byly ovlivněny pandemií způsobenou Covidem-19.

Zaměstnanci jsou **odměňováni** pravidelnou základní měsíční mzdou, která je vyplácena nejpozději do 20. dne v měsíci, jak je uvedeno ve mzdovém výměru (MV). V případě dalšího odměňování za dobře odvedenou práci, dostanou zaměstnanci odměny v podobě osobního ohodnocení nebo prémie. Navrhování odměn zaměstnancům společnosti mají na starosti jejich přímí nadřízení, případně majitel a jednatel společnosti.

3.1.5 Péče o zaměstnance

Společnost OFTEX, s.r.o. považuje za důležité udržovat a rozvíjet kladné pracovní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Dbá na dodržování zákonů, smluv nebo dohod, ale také dodržuje zásady etiky, firemní kultury a dobrých mravů ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. Společnost se také snaží zajistit příznivé a kvalitní pracovní podmínky pro všechny své zaměstnance, včetně vhodného pracovního prostředí a bezpečnostních podmínek. Základní bonusy, které společnost OFTEX, s.r.o. nabízí svým zaměstnancům, jsou uvedené v Tabulce 7.

Zaměstnanci mohou čerpat dovolenou ve výši 200 hodin za rok, pokud pracují 40 hodin týdně. Dále dostávají stravenky v hodnotě 100,- Kč a mohou využít zvýhodněných služeb společnosti (všechna vyšetření pro zaměstnance zdarma, operace pro příbuzné se slevou). Zaměstnavatel svým zaměstnancům také přispívá na penzijní připojištění či životní pojištění ve výši 500,- Kč/měsíc. Zaměstnanci se mohou účastnit odborných školení.

Tabulka 7 - Základní bonusy společnosti OFTEX, s.r.o.

Bonusy	Popis bonusu
Dovolená	200 hodin dovolené
Stravenky ve výši 100,- Kč	55 % hradí zaměstnavatel
Zvýhodněné služby OFTEX, s.r.o.	Vyšetření zaměstnancům zdarma
	Operace pro příbuzné se slevou
Příspěvky na penzijní připojištění	Zaměstnavatel hradí 500,- Kč/ měsíc
Příspěvky na životní pojištění	Zaměstnavatel hradí 500,- Kč/ měsíc
Vzdělávací programy či školení	Odborná školení

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti OFTEX, s.r.o.

Dalšími bonusy společnosti OFTEX, s.r.o. jsou zvýhodněné příplatky za práci přesčas a práci o víkendy ve výši 50 %. Vedoucí pracovníci dostávají příplatek ve výši 300,- Kč, za vedení každého svého podřízeného. Zaměstnanci se mohou účastnit jazykových kurzů, které jsou částečně hrazeny zaměstnavatelem. Společnost poskytuje zaučení zaměstnanců a odbornou praxi absolventů, dále umožňuje zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců.

Zaměstnanci společnosti OFTEX, s.r.o. mají možnost využít karty Multisport, na kterou přispívá zaměstnavatel ve výši 240,- Kč měsíčně. Dalším bonusem pro zaměstnance je příspěvek na léčebnou péči v hodnotě 10.000,- Kč/rok. V případě, že interní zaměstnanec doporučí nového zaměstnance na pracovní pozici, dostane po 18 odpracovaných měsících nového zaměstnance finanční odměnu:

- za lékaře s atestací (4 roky praxe v oboru) – 100.000,- Kč;
- za optometristu – 40.000,- Kč;
- za všeobecnou sestru – 15.000,- Kč;
- za optika – 10.000,- Kč.

V této části kapitoly byla představena společnost OFTEX, s.r.o., ve které byla provedena analýza přístupů k řízení lidských zdrojů. Informace byly doplněny a ověřeny odpověďmi z řízeného rozhovoru, který byl proveden s pracovníkem středního managementu této organizace. V následující kapitole 4 budou vyhodnoceny výstupy z řízených rozhovorů a navrženy doporučení pro jednotlivé organizace.

3.2 Představení společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. byla založena v červenci roku 1991. Hlavní záměr organizace je zajištění komplexního řešení náročných požadavků zákazníků z oblastí letového provozu a protivzdušné obrany (ELDIS Pardubice, s.r.o., 2020). Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. je uvedena na Obrázku 13.



Obrázek 13 - Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o.

Zdroj: ELDIS Pardubice, s.r.o. (2020)

Představení společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. od svého vzniku směřuje své aktivity především do oblasti vývoje a výroby radarové techniky a systémů pro řízení letového provozu. Analýzy problémů, řízení projektů, realizační studie, vývoj obvodů a programového vybavení, elektrické i mechanické konstrukční řešení až po funkční zkoušky a instalaci zařízení provádí zkušený tým specializovaných pracovníků. Veškeré produkty společnosti jsou rozváženy do více než pětadvaceti zemí po celém světě, včetně České republiky (ELDIS Pardubice, s.r.o., 2020).

Předmětem činnosti ve společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. jsou aktivity zaměřené zejména na oblasti vývoje, výroby radarové techniky a dalších systémů, které jsou potřebné pro řízení letového provozu. Produkty společnosti znázorňuje níže uvedená Tabulka 8.

Tabulka 8 - Produkty výroby společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

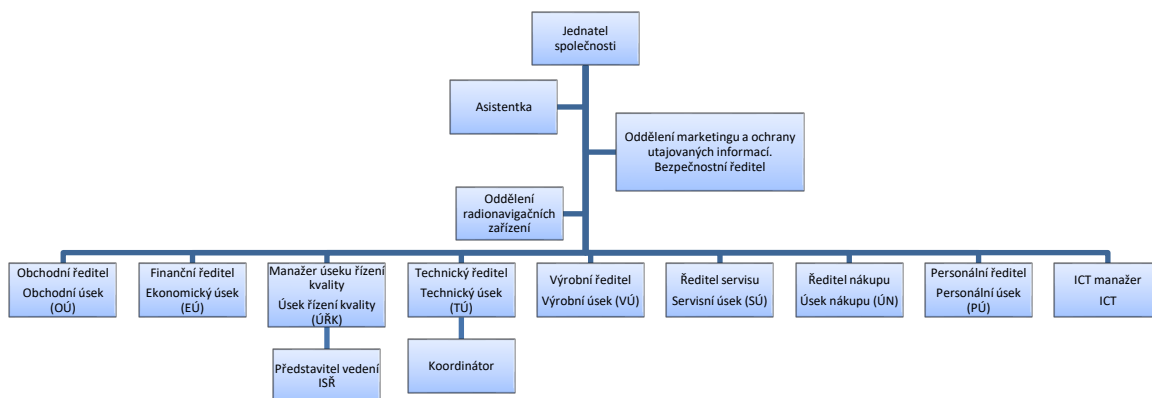
Produkty výroby	Popis produktu výroby
RL-2000 (primární přehledový radar)	Radar slouží pro kontrolu a sledování oblasti zájmu letiště. Vyznačuje se robustní a vysoce modulární konfigurací, systémem zabezpečeným proti selhání a nízkými provozními náklady.
MSSR-1 (monopulsní sekundární přehledový radar)	Plně modulární radarový systém. Je dodáván s volitelnou funkcí MODE S. Umožňuje přizpůsobení podle rostoucích potřeb zákazníka a legislativy.
PAR-E (přesný přibližovací radar)	Poskytuje důležitou a nepostradatelnou podporu pro řízení přiblížení a přistání různých letadel, včetně nouzového přistání při selhání letadlové techniky. Radar využívá aktivní elektronické skenovací antény, které umožňují provoz technologie bez mechanického pohybu antén.
ERDIS (systém radarového zobrazení Eldis)	Nejmodernější automatizovaný systém řízení letového provozu, který je určený pro civilní, vojenská a společná ATM centra a stanoviště. Podporuje sledování nebo procedurální řízení letového provozu. Podporuje řízení a plánování letového provozu. Je navržen pro bezpečný provoz 24 hodin denně / 7 dní v týdnu.
RL-2000/L (band přehledový radar)	Nejnovější generací primárních přehledových radarů, slouží pro kontrolu a sledování oblasti zájmu letiště. Vyznačuje se velmi robustní a vysoce modulární konfigurací, systémem zabezpečeným proti selhání a nízkými provozními náklady.
Modernizace	Provádění modernizace starších radarových systému a zařízení.

Zdroj: ELDIS Pardubice, s.r.o. (2020)

Prioritou společnosti je spokojenost zaměstnanců. Firma si je vědoma skutečnosti, že v zájmu udržení si dobrého jména je potřeba nejen integrita a oddanost zaměstnanců, správně nastavená firemní kultura, všeobecná transparentnost a dodržování aktuálních standardů.

Etický kodex společnosti je základem pro dodržování povinností zaměstnanců, při každodenní práci. Společnost se řídí těmito zásadami (ELDIS Pardubice, s.r.o., 2020):

- dodržujeme zákony a vysoké etické standardy;
- bojujeme proti korupci;
- vymezujeme se proti střetu zájmů;
- dbáme na pravidla firemní pohostinnosti, poskytování darů a sponzoringu;
- nepřipouštíme diskriminační chování a vytváříme spravedlivé pracovní podmínky;
- chráníme osobní údaje a majetek společnosti;
- předcházíme praní peněz a řídíme se pravidly pro export a import.



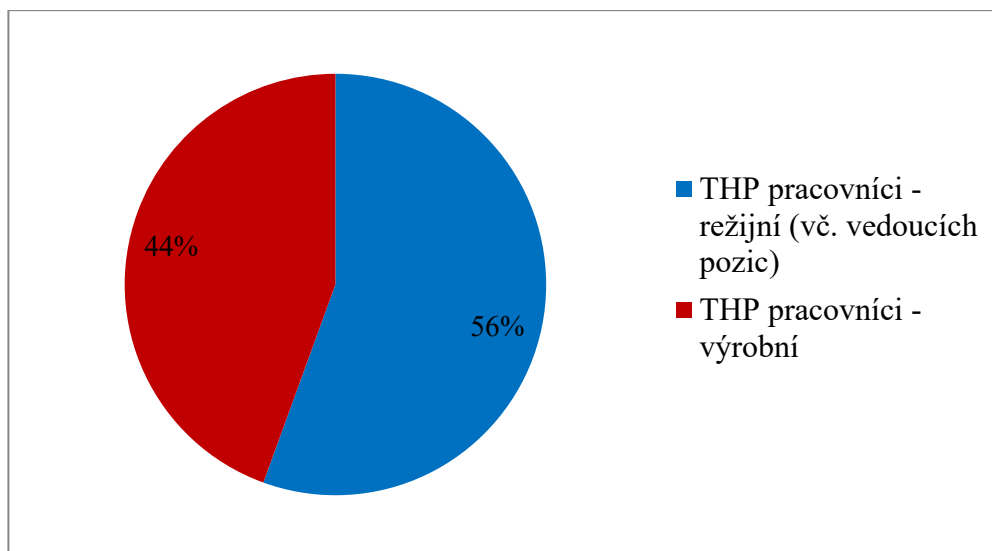
Obrázek 14 - Organizační struktura společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

V čele organizační struktury společnosti, znázorněné na Obrázku 14, stojí jednatel společnosti, který koordinuje fungování jednotlivých oddělení firmy a úsekových ředitelů. Jednotliví úsekoví ředitelé podniku koordinují práci podřízených zaměstnanců. Každý nadřízený má přiděleného svého podřízeného pracovníka a naopak. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou orientovány vertikálně, tzn., že společnost využívá liniiovou organizační strukturu.

Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. se zaměřuje na výrobu, instalaci, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Ke dni 31. 12. 2020 disponovala celkovým počtem pracovníků ve výši 252 aktivních pracovníků, pracujících na HPP, DPČ nebo DPP. V tomto počtu nejsou uvedeni zaměstnanci na mateřské dovolené a zaměstnanci, kteří mají dlouhodobou pracovní neschopnost, protože jsou bráni jako neaktivní zaměstnanci. Velkou část zaměstnanců ve firmě ELDIS Pardubice, s.r.o. tvoří muži, žen je ve firmě pouhých 23 %.

Graf 3 znázorňuje rozdělení zaměstnanců společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. ke dni 31. 12. 2020. Ve společnosti převažují THP pracovníci – režijní, kteří zahrnují i zaměstnance pracujících na vedoucích pozicích, a to ve výši 56 %. Zbylá část zaměstnanců ve výši 44 % představuje THP pracovníky – výrobní, kterými jsou např. CNC obráběči, soustružníci, svářeči, strojní zámečníci, frézaři a další.



Graf 3 - Rozdělení zaměstnanců společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. ke dni 31. 12. 2020

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. se chce v následujících letech zaměřit na rozvoj firmy a plánuje investovat do několika kategorií. Společnost chce především investovat do propagace a chce se aktivně účastnit výstav a veletrhů i v zahraničí. Dále chce rozšířit oddělení marketingu a investovat do vývoje nových zařízení ve firmě. Plánuje modernizaci měřicí a výpočetní techniky, která bude umožňovat kvalitnější a efektivnější vývoj radiolokační techniky (nákup mikrovlnných měřicích přístrojů, systémy pro návrh plošných spojů, systémy pro návrh konstrukčního řešení). Společnost se chce zaměřit také na investice do systému spolehlivosti a jakosti (certifikace radarových systémů), a na investice do výroby (efektivní využití současného prostoru, rozšíření kapacit).

Tabulka 9 - Vývoj obratu společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. v letech 2016-2019

Rok	Obrat (v tis. Kč)
2016	225.064,-
2017	555.440,-
2018	354.929,-
2019	1.037.622,-

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

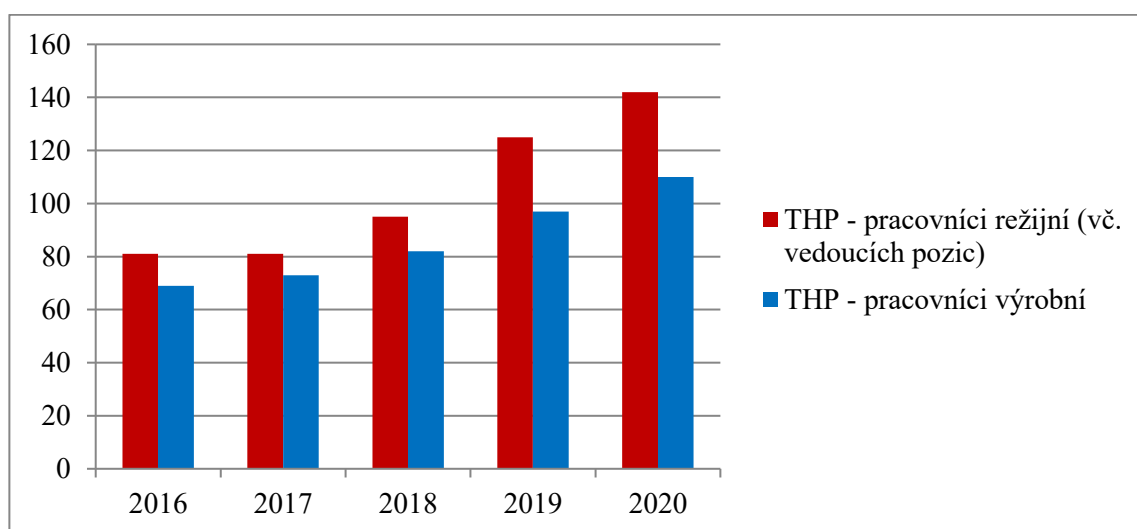
V Tabulce 9 jsou znázorněny obraty společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. v letech 2015-2020. V roce 2016 společnost vykazovala obrat ve výši 225.064,- Kč. Následující rok se obrat společnosti zvýšil na 555.440,- Kč. V roce 2018 došlo ke snížení obratu ve výši 354.929,- Kč.

V následujícím roce 2019 dosáhla společnost zisku ve výši 1.037.622,- Kč, které bylo způsobeno zvýšením prodeje výrobků společnosti a také rozšiřováním zahraničního trhu. Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. posílila své exportní aktivity do Maďarska, Polska, Bulharska, Indie, Indonésie, Malajsie, Egypta, Jordánska, Jižní Korey, Číny, Brazílie, Argentiny, Ekvádoru, Kolumbie, Turecka, Turkmenistánu, Uzbekistánu a Vietnamu. V těchto zemích firma buď zakázky realizovala, či realizuje, nebo má v současné době uzavřené kontrakty (případně o nich jedná).

3.2.1 Personální plánování

Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. patří mezi středně velké podniky. Personální plány této firmy nejsou aktuálně podrobně zpracované. Společnost je bude během roku 2021 dokončovat. Pracovní řád a mzdové předpisy budou procházet také aktualizací v průběhu letošního roku 2021.

Společnost plánuje na základě přípravy tzv. ročního rozpočtu, ve kterém plánují navýšení počtů zaměstnanců a pracovních pozic, které se v následujícím roce chystají zrealizovat. V rámci tohoto procesu je nutné odůvodnění, jaké pozice jsou třeba obsadit a jsou nadále schvalovány majitelem společnosti. Následně probíhá každý kvartál hodnocení plánování, kde se kontroluje, zda probíhá vše dle naplánovaného ročního rozpočtu. V případě odchylek se přehodnocují náklady vůči jejich zakázkám. Pokud dostává firma větší množství zakázek, může si dovolit stanovit vyšší roční rozpočet, od kterého se dále odvíjí vyšší plán najímaných pracovníků a nových pracovních pozic.



Graf 4 - Vývoj zaměstnanců společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. v letech 2016-2020

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

Vývoj zaměstnanců společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. za posledních 5 let je uveden na Grafu 4. V roce 2016 měla společnost nejnižší počet zaměstnanců ve výši 150 zaměstnanců. V roce 2017 se počet zaměstnanců nepatrně zvýšil o výrobní THP pracovníky. V dalším roce 2018 došlo k dalšímu, již viditelnějšímu zvýšení zaměstnanců, a to především v sekci režijních THP pracovníků. Následující rok 2019 přinesl relativně velký nárůst pracovníků obou sekcí – režijních THP pracovníků i výrobních THP pracovníků. V posledním zkoumaném roce 2020 počet pracovníků opět vzrostl u obou sekcí. Z Grafu 4Graf 4 je zřejmé, že od roku 2016-2020 počet zaměstnanců společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. stále rostl. Za posledních 5 let se počet zaměstnanců zvýšil nejméně o 100 nových pracovníků.

3.2.2 Získávání pracovníků

Při **získávání pracovníků** se společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. zaměřuje na obsazení konkrétních pracovních pozic, které jsou schváleny úsekovými řediteli v ročním stanoveném rozpočtu. Mezi pracovní pozice, které jsou v této společnosti obsazovány, patří – manažerské pozice, administrativní profese a dělnické profese. Po schválení pracovních pozic úsekovými řediteli, přechází společnost k náboru zaměstnanců.

Nábor zaměstnanců vzniká ve společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. oznámením a zveřejněním všech pracovních pozic interně, a to na tzv. interní burze práce. Současně společnost vypisuje pracovní pozice na internetový portál jobs.cz, přes který zároveň inzeruje na stránkách práce.cz. Na stránkách jobs.cz si firma pravidelně zakupuje roční předplatné. Pracovní pozice společnost zveřejňuje také na své stránky www.eldis.cz, odkud se inzerce propisuje na stránky holdingu www.czechoslovakgroup.cz. Další nástroj, který pomáhá společnosti obsadit pracovní pozice, je zveřejňování inzerce na sociálních sítích, zpravidla Facebook nebo LinkedIn. V případě, že firma přesto nemůže najít vyhovující kandidáty na pracovní pozici, využívá služby dvou pracovních agentur (Manpower, Freecon). Na tyto pracovní agentury se firma obrací tehdy, pokud se jim nedaří najít kandidáty na specifické pozice – vývojáři, frézáři, svářeči. Poslední prostředek, který firma využívá k náboru zaměstnanců, je strategický nábor, který funguje na podobném principu, jako agentura. Rozdíl je v tom, že prostřednictvím strategického náboru lze rychleji obsadit manažerské pozice. Strategický nábor firma využívá velice zřídka (1x-2x do roka). Kromě výše uvedených možností, které se zaměřují na nábor zaměstnanců, firma žádné jiné portály nevyužívá.

Tabulka 10 - Porovnání metod využívaných pro nábor zaměstnanců společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. v letech 2016-2020

Metody využívané pro nábor zaměstnanců	2	1	0
Doporučení od interních zaměstnanců	x		
Firemní webové stránky	x		
Personální agentury		x	
Sociální sítě	x		
Úřad práce			x
Internetové portály	x		
Vlastní databáze		x	
Tištěné inzerce		x	
Pracovní veletrhy		x	
Jiné			x

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. k náboru zaměstnanců využívá několik metod. Tabulka 10 znázorňuje jednotlivé metody a frekvenci jejich následného využití ve společnosti mezi lety 2016-2020. Informace uvedené v Tabulce 10 byly zjištěny prostřednictvím řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem středního managementu, zabývajícím se personálním řízením v této společnosti. Bodové rozpětí uvádí, že nejvyšší hodnota 2 představuje nejčastější využití zvolené metody a naopak hodnota 0 znázorňuje využití, resp. společnost danou metodu nikdy nevyužila. Z výše uvedené Tabulky 10 je zřejmé, že společnost využívá pro nábor zaměstnanců nejčastěji firemní webové stránky, či web holdingu, sociální sítě, internetové portály a doporučení od interních zaměstnanců. Dalšími méně častými metodami využití pro nábor zaměstnanců společnosti jsou personální agentury, vlastní databáze, tištěné inzerce nebo pracovní veletrhy. Firma téměř nevyužívá Úřad práce pro nábor nových zaměstnanců.

Výběr pracovníků se dále nepatrně liší podle toho, kolik uchazečů se hlásilo na vypsání pracovní pozice. Personální oddělení společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. standardně prochází všechny zaslané životopisy a vyhodnocují, kteří uchazeči odpovídají alespoň částečně stanoveným požadavkům. V případě dělnických profesí (CNC obráběči, frézaři, svářeči, apod.) se hlásí zpravidla nižší počet kandidátů, kteří musí mít splněné zkoušky pro výkon těchto profesí. U dělnických profesí probíhá tzv. zkušební den (který je vyplacen na DPP), kde si zaměstnanec vyzkouší práci, na kterou se hlásí. V případě administrativních profesí (personalista), které disponují vyšším množstvím kandidátů, se stanoví užší okruh kritérií (délka praxe, druh informačního systému, nebo velikost společnosti). Na administrativní

profese se provádí např. testy osobnosti, testy ze zákoníku práce (personalista), testy v Excelu (finanční pozice), testy z účetnictví (účetní). Veškeré testy se připravují ve spolupráci s vedoucími úseků.

Přijímání zaměstnance nastává v organizaci ELDIS Pardubice, s.r.o. v případě, že uchazeč souhlasí s nástupem do zaměstnání na danou pracovní pozici. Uchazeč dostane písemnou pracovní nabídku od společnosti, kterou má uchazeč možnost si přečíst a vznést dotazy, případně se domluvit na úpravě mzdy a jiných náležitostí, které se stávají velice zřídka. Najatému zaměstnanci odešle personální oddělení nástupní formality, termín lékařské prohlídky a další náležitosti (osobní dotazník, výpis z rejstříku trestů, zajištění výpisu zdravotní dokumentace, zápočtový list, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, souhlas zaměstnance se zasíláním výplatní pásky na e-mail), které jsou nutné dodat při nástupu. Pracovní smlouvu se MV podepisují zpravidla v den nástupu, kde se podepisuje i GDPR a popis funkčního místa. První den zaměstnanec absolvuje BOZP a PO. Dále absolvuje školení - systém managementu kvality.

3.2.3 Řízení pracovního výkonu, hodnocení a propouštění pracovníků

Řízení pracovního výkonu ve společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. představuje koordinaci výkonnosti zaměstnanců organizace a následného zlepšení pracovního nasazení všech pracovníků podniku. Pracovní výkon všech podřízených pracovníků společnosti řídí úsekoví ředitelé. Úsekoví ředitelé sledují pracovní nasazení podřízených pracovníků, jejich pokroky a chyby. Úsekoví ředitelé dále zodpovídají za odvedenou práci podřízených pracovníků a dohlíží na vyšší efektivitu práce.

Hodnocení zaměstnanců mají na starosti vedoucí pracovníci (úsekoví ředitelé). Úsekoví ředitelé mohou rozhodovat o výši osobního ohodnocení svých podřízených zaměstnanců, u kterých každý měsíc hodnotí jejich odvedenou práci. Práce každého nového zaměstnance je hodnocena po 3 měsících zkušební doby, kde se hodnotí jeho pracovní výkon a zadávají se úkoly na další období. Další hodnocení probíhá před uplynutím doby určité, která se stanovuje zpravidla na 1 rok. Zaměstnanci mají k dispozici výkonnostní tabulku, aby věděli, jakou výši odměn dostanou při splnění zadaných kritérií. Výkonnostní odměny jsou uvedeny níže v Tabulce 11. O jednorázových odměnách informují úsekoví ředitelé individuálně. Od dubna 2021 bude zavedený nový docházkový systém, kde bude zobrazovat zadávání odměn, tzn., že budou zaměstnanci okamžitě informováni o výši jejich odměn.

Tabulka 11 - Výkonnostní tabulka společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

Pracoviště Obrobna	
Splnění stanovených kritérií v %	Výše odměny (v Kč)
< 50 %	0,-
≥ 50 %	400,-
≥ 55 %	800,-
≥ 60 %	1.200,-
≥ 75 %	extra bonus 1.500,-
Pracoviště Laseru TrufLOW 3200	
Splnění stanovených kritérií v %	Výše odměny (v Kč)
< 45 %	0,-
≥ 45 %	400,-
≥ 50 %	800,-
≥ 55 %	1.200,-
≥ 65 %	extra bonus 1.500,-
Pracoviště Zámečnická dílna	
Splnění stanovených kritérií v %	Výše odměny (v Kč)
< 5 %	0,-
≥ 5 %	400,-
≥ 5,5 %	800,-
≥ 6 %	1.200,-
≥ 10 %	extra bonus 1.500,-
Pracoviště DPS Linka	
Splnění stanovených kritérií v %	Výše odměny (v Kč)
< 10 %	0,-
≥ 10 %	400,-
≥ 12,5 %	800,-
≥ 15 %	1.200,-
≥ 25 %	1.500,- (extra bonus)

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

Tabulka 11 představuje výkonnostní odměny, které jsou zaměstnancům udělovány do pohyblivé nenárokové složky mzdy. Vyhodnocení provádí vedoucí zaměstnanec a schvaluje výrobní ředitel spolu s jednatelem společnosti.

Propouštění pracovníků ve společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. aktuálně neprobíhá, ani přes aktuální situaci, která je ovlivněna pandemií Covid-19. Společnost doposud nemá s hromadným propouštěním zaměstnanců zkušenosti. V případě, že nejsou zaměstnanci ve firmě spokojeni, příp. není spokojen zaměstnavatel se zaměstnancem, končí jejich spolupráce uplynutím doby určité. Společnost se také snaží zaměřit na nástupnictví odcházejících zaměstnanců. Do roku 2022 by mělo odejít do důchodu 12 zaměstnanců, proto

se společnost zaměřuje na získání nových zaměstnanců s dostatečným předstihem, aby došlo i k řádnému zaškolení nových pracovníků.

3.2.4 Vzdělávání a odměňování pracovníků

Vzdělávání pracovníků probíhá ve společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. na základě stanoveného rozpočtu, ze kterého jsou hrazeny různé typy školení, na kterých se domlouvá vedení společnosti. Mezi nejčastější školení, které jsou v rámci stanoveného rozpočtu realizována, patří:

- manažerská příprava;
- odborná příprava – povinná (školení odborných profesí);
- odborná příprava – specializační (legislativní školení, inovační a specializační příprava);
- periodická školení – BOZP, PO, první pomoc, školení řidičů;
- příprava v oblasti ISM;
- jazyková příprava;
- měkké dovednosti.

Společnost je dále zapojena do programu Time-management. Do uvedeného programu jsou vybráni 4 zaměstnanci, na kterých se shodlo vedení společnosti s úsekovými řediteli. Vybraní zaměstnanci představují budoucí adepty na vedoucí pozice, kteří se budou účastnit celého skupinového programu. Vzhledem k situaci, která je ovlivněna pandemií Covid-19, tento program začal v polovině února 2021 a probíhal online formou, stejně jako např. jazykové vzdělávání.

Tabulka 12 – Stanovený rozpočet pro čerpání na školení zaměstnanců společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. v letech 2019-2020

Rok	Stanovený rozpočet (v tis. Kč)
2019	450.000,-
2020	406.000,-
2021	1.012.000,-

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

Tabulka 12 znázorňuje stanovené rozpočty v letech 2019 a 2020. Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. mohla na školení zaměstnanců v roce 2019 čerpat částku ve výši 450.000,-

Kč a v roce 2020 částku ve výši 406.000,- Kč. Pro rok 2021 má společnost stanovený téměř dvojnásobně větší rozpočet ve výši 1.012.000,- Kč.

Společnost využívá pro **odměňování pracovníků** systém, který se v roce 2021 bude upravovat a aktualizovat. Ve stávajícím systému má každý pracovník sjednanou mzdu v podobě základní mzdy uvedené v MV, u manažerských pozic je mzda sjednána v manažerské smlouvě. U manažerských pozic je sjednána výše roční odměny, která se uděluje za splnění ekonomických ukazatelů (pro tento rok je stanoven ukazatel EBITDA společnosti). Dále má zaměstnanec stanoven konkrétní cíl, kterého má dosáhnout. Hodnocení probíhá v prvním kvartálu, následujícího roku. Všichni ostatní zaměstnanci (včetně vedoucích oddělení – středního managementu) jsou hodnoceni variabilní složkou mzdy ve výši 10 % jeho základu (1/3 obsahuje osobní ohodnocení, se kterým může vedoucí pracovník manipulovat, a 2/3 se odvíjí od ekonomických výsledků firmy – EBITDA a obrat). Při dvousměnném provozu mají pracovníci za každou odpracovanou odpolední směnu odměnu ve výši 200,- Kč. Vedoucí pracovníci mohou dále přidělovat jednorázové odměny, které jsou individuálně sjednány podle odvedené práce.

3.2.5 Péče o zaměstnance

Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. si velice váží svých zaměstnanců a snaží se udržet dobré pracovní vztahy a pečovat o své zaměstnance ve formě mnoha bonusů společnosti. Zajišťuje příznivé a kvalitní pracovní podmínky pro všechny své zaměstnance, včetně vhodného pracovního prostředí a bezpečnostních podmínek.

Základní bonusy, které společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. nabízí svým zaměstnancům, jsou uvedené v Tabulce 13. Zaměstnanci mají k dispozici dovolenou ve výši 160 hodin za rok, pokud pracují 40 hodin týdně, ale k tomu mohou čerpat 3 dny sick day (tzv. zdravotní volno, které může zaměstnanec čerpat při krátkodobé nebo méně závažné zdravotní indispozici, aniž by musel zaměstnavateli dokládat potvrzení od lékaře) a výrobní volno (až 5 pracovních dní, které čerpají na Vánoce). Dále má společnost nově zavedený stravenkový paušál od 1. 1. 2021 (dříve stravenky v hodnotě 100,- Kč). Mohou využít zvýhodněných služeb v rámci holdingu (sleva na hodinky a auta). Společnost je hlavním sponzorem Dětského dne v Pardubicích a zaměstnanci dostávají vstupenky zdarma na tento den. Zaměstnanci se mohou účastnit odborných školení a jazykových kurzů.

Tabulka 13 - Základní bonusy společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

Bonusy	Popis bonusu
Dovolená	160 hodin dovolené
	3 dny sick day
	5 dní výrobního volna (na Vánoce)
Stravenky	Stravenkový paušál
Zvýhodněné služby v rámci holdingu	Slevy na hodinky a auta
	Vstupenky zdarma (Dětský den v Pardubicích)
Příspěvky na penzijní připojištění	-
Příspěvky na životní pojištění	-
Vzdělávací programy či školení	Odborná školení, jazykové kurzy

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o.

Dalším bonusem společnosti je příspěvek na Benefit kartu, vztahující se k volnočasovým aktivitám (odměny za pracovní či životní jubilea). Odměny za pracovní či životní jubilea jsou ohodnoceny:

- pracovní či životní výročí 3 roky – odměna ve výši 3.000,- Kč;
- pracovní či životní výročí 5 let – odměna ve výši 5.000,- Kč;
- pracovní či životní výročí 10 let – odměna ve výši 10.000,- Kč;
- pracovní či životní výročí každých dalších 5 let – odměna ve výši 10.000,- Kč.

Zaměstnanci společnosti mohou využít MOL karty, která poskytuje zaměstnancům zvýhodněné ceny tankování na MOL čerpacích stanicích, využívá je 40 % - 50 % zaměstnanců. Od 1. 1. 2021 mají k dispozici tzv. Makro kartu, která umožňuje zaměstnancům nakoupit ve velkoobchodu Makro, aniž by měli živnostenský list. Firma pro své zaměstnance také poskytuje zvýhodněné volání pro zaměstnance a to až pro 5 telefonních čísel.

Vzhledem k aktuální situaci, kdy je ČR zasažena pandemií Covid-19 poskytuje společnost svým zaměstnancům respirátory zdarma a snaží se jim také poskytnout základní ochranné prostředky. Zaměstnanci, kteří jsou pozitivně testováni na Covid-19 jsou dotazováni, zda nepotřebují zajistit nákup nebo jiné potřeby.

V případě, že interní zaměstnanec doporučí nového zaměstnance na pracovní pozici, dostane finanční odměnu:

- výrobní pozice – celková odměna 25.000,- Kč (po 3 odpracovaných měsících nového zaměstnance dostane první polovinu odměny ve výši 12.500,- Kč, po roce dostane druhou polovinu odměny ve výši 12.500,- Kč);
- technická pozice – celková odměna 50.000,- Kč (po 3 odpracovaných měsících nového zaměstnance dostane první polovinu odměny ve výši 25.000,- Kč, po roce dostane druhou polovinu odměny ve výši 25.000,- Kč).

V této části kapitoly byla představena společnost ELDIS Pardubice, s.r.o., ve které byla provedena analýza přístupů k řízení lidských zdrojů. Informace byly taktéž doplněny a ověřeny odpověďmi z řízeného rozhovoru, který byl proveden s pracovníci středního managementu této organizace. V následující kapitole 4 budou vyhodnoceny výstupy z řízených rozhovorů a navrženy doporučení pro jednotlivé organizace.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO VYBRANÉ ORGANIZACE

Poslední kapitola této práce se zabývá návrhy a doporučením pro vybrané organizace OFTEX, s.r.o. a ELDIS Pardubice, s.r.o. Kapitola uvádí komparaci přístupů k řízení lidských zdrojů v analyzovaných společnostech a vyhodnocení výsledků, které byly zjištěny na základě řízených rozhovorů, jejichž otázky byly položeny pracovníkům středního managementu, zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů v těchto společnostech. Je zde zhodnoceno, co měly organizace společného a naopak v čem se liší. V další části jsou navržena doporučení pro tyto organizace.

Tabulka 14 - Komparace přístupů k řízení lidských zdrojů v analyzovaných společnostech

Přístupy k řízení lidských zdrojů	OFTEX, s.r.o.	ELDIS Pardubice, s.r.o.
Personální plánování	Zpracovány krátkodobé plány na období 1 roku.	Zpracován roční rozpočet, který stanovuje navýšení počtu pracovních míst na následující rok.
Získávání pracovníků	Nejčastěji využívané platformy pro získávání pracovníků – firemní webové stránky, Úřad práce, internetové portály.	Nejčastěji využívané platformy pro získávání pracovníků – doporučení od interních zaměstnanců, firemní webové stránky, sociální sítě, internetové portály.
Řízení pracovního výkonu, hodnocení a propouštění pracovníků	Pracovní výkon zaměstnanců koordinují přímí nadřízení. Hodnocení pracovníků je probíráno na pravidelných měsíčních a ročních hodnoceních. K propouštění zaměstnanců doposud ve společnosti nedošlo, i přes situaci ovlivněnou pandemií Covid-19.	Pracovní výkon zaměstnanců koordinují úsekoví ředitelé. Hodnocení pracovníků je probíráno po 3 měsíční zkušební době, následně po uplynutí doby určité (zpravidla 1 rok). Současně jsou zaměstnanci hodnoceni na základě výkonnostní tabulky. K propouštění zaměstnanců doposud ve společnosti nedošlo, i přes situaci ovlivněnou pandemií Covid-19.
Vzdělávání a odměňování pracovníků	Vzdělávání zaměstnanců probíhá na základě odborných školení nebo jazykových kurzů. Odměňování zaměstnanců probíhá prostřednictvím základní měsíční mzdy, případně dalších odměn od přímých nadřízených.	Vzdělávání zaměstnanců probíhá na základě odborných školení, jazykových kurzů nebo programu Time-management. Odměňování zaměstnanců probíhá prostřednictvím základní měsíční mzdy, případně dalších odměn od úsekových ředitelů nebo za splnění ekonomických ukazatelů.
Pracovněprávní vztahy a péče o zaměstnance	200 hodin dovolené. Stravenky ve výši 100,- Kč. Zvýhodněné služby OFTEX, s.r.o. Příspěvky na penzijní připojištění 500,-/měsíc. Příspěvky na životní pojištění 500,-/měsíc. Vzdělávací programy či školení.	160 hodin dovolené. Stravenkový paušál. Zvýhodněné služby v rámci holdingu. Příspěvky na Benefit kartu (odměny za pracovní či životní jubilea). Možnost využití MOL karty, či Makro karty. Vzdělávací programy či školení.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 se zaměřuje na komparaci přístupů k řízení lidských zdrojů v organizaci OFTEX, s.r.o. a ELDIS Pardubice, s.r.o. Znárodnuje výstupy z provedených analýz, které byly blíže rozebrány v kapitole 3. Uvedené informace byly zjištěny prostřednictvím řízených rozhovorů, které doplňují a ověřují veřejně dostupné informace, uvedené na internetovém webu společností nebo v obchodním rejstříku.

4.1 Vyhodnocení výsledků

V Tabulce 15 jsou znázorněny odpovědi z řízených rozhovorů. Otázky z řízených rozhovorů byly položeny ve společnosti OFTEX, s.r.o. i společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. respondentům, kteří jsou vedoucí pracovníci středního managementu, zabývající se řízením lidských zdrojů v uvedených firmách.

Tabulka 15 - Srovnání vybraných odpovědí společností na základě řízených rozhovorů

Vybrané otázky z řízených rozhovorů	OFTEX, s.r.o.	ELDIS Pardubice, s.r.o.
Zpracovává firma podnikatelskou strategii?	Ano zpracovává podnikatelskou strategii na 5 let dopředu. Aktuálně 2020-2025.	Ne. Firma aktuálně nemá žádný oficiální dokument, který by zahrnoval podnikatelskou strategii.
Jakým způsobem probíhá plánování nových zaměstnanců?	Plánování zaměstnanců probíhá ve společnosti 1x za rok, dále případně dle potřeby.	Plánování zaměstnanců probíhá v této společnosti 1x za rok.
Nejčastější metody využívané při získávání zaměstnanců?	Organizace využívá nejčastěji pro získávání zaměstnanců Úřad práce, firemní webové stránky nebo internetové portály.	Společnost získává zaměstnance nejčastěji na základě doporučení od interních zaměstnanců, prostřednictvím firemních webových stránek, sociálních sítí nebo internetových portálů.
Jaké pracovní pozice jsou na trhu práce obtížně sháněny?	Obtížně společnost shání kvalifikované zaměstnance - lékaře, optometry.	Pro firmu je obtížné obsazení kvalifikované pracovní pozice - vývojář softwaru.
Jsou zaměstnanci firmy hodnoceni podle stanovených norem?	Ne. Hodnocení probíhá na základě odvedené práce a návrhu odměn vedoucího pracovníka.	Ne. Normy nelze stanovit, protože každý výrobek je jiný. K dispozici mají zaměstnanci pouze výkonnostní tabulku.
Zaměstnanci vědí dopředu, podle čeho budou hodnoceni?	Ano, hodnocení zaměstnancům sdělují přímí nadřízení, nebo jsou informováni prostřednictvím e-mailu.	Ano, zaměstnanci mají k dispozici výkonnostní tabulku, případně jsou informováni prostřednictvím e-mailu.
Jak jsou odměňováni zaměstnanci podniku?	Zaměstnanci jsou odměňováni základní mzdou, osobním ohodnocením, prémiei nebo odměnami, které stanoví jejich přímý nadřízený.	Základní mzdou, osobním ohodnocením, prémiei, nebo odměnou za splnění norem, určené na základě výkonnostní tabulky.
Mají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje?	Ano. Mohou se účastnit školení, vzdělávacích programů či jazykových kurzů.	Ano. Mohou se účastnit školení, vzdělávacích programů či jazykových kurzů.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 znázorňuje odpovědi na vybrané otázky z řízeného rozhovoru. Je zřejmé, že společnost OFTEX, s.r.o. zpracovává podnikatelskou strategii vždy na následujících 5 let, aktuálně na roky 2020-2025. Cílem strategie společnosti je pokračování ve vývoji a rozvoji firmy a zpracování nové organizační struktury, která byla představena v kapitole 3.1. Ve společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. aktuálně neexistuje žádný oficiální dokument, který by popisoval podnikatelskou strategii společnosti. Společnost se chce nadále vyvíjet a zdokonalovat organizační oblast podniku spolu se všemi oblastmi výroby a investovat do dalšího rozvoje.

Obě společnosti při nábore nových zaměstnanců plánují na základě krátkodobých plánů, které realizují 1x za rok. Pro nábor zaměstnanců využívají společnosti několik metod. Společnost OFTEX, s.r.o. využívá při získávání zaměstnanců nejčastěji portál Úřadu práce, firemní webové stránky a další internetové portály, u kterých má zakoupeno předplatné na celý rok – superkariera.cz, personalka.cz. Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. shání nové zaměstnance nejčastěji na základě doporučení od interních zaměstnanců podniku, přes firemní webové stránky, web holdingu nebo prostřednictvím sociálních sítí či dalších internetových portálů. Tyto metody přináší společností největší množství kandidátů. Při získávání zaměstnanců záleží, jaké pozice společnosti shání. Pro společnost OFTEX, s.r.o. je obtížné sehnat atestované lékaře v oboru oftalmologie nebo kvalifikované optometry. Tyto pozice společnost shání na trhu práce dlouhodobě. Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. shání obtížně technické pracovní pozice jako je např. vývojář softwaru.

Společnost OFTEX, s.r.o. nedisponuje žádnými předepsanými normami, podle kterých by byli zaměstnanci společnosti hodnoceni. Hodnocení zaměstnanců od přímých nadřízených je popsáno v kapitole 3.1.3. Ani u společnosti ELDIS Pardubice, s.r.o. nejsou předepsané normy, podle kterých by bylo možné hodnotit zaměstnance. Normy nelze stanovit z toho důvodu, že každý výrobek je odlišný a specifický. Zaměstnanci mají k dispozici pouze výkonnostní tabulku. Zaměstnanci obou firem vědí dopředu, jak budou hodnoceni. Hodnocení zaměstnancům sdělí jejich přímý nadřízený, nebo jsou informovány e-mailem. Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. má navíc pro zaměstnance výkonnostní tabulku, kterou mají zaměstnanci k dispozici.

Obě společnosti odměňují zaměstnance stejnými základními složkami mzdy. Jedná se o základní mzdu, osobní ohodnocení, prémie či odměny. Odměny udělují ve společnosti OFTEX, s.r.o. zpravidla přímí nadřízení či jednatel a majitel společnosti. Ve společnosti

ELDIS Pardubice, s.r.o. dostávají zaměstnanci odměny při splnění norem podle výkonnostní tabulky. V obou společnostech mají zaměstnanci možnost dále se vzdělávat či rozvíjet.

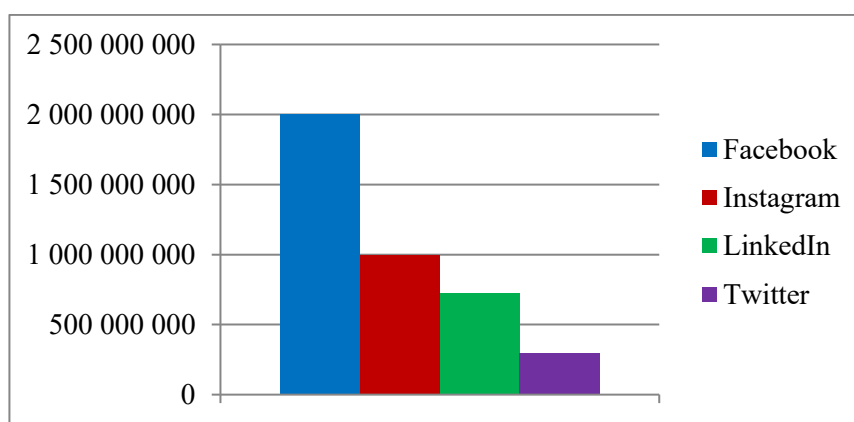
4.2 Doporučení: moderní trendy pro získávání zaměstnanců

V této kapitole jsou navrženy moderní nástroje, které by společnosti mohly využít pro snadnější získávání nových zaměstnanců. Z předchozích analýz společností plyne, že pro obě společnosti je komplikovanější získávání kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce. Proto je vhodné navrhnout společnostem možnosti, které by mohly využít a zaujmout nové zaměstnance prostřednictvím moderních celosvětových aktuálních trendů.

4.2.1 Získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí

Sociální sítě patří v dnešní době do nejčastěji využívaného fenoménu společnosti. Lidé je využívají pro soukromé účely, ale stále častěji je používají i z profesního hlediska. Mezi sociální sítě, které by společnosti mohly využít pro získávání nových zaměstnanců (nikoliv jen pro propagaci své značky) a rozšíření svého působení na již využívaných sociálních sítí patří Facebook, Instagram, LinkedIn nebo Twitter.

Graf 5 znázorňuje sumární počty uživatelů, kteří využívají profesní sociální sítě v rámci osobního i profesního využití. Je zřejmé, že nejvíce uživatelů má sociální síť Facebook, který má přes 2 000 000 000 uživatelů. Druhou nejvyužívanější sociální sítí je Instagram, který má přes 1 000 000 000 uživatelů. LinkedIn má přes 700 000 000 uživatelů a Twitter přes 45 000 000 uživatelů. Sociální sítě jsou považovány za moderní prostředek pro získávání zaměstnanců. Sociální sítě jsou pro organizace klíčovou metodou pro získávání zaměstnanců a řadí se k nejrozšířenějšímu a nejvýznamnějšímu zdroji získávání pracovníků.



Graf 5 - Celkové počty uživatelů sociálních sítí k datu 31. 12. 2020

Zdroj: Havas (2021)

V práci jsou blíže popsány výše uvedené platformy – Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter. Společnost OFTEX, s.r.o. se snaží pro nábor nových zaměstnanců využívat sociální síť Facebook, kde má společnost založen profil, který využívá jen pro propagaci nebo nabízení zdravotnických služeb. Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. využívá sociální síť Facebook a LinkedIn pro nábor svých zaměstnanců. Proto je zde uvedeno doporučení pro obě společnosti, které by mohly začít více využívat sociálních služeb.

Tabulka 16 - Základní informace o moderních sociálních sítích, sloužících pro nábor zaměstnanců

Základní informace	LinkedIn	Facebook	Twitter	Instagram
Rok založení	2002	2004	2006	2010
Zakladatel	Reid Hoffman	Mark Elliott Zuckerberg	Jack Dorsey	Kevin System
Možnosti využití při získávání zaměstnanců	Umožňuje nábor nových zaměstnanců. Uživatelé o sobě zadávají přesné informace. V jednotlivých profilech lze odtajnit pracovní zkušenosti a dovednosti uživatelů, které usnadní společnosti rozhodování.	Umožňuje zveřejňovat pracovní nabídky firmám v záložce Marketplace. Po vytvoření nabídky práce lze sledovat žádosti o práci a komunikovat s uchazeči přes Messenger.	Umožňuje zveřejňovat pracovní nabídky a poptávat uchazeče. Jedná se o jednoduchý způsob zadávání pracovních nabídek, které nic nestojí, čímž dochází k šetření finančních prostředků i času firmy.	Při založení firemního účtu lze zjistit procento úspěšnosti propagovaných příspěvků v reálném čase. Lze aktivovat funkci usnadňující zviditelnění a zvýšení prodeje (dostupná pouze pro firmy).

Zdroj: vlastní zpracování dle Facebook (2021), Hootsuite We Are Social (2020), Lua (2020), LinkedIn (2020), Twitter (2021)

Tabulka 16 představuje shrnutí uvedených moderních sociálních sítí, které mohou uvedené společnosti OFTEX, s.r.o. a ELDIS Pardubice, s.r.o. využít pro získávání nových zaměstnanců. Vybrány byly již výše zmíněné sociální síť: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter. Dále Tabulka 16 uvádí rok založení moderních sociálních sítí, včetně jejich zakladatelů. Popisuje možnosti, jakým způsobem lze využít těchto prostředků pro získávání nových zaměstnanců. Tuto možnost by mohla využít především společnost OFTEX, s.r.o., pro lepší propagaci a nábor potenciálních zaměstnanců, protože sociální síť navštěvuje v dnešní době značná část populace, ucházející se o zaměstnání.

4.2.2 Získávání zaměstnanců prostřednictvím mobilních aplikací

Pro získávání nových zaměstnanců lze využít i řadu mobilních aplikací, které mohou společnosti využít pro nábor a získávání nových zaměstnanců. Mobilní aplikace jsou v dnešním světě velice rozšířené a organizace mají možnost sehnat další uchazeče prostřednictvím mobilních aplikací. Mezi nejznámější mobilní aplikace patří Práce za rohem, Fajn brigády nebo Hledání práce. Tyto mobilní aplikace využívají lokalizační funkce mobilních telefonů, aby zobrazovaly potenciálním uchazečům pracovní nabídky v okolí. Jejich případné reakce se propisují do systému organizace.

Tabulka 17 - Základní informace o mobilních aplikacích, sloužících pro nábor zaměstnanců

Základní informace	Práce za rohem	Fajn brigády	Recruitis
Datum založení	28. 1. 2016	29. 5. 2017	15. 9. 2017
Zakladatel	Společnost LMC	Daniel Hrtáň	Štěpán Bartyzal
Možnosti využití při získávání zaměstnanců	Zobrazení pracovních nabídek z místa bydliště. Firmy mohou zadávat nabídky práce na plný pracovní poměr nebo na částečný úvazek.	Specializuje se výhradně na nabídky brigád. Nabízí z celé ČR největší nabídku brigád či částečných úvazků.	Náborový software, pomáhající najít vhodné kandidáty na příslušné pracovní pozice. Cílem je zefektivnění náborového procesu ve firmách.
Počet stažení mobilní aplikace	1.000.000+	100.000+	100+

Zdroj: vlastní zpracování dle Práce za rohem (2021), Recruitis (2021), Fajn brigády (2021)

Tabulka 17 znázorňuje shrnutí vybraných mobilní aplikací, které mohou firmy využívat k náboru a získávání zaměstnanců. Jsou zde popsány základní informace, které se týkají data založení uvedených mobilních aplikací a jejich zakladatelů. V Tabulce 17 jsou popsány možnosti využití při získávání zaměstnanců, na které se jednotlivé mobilní aplikace specializují a počty stažení konkrétní mobilní aplikace. Tuto možnost by mohla využít především společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. pro snadnější a rychlejší nábor kvalifikovaných mladých pracovníků.

4.2.3 Chatboti

Chatbot je moderní technologie, jejíž využití se rozšiřuje do celého světa. Konverzační chatboti jsou počítačové programy, které umožňují docílit okamžité interakce mezi automatizovaným počítačovým systémem a lidmi, za využití sluchové, textové či vizuální metody. Chatboti jsou využívány především v zákaznické podpoře, kde představují náhradu za živé operátory (Mega Creative s.r.o., 2021). Mezi hlavní přínosy chatbotů patří zvýšení tržeb až o desítky procent, prostřednictvím rychlé reakce na to, co zákazníka zajímá nejvíce a sledují závislost mezi reálnými nákupy a počtem konverzací. Dalším přínosem chatbotů je snížení nákladů hledáním způsobů, jak šetřit čas, sledováním počtů a jejich přesměrováním na reálné lidi. Zákaznický zážitek je jedním z dalších přínosů chatbotů, kteří pomáhají sledovat a vyhodnocovat délku chatů a odstraňují zbytečné bariéry (Clipsan s.r.o., 2021).

V České republice lze prostřednictvím chatbotů zakoupit produkty či služby. Jejich nejvýznamnější využití je v personálním náboru zaměstnanců, kde se používají pro hledání a nábor nových zaměstnanců. Chatboti jsou k dispozici online a jsou v nepřetržitém provozu. Prostřednictvím chatbotů mohou uchazeči zjistit informace, které je nejvíce zajímají - plat, pracovní doba nebo firemní politika společnosti (Mega Creative s.r.o., 2021). Nejčastěji se chatboti využívají v následujících oblastech (Clipsan s.r.o., 2021):

- e-shop – pomáhají zvýšit projekt, protože doporučí ideální produkt, odpovídající požadavkům zákazníka;
- marketing – umožňuje odpovědět zákazníkům na otázky, zda je pro ně daný produkt vhodný a zákazník má celý prodejní proces více pod kontrolou;
- zákaznická podpora – dávají potenciálním zákazníkům odpověď na nejčastější otázky bez prodlev;
- livechat – prostřednictvím vyskakovacího okna je umožněno zákazníkům rychle odpovědět a současně zůstat stále anonymní.

Z uvedených moderních trendů, které by mohla společnost OFTEX, s.r.o. využít pro získávání nových zaměstnanců jsou sociální sítě: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter. Společnost sice občas využívá Facebook nebo Instagram, ale spíše na občasnou propagaci své firmy, nikoliv k náboru nových zaměstnanců. Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. by mohla ke svému náboru zaměstnanců využít mobilní aplikace, aby rozšířila možnost náboru kvalifikovaných pracovníků, případně chatboty, které by společnosti pomohly s předvýběrem kompetentních pracovníků.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na komparaci přístupů k řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích, přičemž cílem práce bylo provedení komparace přístupů řízení lidských zdrojů a navržení vlastních doporučení pro vybrané organizace. Společnosti, kterým se diplomová práce věnovala, jsou OFTEX, s.r.o. a ELDIS Pardubice, s.r.o.

První kapitola diplomové práce byla zaměřena na základní pojmy, související s podnikem a jeho řízením, byl zde definován pojem organizační struktura a typy organizačních struktur. Další část kapitoly byla věnována historii managementu, který popisuje klasickou teorii managementu, management 40. - 70. let a management 80. – 90. let. Následně bylo v kapitole definováno členění manažerských funkcí, které zahrnují plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu.

Druhá kapitola byla zaměřena na moderní přístupy k řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů patří k nejdůležitější činnosti v organizaci, která přispívá k dosažení cílů společnosti. V této kapitole byla využita i rešerše zahraniční literatury. Jednotlivé oblasti přístupů k řízení lidských zdrojů, které byly v této části definovány, jsou personální plánování, získávání pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, propouštění pracovníků, vzdělávání a odměňování pracovníků a péče o zaměstnance.

Ve třetí kapitole diplomové práce byly provedeny analýzy řízení lidských zdrojů u jednotlivých společností, které vycházely především z veřejně dostupných informací, získaných z internetových webů společností, či obchodních rejstříků. Tyto informace byly doplněny a ověřeny na základě odpovědí z řízených rozhovorů. Otázky byly položeny pracovníkům středního managementu, kteří se zabývají personálním řízením v analyzovaných společnostech.

Poslední kapitola byla věnována shrnutí výstupů analyzovaných společností a vyhodnocením doporučení pro vybrané organizace, které zahrnují i moderní trendy. Tyto trendy mohou organizace využít pro snadnější získávání zaměstnanců a zefektivnění řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích. Z provedených řízených rozhovorů bylo patrné, že obě společnosti musí zefektivnit proces získávání pracovníků, protože je pro ně složitější a časově náročnější sehnat kvalifikované pracovníky.

Společnost OFTEX, s.r.o. využívá pro získávání zaměstnanců převážně firemní webové stránky, Úřad práce, internetové portály nebo doporučení od interních zaměstnanců. Z tohoto

důvodu bylo společnosti doporučeno zaměřit se především na propagaci prostřednictvím sociálních sítí, které navštěvuje velké množství populace. Společnost ELDIS Pardubice, s.r.o. ve strategii získávání zaměstnanců využívala především doporučení od interních zaměstnanců, firemní webové stránky, sociální sítě, internetové portály nebo pracovní veletrhy a personální agentury. Z tohoto důvodu bylo této společnosti doporučeno využití mobilních aplikací pro snadnější a rychlejší získávání zaměstnanců nebo využití chatbotů, které se zaměřují na předvýběr potenciálních zaměstnanců.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AQUINAS, P. G. *Human Resource Management: Principles and Practice*. Publishing house PVT LTD. Nagar: Copyright, 2009. ISBN 81-259-1809-4
- [2] ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, c2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2
- [4] BATEMAN, Thomas S. a Scott SNELL. *Management: leading & collaborating in a competitive world*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, c2015. ISBN 978-1-259-25422-2
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- [6] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2
- [7] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8
- [8] DAFT, Richard L. a Dorothy MARCIC. *Understanding management*. 3rd ed. Fort Worth: Harcourt, c2001. ISBN 0-03-031816-5
- [9] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. ISBN 978-80-87071-89-2
- [10] DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. V Praze: C. H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4
- [12] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-3067-7
- [13] FORET, Miroslav. *Management organizace a management destinace*. Ostrava: Key Publishing, 2016. Monografie. ISBN 978-80-7418-263-1

- [14] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera. ISBN 80-7226-515-6
- [15] HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-6670-6
- [16] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0
- [17] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1
- [18] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3
- [19] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
- [20] LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1
- [21] LAUFER, Hartmut a Iva MICHŇOVÁ. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management. ISBN 978-80-247-2445-4
- [22] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-3155-1
- [23] MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4
- [24] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost., sv. 23. ISBN 978-80-200-2773-3
- [25] PITRA, Zbyněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 978-80-7357-379-9
- [26] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-33-
- [27] ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER. *Management*. Praha: Grada, 2004. Profes!onal. ISBN 80-247-0495-1

- [28] ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books. ISBN 978-80-251-1959-4
- [29] SHIELDS, John. *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press. England: Copyright, 2007. ISBN 978-11-076-53-535
- [30] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1
- [31] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4
- [32] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1
- [33] TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9
- [34] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3
- [35] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5
- [36] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- [37] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8
- [38] ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0

Elektronické citace

- [39] Comparison of Human Resources Management in Non-Family and Family Businesses: Case Study of the Czech Republic. *MDPI* [online]. Copyright, © 1996-2021 [cit. 2021-6-23]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/14/5493/htm>
- [40] ELDIS Pardubice, s.r.o.: O společnosti. *ELDIS radar system* [online]. Praha: Copyright, © 2020 [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: <https://www.eldis.cz>

- [41] Examining the Human Resource Architecture. *Journal of Management* [online]. USA: Copyright, © 2020 [cit. 2020-12-31]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206302028004033>
- [42] Facebook: Sociální síť. Facebook for business [online]. Praha: Copyright, © 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/news/take-the-work-out-of-hiring-II>
- [43] Fajn brigády: Mobilní získávání zaměstnanců. Fajn-brigady.cz [online]. Praha: Copyright, © 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.fajn-brigady.cz/firmy.html>
- [44] Havas: Trendy sociální síť. Havas [online]. Praha: Copyright, © 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://havas.cz/havas-village-life/trendy-socialni-site-v-2020/>
- [45] HOOTSUITE – WE ARE SOCIAL, 2019: Global Digital Report 2019. We Are Social Ltd. [online]. Copyright, © 2008-2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>
- [46] Human Resource Management. Cite Seerx [online]. Spojené státy: The Pennsylvania State University, © 2007-2019 [cit. 2020-12-31]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.550.4015>
- [47] Human Resource Management on the line? *Wiley Online Library* [online]. USA: Copyright, © 1999-2020 [cit. 2020-12-31]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00286.x>
- [48] Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *Journal of Management* [online]. USA: Copyright, © 1999-2020 [cit. 2020-12-31]. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206302028004033>
- [49] Human resources management: Human resources management in the system of organizational knowledge management. *Science Direct* [online]. Copyright, © 2015 [cit. 2021-6-23]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978915003042>
- [50] Chatboti: Přínosy a využití chatbotů. *Clipsan s.r.o.* [online]. Praha: Copyright, © 2009 - 2021 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/5-oblasti-chatboti/>
- [51] LUA, Alfred, 2019: Social Media Sites to Consider for Your Brand. Buffer [online]. Copyright, © 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://buffer.com/library/social-media-sites>

- [52] LinkedIn: Sociální síť. LinkedIn [online]. Praha: Copyright, © 2020 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/jak-proč-ne-pracovat-firemní-stránkou-na-linkedin-jan-kysely>
- [53] Mega Creative s.r.o.: Chatboti. Mega Creative s.r.o. [online]. Praha: Copyright, © 2021 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.megabot.cz/chatbot-marketing/>.
- [54] OFTEX, s.r.o.: O společnosti. *OFTEX* [online]. Praha: Copyright, © 2004 - 2020 [cit. 2020-11-27]. Dostupné z: <https://www.oftex.cz>
- [55] Práce za rohem: Mobilní získávání zaměstnanců. LMC s.r.o. [online]. Praha: Copyright, © 1996-2020 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.pracezarohem.cz>
- [56] Recruitis: Mobilní získávání zaměstnanců. Recruitis.io s.r.o. [online]. Praha: Copyright, © 2018 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://pro-personalisty.cz>
- [57] Strategic human resource practices. *Academy of Management* [online]. Spojené státy americké: The State University, © 2020 [cit. 2020-12-31]. Dostupné z: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/30040665>
- [58] Twitter: Sociální síť. WTF digital, s.r.o. [online]. Praha: Copyright, © 2018 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://socialni-site-pro-firmy.cz/firemni-profil-na-twitteru/>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Řízený rozhovor k diplomové práci.....	83
----------------------------------------------------	----

Příloha 1 - Řízený rozhovor k diplomové práci

1. Zpracovává firma podnikatelskou strategii, případně na kolik let dopředu?
 - a. Jaké mise, vize a dlouhodobé cíle má firma zahrnuté do své podnikatelské strategie?
2. Jakým způsobem probíhá plánování, získávání a nábor zaměstnanců (interní zaměstnanci, externí zaměstnanci, internetové portály, apod.)?
 - a. Jaké pracovní pozice jsou u Vás obsazovány nejčastěji a jaké naopak sháníte obtížně?
3. Jak jsou hodnoceni zaměstnanci firmy? Rozlišuje se způsob hodnocení např. podle pracovní pozice nebo podle stanovených norem, které musí zaměstnanec plnit, případně jakých? Jsou zde tato hodnocení ukotvena např. ve zpracované normě? Pokud ne, jakým způsobem jsou zaměstnanci hodnoceni (zda a jak jsou informováni o tom, jak budou hodnoceni)?
 - a. Zaměstnanci vědí dopředu, podle čeho budou hodnoceni?
 - b. Jak jsou odměňováni zaměstnanci podniku (prémie, osobní ohodnocení či jiné)?
4. Mají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje?
 - a. Pokud ano, tak jakým způsobem jsou tyto možnosti realizovány?
5. Jak pečuje zaměstnavatel o své pracovníky?