Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2023 Veronika Sýkorová

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Veronika Sýkorová**
Osobní číslo:	**E19789**
Studijní program:	**B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace:	**Management podniku**
Téma práce:	**Analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku.**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude analýza vybraných činností ŘLZ ve vybraném podniku. Na základě analýzy tvorba možných doporučení ke zvýšení efektivnosti ŘLZ.

Osnova:
- Základní pojmy řízení lidských zdrojů.
- Představení vybraného podniku.
- Analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.
- Zhodnocení analýzy, návrhy, doporučení.

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 – 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.
HOOK, Caroline and JENKINS, Andrew. Introducing Human Resource Management. London: Pearson, 2019. ISBN 9781292230375.
MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty – 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
URBAN, Jaroslav. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing a. s., 2017. ISBN 978--80-271-9598-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že práci s názvem Analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů ve vybraném 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 29. června 2023 Veronika Sýkorová

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za trpělivost, odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala personálnímu oddělení společnosti za obětovaný čas, poskytnuté informace a materiály nezbytné pro vypracování mé bakalářské práce.

Velké poděkování náleží i mé rodině a přátelům, kteří mi byli obrovskou oporou po celou dobu studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou vybraných činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. V teoretické části jsou definovány základní pojmy z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. Praktická část je již zaměřena na představení samotného podniku, analýzu vybraných činností řízení lidských zdrojů, následné zhodnocení výsledků a podání návrhu na možná doporučení ke zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, řízení lidských zdrojů, podnik, efektivita, zaměstnanec

TITLE

Analysis of selected human resources management activities in a selected enterprise.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the analysis of selected human resources management activities in a selected enterprise. The theoretical part has the defined basic terms in the field of management and human resources management. The practical part is focused on the introduction of selected enterprise, the analysis of selected human resources management activities, subsequent evaluation of results of the analysis and the submission of proposals recommendations to increase the effectiveness of human resources management.

KEYWORDS

Management, human resources management, enterprise, effectiveness, employee

OBSAH

ÚVOD ... 11

METODIKA PRÁCE ... 13

1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ... **14**

1.1 Management ... 14
1.1.1 Manažer ... 15
1.1.2 Manažerské funkce ... 16

1.2 Řízení lidských zdrojů ... 17

1.3 Systém personálních činnosti ... 19
1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst ... 20
1.3.2 Plánování lidských zdrojů ... 21
1.3.3 Obsazování volných pracovních míst ... 22
1.3.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ... 24
1.3.5 Motivace a odměňováni zaměstnanců ... 28
1.3.6 Vzdělávání zaměstnanců ... 30
1.3.7 Péče o zaměstnance ... 34
1.3.8 Využívání personálního informačního systému ... 34

1.4 Shrnutí ... 36

2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU ... **37**

2.1 Základní informace o podniku ... 37

2.2 Historie podniku ... 39

2.3 Organizační struktura ... 40
2.3.1 DIVIZE TELCO ... 42
2.3.2 DIVIZE SÍTĚ MORAVA ... 43
2.3.3 DIVIZE SÍTĚ ČECHY ... 44
2.3.4 DIVIZE DRÁŽNÍ VÝSTAVBA ... 45
2.3.5 DATOVÉ CENTRUM ... 46

2.4 SWOT analýza ... 46

2.5 Shrnutí ... 49

3 ANALÝZA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘÍZEN LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU ... **50**

3.1 Vytváření a analýza pracovních míst ... 50

3.2 Plánování lidských zdrojů ... 51

3.3 Obsazování volných pracovních míst ... 52
3.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců ... 52
3.3.2 Metody získávání zaměstnanců ... 53
3.3.3 Proces výběrového řízení ... 54

3.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ... 55

3.5 Vzdělávání zaměstnanců a hodnocení vzdělávání ... 55
3.5.1 Zákonná školení ... 56

3.5.2 Adaptace nových pracovníku 56
3.5.3 Odborná školení 57
3.5.4 Trénink manažerských dovedností 57
3.5.5 Dotované vzdělávací programy 57
3.5.6 Hodnocení vzdělávání 58
3.6 Péče o zaměstnance 58
3.6.1 Pracovní doba a doba odpočinku 59
3.6.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 59
3.6.3 Péče o životní prostředí 59
3.6.4 Pracovní vztahy 60
3.6.5 Pracovní prostředí 60
3.7 Shrnutí 62
4 ZHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY, DOPORUČENÍ 63
ZÁVĚR 68
POUŽITÁ LITERATURA 70
SEZNAM PŘÍLOH 72

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Koncepce a vývojové etapy personální práce 18
Tabulka 2 – Úrovně organizačního uspořádání 40

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Pohlaví zaměstnanců 38
Graf 2 – Věk zaměstnanců 51

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Pyramida manažerské hierarchie 15
Obrázek 2 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů 19
Obrázek 3 – Maslowova pyramida potřeb 29
Obrázek 4 – Možné oblasti personální práce zajišťované PIS 35
Obrázek 5 – Pobočky společnosti ABC a.s. 37
Obrázek 6 – SWOT analýza 46
Obrázek 7 – Služby poskytované podnikem 47
Obrázek 8 – Logo "Zelená firma" 60

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s. – Akciová společnost

atd. – A tak dále

apod. – A podobně

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

cca – Cirka

č. – Číslo

např. – Například

odst. – Odstavec

PO – Protipožární ochrana

Sb. – Sbírky

spol. – Společnost

tzv. – Takzvaný

ÚVOD

Lidský kapitál je vůbec tím nejcennějším zdrojem podniku. Každá společnost potřebuje schopné, kvalifikované, motivované a loajální zaměstnance, aby mohla dosáhnout stanovených cílů, udržet si dobrou tržní pozici a obstát v konkurenčním prostředí. Aby byla společnost úspěšná, měla by své zaměstnance dobře znát, investovat do nich svůj čas i peníze, dbát na jejich neustálé vzdělávání, umožnit jim osobní i kariérní růst a náležitě o ně pečovat.

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracování analýzy vybraných činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a předložení možných návrhů a doporučení ke zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů. Pro dosažení daného cíle bude práce rozdělena na teoretickou a praktickou část a bude obsahovat čtyři kapitoly.

V první kapitole budou vymezeny základní teoretické pojmy, týkající se oblasti managementu a problematiky řízení lidských zdrojů. Autorka zde definuje pojmy jako management, manažer a manažerské funkce, mezi které patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Dále bude vymezen samotný pojem řízení lidských zdrojů a budou charakterizovány jednotlivé personální činnosti, které zahrnují vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních pozic, řízení pracovního výkonu a hodnocení výkonu zaměstnanců, motivaci, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, péči o zaměstnance a v neposlední řadě využití personálního informačního systému.

Druhá kapitola bude věnována představení vybraného podniku, ve kterém bude provedena analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů. Z důvodu zachování anonymity, bude podnik pro účely této bakalářské práce pojmenován jako podnik ABC a.s. V úvodu kapitoly bude podnik stručně představen, včetně jeho historického vývoje. Následně bude charakterizována podniková organizační struktura a přiblížena činnost jednotlivých útvarů a divizí. V závěru kapitoly bude zpracována SWOT analýza, která se zabývá silnými a slabými stránkami podniku, příležitostmi a hrozbami.

V následující kapitole bude provedena analýza vybraných činností řízení lidských zdrojů v podniku ABC a.s. Analyzovány budou následující činnosti: vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení a hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců a péče o zaměstnance.

Závěrečná kapitola bakalářské práce bude, na základě provedené analýzy vybraných činností řízení lidských zdrojů, obsahovat návrh možných doporučení ke zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů, v daném podniku.

METODIKA PRÁCE

Pro dosažení stanoveného cíle bakalářské práce, je také důležité stanovit vhodný postup a jednotlivé vědecko-výzkumné metody, které budou aplikovány při zpracování bakalářské práce.

Teoretická část bakalářské práce vznikne na základě studia české a zahraniční odborné literatury, zabývající se problematikou managementu a řízení lidských zdrojů. Následně bude zpracována literární rešerše vycházející z komparace primárních a sekundárních zdrojů jednotlivých autorů. Kromě tištěných publikací, budou ke zpracování teoretické části využity i odborné články a další důvěryhodné internetové zdroje.

Při zpracování praktické části bude autorka nejprve vycházet z interní dokumentace, zejména při představení podniku, jeho historie a jednotlivých útvarů a divizí, následně z dat získaných kvalitativním výzkumem. Samotný výzkum bude proveden prostřednictvím polostrukturovaného řízeného rozhovoru se zástupci personálního oddělení společnosti. Tato metoda byla zvolena jako nejvhodnější pro získání relevantních informací potřebných ke zpracování analýzy personálních činností ve zkoumaném podniku, neboť právě personalisté mají největší přehled o fungování personálního řízení v daném podniku. Dotazovaní personalisté budou s předstihem informováni o průběhu rozhovoru a budou jim nastíněny klíčové otázky týkající se daného tématu, aby se na něj mohli náležitě připravit. Jednotlivé výzkumné otázky jsou uvedeny v příloze A. Během rozhovoru budou pokládány i doplňující otázky, pro upřesnění některých informací. Rozhovory budou probíhat zejména online formou, a budou z nich pořizovány písemné záznamy, zároveň budou rozhovory nahrávány pro případné doplnění informací.

V závěru praktické části bude provedena komparace teoretických poznatků a informací získaných prostřednictvím provedené analýzy jednotlivých činností řízení lidských zdrojů. Prostřednictvím této metody budou odhaleny případné nedostatky u některých personálních činností a budou vytvořena možná doporučení ke zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů v analyzovaném podniku.

1 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem této kapitoly je definovat základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů v návaznosti na nejvyšší pojem management. Každý podnik musí pro výkon své činnosti disponovat materiálními, finančními, informačními a lidskými zdroji. Lidské zdroje lze v dnešní době považovat za ty vůbec nejdůležitější. Firmy potřebují správné lidi, na správných místech, aby mohli realizovat své cíle a dosáhnout konkurenční výhody (1). Nicméně ani sebelepší technické vybavení společně s kvalifikovanými pracovníky nezajistí organizaci úspěch, je-li špatně řízena (2).

1.1 Management

Pojem management je odvozen z anglického „to manage“, což má v překladu hned několik významů (řídit, vést, zvládat, uspět, dosáhnout apod.), nejlépe však tomuto pojmu odpovídá český ekvivalent „řízení“. Slovo vzniklo spojením původních latinských výrazů „manus“ (ruka) a „agere“ (činit, dělat) (2).

Na to, co se rozumí pod pojmem management můžeme pohlížet třemi způsoby. Management lze chápat jako specifickou aktivitu (profesi), označovat tak skupinu vedoucích pracovníků a rovněž ho považovat za vědní disciplínu (2). V literatuře se proto nesetkáme s jednoznačnou komplexní definicí, autorka pro svou práci vybrala následující:

> *„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizace.“ – S. P. Robins* (3)

> *„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle. – H. Koontz, H. Weihrich* (3)

> *„Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.“ – L. Vodáček* (4)

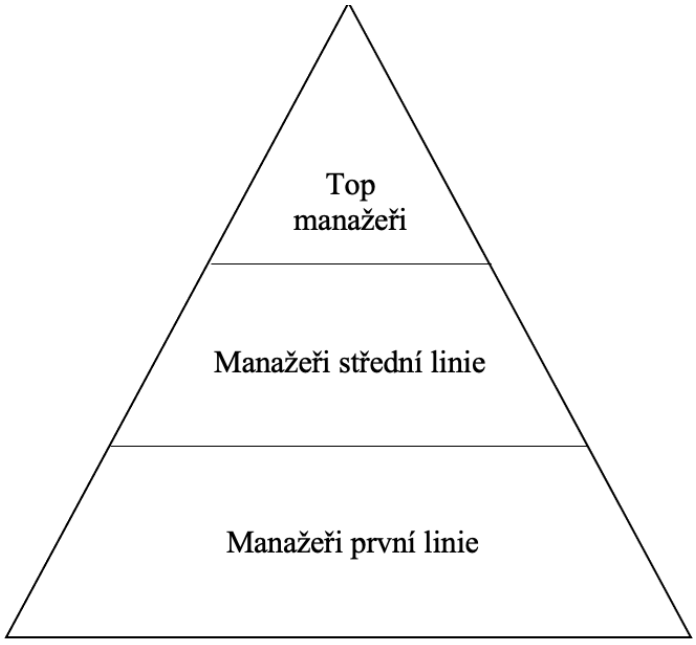
1.1.1 Manažer

Pojem manažer je definován jako *„samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídící činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi*“. Kompetence manažera zahrnují odborné znalosti nabyté vzděláním, praktické dovednosti získané tréninkem a odbornou praxí a sociální zralost. Správný manažer by měl mít řídící, komunikační a technické dovednosti, společně s určitými charakterovými vlastnostmi, kterými jsou například poctivost, důvěryhodnost, rozhodnost, cílevědomost, samostatnost a odpovědnost (2).

Na počátku vývoje managementu role vlastníka, manažera i zaměstnance splývala. Dříve totiž existovaly převážně malé rodinné podniky, kde vlastník býval jediným zaměstnancem. S postupným zvětšováním podniků, docházelo k osamostatňování těchto rolí. Nejprve se oddělila pozice zaměstnance a později došlo k oddělení a vzniku samostatné profese manažera. S dalším rozšiřováním docházelo k diferenciaci pozice manažerů (2).

Manažery můžeme rozdělit podle předmětu jejich činnosti a stupně řízení do tří skupin. Toto rozdělení lze graficky vyjádřit pomocí pyramidy, která znázorňuje početní zastoupení jednotlivých skupin v podniku a důležitost jejich postavení v organizační struktuře.

Obrázek 1 *– Pyramida manažerské hierarchie*



Zdroj: *vlastní zpracování*

Top manažeři tvoří nejmenší manažerskou skupinu (5), často přebírají zodpovědnost za vlastníky, vydávají pokyny a závisí na nich konečné výsledky celé organizace (2). Patří sem generální ředitelé nebo ředitelé divizí (5).

Manažeři střední linie jsou velmi početnou skupinou vedoucích pracovníků, operující mezi manažery první linie a top manažery (6). Jejich hlavní činnost spočívá v získávání a předávání informací. Do této skupiny se řadí vedoucí závodů a různých útvarů (např. personální, ekonomický, obchodní, marketingový útvar) (2).

Manažeři první linie představují nejpočetnější skupinu, do které patří řídící pracovníci působící na nejnižší úrovni řízení (6). Tito manažeři jsou svým postavením pouze o stupínek výše nad výkonnostními pracovníky (2) a jsou s nimi v přímém kontaktu. Ve výrobních podnicích to bývají mistři či vedoucí dílen, v obchodu vedoucí prodejny apod. (6).

1.1.2 Manažerské funkce

Za manažerské funkce jsou považovány činnosti, které běžně vykonává vedoucí pracovník při své práci a pomocí nichž dosahuje požadovaných výsledků (4). Ve světové literatuře nalezneme různá členění s řadou modifikací. Koncept manažerských funkcí vychází z tzv. funkcí správy mezi které patří plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Tyto funkce definoval Henri Fayol, jeden ze zakladatelů teorie managementu.

Základní manažerské funkce se pak dělí na plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu a lze je charakterizovat následovně (7):

Plánování je klíčovou manažerskou funkcí a představuje výchozí bod pro ostatní manažerské funkce – organizování, personalistiku, vedení a kontrolu. Je zaměřeno na budoucí vývoj organizace, vymezuje cíle a naznačuje cesty, jak těchto cílů dosáhnout (2).

Organizování spočívá v přidělování úkolů jednotlivým členům nebo útvarům organizace a sladění jejich činnosti, včetně distribuce zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání těchto úkolů. Organizování by mělo každému pracovníkovi vyjasnit jeho místo v řídícím procesu a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů (5).

Personalistika má za úkol zajistit dostatečné množství kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, kteří umožní organizaci dosáhnout požadovaného výkonu a naplnit strategické cíle organizace. Personální činnosti obvykle spadají do kompetence manažerů, kteří využívají podpory personalistů nebo specializovaných poskytovatelů personálních služeb (8).

Cílem **vedení** je vést, motivovat, ovlivňovat a usměrňovat podřízené pracovníky tak, aby vynaložili co nejvyšší možné úsilí při vykonávání zadaných úkolů (5). Vedení lidí tvoří velkou část práce každého manažera, ať už pracuje ve velké nadnárodní společnosti, neziskové organizaci nebo malé charitativní organizaci (9).

Kontrola představuje sběr a vyhodnocování informací o současném stavu v porovnání s plánem, což umožňuje odhalit chybné či nedostatečné provádění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit (5).

1.2 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů pochází z anglického *"*human resource management*"* (10) a je definován jako *"strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jeho cílů"* (11).V běžné praxi a odborné literatuře se setkáme s obdobnými termíny jako je personální práce, personalistika, personální administrativa a v nejmodernějším pojetí s termínem řízení lidských zdrojů. Termín "personální práce" nebo "personalistika" se obvykle používá pro obecné označení činností souvisejících s řízením zaměstnanců v organizaci, zatímco pojmy "personální administrativa", "personální řízení" a "řízení lidských zdrojů" se využívají spíše pro charakterizaci konkrétních vývojových etap a koncepcí, které se v průběhu času formovaly jako způsoby zajišťování a řízení lidského kapitálu v organizacích (12).

Tabulka 1 *– Koncepce a vývojové etapy personální práce*

	Personální administrativa	**Personální řízení**	**Řízení lidských zdrojů**
Období	10.–20. léta 20. stol.	40.–50. léta 20. stol.	80.–90. léta 20. stol.
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

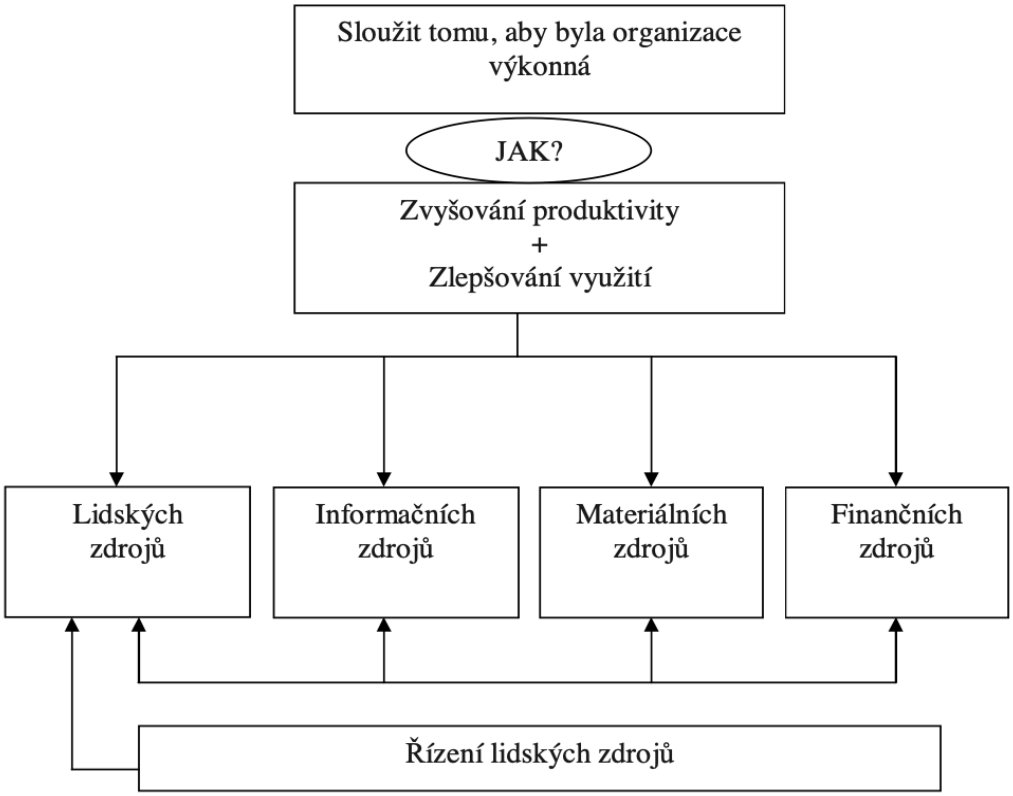
Zdroj: vlastní zpracování dle (8)

Řízení lidských zdrojů si klade za cíl

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním, strategií řízení lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí (6).

Podstatou řízení lidských zdrojů je vytvářet úspěšné podnikání prostřednictvím lidí, a to platí pro celou řadu organizací po celém světě, ať už se jedná o maloobchodní řetězce, vzdělávací instituce nebo charitativní organizace (9). Lidé pracující v organizaci jsou označováni jako lidský kapitál, který představuje schopnosti, znalosti a dovednosti lidí. Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace prostřednictvím lidského kapitálu schopna dosahovat stanovených cílů. K tomu jsou zapotřebí i materiální, finanční nebo informační zdroje, ovšem lidé jsou ti, kteří rozhodují o jejich využívání a o tom, zda bude organizace úspěšná a konkurenceschopná. Tento proces vystihuje následující schéma (1).

***Obrázek 2** – Obecný úkol řízení lidských zdrojů*



Zdroj: vlastní zpracování dle (1)

1.3 Systém personálních činnosti

Aby bylo řízení lidských zdrojů efektivní a docházelo k naplňování personálních cílů, musí podnik vykonávat celou řadu personálních činností, které umožňují organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování potřebného výkonu. Jednotlivé činnosti musí být prováděny v určitém pořadí, tak aby na sebe navazovaly a bylo dosaženo co nejlepšího efektu. Je důležité si uvědomit, že všechny personální činnosti jsou klíčové pro úspěch organizace, bez ohledu na její velikost. Proto je třeba věnovat patřičnou pozornost personální práci již v okamžiku, kdy organizace přijímá svého prvního zaměstnance (12).

Personální činnosti zahrnují

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,

- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- motivaci a odměňováni zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců a hodnocení vzdělávání,
- péči o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému (8).

1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Jedná se o klíčovou personální činnost, jejíž kvalita rozhoduje nejen o efektivním vykonávání práce, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a provádění mnoha dalších personálních činností, ale také o úspěšnosti personální práce vůbec. Vytváření pracovních míst je proces, během kterého se definují pracovní úkoly a seskupují se do pracovních míst, která musejí zajistit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i potřeb pracovníků zařazených na daná pracovní místa. Pracovní místa a pracovní úkoly musejí být formulovány a analyzovány ještě předtím, než budou prováděny ostatní personální činnosti (1).

Při vytváření pracovních míst a pracovních úkolů je třeba zajistit, aby

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace,
- přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je,
- neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků,
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků,
- řídily se zákony a dalšími právními předpisy (1).

Dříve než budou jednotlivé úkoly seskupeny do pracovních míst, je potřeba zodpovědět následující otázky.

- **Proč** potřebujeme nové pracovní místo (přidaná hodnota)?
- **Co** je obsahem práce (pracovní úkoly)?
- **Jak** se má práce vykonávat (pracovní postup)?
- **Kde** se má práce vykonávat (pracovní prostředí)?
- **Kdy** se má práce vykonávat (pracovní doba)?
- **Kdo** má práci vykonávat (požadavky práce)?
- **S kým** se má práce vykonávat (pracovní vztahy)?
- **Za kol**ik se má práce vykonávat (náklady práce)? (8)

Výstupem analýzy jsou dokumenty označované jako popis pracovního místa a specifikace pracovního místa.

- **Popis pracovního místa** zahrnuje název, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti a pracovní podmínky.
- **Specifikace pracovního místa** obsahuje požadavky na vzdělání, praxi, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování, motivaci, trestní bezúhonnost a zdravotní způsobilost (8).

1.3.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů poskytuje informaci o tom, kolik lidí, na jakých pracovních pozicích bude podnik potřebovat nejen v současnosti, ale i do budoucna, k dosažení svých strategických cílů (6).

Úkolem je zajistit organizaci adekvátní pracovní sílu

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím přístupem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady (1).

V rámci personálního plánování je důležité brát v potaz nejen současnou a budoucí potřebu zaměstnanců, ale i jejich specifické potřeby, jako je například rozvoj kariéry nebo příprava na následnictví v manažerských funkcích. V případě nedostatku lidského kapitálu může být tato potřeba uspokojena jak vnitřních zdrojů, tedy stávajících zaměstnanců podniku, tak i z vnějších zdrojů, kterými jsou nezaměstnaní evidovaní na úřadu práce, zaměstnanci konkurenčních firem, studenti a čerství absolventi, ženy v domácnosti nebo penzisté (8). V případě nadbytku personálu nesmí dojít v rámci úspor k propouštění klíčových zaměstnanců. Podnik by měl mít tedy předem vytipované zaměstnance. o které nechce přijít. Jedná se zejména o pracovníky, kteří jsou nositeli tzv. know-how, dále o starší pracovníky, kteří disponují dlouholetými zkušenostmi, ale také o mladé,

loajální zaměstnance, kteří sice nemají tolik zkušeností, ale jsou plní elánu a mají vysoký potenciál růstu (13).

Plánování lidských zdrojů zahrnuje v nejširším pojetí plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování dalšího rozvoje zaměstnanců. Při plánování potřeby zaměstnanců se organizace snaží odhadnout, kolik, jakých zaměstnanců bude potřebovat v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Tento odhad je odvozen od poptávky po výrobcích a službách, kterou organizace prostřednictvím svých zaměstnanců uspokojuje. Na druhé straně, při plánování pokrytí potřeby zaměstnanců organizace odhaduje nabídku práce, tedy kolik a jakých zaměstnanců bude mít pravděpodobně do budoucna k dispozici. Plánování personálního rozvoje zaměstnanců, zahrnuje plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích (8).

1.3.3 Obsazování volných pracovních míst

V každém podniku nastává čas od času situace, kdy je nezbytné obsadit volné pracovní místo. Volné pracovní místo může vzniknout dvěma způsoby. Buď může dojít k vytvoření nového pracovního místa, což může být zapříčiněno rozšířením podnikatelské činnosti, restruktualizaci či expanzi organizace. nebo může dojít k uvolnění doposud obsazeného pracovního místa, v případě, ukončení pracovního poměru, odchodu zaměstnance do důchodu nebo jeho úmrtí.
V případě uvolnění pracovního místa může společnost přistoupit k alternativnímu řešení. Jednou z možností může být dočasné neobsazení pracovního místa, což znamená, že podnik si ponechá pracovní místo otevřené pro případné budoucí obsazení. Další možností může být zrušení pracovního místa, pokud není nutné nebo efektivní ho dále udržovat. Pracovní místo může být také sloučeno s jiným pracovním místem, aby byla zajištěna větší efektivita a hospodárnost v podniku. Další možností je změna pracovněprávního vztahu, jako například změna pracovní doby nebo formy zaměstnání. Podnik také může zvážit dočasné přidělení agenturního pracovníka.
Pokud není možné využít žádnou z uvedených alternativ, podnik se rozhoduje, zda bude volné pracovní místo obsazovat z vnitřních či vnějších zdrojů, přičemž by měl přednostně nabídnou volné pozice svým stávajícím zaměstnancům. Výhodou je, že firma může ušetřit náklady spojené s náborem, zná silné a slabé stránky svých zaměstnanců, ti navíc dobře znají pracovní prostředí, což urychluje jejich adaptaci. Pokud ale interní zaměstnanci nesplňují potřebná kritéria pro výkon dané pozice, musí firma vybírat z externích zdrojů.

Přestože se jedná o nákladnější způsob získávání zaměstnanců, má to i své výhody. Lze tak získat schopné a motivované lidi, s novými zkušenostmi, podněty a nápady, což může mít pozitivní dopad na fungování podniku. Metody získávání zaměstnanců se liší podle toho, zda je využíváno interních nebo naopak externích zdrojů. V případě interních zdrojů může zaměstnavatel přímo oslovit vhodného zaměstnance, rozeslat nabídky svým spolupracovníkům na firemní e-mail či využít inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce. Při výběru z externích zdrojů je vhodnější využít inzerce na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi. Další možností je spolupráce s personálními agenturami, úřady práce a školami.
Pro nábor nových zaměstnanců se dnes často využívají i sociální sítě, jako je Facebook nebo LinkedIn (8). Ty jsou dnes hlavním zdrojem informací o pracovních příležitostech, zejména pro mladé lidi. Podle statistik více než 20 % studentů nevyužívá tištěná média k vyhledávání pracovních nabídek. Z toho vyplývá, že firmy by měly využívat své profily na sociálních sítích k propagaci a inzerci volných pracovních míst, aby oslovily co nejvíce potenciálních uchazečů o práci (14).

Nabídka zaměstnání by měla obsahovat následující údaje:

- Název práce (pracovního místa)
- Charakteristika práce a organizace
- Místo výkonu práce
- Požadavky na zaměstnance
- Podmínky výkonu práce
- Požadované dokumenty
- Pokyny pro uchazeče o zaměstnání (8)

Na základě reakce potenciálních uchazečů na uveřejněnou nabídku a vyhodnocení zaslaných životopisů, se provádí předběžný výběr, kdy se vybírá pět až deset nejvhodnějších adeptů. Tito uchazeči jsou seřazeni abecedně a jsou pozváni k přijímacímu pohovoru, během nějž se ověřují a doplňují potřebné informace, které nelze získat na základě posouzení samotného životopisu (8). Vedení pohovorů představuje velmi významnou manažerskou činnost, související s vytvářením a řízením pracovního kolektivu a vyplatí se věnovat mu patřičnou pozornost. Manažer, který si nenajde dostatek času na komunikaci s uchazečem o zaměstnání může přijmout špatného zaměstnance, který následně nezvládá plnit své pracovní úkoly nebo dokonce zneužívá svého zaměstnavatele, k dosahování osobních výhod. Takový pracovník pak představuje dlouhodobý problém pro nadřízeného, který vedení pohovoru podcenil (15).

Mezi další využívané metody patří také testování uchazečů, assessment centrum nebo zkoumání referencí. Podle stanovených metod a kritérií výběru se posuzuje, který z uchazečů nejlépe vyhovuje podmínkám pro výkon dané práce. Uchazeč musí mít například vzdělání a praxi v daném oboru, další specifické znalosti a dovednosti, dobrý zdravotní stav a čistý trestní rejstřík. S uchazečem, který uspěl ve výběrovém řízení je uzavřena pracovní smlouva v písemné podobě, ve dvou vyhotoveních. Definuje druh práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat, místo výkonu práce, rozsah pracovní doby, výši platu, den nástupu do práce a další práva a povinnosti vyplývající z pracovně právních vztahů. Posledním krokem je adaptace zaměstnanců, která zahrnuje aktivity spojené se zařazením pracovníka do pracovního procesu (8).

1.3.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu je nedílnou součástí práce všech manažerů, kteří musí využívat vhodné nástroje a metody, aby mohli účinně vést a řídit své podřízené pracovníky a podnítit je k plnění zadaných pracovních úkolů a dosahování požadované úrovně pracovního výkonu a strategických cílů organizace. Právě pravidelné hodnocení, získávání a poskytování zpětné vazby ohledně pracovního výkonu zaměstnance je jedním z účinných nástrojů pro řízení pracovního výkonu (8). Aby bylo řízení pracovního výkonu efektivní, je důležité, aby měl každý vedoucí pracovník přehled o práci svých podřízených a jejich přínosu pro dosahování hospodářských výsledků a budování dobrého jména firmy. Pouze to ale nestačí, zaměstnancům musí být poskytnuta zpětná vazba, aby věděli, jak jsou vnímání očima svého nadřízeného a jak je spokojen s jejich pracovním výkonem. K tomuto účelu slouží hodnocení pracovníků na základě, kterého je možné zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, plní úkoly a požadavky pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaký má vztah ke spolupracovníkům, zákazníkům či vedení podniku. Výsledky hodnocení jsou následně vedením společnosti sdělovány jednotlivým pracovníkům. Zároveň dochází k realizaci nápravných opatření a hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu (12).

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

- **Neformální hodnocení**, které představuje průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce, kdy dochází k okamžitému poskytování zpětné vazby. Má značný význam pro usměrňování výkonu pracovníka, jeho povzbuzování a oceňování za dobře odvedenou práci.

- **Formální hodnocení**, které je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků (12).

Nejčastěji se při hodnocení používají následující kritéria:

- **Výsledky práce** (množství práce, kvalita práce, zmetkovost, množství obsloužených zákazníků, spokojenost zákazníků, počet reklamací)
- **Pracovní chování** (ochota přijímat úkoly, vzdělávat se a rozvíjet, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, zacházení se zařízením, dodržování pravidel, řádná docházka)
- **Sociální chování** (ochota spolupracovat, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, vztah k zákazníkům, chování k nadřízeným či pořízeným, styl vedení lidí)
- **Dovednosti, znalosti, vlastnosti** (znalost práce, fyzická zdatnost, vzdělání, odolnost vůči stresu, schopnost vést lidi, samostatnost, spolehlivost, jazyková vybavenost) (12)

Poté co jsou stanovena kritéria hodnocení, musí být také zvolena vhodná metoda vyhodnocování. Mezi ty nejznámější patří zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce, metoda kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, metoda BARS, metoda 360°zpětné vazby, psychologické testy a dotazníky, assesment a developement centrum (16).

Princip **zařazovací metody** spočívá v seřazení hodnocených zaměstnanců od nejlepšího po nejhoršího, na základě předem stanovených kritérií. Tato metoda je vhodná pro hodnocení menších pracovních skupin do 15 lidí. V případě většího kolektivu lze tuto metodu modifikovat vytvořením podskupin, v rámci kterých budou hodnocení pracovníci též seřazeni od nejlepšího po nejhoršího (17).

Pomocí **metody párového srovnávání** jsou porovnávány výkony či kompetence hodnocených pracovníků s ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny. K porovnávání je vytvořena matice, v níž je vždy lepšímu pracovníkovi z dané dvojice přiřazen 1 bod. Konečné pořadí je pak určeno součtem bodů, které každý hodnocený pracovník získal v rámci celkového hodnocení (17).

Prostřednictvím **metody nucené distribuce** lze hodnocené pracovníky rozdělit do jednotlivých skupin na základě jejich výkonu (A – vynikající, B –velmi dobrý, C – standardní, D – nestandardní, E – zcela nevyhovující). Toto rozdělení vychází z Gaussovy křivky a předpokládá se, že rozdíly mezi pracovníky odpovídají statisticky normálnímu rozdělení v populaci, to znamená, že do skupiny A bude zařazeno 10 % hodnocených, do skupiny B 20 % hodnocených, do skupiny C 40 % hodnocených, do skupiny D 20 % hodnocených a do skupiny E 10 % hodnocených (16). Hodnotitel má pro každé kritérium stanovený přesný počet bodů, které musí rozdělit mezi hodnocenou skupinu pracovníků (např. rozdělit 100 bodů mezi skupinu tvořenou 12 pracovníky). Zároveň musí splnit podmínku, že bude jednotlivým pracovníkům přiřazen odlišný počet bodů (17).

U **metody kritických událostí** se vychází z pozorování a zaznamenávání kritických výsledků pracovního chování. Výstupem hodnocení je seznam veškerých pozitivních i negativních kritických případů. Tato metoda bývá v praxi uplatňována spíše jako doplňková a její výsledky slouží jako podklad pro plánování dalšího rozvoje zaměstnanců (16).

Metoda **hodnotícího rozhovoru** bývá obvyklou součástí každého systému hodnocení pracovního výkonu. Rozhovor vždy probíhá dle předem stanoveného scénáře, a má formu standardizovaného či polostandardizovaného rozhovoru. Účastníci jsou v předstihu seznámeni s průběhem a formou rozhovoru, okruhy probíraných témat, jednotlivými otázkami a způsobu poskytování zpětné vazby, včetně formulace závěrů, aby byli na rozhovor připraveni. Podkladem pro hodnocení může být hodnotící dotazník, do kterého jsou zaznamenávány odpovědi. Vzhledem k tomu, že tento způsob hodnocení nepatří mezi nejjednodušší, je vhodné, aby byli hodnotitelé řádně proškoleni, co se týče vedení rozhovorů, především v oblasti sdělování a přijímání kritiky, v aktivním naslouchání a argumentaci či řešení konfliktů (16).

Hodnotící škály jsou oblíbené zejména pro svou jednoduchost a časovou nenáročnost. Umožňují hodnotit nejen pracovní výsledky, ale i pracovní chování či osobnost pracovníka. Pro dosažení co nejpřesnějších výsledků je vhodné využít tuto metodu v kombinaci s dalšími metodami, např. s hodnotícím rozhovorem. Hodnotící škály mohou mít podobu numerické škály, grafické škály nebo škály se slovním popisem. **Numerické škály** umožňují popsat výkon či kompetence pracovníků přiřazením číselných hodnot v dimenzi „nejlepší – nejhorší“ nebo „vždy – nikdy“. Počet zvolených stupňů se nejčastěji pohybuje od 2 do 10 a měl by odpovídat účelu a systému hodnocení, specifikům organizace a schopnostem hodnotitelů, tak aby bylo

hodnocení pro podnik smysluplné. Při tvorbě hodnotících škál je také dobré zvážit, zda je za daných okolností lepší použít sudý nebo lichý počet stupňů. Sudý počet stupňů nezahrnuje střední hodnotu a hodnotitel se tak musí jednoznačně přiklonit k pozitivnímu či negativnímu hodnocení. Lichý počet stupňů naopak střední hodnotu zahrnuje, což může hodnotitele svádět k vyhýbání se „krajnímu" hodnocení. **Grafické škály** umožňují detailněji hodnotit rozdíly mezi jednotlivými pracovníky pomocí kontinuální linie (například 0–100 %). Pro lepší porozumění a přehlednost jsou jednotlivé stupně označeny pomocí čísel a mohou být doplněny slovním popisem. Hodnotící **škály se slovním popisem** se využívají nejen pro hodnocení pracovního výkonu, ale i pro hodnocení kompetencí. Díky podrobnému slovnímu popisu jednotlivých stupňů lze přesněji definovat rozdíly mezi jednotlivými stupni. V praxi se velice často setkáme s různými kombinacemi výše uvedených škál (16).

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) je metoda hodnocení, která též využívá hodnotících škál. Zaměřuje se spíše na specifika pracovního chování, jež by měl zaměstnanec vykazovat než na samotné výsledky práce (1). Tato metoda se liší od klasického hodnocení pomocí škál, tím, že hodnotí konkrétní situace a chování. Na tvorbě hodnotících stupnic se podílejí nejen vedoucí pracovníci, specialisté na metodiku hodnocení, ale i samotní držitelé pracovních míst (18).

Metoda 360°zpětné vazby umožňuje provést objektivní hodnocení pracovního výkonu, neboť využívá vícezdrojové zpětné vazby, tudíž mezi její hlavní přednosti patří poměrně vysoká vypovídací hodnota a nízké riziko diskriminace. Zpětná vazba bývá většinou získávána prostřednictvím strukturovaného dotazníku (19). Pohled na pracovní výkon daného pracovníka poskytuje minimálně jeho bezprostřední nařízený, přímí podřízení, kolegové nebo interní zákazníci. V některých případech je vhodné zapojit i další strany, jako jsou externí zákazníci, nadřízený bezprostředního nadřízeného, pracovník personálního útvaru či další osoby se, kterými příslušný pracovník přichází do styku během výkonu své práce. Důležitou součástí je také sebehodnocení ze strany samotného pracovníka (20).

Psychologické testy a dotazníky slouží k získání informací o osobnosti hodnoceného pracovníka, respektive o jeho vlastnostech, schopnostech, postojích a hodnotách. Jsou velmi náročné z hlediska interpretace výsledů a jejich realizace vyžaduje účast odborníků z řad psychologů. Psychologické testy bývají často využívány v kombinaci s metodou pozorování nebo strukturovaným rozhovorem, případně s assesment a developement centrem.

Slouží k hodnocení jednotlivců i skupin a bývají uplatňovány při výběru zaměstnanců, v případě jejich mobility a pro účely dalšího rozvoje (16).

Assesment centrum představuje komplexní nástroj hodnocení, který využívá celého souboru metod (pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory apod.) a lze jej využít pro hodnocení jednotlivců i celých skupin. Hodnocení je prováděno zkušenými hodnotiteli z interního i externího prostředí. Skupina externích hodnotitelů může být složena z psychologů, odborníků na řízení lidských zdrojů a dalších specialistů zaměřujících se na určitou oblast hodnocení. Skupinu interních hodnotitelů tvoří přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky, podřízení a kolegové. Vzhledem k tomu, že je assesment centru časově i finančně náročnou záležitostí, přistupuje se k němu pouze v odůvodněných případech, kdy dochází k hodnocení manažerů, klíčových pracovníků, kandidátů na vedoucí pozice atd.
Obdobně může využito **developement centrum**, které je založeno na stejném principu, ale je využíváno za účelem dalšího rozvoje zaměstnanců (16).

1.3.5 Motivace a odměňováni zaměstnanců

Motivace zaměstnanců patří k nejdůležitějším a zároveň nejobtížnějším úkolům každého manažera. Existuje celá řada faktorů, které pozitivně i negativně ovlivňují motivaci zaměstnanců. Každého pracovníka motivuje něco jiného a motivace nepřichází automaticky, proto je potřeba správně využívat motivačních nástrojů. Pokud jsou pracovníci dostatečně motivováni, zvyšuje se jejich výkon a produktivita práce. V pracovním prostředí se můžeme setkat i s osobami, které motivovat téměř nelze, a to žádnými nástroji, s takovými pracovníky bychom měli co nejrychleji ukončit pracovní poměr (21). V odborné literatuře se můžeme setkat s celou řada motivačních teorií, mezi ty nejznámější patří např. Herzbergerova motivačně-hygienická teorie, Maslowova teorie potřeb a McGregorova teorie X a Y.

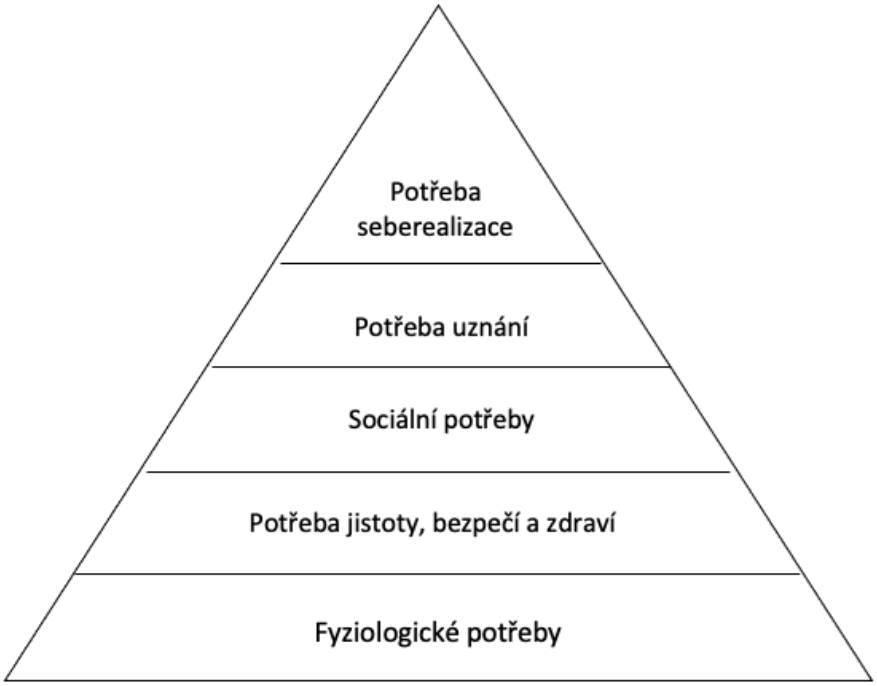
Herzbergerova motivačně–hygienická teorie je označována jako dvoufaktorová, rozlišuje vnější faktory tzv. hygienické (např. pracovní doba, pracovní prostředí, pracovní vztahy, jistota zaměstnání) a vnitřní faktory tzv. motivátory (např. úspěch, uznání, odpovědnost, povýšení, možnost osobního růstu). Motivátory zvyšují motivaci a dokážou stimulovat pracovníky k lepším pracovním výkonům, zatímco hygienické faktory motivační účinek postrádají. Pokud však hygienické faktory v podniku schází, vede to k nespokojenosti zaměstnanců (8).

Maslowova teorie potřeb se opírá o hierarchický model lidských potřeb, ty jsou rozděleny do pěti skupin, od potřeb základních (fyziologických) až po potřeby seberealizace. Tyto potřeby musí být uspokojovány postupně, to znamená, že potřeby „hierarchicky vyšší“ mohou být uspokojeny až poté co jsou uspokojeny potřeby „hierarchicky nižší" (21).

Mezi skupiny motivačních faktorů patří:

1) **Potřeby fyziologické** (potrava, tekutiny, spánek, bydlení, příjem)
2) **Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví** (stálé zaměstnání, pracovní podmínky, pracovní prostředí)
3) **Potřeby sociální** (přátelství, sociální kontakt na pracovišti, společenské přijetí, sounáležitost, příjemná atmosféra)
4) **Potřeby uznání** (ocenění, sebeúcta, prestiž, úspěch, respekt)
5) **Potřeby seberealizace** (osobní rozvoj, uplatnění schopností, získávání nových zkušeností, kreativita) (21)

Obrázek 3 – *Maslowova pyramida potřeb*



Zdroj: vlastní zpracování dle (22)

McGregorova teorie X a Y vychází z myšlenky, že přístup k motivaci zaměstnanců závisí na jejich individuálním přístupu k práci. Teorie X předpokládá negativní přístup zaměstnance k práci. Takový zaměstnanec bere práci pouze jako svou povinnost, vyhýbá se odpovědnosti, vyžaduje neustálou kontrolu a je tedy potřeba ho k výkonu práce stimulovat, ať už formou odměny či trestu. Naopak teorie Y předpokládá pozitivní přístup zaměstnance k práci. Zaměstnanec je aktivní, bere svou práci jako výzvu a vyžaduje samostatnost, proto je potřeba mu dát dostatečný prostor pro uplatnění jeho schopností a uspokojení individuálních potřeb (8).

Odměňování představuje jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců, který má podnik a jeho vedoucí pracovníci k dispozici (1). Smyslem odměňování je spravedlivě ohodnotit reálný výkon zaměstnance a stimulovat ho k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Spravedlivé a efektivní odměňování vede k realizaci strategických cílů zaměstnavatele a uspokojení specifických potřeb zaměstnanců (8). Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování je proto jedním z nejdůležitějších faktorů pro vytváření harmonických vztahů v podniku (12). Z pohledu moderní personalistiky zahrnuje odměňování zaměstnanců jak peněžní formy odměňování (mzdu, plat, prémie, bonusy) tak i nepeněžní formy odměňování (formální uznání, povýšení, přátelské vztahy na pracovišti, služební vůz, mobilní telefon, notebook) (8). Odměny tohoto druhu by měly být v souladu s osobností zaměstnance, jeho potřebami, zájmy, postoji a hodnotami. Společně tyto formy odměňování tvoří celkovou odměnu (1).

1.3.6 Vzdělávání zaměstnanců

Cílem podnikového vzdělávání je zajistit, aby pracovníci rozvíjeli své odborné znalosti, schopnosti a dovednosti. Ty potřebují k efektivnímu vykonávání svěřené práce a úspěšnému budování své kariéry. Měli by je tedy využít jak ve svůj prospěch, tak ve prospěch podniku (6).

S rozvojem ekonomiky a technologickým pokrokem se požadavky firem na odbornou kvalifikaci zaměstnanců neustále mění. Kvalifikační struktura obyvatelstva se vyvíjí pomalejším tempem než dané požadavky. To znamená, že kvalifikace, dovednosti a očekávání lidí jsou v rozporu s aktuální potřebou firem (23). Proto musí pracovníci své znalosti a dovednosti trvale rozšiřovat a prohlubovat. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem (8).

Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci obvykle zahrnuje:

- **Zaškolení** (adaptace, orientace)
- **Doškolování** (prohlubování kvalifikace)
- **Přeškolování** (rekvalifikace)
- **Rozvoj** (rozšiřování kvalifikace) (8)

Celý proces systematického vzdělávání vychází z identifikace potřeby vzdělávání. Prostřednictvím analýzy pracovních míst a hodnocení zaměstnanců získává podnik potřebné údaje o svých zaměstnancích a pracovních místech. Na základě těchto informací zjišťuje, do jaké míry odpovídá kvalifikace zaměstnanců požadavkům konkrétního pracovního místa. V momentě, kdy je odhalena potřeba vzdělávání, dochází k tvorbě vzdělávacího plánu (8).

Každý dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl odpovídat na následující otázky:

- **Jaké vzdělávání?** (obsah)
- **Pro koho?** (jednotlivci, skupiny, kritéria výběru účastníka)
- **Jakým způsobem?** (metody vzdělávání, didaktické pomůcky, režim vzdělávání)
- **Kým?** (interní či externí školitelé, samotná organizace, vzdělávací instituce)
- **Kde**? (místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy)
- **S jakými náklady?** (rozpočtová stránka plánu)
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání?** (metody hodnocení, kdo to bude hodnotit, kdy se to bude hodnotit) (1)

Metody vzdělávání pracovníků

Úspěšná realizace podnikového vzdělávání závisí na zvolení správné metody. Rozlišují se metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. První skupina metod se aplikuje převážně individuálně na běžném pracovišti, během výkonu práce a doporučuje se spíše pro vzdělávání řadových pracovníků. Druhá skupina metod se uplatňuje převážně hromadně, mimo běžné pracoviště nebo mimo organizaci. Je vhodná zejména pro vzdělávání manažerů a specialistů. V praxi se využívají obě skupiny metod bez ohledu na kategorii pracovníků, ale dochází zde k určitým modifikacím, s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. Účinnost aplikace jednotlivých metod a dodržení plánu vzdělávání se posuzuje pomocí kontroly a vyhodnocování výsledků vzdělávání (8).

- **metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce „on the job“** (instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce, counselling, coaching, mentoring, pracovní porady)
- **metody vzdělávání mimo pracoviště „off the job“** (přednáška, seminář, demonstrování, brainstorming, workshop, případová studie, assesment centre, outdoorové aktivity, e-learning) (1)

Hodnocení vzdělávání

Abychom zjistili, zda je vzdělávání pracovníků opravdu efektivní a naplnilo stanové cíle, je potřeba provést závěrečné hodnocení, které by mělo probíhat ve třech rovinách. Hodnocení by měl provést nejen školitel a přímý nadřízený, který posoudí pokrok účastníka vzdělávání a poskytne mu zpětnou vazbu, včetně doporučení k dalšímu rozvoji, ale i sám účastník vzdělávání (24).

Jedním z nejznámějších nástrojů pro hodnocení efektivity vzdělávacích a rozvojových programů je tzv. Kirkpatrickův model, který hodnotí efektivitu vzdělávání a rozvoje v následujících čtyřech úrovních (19).

- **Úroveň reakce** – v první úrovni se hodnocení provádí bezprostředně po skončení vzdělávacího programu a zkoumá se reakce účastníků na vzdělávání. Účastnící většinou hodnotí jednotlivé aspekty vzdělávacího programu prostřednictvím dotazníku spokojenosti tzv. „happy sheet“. Ten může obsahovat nejen uzavřené otázky, u nichž je nejčastěji využíváno pěti až desetistupňových hodnotících škál, ale i otevřené otázky. Zpětnou vazbu a podněty ke zlepšení je možné získat také skrze diskuzní skupinu. Tato úroveň samostatně neposkytuje dostatek informací k posouzení celkového efektu vzdělávání, a proto je vhodné ji doplnit o další úrovně hodnocení (19).

- **Úroveň učení** – na druhé úrovni se měří množství znalostí a dovedností, které účastníci získali absolvováním konkrétního vzdělávacího programu. Efekt vzdělávání se pak hodnotí pomocí testů znalostí či kvízů a posuzuje se, zda se účastníci naučili věci, které mají pro výkon jejich práce význam. Předpokladem pro správné vyhodnocení je stanovení požadovaných klíčových znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro dosažení podnikových cílů (19).

- **Úroveň přenosu poznatků do prostředí pracovního místa** – třetí úroveň hodnocení posuzuje, do jaké míry účastníci využívají získané poznatky v praxi a zda došlo k očekávané změně co se týče přístupu, postojů, znalostí a dovedností. Hodnocení probíhá formou individuálních strukturovaných rozhovorů s účastníky vzdělávacího programu, jejich kolegy a nadřízenými nebo formou cílově zaměřených diskusních skupin (19).

- **Úroveň podnikatelských výsledků** – tato nejvyšší, čtvrtá úroveň přináší organizaci nejužitečnější informace. Zkoumá vztah mezi vzdělávacími aktivitami a dosaženými podnikatelskými výsledky organizace. Podnikatelské výsledky je možné kvantifikovat a porovnat s vynaloženými náklady na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, díky tomu lze vyhodnotit skutečný přínos investice do vzdělávání (19).

Hodnocení vzdělávání s sebou však nese určitá úskalí. Manažeři mnohdy nejsou schopni posoudit, jak je která vzdělávací aktivita efektivní a jaký má vliv na pracovní výsledky, neboť efekt vzdělávání se může dostavit se zpožděním. Aby bylo možné dopady vzdělávání správně vyhodnotit a s jistotou říci jaké podnikové vzdělávání vedlo ke zvýšení výkonnosti, musí být vyloučeny další možné faktory, které mohou výkonnost rovněž ovlivnit (např. styl vedení, nové technologie) (25).

Tyto faktory lze odlišit pomocí:

- **Kontrolních skupin**, kdy je jsou vytvořeny dvě podobné skupiny pracovníků, z nichž jedna byla vzdělávána a druhá nikoli, následně jsou porovnávány výkony těchto dvou skupin.
- **Analýzy trendů**, která využívá vhodných statistických metod k porovnání trendu výkonnosti před a po realizaci podnikového vzdělávání.
- **Expertních odhadů**, kdy účastníci vzdělávání, jejich kolegové a nadřízení odhadují nárůst výkonnosti způsobený vzdělávacími aktivitami.
- **Zpětné vazby od zákazníka**, kdy se na základě názorů interních a externích zákazníků zjišťuje, zda se požadované dovednosti v důsledku vzdělávání zlepšily (26)

1.3.7 Péče o zaměstnance

Péči o zaměstnance lze vyjádřit jako starost zaměstnavatele o pracovní podmínky svých zaměstnanců (8). Pracovníci jsou zpravidla tím nejdůležitějším a zároveň i nejdražším zdrojem, který má podnik k dispozici, především pokud jde o pracovníky s vysokou kvalifikací. Zaměstnavatelé si čím dál více uvědomují, že úspěšnost a konkurenceschopnost podniku v určité míře závisí právě na zaměstnancích, jejich schopnostech, motivaci, spokojenosti, pracovním chování a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné věnovat jim náležitou péči (1).

V nejširším pojetí péče o pracovníky zahrnuje:

- pracovní dobu a doba odpočinku, pracovní režim a pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péči o životní prostředí (1).

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do dvou kategorií:

- **Povinná (smluvní) péče o pracovníky**, která vyplývá z pracovněprávních předpisů, kolektivních a pracovních smluv (pracovní doba a doba odpočinku, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví, stravování) (8)
- **Dobrovolná péče o pracovníky**, která vychází z personální politiky a úsilí zaměstnavatele o získání konkurenční výhody na trhu práce (1) (personální rozvoj, zaměstnanecké benefity a ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti) (8).

1.3.8 Využívání personálního informačního systému

Zahrnuje činnosti spojené se zajišťováním, uchováním, zpracováním a analýzou dat, týkajících se pracovníků a jejich práce, jednotlivých zaměstnání, pracovních míst, mezd a odvodů správě sociálního zabezpečení a personálních činností v podniku. Dále tyto systémy slouží k poskytování informací příslušným příjemcům (řídícím pracovníkům i zaměstnancům, případně úřadu práce, statistickému úřadu, orgánům státní správy apod.). V personální databázi se uchovávají veškeré potřebné osobní materiály zaměstnanců a vzhledem k jejich citlivosti je nutné dbát na jejich ochranu (11).

Obrázek 4 *– Možné oblasti personální práce zajišťované PIS*

Zdroj: vlastní zpracování dle (27)

1.4 Shrnutí

V této kapitole jsou definovány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů v návaznosti na nejvyšší pojem management. Pojmu management nejlépe odpovídá český ekvivalent „řízení“ a lze jej chápat jako specifickou aktivitu, označovat tak skupinu vedoucích pracovníků a rovněž ho považovat za vědní disciplínu. Vedoucí pracovníky lze rozdělit podle předmětu jejich činnosti a stupně řízení na manažery první linie, manažery střední linie a top manažery. Činnosti, které běžně vykonává vedoucí pracovník jsou označovány jako manažerské funkce. Mezi základní manažerské funkce patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola.

Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidského kapitálu dosahovat strategických cílů. K tomu jsou zapotřebí i materiální, finanční nebo informační zdroje, ovšem lidské zdroje jsou ty nejdůležitější, protože ovlivňují chod, úspěšnost a konkurenceschopnost podniku. K naplnění cílů personální práce je třeba provádět celou řadu personálních činností, které zahrnují vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, motivaci a odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péči o zaměstnance a využívání personálního informačního systému.

2 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Následující kapitola je věnována samotnému podniku, ve kterém je prováděna analýza činností řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že si podnik přál zůstat v anonymitě, je pro účely této práce pojmenován jako podnik ABC.

V úvodu kapitoly jsou uvedeny základní informace o podniku, na které autorka navazuje popisem historie a podnikové organizační struktury, včetně detailního popisu činností jednotlivých útvarů a divizí. V závěru kapitoly je zpracována SWOT analýza, která se zabývá silnými a slabými stránkami podniku, příležitostmi a hrozbami. Autorka při zpracování dané kapitoly vychází z informací uvedených na webových stránkách společnosti a z interní dokumentace.

2.1 Základní informace o podniku

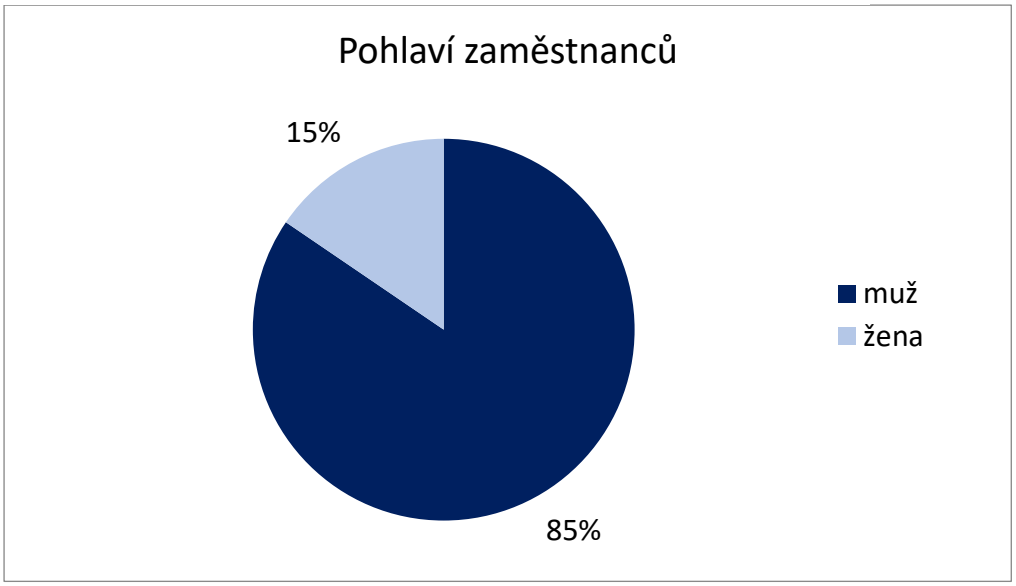
Společnost ABC je dceřinou akciovou společností se sídlem ve středních Čechách a několika pobočkami v České republice a na Slovensku viz následující obrázek.

Obrázek 5 – *Pobočky společnosti ABC a.s.*

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti ABC a.s.

V současné době zaměstnává 294 pracovníků, z toho 251 mužů a 46 žen viz následující graf.

Graf 1 *– Pohlaví zaměstnanců*



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti ABC a.s.

Patří mezi přední dodavatele informačních a komunikačních technologií na domácím i zahraničním trhu. Specializuje se především na poskytování profesionálních služeb v oblasti telekomunikačních sítí a systémů a bezpečnostních, komunikačních a IT technologií. Kromě toho nabízí kompletní řešení projektů, která zahrnují nejen zpracování plánů a realizaci, ale také záruční a pozáruční servis. Zabývá se především výstavbou optických, metalických a mobilních sítí. Významnými zákazníky jsou např. CETIN, T-Mobile, Automatizace železniční dopravy Praha, Ředitelství silnic a dálnic ČR, Vodafone, 02 či Huawei. Vizí podniku je být komplexním poskytovatelem profesionálních služeb v oblasti elektro a ICT na českém, slovenském a rozvojovém trhu, s významným postavením a důrazem na outsourcing. Misí společnosti je poskytovat prvotřídní služby v oblasti výstavby a údržby komunikační infrastruktury, s cílem uspokojit potřeby zákazníků. Společnost si velmi zakládá nejen na kvalitě poskytovaných služeb, ale dbá i na ochranu životního prostředí. Během své existence získala celou řadu certifikátů, mezi něž patří například certifikáty kvality ISO 14001 a ISO 9001 nebo certifikát Zelená firma. Tyto certifikáty zaručují, že společnost klade důraz nejen na vysokou kvalitu poskytovaných služeb a ochranu životního prostředí, ale také na průběžné zlepšování a plnění požadavků ze stran svých zákazníků. Společnost spolupracuje s několika organizacemi, které napomáhají k dalšímu zvyšování kvality poskytovaných služeb (např. ICT unie, Česká společnost pro jakost, Cech EPS nebo Technologická agentura).

2.2 Historie podniku

S firmou ABC se pojí dlouhá historie. Vše začalo po první světové válce, kdy došlo k prudkému rozvoji telefonních spojů v zemích západní Evropy. Vzhledem k potřebnému růstu národního hospodářství se začalo s přípravami k výstavbě dálkových telefonních spojů i u nás, v tehdejším Československu. Následně byla v roce 1925 založena Kabelová projekční kancelář a byla zřízena Společnost pro výstavbu dálkových kabelů. K jejímu založení významně přispěly odborné rady specialistů ze západních zemí, ekonomická podpora předních výrobců dané technologie a pochopení ze strany vysoce postavených českých úředníků. Od samého začátku fungování společnosti byl kladen důraz na vysokou úroveň odborných znalostí a snahu uplatňovat se při zavádění nových telekomunikačních technologií. Společnost si roky udržovala pozici předního dodavatele montážních prací pro poskytovatele telekomunikačních služeb v České republice. Vše se ale změnilo v období komunismu, kdy začalo docházet ke zpomalování tuzemského telekomunikačního rozvoje. Pokles rozvoje byl zapříčiněn omezeným přístupem k technologiím a odborným informacím. Kromě toho se často objevovaly technické problémy, na které se mnohdy přicházelo až při kompletaci telekomunikačních systémů a muselo tak docházet k jejich operativnímu řešení. Při kompletaci se vždy využívalo kvalitní přístrojové a montážní vybavení. V dnešní době již existují natolik moderní systémy, že mohou v mnoha ohledech nahrazovat externí měřící a testovací přístroje. Díky tomu lze poskytovat odborné instalační práce i menším firmám, bez nutnosti pořízení drahého vybavení. Po roce 1989 došlo naopak k prudkému růstu a společnost navázala řadu kontaktů v západní Evropě. Od svého založení prošla hned několika formami vlastnictví. V roce 1925 byla založena jako akciová společnost, takto fungovala až do roku 1948, kdy se stala státním podnikem. Od privatizace roku 1992 je opět vedena jako akciová společnost a od roku 2000 nese současný název. Stejně jako většina ostatních společností nebyla po revoluci připravena na vliv rostoucí konkurence. Největší problém představovalo získávání zakázek od nových investorů. Po odchodu některých odborníků a změně struktury zakázek bylo potřeba provést i mnoho personálních a organizačních změn. Majitel, který získal společnost v kuponové privatizaci chtěl společnost výhodně prodat, přestože se jednalo o ekonomicky silnou a prosperující společnost. Tímto rozhodnutím byla ale potlačena snaha o intenzivní rozvoj a diverzifikaci některých profesí v přímé vazbě na měnící se strukturu informačního a telekomunikačního trhu. Nakonec byla společnost roku 2008 úspěšně odkoupena a zahrnuta do podnikové kultury současné mateřské společnosti.

2.3 Organizační struktura

Podnik ABC a.s. se organizačně člení na níže uvedené organizační jednotky a řadí se mezi podniky s divizionální organizační strukturou, viz příloha B. Pro každou vytvořenou organizační jednotku existují jasně definované strategické cíle a je určen způsob jejich vyhodnocení. V rámci jednotlivých útvarů a divizí je uplatňován princip jediného odpovědného vedoucího. Každý zaměstnanec má pro daný úkol pouze jediného přímého nadřízeného, kterému se zodpovídá za jeho plnění. Zároveň je dodržováno pravidlo „kdo řídí, ten kontroluje“, které ukládá vedoucím pracovníkům povinnost průběžně kontrolovat plnění pracovních povinností, jim podřízených zaměstnanců.

Tabulka 2 *– Úrovně organizačního uspořádání*

Úroveň řízení	**Útvar**	**Jednací orgán**
první	valná hromada	představenstvo
	akciová společnost	generální ředitel
druhá	odborné úseky a divize	ředitelé úseků a divizí
třetí	odborné útvary, oddělení	projektoví manažeři, vedoucí útvarů a oddělení

Zdroj: vlastní zpracování dle organizačního řádu společnosti ABC a.s.

V čele společnosti stojí **generální ředitel**. Ten je jmenován a odvoláván představenstvem, jedná jménem společnosti a zastupuje ji navenek. Využívá vhodných metod řízení a nástrojů motivace tak, aby se zaměstnanci co nejvíce ztotožnili s podnikovými cíli a docházelo k jejich naplňování. Je zodpovědný za vytváření podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, protipožární prevence a ochrany životního prostředí. Je přímým nadřízeným pro vedoucí sekretariátu, ředitele a vedoucí pracovníky všech divizí, bezpečnostního ředitele, obchodní úsek, ekonomický úsek, úsek řízení kvality a HSE. Mezi jeho kompetence spadá vytváření strategických, taktických a operativních cílů, včetně plánování cest k jejich dosažení. Stanovuje nároky na zaměstnance a funkční místa, přiděluje úkoly svým podřízeným, jmenuje ředitele jednotlivých divizí a projektové manažery a rozhoduje o dalších personálních záležitostech. Dále má na starost pronájem nemovitostí, vyřizování krátkodobých a střednědobých půjček a úvěrů či uzavírání nájemních a leasingových smluv. V době své nepřítomnosti je zastoupen místopředsedou představenstva.

Sekretariát je pomocným útvarem, který se zabývá administrativními činnostmi. Zajišťuje spisovou službu, včetně ukládání a archivace dokumentů společnosti, dle zákona č. 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě a v souladu s dalšími právními předpisy.

Bezpečnostní ředitel je přímým nadřízeným pro svého zástupce a bezpečnostního správce IS. Má za úkol zpracovávat veškeré utajované informace a zajišťovat školení osob, které mají oprávnění s těmito informacemi nakládat. Zastupuje také společnost při jednáních, jenž se týkají utajovaných informací vůči Národnímu bezpečnostnímu úřadu a obchodním partnerům. Při výkonu daných činností se řídí zákonem č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti.

Vedoucí **ekonomického úseku** zastupuje společnost ve finančních otázkách, při jednáních s dalšími organizacemi, institucemi a kontrolními orgány. Zajišťuje zpracování účetní závěrky za dané účetní období. Spolupracuje s auditory a daňovými poradci za účelem získání věcného posouzení hospodářského výsledku. Zjišťuje případné rezervy a nedostatky ekonomického rozvoje společnosti, na základě využití ekonomických rozborů a kontrolní činnosti. Do ekonomického úseku dále spadá finanční úsek a oddělení smluv a fakturací. Hlavním předmětem činnosti finančního úseku je reporting, rozpočetnictví a controlling. Prostřednictvím reportů jsou vedení společnosti předkládány analýzy, plány a výsledky hospodaření společnosti. Je využíváno externí i interní formy reportingu. Rozpočetnictví zahrnuje jak krátkodobé rozpočty jednotlivých projektů či krátkodobé rozpočty hospodaření jednotlivých středisek a divizí, tak i roční a víceleté rozpočty společnosti. Na základě controllingu se předkládají hlavnímu ekonomovi a generálnímu řediteli podklady pro následné rozhodování. Vedení se sdělují tzv. „akční plány“, tzn. odchylky v plnění rozpočtů, včetně návrhů na zlepšení. Oddělení smluv a fakturací spolupracuje s obchodními a projektovými manažery při vedení evidence zakázek a při realizaci jednotlivých obchodních případů. Podává návrhy na úpravu obchodních vztahů s odběrateli a subdodavateli. Má na starost vedení centrální evidence smluv a údajů o zákaznících a subdodavatelích, včetně evidence jejich hodnocení. Zpracovává podklady od obchodních a projektových manažerů, na základě, nichž jsou vystavovány faktury. Odpovídá také za archivaci dokumentace zakázek po jejich dokončení. Zadává projekty do informačního systému, vyřizuje a eviduje Plné moci zaměstnanců a subdodavatelů.

Obchodní úsek řídí cenovou politiku společnosti. Zabývá se tedy cenotvorbou a zpracováním podkladů pro kalkulaci montážní, provozní a servisní činnosti. Dále sestavuje kalkulace jednotlivých projektů, které jsou po schválení předávány k realizaci projektovým manažerům. Za obchodní úsek odpovídá obchodní ředitel, který zastupuje společnost v odborných záležitostech, týkajících se například obchodu, nákupu, prodeje nebo marketingu. Koordinuje veškeré obchodní aktivity tak, aby byly v souladu s podnikovou strategií a obchodními cíli, přičemž musí být efektivně využíván obchodní potenciál společnosti. Rozhoduje také o uzavírání obchodních smluv, v rozsahu daném Podpisovým řádem.

2.3.1 DIVIZE TELCO

Poskytuje produkty a služby spojené s výstavbou mobilních sítí a kapacitních vrstev (2G, 3G, 5G, LTE), mikrovlnných spojů MW, RR spojů, SDH systémů a přenosových systémů. Za klíčové aktivity jsou považovány projekční a akviziční činnosti, servisní služby, výstavba technologií nebo návrh a realizace datových a hlasových řešení. Ředitel divize je přímým nadřízeným pro administrativní podporu divize, logistiku, projektové manažery a koordinátory projektů. Nese odpovědnost za chod divize, plnění úkolů a dosahování stanovených cílů divize. Součástí divize jsou níže uvedená střediska, která se zabývají následujícími činnostmi.

Středisko **Rádiové spoje** poskytuje produkty a služby související s výstavbou MW a RR spojů a příslušných technologií. Dále zajišťuje výstavbu přenosových systémů, včetně návrhu a realizace datových a hlasových řešení.

Hlavní aktivitou střediska **Telekomunikační spoje** je servisní a výstavbová činnost spojená s opravami. Mezi další poskytované služby spadá například instalace pevného internetu vzduchem nebo instalace satelitních zařízení.

Středisko **Výstavba** zabezpečuje projekční, akviziční a technické činnosti pro montáž a výstavbu mobilních sítí a kapacitních vrstev (2G, 3G, 5G a LTE), určených pro připojení přenosových technologií.

Montážní skupina má za úkol zajistit dostatek lidských zdrojů z řad montérů, pro výše uvedená střediska.

2.3.2 DIVIZE SÍTĚ MORAVA

Zaměřuje se na zavádění produktů a služeb v oblasti telekomunikací, provádění výstavby a následnou údržbu. Dále nabízí související inženýrské, technické, zemní a geodetické práce. Ředitel divize je přímo nadřízen administrativní podpoře divize, oblastním vedoucím, projektovým manažerům, oddělení přípravy, výroby, logistiky a dalším níže uvedeným střediskům.

Útvar **Logistika** obstarává materiál potřebný k zabezpečení výroby. Provádí operativní nákup u předem nasmlouvaných dodavatelů a odpovídá za včasné doručení materiálu na místo spotřeby. Nákup musí být prováděn za určitých podmínek, např. musí být brány v potaz možné environmentální aspekty. V případě, že je prováděn nákup materiálu do volné zásoby, je nezbytně nutné dodržovat přípustné hladiny zásob, dle obrátkovosti. Dále je veden přehled hodnocení dodavatelů, prostřednictvím předpřipravených formulářů. Také jsou vytvářeny podklady pro objednávky zařízení, materiálu či služeb.

Předmětem činnosti útvaru **Výstavba sítí** je získávání nových zakázek a realizace aktivit spojených s plánováním, přípravou a uskutečněním projektu. Pracovníci tohoto útvaru mají povinnost dokumentovat veškeré fáze projektu, od vytvoření harmonogramu výstavby, přes identifikaci veškerých rizik, převzetí stanoviště, vedení projektu, až po samotné předání projektu objednateli a konečné vyhodnocení projektu. Útvar také zajišťuje opravy podzemní a nadzemní sítě, metalických kabelů, rozvaděčů, sloupových tratí a samonosných kabelů pro smluvní zákazníky. Provádí i preventivní měření, kontroly a opravy sítí, aby nedocházelo k degradaci poskytovaných služeb. Cílem je tedy předcházet vzniku možných poruch (např. odstraněním prověšených kabelů, vyhnutých sloupků apod.). Dále provádí elektro-revize technologických objektů a jedná s úřady místní správy, ohledně výkonu potřebných zemních a geodetických prací. Úzce spolupracuje s ONLINE střediskem při řešení složitějších pracovních úkonů, které vyžadují stavební zásahy, jako je například instalace rozsáhlejších vnitřních rozvodů. Probíhá zde i úzká spolupráce s útvarem Optika, který zajišťuje kompletní montáž optických kabelů. Pro společnost Cetin a.s. zajišťuje vytyčení sítí či drobné opravy sítí, které mohou být poškozeny v důsledku jejich opotřebení. Dále realizuje projekty zaměřené na výstavbu, obnovu a překládky stávajících sítí, vybudování a zasíťování nových lokalit metalickými kabely nebo plastovou infrastrukturou, společně

s optickými kabely. Mezi další činnosti útvaru se řadí výkopové práce, pokládka prvků s následnou montáží a měřením, geodetické zaměření staveb, včetně komunikace s katastrálním úřadem a vlastníky pozemků, na kterých jsou práce prováděny.

Útvar **ONLINE služby** poskytuje služby vlastníkům telekomunikační infrastruktury na základě rámcové smlouvy. Předávání informací ohledně jednotlivých zakázek probíhá prostřednictvím softwarové aplikace JEF, kdy je jednotlivým technikům zasílána fronta prací do PDA zařízení. Zakázky se týkají metalických a optických sítí a koncových zařízení zákazníků českých telefonních operátorů. Dále jsou prováděny i samostatné zakázky pro další poskytovatele telekomunikačních služeb. Vedoucí útvaru spolupracuje s dalšími útvary společnosti, přičemž úzce spolupracuje s útvarem Výstavba sítí.

Servisní středisko **Optika** vykonává specializované práce, týkající se optických sítí (např. pokládka optických kabelů, provádění optických svárů nebo měření). Pokud jsou ostatní divize nositeli zakázek, chová se dané středisko jako ekonomicky nákladové a zúčtování se provádí na základě hodinových sazeb. Naopak pokud jsou činnosti potřebné k realizaci zakázky zajišťovány pouze střediskem Optika, chová se jako ekonomicky výnosové.

2.3.3 DIVIZE SÍTĚ ČECHY

Má na starost provádění výstavby, údržby, zavádění nových produktů a služeb v oblasti telekomunikačních technologií. Dále zabezpečuje související technické a inženýrské činnosti, geodetické práce, zemní práce. Ředitel divize je přímým nadřízeným administrativní podpory divize, logistiky, střediska Optika, střediska Výstavba SEK, střediska Výstavba stavební, střediska Projekce a střediska Výstavba dopravní.

Útvar **Logistiky** funguje obdobně jako útvar logistiky u divize SÍTĚ MORAVA. Zajišťuje nákup materiálu a jeho doručení na místo spotřeby. Dále vede přehled hodnocení dodavatelů a připravuje podklady pro objednávky zařízení, materiálu a služeb.

Středisko **Optika** se zabývá činnostmi spojenými s plánováním, přípravou, realizací a dokončením projektů a zakázek. Zajišťuje také odborné práce související s optickými sítěmi.

Výstavba SEK má na starost činnosti související s realizací projektů, opravy fixní sítě elektronických komunikací a vyřizování případných reklamací ze stran smluvních zákazníků. Provádí i potřebné opravy sítí pro společnost Cetin a.s., spolupracuje se střediskem Optika při plnění zakázek, které vyžadují montáž optických kabelů. Dále komunikuje s příslušnými úřady a majiteli pozemků ohledně prováděných prací.

Výstavba stavební úzce spolupracuje se střediskem Optika. Nese odpovědnost za veškeré činnosti spojené s realizací projektů a zakázek. Provádí výstavbu a opravy NN sítí a fixních sítí elektronických komunikací, v rámci výstavby telematických systémů a zabývá se případnými reklamacemi. Kromě toho vyřizuje potřebné dokumenty na katastrálním úřadu a komunikuje s vlastníky pozemků.

Útvar **Projekce** realizuje projekty zaměřené nejen na obnovu a překládky stávajících sítí, ale i na vybudování nových sítí elektronických komunikací (SEK). V průběhu realizace projektu je útvar povinen zajistit zpracování DPS, zpracování studií proveditelnosti, veřejnoprávní projednání, zajištění ÚR/ÚS, projednání s vlastníky dotčených nemovitostí, uzavření smluv o VBŘ a SUZ a zajištění vkladu VBŘ do KN. Během přípravy a realizace projektů úzce spolupracuje s ostatními útvary.

Výstavba dopravní odpovídá za veškeré činnosti spojené s realizací projektů či zakázek, od plánování až po ukončení. Zajišťuje výstavbu a potřebné opravy fixních a NN sítí v rámci dopravních staveb. Zabývá se také tvorbou potřebné dokumentace a komunikací s příslušnými úřady a majiteli pozemků. Při realizaci zakázek spolupracuje se střediskem Optika.

2.3.4 DIVIZE DRÁŽNÍ VÝSTAVBA

Předmětem činnosti této divize je obchod a realizace v oblasti drážní výstavby. Divize nese odpovědnost za sledování a vyhodnocování obchodních příležitostí, realizaci obchodních nabídek, vyřizování objednávek a uzavírání obchodních smluv. Klíčovými zákazníky jsou firmy zaměřené na projektování, vývoj, výstavbu, provoz a servis v oblasti železniční infrastruktury.

2.3.5 DATOVÉ CENTRUM

Datové centrum poskytuje služby v oblasti Rack Housingu, Server Housingu a Cloudových služeb. Zakázky jsou zpracovávány zejména pro externí zákazníky ze státního nebo ICT sektoru. Za provoz, správu, bezpečnost a rozvoj datového centra zodpovídá jeho vedoucí. Ten pro zákazníky využívající služeb datového centra zajišťuje realizaci zakázek. Spolupracuje se servisními organizacemi, které poskytují vybrané podpůrné činnosti a služby, aby byl zabezpečen řádný chod datového centra. A také odpovídá za vyřízení případných reklamací a projednává a zabezpečuje plnění finančního plánu.

2.4 SWOT analýza

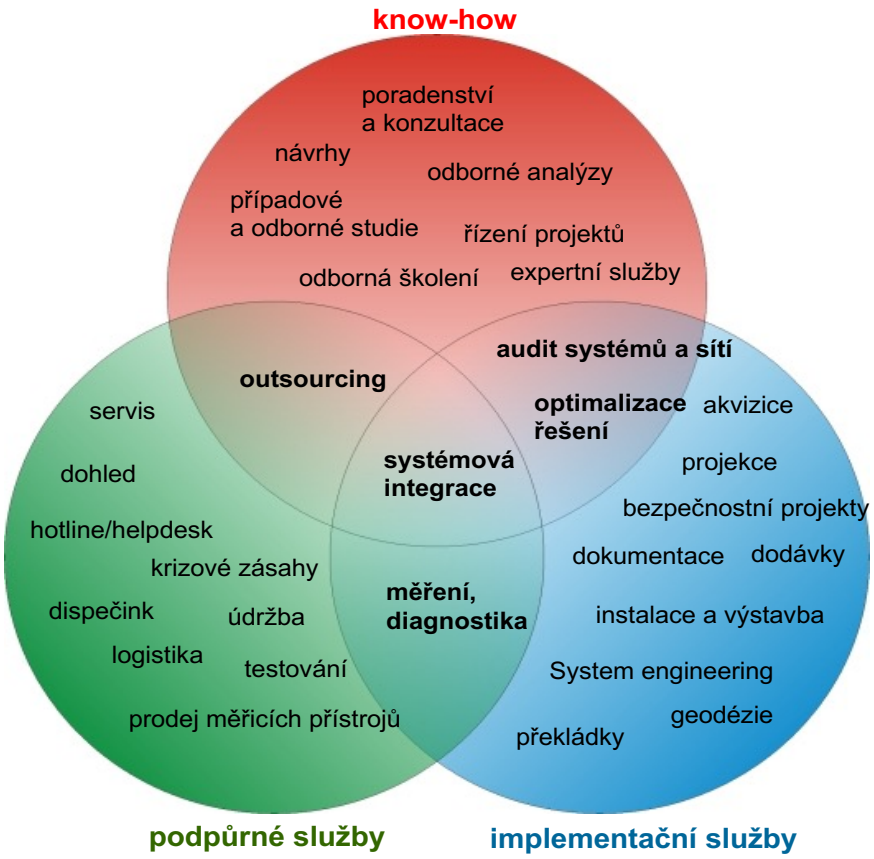
SWOT analýza představuje metodu, využívanou například v marketingu, na začátku podnikání nebo při sestavování strategického plánu. Zkratka SWOT vznikla spojením počátečních písmen anglických názvů posuzovaných faktorů (**S**trenghts, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats). SWOT analýza spojuje analýzu vnitřního prostředí a analýzu vnějšího okolí. Slouží k identifikaci silných a slabých stránek uvnitř podniku a k rozpoznání příležitostí a hrozeb v jeho okolí (28). Je graficky zpracována pomocí matice, rozdělené do čtyř kvadrantů.

Obrázek 6 – *SWOT analýza*

Zdroj: (29)

Grafická podoba SWOT analýza podniku ABC a.s. je uvedena v příloze C. Mezi **silné stránky** společnosti ABC a.s. patří bez pochyb její dlouholetá historie. Společnost funguje již od roku 1925, z čehož vyplývá, že se jedná o úspěšnou a stabilní společnost, která za dobu svého působení získala řadu zkušeností a vybudovala si své know-how, které přenáší z generaci na generaci. Společnost si také neustále udržuje pozici předního dodavatele komplexních služeb v oblasti informačních, komunikačních a bezpečnostních technologií na českém i zahraničním trhu. Svým zákazníkům poskytuje vlastní know-how, podpůrné a implementační služby viz následující schéma.

Obrázek 7 *– Služby poskytované podnikem*



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti ABC a.s.

Mezi přednosti podniku patří kvalita poskytovaných služeb potvrzená získanými certifikáty ISO 14001 a ISO 9001. Firma se snaží podnikat tak, aby svou činností co nejméně zatěžovala životní prostředí, a proto byla oceněna certifikátem Zelená firma. Další **silnou stránku** představují zaměstnanci společnosti, kteří jsou loajální, ztotožňují se s podnikovými cíli a jsou týmovými hráči. Vysoká loajalita navíc snižuje riziko jejich přechodu ke konkurenci.

Za **slabou stránku** podniku ABC a.s. lze považovat absenci uceleného personálního informačního systému. Společnost využívá pouze dílčí personální informační systémy pro jednotlivé personální činnosti. Dochází tak administrativnímu přetěžování pracovníků personálního oddělení a řízení lidských zdrojů není dostatečně efektivní. Společnost ani nevyužívá CRM systém, který se využívá pro řízení vztahů se zákazníky. Pomocí CRM systému by podnik mohl shromažďovat veškerá data o svých zákaznících, a mohl by tak pružněji reagovat na jejich potřeby. Další slabou stránkou je váznoucí komunikace a tím i nižší míra spolupráce mezi jednotlivými divizemi.

Příležitostí pro podnik ABC a.s. je jednoznačně orientace na perspektivní tržní segmenty jako je např. stavebnictví. automobilový průmysl nebo silové resorty. Další možností může být využití dotačních programů Evropské unie, kterých firma využívá při realizaci některých projektů nebo ke vzdělávání svých zaměstnanců, čímž zvyšuje jejich kvalifikaci a tím i kvalitu poskytovaných služeb. Příležitost pro podnik ABC a.s. představuje i vývoj nových technologií nebo rozvoj hostingových a housingových služeb.

Naopak **hrozbu** mohou představovat nejen stávající konkurenti v daném odvětví, ale také noví konkurenti vstupující na trh výrobků a služeb. Další hrozbou může být špatná politická nebo ekonomická situace. V současnosti se podnik potýká s dopady ekonomické krize, kterou způsobila pandemie Covid 19, společně s válkou na Ukrajině. Dochází tak k růstu cen pohonných hmot, energií a materiálu a tím pádem i ke zvyšování celkových nákladů podniku. Podnik může také ohrozit saturace telekomunikačního trhu a nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Společnost je pak nucena přijímat méně kvalifikované zaměstnance a více investovat do jejich vzdělávání.

2.5 Shrnutí

Společnost ABC a.s. je dceřinou společností se sídlem ve středních Čechách. Byla založena v roce 1925, od té doby prošla několika vývojovými etapami a od roku 2000 nese současný název. Je považována za jednoho z předních dodavatelů informačních a komunikačních technologií v České republice i v zahraničí. Mezi významné zákazníky patří CETIN, Vodafone, 02, T-Mobile, Huawei, Automatizace železniční dopravy Praha, Ředitelství silnic a dálnic ČR a mnoho dalších. Podnik má divizionální organizační strukturu a člení se tedy na jednotlivé útvary a divize. V čele společnosti stojí generální ředitel, který je jmenován a odvoláván představenstvem, jedná jménem společnosti a zastupuje ji navenek. Je přímo nadřízen ředitelům a vedoucím pracovníkům jednotlivých útvarů a divizí. V závěru kapitoly je zpracována SWOT analýza, pomocí níž byly identifikovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky podniku patří například jeho dlouholetá historie, oddanost a loajalita zaměstnanců, profesionalita a komplexnost poskytovaných služeb nebo dobrá tržní pozice. Za slabé stránky lze považovat absenci CRM systému, personálního informačního systému a zhoršenou spolupráci mezi jednotlivými divizemi. Příležitostí pro podnik může být zaměření se na perspektivní segmenty trhu, využití možnosti dotačních programů EU nebo vývoj nových technologií. Podnik může být dále ohrožen stávajícími konkurenty či vstupem nové konkurence do odvětví, nepříznivou ekonomickou či politickou situací, nebo saturací telekomunikací.

3 ANALÝZA VYBRANÝCH ČINNOSTÍ ŘÍZEN LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Praktická část bakalářské práce se zabývá analýzou vybraných personálních činností v podniku ABC a.s. Autorka při zpracování analýzy vychází z webových stránek společnosti, interní dokumentace a informací získaných prostřednictvím řízených polostrukturovaných rozhovorů se zástupci personálního oddělení.

3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

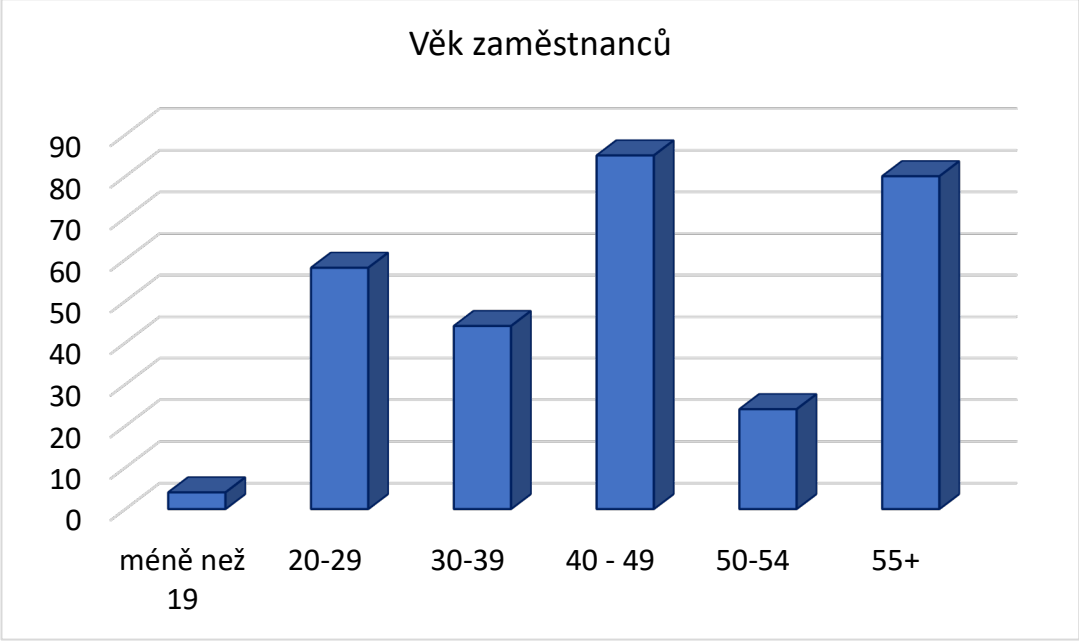
Vytváření a analýza pracovních míst vychází z aktuálních potřeb podniku ABC a odvíjí se od počtu pracovních zakázek. Existují zde dva způsoby vytváření pracovních míst. Pracovní místa buď vznikají uvolněním stávajícího pracovního místa, které bylo doposud obsazeno, ale došlo například k ukončení pracovního poměru, odchodu zaměstnance do důchodu apod., nebo může vzniknout úplně nové pracovní místo vycházející z aktuálních potřeb zaměstnavatele. V případě nově vzniklého pracovního místa se musí nejdříve zpracovat analýza, při níž se posuzuje, zda firma daného člověka potřebuje, jakou práci, kdy a kde bude vykonávat, jak daná osoba zapadne do pracovního týmu a jestli je firma schopna pokrýt potřebné náklady spojené s přijetím dalšího pracovníka. Na základě provedené analýzy jsou vytvářeny dokumenty, které popisují a specifikují práci na dané pracovní pozici. Tyto dokumenty jsou označovány jako popis a specifikace pracovního místa. Popis pracovního místa obsahuje informace o názvu pracovní pozice, pracovních úkolech, odpovědnostech a pravomocích, požadavcích na kvalifikaci a profesní zkušenosti, pracovních podmínkách a vztazích mezi nadřízenými a podřízenými. Specifikace pracovního místa zahrnuje požadavky, které musí pracovník pro konkrétní pozici splňovat. Mezi základní požadavky patří vzdělání, praxe v oboru, odborné znalosti a dovednosti, trestní bezúhonnost a zdravotní způsobilost. Konkrétní ukázka popisu a specifikace pracovního místa je uvedena v příloze D. V případě zjištění potřeby další pracovní síly zadává manažer svůj požadavek na webovou platformu SharePoint. Pokud se jedná o nově vytvořenou pracovní pozici, musí ji manažer do systému nejdříve zadat. Vše výše uvedené musí být před odesláním požadavku schváleno generálním ředitelem. Pokud se jedná o uvolněné, již existující pracovního místo, tak si manažer v systému SharePoint pouze vybírá ze seznamu typových pracovních pozic, které jsou již schválené v rámci jeho divize a mají svůj popis a svou specifikaci a odesílá požadavek na obsazení již existující pracovní pozice. Požadavek je v obou případech předán na personální oddělení, kde je následně zpracován. Na základě požadavku je pak vytvořen inzerát s pracovní nabídkou.

3.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování by mělo představovat klíčovou činnost při řízení lidských zdrojů, protože ovlivňuje i další personální činnosti a tím i chod celého podniku. Společnost ABC nemá zpracované střednědobé ani dlouhodobé plány pro přijímaní nových zaměstnanců, obsazování volných pracovních pozic, hodnocení, odměňování nebo propouštění a penzionování zaměstnanců. Vzhledem k této skutečnosti neexistuje ani vazba mezi plánováním lidských zdrojů a strategickými plány podniku. Společnost se doposud plánováním lidských zdrojů příliš nezabývala a vše bylo řešeno spíše operativně, dle potřeb. V důsledku toho se nyní firma potýká s poměrně vysokým věkem zaměstnanců, takže bude muset v blízké době řešit jejich odchody do důchodu. Během několika následujících let tak dojde k hromadnému úbytku zaměstnanců a bude potřeba najít vhodné kandidáty na obsazení uvolněných pracovních pozic.

Následující graf znázorňuje početní zastoupení zaměstnanců firmy ABC a.s., dle věkového rozpětí. Z grafu je patrné, že pouze 4 zaměstnanci jsou mladší 19 let, 58 zaměstnanců je ve věku 20-29 let, 44 zaměstnanců ve věku 30-39 let, 85 zaměstnanců v rozmezí 40-49 let, 24 zaměstnanců mezi 50-54 lety a 80 zaměstnanců je starších 55 let.

Graf 2 – *Věk zaměstnanců*



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti ABC a.s.

Firma se vzhledem k situaci začala zabývat problematikou penzionování a podnikat první kroky k řešení daného problému. Aktuálně má identifikované alespoň pracovní pozice, které budou muset být nahrazeny novými, kvalifikovanými pracovníky v horizontu 2-3 let. Podnik momentálně nemá ani vytipované klíčové zaměstnance, protože společnost nevede téměř žádnou dokumentaci týkající se pracovního výkonu. V rámci podniku existují alespoň dlouhodobější plány pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, které definují, komu bude vzdělání poskytnuto a v jaké oblasti, co bude jeho obsahem, jaké metody budou využity, respektive zda bude vzdělávání probíhat přímo na pracovišti nebo mimo něj, kdo bude školitelem, kolik bude vynaloženo finančních prostředků a jakým způsobem bude probíhat závěrečné vyhodnocení vzdělávacího programu.

3.3 Obsazování volných pracovních míst

Firma se dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců, a proto neustále hledá vhodné kandidáty na obsazení volných pracovních pozic. V současné době také dochází k systemizaci pracovních míst. Z původních cca 100 pracovních pozic bylo vytvořeno pouze 35 typových, napříč celou společností. Jednotlivé divize měli donedávna stejné pracovní pozice, ale každá je uváděla pod jiným názvem, přičemž zde existovaly pouze nepatrné rozdíly v pracovní náplni a požadavcích na pracovníky. Cílem systemizace je proto sjednocení názvosloví, sladění popisů pracovní náplně a požadavků u jednotlivých typů pracovních pozic, tak aby došlo ke zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů.

3.3.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Při obsazování volných pracovních pozic využívá firma ABC jak interních, tak externích zdrojů. O výběru vhodných kandidátů rozhodují pracovníci personálního oddělení společně s manažery. V případě, kdy je třeba obsadit volné pracovní místo, bez ohledu na to, zda je uvolněné nebo nově vytvořené, nabídne společnost toto místo v první řadě svým současným zaměstnancům. Společnost se snaží své zaměstnance vzdělávat, profesně rozvíjet a vychovávat z nich budoucí manažery, proto se interní zdroje zpravidla využívají při obsazování vedoucích a manažerských pozic. V případě, že firma nenajde vhodného uchazeče z řad svých zaměstnanců, nabídne volné pracovní místo veřejnosti, prostřednictvím inzerce na webových stránkách, pracovních portálech, sociálních sítích apod. Externí zdroje mohou zahrnovat nejen volnou pracovní sílu na trhu práce a zaměstnance konkurenčních firem, ale také studenty a absolventy.

3.3.2 Metody získávání zaměstnanců

Společnost ABC a.s. využívá k oslovení potenciálních uchazečů o zaměstnání několika různých metod. Přehled volných pracovních míst lze najít na firemních webových stránkách, kde je k dispozici sekce "kariéra". V této sekci je uveden podrobný popis jednotlivých pracovních pozic a požadavků, které musí uchazeči splňovat pro výkon dané profese. Je zde i možnost využití filtru, pomocí nějž lze vygenerovat volné pracovní pozice vhodné pro studenty a absolventy středních a vysokých škol. Aktuálně je největší poptávka po montérech telekomunikačních sítí, stavbyvedoucích, projektantech a geodetech.

Společnost nabízí kromě práce na plný úvazek také možnost absolvování odborné stáže či povinné praxe během studia, případně možnost sjednání brigády. Brigádu lze vykonávat na základě dohody o provedení práce, kdy brigádník nesmí odpracovat více než 300 hodin za kalendářní rok a pokud jeho měsíční příjem nepřesáhne 10 000 korun českých, nemusí z něj odvádět sociální a zdravotní pojištění. Není zde stanovena délka výpovědní lhůty a pracovní poměr tak může zaniknou ze dne na den. Druhou možností je uzavřít dohodu o pracovní činnosti, přičemž brigádník nesmí překročit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, tedy cca 20 hodin týdně, odvádí sociální a zdravotní pojištění a je zde stanovena i patnáctidenní výpovědní lhůta.

Firma rovněž k inzerci využívá pracovní portály (např. www.jobs.cz, www.prace.cz). Dále spolupracuje s úřadem práce a nově využívá i sociálních sítí Facebook a LikedIn, na ty se v poslední době soustředí nejvíce. Co se týče sociálních sítí, vše funguje formou placené reklamy, kdy je na sociální síť umístěn sponzorovaný banner. Firma má vytvořené své vlastní bannery, nejedná se o žádné obrázky z fotobanky, ale o fotky reálných zaměstnanců přímo z terénu, kteří jsou zachyceni při výkonu své práce. Pod obrázkem je umístěn stručný popis pracovní pozice. Banner funguje na základě tzv. „prokliku“, kdy je potenciální uchazeč přesměrován na webovou stránku společnosti do sekce „kariéra“. Tam se dozví podrobnější informace nejen o pracovní nabídce, ale i o společnosti. Zatímco Facebook je využíván spíše pro nalákání potenciálních uchazečů na nižší dělnické a manuální pozice, LinkedIn cílí na uchazeče, kteří mají zájem o manažerské a odborné pozice (např. geodet, projektant, stavbyvedoucí). Ve firmě také dobře funguje vnitřní systém doporučení, kdy stávající zaměstnanec může doporučit nového zaměstnance. V případě, že bude spokojenost na obou stranách a nový zaměstnanec ve firmě zůstane, náleží zaměstnanci, který ho doporučil finanční odměna. Zdroj doporučení od interního zaměstnance se velmi osvědčil a je v posledním roce považován za jednu z nejčastěji využívaných metod při získávání nových zaměstnanců.

Inzeráty s nabídkou volných pracovních pozic jsou také publikovány v měsíčním newsletteru „Dobré zprávy“, který je určen pro všechny pracovníky společnosti a obchodní partnery. Jednotlivé inzeráty se mírně liší v závislosti na pracovní pozici, ale vesměs všechny obsahují následující údaje:

- Základní údaje (název pozice, popis pracovní náplně, místo výkonu práce, typ pracovního vztahu, základní informace o společnosti)
- Minimální požadavky, nezbytné pro výkon dané profese (vzdělání, odborná praxe, zdravotní způsobilost)
- Pokyny pro uchazeče o zaměstnání (požadované dokumenty, kontakt)
- Zaměstnanecké benefity

3.3.3 Proces výběrového řízení

O přijetí uchazeče rozhoduje buď jednokolové nebo vícekolové přijímací řízení v závislosti na typu pracovní pozice. Většinou se nejdříve posuzuje životopis a motivační dopis. Pokud uchazeč svým životopisem personalistku zaujal, je pozván na pracovní pohovor. Ten může být osobní, telefonický nebo může probíhat formou video hovoru. V případě uchazečů hlásících se na nižší pracovní pozice není životopis ani motivační dopis striktně vyžadován, stačí pouze vyplnit kontaktní formulář, který je součástí inzerátu s pracovní nabídkou. Uchazeč je poté telefonicky kontaktován personální asistentkou, která na základě rozhovoru s uchazečem zjistí veškeré potřebné informace. Podstatným kritériem při výběru je dosažené vzdělání technického směru např. obor telekomunikace, elektrotechnika, stavebnictví, projektové řízení atd. U nižších pracovních pozic postačí výuční list, u vyšších pracovních pozic typu manažer nebo projektant je vyžadováno středoškolské či vysokoškolské vzdělání. Dále se hodnotí praktické dovednosti uchazečů, případně zdravotní způsobilost, obzvlášť pokud se jedná o technicko-hospodářské pracovníky. Pokud ale uchazeč nemá potřebnou praxi, firma ho vše potřebné naučí a zajistí veškerá potřebná školení. Při náboru nových zaměstnanců není využíváno žádných dotazníků, psychologických ani znalostních testů. Nově přijatý zaměstnanec je zapojen do procesu adaptace, který zahrnuje zaškolování a seznámení se s pracovním prostředím a povinnostmi.

3.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Při řízení zaměstnanců je prosazován autokratický neboli autoritativní styl řízení, kdy musí všichni pracovníci striktně dodržovat veškeré příkazy, které dostanou od svého bezprostředního nadřízeného. Tento styl řízení je uplatňován nejen pro dosažení stanovených cílů, a požadovaného výkonu, ale i dodržování pravidel bezpečnosti, což je v daném oboru obzvlášť důležité, vzhledem k povaze pracovní náplně většiny profesí. Pracovní výkon hodnotí přímý nadřízený, který je svými podřízenými v každodenním kontaktu, a tak dokáže nejlépe posoudit, jak pracovníci plní zadané pracovní úkoly. Toto hodnocení má pouze **neformální** charakter, neprobíhá v pravidelných časových intervalech, ani z něj nejsou pořizovány žádné záznamy. Zpětná vazba je pracovníkům poskytována během výkonu práce. Hodnocení je spíše kvantitativní povahy, přičemž je posuzována míra dosažení stanovených cílů a výše plnění požadovaných norem a standardů. Kvalitativní hodnocení zaměstnanců bývá některými vedoucími často opomíjeno, což vede ke snížení motivace a produktivity práce některých jedinců.

3.5 Vzdělávání zaměstnanců a hodnocení vzdělávání

Společnost si uvědomuje, že zaměstnanci jsou tím nejcennějším zdrojem v podniku. Je tedy velmi důležité investovat do jejich osobního rozvoje a vzdělávání, aby docházelo k naplňování cílů a růstu konkurenceschopnosti podniku. Snaží se proto nejen o neustále zvyšování úrovně technických a odborných znalostí svých řadových pracovníků, ale také o rozvoj klíčových kompetencí manažerů, kteří musí být schopni efektivně řídit a motivovat své podřízené.

Investice do vzdělávání a osobního rozvoje se podniku vrací zejména v podobě podávání lepšího pracovního výkonu, vyšší kvality poskytovaných služeb, motivace a loajality zaměstnanců. Při poskytování vzdělávání vychází společnost ABC z **plánu vzdělávání**, který je rozdělen na dílčí plány, dle jednotlivých typů profesí a odpovídá na následující otázky:

- Jaké vzdělávání bude poskytnuto?
- Komu bude poskytnuto?
- Jakým způsobem/metodou bude probíhat?
- Kým bude poskytováno?
- Kdy a kde bude probíhat?
- Jaké budou náklady?
- Jak a kým budou hodnoceny výsledky vzdělávání?

V podniku ABC existuje propracovaný systém vzdělávání, který zahrnuje kromě zákonných školení také adaptační proces, odborné kurzy a školení, speciální rozvojové programy pro manažery a dotační vzdělávací programy. Vzdělávání probíhá jak na pracovišti, tak mimo něj. Vzdělávání na pracovišti má v daném podniku podobu instruktáže, pověřování pracovním úkolem či pracovních porad. Mimo pracoviště pak probíhají různá školení, semináře a workshopy, jenž zajišťují organizace specializující se na vzdělávání zaměstnanců. Výuka tak probíhá pod vedením kvalifikovaného lektora. Obsah kurzu a výukové metody by měly odrážet reálné situace, s nimiž se mohou zaměstnanci při výkonu své práce setkat.

3.5.1 Zákonná školení

V první řadě musí podnik poskytnou všem svým zaměstnancům zákonem stanovená (povinná) školení jako je například bezpečnost a ochrana zdraví při práci nebo protipožární ochrana. Školení BOZP a PO se standardně provádí při nástupu do zaměstnání a následně jednou ročně, pokud nedojde v průběhu roku k nějakým změnám, o kterých by museli být pracovníci informováni. Zaměstnanci podniku ABC mohou tato školení nově absolvovat online, z pohodlí domova. Další povinná školení potřebná pro výkon některých profesí se doposud řídila vyhláškou č. 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Ta byla v roce 2022 zrušena a nahrazena novou vyhláškou č.194/2022 Sb. Jedná se zejména o:

- **Školení ve vztahu k dopravním prostředkům** (školení řidičů firemních vozidel, obsluh motorových manipulačních vozíků, obsluh pracovních strojů)
- **Školení při pracích představujících zvýšené riziko ohrožení zdraví** (školení pro výškové práce, školení elektrotechniků)
- **Školení obsluh vyhrazených technických zařízení** (školení jeřábníků, vazačů břemen, obsluhy pracovních plošin)

3.5.2 Adaptace nových pracovníku

Adaptační proces začíná dnem nástupu do zaměstnání a standardně trvá tři měsíce. První den se přijatý uchazeč dostaví na jednu z poboček, kde ho čeká tzv. „uvítací den“. Setká se zde se zástupci personálního oddělení, svým nadřízeným, případně se svými budoucími spolupracovníky, pokud je přijímáno více pracovníků zároveň. Dozví se zde veškeré informace o společnost, její historii a činnosti jednotlivých divizí, aby získal celkový přehled o tom, co

firma dělá, jaké jsou její úspěchy apod. Pro každého pracovníka je zpracován adaptační plán, se kterým zaměstnance seznámí jeho přímý nadřízený společně s personální asistentkou. Plán stanovuje, co má nový zaměstnanec vědět, umět a splnit během následujících třech měsíců. Zaškolením nového pracovníka je pověřen jeho přímý nadřízený. Po prvním měsíci se zaměstnanec setkává s personální asistentkou, která zjistí, zda byla naplněna jeho očekávání a jak je ve firmě spokojený. Po třech měsících již probíhá celkové vyhodnocení adaptace na základě strukturovaného rozhovoru s nadřízeným. Výsledky hodnocení jsou měřitelné, protože je využíváno škál.

3.5.3 Odborná školení

Společnost nabízí různá profesní certifikační školení, semináře a workshopy, které slouží k prohlubování odborných znalostí a rozšiřování kvalifikace pracovníků. Poskytuje přípravu ke složení odborných zkoušek určených pro výkon profese autorizovaného inženýra, autorizovaného technika či autorizovaného stavitele, kterou pořádá Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. Tato školení probíhají zpravidla mimo pracoviště a jsou zajištěna externími pracovníky.

3.5.4 Trénink manažerských dovedností

Tento typ vzdělávání je poskytován pracovníkům vyššího a středního managementu, koordinátorům projektů a projektovým manažerům. Tito pracovníci se účastní přednášek, workshopů a školení zaměřených na rozvoj manažerských dovedností a tzv. „soft skills“. Učí se zde jak správně vést lidi a pracovní týmy, jak je motivovat a stimulovat, ale také jak pracovat se stresem nebo time managementem. Dále si mohou osvojit jazykové, komunikační a počítačové dovednosti. Využívanou metodou vzdělávání manažerů je také skupinové koučování, přednášková činnost při vzdělávání podřízených pracovníků (zaučování, zaškolování) a účast na pracovních poradách. Školení mohou být individuální nebo skupinová a ve většině případů bývají ušitá na míru.

3.5.5 Dotované vzdělávací programy

Firma ABC aktivně využívá možnosti dotovaných vzdělávacích programů, které jí umožňují nejen rozvíjet a zdokonalovat schopnosti svých zaměstnanců, ale také využít finanční podpory od Evropské unie. Aktuálně je firma zapojena do operačního programu „Zaměstnanost“, jehož hlavním cílem je posílit dovednosti, znalosti a klíčové kompetence vybraných pracovníků.

Projekt nabízí vzdělávání v oblasti manažerských dovedností, "soft skills", komunikace, práva, účetnictví a IT, a to v souladu s požadavky moderního trhu práce. Podmínkou účasti na projektu je zapojení zaměstnanců spadajících do věkové kategorie 55 +. Do projektu se již zapojilo okolo 100 zaměstnanců, přičemž téměř polovina z nich spadá do vyšší věkové kategorie.

3.5.6 Hodnocení vzdělávání

Na konci vzdělávacího programu se vždy provádí hodnocení, které zahrnuje ověření účinnosti vzdělávání a spokojenosti účastníků s obsahem, kvalitou lektorského zajištění a způsobem realizace. Efektivnost vzdělávání tedy posuzuje sám zaměstnanec a následně i jeho přímý nadřízený. Vzdělávání je ve většině případu hodnoceno dle následujících parametrů:

1. Obsah a struktura výuky (důležitost témat)
2. Použité metody a forma výuky
3. Použité moderní metody a forma výuky
4. Využití moderních výukových technologií v průběhu kurzu
5. Materiály pro účastníky (přehlednost, snadná orientace, grafické zpracování)
6. Odbornost lektora
7. Přizpůsobení studijních materiálů a výuky potřebám zaměstnanců
8. Interaktivní zapojení účastníků
9. Kvalitativní úroveň případových studií
10. Využití získaných dovedností v praxi

Vyhodnocení probíhá tak, že každému parametru je přiřazen počet bodů na škále od 0 do 10. Vzdělávání může být tedy v konečném součtu ohodnoceno maximálně 100 body.

3.6 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance ve firmě ABC zahrnuje nejen povinnou smluvní péči, která se řídí legislativou, pracovněprávními předpisy, kolektivními, pracovními a jinými smlouvami, ale i dobrovolnou péči nad rámec zákona. Protože si společnost svých zaměstnanců velice váží, snaží se pro ně vytvářet bezpečné pracovní prostředí, příjemnou pracovní atmosféru a nabízí i řadu benefitů v podobě příspěvku na stravování, pěti týdnů dovolené, dvou dnů zdravotního volna, Multisport karty, příspěvku na penzijní připojištění, odměny za doporučení nového zaměstnance, odměny při pracovním jubileu, příspěvku na narozené dítě, služebního

automobilu, telefonu, notebooku nebo výhodného telefonního a datového tarifu. Nabídka jednotlivých benefitů závisí na pracovní pozici.

3.6.1 Pracovní doba a doba odpočinku

Pracovní doba je u většiny pracovních pozic stanovena na 40 hodin týdně a je rovnoměrně rozvržena na osmi hodinový jednosměnný provoz. Pracovní doba se liší u servisních techniků, kteří musí být v pohotovosti a dorazit na místo určení nejpozději do 4 hodin od nahlášení poruchy, tudíž pracují i o svátcích a víkendech. Pracovníkům na některých vyšších pozicích je povolen částečný „home office“ a mají pružnou pracovní dobu.

Délka doby odpočinku mezi směnami činí zpravidla minimálně jedenáct hodin. Přestávka na jídlo a odpočinek je zaměstnancům poskytována nejdéle po šesti odpracovaných hodinách a trvá nejméně 30 minut.

3.6.2 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zdraví zaměstnanců je pro podnik ABC tou nejvyšší prioritou. Je kladen velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zejména pokud se jedná o práci v terénu. Vzhledem k fyzické náročnosti některých profesí je vyžadován dobrý zdravotní stav, proto musí všichni pracovníci absolvovat pravidelné zdravotní prohlídky u smluvního lékaře. Zákonnou povinností podniku je tedy zajistit veškeré potřebné ochranné pomůcky a řádně své pracovníky proškolit ohledně BOZP a PO. Pracovníci pak musí dodržovat veškeré pokyny a nařízení, aby neohrozili své zdraví nebo zdraví svých spolupracovníků. V podniku ABC také dochází k pravidelné identifikaci možných rizik, pro jednotlivé typy pracovních pozic a jednotlivá pracoviště. Cílem je vyhodnotit veškerá rizika, která mohou nastat, navrhnou možná opatření a podniknout patřičné kroky k eliminaci těchto rizik.

3.6.3 Péče o životní prostředí

Společnost ABC si uvědomuje, že svou činností zatěžuje životní prostředí, proto se snaží podnikat zodpovědně a co nejvíce eliminovat možné negativní dopady. V rámci podniku jsou nastaveny procesy identifikace a hodnocení environmentálních aspektů. Jsou analyzovány činnosti, během kterých environmentální aspekty vznikají a posuzuje se do jaké oblasti životního prostředí spadají. V neposlední řadě se zjišťuje, jak mohou dané aspekty ovlivnit celou společnost. Podnik také získal certifikát „Zelená firma“ v rámci stejnojmenného projektu.

Zaměstnanci mají například možnost zbavit se starých opotřebovaných elektrospotřebičů, prostřednictvím sběrného boxu, který se nachází v areálu společnosti. Tím společnost se svými zaměstnanci významně přispívá k ochraně životního prostředí. Na základě dodržovaní stanovených pravidel je firma oprávněna používat logo „Zelená firma“ viz následující obrázek.

Obrázek 8 *– Logo "Zelená firma"*

Zdroj: (30)

3.6.4 Pracovní vztahy

Společnost si velmi zakládá i na dobrých pracovních vztazích a týmové spolupráci. Mezi pracovníky panuje spíše uvolněná, přátelská atmosféra. Zaměstnanci navíc mohou kdykoli vyjádřit svůj názor a poskytnout tak zpětnou vazbu vedení podniku. V rámci utužování pracovních vztahů je pro zaměstnance každoročně pořádán vánoční večírek a pro zaměstnance na vyšších pracovních pozicích jsou také v průběhu roku pořádány různé teambuildingové akce, například v podobě bowlingových turnajů a dalších sportovních aktivit.

3.6.5 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí představuje soubor faktorů, které působí na člověka a ovlivňují ho během výkonu práce. Tyto faktory mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit nejen pracovní výkon, ale také spokojenost pracovníků či jejich zdravotní stav. Společnost se samozřejmě snaží vytvářet vhodné pracovní prostředí pro všechny své zaměstnance, ale ne všechny faktory dokáže ovlivnit. Vše se odvíjí od toho, v jakém pracovním prostředí se zaměstnanci pohybují, zda se jedná o práci v terénu, tedy ve venkovním prostředí, kde nebývají podmínky příliš příznivé,

nebo zda se jedná o práci v kanceláři, kde je naopak jednodušší dané faktory ovlivnit. Při práci v terénu je kladen důraz na bezpečnost práce a řádné používání ochranných pracovních pomůcek, neboť zde hrozí větší nebezpečí úrazu. Ve většině případů se jedná o fyzicky náročnou práci, kterou je potřeba vykonávat za jakéhokoli počasí. Dále mohou pracovníky negativně ovlivnit příliš vysoké nebo naopak příliš nízké teploty, prašnost, hluk, různé vibrace a otřesy. Co se týče práce ve vnitřních prostorách společnosti, jsou zde klimatizované zasedací místnosti vybavené dataprojektorem. Administrativní pracovníci a manažeři pracují v poklidném, čistém a dobře osvětleném prostředí moderně vybavených kanceláří. Kanceláře jsou standardně vybaveny moderním kancelářským nábytek, koberci, velkými okny s žaluziemi, počítači, topením a klimatizací. Zaměstnanci mají také k dispozici společnou kuchyňku a mohou využít venkovního parkoviště, které se nachází před budovou. Případně mohou využít garáží, nacházejících se v suterénu budovy. Je brán zřetel i na bezpečí zaměstnanců, proto je ke vstupu do budovy potřeba zaměstnanecká ID karta.

3.7 Shrnutí

V této kapitole autorka analyzovala vybrané činnosti řízení lidských zdrojů v podniku ABC. Vytváření a analýza pracovních míst vychází z aktuálních potřeb daného podniku a odvíjí se od počtu pracovních zakázek. Pracovní místa zde vznikají buď uvolněním stávajícího pracovního místa nebo vznikají úplně nová pracovní místa, vycházející z aktuálních potřeb zaměstnavatele. V případě vzniku nového pracovního místa musí být nejprve zpracována analýza, jejímž výsledkem je popis a specifikace pracovního místa. Co se týče plánování lidských zdrojů, společnost se jím doposud příliš nezabývala. V současné době neexistují žádné dlouhodobější plány pro přijímaní nových zaměstnanců, obsazování volných pracovních pozic, hodnocení, odměňování ani propouštění zaměstnanců. Jediný plán, který byl zpracován na delší časové období je plán vzdělávání pracovníků. Tato situace má za následek, že personální plány nemohou být ani v souladu se strategickými plány podniku. Společnost se již delší dobu potýká s nedostatkem pracovních sil, a proto aktivně hledá vhodné kandidáty, kteří by mohli obsadit volné pracovní pozice. V současnosti také probíhá systemizace pracovních míst. Společnost ABC získává pracovníky, jak z interních, tak z externích zdrojů, přičemž dává přednost interním zaměstnancům, zejména při obsazovaní vedoucích a manažerských pozic. K inzerci volných pracovních míst využívá svých webových stránek, pracovních portálů, sociálních sítí či měsíčního newsletteru Dobré zprávy. Dále spolupracuje s úřadem práce a využívá vnitřního systému doporučení, kdy interní zaměstnanec doporučí nového zaměstnance. Přijímací řízení je jednokolové či více kolové, v závislosti na typu pracovní pozice. Ve většině případů bývá nejprve posuzován životopis, případně motivační dopis. U nižších pracovních pozic není životopis striktně vyžadován. Pohovor může být osobní, telefonický nebo formou video hovoru. Při řízení zaměstnanců je uplatňován autoritativní styl řízení, kdy vedoucí pracovník vyžaduje od svých podřízených striktní dodržování veškerých pokynů. V podniku dochází pouze k neformálnímu hodnocení a zaměstnanci bývají hodnoceni spíše kvantitativně než kvalitativně. Existuje zde propracovaný sytém vzdělávání, který zahrnuje kromě zákonných školení také adaptaci nových pracovníků, odborné vzdělávání, rozvojové programy pro manažery a dotační vzdělávací programy. Vzdělávání probíhá jak na pracovišti, tak mimo něj. Efektivnost vzdělávání posuzuje zaměstnanec, kterému bylo vzdělání poskytnuto i jeho přímý nadřízený. Péče o zaměstnance podniku ABC zahrnuje nejen povinnou smluvní péči, ale také dobrovolnou péči nad rámec zákona.

4 ZHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY, DOPORUČENÍ

V závěrečné kapitole této bakalářské práce budou zhodnoceny výsledky analýzy řízení lidských zdrojů v podniku ABC a.s. Prostřednictvím komparace teoretických poznatků a výsledků analýzy budou formulována možná opatření, pomocí nichž by mohl podnik dosáhnout vyšší efektivnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

Přestože je společnost ABC a.s. považována za jednoho z předních dodavatelů informačních a komunikačních technologií a jedná se o úspěšnou a stabilní společnost, která se na trhu pohybuje již desítky let, shledala autorka bakalářské práce následující nedostatky v řízení lidských zdrojů.

Na základě analýzy byly zjištěny velké mezery zejména v **plánování lidských zdrojů**. V podniku ABC a.s. zatím neexistují žádné střednědobé nebo dlouhodobé plány týkající se přijímání nových zaměstnanců, obsazování volných pracovních míst, hodnocení pracovního výkonu, motivace, odměňování nebo propouštění a penzionování zaměstnanců. Jediný plán, který byl v podniku doposud zpracován z dlouhodobějšího časového hlediska je plán vzdělávání. Pro ostatní personální činnosti momentálně existují pouze operativní plány s krátkodobým časovým horizontem, které vycházejí z aktuálních potřeb podniku. Tím pádem neexistuje ani návaznost na strategický plán společnosti, což může vést ke snížení výkonnosti celého podniku. Personální plánování by přitom mělo být klíčové nejen pro provádění dalších personální činností, dosažení vytyčených cílů, ale také pro výsledné zhodnocení efektivnosti řízení lidských zdrojů. Pokud v podniku nedochází k plánování, není možné posoudit, zda bylo dosaženo stanovených cílů, ani nelze odhalit slabá místa a realizovat nápravná opatření.
Vzhledem k této skutečnosti by autorka doporučila zpracovat střednědobé i dlouhodobé plány jednotlivých personálních činností, které budou vycházet ze strategického plánu, tak aby firma dosahovala nejen personálních cílů, ale směřovala i k naplnění cílů strategických. Vzhledem k neustálému vývoji a rychle se měnícímu tržnímu prostředí nemůže být plánování pouze jednorázovou činností. Plánování by mělo být systematické a podnik by měl provádět průběžné kontroly, na základě, kterých bude možné posoudit, zda je plán dostatečně efektivní a zda vede k dosažení stanovených cílů. V případě odhalení chyb či nedostatků by měl být plán modifikován.

V důsledku nedostatečného plánování bude společnosti v blízké době činit velký problém **vysoký věk zaměstnanců**. Starší zaměstnanci budou postupně odcházet do důchodu a společnost za ně bude muset sehnat odpovídající náhradu v podobě kvalifikovaných pracovníků. Podnik se díky tomu může potýkat se sníženou motivací seberozvoje předdůchodových zaměstnanců a zároveň s nedostatkem zkušeností u nových pracovníků.
Firma si daný problém uvědomuje a již začala podnikat první kroky k jeho odstranění. Momentálně se začínají sestavovat střednědobé plány propouštění a penzionování zaměstnanců a jsou vytipované pracovní pozice, které budou muset být obsazeny novými, dostatečně kvalifikovanými pracovníky, během následujících dvou až tří let. Do budoucna firma plánuje vytipovat i pozice, které bude potřeba obsadit v delším časovém horizontu a zpracovat dlouhodobé plány propouštění a penzionování zaměstnanců.
Autorka v tomto případě doporučuje zacílit náborové aktivity zejména na mladší věkovou kategorii potenciálních uchazečů. Zvolila by cestu aktivní spolupráce s odbornými učilišti, středními, vyššími odbornými a vysokými školami. Firma by mohla vybrané školy oslovit a nabídnout jim možnost odborné exkurze pro jejich studenty. Během exkurze by se studenti seznámili s pracovním prostředním, podnikovou kulturou a pracovní náplní jednotlivých profesí. Firma by též mohla určit pracovníky, kteří budou školy pravidelně navštěvovat, například jednou ročně, a ti by prostřednictvím prezentace poskytli studentům informace o podniku, nastínili možnosti uplatnění v jejich společnosti a odpověděli na případné dotazy studentů. V současné době firma umožňuje studentům vykonávat pouze odbornou praxi či stáž v rámci studia, ale není nastavena žádná dlouhodobá smluvní spolupráce mezi firmou a vzdělávací institucí. Škola by tak mohla navázat partnerství s některými školami, což by bylo výhodné jak pro školu a její studenty, tak i pro firmu. Studentům by se naskytla možnost získání praktických zkušeností již v průběhu studia, případně možnost nástupu na odpovídající pracovní pozici po dokončení studia. Firma by si tak mohla vychovávat své potenciální zaměstnance a připravit je na výkon budoucího povolání ve své firmě.
Kromě výše zmíněných aktivit by se společnost mohla účastnit veletrhu pracovních příležitostí ve svém okolí. S náborem nových zaměstnanců jsou také spojeny vysoké náklady, zejména na vzdělávání, ty by mohla firma částečně snížit tak, že by se starší zkušení pracovníci stali mentory a předávali své cenné zkušenosti mladším a méně zkušeným kolegům.

Nedílnou součástí fungování každého podniku je také **hodnocení pracovního výkonu** zaměstnanců, u kterého autorka rovněž odhalila určité slabiny, a proto předkládá několik návrhů ke zlepšení.

V podniku ABC dochází pouze k neformálnímu hodnocení, kdy je výkon podnikových zaměstnanců hodnocen jejich přímým nadřízeným, během plnění zadaných pracovních úkolů. K formálnímu hodnocení, které je pro zaměstnance mnohdy více motivující a lze díky němu zaměstnance stimulovat k dosažení lepšího pracovního výkonu, bohužel nedochází. Hodnocení navíc bývá spíše kvantitativní než kvalitativní, což může vést k demotivaci produktivních jedinců z řad zaměstnanců a ke snížení produktivity práce.

Autorka by v této oblasti doporučila nastavit takový systém hodnocení, který bude systematický a bude probíhat v pravidelných časových intervalech, jednou až dvakrát ročně. Hodnocení by mělo mít vliv na odměňování zaměstnanců nebo na jejich rozvoj a vzdělávání. Na základě hodnocení by měli být pořizovány záznamy, které budou nedílnou součástí osobní složky každého podnikového zaměstnance. Při hodnocení by mohlo být využíváno hodnotících škál a motivačně hodnotících rozhovorů.

V případě **hodnocení dle hodnotících škál** by autorka zvolila šestidílnou kombinovanou hodnotící stupnici od 1 do 6, kdy 1 představuje nejslabší výkon a 6 naopak nejlepší výkon. Díky sudému počtu stupňů je možné se vyhnout středové hodnotě, která odpovídá průměru. Jednotlivé stupně budou doplněny odpovídající slovní charakteristikou, takže bude pro hodnotitele snazší odlišit rozdíly mezi jednotlivými hodnotícími stupni. Tuto metodu může podnik využít pro hodnocení řadových i vedoucích pracovníků, jelikož je jednoduchá, časově nenáročná a lze ji využít jak pro hodnocení výkonu, tak i pro hodnocení kompetencí. Díky kombinované stupnici se dají získat přesnější informace o hodnocených pracovnících, protože zahrnuje nejen neverbální, ale i verbální hodnotící stupnici, a je tak možné daný výkon či vlastnosti hodnoceného zaměstnance blíže specifikovat.

Obdobně lze využit i metodu **BARS**, která též využívá klasifikační stupnice pro hodnocení jednotlivých aspektů pracovního chování a ke každému stupni je přiřazen vzorový slovní popis. Opět je možné využít šestidílnou hodnotící stupnici. Díky této metodě by byly zhodnoceny nejen výsledky práce, ale i další možné faktory jako je přístup k práci, pracovní chování, dodržování pracovních postupů, plnění termínů apod.

K **motivačně řízeným rozhovorům** dochází v podniku ABC a.s. pouze v případě přijetí nového zaměstnance, po ukončení adaptačního programu. Autorka by doporučila provádět tyto rozhovory v pravidelných časových intervalech, dvakrát ročně. Mimo to by mohly rozhovory probíhat i v případě, kdy dochází k horizontální či vertikální mobilitě zaměstnanců. Vzhledem k časové náročnosti může být obtížné vést rozhovor s každým zaměstnancem, a proto by autorka doporučila zaměřit tuto metodu hodnocení alespoň na vedoucí pracovníky na nižší a

střední úrovni řízení (stavbyvedoucí, vedoucí útvarů a divizí, projektový manažer apod.). Pokud by se tato metoda osvědčila, mohl by ji podnik dále aplikovat i na řadové zaměstnance.

Samotný rozhovor by měl být strukturovaný a trvat přibližně jednu hodinu. Je vhodné hodnocené zaměstnance v předstihu informovat o termínu, času a průběhu rozhovoru, například prostřednictvím e-mailu a poskytnout jim potřebné podklady v podobě dotazníku či hodnotícího formuláře. Hodnocený pracovník by se měl na rozhovor náležitě připravit a sám zhodnotit svůj dosavadní výkon a posoudit své silné a slabé stránky. Následně mu bude poskytnuta zpětná vazba ze strany jeho přímého nadřízeného. Ten během rozhovoru zhodnotí, zda bylo dosaženo stanovených cílů za uplynulé období, jak zaměstnanec plnil zadané úkoly a zároveň stanoví cíle pro další období. Dále shrne, co se zaměstnanci v daném období povedlo a nepovedlo, posoudí úroveň jeho kompetencí a vytvoří návrh pro další rozvoj a vzdělávání. Písemný záznam z rozhovoru bude následně předám personálnímu oddělení. Tuto metodu autorka zvolila jako vhodnou, protože se nejedná pouze o hodnocení ze strany nadřízeného, ale i podřízený může v tomto případě vyjádřit svůj názor a poskytnout zpětnou vazbu svému nadřízenému. Mohou tak společnými silami najít cestu ke zlepšení, což povede nejen k větší motivaci, spokojenosti a loajalitě zaměstnanců, ale i zlepšení podnikové kultury a interní komunikace.

Hodnotící rozhovory by bylo možné doplnit o metodu **360° zpětné vazby**, kdy je pracovník hodnocen dalšími lidmi z jeho pracovního prostředí, tedy jeho přímým podřízenými, nadřízeným, spolupracovníky, zákazníky či dodavateli. To by umožnilo získat detailnější informace o daném pracovníkovi z různých úhlů pohledu a nedocházelo by tak ke zkreslení v případě zaujatosti nadřízeného vůči některému ze zaměstnanců.

Kritéria hodnocení by měla být stanovena v závislosti na typu pracovní pozice. Jinak bude společnost hodnotit řadového pracovníka a jinak pracovníka na vedoucí pracovní pozici, neboť mají odlišnou pracovní náplň, pravomoci a odpovědnosti. Řadoví pracovníci by mohli být hodnoceni dle následujících kritérií: kvalita a kvantita odvedené práce, včasnost plnění pracovních úkolů, schopnost plnit obtížnější pracovní úkoly, odborné znalosti a dovednosti potřebné ke splnění daného úkolu či výkon dané profese, podnikové vzdělávání, samostatnost, týmová spolupráce, motivace, ochota, způsob jednání vůči zákazníkům, způsob chování vůči spolupracovníkům.

U vedoucích pracovníků by mohla být kritéria následující: dosažení cíle, schopnost vést a motivovat podřízené, organizační schopnosti, rozhodovací schopnosti, komunikační dovednosti nebo schopnost řešit krizové situace.

Díky těmto návrhům by bylo možné vytipovat klíčové pracovníky, o které podnik nechce, a hlavně nesmí za žádnou cenu přijít a kteří by mohli být následníky v manažerských funkcích.

Posledním shledaných nedostatkem vyplývajícím ze SWOT analýzy je absence centrálního **personálního informačního systému**. Společnost využívá pro podporu jednotlivých personálních činností pouze několik dílčích informačních systémů (např. SharePoint při analýze a vytváření pracovních míst).
Dle autorky by měla firma zainvestovat do komplexního personálního informačního systému, aby mohla spravovat veškeré údaje na jednom místě a nepoužívala pro každou personální činnost odlišný software. Tím by společnost v mnoha ohledech usnadnila práci pracovníkům personálního oddělení a zvýšila by se i efektivnost řízení lidských zdrojů. Došlo by nejen ke snížení administrativní náročnosti, zlepšení kvality, dostupnosti a přehlednosti informací, ale také by firma dokázala lépe odhalit možné rezervy.

U ostatních analyzovaných personálních činnosti nebyly zjištěny žádné výrazné nedostatky, a proto není potřeba se jim v této kapitole věnovat a podávat návrhy na zlepšení.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu vybraných činností řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a navrhnout možná doporučení ke zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů, na základě zpracované analýzy. Vybraným podnikem byl podnik ABC a.s., který se zabývá poskytováním profesionálních služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií.

Pro naplnění stanoveného cíle byla práce rozdělena na teoretickou a praktickou část a členěna do čtyř kapitol. Při zpracování teoretické části bakalářské práce autorka vycházela z poznatků nabytých studiem odborné literatury, týkající se dané problematiky. Při zpracování praktické části naopak čerpala z informací uvedených na webových stránkách společnosti, z interních dokumentů a informací získaných na základě rozhovorů se zástupci personálního oddělení společnosti.

V úvodní kapitole se autorka zabývala vymezením základních teoretických pojmů z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. Definovala pojmy jako management, manažer nebo manažerské funkce. Dále vymezila pojem řízení lidských zdrojů, včetně popisu jednotlivých personální činností, mezi které patří: analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, motivace a odměňování, vzdělávání a hodnocení vzdělávání, péče o zaměstnance a využívání personálního informačního systému.

Druhou kapitolu autorka věnovala samotnému podniku, který byl z důvodu zachování anonymity pojmenován jako podnik ABC a.s. V úvodu kapitoly podnik stručně představila včetně jeho historického vývoje. Dále autorka charakterizovala podnikovou organizační strukturu a přiblížila činnost jednotlivých útvarů a divizí. V závěru kapitoly zpracovala SWOT analýzu, pomocí niž identifikovala silné a slabé stránky podniku, stejně tak příležitosti a hrozby.

Ve třetí kapitole provedla analýzu vybraných činností řízení lidských zdrojů v podniku ABC a.s. a zaměřila se na tyto personální činnosti: vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení a hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců a péče o zaměstnance.

Závěrečná kapitola bakalářské práce byla zpracována na základě komparace teoretických poznatků a výsledků analýzy řízení lidských zdrojů. Autorka zde předložila návrh možných doporučení ke zvýšení efektivnosti řízení lidských zdrojů, v podniku ABC a.s.

Autorka na základě zjištěných výsledků doporučila sestavit plány jednotlivých personálních činností, zejména střednědobého a dlouhodobého charakteru. Ty by měly vycházet ze strategického plánu podniku a směřovat nejen k naplnění personálních cílů, ale i k dosažení strategických cílů podniku. Dále autorka doporučila zlepšit způsob hodnocení výkonu pracovníků tak, aby bylo pravidelné, systematické a byly z něj pořizovány záznamy, které budou součástí osobní složky každého zaměstnance. Bylo by tak snadnější vytipovat klíčové zaměstnance a vytvářet manažerské rezervy. Také by bylo dobré více pracovat s motivací zaměstnanců, ti by mohli být častěji hodnoceni kvalitativně např. formou pochvaly za dobře odvedenou práci. Posledním doporučením autorky je investovat do komplexního personálního systému v rámci kterého bude podnik moci spravovat veškeré personální činnosti, a dojde tak ke snížení administrativní zátěže pracovníků personálního oddělení.

POUŽITÁ LITERATURA

1. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozšířené a doplněné vydání.* Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

2. VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.

3. KOONTZ, Harold a WEIHRICH, Heinz. *Management.* Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0545-7.

4. VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi. 3., rozšířené vydání.* Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

5. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Ondřej. *Mananagement: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti.* Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

6. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-7084-0.

7. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-9355-9.

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

9. HOOK , Caroline a JENKINS, Andrew. *Introducing Human Resource Management.* London : Pearson, 2019. ISBN 978-12-922-3037-5.

10. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

11. MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management.* Praha : Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

12. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualizované a doplněné vydání.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

13. *MODERNÍ HR MANAGER.* Praha : Forum s.r.o., 2020. ISSN 2571_4694.

14. *DOBRODRUŽSTVÍ PERSONALISTIKY.* Praha : PROSPECTEA Česká republika s.r.o., 2014. roč. 1, č. 9. ISSN 2471_4607.

15. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky - 2., rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.

16. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

17. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků.* Praha : Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 802471582.

18. KLEIBL, Jiří a kol.,. *Řízení lidských zdrojů.* Praha : C. H. Beck, , 2001. ISBN 80-7179-389-2.

19. FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů. .* Praha : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

20. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu.* Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

21. URBAN, Jaroslav. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha : Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-271-9598-5.

22. PALÍŠKOVÁ, Marcela a kol. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky.* Praha : C. H. Beck., 2021. 9788074007026.

23. *PROFI HR.* č. 5,, Praha: : A11 s.r.o., 2019, Sv. roč. 4,. ISSN 2464_5907.

24. *FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.* č. 3, , Praha : PhDr. Tomáš Langer, 2021, Sv. roč. 5, . ISSN 2533_6479.

25. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

26. VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců – 2 aktualizované a rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-7340-7.

27. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů.* Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

28. FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování, Teorie a praxe, 2. aktualizované vydání.* Praha : Grada Publishing a.s., 2020. ISBN 978-80-271-1633-1.

29. Wikipedia. *Swot analýza.* [Online] 2. 1 2023. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT.

30. Rema systém. *Projekt zelená firma.* [Online] 21. 5 2022. Dostupné z: https://www.rema.cloud/projekt/zelena-firma.

31. VÁGNER, Ivan,. *Management z pohledu všeobecného a celostního. 3.vyd.* Brno: Masarykova univerzita v Brně,, 2004. ISBN 80-210-3536-6..

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Výzkumné otázky 73

Příloha B: Organizační struktura 74

Příloha C: SWOT analýza podniku ABC a.s. 75

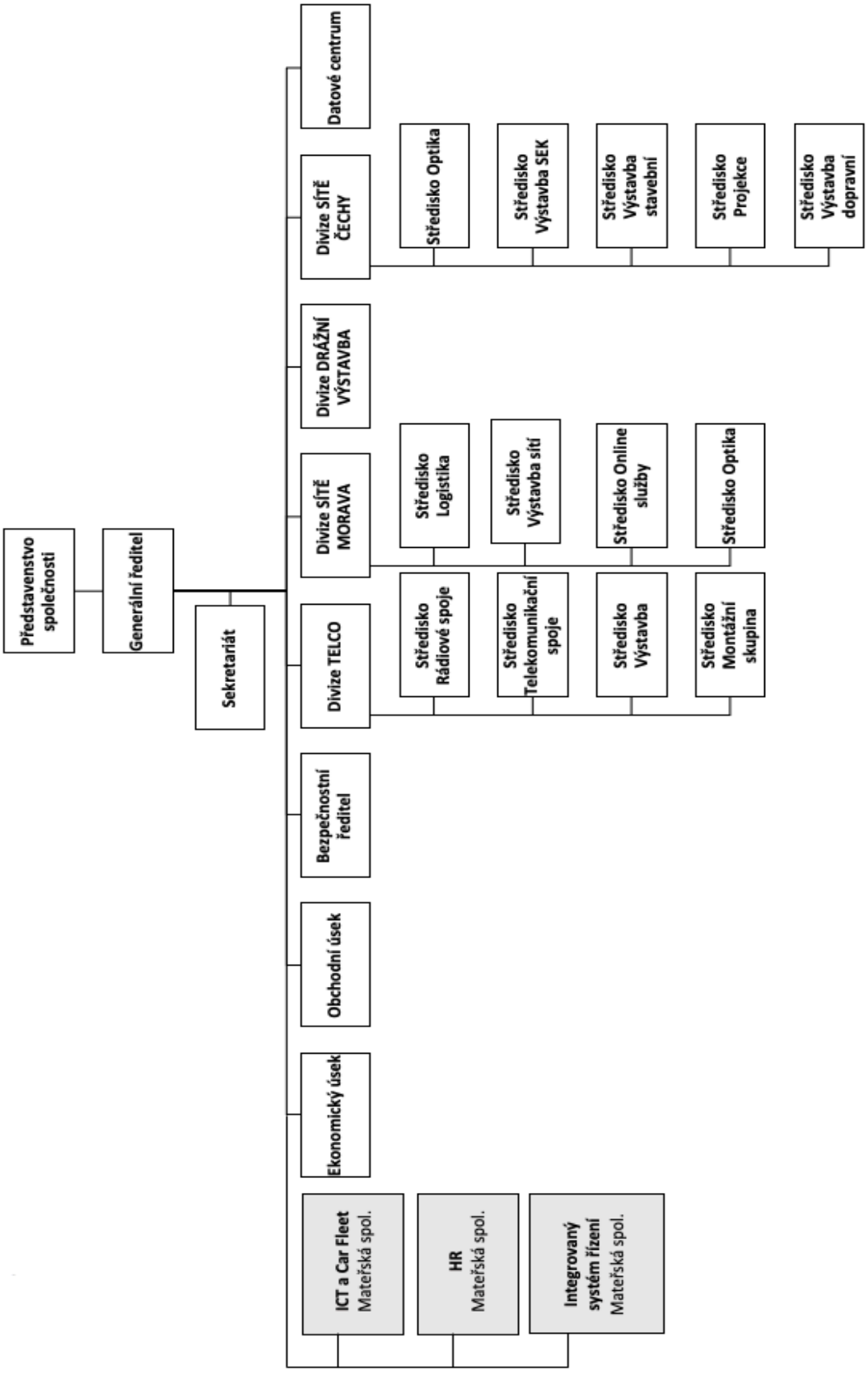
Příloha D: Popis a specifikace pracovního místa 76

Příloha A: Výzkumné otázky

Vytváření a analýza pracovních míst	Kdo analyzuje práci? Jak probíhá analýza pracovních míst? Kdy a jak dochází k vytváření pracovních míst? Má podnik zpracované dokumenty jako je specifikace a popis pracovního místa?
Plánování lidských zdrojů	Dochází v podniku k plánování lidských zdrojů? Existuje vazba na strategické plánování podniku? V jakém časovém horizontu jsou personální plány zpracovávány? Jaké konkrétní personální plány v podniku existují?
Obsazování volných pracovních míst	Dochází v současné době k přijímání nových zaměstnanců? Jak probíhá nábor nových zaměstnanců? Jakým způsobem jsou oslovování potenciální uchazeči, případně kde se mohou dozvědět o volné pracovní pozici? Jaké jsou kladeny požadavky na uchazeče (vzdělání, odborná praxe apod.)? Jaké dokumenty jsou od uchazečů vyžadovány? Jak probíhá přijímací pohovor? Probíhají pohovory také telefonickou či online formou? Mají při obsazování volných pracovních míst přednost uchazeči z řad zaměstnanců?
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Kdo hodnotí zaměstnance? Jakým způsobem probíhá hodnocení pracovního výkonu (formální, neformální)? Jaká je frekvence hodnocení zaměstnanců? Existuje evidence hodnocení pracovního výkonu? Má podnik vytipované klíčové zaměstnance? Existují manažerské rezervy?
Vzdělávání zaměstnanců a hodnocení vzdělávání	Dochází k podnikovému vzdělávání? Jedná se pouze o zákonně povinné vzdělávání (BOZP, školení řidičů apod.) nebo dochází ještě k dalšímu odbornému vzdělávání zaměstnanců nad rámec zákona? Jak probíhá adaptační proces? Je vzdělávání využíváno jako forma odměny pro zaměstnance? Jaká forma a jaké metody vzdělávání jsou využívány? Komu a v jakých případech je vzdělávání poskytováno?
Péče o zaměstnance	Je zaměstnancům poskytována pouze zákonem stanovená povinná péče nebo je zaměstnancům poskytována i další dobrovolná péče nad rámec zákona? Pracují zaměstnanci ve směnném provozu? Existuje možnost poskytování zpětné vazby či vyjadřování názorů? Je kladen vyšší důraz na BOZP vzhledem k povaze pracovní náplně u některých pracovních pozic?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle organizačního řádu společnosti ABC a.s.

Příloha C: SWOT analýza podniku ABC a.s.

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	**ŠKODLIVÉ** (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	**STRENGHTS** (silné stránky) • Historie firmy • Oddanost, loajalita zaměstnanců • Týmová spolupráce • Zkušenosti, Know-how • Profesionalita a komplexnost poskytovaných služeb • Stabilita • Potenciál • Pozice na trhu • Certifikace ISO • Certifikát „Zelená firma“	**WEAKNESSES** (slabé stránky) • Komunikace a spolupráce mezi divizemi • Informační systémy (absence CRM a PIS) • Neefektivní řízení lidských zdrojů
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	**OPPORTUNITIES** (příležitosti) • Perspektivní segmenty trhu • Dotační program EU • Vývoj technologií • Rozvoj hostingových a housingových služeb	**THREATS** (hrozby) • Konkurence v daném odvětví • Ekonomická situace • Růst cen energií, materiálů • Saturace telekomunikací • Politická situace • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D: Popis a specifikace pracovního místa

Analýza pracovního místa						
Pracovní místo	**Pracovník**			**Analyzoval**		
PROJEKTANT						
Nadřízenost	**Podřízenost**					
Není	Vedoucímu projekce					
Náplň práce (co pracovník dělá)						**váhy (%)**
1. Zpracovává projekty různých stupňů rozpracovanosti v oblasti slaboproudé elektriky						
2. Vede projektovou dokumentaci (technické zprávy, výkresy)						
3. Zajišťuje podklady pro tisk a dělá vazby dokumentů						
4. Řídí a koordinuje projekt						
5. Účastní se kontrolních dnů						
6. Spolupracuje na projektu s ostatními profesemi v rámci celé společnosti a i v rámci dalších projektových týmů						
7. Zajišťuje vyjádření správců dotčených organizací k projektové dokumentaci						
Nároky (požadavky) pracovního místa						
Význam požadavku na pracovní místo		**A**	**B**	**C**	**D**	**E**
Odbornost, profesní způsobilost	1. VŠ technického zaměření - elektro, dopravní (je možný i absolvent)	x				
	2. Znalost odborné angličtiny		x			
	3. Výborná znalost AutoCad, uživatelská znalost MS office					
	4. ŘP skupiny B	x				
Sebeřízení	5. Důslednost, pečlivost	x				
	6. Flexibilita	x				
	7. Ochota zvyšovat odbornou způsobilost	x				
	8. Samostatnost, iniciativa	x				
	9. Zodpovědnost, spolehlivost	x				
Sociální dovednosti	11. Komunikace, vyjednávání	x				
	12. Komunikace zákaznická	x				
	13. Souznění s firmou	x				
	14. Udržování a upevňování vztahů se zákazníkem	x				

Zdroj: vlastní zpracování dle typového katalogu funkcí (profesí) společnosti ABC a.s.