

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Tereza Barešová

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Analýza personálního řízení v podniku
Bakalářská práce

2023

Tereza Barešová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Barešová**
Osobní číslo: **E200046**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza personálního řízení ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě provedení analýzy personálních činností identifikovat a provést zhodnocení stávající úrovně personálního řízení ve vybraném podniku, včetně formulace návrhů ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky personálního řízení.
- Charakteristika a představení vybraného podniku.
- Analýza personálního řízení daného podniku.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8
FURMAN, Ben a AholatAPANI. Nikdy není pozdě na spokojený tým. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1256-0
CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy, 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-976-5
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0551-9
URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých pracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza personálního řízení v podniku 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 26. 06. 2023

Tereza Barešová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Mockrát děkuji moji vedoucí bakalářské práce paní Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D., za skvělý přístup a vedení bakalářské práce, také za její pomoc a rady. Děkuji také firmě XY, za ochotný přátelský přístup a spolupráci, a také za poskytnutí údajů ke zpracování analytické části.

ANOTACE

V bakalářské práci zkoumám analýzu personálních činností v podniku. V teoretické části se zaměřuji na personální činnosti v podniku, jejich význam pro podnik. V analytické části se zaměřuji na personální činnosti v praxi, a to v konkrétním podniku. Zjišťovala jsem, jak je aplikovatelná teorie v praxi, kde má firma nedostatky, jaké personální činnosti v podniku vede a jaké ne. Jako zdroje byly použity podnikové materiály a informace.

Cílem bylo zhodnotit situaci v podniku a navrhnout případná opatření na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, personalistika, mzdy, organizace, personální činnosti

TITLE

Analysis of personnel management in the company.

ANNOTATION

In bachelor's thesis, I focus on the analysis of personnel activities in the company. In the theoretical part, I focus on personnel activities in the company, their importance for the company. In the practical part, I focus on personnel activities in practice in a specific company. I found out how the theory is applicable in practice, where the company has shortcomings, what personnel activities it conducts in the company and what it does not. Company materials and information were used as sources.

The goal was to evaluate the situation in the company and propose possible measures for improvement.

KEYWORDS

Strategies, human resources, wages, company, personnel activities

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POJMŮ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	13
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V PODNIKU	18
2.1 Personální plánování.....	18
2.2 Získávání pracovníků.....	19
2.3 Výběr pracovníků	22
2.3.1 Analýza zaslaných dokumentů	23
2.3.2 Různé formy výběrového rozhovoru	23
2.3.3 Testování uchazečů.....	24
2.3.4 Rozhodování o konečném výběru a informování o výsledku.....	25
2.4 Přijímání pracovníků.....	25
2.5 Adaptace pracovníků	26
2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	27
2.6.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	27
2.6.2 Plánování vzdělávání pracovníků	28
2.6.3 Použití metod vzdělávání.....	29
2.6.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	31
2.7 Hodnocení pracovníků.....	31
2.7.1 Podoba hodnocení zaměstnanců	33
2.7.2 Metody hodnocení zaměstnanců.....	33
2.7.3 Proces hodnocení	34
2.8 Odměňování pracovníků.....	34
2.9 Péče o zaměstnance	36
2.9.1 Povinná péče	36

2.9.2 Dobrovolná péče	37
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	38
3.1 Organizační struktura společnosti.....	39
4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V PODNIKU XY	41
4.1 Personální plánování.....	41
4.2 Získávání zaměstnanců	41
4.3 Výběr zaměstnanců.....	42
4.4 Přijímání zaměstnanců.....	43
4.5 Adaptace zaměstnanců.....	44
4.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	44
4.7 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	46
4.8 Péče o zaměstnance	48
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ.....	53
ZÁVĚR	55
POUŽITÁ LITERATURA	56
INTERNETOVÉ ZDROJE.....	57
OSTATNÍ ZDROJE	57
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělání zaměstnanců.....	28
Obrázek 2: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod	30
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XY	40
Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu.....	32
Tabulka 2: Nejnižší úrovně zaručené mzdy podle 8 skupin	46
Tabulka 3: Odměny za loajalitu ke společnosti	47
Tabulka 4: Odměny za odchod do invalidního, starobního důchodu	48
Tabulka 5: Poskytovaná částka zaměstnanci na úhradu nákladů	51
Graf 1: Rozložení pracovníků ve společnosti XY	40

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BARS metoda	Behaviorálně ukotvená hodnotící metoda
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČKAI	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EMS	Environmentální systém managementu
EN	Evropská norma
EnM	Energetický systém managementu
GDP	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
IMS	Integrovaný systém řízení
IT	Informační technologie
M	Materiálně-technické zabezpečení
PC	Pořizovací cena
PO	Požární ochrana
PRS oddělení	Personální oddělení
SoftPC SQL	Česká softwarová společnost pro standardizovaný strukturovaný jazyk
SoftPC	Česká softwarová společnost
THP	Technicko-hospodářský pracovník

ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu personálního řízení v daném podniku. Cílem práce je na základě provedení analýzy personálních činností identifikovat a provést zhodnocení stávající úrovně personálního řízení ve vybraném podniku, včetně formulace návrhů ke zlepšení.

Personální řízení je pro podniky velmi podstatné, ředitelé, anebo vedoucí pracovníci těchto organizací by měli ve svých podnicích mít personální oddělení, které bude zajišťovat přijímání dostatečného počtu potřebných zaměstnanců a v dostatečné kvalitě.

Důležité je, aby podniky pro svoji existenci vlastnily zdroje, které jim umožní vykonávat danou činnost. Jako zdroje podniku si lze představit informační zdroje, materiální, majetkové, finanční a lidské. Především lidské zdroje jsou pro podnik významné. Ovlivňují ostatní zdroje podniku. Měli by být v podniku zastoupeny v dostatečné kvalitě a kvantitě.

Klíčem každé organizace je zaměstnanec. Od zaměstnance se odvíjí zisk společnosti. Zaměstnavatelům by nemělo být lhostejné, koho ve svých podnicích zaměstnávají. Měli by zkoumat lidské znalosti, dovednosti a především praxi.

Vše nezáleží pouze na zaměstnancích, ale také na zaměstnavateli. Zaměstnavatel by měl vědět, jak správně zacházet s personálními činnostmi. Měl by umět správně odměňovat a hodnotit zaměstnance a také o ně pečovat.

Získávání lidské síly začíná u plánování. Podnik si musí určit, kolik přesně bude potřebovat zaměstnanců. Počet pracovníků se odvíjí od velikosti poptávky firemních zakázek. Po plánování přichází získávání zaměstnanců. Podnik musí nejdříve potencionální zaměstnance zaujmout, aby je přilákal na dané pracovní místo. Když už má dostatečně velký počet uchazečů, následuje výběr zaměstnanců. Po tomto kroku už následuje přijímání zaměstnanců a další personální činnosti s nimi spojené.

V organizaci by měly existovat personální činnosti, které by pomáhaly firmě dosahovat svých strategických cílů, jako je například prosperita a konkurenceschopnost.

Bakalářská práce je zpracována do dvou částí. První část, teoretická, se zaměřuje na vymezení základních pojmů týkající se problematiky personální činnosti. V druhé, analytické, je popsána personalistika v konkrétním podniku.

1 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POJMŮ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

V řízení lidských zdrojů se setkáváme s několika výrazy, které se často zaměňují anebo se považují za synonyma. Jde o následující slova jako je personální práce, personalistika, personální řízení, řízení lidských zdrojů a personální administrativa. Tyto pojmy jsou v zásadě stejné, pouze každý pojem označuje rozdílnou vývojovou fázi (Koubek, 2015).

Než se podíváme na samostatné personální činnosti v podniku, musíme si napřed ujasnit důležité pojmy týkající se řízení lidských zdrojů a také subjekty, které jsou důležité v personálních činnostech.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je důležitý prvek organizace, které spadá do jejího řízení. Je to nejdůležitější oblast řízení podniku. Jedná se o nejnovější koncept, který vznikl v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se orientuje na zaměstnance a na všechny oblasti s ním spojené. Čím lépe vybereme vhodného zaměstnance na danou pozici, tím prospěšnější to pro podnik bude. Zaměstnanci rozhodují o prosperitě podniku a také o jeho konkurenceschopnosti. Každý zaměstnavatel by si měl uvědomit, jakou má zaměstnanec hodnotu a význam, a že jedině na něm záleží jakým směrem bude podnik směřovat (Koubek, 2015).

Základním úkolem je v dostatečné kvantitě zajistit schopné a motivované lidi. Díky těmto lidem může podnik nabývat svých strategických cílů. K tomu, aby mohly být tyto cíle dosaženy slouží personální činnosti. V malých a středně velkých organizacích tyto činnosti zajišťují manažeři, ve větších organizacích to mají na starosti personalisté nebo poskytovatelé personálních služeb (Šikýř, 2016).

Cílem je optimálně využít lidského potenciálu a také investic, které se do nich vkládají. Také mít spokojené zaměstnance, kteří budou spokojeni se svoji odvedenou prací. Každá organizace má svůj vlastní přístup k řízení lidských zdrojů. Mají jinou kvalitu personálních činností a také jejich rozsah. V personalistice jsou uplatňovány různé přístupy a poznatky jako je například teorie řízení, managementu, organizační chování, psychologické a sociologické disciplíny, etika, právo, ekonomie (Kocianová, 2010).

Personální řízení

Tento pojem se začal objevovat v podnicích před druhou světovou válkou. Týkalo se to hlavně podniků, které chtěly expandovat do zahraničí a chtěly být lídři trhu a zastínit konkurenci. Vznikaly personální útvary, ve kterých se definovala personální politika (Koubek, 2015).

Personální administrativa

Personální administrativa se často označuje jako personální správa a je to nejstarší koncept vývojové fáze. Jednalo se o službu, která se zabývala zaměstnáváním lidí. Personální administrativu můžeme najít i v současných podnicích, jedná se hlavně o podniky, kde se nerozdělují pravomoci (Koubek, 2015).

Podnik

Jde o instituci, která slouží k podnikatelské činnosti. Podnikem je každý objekt, který vykonává ekonomickou činnost, přičemž nezáleží na právní formě. Jde o rodinné podniky, osoby samostatně výdělečně činné, sdružení a obchodní společnosti. Hlavní důvod existence podniku je produkovat a distribuovat výrobky, zboží a poskytovat služby. Každý podnik má svůj cíl. Nejvýznamnějším cílem je dosahování zisku (Martinovičová, Konečný, & Jan, 2019).

Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál zahrnuje znalosti, schopnosti a dovednosti. Díky němu je firmě připisován význam. Dělí se do tří složek, a to na lidský kapitál, společenský a organizační. Do lidského kapitálu řadíme znalosti a dovednosti zaměstnanců uvnitř podniku. Do společenského kapitálu patří zásoby a znalosti uvnitř i vně organizace. A do organizačního kapitálu spadají znalosti a podnikové myšlenky a řešení, které má podnik uložen ve své databance (Koubek, 2015).

Personální strategie

Strategie je jakýsi přístup, kterým je dosahováno stanovených cílů. Personální strategie má tři charakteristiky. První charakteristika strategie je směřování dopředu. Určuje kroky k dosahování výsledků a vymezuje nám dlouhodobé cíle. Tato strategie umožňuje podniku přizpůsobit se současnému stavu a předvídat stav budoucí. Druhá charakteristika strategie je respektování reality, která tvrdí, že podnik musí efektivně používat zdroje, aby se udržel v provozu. Třetí charakteristika se orientuje na dosažení strategického souladu. Říká nám, že všechny specifické strategie musí být v harmonii s konkurenčními strategiemi (Armstrong & Stephen, 2015).

Personální strategie se zaměřuje na to, aby se dosáhlo cílů v oblasti pracovních sil. Tyto cíle se dělí na dlouhodobé, komplexní a obecné. Komplexní cíle by neměly rozporovat zájmy

veřejnosti ani zákony. Jejich úkolem je zabývat se oblastí zaměstnanců a práce, dále být propojeny s ostatními cíli organizace (Koubek, 2015).

Personální politika

Personální politika je soubor pravidel, kterým se firmy a personalisté musí řídit při činnosti rozhodování o zaměstnancích a práci. Jedná se o souhrn opatření, kterými se koriguje chování lidí, tak aby bylo dosaženo efektivního plnění úkolů. V případě, že je personální politika srozumitelně zformulovaná a pracovníci s ní jsou seznámeni, je pro ně slučitelná, je položen základ pro dlouhodobou existenci organizace. Všichni vedoucí pracovníci by měli být spoluautoři personální strategie a politiky. Měli by být brány v potaz jejich názory a vyjádření (Koubek, 2015).

Při realizaci personální politiky by se mělo postupovat podle Váchala a Vochozky (2013) v těchto krocích:

- Pochopit podnikovou kulturu
- Analyzovat existující politiku
- Analyzovat vnější vlivy – legislativa
- Vyhodnotit oblasti, kde bude potřeba nová politika
- Zjistit názory manažerů
- Zjistit názory pracovníků
- Připravit návrh politiky
- Informovat o politice

Subjekty řízení lidských zdrojů

Na řízení lidských zdrojů se podílí personální útvar a vedoucí pracovníci na všech úrovních, bez ohledu, kolik každý vedoucí pod sebou řídí lidí a jaké má postavení v hierarchické struktuře podniku. Také tam spadají poskytovatelé personálních služeb (outsourcing) (Koubek, 2015).

- **Vedoucí pracovník**

Každý vedoucí pracovník, kterému se říká také manažer musí vykonávat personální činnosti a mít znalosti a dovednosti, které jsou pro řízení lidských zdrojů nezbytné (Koubek, 2015).

Je to osoba, která má zodpovědnost za organizaci. Zodpovídá za její existenci a chod. Každý manažer by měl být vzorem pro ostatní, měl by dobře znát sám sebe, neustále se vzdělávat, mít určitou vizi a naplňovat ji, musí si být vědom současného stavu podniku. Měl by být

komunikativní, mít morální kodex a pozitivní myšlení, a hlavně by se měl podílet na všech personálních činnostech v podniku (Folwarczná, 2010).

Úkoly manažerů vymezuje zákoník práce, který je opravňuje k přidělování úkolů svým podřízeným, kontrolování a jejich řízení. Manažeři jsou povinni hodnotit pracovní úkoly svých podřízených a zajistit příznivé pracovní podmínky, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a odměňování (Šikýř, 2012).

- **Personální útvar (personalisté)**

Zaměřuje se na řízení lidských zdrojů. Plní jak zásadní úkoly řízení lidských zdrojů, tak i speciální. Mezi zásadní úkoly spadá zabezpečování kvalifikované, metodologické, poradenské, regulační, zařizovací a schvalovací stránky. Nabízí specifické služby vedoucím pracovníkům na všech stupních vedení. Do zvláštních úkolů řadíme definování a uplatnění personální strategie a personální politiky. Také podporuje vedoucí pracovníky u plnění úkolů a tlačí je k realizaci personální strategie a politiky. Má na starosti existenčnost a funkčnost personálních činností, které jsou nezbytné ke splnění úkolů personální práce (Koubek, 2015).

Výstavba personálních útvarů závisí dle Váchala a Vochozky (2013) na:

- Aktuálním stavu organizace
- Velikosti a počtu pracovníků
- Organizační struktura
- Předmětu podnikání
- Uplatňovanému systému vedení
- Kvalifikaci pracovníků
- Personální politice
- Podmínkách na trhu práce

Na velikosti organizace a kvantitě personálních úkonů je závislé složení personálního útvaru. V menších organizacích personální útvary neexistují. Činnosti v těchto firmách zajišťuje vlastník nebo zaměstnanec, nacházející se na nejvyšší příčce v organizační struktuře. Ve větších organizacích působí alespoň jeden personalista, který se zaměřuje na personální záležitosti. Velké firmy mají často vytvořeny velké personální útvary, které jsou rozděleny na části, každá část se specializuje na určitou oblast personální práce. Ve velkých organizacích by bylo dobré mít personalisti s rozdílnou specializací. Například specialista na pracovně-právní vztahy, specialista na vzdělávání, specialista na odměňování (Šikýř, 2012).

Veškeré náležitosti, které se týkají zaměstnanců a práce by měly být v jednom útvaru, kvůli jednotnému uplatnění personální strategie a politiky (Koubek, 2015).

V mnoha zemích existují studijní obory, po kterých může člověk konat práci jako personalista. Jedná se o obory na vysokých školách. Také existují různé kurzy a školení. Personalista musí mít teoretické vědomosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce. Měl by zvládat také i ostatní problémy v organizaci. Musí umět komunikovat s lidmi a ovládat technologii, která se v organizaci používá. Měl by se neustále vzdělávat. Musí být schopen přenést důsledky a jejich příčiny do oblasti řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015).

- **Poskytovatelé personálních služeb (outsourcing)**

Pokud firma nechce zabezpečovat personální služby v podniku sama, je možné je zajistit poskytovateli personálních služeb takzvaného outsourcingu. Outsourcing využívá cizí zdroje, aby zajistil činnosti daného podniku, které doposud podnik zajišťoval sám svými vlastními zdroji. Outsourcing například může zajišťovat získávání zaměstnanců, BOZP, vzdělávání zaměstnanců a další (Šikýř, 2016).

2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V PODNIKU

Jedná se o tzv. služby, které představují část personální práce. Personální činnosti se zaměřují na získávání a rozvíjení motivace lidí, k tomu, aby sjednanou práci vykonávali kvalitně, a přitom odváděli požadovaný výkon (Kocianová, 2010).

V odborné literatuře najdeme různý počet těchto činností. Například Bělohlávek (2016) ve své knize Jak vybrat správného člověka na správné místo uvádí tyto personální aktivity: vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních pozic, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance, využívání personálního informačního systému.

V práci se zabývám těmito personálními činnostmi:

- Personální plánování
- Získávání pracovníků
- Výběr pracovníků
- Přijímání pracovníků
- Adaptace pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování pracovníků
- Péče o zaměstnance

2.1 Personální plánování

Jedná se o klíč k cestě vedení podniku. Personální plánování chápeme jako plánování lidské síly v potřebném počtu, s nezbytnými vědomostmi a šikovností, stimulem, adaptabilitou. Nutností je, aby pracovní síly byly ideálně umístěny do pracovních pozic i organizačních celků, ve správném načasování a s optimálními výdaji. Základním účelem personálního plánování je vytyčení firemních cílů, a také stanovení směru a způsobu, k jejich docílení (Koubek, 2015).

Pomocí personálního plánování můžeme zajišťovat plnění všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů. Díky tomu bude náš podnik prosperovat a dosahovat konkurenceschopnosti (Koubek, 2015).

Hlavními cíli personálního plánování podle Kocianové (2010) jsou:

- Získat a udržet si lidi v dostatečném počtu a s určitými kompetencemi

- Předejít problémům jako je nadbytek nebo nedostatek lidí
- Mít flexibilní zaměstnance s rychlou adaptací v novém prostředí
- Snižit potřeby organizace z vnějších zdrojů

Personální plánování se rozděluje do tří kategorií, první je plánování potřeby zaměstnanců, navazuje pokrytí potřeby zaměstnanců, a nakonec plánování personálního rozvoje pracovníků (Šikýř, 2012).

Plánování potřeby zaměstnanců

Jestliže má podnik zájem plánovat potřebu zaměstnanců, začíná tím, že vypracuje poptávku po zaměstnancích (Šikýř, 2012).

Poptávka po zaměstnancích:

- Krátkodobá (1 rok)
- Dlouhodobá (3-5 let)

Zaměstnavatel podle své ekonomické činnosti, by měl umět předpokládat kvantitu zaměstnanců, a zároveň odhadnout kvalitu, potřebnou k dosažení stanovených cílů. Poptávku sestavuje na základě potřeb zákazníků o výrobky a služby (Šikýř, 2012).

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Zaměstnavatel plánuje nabídku zaměstnanců, v níž předvídá budoucí počet zaměstnanců k dispozici. Požadavky zaměstnanců uspokojuje z interních i externích zdrojů daného zaměstnance (Šikýř, 2012).

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců

Týká se plánu kariéry a plánu následnictví. Manažer plánuje kariéru svých zaměstnanců. Plánuje jejich rozvoj v dané profesi. Plán následnictví zpracovává pro každou manažerskou funkci. Plánuje, kdo obsadí danou funkci po manažerovi, například po odchodu do důchodu. Člověka na danou pozici vybírá z vnitřních zdrojů (Šikýř, 2012).

2.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má na starosti zabezpečit volná pracovní místa v příslušné organizaci, zajišťuje dostatečné množství kandidátů. Tato činnost má za úkol hledat přijatelné lidské zdroje, sdělovat informace o volných pracovních pozicích a také tyto volné pracovní pozice nabízet, jednat s uchazeči a získávat o nich potřebné údaje. Získávání

pracovníků je rozhodovací činností, která určuje, jaké lidské zdroje budou v daném podniku zastoupeny (Koubek, 2015).

Než budeme usilovat o získávání pracovníků, musíme si předem definovat na jaké pracovníky míříme. Musíme poznat svoji cílovou skupinu. Začneme tím, že si charakterizujeme jednotlivé profesní činnosti naší cílové skupiny. Položíme si otázku, jaké předpoklady jsou spojené s určitou profesí, jaké podmínky povedou k naplnění jejich očekávání a jaké potřeby budeme muset naplňovat. Měli bychom také znát znalosti každého oboru, protože to, co by mohlo oslovit jeden obor nemusí lákat obor jiný. Jakmile si vymežíme pracovní skupinu a pochopíme její potřeby, tak máme první předpoklad pro dobře získané pracovníky. Druhý předpoklad je neustálé prověřování a zpětná vazba (Tegze, 2019).

Proces získávání pracovníků dle Koubka (2015) se skládá z několika mála bodů, které se na sebe vzájemně pojí:

- Identifikace potřeby získávání pracovníků
- Charakteristika a specifikace obsazovaného pracovního místa
- Volba metod získávání pracovníků
- Volba dokumentů požadovaných od uchazečů
- Formulace nabídky zaměstnání
- Uveřejnění nabídky zaměstnání
- Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů
- Předvýběr uchazečů

Identifikace potřeby získávání pracovníků

Podkladem pro získávání pracovníků je firemní plán a současná situace firmy. Identifikace zaměstnanců by měla probíhat s dostatečným časovým předstihem. Tento časný plán poskytuje firmě dostatek prostoru, než bude uskutečňovat vlastní získávání zaměstnanců. Vyhodnocuje se potřeba nových pracovních míst a fluktuace zaměstnanců v organizaci (odchody do důchodu, na jiná pracovní místa) (Koubek, 2015).

Charakteristika a specifikace obsazovaného pracovního místa

Při nabídce nového pracovního místa bychom měli mít ujasněno na jakou cílovou skupinu se zaměřujeme. Na základě toho víme, koho oslovit, komu co zaslat, jaké metody zvolit pro získání uchazeče a také jaké dokumenty vyžadovat. V první řadě je potřeba zjistit vše o volném

pracovním místě, práci a pracovních podmínkách. Všechny tyto údaje nám pomohou zformulovat popis pracovního místa (Koubek, 2015).

Obsazování pracovního místa vychází z plánování zaměstnanců a analýzy pracovních míst. Obsazování volných pracovních míst je vymezeno v zákoně o zaměstnanci a v zákoníku práce. Každý zaměstnanec má právo na zaměstnání, rovné zacházení a také nesmí být diskriminován (Šikýř, 2012).

Volba metod získávání pracovníků

Jde o metodu, kterou přilákáme a získáme budoucí kandidáti. Volba metod záleží na mnoha faktorech, jedná se například o to, která pracovní pozice se obsazuje, zda se zaměstnanci získávají z interních nebo externích zdrojů, důležité jsou také nároky a podmínky obsazovaného pracovního místa (Šikýř, 2016).

Zaměstnanci podnik tedy hledá ze dvou zdrojů, interních a externích. Mezi vnitřní zdroje se řadí zaměstnanci příslušného podniku. Do vnějších zdrojů spadají lidé, kteří jsou nezaměstnaní a nabízejí svou pracovní sílu na trhu práce (Šikýř, 2016).

Metod získávání pracovníků je celá řada. Získat pracovníka můžeme například pomocí přímého oslovení, vývěsků, letáků, doporučením, inzercí, spoluprací s úřady práce anebo se nám uchazeč může nabídnout sám (Koubek, 2015).

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Dokumenty vyžadované od uchazečů obsahují důležité údaje o uchazeči, který má o práci zájem. Tyto písemnosti nám pomáhají vybrat nejvíce perspektivního adepta (Šikýř, 2016).

K hojně používaným písemnostem patří dokumenty o vzdělání, praxi a také životopis a motivační dopis. Velmi často je vyžadován posudek nebo doporučení od předešlého zaměstnavatele, výpis z trestního rejstříku a lékařské potvrzení o fyzickém a psychickém stavu uchazeče (Koubek, 2015).

Formulace nabídky zaměstnání

Nabídkou zaměstnání se navazuje komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálním uchazečem. Formulací této nabídky musíme dát zaměstnanci jasné, přesné, úplné a pravdivé informace o zaměstnání (Šikýř, 2016).

Formulace nabídky zaměstnání záleží na specifikaci pracovního místa. V případě, že jde o práci s možnou nižší kvalifikací, postačí stručný popis pracovního místa. Totéž se uplatňuje i u dostatečně známé práce. V případě práce s potřebou velké kvalifikace a vyššího vzdělání,

kde výkon práce není dostatečně znám, a přitom vyžaduje určité specifické nároky, musí být tyto informace detailněji popsány. Vždy musíme zvážit obsah pracovní nabídky, formu a její umístění (Koubek, 2015).

V nabídce pracovní pozice by neměl chybět popis pracovního místa, charakter a místo výkonu práce, nároky na uchazeče, podmínky výkonu, dokumenty potřebné k přijetí do zaměstnání, pokyny pro přijetí (Šikýř, 2016).

Uveřejnění nabídky zaměstnání

Když už máme předešlé kroky nachystány, můžeme se pustit do uveřejnění pracovní nabídky. Jakmile zveřejníme pracovní nabídku, nastává doba, během níž se jedná s uchazeči a shromažďují se o nich dokumenty. Toto období by nemělo trvat příliš krátkou, ale také ne příliš dlouhou dobu. U uchazečů s nižší kvalifikací se doporučuje kratší období (Koubek, 2015).

Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů

V této fázi probíhá jednání s potencionálními uchazeči, kteří předkládají vyžadované dokumenty a poté jsou podrobněji seznámeni s daným pracovním místem (Koubek, 2015).

Předvýběr uchazečů

Při porovnávání předložených životopisů, se vybírají potencionální uchazeči s největšími předpoklady výkonu požadované profese. Vybraní uchazeči jsou pozváni k výběrovému pohovoru, při kterém jsou ověřeny údaje a dochází k případnému doplnění informací o způsobilosti k výkonu práce (Šikýř, 2016).

2.3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je činnost, která následuje hned po předvýběru. Cílem výběru pracovníků je vybrat nejlepšího uchazeče ucházejícího se o dané pracovní místo. Měl by být vybrán takový pracovník, který nejlépe bude vyhovovat danému pracovnímu místu (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

Vybraný potencionální zaměstnanec by měl být vyhovujícím adeptem na pracovní místo, ale měl by také přispět svým chováním k mezilidským vztahům na pracovišti a podílet se na zajišťování dobré podnikové kultury (Koubek, 2015).

Výběr pracovníků je vždy záležitost dvou stran, na jedné straně je zaměstnavatel a na té druhé zaměstnanec. Zaměstnavatel si do své firmy vybírá zaměstnance, který bude mít přínos pro

organizaci. Zaměstnanec si zároveň vybírá zaměstnavatele, může se stát, že při setkání s ředitelem firmy dané místo odmítne (Koubek, 2015).

Výběr pracovníků dle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021) má několik etap:

- Analýza zaslaných dokumentů
- Různé formy výběrového rozhovoru
- Testování uchazečů
- Rozhodování o konečném výběru kandidátů
- Sdělení závěru výběrového řízení uchazečům

2.3.1 Analýza zaslaných dokumentů

Při výběrovém řízení se klade velký důraz na životopis a motivační dopis. Rozhodnutí je závislé na zaměstnavateli, který může vyžadovat i další dokumenty, například o dosaženém vzdělání, certifikáty z odborných jazyků, délka praxe (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

Motivační dopis

Jde o krátký, výstižný dokument na jednu stranu papíru, kde se uchazeč zajímá o dané místo, popisuje tam svoji motivaci, své znalosti a přínosy pro danou práci. Motivační dopis by měl přesně vystihovat popis daného pracovního místa. Hlavním cílem je zaujmout zaměstnavatele (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

Životopis

Skládá se z kontaktních údajů uchazeče, dosaženého vzdělání, praxe, předchozího zaměstnání. Také se tam uvádí, jaký typ řidičského oprávnění uchazeč vlastní, jaké má certifikáty. Životopis by měl být maximálně na dvě stránky a neměl by obsahovat gramatické chyby (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

2.3.2 Různé formy výběrového rozhovoru

Rozhovor neboli pohovor je nejběžnější forma, která se používá při výběru pracovníků. Důležitým kritériem pohovoru je obdržet dostatečné množství informací o uchazeči a zároveň mu poskytnout zpětné údaje o firmě a nabízené pozici. Při rozhovoru se také zjišťují povahové vlastnosti dané osoby (Koubek, 2015).

Těchto kontaktních setkání by měli být účastni manažer (vedoucí zaměstnanec), personalista a kandidát. O případném přijetí nebo odmítnutí uchazeče vždy rozhoduje manažer (Šikýř, 2012).

Firma by si měla připravit otázky, na které se bude ptát a také by si měla stanovit, kdo a v jakém počtu se bude pohovoru účastnit. Doporučuje se při rozhovoru s uchazečem pouze jeden tazatel, aby si uchazeč získal důvěru. Mělo by se také připravit prostředí, ve kterém bude pohovor probíhat, to znamená zajištění dostatečného klidu a soukromí. Na začátku pohovoru by se firma měla uchazeči představit a představit mu místo, na které se hlásí. Potom přicházejí dotazy na kandidáta a pak je prostor na dotazy (Bělohlávek, 2017).

Nestrukturovaný pohovor

Tento typ pohovoru nemá přesně vymezený postup, jak bude celý pohovor probíhat. Není tu vymezena ani časová doba a výsledek. Tento typ není doporučován, nemá srovnatelná hlediska na uchazeče. Tím jim nedává stejné šance, jde hlavně o první dojem, který uchazeč udělá. Personalista nebo vedoucí pracovník, který vede tento pohovor může přijmout zaměstnance na základě jeho preferencí a hodnot, které zastává i daný zaměstnanec. Nestrukturovaný pohovor je často brán jako nerovnocenný pohovor, co se týká zaměstnanců, a proto je také často napadán danými uchazeči (Koubek, 2015).

Strukturovaný pohovor

Při tomto pohovoru si předem stanovíme celý průběh pohovoru, jak bude probíhat. Připravíme si otázky a případné odpovědi. Otázky si připravíme podle pořadí, ve kterém je budeme pokládat a také si určíme přesný čas na každou otázku. Tento typ pohovoru je velmi spolehlivý při výběru budoucích zaměstnanců a trvá celkem 30 až 90 minut (Šikýř, 2012).

Polostrukturovaný pohovor

Polostrukturovaný pohovor klade značné nároky na posuzovatele. Je vyžadováno jejich proškolení a kvalitní, poctivá příprava. Tento typ má dvě části. Začíná se pohovorem strukturovaným a poté navazuje nestrukturovaný. Na každý je vymezen určitý čas. Cílem je dosažení souladu a výhod obou pohovorů (Koubek, 2015).

2.3.3 Testování uchazečů

Firmy mohou své budoucí zaměstnance otestovat testy pracovní způsobilosti. Existuje několik metod a druhů testů, které je možno využít (Koubek, 2015). Nejčastějšími testy jsou:

- Testy inteligence – posuzují lidskou paměť, logické myšlení a orientaci v prostoru (Koubek, 2015)
- Testy osobnosti – odhalují osobu člověka, podle typu osobnosti, například zda je dominantní, flegmatický, cholerický, sangvinistický (Bělohlávek, 2017)

- Testy schopností – prověřují odlišné schopnosti zaměstnanců, požadují hlavně správnost (Bělohávek, 2017)
- Testy znalostí a dovedností – pomocí těchto testů si zaměstnavatel ověřuje nabitě znalosti, které uchazeč získal například vzděláním (Koubek, 2015)
- Skupinové metody – skupina uchazečů řeší nějaký úkol a jsou u toho pozorováni, jak se kdo k problému staví (Koubek, 2015)
- Assessment centra - jedná se o komplexní metodu testování kandidátů. Je to metoda, která prověřuje schopnosti a znalosti, které se hodí na danou pracovní pozici. Účastníci dostanou úkol, při jehož plnění jsou pozorováni a hodnoceni, nevýhoda je časová náročnost (Palíšková, Legnerová, & Strítecký, 2021)

2.3.4 Rozhodování o konečném výběru a informování o výsledku

Konečné rozhodnutí, kterého kandidáta firma přijme dělá manažer společně s recruiterem. Na jméno kandidáta by se měly obě strany shodnout. Poté recruiter informuje zvoleného kandidáta o přijetí na dané pracovní místo. Také by měl informovat neúspěšné kandidáty, je to vhodné pro zachování dobré pověsti firmy. Důvody pro nepřijetí kandidátů nemusí být uváděny. Uchazeči, kteří vypadli hned v prvním výběrovém kole se nejčastěji informují e-mailem a uchazeči, kteří vypadli ve finálním výběru se informují telefonicky (Palíšková, Legnerová, & Strítecký, 2021).

2.4 Přijímání pracovníků

Jedná se o personální procesy, které na sebe vzájemně navazují. To, jakým způsobem tyto činnosti bude firma provádět, může ovlivnit její pověst. Je proto důležité dodržovat nějaké zásady slušného jednání (Palíšková, Legnerová, & Strítecký, 2021).

Při přijímání pracovníků musíme zabezpečit následující náležitosti, jako je pracovní smlouva, umístění zaměstnance do jeho osobního spisu, mzdový výměr a registrace na sociální a zdravotní pojištění. Je třeba zaměstnance seznámit s danou organizací a jeho pracovním místem, a především s pracovníky na vedoucích pozicích. Hlavní je zaměstnance seznámit s legislativou firmy, s předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a s dalšími směrnici jako je například směrnice o požární ochraně (Barták, 2023).

Úkolem přijímání zaměstnanců je zasvětit zaměstnance do pracovní pozice, tak aby si co nejlépe a nejrychleji zvykli ve své nové pracovní roli. Dalším úkolem je odstranění jejich

počáteční nedůvěry a zajištění požadovaného pracovního výkonu (Armstrong & Stephen, 2015).

Zaměstnanci mohou provádět svoji práci na základě pracovního poměru nebo na základě dohody o pracích mimo pracovní poměr (Kocianová, 2010).

Mezi pracovním poměrem a dohodami existuje několik rozdílů. V pracovním poměru je zaměstnavatel povinen zaměstnanci rozvrhnout jeho pracovní dobu, zatímco u dohod zaměstnavatel nemá povinnost zaměstnanci rozvrhnout pracovní dobu. Další rozdíl se týká nároků zaměstnanců nebo odměňování. Zaměstnanec, který má uzavřenou pracovní smlouvu a pracuje v pracovním poměru je odměňován mzdou nebo platem, zatímco zaměstnancům pracujícím na dohodu náleží odměna (Chládková & Bukovjan, 2020).

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou, kterou uzavírá zaměstnavatel se zaměstnancem. Pracovní smlouva musí dle zákoníku práce obsahovat podstatné náležitosti, které jsou: druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce. Jestliže by pracovní smlouva tyto náležitosti neobsahovala, byla by neplatná (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

Dalším způsobem uzavření pracovního poměru je jmenování. Jmenování je pouze u vedoucích organizačních složek státu, vedoucích organizačních jednotek organizačních složek státu, dále pak u vedoucích organizačních jednotek státních firem (Kocianová, 2010).

Prací pracovního útvaru neboli personalisty je ústně obeznámit nového zaměstnance se svými právy i povinnostmi, které plynou z jeho uzavřené pracovní smlouvy, a to ještě před jejím podepsáním. Před nástupem do zaměstnání musí pracovník doložit lékařské potvrzení o schopnosti vykonávat danou práci (Koubek, 2015).

2.5 Adaptace pracovníků

Adaptace pracovníků je personální proces, který se uskutečňuje hned po přijetí pracovníka. Ne v každé organizaci se může zaměstnanec s adaptací potkat. Jedná se o začlenění zaměstnance do celého podnikového systému (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

Adaptační proces většinou trvá tři měsíce poté co zaměstnanec nastoupí do práce. Většina firem k tomu využívá adaptační program, který má za úkol seznámit pracovníka s celou firemní kulturou. Také přiděluje novému zaměstnanci svého opatrovníka neboli patrona, který po celé tři měsíce na něj dohlíží a konzultuje s ním konkrétní úkoly, poskytuje mu podporu a provází ho všemi procesy, které zaměstnanec v práci potkají. Patron také začleňuje nového

zaměstnance do pracovního kolektivu. Roli patrona většinou zastává zaměstnanec příslušné firmy (Barták, 2023).

Každý adaptační proces je jiný, záleží na vykonávané práci zaměstnance. Záleží také na kvantitě informací a na hierarchickém umístění pracovního místa (Koubek, 2015).

Důležitost adaptace je hlavně proto, aby nám zaměstnanec neodešel hned po nástupu. Díky adaptaci by se odchodu zaměstnance dalo předejít, protože zaměstnanci bude věnována péče a pozornost a pro firmu by to znamenalo ušetření nákladů pro případný odchod zaměstnance (Kocianová, 2010).

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je pro podniky důležité, jelikož svět se pořád vyvíjí a jsou neustále změny, otevírají se nové trhy a je stále větší konkurence. Proto by firma měla neustále zdokonalovat své výrobky a služby, měla by inovovat a vylepšovat své technologie a zařízení (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je činnost, kterou si každý podnik organizuje sám. Vzdělávání zaměstnanců se uskutečňuje na pracovišti, a i mimo pracoviště. Je to činnost, která mění znalosti a dovednosti zaměstnanců a také jejich motivaci (Bartoňková, 2010).

Podnikové vzdělávání najdeme v zákoníku práce, který říká, že do rozvoje zaměstnanců spadá zaškolení, odborná praxe, prohloubení a zvýšení kvalifikace (Koubek, 2015).

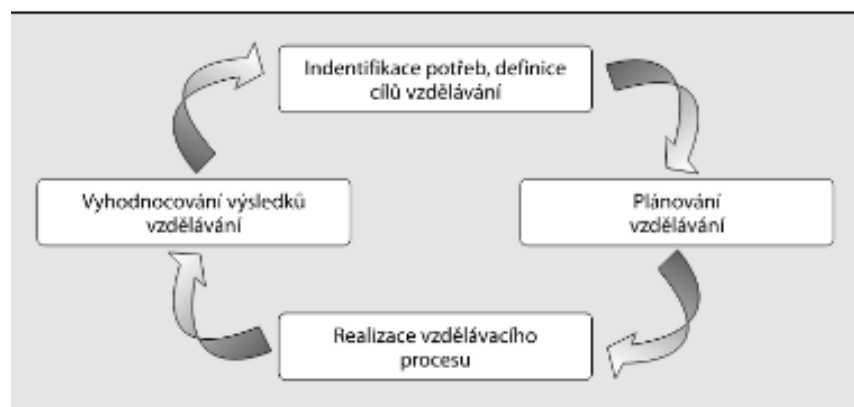
Vzdělávání pracovníků podle Koubka (2015) má tyto fáze:

- Identifikace potřeby vzdělávání
- Plánování vzdělávání pracovníků
- Použití metod vzdělávání
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání

2.6.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Hlavním cílem identifikace potřeby vzdělávání je dosáhnout takové úrovně znalostí, která má být zajištěna pro dané pracovní místo. Musíme najít kvalifikační nedostatky, s kterými nám pomůže vzdělávací program. Abychom dobře analyzovali kvalifikační nedostatky, musíme mít dostatečné množství informací, jak se chce podnik dále rozvíjet a také jak chce podnik vzdělávat své zaměstnance (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

Identifikace potřeby vzdělávání je první krok ve vzdělávání zaměstnanců a je také nejdůležitějším. Jestliže uděláme chybu hned v tomto prvním kroku, budeme mít chyby i v těch dalších. Výsledkem je snížit chyby a případně je zcela odstranit pomocí vzdělávání (Bartoňková, 2010).



Obrázek 1: Cyklus systematického podnikového vzdělání zaměstnanců

Zdroj: (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Zdroje pro identifikaci potřeby vzdělávání

Patří sem celopodnikové údaje – plány a cíle organizace, struktura podniku, majetku, zaměstnanců, personalistika, technologie, plánování zaměstnanců, změny v rámci útvarů (Bartoňková, 2010).

Analýza práce – popis každého pracovního místa, podniková kultura, rozhovory s odcházejícími zaměstnanci, požadavky manažerů ve vzdělávání atd. (Bartoňková, 2010).

Informace o zaměstnanci – hodnocení, vzdělání, kvalifikace, výsledky vzdělávání, pohovor, názor zaměstnance atd. (Bartoňková, 2010)

2.6.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Cílem plánování vzdělávání svých pracovníků je vypracovat vzdělávací program, který bude obsahovat učební osnovy a také materiály, toto splňující. Průběh vzdělávání má tři fáze (Vodák & Kucharčíková, 2011):

- Přípravná fáze – jasně určuje potřeby, aktéry a cíle vzdělávacího projektu (Vodák & Kucharčíková, 2011).
- Realizační fáze – zpracovává samostatně každou etapu vzdělávacího projektu, určuje způsoby vzdělávání a techniky (Vodák & Kucharčíková, 2011).

- Zdokonalovací fáze – průběžně hodnotí a kontroluje jednotlivé etapy procesu vzdělávání a hledá nové způsoby zlepšení za využití technik a modelů, prověřuje vědomost účastníků o dané vzdělávací akci a o její organizovanosti (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Firmy s dobře zpracovaným plánem na vzdělávání pracovníků mají podle Koubka (2015) součástí plánu i odpovědi na otázky, kterými jsou:

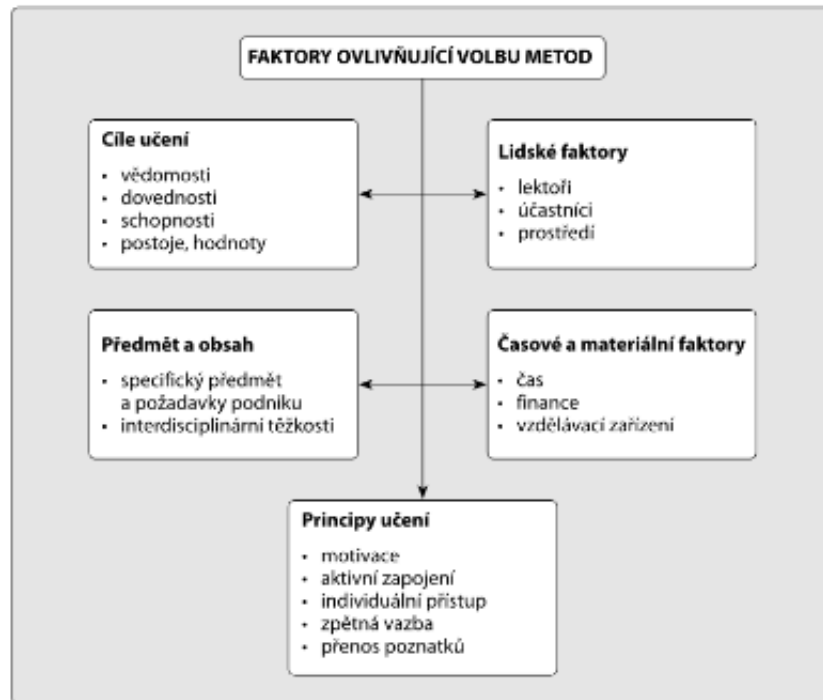
- Jaké téma vzdělávání?
- Cílová skupina?
- Jaké metody a postupy?
- Jaká vzdělávací organizace?
- Kdy se bude vzdělávat?
- Kde se bude vzdělávat?
- Kdy a jak se bude vyhodnocovat vzdělávání?
- Kolik budou činit náklady?

2.6.3 Použití metod vzdělávání

Poté co je vytvořen plán vzdělávání, následuje proces realizace, za použití metod vzdělávání. Velký úspěch na realizaci vzdělávání má motivace zaměstnanců, struktura vzdělávání, prostředí, v němž se vzdělávání uskutečňuje a v neposlední řadě lektor (Palíšková, Legnerová, & Strítěský, 2021).

Výběr metod vzdělávání

Na začátku se musíme vždy seznámit se všemi metodami, jaké mají charakteristiky a také v čem mají výhody a nevýhody. Dále si musíme uvědomit, zda naše učební cíle chceme jen vědomě umět anebo je aplikovat na konkrétní situace. Musíme si zvolit formu výuky – přímý nebo nepřímý kontakt s lektorem. Měli bychom také znát znalosti účastníků vzdělávací akce, například jestli dokáží pracovat ve skupinách. Metody bychom měli v průběhu vzdělávání střídat, jelikož využití pouze jedné metody nepovede většinou k směřovanému cíli (Bartoňková, 2010).



Obrázek 2: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Zdroj: (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Vzdělávání na pracovišti

Metod vzdělávání zaměstnanců na pracovišti je celá řada. Tyto metody se ve velké části aplikují u každého zaměstnance zvlášť, používají se na pracovišti, kde zaměstnanec vykonává daný výkon (Šikýř, 2012). Dle Váchala a Vochozky (2013) do metod vzdělávání na pracovišti patří:

- Rotace práce – pracovník prochází všemi úkoly v podniku a získává přehled a představu o všech činnostech, které se v podniku dělají, také si zároveň prohlubuje své schopnosti
- Asistování – svěřením nového zaměstnance do rukou zkušeného pracovníka, jehož úkolem je předat znalosti dané profese, po celou dobu zaměstnanec pomáhá asistentovi a učí se od něj, dokud nezíská potřebné znalosti k výkonu samostatné práce
- Counselling – pracovník řeší své problémy se školitelem, jedná se v podstatě o konzultaci
- Coaching – pracovník je přesně veden a navigován k žádoucímu výkonu a také ke zvýšení jeho iniciativy, pracovník je neustále kontrolován a jsou mu neustále sdělovány připomínky
- Monitoring – obdobný systém coachingu, pracovník si tu vybírá svého mentora
- Instruktaž – pracovníkovi je ukázán pracovní postup a následně si tento pracovní postup vyzkouší, tím si pomalu osvojí danou činnost

- Pověření úkolem – pracovník plní úkol a je u toho sledován, tím je pracovník motivován

Vzdělávání mimo pracoviště

Metody se aplikují hromadně, tedy za přítomnosti všech zaměstnanců, toto vzdělávání je uskutečňováno v organizaci nebo mimo ni, ale ne v místě pracovního výkonu pracovníka (Šikýř, 2012).

- Seminář – vzdělávání pracovníků výkladem od prověřeného a zkušeného školitele, následná diskuse mezi ním a ostatními zaměstnanci, školitel musí zapojovat zaměstnance do vzájemné diskuse, aby nedocházelo ke snížení jejich motivace (Šikýř, 2012)
- Přednáška – sdělování a přednášení důležitých informací a poznatků, jde o monolog, kdy školitel hovoří k zaměstnancům (Koubek, 2015)
- Demonstrování – názorné ukázky a postupy ve skutečném prostředí, nebo na modelových situacích (Šikýř, 2012)
- Případová studie – hromadné řešení problému a najetí jejího správného výsledku (Šikýř, 2012)
- Outdoorové aktivity – zábavná forma vzdělávání za pomoci sportovních aktivit, kdy jsou využity schopnosti a přednosti pracovníků a jejich vývoj (Šikýř, 2012)

2.6.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Zhodnocení výsledků je prováděno na základě dotazníků nebo rozhovorů a za přítomnosti lektorů, zaměstnanců, manažerů. Výsledky slouží k dalšímu zlepšování. U náročných forem vzdělávání se vyhodnocení dělá až s dostatečným časovým odstupem, s odstupem se také provádí vyhodnocování, jestliže chce manažer zjistit, jak se za tu dobu zaměstnancům změnily názory, hodnoty, postoje. U metod jako je například instruktáž nebo demonstrování se vyhodnocování provádí bezprostředně po výkonu (Barták, 2023).

2.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků má velký vliv na motivaci zaměstnanců a také na správné plnění úkolů. Když je kontrola prováděna dobře, pravidelně a existuje u ní nějaká zpětná vazba, tak může zvýšit motivaci zaměstnance. To samé platí i v opačném případě, kdyby byla kontrola prováděna nepravidelně, špatným způsobem a bez sdělení hodnocení, tak by zaměstnanci byli demotivováni (Urban, 2017).

Hodnocení pracovníků je činnost, která spadá pod řízení pracovního výkonu, je to její nástroj. Je důležitou složkou řízení pracovního výkonu. Hodnocení je považováno za jednostrannou záležitost (shora dolů) (Kocianová, 2010).

Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor jednou za rok)	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní systém
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Záležitost personálního útvaru	Záležitost liniových manažerů

Zdroj: (Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007)

Hodnocení představuje velice klíčovou část, která dává organizaci informace o výkonech, schopnostech, ale i chování každého zaměstnance. Výsledky těchto tří faktorů se pak sdělují zpětnou vazbou k zaměstnancům. Cílem je zlepšit zaměstnancův výkon a chování. K hodnocení jsou využívány různé metody (Kocianová, 2010).

Provádění kontrol, které pak vedou k samotnému hodnocení má na starost vedoucí. Jestliže zaměstnanec bude vědět, že jeho práce bude kontrolována, tak daný úkol bude odpovědně vykonávat. Důležité je, aby kontrola neznamenal pro zaměstnance nedůvěru ze strany vedoucího. Nemá za úkol hledat chyby (Urban, 2017).

Zaměstnanci by měli dostávat více chvály než je tomu v dnešní době, například stačí pouhé projevení zájmu o danou práci zaměstnance, požádání ho o pomoc v oblasti, ve které vyniká nebo jeho názor (Ben & Tapani, 2017).

2.7.1 Podoba hodnocení zaměstnanců

Poskytování zpětné vazby zaměstnancům se provádí dvěma způsoby, formálním způsobem nebo neformálním (Šikýř, 2016).

- Neformální podoba – aplikuje se průběžně, aby se včas rozpoznalo a vyřešilo odchýlení od požadované podoby a stihl se učinit způsob nápravy (Šikýř, 2016)
- Formální podoba – provádí se pravidelně v určitém časovém úseku, manažer informuje zaměstnance o schopnostech a dosažených výkonech, podkladem k provádění jsou výsledky hodnotícího rozhovoru (Šikýř, 2016)

2.7.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Dle autorů Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021) se používají tyto metody hodnocení:

- Řízení podle stanovených cílů – zaměstnancům jsou stanoveny cíle, kterých by měli být schopni dosáhnout, ovšem je důležité, aby pro ně byly motivující, příklad cíle je například množství zhotovených výrobků
- Srovnání se standardním pracovním výkonem – při druhu konané práce a délce praxe by standardní výkon měl odpovídat průměrnému výkonu
- Testování a pozorování pracovního výkonu – zaměstnanec je sledován a testován při různých výkonech, například jazykové znalosti, ovládání práce na počítači a další
- Srovnání pracovníků – porovnávají se pracovní výkony mezi jednotlivými zaměstnanci, zde by mohlo docházet k subjektivnímu hodnocení ze stran nadřízených
- Hodnotící dotazník – vedoucí zpracovává dotazník, který by měl zahrnovat kritéria hodnocení, může ho vyplnit vedoucí i zaměstnanec a pak spolu mohou vést rozhovor o odlišnostech
- Metoda BARS – stejná metoda jako hodnotící dotazník, je tam navíc uvedeno slovní hodnocení jednotlivých úrovní
- Metoda kritických případů – metoda nenáročná na čas, která zaznamenává pozitiva i negativa za určité období, důležité je dobře popsat danou situaci, aby se mohla později vyhodnotit
- Sebehodnocení – zaměstnanec se sám zhodnotí a poté ho zhodnotí vedoucí a následuje diskuse mezi nimi

- 360° zpětná vazba – provádí se formou dotazníku, zaměstnanec hodnotí jeho spolupracovníci, nadřízení i podřízení a někdy i zákazníci, zaměstnanec získá přehled o svých stránkách a poté se může rozvíjet

2.7.3 Proces hodnocení

Proces hodnocení se skládá ze tří fází: přípravná fáze, získávání dokumentů a informací, vyhodnocování informací (Barták, 2023).

Procesem hodnocení se zabývá personální útvar v podniku. Jeho práce by měla odpovídat cílům a strategii organizace. V každém podniku je určeno období hodnocení, musí proběhnout proškolení hodnotitelů a s hodnocením jsou seznámeni manažeři i zaměstnanci firmy (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

Poté následuje získávání informací o pracovním postupu a následně vyhodnocování schopností, postupů, chování apod. (Barták, 2023).

2.8 Odměňování pracovníků

Předposlední personální činností, které se v mé práci budu věnovat je odměňování. Do odměňování pracovníků patří peněžní odměny ve formě mzdy nebo platu, ale také nepeněžní ve formě například povýšení (Koubek, 2015).

Odměňováním pracovníků by se mělo cílit také na motivaci pracovníků. Díky tomu si ředitelé ve svých firmách udržují své pracovníky a především pracovníky, kteří odvádějí kvalitní práci (Urban, 2017).

Firmy si musejí vytvořit mzdové uspořádání, které by mělo odpovídat pracovním pozicím, výši odpovědnosti, složitosti práce a vzdělání, a to pro všechny zaměstnance (Urban, 2017). Zaměstnanci, kteří mají uzavřenou pracovní smlouvu, jsou odměňováni mzdou, zatímco zaměstnancům pracujícím na DPP, DPČ jsou vypláceny odměny. Mzda i odměna musí být vždy dohodnuta před nástupem zaměstnance do pracovního poměru a před uzavřením pracovní smlouvy nebo dohody (Šikýř, 2016).

Pojmy týkající se odměňování pracovníků:

- Mzda – jde o peněžitou formu odměny, kterou vyplácí zaměstnavatel svým zaměstnancům za vykonanou práci, je poskytována se na základě uzavření pracovního poměru mezi oběma stranami (Šikýř, 2016)

- Plat – peněžitá odměna poskytovaná ve státní sféře (státní organizace-zaměstnavatel) svým zaměstnancům za odvedenou práci, plat dostávají zaměstnanci veřejné správy a služeb (Šikýř, 2016)
- Minimální mzda – mzda, na kterou má nárok každý zaměstnanec bez ohledu druhu vykonávané práce, dle zákoníku práce (Urban, 2017)
- Variabilní mzda – bonusová odměna zaměstnance, která je závislá na jeho výkonu nebo na výkonu týmu (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021)
- Struktura mzdy – určitá část základní mzdy, která vychází z tarifního stupně a část mzdy, která vyhází z výkonu nebo schopností zaměstnance (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021)
- Mzdové příplatky – příplatek je odměna, která je vyplacena zaměstnanci za zvýšený nároku na zaměstnance (Urban, 2017)
- Prémie – vyplácí se jednorázově společně s časovou nebo úkolovou mzdou (Šikýř, 2016)
- Zaměstnanecké výhody – předměty, služby, peněžní příspěvky poskytované zaměstnancům, například osobní automobil, telefon, výplaty v nemoci (Urban, 2017)
- Časová mzda – rozděluje se na hodinovou a měsíční, při hodinové mzdě se odměňuje za skutečně odpracované hodiny v daném měsíci, zatímco měsíční mzda je stálá celý měsíc (Šikýř, 2016)
- Úkolová mzda – je vyplácena podle množství a kvality odvedené práce (Šikýř, 2016)

Politika odměňování v organizaci

Politika odměňování zahrnuje soubory opatření, které podporují, aby podnik dosáhl cílů vyplívající ze strategie organizace. Tato politika je propojená s dalšími strategiemi týkající se lidských zdrojů, hlavně s rozvojem zaměstnanců. Říká také, že je dobré lidi odlišně odměňovat, podle toho, jak se do podniku vrací investice, kterou daný člověk přinesl (Kocianová, 2010).

Politika odměňování má na starost přilákat dostatečné množství uchazečů do organizace a odměňovat je. V organizacích, které ekonomicky prosperují a dosahují zisků by tato činnost měla vést k dosažení konkurenceschopného postavení. Měla by být uvážena a schválena zaměstnanci, dále by měla motivovat k lepším výkonům pracovníků, a také dohlížet na kontrolu nákladů práce ve srovnání s ostatními náklady podniku a v souladu s legislativou (Kocianová, 2010).

2.9 Péče o zaměstnance

Zaměstnavatel má povinnost dle legislativy pečovat o své zaměstnance. Dále může o zaměstnance pečovat dobrovolně, podle svého rozhodnutí, a to z důvodu zvýšení motivace svých zaměstnanců (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

2.9.1 Povinná péče

Do povinné péče dle Palíškové, Legnerové, Stříteského (2021) ze zákona patří:

- Dobré pracovní podmínky
- Odborný rozvoj zaměstnanců
- Stravování zaměstnanců
- Pracovní podmínky pro specifické skupiny zaměstnanců

Dobré pracovní podmínky

Zaměstnavatel je povinen vytvořit zaměstnancům dobré pracovní podmínky při výkonu jejich práce. Jedná se hlavně o pracovní dobu, režim práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci (Koubek, 2015).

Mezi povinnosti zaměstnavatele patří určení délky pracovní doby a doby odpočinku pro zaměstnance pracující v pracovním poměru. Nařizuje také práci přesčas, noční práci a pracovní pohotovost. Musí zajistit a připravit pracovní prostředí, které je bezpečné a neohrožuje zaměstnance na zdraví. Například zajištění dostatečného osvětlení, eliminaci hluku a prostorové uspořádání, klimatické podmínky a další věci, které by zaměstnance ohrožovaly na zdraví. Také má na starost předcházení ohrožení života a zdraví zaměstnanců. S tím souvisí povinnost zaměstnavatele vést evidenci o pracovních úrazech zaměstnanců a objasnění jejich vzniku. Zaměstnavatel musí rizikům předcházet a odstraňovat je, případně minimalizovat například pomocí ochranných pomůcek (Šikýř, 2012).

Odborný rozvoj zaměstnanců

Zaměstnanec by měl zaměstnancům umožnit prohloubení jejich kvalifikace (Kocianová, 2010).

Stravování zaměstnanců

Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci umožnit během pracovní doby stravování. Ve firmách může existovat stravovací zařízení, které zaměstnanci používají nebo zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům stravenky (Urban, 2017). Stravování zaměstnanců se netýká zaměstnanců, kteří jsou vysláni na pracovní cestu (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

Pracovní podmínky pro specifické skupiny zaměstnanců

Do této specifické skupiny se řadí ženy, zaměstnanci pečující o děti, zaměstnanci, kteří jsou mladší 18 let a těhotné ženy (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021).

2.9.2 Dobrovolná péče

Dobrovolnou péči má v rukách zaměstnavatel, jestliže zaměstnavatel pečuje o své zaměstnance nad zákonnou povinnost, získává tím konkurenční výhodu (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Do dobrovolné péče patří například sociální služby. To jsou služby, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci a jeho rodině. Patří sem například příspěvky na kulturní nebo sportovní akce, péče o děti zaměstnanců, pomoc při složité životní události, péče o pracovníky, kteří jsou již v důchodu, péče o ženy na mateřské, péče o životní prostředí v prostorách firmy (Kocianová, 2010).

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY, vznikla dne 1.4. 2007. V roce 2017 společnost změnila název, a to kvůli lepší výstižnosti činnosti podnikání. Její právní forma je akciová společnost. V čele organizace je představenstvo společně s ředitelem společnosti. Firma se řídí kolektivní smlouvou, která je každý rok nová. Nad touto kolektivní smlouvou je vyšší kolektivní smlouva ve formě odborů.

Její hlavní činností podnikání je údržba silnic a komunikací. Stará se o zimní a letní údržbu silnic, také zabezpečuje bezpečný silniční provoz tím, že například odstraňuje ze silnic spadlé větve ze stromů, usměrňuje dopravu na rozkopaných silnicích, vyznačuje uzavírky silnic a zpracovává jejich objížďky, umísťuje přenosné dopravní značky. Také zajišťuje služby spojené s údržbou a investicemi na nemovitém majetku, který má ve vlastnictví Královehradecký kraj. Zpracovává přípravy staveb a jejich realizaci. Dále se firma XY zabývá těmito činnostmi:

- Silniční motorová nákladní doprava
- Zprostředkování obchodu a služeb
- Technické činnosti v dopravě
- Poskytování technických služeb
- Údržba motorových vozidel
- Inženýrská činnost v investiční výstavbě
- Specializovaný maloobchod
- Pronájem a půjčování movitých věcí

Firma má hlavní centrálu v Hradci Králové a působí na celém území Královehradeckého kraje. Má ještě 5 závodů a 15 cestmistrovství:

- Závod Hradec Králové
 - Cestmistrovství Hradec Králové, Nové město nad Cidlinou
- Závod Jičín
 - Cestmistrovství Jičín, Kopidlno, Nová Paka, Hořice
- Závod Náchod
 - Cestmistrovství Náchod, Broumov, Jaroměř
- Závod Rychnov nad Kněžnou
 - Cestmistrovství Rychnov nad Kněžnou, Dobruška, Rokytnice v Orlických horách
- Závod Trutnov

- Cestmistrovství Trutnov, Dvůr Králové nad Labem, Vrchlabí

Většinový akcionář je kraj Královehradeckého kraje. Silnice a komunikace má firma rozděleny do příslušných tříd podle jejich majitelů. Existují silnice první, druhé a třetí třídy. Silnice první třídy spadají pod ředitelství silnic a dálnic. Silnice druhé a třetí třídy má na starost Královehradecký kraj. Silnice třetí třídy spadají ještě pod obce.

Ve firmě pracuje celkem 362 zaměstnanců, přepočtených zaměstnanců je 346. Většina zaměstnanců má uzavřený pracovní poměr. Pouze pár zaměstnanců pracuje na DPP a DPČ. Na DPP tu pracují auditoři a dělníci, kteří tu pracují pouze nárazově, například když nějaký zaměstnanec je na neschopence. Na DPČ jsou tu zaměstnáváni v zimním období topiči a dispečeri, kteří organizují v zimním období výjezdy. Více než 250 zaměstnanců pracuje v dělnické profesi. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové. Společnost je držitelem tří certifikátů – politiky kvality, bezpečnosti práce, environmentu a energetiky.

Hlavní centrála firmy sídlí na začátku Hradce Králové. Nachází se tam jedna administrativní budova a několik dílen, garáží a vrátnice. Budovy jsou střeženy kamerovým systémem.

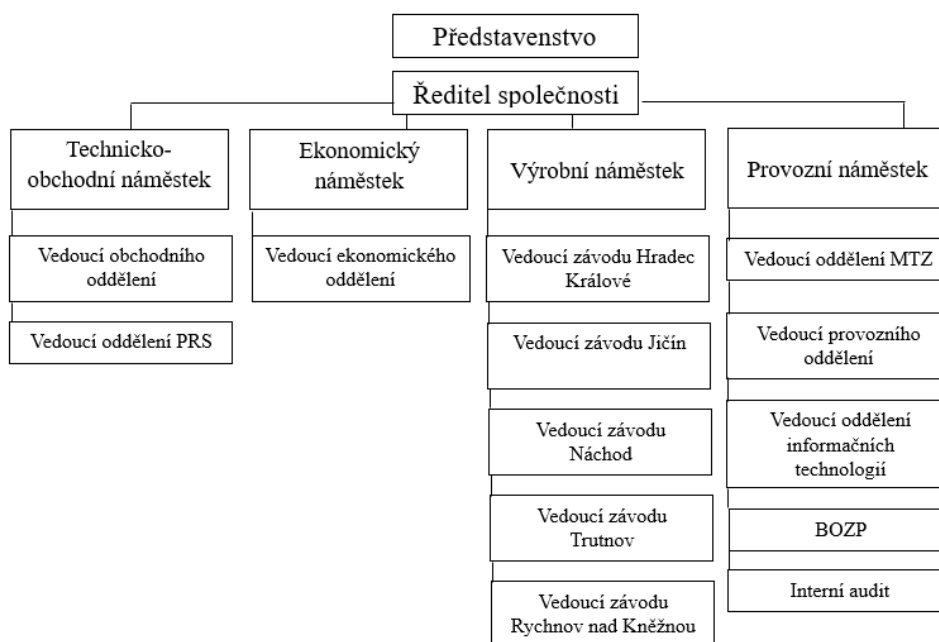
3.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti vyjadřuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. V čele společnosti stojí představenstvo a ředitel společnosti. Společnost má vytvořenou liniovou organizační strukturu. Ve firmě je pouze jeden personalista.

Pod ředitele společnosti spadají čtyři oddělení, technicko-obchodní, ekonomické, výrobní a provozní. Mají je na starost pověření náměstci. Každý náměstek svého oddělení má pod sebou vedoucího daného oddělení.

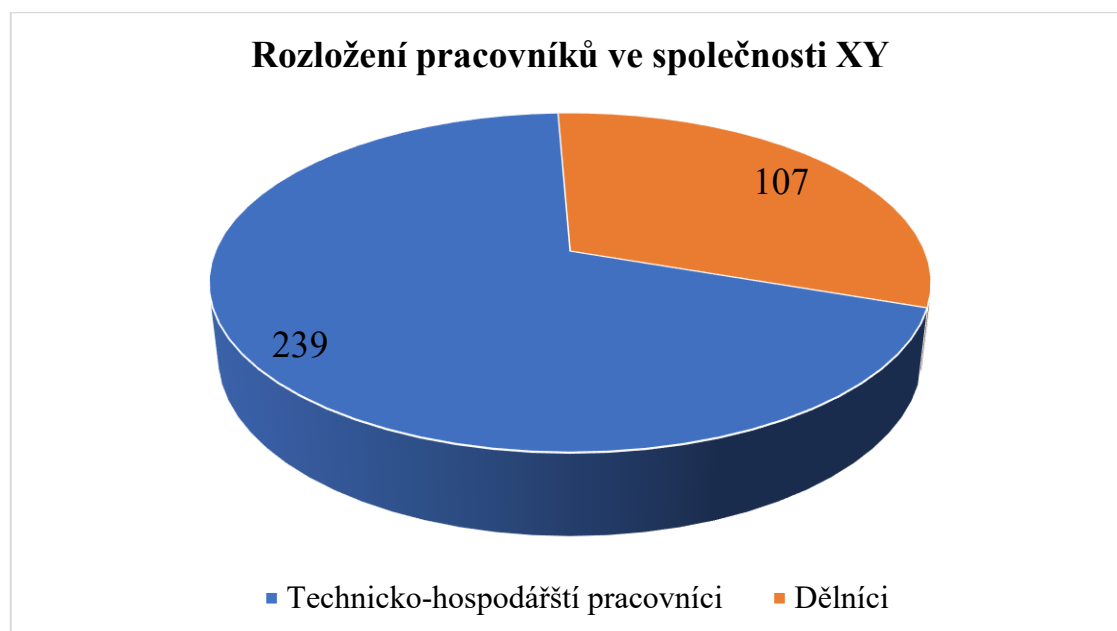
Technicko-obchodní náměstek se zabývá obchodními záležitostmi a přípravou staveb. Má pod sebou vedoucího obchodního oddělení a vedoucího oddělení příprav a realizace staveb. Ekonomický náměstek řídí ekonomickou oblast. Spadá pod něho ekonomické oddělení a personální oddělení. Zodpovídá za daňové odvody, finanční a provozní účetnictví, rozpočty, inventarizaci majetku apod. Výrobní náměstek má na starosti lidi, kteří zajišťují realizaci výkonu na komunikaci. Je nadřízený mistrům a referentům dopravy. Provozní náměstek spravuje oddělení materiálně-technického zabezpečení, provozní oddělení, IT oddělení. Zajišťuje BOZP a interní audit.

Přiložená organizační struktura je znázorněna pouze okrajově, z důvodu toho, že celá organizační struktura je velmi obsáhlá. **PŘÍLOHA A: Organizační struktura společnosti beze jmen** zobrazuje celou strukturu Společnosti XY.



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XY

Zdroj: vlastní zpracování, Interní dokument společnosti XY



Graf 1: Rozložení pracovníků ve společnosti XY

Zdroj: interní zdroj podniku

4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V PODNIKU XY

Personální činnosti v podniku XY má na starosti útvar personalistiky a mezd. Zajišťuje je personalista. Podnik se řídí metodickým předpisem personalistiky, jehož cílem je sjednotit všechny pracovně-právní postupy ve všech útvarech společnosti. Tento metodický předpis vydává personalista. Žádný zaměstnanec této společnosti není v žádné personální činnosti znevýhodňován nebo diskriminován. Firma se chová stejně ke všem zaměstnancům bez ohledu na pohlaví, rasu nebo barvy pleti a dalších faktorů.

Všechny informace o personálních činnostech mně byly poskytnuty interními dokumenty firmy a také rozhovorem. Rozhovor jsem dělala s vedoucím oddělení personalistiky a mezd.

V podniku XY existují tyto personální činnosti:

- Personální plánování
- Získávání zaměstnanců
- Výběr zaměstnanců
- Přijímání zaměstnanců
- Adaptace zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj
- Hodnocení a odměňování
- Péče o zaměstnance

4.1 Personální plánování

Ve společnosti XY není řešeno personální plánování. Vedení firmy se nezabývá potřebným počtem zaměstnanců do budoucna, například podle plánované zakázky. Neexistují tu plány rozvoje kariéry zaměstnanců. Není tu ani plán obsazovaných pozic v případě odchodu zaměstnanců do důchodu, na mateřskou neboli plán následovnictví. Podnik se tímto zabývá až když daná situace nastane. Tím, že v této společnosti neexistuje personální plánování, tak se společnost potýká s problémem, který je nedostatek obsazovaných zaměstnanců na dělnické profese, a to z důvodu nízké mzdy. Pouze tu má společnost sjednané dělníky, kteří zaskakují za pracovníky na neschopence. Tyto dělníci pracují ve společnosti na DPP.

4.2 Získávání zaměstnanců

Firma získává zaměstnance z vnitřních i z vnějších zdrojů, nejčastěji osobním kontaktem, na základě doporučení od ostatních zaměstnanců. Dále má firma uveřejněné nabídky volných

pracovních pozic na svých webových stránkách a na webu královehradeckého kraje. Také spolupracuje s úřadem práce a má nasmlouvané personální útvary – agentury.

Pokud dojde k uvolnění pracovní pozice, v první řadě je toto místo nabídnuto stávajícím zaměstnancům společnosti. Zaměstnanec se může přihlásit i do výběrového řízení na určitou pozici, ale to se stává minimálně.

Obsazovaná pracovní pozice musí být v souladu s požadavky a kvalifikací, která se hodí na dané pracovní místo. Firma v nabídce vždy zveřejňuje poslední termín podání přihlášek k výběrovému řízení.

4.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců se uskutečňuje v centrální budově v Hradci Králové. Společnost XY požaduje od uchazečů o zaměstnání motivační dopis, životopis, doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání, o délce praxe, řidičské a profesní průkazy. U techniků je velká výhoda vlastnit doklad ČKAIT, jde o potvrzení zvýšení kvalifikace, že mají oprávnění na stavbách schvalovat procesy.

Procesu přijetí zaměstnance předchází výběrový pohovor, který firma dělá u všech uchazečů na všechny pozice i ty nejnižší. U zaměstnanců, kteří byli firmě doporučeni někým známým a ručeji za ně se výběrový pohovor nekoná. Firma při výběru zaměstnanců nikoho nediskriminuje ať už z hlediska pohlaví nebo věku.

Firma používá při výběru zaměstnance strukturovaný pohovor, kde má předem stanoven průběh, otázky v příslušném pořadí a odpovědi. Strukturovaný pohovor trvá 30-90 minut (Šikýř, 2012). Pohovoru se účastní personalista, vedoucí a náměstek toho oddělení na něž se uchazeč hlásí.

Pohovor vede personalista, na začátku seznámí uchazeče se společností, její hlavní činností a působností. Seznámí ho s náplní práce pracovní pozice, její odpovědností a způsobilostí. Poté dá prostor uchazeči, aby se představil a vznesl požadavky na danou práci. Pak pokládá uchazeči otázky. Otázky pokládá personalista a doplňující otázky pak pokládá vedoucí oddělení na něhož se uchazeč hlásí.

Konečné rozhodnutí o přijetí uchazeče je v kompetenci náměstka s vedoucím daného oddělení. Přihlíží se i k názoru personalisty, jehož úkolem je informovat vybraného kandidáta o přijetí. Výsledek je mu sdělen telefonicky okamžitě po ukončení rozhodnutí výběrového pohovoru.

Neúspěšní uchazeči jsou informováni do dvou dnů od vyhlášení výsledků, a to buď telefonicky nebo emailem. Tuto akci provádí personalista a celkový proces získávání zaměstnanců trvá ve firmě cca 1 měsíc.

Firma nevyužívá žádné metody testování při výběru zaměstnanců jako například testy inteligence, schopností, skupinové metody.

4.4 Přijímání zaměstnanců

Poté co firma vybere nejlepšího uchazeče, který se ucházel o dané pracovní místo, tak ho musí také přijmout. Přijímání je proces, který následuje hned po výběru.

Firma XY před uzavřením pracovně-právního vztahu se zaměstnancem, pošle zaměstnance k firemnímu lékaři na zdravotní prohlídku, aby se zjistilo zda bude zaměstnanec schopen vykonávat danou práci. Firma má s lékařem uzavřené pracovně-lékařské služby. Zaměstnanec může jít k lékaři nejpozději v den nástupu do práce. Když bude zaměstnanec schopen k výkonu práce, tak firma vyhotovuje dokumenty které jsou k uzavření pracovně-právního vztahu potřebné. Tyto dokumenty musí být podepsané ředitelem společnosti a také náměstkem příslušného útvaru. Mezi tyto dokumenty patří pracovní smlouva, dohoda o provedení práce/pracovní činnosti. Dále mzdový výměr, informace o právech a povinnostech zaměstnance, pracovní náplň a dokumenty související s nařízením GDPR. Tyto dokumenty firma vyhotovuje nejpozději tři pracovní dny před nástupem zaměstnance do práce.

Pracovní poměr vzniká dnem nástupu zaměstnance do práce, den nástupu je sjednán v pracovní smlouvě. Nejpozději v den nástupu zaměstnanec podepíše všechny dokumenty, které firma připravila před jeho nástupem. Řidič ještě musí podepsat čestné prohlášení, že nemusí vrátit řidičský průkaz.

Poté co zaměstnanec podepíše veškeré dokumenty, tak absolvuje základní školení dle osnov a požadavků IMS. Je seznámen s politikou, cíli a programy firmy v IMS a také s havarijními plány v oblasti EMS. Zaměstnanec, který nastupuje na pozici vedoucího musí být proškolen hned první den nástupu do práce. Osoba, která má na starost BOZP předá záznam o školení personalistovi, který to zapíše na firemní intranet a uloží do personální složky.

Dále je zaměstnanec seznámen s pracovními podmínkami, s návody jak obsluhovat stroje a zařízení a také jak je udržovat. S BOZP, požární ochranou a ochranou životního prostředí.

Personalista zkontroluje platnost dokumentů, které zaměstnanci prokazují jeho kvalifikaci k pracovnímu výkonu. Poté personalista se souhlasem zaměstnance vyhotoví fotokopii dokladů a zadá je na intranet společnosti. Potom personalista musí ještě uzavření pracovně-právního vztahu zadat do SoftPC Personalistika a SoftPC Deníku. Musí ještě udělat kopie veškerých dokumentů a předat je mzdové účetní. Dále musí zadat nového zaměstnance do programu Soft PC SQL, zadat na intranet společnosti pracovněprávní dokument, buď pracovní smlouvu, DPČ, DPP dle místa výkonu práce zaměstnance, to se dělá kvůli kontrole. Personalista potom aktualizuje organizační schéma společnosti do platného organizačního řádu a předá to ke schválení řediteli, teprve poté to uveřejní na firemní intranet.

4.5 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců se v této společnosti provádí. Zajišťují ji vedoucí pracovníci a v terénu zvolený zaměstnanec. Adaptační proces ve firmě XY probíhá 3 měsíce. Firma nemá žádný adaptační program nebo plán adaptace.

4.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Personalista pro firmu organizuje a zajišťuje školení, objednává školitele, vyžaduje od školitele osnovu školení, stanovuje termín školení, zajišťuje školící místnost, vystavuje prezenční listinu a kontroluje účast na školení. Vede seznam odborností zaměstnanců. Objednávku školení potvrdí náměstek útvaru podpisem. Toto vše se dělá měsíc před termínem školení. Na začátku vzdělávání se musí provést kalkulace. Kalkulaci dělá personalista. Podle jeho odhadů je předpoklad vzdělávacích nákladů 9 000 Kč na osobu.

Personalista u každého zaměstnance do programu SoftPC zadá druh školení, datum posledního školení, upozornění na budoucí školení.

Seznam zaměstnanců, kteří se zúčastní v budoucnu školení odešle personalista nadřízeným zaměstnancům, kteří mohou seznam zaměstnanců doplnit, podle toho, u kterých zaměstnanců je třeba doplnit odbornou způsobilost. Také mohou některé zaměstnance ze seznamu vyškrtnout.

Školení týkající se oblasti IMS se dělá 1x ročně při zahájení běžné údržby. Výjimku mají zaměstnanci zimní údržby. Školení jsou povinná pro všechny zaměstnance na všech úrovních, takže i pro administrativní zaměstnance.

Školení musí být v souladu s tematickými plány a časovými rozvrhy pro BOZP a požární ochranou. V oblasti EMS školení obsahuje seznámení s registrem environmentálních aspektů, s povinnostmi v oblasti odpadů, s havarijními plány, s požadavky na ochranu ovzduší, vody a půdy.

V rámci školení EnMS se zaměstnanci musí seznámit s požadavky na energetickou disciplínu a povinnostmi v oblasti hospodaření s energií. Školení před zimní údržbou jsou povinni absolvovat všichni zaměstnanci, kteří se podílejí na zajištění zimní údržby, to platí i v případě pracovního zařazení – dispečera. Školení je prováděno dle osnovy školení a v termínu před zahájením zimní údržby. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s politikou, cíli a programy společnosti v IMS, také s havarijními plány v oblasti EMS.

Záznam školení předá školitel personalistovi, ten to zadá na intranet společnosti dle středisek. Pokud jsou součástí školení testy, tak personalista vede pouze jejich evidenci.

Personalista eviduje účast na nepovinných i povinných školeních a kurzech, také kontroluje termíny plnění školení v SoftPC – Personalistika. O výsledku písemně informuje přímého nadřízeného zaměstnance. V případě, kdy se zaměstnanec nemůže školení zúčastnit pro překážky na straně zaměstnance či zaměstnavatele, tak mu personalista zajistí nový termín školení a uvědomí o něm zaměstnance i jeho nadřízeného.

Školitel předává personalistovi prezenční listinu, osnovu školení, testy, fakturu za provedení školení. Personalista to následně zadá na intranet společnosti.

Školitel musí mít odbornou způsobilost, která je uvedena na intranetu společnosti BOZP PO EN REVIZE – dokumenty pro všechny, personální, certifikáty, živnostenské listy a oprávnění školitelů.

Personalista pak rozúčtuje fakturu dle nákladových středisek a zajistí podpis náměstka útvaru. Také vyhotoví program školení a kurzů do 31. ledna příslušného kalendářního roku a předloží ke schválení řediteli společnosti. Schválený program školení a kurzů umístí na intranet společnosti. Dává také návrhy na zkvalitnění systému vzdělávání a v návaznosti provádí výběr vzdělávacích institucí. Personalista eviduje dále dokumenty o školeních a kurzech dle cestmistrovství.

4.7 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

V této firmě je většina zaměstnanců odměňována mzdou, mají uzavřený pracovní poměr. Ten je stvrzen pracovní smlouvou, která musí být písemná, před nástupem do zaměstnání a její součástí je mzdový výměr, na kterém je dohodnuta výše mzdy. Zaměstnanci, kteří tu pracují na DPČ, DPP nedostávají mzdu, ale odměnu.

Společnost XY má zájem o dobrou prosperitu, výkonnost, chce dosahovat výborných ekonomických výsledků a mít ustálené pracovní síly. V těchto případech by chtěla zvyšovat reálné mzdy zaměstnanců. Firma má uzavřenou kolektivní smlouvu s odborovou organizací. V jejím průběhu dochází ke vzájemným jednáním, na kterých průběžně hodnotí vývoj mezd a ostatní nároky a podněty zaměstnanců. Odborová organizace se podílí na tom, aby za srovnatelných ekonomických výsledků, neklesly průměrné mzdy pod úroveň minulých let.

Při odměňování se společnost řídí kategoriemi prací. Ty jsou rozděleny do tabulky dle 8 skupin prací, kdy každá je odstupňována složitostí, náročností a druhem práce.

Tabulka 2: Nejnižší úrovně zaručené mzdy podle 8 skupin

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč za hodinu	Nejnižší úroveň zaručené mzdy v Kč za měsíc
1	109	18 100
2	117	20 100
3	132	22 400
4	144	24 600
5	171	28 000
6	178	29 100
7	202	32 500
8	216	35 800

Zdroj: interní zdroj podniku

Stanovení tarifních stupňů zaměstnancům se provádí podle převážně vykonávané práce či funkce a podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a podle obtížnosti pracovních podmínek. O změně tarifního stupně musí být vždy zaměstnanec informován.

Zaměstnanec dostává ke své mzdě příplatky, náhradu mzdy a zvýhodnění. V této společnosti mají následující příplatky a zvýhodnění:

- Mzda za svátek
- Příplatek za práci ve stíženém prostředí
- Mzda za noční práci
- Mzda za práci přesčas, v sobotu, neděli
- Náhrada za dovolenou a pracovní neschopnost

Společnost také vyplácí zaměstnancům odměny a prémie. Jsou to nadtarifní složky mzdy, tato složka se přiznává podle měřitelných ukazatelů.

Odměny navrhuje vedoucí zaměstnanec za úspěšné splnění mimořádných pracovních úkolů. Návrhy na odměny musí být písemné a vždy odůvodněné. Návrh odměn schvaluje ředitel společnosti.

Odměna za loajalitu ke společnosti a dobré pracovní výsledky bude poskytnuta zaměstnanci u příležitosti:

Tabulka 3: Odměny za loajalitu ke společnosti

Doba trvání pracovního poměru ve společnosti	Odměna v Kč
5 let	4 000
10 let	6 000
15 let a dále následujících každých 5 let	8 000

Zdroj: interní zdroj podniku

Odměna za dobré pracovní výsledky bude poskytnuta zaměstnanci u příležitosti:

- Prvního skončení pracovního poměru při odchodu do starobního důchodu
- Prvního odchodu do invalidního důchodu pro invaliditu I., II. a III. Stupně

Tabulka 4: Odměny za odchod do invalidního, starobního důchodu

Doba trvání pracovního poměru ve společnosti	Odměna v Kč
Nad 5 let – do 10 let	4 000
Nad 10 let – do 15 let	6 000
Nad 15 let	8 000

Zdroj: interní zdroj podniku

Zaměstnancům je také udělována odměna za pracovní pohotovost. Pracovní pohotovost je čas, kdy zaměstnanec má volno, ale musí být připraven vykonat pracovní činnost v případě naléhavé potřeby. Musí být dohodnuta v pracovní smlouvě. Při odlišném místě výkonu práce, než je stálé pracoviště zaměstnance, musí s tímto vyslovit souhlas. Doba pohotovosti, se do pracovní doby nezapočítává, pokud nedojde k výkonu práce (Česko, 2006 b).

Společnost také poskytuje svým zaměstnancům prémie. Prémie je nenároková složka mzdy a zaměstnanci ji navrhuje jeho přímý nadřízený vedoucí pracovník a schvaluje ředitel společnosti. V této firmě se poskytují prémie za hospodářský výsledek společnosti. Stanovuje je představenstvo společnosti. Návrh na výplatu prémie ke schválení představenstvu předkládá ředitel společnosti.

Mzda je poskytována zaměstnancům měsíčně pozadu, a to vždy 14. dne následujícího kalendářního měsíce.

Ve společnosti XY se provádí hodnocení pomocí pozorování pracovního výkonu, které dělá vedoucí zaměstnanec. Neexistuje tu žádné srovnání pracovníků, například podle četnosti pracovní neschopnosti, dodržování pracovní docházky a sebehodnocení nebo model 360° zpětné vazby.

4.8 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je důležitou součástí personálních činností. Zaměstnavatel pečuje o své zaměstnance povinně dle legislativy, ale také dobrovolně. V této společnosti se péči o zaměstnance věnují, a to v těchto směrech:

- Pracovní doba
- Zdravotní péče
- Rekreační péče a péče o děti zaměstnanců

- Závodní stravování
- Zabezpečení v nezaměstnanosti
- Dovolena na zotavenou a pracovní volno
- Bytová politika
- Penzijní připojištění
- Ostatní benefity
- Odborný rozvoj zaměstnanců

Pracovní doba

Pracovní dobu i dobu odpočinku pro zaměstnance s uzavřenou pracovní smlouvou určuje zaměstnavatel.

Na vlastní žádost zaměstnance je možno se dohodnout na zkrácené pracovní době. Protože hlavní pracovní období je od jara do podzimu, v zimním období se firma řídí nařízením vlády č. 589/2006 Sb., o údržbě pozemních komunikací a dochází k úpravě pracovní doby i doby odpočinku (Česko, 2006 a).

Pracovní doba v zimě, při údržbě silnic nebo likvidaci živelných pohrom následkem počasí, nesmí překročit 60 hodin za týden. Délka směny může být maximálně 16 hodin. Mezi dvěma směnami musí být alespoň 11 hodin doby pracovního volna během 24 hodin po sobě jdoucích. Vyrovnávacím obdobím je jeden rok, to je 52 týdnů po sobě jdoucích a je to proto, aby nebyla překročena zákonná týdenní pracovní doba (Česko, 2006 a).

Zaměstnavatel může pracovníkům údržby zkrátit odpočinek mezi dvěma směnami až na 6 hodin, v zimním období. Pokud je předešlá směna menší než 6 hodin, je možno ji pokrátit až na délku trvání této směny, minimálně však na dobu 3 hodin. Pokud dojde ke zkrácení odpočinku, tak pouze za podmínky, že ten následující bude prodloužen o dobu zkráceného volna (Česko 2006 a).

Zdravotní péče

Zdravotní dokumentaci zpracovává personalista, který má na starost zajištění pracovně-lékařské prohlídky ať už vstupní, výstupní nebo periodickou. Personalista spolupracuje s lékařem pracovně-lékařských služeb. Eviduje kartu zaměstnance s datem narození, pracovním zařazením, zařazením do rizik podle rozhodnutí o dané kategorizaci, obsluhou strojů, řízením dopravních prostředků, manipulací s nebezpečnými chemickými látkami, prací ve výškách a v noci. Personalista zodpovídá za dodržování zákonem stanovených

termínů pracovně-lékařských prohlídek. Zaměstnanec musí podepsat u lékaře seznámení se svým zdravotním stavem. Personalista a vedoucí pracovníci této společnosti zajišťují kontrolu pracovišť a závodů, spolupracují přitom s lékařem pracovně-lékařských služeb.

V oblasti týkající se zdravotní péče zaměstnavatel zajišťuje a uhrazuje pravidelné kontroly zdravotního stavu a to:

- U zaměstnanců ve věku 18-49 let nejméně 1x po šesti letech trvání pracovního poměru
- U zaměstnanců ve věku 50 let a více nejméně 1x po čtyřech letech trvání pracovního poměru

U zaměstnanců, kteří vykonávají rizikové práce zaměstnavatel zajišťuje na své náklady fyzioterapeutickou péči. Zaměstnavatel také hradí zaměstnanci náklady na speciální zdravotní prohlídky, na které je posle v souvislosti kvůli potřebě absolvování kurzů nebo školení. Dále platí výdaje dopravně psychologického vyšetření, a to pouze stávajícím zaměstnancům při povinně preventivní prohlídce.

Rekreační péče a péče o děti zaměstnanců

Společnost poskytuje příspěvek na pobytovou rekreaci zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům. Může také přispívat dětem svých zaměstnanců na ozdravné nebo rekreační pobyty – tábory, školy v přírodě. Dále přispívá na rehabilitační aktivity, masáže, sauny, plavání a jiné tělovýchovné činnosti. Svůj podíl na příspěvcích má také odborová organizace této společnosti.

Závodní stravování

Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům závodní stravování v průběhu směn. Poskytuje jim příspěvek na závodní stravování ve formě stravenek. Pracovní směna musí být minimálně 4 hodiny dlouhá, aby zaměstnanec měl nárok na získání stravenky. Za jednu odpracovanou směnu se poskytuje 1 stravenka. Stravenky jsou poskytovány všem zaměstnancům na všech pozicích. Hodnota stravenky v této společnosti je 140 Kč, společnost přispívá 75 Kč, sociální fond 52 Kč a zaměstnanec si platí 11 Kč.

Zabezpečení v nezaměstnanosti

Pokud má zaměstnanec vůči zaměstnavateli závazek – finanční půjčka a dojde k rozvázání pracovního poměru, je možnost dohodnout odklad splácení, ale pouze na dobu jednoho roku.

Dovolená na zotavenou a pracovní volno

Zaměstnanci společnosti mají nárok na 5 týdnů dovolené (200 hodin) v kalendářním roce. Za práci přesčas jim nevzniká nárok na dovolenou. Zaměstnavatel seznamuje své podřízené s termínem a délkou hromadného čerpání s dostatečným předstihem a po vzájemné domluvě s odborovou organizací. Zaměstnancům pečujícím o děti do 10 let je poskytováno maximálně šest dní pracovního volna během roku bez náhrady mzdy a zároveň až dva týdny pracovního volna v době školních prázdnin, také bez náhrady. Tyto příspěvky je možno poskytnout, pokud to dovolí provozní důvody firmy.

Všem zaměstnancům jsou poskytovány ochranné nápoje a účinné doplňky stravy. Zaměstnavatel společně s odbory pomáhá zaměstnancům ve finanční tísní z důvodu pracovního úrazu nebo nemoci z povolání. Každý zaměstnanec společnosti XY je zahrnut do pojistky společnosti – skupinové úrazové pojištění.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům osobní ochranné pomůcky a zajišťuje bezpečné pracovní prostředí. V případě, že si bude zaměstnanec sám zajišťovat pracovní ochranné prostředky, bude mu na to zaměstnavatel přispívat měsíční částku v hotovosti. Výše částky se odvíjí podle dané profese.

Tabulka 5: Poskytovaná částka zaměstnanci na úhradu nákladů

Profese	Částka v Kč
Pracovníci dílny	15 Kč/den
Řidiči a stavební dělníci	10 Kč/den
THP pracovníci	3 Kč/den

Zdroj: interní zdroj podniku

Bytová politika

Zaměstnavatel může ze sociálního fondu poskytnout zaměstnanci půjčku na bytovou výstavbu nebo při koupi bytu.

Penzijní připojištění

Zaměstnavatel může zaměstnanci přispět na penzijní připojištění se státním příspěvkem. Musí být uzavřena smlouva a minimální poskytující částka je 100 Kč/ měsíc a je poskytována až po

3 měsících zkušební doby. Zaměstnancům na mateřské, rodičovské dovolené a poživatelům starobního důchodu se příspěvek na penzijní připojištění neposkytuje.

Ostatní benefity

Zaměstnancům na některých pozicích je poskytován služební telefon a automobil, a to i k soukromým účelům, v tom případě je zaměstnanci dodaněno ve mzdě 1 % z PC automobilu. Zaměstnanci mohou také používat soukromý automobil ke služebním účelům. Pokud zaměstnanci používají soukromý automobil ke služebním účelům, většinou na příkaz svého nadřízeného, po návratu musí vyplnit cestovní příkaz a služební cesta jim bude uhrazena.

Odborný rozvoj zaměstnanců

Zaměstnancům je umožňováno školení nebo studium za účelem zvýšení kvalifikace.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

Ve společnosti XY jsou personální činnosti zajišťované personalistou. Všechny činnosti má personalista dobře vypracované a umí se v nich orientovat. K tomuto úsudku jsem dospěla při rozhovoru a komunikaci s ním. Teoretický návod personálních činností je v souladu s praktickou analýzou, kterou jsem prováděla.

Ve společnosti jsou tyto personální činnosti: získávání pracovníků, výběr, přijímání, adaptace, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování a péče o zaměstnance. Jediná personální činnost, která v podniku neexistuje je personální plánování zaměstnanců.

Personální plánování se v této společnosti neprovádí. Firma neplánuje potřebné množství zaměstnanců, pokrytí potřeby zaměstnanců ani personální rozvoj zaměstnanců. Nemají žádný plán následnictví, například z důvodu odchodů zaměstnanců do důchodu, na mateřskou. Nikdy se neví, jaký zaměstnanec nastoupí na pozici zaměstnance, který už ve firmě nebude dále pracovat. Přebytek a nedostatek zaměstnanců se řeší vždy v daný čas potřeby.

Z mého pohledu by bylo ve firmě dobré personální plánování zajistit, jelikož se firma potýká s nedostatkem zaměstnanců na těch nejnižších pozicích, a to z důvodu nízké mzdy. Firma by měla změnit systém odměňování pro tyto pracovníky. Pomocí personálního plánování by firma mohla mít potřebné množství těchto zaměstnanců. Kdyby si firma vypracovala plán následovnictví a plán potřebného množství zaměstnanců, ušetřila by náklady týkající se přijímání nového zaměstnance a mohla by tyto peníze investovat do zvýšení mezd dělníků. Firma má zajištěné pouze dělníky na DPP, kteří vypomáhají, když nějaký dělník nemůže vykonávat svoji práci a je na neschopence.

V této firmě se mi líbí, že vyhledává zaměstnance jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů, informuje o volných pracovních pozicích nejdříve zaměstnance své společnosti než uchazeče z vnějšku. Tím dává najevo loajalitu ke svým zaměstnancům. Oceňuji, že při rozhodnutí o výběru zaměstnanců se vedoucí daného oddělení společně s náměstkem ptá na názor personalisty. Podle personalisty, se kterým jsem dělala rozhovor, ve všech organizacích nemusí dostat personalista možnost ovlivnit přijetí zaměstnance.

Další věc, kterou v této firmě oceňuji je, že se zaměstnancům vyplácejí po určitém čase odměny za loajalitu a prémie za hospodářský výsledek společnosti a také, že zaměstnavatel zajišťuje, aby průměrné mzdy zaměstnanců nepoklesly pod průměrné mzdy v předchozím roce.

U této firmy oceňuji péči o zaměstnance, a to hlavně v oblasti rekreační péče a péče o děti zaměstnanců a příspěvek na penzijní připojištění. Tím, že společnost poskytuje příspěvek na penzijní připojištění, tak je to přínosné pro obě strany, jak pro zaměstnance, tak pro firmu, pro firmu hlavně z hlediska daní, jelikož si toto penzijní připojištění dává do nákladů, což snižuje hospodářský výsledek.

Společnost nevyužívá při výběru zaměstnanců žádné testování jako jsou například testy inteligence, schopností nebo assessment centra. Myslím si, že by bylo dobré při výběru zaměstnanců na vyšší pozice zavést assessment centra. A to z důvodu toho, aby si firma předem ověřila schopnost týmové práce a řešení modelových situací zaměstnanců. Zároveň by to pro podnik znamenalo časovou náročnost, jelikož toto testování je náročné na čas. Také by to podniku zvýšilo náklady, které souvisejí se školením hodnotitelů, kteří musí v assessment centru zaměstnance hodnotit. Když by nebyli dostatečně proškoleni, mohli by vybrat nesprávného zaměstnance na dané pracovní místo, který by zbytečně podniku zvyšoval náklady například na péči a vzdělávání a poté by byl stejně propuštěn (Palíšková, Legnerová, & Stříteský, 2021). Společnost XY by také mohla při zajišťování assessment center využít služeb externí firmy. Tím pádem by to pro podnik neznamenovalo žádnou časovou náročnost ani náklady na školení hodnotitelů, ale pouze náklady hrazené externí firmě. Náklady na externí firmu jsou nákladnější než, když si firma toto testování zajišťuje sama. Nevýhodou je, že externí firma nemusí mít dostatečné informace o společnosti (Šikýř, 2012).

Negativně hodnotím odměňování zaměstnanců, kteří jsou během roku vícekrát v pracovní neschopnosti nebo mají problém s dodržováním pracovní morálky. Firma žádné takové hodnocení neprovádí a odměňování je pro všechny ve stejné výši. Toto bych doporučila změnit, protože si myslím, že odlišné odměňování v této oblasti povede k lepší motivaci zaměstnanců. Firma by měla vypracovat vnitropodnikovou směrnici, kde například při pracovní neschopnosti delší než 30 dní v roce bude odměna krácena o 10 %.

Společnost hodnotí zaměstnance pouze na základě pozorování jejich pracovního výkonu, myslím si, že by tato firma mohla zkusit zavést metodu 360° zpětné vazby, kde zaměstnance hodnotí jeho nadřízený, podřízený a spolupracovníci. Podle mého názoru by to zvýšilo motivaci zaměstnance a zlepšilo jeho pracovní výkon.

Líbí se mi, že nikdo ze zaměstnanců není znevýhodňován z důvodu pohlaví, barvy pleti a dalších diskriminačních faktorů.

ZÁVĚR

Bakalářská práce s názvem Analýza personálního řízení ve vybraném podniku se dělí na dvě části, teoretickou a analytickou.

V první části mé práce jsem se věnovala teorii. Nejdříve jsem vymezila základní pojmy související s personálním řízením, jako je například personální politika nebo personální strategie. Také jsem se tam věnovala subjektům personálního řízení. Potom jsem se věnovala dílčím činnostem personálního řízení, a to personálnímu plánování, získávání pracovníků, výběru pracovníků, přijímání, adaptaci, vzdělávání a rozvoji, hodnocení a odměňování a péči o zaměstnance.

Ve druhé části jsem se zabývala analýzou, kterou jsem vypracovala v mnou zvolené firmě. Cílem bylo na základě provedené analýzy personálních činností identifikovat a provést zhodnocení stávající úrovně personálního řízení ve společnosti XY. Společnost jsem nazvala XY, a to z důvodu anonymity firmy. Představila jsem společnost a její organizační strukturu. Poté jsem analyzovala všechny personální činnosti v tomto podniku. Prováděla jsem analýzu činností, které jsem popisovala v teoretické části. Analýza probíhala formou rozhovoru s vedoucím oddělení personalistiky a mezd, a také pomocí interních dokumentů, které mi firma poskytla.

Dále jsem se věnovala zhodnocení výsledků a návrhům ke zlepšení, kde jsem pochválila to, co se mi ve firmě líbí a také vytkla to, co ve firmě chybí nebo není vykonáváno dle mého názoru dobře. Formulovala jsem tam také návrhy ke zlepšení.

Mým cílem bylo zjistit, zda se personální činnosti v podniku XY, kde jsem prováděla svoji analytickou bakalářskou práci, aplikují podobně jako v části teoretické. Neshledala jsem v této firmě žádné velké odchylky mezi teorií a praxí. Jedná se pouze o pár drobných připomínek k oblasti odměňování, personálního plánování a metod přijímání zaměstnanců.

Na konci této práce jsou vloženy přílohy, jedna se týká organizační struktury firmy a druhá polostrukturovaného rozhovoru s personalistou.

Z mého pohledu firma provádí personální činnosti dobře a z velké části, tak jak je popisováno v teorii.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory. 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FURMAN, Ben a Tapani AHOLA. *Nikdy není pozdě na spokojený tým: model dvojitě hvězdy*. Přeložil Johana SANDQVIST. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1256-0.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. Praha: ASPI, [2007] -. ISBN 978-80-7598-976-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

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.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3675-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ČESKO, 2006 a. Nařízení vlády č. 589/2006 Sb., nařízení vlády, kterým se stanoví odchylná úprava pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě. In: *Zákony pro lidi* [online]. c AION CS 2010-2023 [cit. 2023-05-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-589>

ČESKO, 2006 b. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi* [online]. c AION CS 2010-2023 [cit. 2023-05-18]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

OSTATNÍ ZDROJE

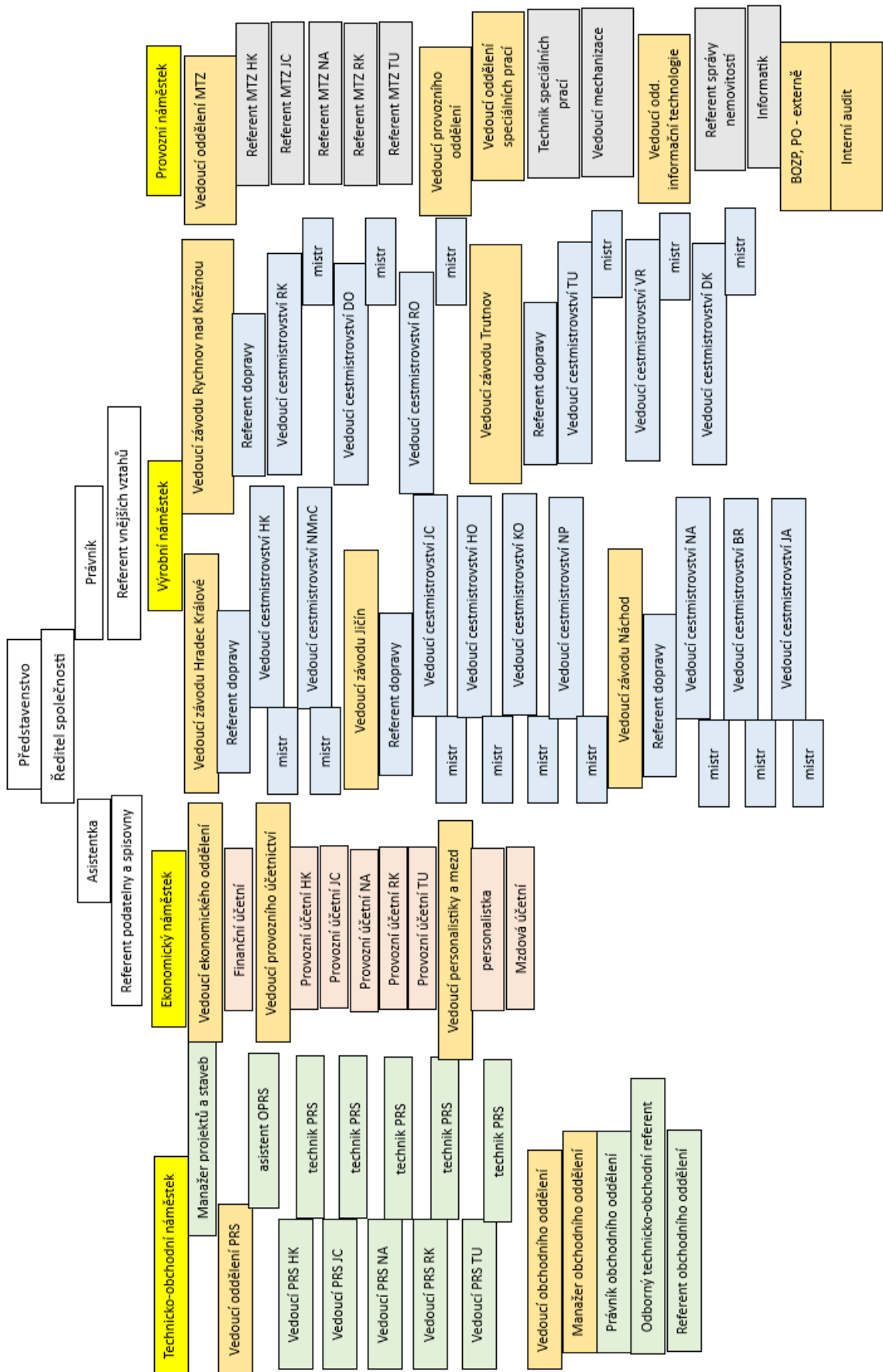
Interní dokumenty společnosti XY

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Organizační struktura společnosti beze jmen

PŘÍLOHA B: Polostrukturovaný rozhovor (otázky)

PŘÍLOHA A: Organizační struktura společnosti beze jmen



PŘÍLOHA B: Polostrukturovaný rozhovor (otázky)

Seznámení se společností:

1. Kdy společnost XY vznikla?
2. Jaká je právní forma společnosti?
3. Kdo je v čele společnosti?
4. Jaká je hlavní činnost podnikání?
5. Kde se nachází hlavní sídlo a pobočky?
6. Kolik zaměstnanců firma zaměstnává?
7. Jaký je podíl dělníků a THP ve společnosti?

Personální plánování:

1. Existuje v této společnosti personální plánování?
2. Je vypracován personální plán?

Získávání zaměstnanců:

1. Z jakých zdrojů se získávají zaměstnanci?
2. Kde všude jsou uveřejněné nabídky zaměstnání?

Výběr zaměstnanců:

1. Kde probíhá výběr zaměstnanců?
2. Jaké dokumenty společnost vyžaduje od uchazečů?
3. Jaký typ pohovoru se ve společnosti preferuje (nestrukturovaný, strukturovaný, polostrukturovaný)?
4. Používá se při výběru testování uchazečů (testy inteligence, skupinové metody)?
5. Kdo všechno se účastní výběrového pohovoru?
6. Kdo vede pohovor?
7. Na kom závisí konečné rozhodnutí?
8. Jakou formou firma informuje potencionálního zaměstnance o přijetí?
9. Informují se i neúspěšní adepti?

Přijímání zaměstnanců:

1. Jaké procesy se musí zajistit před přijetím zaměstnance?
2. Jaké dokumenty jsou nutné k uzavření pracovně-právního vztahu?

3. Kdo má na starost proces přijetí zaměstnance?

Adaptace zaměstnanců:

1. Existuje v této společnosti adaptace zaměstnanců?
2. Je vypracovaný adaptační plán nebo program?
3. Kdo zajišťuje adaptaci (patron)?
4. Jak dlouho probíhá adaptace?

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:

1. Probíhá ve firmě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
2. Kdo zajišťuje vzdělávání a rozvoj?
3. Co všechno se musí zabezpečit pro vzdělávání a rozvoj pracovníků?
4. Týká se vzdělávání i pracovníků na nejnižších pozicích?
5. Jakých oblastí se vzdělávání a rozvoj týká?

Hodnocení a odměňování:

1. Jsou zaměstnanci odměňováni mzdou nebo odměnou?
2. Podle čeho organizace odměňuje zaměstnance na diferenciovaných pozicích?
3. Jaké druhy příplatků, odměn ve firmě existují?
4. Jak probíhá hodnocení zaměstnanců?
5. Které metody hodnocení se ve společnosti využívají (sebehodnocení)?

Péče o zaměstnance:

1. Pečuje zaměstnavatel o své zaměstnance dobrovolně?
2. Jakých oblastí se péče o zaměstnance týká?