

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Lucie Zdeňková

Diplomová práce
2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Zdeňková**
Osobní číslo: **E16628**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, s následným zhodnocením výsledků a návrhy na zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Řízení lidských zdrojů
- Charakteristika vybraného podniku
- Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku
- Zhodnocení výsledků a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 2007, ISBN 80-247-0469-2.
BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich, Management., 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. Management. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.
GRAHAM, H. T.: Human resources management. London: Pitman Publishing, 1990, ISBN 0-7121-0833-5
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012, Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání diplomové práce: 1. září 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 12. 2018

Lucie Zdeňková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné vedení, konzultace, připomínky a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Zároveň děkuji paní Ing. Kateřině Kopecké vedoucí útvaru Personálního řízení ve společnosti HOCHTIEF CZ za čas, který mi věnovala, a za poskytnuté informace a materiály nezbytné ke zpracování mé diplomové práce.

ANOTACE

Cílem práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku s následným zhodnocením výsledků a návrhy na zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, společnost.

TITLE

Human resource management in the selected organization

ANNOTATION

The aim of the thesis is to analyse the human resource management in a selected company followed by a discussion of the results in order to suggest improvement of the status quo.

KEYWORDS

Management, Human Resources Management, activities in Human Resources Management, company.

Obsah

ÚVOD	- 9 -
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 11 -
1.1 LIDSKÉ ZDROJE	- 11 -
1.2 LIDSKÝ KAPITÁL	- 11 -
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 12 -
1.3.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	- 14 -
1.3.2 Funkce řízení lidských zdrojů	- 15 -
1.3.3 Cíle řízení lidských zdrojů.....	- 16 -
1.4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	- 17 -
1.5 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	- 20 -
1.6 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	- 24 -
1.6.1 Přístupy hodnocení práce	- 25 -
1.6.2 Hodnotitelé práce.....	- 26 -
1.6.3 Základní fáze pracovního hodnocení	- 27 -
1.7 ODMĚŇOVÁNÍ	- 28 -
1.7.1 Strategie odměňování.....	- 32 -
1.7.2 Odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků.....	- 34 -
1.7.3 Odměňování pracovníků prodeje.....	- 35 -
1.7.4 Odměňování manuálních pracovníků	- 36 -
1.8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	- 36 -
1.8.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání.....	- 37 -
1.8.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců	- 38 -
1.8.3 Metody vzdělávání zaměstnanců.....	- 40 -
1.9 PRACOVNÍ (ZAMĚSTNANECKÉ) VZTAHY	- 41 -
1.9.1 Řízení zaměstnaneckého vztahu	- 42 -
1.9.2 Odbory a kolektivní vyjednávání.....	- 43 -
1.10 SHRNUTÍ KAPITOLY	- 44 -
2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	- 45 -
2.1 HOCHTIEF CZ, A.S.....	- 45 -
2.1.1 Historie společnosti	- 45 -
2.1.2 Skupina HOCHTIEF.....	- 47 -
2.1.3 Organizační struktura	- 49 -
2.1.4 Struktura zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	- 51 -
3 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	- 55 -
3.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	- 57 -
3.2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	- 58 -
3.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	- 61 -
3.4 ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	- 62 -
3.5 VZDĚLÁVÁNÍ.....	- 68 -
3.6 PRACOVNÍ VZTAHY	- 70 -
4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE	- 72 -
5 ZÁVĚR.....	- 77 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Analýza mezer odměňování	33
Tabulka 2: Přehled příspěvků na životním pojištění	66

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti HOCHTIEF CZ, a.s.	51
Graf 2: Počet zaměstnanců vybraných dělnických kategorií ve společnosti	52
Graf 3: Kvalifikační struktura zaměstnanců ve firmě	53
Graf 4: Kvalifikační struktura dělníků a technickohospodářských zaměstnanců v organizaci	54
Graf 5: Vývoj průměrného výdělku ve vybrané společnosti	64

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Řízení lidských zdrojů	13
Obrázek 2: Obecně definovaný úkol řízení lidských zdrojů	14
Obrázek 3: Složky celkové odměny	30
Obrázek 4: Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy	31
Obrázek 5: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace	38
Obrázek 6: Vývoj jména a loga společnosti	46
Obrázek 7: Hlavní zásady společnosti	47
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti HOCHTIEF CZ, a.s.	50

ÚVOD

Tato diplomová práce bude zaměřena na řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. V dnešní době si již manažeři plně uvědomují důležitost lidského kapitálu, který je zcela stěžejní v úspěchu a dlouhodobém rozvoji jakékoli organizace. Samozřejmě ve společnosti hrají důležitou roli i ostatní zdroje, jako jsou například technologie, informace či finanční zdroje, je však důležité si uvědomit, že společnost může vlastnit sebelepší technologie, ale pokud je nebude efektivně využívat, ztrácí na své hodnotě, což nás opět navrací k problematice kvality lidských zdrojů.

Dalším důvodem, proč by společnosti měly věnovat zvýšenou pozornost lidským zdrojům, je, že se jedná o cenný (klíčový) vstup, který je značně nákladový. Jestliže je lidský kapitál kvalitní a jedinečný, pak vytváří jen těžko překonatelnou konkurenční výhodu na trhu.

Současná situace, kdy na trhu práce panuje obecný nedostatek kvalifikované pracovní síly a je více než těžké najít kvalitní pracovníky, ještě zvyšuje důležitost lidských zdrojů. Pokud společnost našla vhodné a kvalifikované zaměstnance, je zcela zásadní vzbudit v nich loajalitu ke společnosti. Vytvořit dobré pracovní prostředí, správnou motivaci a objektivní ohodnocení je dobrým začátkem na cestě k úspěchu organizace.

Vzhledem k aktuálnosti a významnosti tohoto tématu v dnešní době se autorka rozhodla řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci zvolit jako téma její diplomové práce.

Cílem práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku s následným zhodnocením výsledků a návrhy na zlepšení současného stavu.

Práce bude rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část bude tvořena první kapitolou sloužící k seznámení čtenáře s teoretickými souvislostmi. V první části kapitoly se autorka bude věnovat základním pojmům, jako jsou lidský kapitál, lidské zdroje, pojem řízení lidských zdrojů a jeho funkce, úkoly, modely a cíle. Následuje podrobná analýza jednotlivých personálních činností. Analýza bude začínat personálním plánováním, pokračovat získáváním a výběrem zaměstnanců, hodnocením, odměňováním, vzděláním a rozvojem a poslední část kapitoly se bude věnovat pracovním vztahům. V teoretické části autorka bude využívat metodu literární rešerše z odborné literatury a budou analyzována literární díla nejen předních českých, ale také i zahraničních autorů zabývajících se touto problematikou.

Další část diplomové práce prakticky bude navazovat na teoretickou část. Autorka si pro praktickou část vybrala jednu z nejpřednějších nadnárodních stavebních společností na českém trhu.

Jedná se o stavební společnost HOCHTIEF CZ, která je akciovou společností podnikající na českém trhu pod tímto jménem od roku 2006. Praktická část je uvedena kapitolou Charakteristika vybraného podniku, kde autorka krátce pojednává o obecné specifikaci a historii společnosti a popisuje její organizační strukturu a strukturu zaměstnanců.

Následující kapitola představuje řízení lidských zdrojů v organizaci HOCHTIEF CZ. Úvodní část kapitoly definuje misi, vizi a poslání, jež jsou stěžejními body pro plánování a od nichž by se měla vyvíjet strategie a další plánování, včetně personálního. Autorka pokračuje krátkou specifikací personálního oddělení a jeho role ve společnosti HOCHTIEF CZ. V praktickém šetření se práce věnuje jednotlivým personálním činnostem v témže pořadí, jak jsou následně uvedeny v praktické části.

Praktická část bude zpracována na základě interních materiálů poskytnutých společností, výročních zpráv z minulých let a rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení, které napomohou k proniknutí do aktuálního stavu personálních činností ve společnosti.

Závěrem praktické části bude zhodnocení aktuálního stavu personálních činností ve vybrané organizaci s následnými návrhy na zlepšení aktuální situace.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

První kapitola se zabývá teoretickým vymezením základních pojmů a řízení lidských zdrojů, které jsou nezbytně nutné k porozumění praktické části. Jsou zde představeny stěžejní pojmy, jako jsou lidské zdroje, lidský kapitál, jednotlivé funkce řízení lidských zdrojů a personální činnosti (personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků a v neposlední řadě také pracovní vztahy).

1.1 Lidské zdroje

Obecně lidské zdroje představují lidé, kteří jsou v pracovním procesu. Často je tento pojem zaměňován s pojmem lidského kapitálu. Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma pojmy je, že lidský kapitál vlastní i jedinci, kteří nejsou součástí žádného pracovního procesu ani pracovně-právního vztahu. *„Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.“* (1 str. 40)

Koubek zdůrazňuje, že lidské zdroje jsou tím nejpodstatnějším zdrojem v celé organizaci, jenž je stěžejní pro konkurenceschopnost a prosperitu daného podniku. Na tomto tvrzení se s Koubkem shodují i další autoři a potvrzují, že se jedná o zásadní faktor ovlivňující prosperitu dané organizace. Je zcela nezbytné, aby organizace kladla důraz na řízení lidských zdrojů už od samého počátku a nastavila pravidla. (2 str. 17, 18)

1.2 Lidský kapitál

Teorie lidského kapitálu klade patřičný důraz na hodnotu, jíž zaměstnanci přispívají organizaci. Trvalých konkurenčních výhod firma dosáhne tak, že vytvoří soubor lidských zdrojů, jaký její konkurence nedovede napodobit ani nahradit. V tomto kontextu je však také třeba pamatovat na efektivní fungování tohoto souboru a na výhody a nevýhody z takového fungování plynoucí.

Definice podle Vodáka je následující: *„Lidský kapitál je souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující.“* Lidský kapitál je více či méně dynamická veličina. (1 str. 34)

Lidský kapitál může být také rozdělen na společenský, intelektuální a organizační kapitál. Intelektuální kapitál tvoří zásoby a toky znalostí v organizaci. Intelektuální kapitál v sobě zahrnuje lidský, organizační a sociální kapitál, pod který spadají mezilidské vztahy uvnitř i vně organizace. Společenský kapitál představuje rozvoj dovedností a znalostí na základě interakcí nejen v dané organizaci, ale také mimo ni. Kapitál organizační je tvořen institucionalizovanými znalostmi a dovednostmi vlastněnými organizací, které bývají uchovávány v rámci podniku. (3 str. 20)

1.3 Řízení lidských zdrojů

Cílem této práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, tudíž je velice důležité si pojem řízení lidských zdrojů vymežit. Definice mají různé znění, ale podstata zůstává stále stejná. (4 str. 186) Základní aspekty řízení lidských zdrojů jsou následující:

- personální politika a strategie,
- formování pracovních postojů a výkonnostního klimatu organizace,
- zajišťování běžné personální agendy,
- řízení lidí v nestandardních situacích. (5 str. 156, 157)

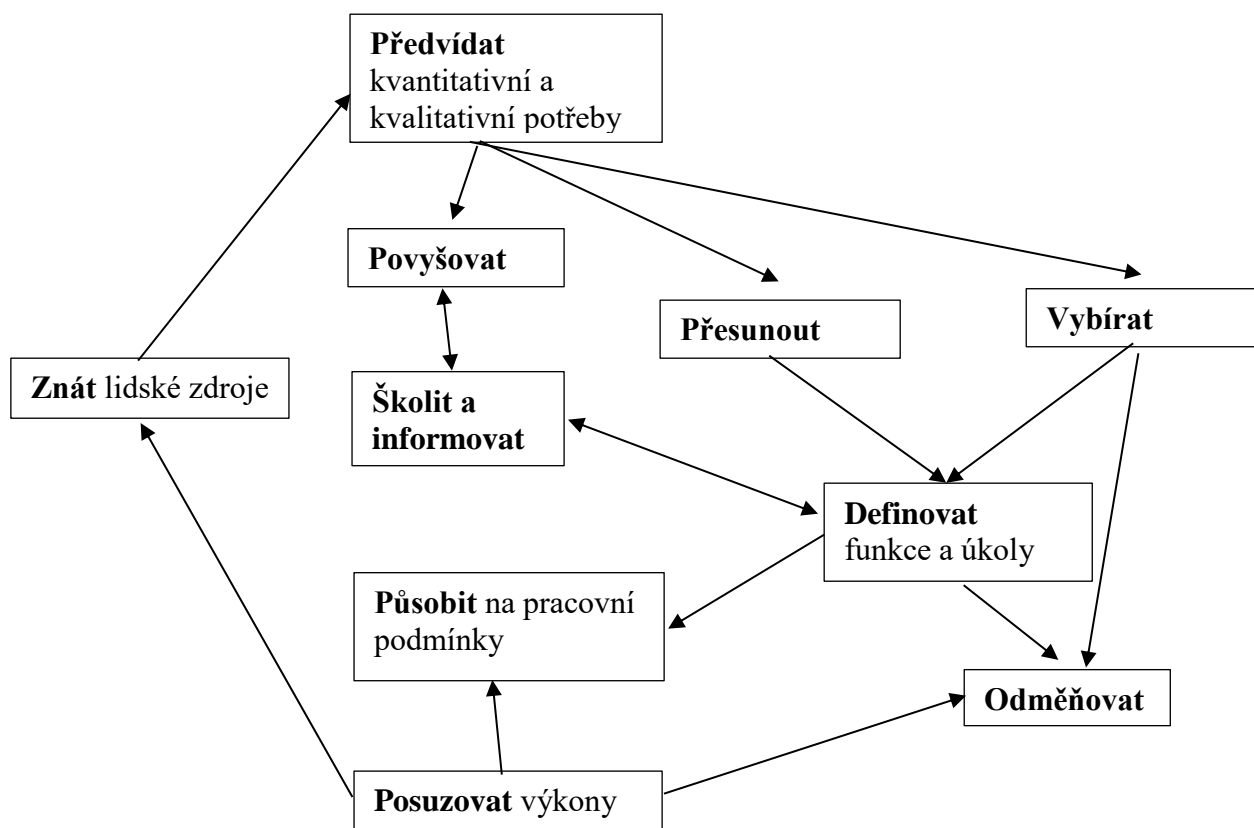
Například Milkowich: uvádí tuto charakteristiku (6 str. 38): *“Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které ovlivňují výkonnost zaměstnanců i organizace. Základní význam lidských zdrojů je pak vyjádřen konstatováním skutečnosti, že lidé rozhodují, stanovují cíle, navrhuji, vyrábějí a prodávají produkty.“*

Armstrong konstatuje, že (7 str. 27): *„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“*

Koubek ve své knize definuje následovně (8 str. 29): *„Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy ekonomické úspěšnosti podniku.“*

Pojem řízení lidských zdrojů je často zaměňován za personalistiku. Řízení lidských zdrojů je na rozdíl od personalistiky mnohem širším pojmem, oba dva pojmy však vycházejí ze strategie podniku a přiznávají že odpovědnost nesou linioví manažeři. Dále je také zásadní rozdíl v přístupech obou oborů, kdy personální řízení se orientuje na operativní přístup, kdežto řízení lidských zdrojů má přístup daleko širší, a to strategický. Zásadní odlišností je také to, na jaké pracovníky se zaměřují. Personální řízení se orientuje na jiné pracovníky než management a řízení

lidských zdrojů, který se týká i vedoucích pracovníků. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma obory však tkví v jejich cílech. Cílem personalistiky je snižování nákladů, kdežto za cíl řízení lidských zdrojů je považováno vyvíjet aktivity nebo intervenovat v určitých oblastech a akcích, jak reprezentuje následující obrázek 1.



Obrázek 1 – Řízení lidských zdrojů

Zdroj: (7 str. 132)

Tři modely řízení lidských zdrojů

Odborná literatura definuje tři modely řízení lidských zdrojů. První model koncentruje svou pozornost na nástroje řízení. Tento model byl také dlouho nejpoužívanějším. Podstatou modelu je řízení v rukou zejména generálních ředitelů ve službách ekonomické strategie. Základem celého modelu je racionální rozhodování a neexistuje neshoda mezi sociální a ekonomickou působností. Model byl uplatňován zejména v socialistických podnicích a stále v některých firmách přetrvává.

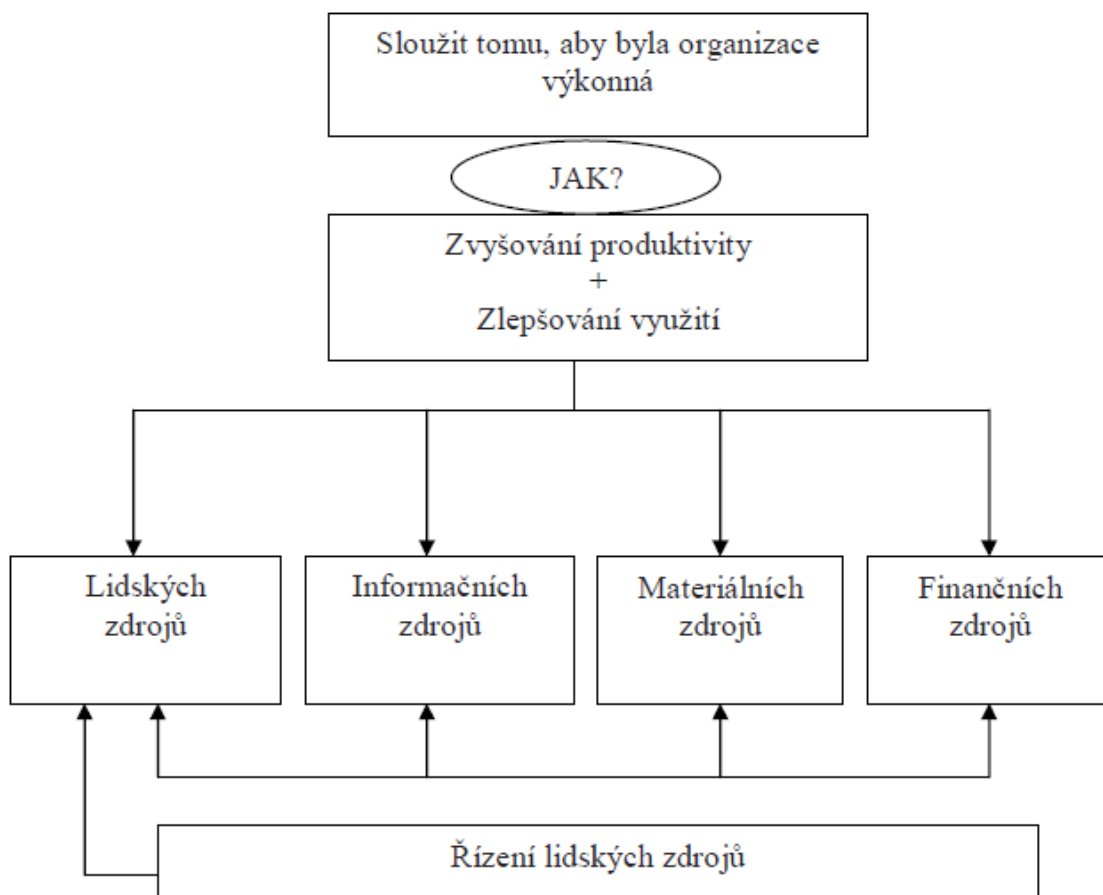
Druhý model bere v potaz, že různé skupiny aktérů mohou mít rozdílné, či přímo opačné strategické cíle (například odbory, zaměstnanci, management či akcionáři). V tomto modelu je

velká pozornost věnována vyjednávání a rozhodování manažerů. Cílem je nalézt kompromisy mezi sociálními a ekonomickými cíli. Tento model byl typický zejména v 70. letech v severoamerických a evropských firmách. U nás byl aplikován ve 30. letech v Baťově firmě ve Zlíně.

Třetí model vychází ze specificky sociální oblasti a bere v úvahu, že požadavky a cíle ekonomické, sociální a lidské se mohou lišit a být protichůdné. Podnik používající tento model je integrován do globálního ekonomického systému a společnosti. (9 str. 115)

1.3.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby se firma či organizace neustále zlepšovala a byla dlouhodobě a stabilně výkonná. Tento proces neustálého zlepšování vyžaduje efektivní využití všech zdrojů, jež jsou mimo jiné uvedeny i v následujícím obrázku. Lidské zdroje jsou jedněmi z nejdůležitějších zdrojů ve firmě vůbec, jelikož přímo souvisejí s ostatními zdroji (například rozhodují o využívání materiálu, hospodaří s finančními zdroji atd.).



Obrázek 2 – Obecně definovaný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: (2 str. 17)

Obecně definovaný úkol řízení lidských zdrojů byl naznačen ve výše uvedeném schématu. Formulace hlavních úkolů řízení lidských zdrojů je následující:

- usilovat o zařazování správného zaměstnance na správné pracovní místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven se přizpůsobovat měnícím se potřebám a požadavkům daného pracovního místa,
- optimálně využívat pracovní síly v organizaci (tj. zejména efektivní využití časového fondu pracovní doby a také optimální využití schopností zaměstnanců),
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- sociální a osobní rozvoj zaměstnanců firmy (cílem je rozvoj směrem k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, porozumění či lépe ztotožnění s posláním a činností organizace atd.),
- dodržování všech pravidel v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele. (8 str. 16-18)

1.3.2 Funkce řízení lidských zdrojů

Pod pojmem řízení lidských zdrojů se skrývá celá řada prolínajících se oblastí, jejichž klasifikace se u jednotlivých autorů liší, ale podstata bývá stejná. Jednu z nejužitečnějších klasifikací uvedl Wilton (10 str. 5), jenž stanovil 5 oblastí řízení lidských zdrojů:

Cílem získávání pracovníků je zajistit dostatek kvalifikovaného a schopného personálu ve správný čas a na správném místě tak, aby adekvátně plnil současné i budoucí potřeby podniku.

Hodnocení a řízení výkonu, řízení individuálního i týmového výkonu prostřednictvím stanovení konkrétních cílů a systému hodnocení. Jde o proces vedoucí ke zlepšení výkonu organizace, týmu i jednotlivce.

Funkce odměňování zahrnuje koncepcce a strukturu odměňování a zaměstnaneckých výhod v podniku. Celkově má odměňování zcela zásadní vliv na motivaci zaměstnance.

Do oblasti vzdělávání spadá i identifikace potřeb v oblasti vzdělávání, plánování procesů vzdělávání, volba vhodných metod a v neposlední řadě také systém hodnocení účinnosti a samotných výsledků.

Do zaměstnaneckých vztahů patří nejen vztahy zaměstnanec-zaměstnavatel, ale také vztahy mezi samotnými zaměstnanci. Vztahy mohou mít formální i neformální charakter. (10 str. 518)

Například Keibl a spol. k výše zmíněným funkcím dále přidává ještě ochranu zdraví, sociální péči, bezpečnost práce, pracovní podmínky, organizaci aktivit ve volném čase, personální administrativu či rozvíjení personálního a informačního systému. (11)

1.3.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Základním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit dostatek kvalifikované pracovní síly tak, aby podnik prosperoval nejen v současném, ale i v budoucím období. Zajištění dostatku kvalifikované pracovní síly může firma dosáhnout přijetím již kvalifikovaného pracovníka či může například u stávajících zaměstnanců rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Tím lze získat potřebnou kvalifikovanou pracovní sílu, která napomůže k dosažení cílů firmy.

Konkrétněji řečeno se řízení lidských zdrojů zabývá zejména plněním cílů v následujících oblastech (7 str. 31,32):

- Efektivita organizace – Tento cíl zahrnuje vytváření takových postupů v oblasti řízení lidských zdrojů, které formují klíčové schopnosti a jsou zcela zásadní pro konkurenceschopnost firmy. Do této oblasti spadá i vytváření dobrých a dlouhodobých vztahů se zákazníky nebo vytváření politiky soustavného zlepšování.
- Řízení lidského kapitálu – Pracovníci tvořící lidský kapitál v dané organizaci mají zcela zásadní význam v úspěšnosti podniku, proto je také lidský kapitál považován za největší bohatství společnosti. Tato oblast nezahrnuje jen získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání, odměňování, ale také rozvoj manažerů, způsoby řízení, řízení talentů a další.
- Řízení znalostí – „*Řízení znalostí je jakýkoli proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích.*“ (12 str. 114)
- Řízení odměňování – Základní myšlenkou řízení odměňování je, aby pracovník byl odměňován za to, co odpracoval s ohledem na kvalitu provedení práce a náročnost na kvalifikaci. Dále sem také spadá snaha o zvyšování motivace k práci samotné, k vyšší angažovanosti a oddanosti firmě.

- Zaměstnanecké vztahy – Základem této oblasti je vytvořit příjemné prostředí uvnitř organizace, nejen mezi pracovníky jako takovými, ale také mezi managementem, aby prostředí organizace bylo stabilní a vytvářelo ideální podmínky pro obecnou spokojenost všech.
- Uspokojování rozdílných potřeb – Cílem je sestavit vyváženou firemní politiku respektující potřeby všech zainteresovaných stran (top managementu, středního managementu i jednotlivých pracovníků).
- Překlenování propastí mezi rétorikou a realitou – Tato oblast odkrývá velký problém, a to nejen v řízení lidských zdrojů. Právě implementace plánu či cíle je zcela zásadní a závisí na ní úspěšnost daného cíle. I sebelepší cíl či plán bez správné implementace nemá naději na úspěch. Jak dokládají odborné studie, ve fázi implementace skončí až 80 % plánů, je tedy více než důležité tento možný problém nebrat na lehkou váhu.

1.4 Personální plánování

Podle Dvořákové (13 str. 120, 121) „*personální plánování usiluje o předpověď budoucích požadavků na organizaci. Chce zjistit, jaké lidské zdroje (z hlediska počtu a struktury) mohou tyto nároky zrealizovat.*“

Pro plánování lidských zdrojů je důležité stále analyzovat a aktualizovat potřeby firmy s ohledem na to, kolik zaměstnanců je požadováno, jaký je nárok na jejich kvalifikaci včetně dovedností, jaké požadavky má firma na jejich zkušenosti a znalosti či kde a kdy budou tito zaměstnanci potřební. Důležité je neřešit pouze aktuální potřebu, ale i potřebu budoucí. Prediktorem pro určení potřeby lidských zdrojů může být objem prodeje, počet ošetřovaných osob, počet žáků, velikost objednávek, finanční objem výstavby apod. Prediktor je v přímém vztahu k podstatě činnosti dané firmy.

Personální plánování má své nepostradatelné místo i v plánovací činnosti organizace. Aby byl personální plán efektivní, musí vycházet ze strategických plánů, tudíž by nebylo vhodné jej izolovat.

Plánování obecně je nejdůležitějším nástrojem řízení organizace a lidé jsou nejpodstatnější součástí jejího fungování. Důležitost plánování se odvíjí od velikosti organizace – čím větší organizace, tím větší je kladen důraz na využívaný lidský kapitál. „*Personální plánování je navzdory své odvozenosti těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci.*“ (8 str. 88)

V tomto kontextu Koubek poukazuje na jistý paradox: „*Personální plánování je odvozeným, sekundárním plánováním, ale zároveň jádrem všech plánovacích procesů a jejich nejdůležitější součástí.*“ (8 str. 88)

Pro efektivní personální plánování je třeba mít na paměti zejména následující tři zásady. První zásadou je znát a respektovat strategii organizace, což znamená, že lidé vytvářející personální plány by měli být výborně obeznámeni se strategií organizace a následně z ní při vytváření plánů vycházet. Druhou zásadou je, že cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být v časovém souladu. Poslední, avšak neméně podstatnou zásadou je, že personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí. Dobré personální plánování vede organizaci k trvalému rozvoji a růstu. (8 str. 88, 89)

Personální plány

Samotné dělení personálních plánů se u jednotlivých autorů liší, ale nejčastěji používané je časové rozdělení: krátkodobé personální plány, střednědobé personální plány a dlouhodobé personální plány. (14 str. 23)

V dnešním stále se zrychlujícím světě se postupem času změnil i pohled na to, kolik let si člověk představí pod dlouhodobým plánem. Původní časové období pro dlouhodobé plány bylo 5-10 let, zatímco v dnešní době tomu je 3-5 let. Od toho se odvíjí také zkrácení délky střednědobých a krátkodobých plánů, kdy krátkodobý plán je maximálně do jednoho roku.

Další rozdělení, které definuje odborná literatura, klasifikuje jednotlivé druhy personálního plánu následovně: (14 str. 23)

- plány získávání pracovníků,
- plány dalšího vzdělávání,
- plány rozmístování zaměstnanců,
- plány hodnocení,
- plány odměňování,
- plány pensionování a propouštění zaměstnanců.

Analýza práce

Analýza práce je základním krokem při určování potřeb v oblasti lidských zdrojů v dané organizaci. Je důležitým krokem před najímáním pracovníků, jelikož tento krok nám stanoví přesnou povahu práce, tak aby byl přijat správný pracovník.

Analýza práce znamená systematické zkoumání povinností, pracovních úkolů a prostředí náležitých každému zaměstnanci. Cílem analýzy práce je zlepšování pracovních podmínek, zvýšení spokojenosti, zvýšení bezpečnosti práce a snížení fluktuace zaměstnanců.

Analýza práce se využívá především pro popisy práce, specifikace požadavků práce, vytvoření pracovních úkolů, hodnocení práce, personální plánování, rozmisťování zaměstnanců, hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a zlepšování pracovních podmínek.

Analýza práce se dá rozdělit na čtyři podskupiny – analýzu pracovního místa, analýzu role (sledující, jakou úlohu ve firmě pracovníci hrají), analýzu dovedností (určuje, jaké dovednosti jsou nezbytné pro dosažení přijatelné úrovně pracovního výkonu) a analýza schopností. Výsledkem analýzy práce může být popis práce či například specifikace práce.

Popis práce je písemné prohlášení definující povinnosti a úkoly spojené s danou pozicí pracovníka. Dále také obsahuje seznam klíčových požadavků, požadovanou kvalifikaci pracovníka či jeho schopnosti a dovednosti. (15 str. 29-31)

Podklady pro analýzu práce je možné sbírat různými metodami, jako jsou například pozorování, interview (jak s pracovníky vykonávajícími danou činnost, tak zejména s liniiovými manažery, kteří nám mohou poskytnout širší pohled na danou práci v kontextu celkové činnosti organizace), vlastní výkon práce, kritické případy (zhodnocení i na základě toho, co se nepovedlo), pracovní deník (zaměstnanec dostane úkol zapisovat do pracovního deníku, co vše udělal za určité období), dokumenty či například dotazníky.

Pracovní místo je nejmenší jednotkou v organizační struktuře firmy, které je obsazeno právě jedním zaměstnancem. Pracovní místo zahrnuje souhrn úkolů, odpovědností, vztahů, požadavků na kvalifikaci a v neposlední řadě i pracovní podmínky pro dané pracovní místo.

Na samém počátku při vytváření a specifikaci pracovního místa stojí stanovení podnikových a výrobních cílů. Následuje postupné rozdělení těchto cílů mezi jednotlivá střediska a útvary, až k rozdělení jednotlivých pracovních úkolů. Důležité je nejen jasně stanovit rozsah a obsah daného úkolu, ale také standardizovaný postup, jak daného cíle dosáhnout ke spokojenosti všech zúčastněných stran.

Stanovení úkolů musí být také v souladu s jejich proveditelností, nesmí se jednat o úkoly, u kterých je zřejmé, že pracovník je nemá šanci dokončit ve stanoveném čase, či je vůbec splnit. Dále by měla být zvolena časová dotace a termíny, do nichž je nutné daný úkol splnit. V neposlední řadě je zcela zásadní si předem určit, jakým způsobem bude hodnoceno (jaké metody bude firma využívat), zda byl cíl dosažen, či nikoliv.

Postupy vytvoření pracovních úkolů a míst jsou tři. Jsou jimi mechanický přístup, motivační přístup a sociotechnický neboli týmový přístup.

Mechanický přístup je základním a nejjednodušším přístupem. Může se jednat o funkční dělbu práce (pracovní místa ve výrobním procesu, v pomocných a obslužných procesech, v řídicích a správních procesech) či kvalifikační dělbu (na kvalifikované a méně kvalifikované). V tomto přístupu se klade důraz na zpracování pracovních a technologických postupů, což se nejčastěji týká dělnických profesí.

Motivační přístup je založen na principu, že nejlepším stimulem je práce sama o sobě. Jedná se o práci rozmanitou, komplexní, kde je velký důraz na samostatnost a iniciativu pracovníka. Zaměstnavatel vkládá v zaměstnance důvěru, která ho následně motivuje k nalézání nových a efektivnějších cest pro lepší splnění pracovního úkolu. Zpravidla to bývají pracovní místa, na kterých pracovníci přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky.

Týmový přístup je často používán u řešení komplexních úkolů. Jsou zde integrovány řídicí funkce a je nezbytné, aby byly přesně vymezené úkoly a stanovena vhodná struktura zaměstnanců, kompetencí, systému odměňování a základní pravidla fungování týmu. Týmové řešení problémů či úkolů má mnoho výhod i nevýhod. Výhodami mohou být například snížení nákladů, rychlejší nalezení řešení, zlepšení kvality práce či zvýšení samotné produktivity práce. Nevýhodou je zpravidla sociální lenost a nízká motivace či zbavování se odpovědnosti. (7 str. 77-83)

1.5 Získávání a výběr pracovníků

Prvním krokem pro získání nových pracovníků je zjištění potřeby obsazení dané pracovní pozice nebo skupinu míst. Dále následuje sestavení popisu konkrétních požadavků na pracovní pozici, tedy co by vše měl budoucí pracovník ovládat a jaké předpoklady by měl mít. Velice důležité je určit si také důležitost jednotlivých předpokladů budoucího pracovníka, jelikož čím vyšší požadavky a nároky jsou kladeny na odbornost či dovednosti, tím dražší je daná pracovní síla. Je třeba si určit, co je pro pozici nezbytné, a zvážit, zda by se spíše nevyplatilo přijmout jiného pracovníka a v určité dovednosti ho doškolit. (16 str. 551, 552)

Další otázkou, kterou je třeba zodpovědět, je, z jakých zdrojů lze pracovní místo obsadit, zda to bude z vnitřních či vnějších zdrojů:

VNĚJŠÍ ZDROJE

Při hledání pracovníků mimo danou organizaci je využíváno externích náborových metod. Výhodou vnějších zdrojů je, že noví pracovníci mohou s sebou přinést nové myšlenky, postoje atd. Naopak nevýhodou může být, že zaměstnavatel potenciálního zaměstnance nezná, takže jej přijímá pouze na základě domněnek a zkušenosti vedoucích pracovníků, kteří přijímací řízení provádějí.

Typy vnějších zdrojů jsou následující:

Inzerce na internetových stránkách, v denním tisku či tisku obecně. Je nutné předem zvážit, na jakou stránku či do jakého tisku nabídku práce vkládáme. Inzerce zejména v tisku je poměrně značně nákladná a při opakované inzerci se nám mohou náklady značně zvýšit. V dnešní době je hojně využívanou možností inzerce na internetových stránkách, která je zároveň jednou z levnějších variant.

Úřad práce představuje další možnost, kde volné pracovní síly naleznout, ale podnik musí počítat s tím, že na úřadu práce jsou spíše méně kvalifikovaní pracovníci.

Školy jsou jedním z největších zdrojů nových pracovníků. Velká část organizací má své kontakty na školách a spolupracuje s pracovníky školy, což přináší výhody pro obě strany. Další možností pro firmy je pořádání různých soutěží či seminářů, kde se již vyselektují jedinci, kteří mají o daný obor opravdu zájem, a také se projeví talentovaní studenti.

Personální agentury jsou outsourcingovou možností pro firmy, kdy externí firma zajišťuje celý průběh náborové kampaně – inzeruje nabídky, selektuje životopisy, provádí i několikakolová výběrová řízení, a je-li třeba, i s přítomností psychologa.

Headhunting je spíše neoficiální možností. Jde o vyhledávání zejména vedoucích pracovníků, kdy cílem je odlákat je z dosavadního zaměstnání s příslibem výhodnějších podmínek.

VNITŘNÍ ZDROJE

Hledání pracovníků pro obsazení dané pozice ve vlastních řadách je vhodným řešením zejména ve velkých organizacích. Velkou výhodou tohoto výběru je, že možný postup je motivací pro stávající zaměstnance a zároveň výhodou pro firmu, jelikož své zaměstnance může

na novou pozici předem připravit. Liniový manažer poskytne důležité informace, jak daný pracovník pracuje, a další výhodou je, že pracovník si již osvojil hodnoty organizace a dobře se v ní orientuje. Zároveň je tato varianta finančně nejvýhodnější.

Zaměstnanci organizace mohou provádět nábor i ve vlastních řadách. Výhoda takového náboru je, že pracovníky už známe a předem můžeme odhadnout, zda se zaměstnanec hodí na dané místo, či ne.

Další možností je oslovení předem vybraných zaměstnanců, které si pověřený pracovník již před vybral. Neopomenutelnou možností je předem pracovníkům nabídnout možnost vzdělávání v oblasti, která bude v blízké době potřebná. Tímto způsobem se i částečně vyselektují pracovníci, kteří mají opravdu zájem o danou problematiku, a je tedy možné již v předstihu pracovat na jejich budoucí. (17 str. 307-309)

Výběr pracovníků

Volba vhodného kandidáta na pozici je velice důležitým rozhodnutím. Odpovědná osoba (zpravidla personalista a přímý nadřízený budoucího pracovníka) musí zvolit vhodné testování uchazečů tak, aby bylo zřejmé, kdo se na danou pozici nejvíce hodí.

Postup personálního výběru

Ať už je personální výběr prováděn outsourcingovou organizací či samotnou, v obou případech by se firma měla držet určitého postupu. Ten by měl ideálně zahrnovat následující operace.

1. Specifikace požadavků na pracovní místo – u ní vše začíná – je to první okamžik, kdy vznikne volné místo, které je třeba obsadit vhodným uchazečem. Je nutné si určit souhrn požadavků na danou volnou pracovní pozici (může to být vzdělání, praxe, osobní vlastnosti apod.)
2. Určení lidských zdrojů – základní otázkou tohoto bodu je, zda společnost bude chtít čerpat lidské zdroje přímo z organizace, či bude mít zájem o uchazeče zvenčí.
3. Stanovení kritérií výběru – v tomto kroku je zcela zásadní určit důležitost jednotlivých kritérií, tak aby nám co nejvíce usnadňovala výběr. Přesná a dobře připravená analýza kompetencí rozliší důležité požadavky od těch, které nemají reálný význam.

4. Volba vhodných metod –odvíjí se od obsazované funkce. U dělnických funkcí postačí životopis, ale například u manažerských pozic je nutné několikakolové prověřování přihlášených uchazečů, zda je mezi nimi někdo opravdu vhodný pro obsazovaný post.
5. Realizace výběru
6. Rozhodnutí
7. Podepsání pracovní smlouvy

Metod využívaných pro výběr nových pracovníků je nespočet a často bývá zároveň užíváno i více metod, z kterých se personalista dozví potřebné informace. Nejzákladnější a zároveň nejčastěji využívané metody jsou následující (18 str. 88-89):

Životopis – je to nejčastěji využívaná metoda, poskytuje základní informace o kandidátovi.

Podrobnější údaje o kandidátovi – požadovány zejména u mezinárodních a velkých firem, kde se rozšiřující otázky týkají profesionálních zkušeností, motivace k práci pro tuto firmu atd.

Posudky a doporučení – jde o hodnocení pracovníka jinou, spolehlivou osobou (většinou to bývá bývalý nadřízený pracovník). Zpravidla mají podobu písemného dokumentu, kde příslušný pracovník hodnotí našeho uchazeče.

Pohovor – další velice často užívaná metoda. Pohovor má předem učenou strukturu a obsahuje stručnou rekapitulaci informací a hodnocení obsažených v životopise. Následují doplňující otázky rozhodující o přijetí či nepřijetí daného uchazeče.

Testy – přesně definované zkoušky, kdy uchazeč musí splnit či vyřešit zadaný úkol, který prokazuje jeho schopnosti a dovednosti. Testy mohou být různé dle budoucí vykonávané práce, mohou být odborné či psychologické.

Pracovní vzorky – názorná ukázka profesionálních schopností uchazeče. Nejčastěji se využívá u řemeslných profesí.

Assessment centra – tato metoda je využívána zejména při přijímání řídicích pracovníků, kdy agentura zhodnotí kandidáty a provede předběžný výběr menší skupiny lidí, ze kterých už vedení organizace vybere toho nejvhodnějšího uchazeče.

Adaptace zaměstnanců

Cílem adaptace zaměstnanců je snížit náklady na fluktuaci, snížit ztráty na produktivitě práce a také zvýšit spokojenost zaměstnance. Proběhla-li adaptace úspěšně, pak by měl zaměstnanec efektivně zvládat práci na svém pracovišti v souladu s organizačními a pracovními podmínkami, dále se také začlenit do sociálního systému na pracovišti a akceptovat hodnoty a tradice daného podniku (nebo lépe ztotožnit se s nimi).

Velké organizace používají k začleňování nových zaměstnanců adaptační program, který slouží k urychlení adaptace nových zaměstnanců. V dnešní době je kladen důraz v adaptačních programech zejména na poznání organizační kultury, hodnot a norem organizace za účelem vytvoření identifikace a podnícení angažovanosti. (13 str. 162-164)

Další alternativou při začleňování nových pracovníků je využití patronů. Jedná se o zkušené pracovníky, kteří mají za úkol seznámit nového kolegu s ostatními pracovníky, s chodem příslušného oddělení, pracovními zvyklostmi, posloupnostmi a kulturou organizace. (14 str. 43)

1.6 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků je důležitou, avšak často podceňovanou personální činností. Definice hodnocení práce podle Armstronga je následující: „*Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.*“ (7 str. 541)

Hodnocení a používané techniky se u jednotlivých pozic značně liší. Například dělnické pozice mohou být hodnoceny pomocí kvantitativních kritérií (kolik výrobků pracovník vyrobil za směnu), avšak technickohospodářské pracovníky je třeba hodnotit pomocí kvalitativních kritérií, kde nastává problém nastavení pravidel pro hodnocení a často se objevuje snaha o převedení hodnocení na kvantitativní. Nejsložitější situace nastává při hodnocení vedoucích pracovníků. Zde jsou zpravidla pouze kvalitativní kritéria, těžko převeditelná na kvantitativní.

Důvody hodnocení pracovního výkonu zahrnují snižování nákladů a zvyšování výnosů, zefektivňování využití pracovní doby zaměstnanců (doporučená 5% doba pro oddech), určení slabých a silných stránek jednotlivých zaměstnanců (podklad pro vzdělávání, podpoření

potenciálu silných stránek a zlepšení slabých stránek), základ pro odměňování, identifikaci nutnosti odborného vzdělávání, informace pro řízení kariéry, informace pro personální plánování, zjištění sociálního klimatu na pracovišti, zvýšení motivace pracovníků, atd. (14 str. 62, 63)

1.6.1 Přístupy hodnocení práce

Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů* rozeznává dva základní přístupy k hodnocení práce, a to analytický a sumární (neboli neanalytický). Neanalytické metody se snaží nahlížet na hodnocení pracovního místa jako na celek, kdežto analytické metody zkoumají pracovní místo z různých pohledů, které jsou pro danou organizaci důležité. Dalším přístupem je také hodnocení pomocí tržního oceňování. Práci je také možno přisoudit hodnotu, jejíž základem jsou tržní sazby.

ANALYTICKÉ HODNOCENÍ PRÁCE

„Analytické hodnocení práce je proces rozhodování o hodnotě práce, která je založena na analýze toho, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky přítomny v nějaké práci, a to za účelem stanovení relativní hodnoty práce.“ (7 str. 542)

Hlavní výhodou analytického hodnocení práce je, že hodnotitel bere v úvahu jednotlivou každou charakteristiku práce, dříve než určí relativní hodnotu práce. Dále by měl mít hodnotitel k dispozici předem definovaná měřítka, která napomáhají k vyšší objektivitě hodnocení práce.

Nejčastěji využívané metody v rámci analytického hodnocení práce jsou bodovací metoda a metoda analytického porovnávání.

Metoda bodovací se zaměřuje na porovnávání práce s určitou stupnicí. Základem je rozčlenění prací na požadavky práce nebo faktory či klíčové prvky (například znalosti a dovednosti, odpovědnost, rozhodování, složitost práce, specifčnost práce, interpersonální dovednost a další). Vybrané faktory jsou součástí všech hodnocených prací a každý z nich v různé míře přispívá k hodnotě práce. Faktory jsou rozděleny do hierarchie úrovní (obvykle pět či šest úrovní), přičemž úrovně jsou přidělovány podle míry, v jaké je faktor v hodnocení práce obsažen. Následně je každému faktoru přidělen maximální počet bodů, jenž je stanoven na základě relativního významu. Poté se body jednotlivých faktorů sečtou a výsledek vyjadřuje celkové skóre představující hodnotu práce.

Metoda analytického porovnávání je založena na analýze počtu definovaných faktorů. „Profily prací, které mají být hodnoceny a které byly analyzovány a popsány z hlediska faktorů hodnocení práce, se porovnávají s profily stupňů, pásem nebo úrovní, které byly analyzovány a popsány z hlediska těch samých faktorů hodnocení práce.“ (7 str. 544)

NEANALYTICKÉ (SUMÁRNÍ) HODNOCENÍ PRÁCE

Jak již bylo výše uvedeno, neanalytické hodnocení práce pohlíží na práci jako na celek a řadí je do určitého pořadí či uspořádání. Takovéto hodnocení může probíhat například na základě porovnávání práce s prací, kdy je cílem rozhodnout, která z nich má větší hodnotu, je stejná, nebo menší. Na tomto principu fungují metody pořadí či metoda interního benchmarkingu. Metoda katalogová či klasifikační se provádí na základě porovnání práce jako celku s předem definovanou hierarchií stupňů. Neanalytické metody jsou lehce aplikovatelné a uplatnitelné, ale jejich další využitelnost není pro jejich nedefinované standardy vhodná, neposkytuje měřitelnost rozdílů či další využitelnost. (7 str. 544, 545)

1.6.2 Hodnotitelé práce

Hodnocení pracovního výkonu může být prováděno různými osobami, ale nejčastěji to bývá přímým nadřízeným. Kromě přímého nadřízeného se však může jednat i o pracovníka samotného (například majitel firmy v roli ředitele), spolupracovníky (většinou napomáhá přímému nadřízenému objektivněji posoudit danou práci, nebývá však stěžejním bodem při hodnocení), podřízené, personální manažery, specializované agentury, a nebo osoby mimo organizaci (například tomu je u dodavatelských služeb, kdy odběratel přímo hodnotí, jak byl spokojen se službami koncového pracovníka, který například dovezl do restaurace pivo).

Zajímavou, ne však příliš používanou metodou, je metoda 360°. V této metodě jsou hodnotiteli všichni výše zmínění. Nehodnotí se, co pracovník dělá, ale zejména to, jak svou činnost provádí. Tato metoda poskytuje komplexní pohled na zaměstnance a jím provedenou práci. Velice podobnou metodou je metoda 180° spočívající v tom, že nadřízený pracovník je hodnocen svými podřízenými. (14 str. 62)

Chyby při hodnocení

Chyby při hodnocení zaměstnanců mohou nastat jak na straně zaměstnanců, tak na straně zaměstnavatelů.

Chyby na straně zaměstnavatelů mají nejrůznější charakter. Má-li firma nevhodně propracované hodnocení zaměstnanců, může nastat situace, kdy zaměstnanec je hodnocen za něco, co sám nemůže ani ovlivnit. Systém může být nejen nevhodně zvolený, ale také nesrozumitelný – pokud je zaměstnanec hodnocen za něco, co neudělal, či naopak, hodnocení ztrácí svůj motivační efekt a je spíše demotivujícím. Chybou je i to, když se systém hodnocení často mění.

Pochybení nastává nejen v samotných systémech, ale častěji v chování hodnotících zaměstnanců. Často je hodnocení hodnotících zaměstnanců neobjektivní, pracovníkovi jsou zdůrazňovány jen negativní stránky, avšak pozitivní stránky jeho výkonu se berou jako samozřejmost. Dále by si hodnotitel měl být vědom, že hodnocení založené na porovnávání sebe sama s daným zaměstnancem je zcela neobjektivní a neprofesionální.

Chyby mohou nastat také na straně zaměstnance, a to obzvláště v jeho nedostatečném seznámení s hodnocícím systémem. Dalším častým jevem je, že zaměstnanec nese špatně kritiku a působí až arogantně, což není správný přístup. (19 str. 241, 242)

1.6.3 Základní fáze pracovního hodnocení

Pracovní hodnocení zaměstnanců odborná literatura rozděluje do 3 fází: fáze přípravná, fáze realizační a fáze vyhodnocování informací.

Přípravná fáze

Přípravná fáze je započata stanovením koncepce hodnocení (co, jak, čím, dle jakých zásad a postupů bude firma hodnotit). Následným krokem je vytvoření analýzy pracovních míst. Analýza pracovních míst je zcela zásadní, jelikož hodnotitel by měl přesně vědět, co a do jaké míry je náplní práce daného hodnoceného zaměstnance. Dalším krokem je výběr a určení norem pracovního výkonu. Zcela zásadní je seznámit pracovníky o přípravných fázích hodnocení a jeho principech a normách a o tom, co bude očekáváno od zaměstnanců.

Realizační fáze hodnocení

Realizační fáze hodnocení se přímo odvíjí od předchozí přípravné fáze. Předem stanovenou formou se zajišťují informace, které by následně měly být zaznamenány do příslušného dokumentu, což je nezbytné pro případné stížnosti či nejasnosti hodnocených zaměstnanců či poskytnutí informací vedení organizace.

Fáze vyhodnocování informací

Fáze vyhodnocování informace je poslední, neméně důležitou fází, kdy se zajištěné, zapsané informace hodnotí dle stanovených kritérií. Zpravidla to bývá porovnání skutečné práce s normami výkonu či očekávanými výsledky práce. Je zde však zásadní riziko subjektivního hodnocení, pokud se nejedná o počet vyrobených kusů či zmetkovost výroby pracovníka. Následuje rozhovor se zaměstnancem o jeho konečných výsledcích. Výsledkem tohoto rozhovoru by nemělo být jen informování o chybách, ale nalezení jejich nápravy a způsobu, jak se v dané oblasti zlepšit. (8 str. 293, 294)

1.7 Odměňování

Odměňování je jednou z nejstarších a také nejdůležitějších personálních činností vůbec, a to jak z pohledu zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

Definice odměňování podle Koubka (8 str. 265): „*Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.*“ V dnešní době je mezi odměny stále častěji řazeno také vzdělávání poskytované firmou.

Vymezení základních pojmů odměňování:

Mzda – zákoník práce § 109 odst. 2 definuje mzdu takto: „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“ (20)

Plat „*je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo regionální rada regionu soudržnosti s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.*“ (20)

Odměna je peněžité plnění za práci vykonanou zpravidla mimo pracovní poměr, tedy práce prováděné na základě dohod o pracovní činnosti či dohod o provedení práce. Odměnou v užším slova smyslu může být také míněno označení nadtarifní pobídkové mzdové formy. (15 str. 261)

Stupně a mzdové/platové struktury jsou neopomenutelnou součástí odměňovacího systému. Jsou-li vytvořeny a udržovány, poskytují logický rámec, v němž lze uskutečňovat politiku odměňování. (7 str. 519, 565)

Zásluhová mzda/plat je další variantou peněžní odměny, kterou má možnost zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci. Vztahuje se zejména k pracovnímu výkonu, ke zkušenostem, dovednostem nebo například i k délce praxe. Zásluhová odměna zpravidla přísluší jednotlivcům, týmu či na základě výkonu celé organizace. (7 str. 519, 579)

Zaměstnanecké výhody jsou takové požitky poskytované organizací zaměstnanci, kdy zaměstnanci vzniká nárok na zaměstnaneckou výhodu už jen z principu, že pro organizaci pracuje, nejsou tedy vázány na výkon pracovníka. Zaměstnaneckých výhod je mnoho druhů (výhody požadované zákony, výhody týkající se důchodů, pojištění, placení neodpracované doby a dalších). V Evropě je zažité členění na tři základní skupiny: výhody sociálního charakteru (důchody poskytované organizací, ručení za půjčky, jesle), výhody spojené s pracovním výkonem a firmou (vzdělání hrazené organizací, výhodnější cena produktů) a výhody spjaté s postavením daného zaměstnance v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení). (8 str. 297-298)

Nepeněžní odměny nenabývají žádné finanční hodnoty, ale obecně vyplývají z práce jako takové. Je to pocit úspěšnosti, uznání, příležitost k rozvoji kariéry, pochvala apod.

Úhrnná odměna představuje kombinaci peněžních a nepeněžních odměn, které jsou nabízené pracovníkům.

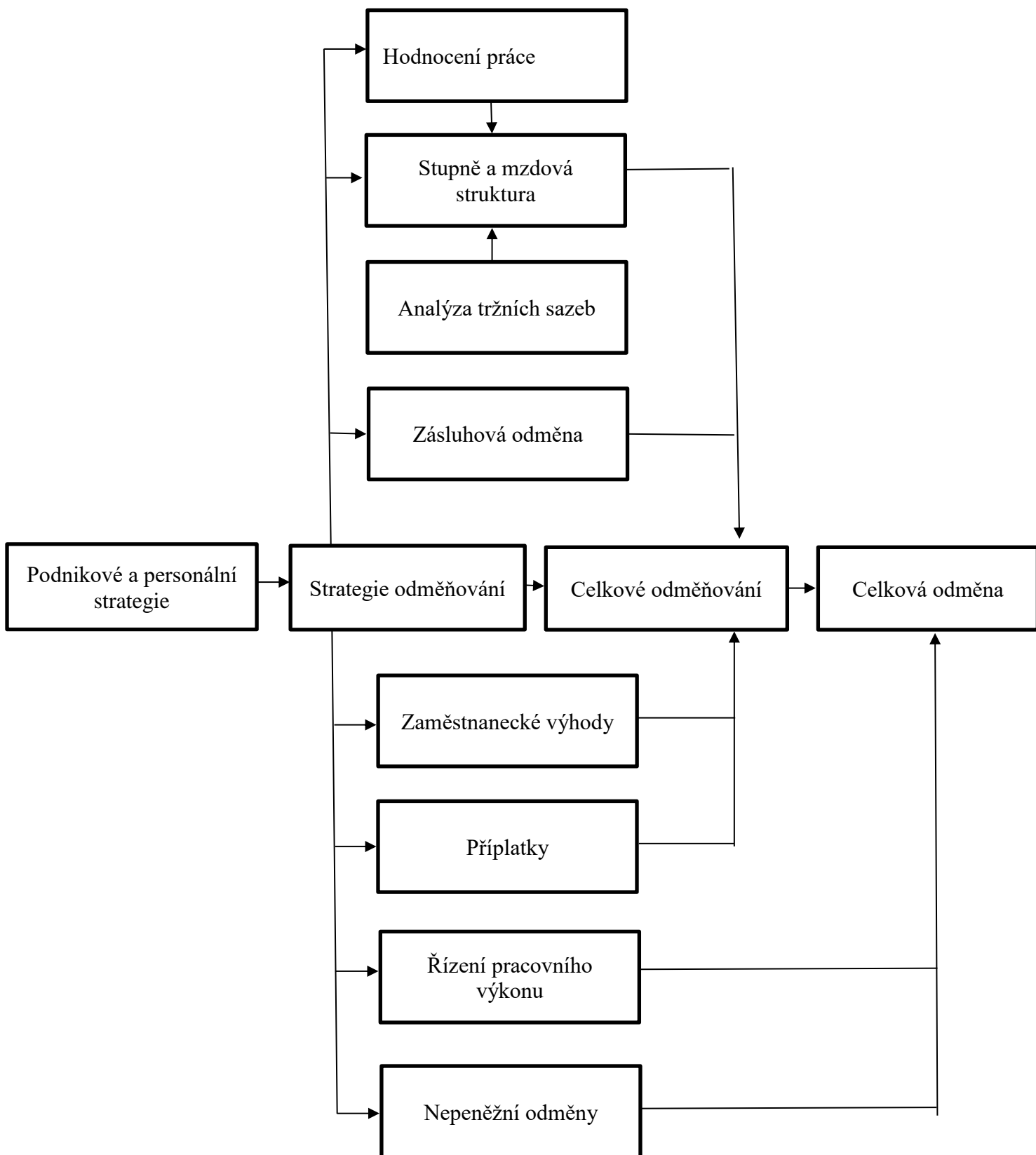
Celková odměna obsahuje nejen tradiční transakční odměny (demonstrováno na obrázku 3), jako je mzda/plat, proměnlivé složky mzdy/platu a zaměstnanecké výhody, ale také relační (vztahové) odměny, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí/odpovědnosti, příležitost ke kariéře, vzdělávání a rozvoji, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života. Hlavním cílem je maximalizovat celkový dopad všech složek odměňování na motivaci, oddanost a celkovou angažovanost v práci.

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Obrázek 3 – Složky celkové odměny

Zdroj: (7 str. 521)

Význam celkové odměny poukazuje na to, že by odměňování lidí nemělo být pouze zasypáním lidí penězi, ale mělo by obsahovat mnohem více. Své neopomenutelné místo ve správně nastavené firmě má i v samotné strategii podniku, což znázorňuje i obrázek 4.



Obrázek 4 – Řízení odměňování, prvky a jejich vzájemné vztahy

Zdroj: (7 str. 520)

Koncepce celkového odměňování má řadu výhod. Zvyšuje efekt motivovanosti a oddanosti na základě rozmanité nabídky odměn a má tendenci zlepšovat zaměstnanecký vztah. Při správně nastavené koncepci odměňování je maximálně využíváno relačních a transakčních odměn, které ovlivňují zaměstnance v pozitivním slova smyslu. Další výhodou je flexibilita uspokojování individuálních potřeb. Vytváří silnější pouto mezi firmou a pracovníkem, jelikož mohou být uspokojovány individuální potřeby. Poslední zásadní, ne však méně důležitou výhodou je řízení talentů, což může také vést ke zatraktivnění firmy jako žádaného zaměstnavatele na trhu práce. (7 str. 519-522)

System odměňování podle Liviana musí odpovídat třem cílům (18 str. 97):

- Přitažlivost – odměňování je jednou ze základních motivací zaměstnance k činnosti. Je důležité, aby odměňování za stejnou práci a úsilí bylo srovnatelné nebo vyšší než je u konkurence.
- Spravedlivost – předchází sporům a nevraživostem na pracovišti zapříčiněných nespravedlivostí v odměňování, tj. že někdo byl za stejnou práci odměněn lépe než jiný pracovník. Pokud takovéto stížnosti nastanou, pak by vedoucí pracovník měl být schopen adekvátně zdůvodnit a podložit, proč daný pracovník dostal vyšší mzdu než jiný pracovník.
- Jasnost a prokazatelnost – zaměstnanci musí být jasné, za co je odměňován.

1.7.1 Strategie odměňování

„Strategie odměňování vyjadřuje účel a směr a je rámcem pro vytváření politiky, způsobů a procesů odměňování. Je založena na pochopení potřeb organizace a jejích pracovníků a toho, jak mohou být co nejlépe uspokojovány. Jde v ní také o vytváření hodnot organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni, a o formulování hlavních zásad, které zajistí, aby tyto hodnoty byly uváděny do života.“ (7 str. 529)

Podle Browna (21 str. 5) je strategie odměňování způsob myšlení, který se projevuje ve všech záležitostech souvisejících s odměňováním. Celá strategie je postavena na definování představy o tom, jakým směrem se podnik má ubírat, jaké cesty lze zvolit a jak je možné zjistit, že kýženého cíle bylo dosaženo.

Odměňování je ve většině firem tou největší položkou v nákladech, proto je nezbytné přemýšlet o dlouhodobé perspektivě právě těchto nákladů. Dále odměny značně souvisí s motivací zaměstnanců, tudíž je důležité využívat je ku prospěchu vyšší efektivity práce.

Struktura strategie odměňování je založena na podrobné analýze aktuálního stavu odměňování, kde je nutné analyzovat zejména silné a slabé stránky. Podobu analýzy znázorňuje následující tabulka. (21 str. 8)

Tabulka 1 – Analýza mezer odměňování

Co by se mělo stát	Co se děje	Co je třeba udělat
Je uplatňováno celkové odměňování, které zdůrazňuje význam peněžních i nepeněžních odměn.		
Politika i praxe odměňování jsou vytvořeny v rámci dobře zformulované strategie, která podporuje dosahování podnikatelských cílů a uspokojuje potřeby všech zainteresovaných stran.		
Používá se systém hodnocení práce, který řádně odráží hodnoty organizace a z hlediska prací, kterých se týká, je aktuální a nikoho nediskriminuje.		
Záležitostí rovnosti a spravedlnosti v odměňování je věnována odpovídající pozornost. Zahrnuje to i provádění průzkumů vedoucích k příslušným krokům.		
Pečlivě se zachází s tržními sazbami, aby mzdové struktury byly konkurenceschopné, což přispívá k získávání a udržení vysoce kvalitních pracovníků.		
Stupně a mzdové struktury jsou založeny na hodnocení práce a na analýze tržních sazeb, odpovídajících charakteristikám a potřebám organizace a jejich pracovníků, usnadňují řízení mzdových relací, poskytují prostor pro odměňování přínosu, činí odměňování čitelnějším a příležitosti ke kariéře jsou konstruovány logicky, fungují transparentně a snadno se řídí a udržují.		
Systémy zásluhového odměňování odměňují správným a důsledným způsobem přínos, podporují motivaci personálu a vytvářejí kulturu výkonu, přinášejí správné poselství o hodnotách organizace jasnou spojovací linií mezi přínosem a odměnou a jsou nákladově efektivní.		
Procesy řízení pracovního výkonu přispívají ke zlepšování výkonu, k rozvoji pracovníků a k usměrňování očekávání, efektivně fungují v celé organizaci a jsou podporovány liniovými manažery i pracovníky.		
Zaměstnanecké výhody a systémy důchodů uspokojují potřeby zainteresovaných stran a jsou nákladově efektivní.		
Je uplatňován systém flexibilních zaměstnaneckých výhod.		

Existují takové postupy v řízení odměňování, které zabezpečují efektivní řízení procesů odměňování a kontrolu nákladů.		
Počítače (software a formuláře/ tabulky) jsou používány tak, aby to napomáhalo procesu řízení odměňování.		
Cíle a podpora řízení odměňování jsou transparentní a personalista je o nich dobře informován.		
Za účelem posouzení názorů pracovníků se používají průzkumy týkající se odměňování a na základě jejich výsledků jsou podnikány odpovídající kroky.		
Přiměřená míra odpovědnosti za odměňování je přenesena na liniové manažery.		
Liniový manažeři jsou schopni dobře se zhostit této přenesené odpovědnosti.		
Podnikají se kroky zaměřené na proškolení liniových manažerů a na to, aby jim v případě potřeby byla poskytována pomoc a rada.		
Personální útvar má odpovídající znalosti a dovednosti, aby mohl zabezpečovat konzultace a služby požadované při řízení odměňování a vést liniové manažery a pomáhat jim.		
Celkově si je řízení odměňování vědomo potřeby dosahovat příznivého dojmu a demonstrovat svou nákladovou efektivitu		
Podnikají se kroky směřující k hodnocení efektivnosti procesů řízení odměňování a k zajištění toho, aby tyto procesy reflektovaly měnící se potřeby.		

Zdroj: (7 str. 531, 532)

1.7.2 Odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků

Princip odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků by se měl řídit hned několika pravidly. V zájmu zajištění nestranného odměňování těchto pracovníků na vysokých postech by komise pro odměňování měla být složena z ředitelů nepatřících do exekutivy. Dalším pravidlem je zajištění adekvátního souboru odměn, který bude dostatečně motivující, stabilizační a přitahující k práci jako takové. Složky odměn vycházející z výkonu by měly být takové, aby se zájmy ředitelů a akcionářů spojovaly. Dále by měla firma zvážit důsledky růstu základních platů pro penzijní systém a k tomu vztažené náklady firmy.

Základní podoby peněžních odměn pro tuto skupinu pracovníků jsou: základní plat, systémy bonusů a systémy podílů na vlastnictví a akciích. Základní plat je stanovován většinou na základě subjektivního posouzení odpovědných pracovníků, na základě výše platu pro danou pozici na trhu práce a také dle dosaženého úspěchu firmy jako takové. Základní plat je také

důležitý pro prémie a bonusy, jelikož tyto se počítají jako stanovené procento z výše základního platu.

System bonusů často bývá spojen s výší dosaženého zisku či finančních cílů a na základě těchto výsledků je pak skupina pracovníků peněžně ohodnocena. Další podobou odměny je nabídka akcií, která má vyvolat v pracovnících větší zájem a angažovanost na prosperitě firmy. (7 str. 523, 524)

1.7.3 Odměňování pracovníků prodeje

Stanovení jednotného systému pro odměňování pracovníků prodeje je velmi obtížné, ne-li nemožné. Výběr metody odměňování se odvíjí od typu podniku, nabízených výrobků či služeb, povaze zákazníků, procesu prodeje apod.

Metody odměňování pracovníků prodeje

Odměňování pouze platem (žádné provize či bonusy) je vhodné pro pracovníky, kteří například neprodávají, ale jsou součástí procesu obsluhy zákazníka. Tato metoda může být také řešením u pracovníků pracujících v neproduktivních územích. Její nevýhodou však je, že neposkytuje velkou motivaci k práci.

Další možností je plat plus provize, která je jednou z nejprimitivnějších forem odměn. Provize závisí na objemu prodeje prodejny či oddělení, ale zrádnost této metody odměňování tkví v tom, že se prodejci zaměří na prodej snadno prodejného zboží, a ne na zboží, které přináší zisk.

Plat plus bonus, kde bonus je založený na dosažení či překročení cílů nebo stanoveném množství prodeje či jiných předem stanovených cílů, může být výbornou stimulací prodeje a motivací zaměstnanců. Zároveň je však nezbytné jasně a spravedlivě nastavit pravidla a zajistit, že jim porozumí nejen zaměstnanci, ale také jejich hodnotitelé, neboť v opačném případě dochází k rozporům a efekt je opačný.

Pouze provize je model odměňování, kde neexistuje žádný základní plat. Metoda je založena na principu přímé peněžní pobídky, láká zejména vysoce výkonné prodejce. U této metody je přímá úměra nákladů prodeje k prodeji jako takovému. Nevýhodou je, že vede k nátlaku a zaměření jen na prodej, nikoli na službu.

Dodatečné nepeněžní odměny jsou složky odměny poskytnuté navíc, které jsou nepeněžními motivátory. Může se jednat například o automobily či telefony. (7 str. 524, 525)

1.7.4 Odměňování manuálních pracovníků

Nejčastější podobou odměňování manuálních pracovníků jsou časové sazby, známé také jako denní sazby, denní práce, jednotné sazby nebo hodinové sazby. Nad rámec základních sazeb mohou být pobídkové odměny.

Časové sazby se používají obzvláště u pracovníků, kde je nemožné či nevhodné používat odměňování založené na výsledcích, například v případě pracovníka údržby. Výhodou pro takového pracovníka je, že své příjmy lehko předvídá. Nevýhodou tohoto typu odměň však je, že nepředstavují dostatečnou pobídku k práci. Dnešní doba si i s touto nevýhodou poradila zavedením kombinace časové sazby s částí odměny, která je odvozována od výkonu pracovníka.

Systém odměňování podle výsledků je založen na práci jako takové, na výsledky může být vázána celá odměna, nebo její část. Alternativou k tomuto systému může být systém týmových bonusů, což podporuje týmového ducha či celozávodní systém.

1.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Na začátku této kapitoly jsou nejdříve definovány základní pojmy, které nás budou provázet nejen v této kapitole. Vzdělání je podle Williamse charakterizováno takto (22 str. 51): „*Vzdělávání je cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání a změny které přináší, jsou relativně stabilní*“. Mumford a Gold zdůrazňují, že vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání.

Odborná literatura uvádí hned čtyři typy vzdělávání, jimiž jsou instrumentální vzdělávání (principiálně vede ke zlepšení vykonávané práce), poznávací (kognitivní) vzdělávání (sleduje porozumění vykonávaných činností a zvyšování znalostí), citové (emoční) vzdělávání (konečně výsledky jsou založeny spíše na formování pocitů a postojů než na formování znalostí) a sebereflektující vzdělávání (vzdělávání, které by mělo v ideálním případě iniciovat formování nových vzorců nazírání, myšlení a jednání). (22 str. 51-65)

Dalším důležitým pojmem je samo vzdělání, které je definováno jako „*soustava vědeckých a technických vědomostí, znalostí intelektuálních a praktických dovedností, utvoření morálních rysů a osobitých zájmů. Je výsledkem procesů zaměřených na utváření osobnosti, výsledkem vzdělání. Úroveň, kterou účastník dosáhne při vzdělávání. Tato úroveň je považována za systém ověřený, který je vzděláváním neustále obnovován, rozšiřován a prohlubován. Vzdělání můžeme členit podle stupňů školské soustavy na základní, střední, vyšší a vysoké nebo podle vztahu k profesní orientaci na všeobecné a odborné, které je součástí kvalifikace.*“ (23 str. 233)

Třetím, ale neméně důležitým pojmem je rozvoj lidských zdrojů, který představuje nový úhel pohledu a nové pojetí vzdělávání a rozvoje. Cílem rozvoje lidských zdrojů je nejen rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku, ale také rozvoj týmu a v neposlední řadě i samotného jedince. Jedná se tedy o formování pracovníka a jeho schopností a celkově i osobnosti, tak aby vykovával efektivněji svou práci a lépe se přizpůsoboval novým pracovním úkolům. (8 str. 242)

1.8.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání

Základním prvkem, který nesporně souvisí s efektivním vzděláváním, je motivace. Sebelepší vzdělávací systém nemůže být úspěšný bez správné motivace lidí, pro něž je vzdělání určené. Základem je uvědomění jedince, že současnou úroveň znalostí a dovedností je třeba zlepšit, aby byl s vykonanou prací spokojen nejen on sám, ale i jeho nadřízení. Základní podmínkou pro efektivní vzdělávání je, že vzdělávané osoby cítí uspokojení za svého vzdělávání. (23 str. 120)

Aspekty pro efektivní vzdělávání by se daly rozdělit do následujících skupin: motivace ke vzdělávání, samostatné vzdělávání, metody, úrovně a cíle vzdělávání, usměrňování a zpětná vazba.

Motivace ke vzdělávání, jak již bylo zmíněno výše, je základním kamenem pro vzdělávání. Správná motivace vyžaduje, aby člověk by ve vzdělávání našel uspokojení. Pracovníci bývají z pravidla ochotnější, pokud vzdělávání uspokojuje jednu či více jejich potřeb.

Základem pro samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání je snaha o podněcování lidí v tom, aby převzali iniciativu a sami činili kroky pro své vzdělávání. Lidé vstíjí a pamatují více, pokud problém či úkol sami vyřeší. Vzdělávané osoby si definují problém samostatně nebo s pomocí někoho zkušenějšího a následně hledají způsoby, jak problém vyřešit. Okolí může pomoci poskytnutím materiálů či informací vhodných pro vyřešení problému či návrhem efektivnějšího postupu.

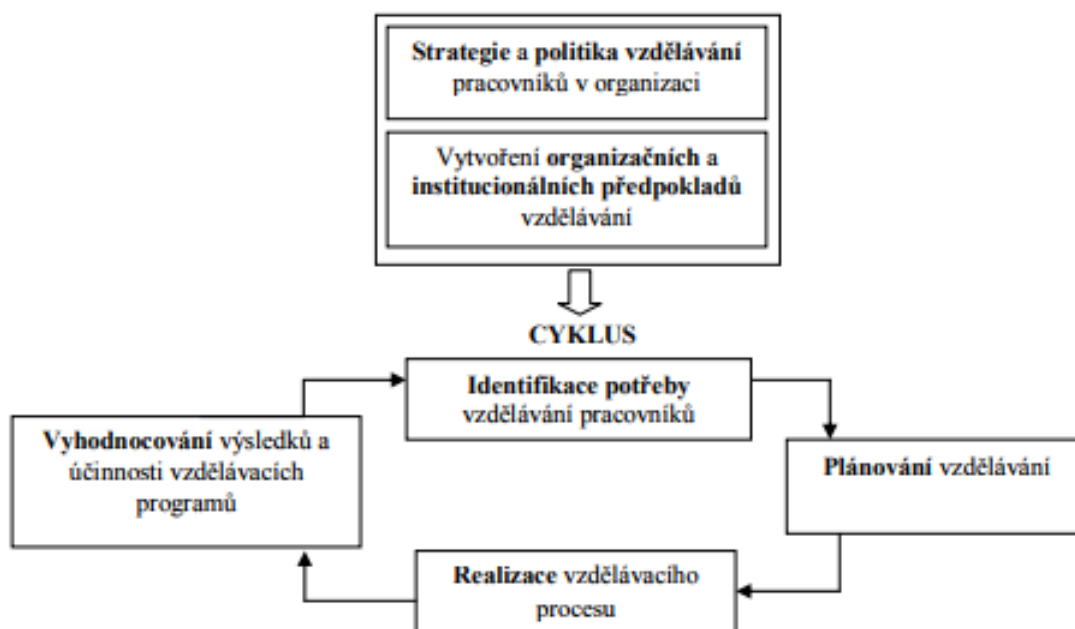
Pro efektivní vzdělávání je vhodné si zvolit jasný cíl a standardy výkonů. V souvislosti s cíli a standardy je také důležité mít na paměti jejich přijatelnost a dosažitelnost. Dalším důležitým aspektem je zpětná vazba. Vzdělávající se pracovníci by měli dostat zpětnou vazbu, jak si vedou a zda se drží stanovených cílů.

Po definování cílů a standardů vzdělávání je nutné si odpovědět na otázku, jakou metodu zvolit, aby proces vzdělávání byl co nejefektivnější. Nejvyšší efektivitu a rychlost vzdělávání zpravidla přináší kombinace více modelů. (7 str. 462-464)

Úrovní vzdělávání, jak je definuje Armstrong ve své publikaci Řízení lidských zdrojů, existuje několik v závislosti na tom, na co se vzdělávání zaměřuje. Nejnižší úroveň obsahuje učení přímých fyzických reakcí, učení se z paměti a vytváření základních reflexů. Vyšší úroveň je zaměřena na přizpůsobování existujících znalostí a dovedností novým úkolům či prostředí. Další úroveň již zahrnuje „komplexní, složité procesy, kdy se v určitém okruhu postupů nebo činností identifikuje jejich podstata, kdy se musí propojit řada jednotlivých úkolů nebo kdy jde o rozvíjení interpersonálních dovedností. K nejsložitější formě vzdělávání dochází, když se vzdělávání týká hodnot a postojů lidí a skupin.“ (7 str. 464)

1.8.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Systematické vzdělávání zaměstnanců představuje neustále se opakující cyklus, jenž vychází z předem stanovených zásad politiky vzdělávání a strategických cílů celé organizace i strategických cílů samotného vzdělávání. Celý cyklus začíná fází identifikace potřeby, přechází v plánování, dále ve vlastní proces vzdělávání a celý cyklus zakončuje vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů. Všechny výše popsané cykly přehledně znázorňuje obrázek 5.



Obrázek 5 – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: (8 str. 260)

Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků

Obecně se dá říci, že potřeba vzdělávání je zjištěna na základě analýzy pracovního místa a hodnocení zaměstnance. Potřeba vzniká díky disproporci mezi tím, co je požadováno po zaměstnanci, a tím, jak se daným požadavkem zaměstnanec vypořádá. Vypořádá-li se s ním neuspokojivě, vzniká potřeba vzdělávání v dané oblasti. Potřeba může mít různorodý charakter. Může se jednat o zvýšení kvalifikace, znalostí, dovedností, změnu přístupu, zlepšení porozumění problému či požadavků na pracovní místo, ať už se jedná o záležitosti nové, či takové, které by měl již zaměstnanec znát a ovládat. (8 str. 246-248)

Plánování vzdělávání

Tato fáze přímo navazuje na výše zmíněnou fázi identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců. Už v této fázi se objevují první zmínky o tom, jaké jsou nedostatky a jak by se případně daly odstranit. Základem je analýza současného stavu a případných nedostatků, jež byly zjištěny v přechozí fázi.

V této fázi se definují priority a konkrétní cíle. Dále je třeba utvořit plán činností a stanovit jednotlivé kroky pro efektivní vzdělávání, ať už se jedná o skupinu zaměstnanců, či jednotlivce. Nutné je vymezit požadavky na materiální a technické vybavení a služby přímo související se vzděláváním. Další důležitou součástí plánování vzdělávání je určit finanční rozpočet a metody, které lze pro vzdělávání využít, a v neposlední řadě také metody vyhodnocení. (24 str. 126, 127)

Realizace vzdělávacího procesu

Realizace vzdělávacího procesu probíhá v souladu připraveným plánem a postupuje se podle jednotlivých kroků.

Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacích programů

Tato poslední fáze je nezbytná a velice důležitá, avšak velmi problematická. Samo stanovení kritérií hodnocení je obtížné, jelikož mají spíše kvalitativní charakter, který je těžko objektivně hodnotitelný. Je však snaha o kvantifikaci – jednou z kvantifikovatelných metod je metoda vstupního a výstupního testu, které jsou dobrým vodítkem pro hodnocení výsledků vzdělávání. S testy je spojena také otázka, jestli je správnou volbou nechat účastníky vzdělávání vyplňovat testy bezprostředně po zakončení vzdělávání, či nějaký čas po něm. Uspokojivé výsledky testů jsou interpretovány jako pozitivní výsledek vzdělávání. V případě neuspokojivých výsledků je však interpretace problematická, neboť velkou roli v testech může hrát náhoda či jiné vlivy.

Hodnocení pomocí vzdělavatelů či odborníků je také značně subjektivní. Další možností je hodnocení ze strany zaměstnanců, ale jejich odpověď může být také ovlivňována mnoha různými vlivy.

Ačkoliv je vyhodnocení výsledků velice komplexní a obtížnou záležitostí, měl by mu zaměstnavatel věnovat nemalou pozornost a mít při jejich interpretaci na paměti výhody i nevýhody jednotlivých metod hodnocení. (8 str. 258-260)

1.8.3 Metody vzdělávání zaměstnanců

Správnost zvolené metody je zcela zásadní pro realizaci vzdělávání. Pověřená osoba pro plánování vzdělávání si nejprve musí zodpovědět základní otázku, zda bude vzdělávání probíhat na pracovišti, či mimo něj, jelikož od toho se odvíjejí jednotlivé metody.

Vzdělávání na pracovišti

Jedná se o vzdělávání na místě standardního pracovního výkonu v rámci průběhu běžného pracovního dne. Metody používané na pracovišti jsou následující.

Instruktaž při výkonu práce znamená, že zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele. Metoda je vhodná pro jednoduché a nenáročné práce, u kterých je nutné jen osvojení určitého principu vykonávání práce.

Asistování je postavené na podobném principu jako instruktaž probíhající při výkonu práce. Další variantou je pověření úkolem, kdy zaměstnanec dostane od školitele určitý úkol a pod dohledem školitele prokazuje své znalosti a dovednosti.

Koučink, je metodou, kdy stanovená osoba – kouč vzdělává svého svěřence. Cílem kouče je usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování nových znalostí a dovedností pro požadovaný výkon.

Mentoring funguje na stejném principu jako koučink, ale svého mentora si zaměstnanec vybírá.

Rotace práce je založená na „rotaci“ zaměstnance mezi několika pozicemi, kde si osvojí základní principy dané práce. Rotace práce je dělena podle jednotlivých kvalifikací. Tato metoda je velice prospěšná pro přehled zaměstnance o práci ostatních, které případně může zastoupit. (24 str. 128-129)

Vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště se většinou provádí hromadně mimo běžné místo výkonu práce zaměstnanců firmy. Jednotlivé metody jsou následující (24 str. 129-130):

Přednáška je zaměřena zejména na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Umožňuje rychlý přenos informací a je nenáročná na přípravu, ale na druhou stranu se jedná o subjektivní výklad.

Seminář je formou, kdy zaměstnanci se vzdělávají pomocí školitele a diskuse s ním i ostatními účastníky.

Případová studie je velmi oblíbenou formou vzdělávání. Většinou se používá ke vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Metoda spočívá v tom, že pracovníci dostanou reálnou modelovou situaci či situaci z minulosti a snaží se přijít na co nejefektivnější řešení.

Outdoorové aktivity mají za cíl podpoření týmového ducha a vytvoření soudržnosti a jednoty týmu, pracoviště či oddělení.

Workshop je variantou případových studií s tím rozdílem, že se spíše řeší praktické problémy.

E-learning je metoda, jež se stává čím dál častěji používanou variantou vzdělávání. Počítače umožňují simulovat pracovní situace, usnadňují učení a nabízejí možnost kontrolních testů a mnoha dalších variací a možností.

1.9 Pracovní (zaměstnanecké) vztahy

„Termín zaměstnanecký vztah charakterizuje vzájemné spojení, které existuje mezi zaměstnavateli a zaměstnanci či vůbec mezi pracovníky na pracovišti. Je to jakási paralela příbuzenského vztahu. Vztahy na pracovišti mohou mít formální podobu, například podobu pracovní nebo jiné smlouvy nebo nějakých procedurálních dohod. Nebo mohou být neformální, v podobě psychologické smlouvy, která vyjadřuje jisté předpoklady a očekávání toho, co manažeři a zaměstnavatel musejí nabídnout a jsou ochotni splnit.“ (25 str. 215)

Pracovní vztahy a zejména jejich kvalita vytvářejí dobrý základ pro dosahování cílů celé firmy, ale nejen to, mají také vliv na pracovní a životní cíle zaměstnanců. Funguje-li vše v harmonii, pak má firma dobrý předpoklad k tomu, že se zvýší individuální i kolektivní výkon a výkon celé organizace. Je zcela zásadní, aby vedení firmy věnovalo značnou pozornost pracovním vztahům, jelikož s nimi souvisejí všechny výše uvedené personální činnosti a značně ovlivňují jejich efektivnost.

Při práci ve firmách vznikají nejrůznější vztahy, které by se dle odborné literatury daly členit na následující typy (8 str. 304-305):

1. Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jsou zpravidla upraveny zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem.
2. Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (komory zaměstnanců či odbory) obsahují zpravidla práva a povinnosti zaměstnance.
3. Vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem jsou upravené zákonem. Alternativní název pro tento typ vztahu jsou kolektivní pracovní vztahy.
4. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou upraveny pracovní smlouvou a organizační strukturou firmy.
5. Vztahy k zákazníkům a veřejnosti často vyplývají z řady obecných a zvláštních pravidel stanovených firmou.
6. Vztahy mezi jednotlivými kolektivy organizace jsou upravené pracovním a organizačním řádem, kde je nutné stanovit mantinely mezi zdravou a nezdravou soutěživostí mezi jednotlivými kolektivy.
7. Vztahy mezi spolupracovníky mají zpravidla neformální charakter. Jedná se o běžné sociální a mezilidské vztahy vznikající nejen na pracovišti, ale i ve všech oblastech běžného života.

1.9.1 Řízení zaměstnaneckého vztahu

Řízení zaměstnaneckého vztahu je dynamická a velice často problematická část řízení lidských zdrojů. Důvodem je, že na tuto oblast působí mnoho vlivů (například kultura organizace, styl řízení, důvěra ve vedení a v organizaci, systémy odměňování, hodnocení, spoluodpovědnost, kariérní postup) Vzhledem k mnoha vlivům, které působí na řízení zaměstnaneckého vztahu, je nutné, aby jej firma využila pro svůj prospěch.

Personalisté mohou už v samotném začátku při přijímání zaměstnance říci již vhodnému adeptovi o reálných pozitivěch a negativěch daného pracovního místa, takže si i uchazeč může udělat obrázek o tom, zda je pro něj práce vhodná, či ne. Dalším důležitým aspektem je informování (zejména nových) pracovníků o personální politice a praxi, základních hodnotách a s nimi spojených požadavcích na zaměstnance.

Úkolem personalisty je také motivovat pracovníky k samovzdělávání, aby vzdělávání necítili pouze jako svou povinnost, což se týká nejen řadových zaměstnanců, ale i manažerů

a vedoucích pracovníků. Po proběhnutí vzdělávání by měla nastat zpětná vazba, která je nezbytnou součástí.

Firmy by neměly zapomínat na personální politiku a systém odměňování, který je v dnešní době zcela stěžejním bodem v motivaci zaměstnance a značně také ovlivňuje vztahy mezi ním a zaměstnavatelem.

Klíčovým pojmem související s touto problematikou je důvěra. Thompson (1998) vnímá důvěru jako *„jedinečnou schopnost lidských zdrojů, která pomáhá firmě nalézt svou konkurenční výhodu, která vede k vysokému podnikovému výkonu“*. (26) V dnešní době je klima důvěry velice ceněným nadstandardem firmy. Ve firmách se podceňuje nedůslednost mezi tím, co se hlásá, a tím co se dělá, což značně podryvá důvěru v samotnou firmu. (7 str. 169-172)

1.9.2 Odbory a kolektivní vyjednávání

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců určenými k obhajování zájmů a ochraně jejich práv. Právo zakládat odbory a odborově se organizovat je stanoveno zákoníkem práce a zákonem o kolektivním vyjednávání.

Zpravidla odborové organizace mají právo rozhodování (v rámci zastupování zájmů zaměstnanců), spolurozhodování (týká se rozhodnutí organizace, kdy je stanoveno, že se k této problematice musí vyjádřit i příslušná odborová organizace), součinnosti (výměna názorů a návrhů zabývajících se problémy v oblasti práce a lidského činitele s konečným slovem zaměstnavatele) a v neposlední řadě kontroly (zejména v kontextu dodržování kolektivní smlouvy, pracovně právních předpisů, předpisů týkajících se ochrany zdraví a bezpečnosti práce). (9 str. 188-190)

Na kolektivní vyjednávání lze pohlížet jako na proces určité směny, při které se *„prostřednictvím odborů sjednává směna práce za mzdu mezi zaměstnavateli a pracovníky. Tradičně je role odborů při vyjednávání spojována s potřebou vyrovnat nerovnost vyjednávací síly na trhu práce mezi zaměstnavateli a pracovníky.“* (7 str. 615) Především se kolektivním vyjednáváním rozděluje moc mezi vedením podniku a odbory.

Předmětem kolektivního vyjednávání a zároveň i kolektivní smlouvy jsou kolektivní vztahy, individuální pracovní vztahy (pracovní poměr, režim, doba, bezpečnost práce, ochrana zdraví, pracovní podmínky, vzdělávání pracovníků, stížnosti) a v neposlední řadě mzdová oblast (tarifní systém, minimální mzdy, dodatkové formy mzdy). Přísliby stanovené v kolektivní smlouvě musí být jasně a konkrétně dané, termínované a kontrolovatelné. Pokud by tomu tak nebylo, taková smlouva ztrácí smysl. (8 str. 311)

Stranami kolektivního vyjednávání jsou odbory, odboroví nebo jiní představitelé pracovníků, organizace zaměstnavatelů, vedení podniku, svaz průmyslu a různé další instituce, orgány a ústřední osoby.

Účelem odborů je, aby přispívaly k dosažení rovnováhy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Odbory seznamují zaměstnavatele s přáními a stížnostmi ze strany zaměstnanců. Mají silnější vyjednávací sílu, než kdyby daný problém řešil jedinec.

Odboroví nebo jiní představitelé pracovníků jsou volení představitelé v závodech či představitelé pracovníků. Vyvíjejí aktivitu jako osoby odpovědné za zastupování pracovníků při sporech a kolektivních stížnostech.

Organizace zaměstnavatelů tradičně kolektivně vyjednávaly v zastoupení svých členů s odbory a jejich cílem je chránit zájmy svých členů. Vyjednávání více zaměstnavatelů či celého odvětví umožní podnikům obstojně konkurovat ostatním podnikům. Tradiční formy jsou vedení organizace, svaz průmyslu a různé další instituce, orgány a ústřední osoby. (7 str. 623-626)

1.10 Shrnutí kapitoly

Řízením lidských zdrojů se musí zabývat každý podnik, ať už se jedná o velkou korporátní společnost či malou firmu. Lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších témat, kterým by se měla firma zabývat v rámci managementu, jelikož právě zaměstnanci jsou klíčovým pojítkem s úspěchem firmy. Světově úspěšné firmy se již značně soustředí na své zaměstnance. Vědí, že spokojeného zaměstnance je jednodušší motivovat k vysokému výkonu, k silnější identifikaci s podnikovými cíli i s organizací samotnou a v neposlední řadě je také snadnější takového zaměstnance vzdělávat.

K důležitosti tohoto tématu přispívá také současná situace na pracovním trhu v České republice. Velký nedostatek pracovních sil nutí zaměstnavatele více přemýšlet o péči o zaměstnance a také jeho adekvátní odměně. Pokud by firma nenabízela přiměřené ohodnocení a příjemné prostředí firmy, mohlo by se stát, že by ji zaměstnanec odešel ke konkurenci.

Teoretická část práce vymezila pojmy zásadní pro tuto diplomovou práci a popsala, jak by řízení lidských zdrojů mělo probíhat v „dokonalé“ společnosti a jaké jsou možné eventuality. Kapitola byla uvedena základními pojmy jako jsou lidský kapitál, lidské zdroje a řízení lidských zdrojů. Konkrétněji se řízením lidských zdrojů zabývaly další podkapitoly, kde byly podrobně rozebrány jednotlivé personální činnosti. Tyto stěžejní teoretické pojmy napomáhají lépe porozumět následující praktické kapitole, kde je teorie aplikována v praxi. Pro praktickou část autorka oslovila významnou stavební společnost HOCHTIEF CZ.

2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Následující kapitola se zabývá již konkrétním vybraným podnikem, kterým je jedna z přednějších nadnárodních společností působících na českém stavebním trhu, HOCHTIEF CZ. Kapitola obsahuje základní informace o firmě a Skupině HOCHTIEF, následně autorka navazuje historií společnosti a charakteristikou organizační struktury a struktury zaměstnanců ve vybraném podniku.

2.1 HOCHTIEF CZ, a.s.

HOCHTIEF CZ je akciovou společností, která je součástí velkého nadnárodního stavebního koncernu. V současné době je jednou z předních stavebních firem na českém trhu. V roce 2017 společnost obsadila 10. místo na žebříčku TOP stavebních společností, sestaveném na základě hodnocení veřejných zadavatelů podle kvality, dodržení lhůty a dohodnuté ceny. V současnosti firma zaměstnává více než 1100 zaměstnanců, kteří realizují stavby po celé České republice zejména v oblasti pozemního a dopravního stavitelství. Portfolio služeb společnosti je opravdu široké, patří sem: (27)

- bytové projekty,
- občanské a administrativní projekty,
- ekologické a vodohospodářské projekty,
- průmyslové projekty,
- dopravní infrastruktura,
- servisní práce,
- půjčovny.

2.1.1 Historie společnosti

Prvopočátky společnosti se datují k roku 1939, kdy známý československý a brazilský výrobce obuvi Jan Baťa učinil rozhodnutí nezadávat zakázku na výstavbu další výrobní haly „cizí“ stavební společnosti. Namísto toho se rozhodl založit svou vlastní. Dnes bychom ji mohli nazývat jako Baťovu stavební divizi. Po 2. světové válce se stala stavební firma nadnárodní společností s názvem Vodní stavby.

V roce 1999 nastal významný mezník v historii společnosti, kdy se HOCHTIEF stal majoritním akcionářem, čímž byl zahájen integrační proces, který byl završen až o tři roky

později. V roce 2006 se název společnosti ustálil na „HOCHTIEF CZ“, který nese dodnes. Sídlem společnosti se stala Praha-Smíchov a společnost založila dvě nové divize, aby zaplnila chybějící místa v portfoliu. Koncem tohoto roku se jediným vlastníkem společnosti stal HOCHTIEF AG, čímž se společnost stala součástí velkého nadnárodního stavebního koncernu, jehož působnost je celosvětová. Hlavní milníky v historii jména a loga společnosti HOCHTIEF CZ znázorňuje následující obrázek.

1938		Stavební divize společnosti Baťa
1951		Vodní stavby n.p.
1985		Výstavba Jaderné elektrárny Temelín n.p.
1992		Vodní stavby Temelín a.s.
1994		Vodní stavby Bohemia a.s.
1998		VSB a.s.
1999		Vstup majoritního akcionáře HOCHTIEF
2002		HOCHTIEF VSB a.s.
2006		HOCHTIEF CZ a. s.

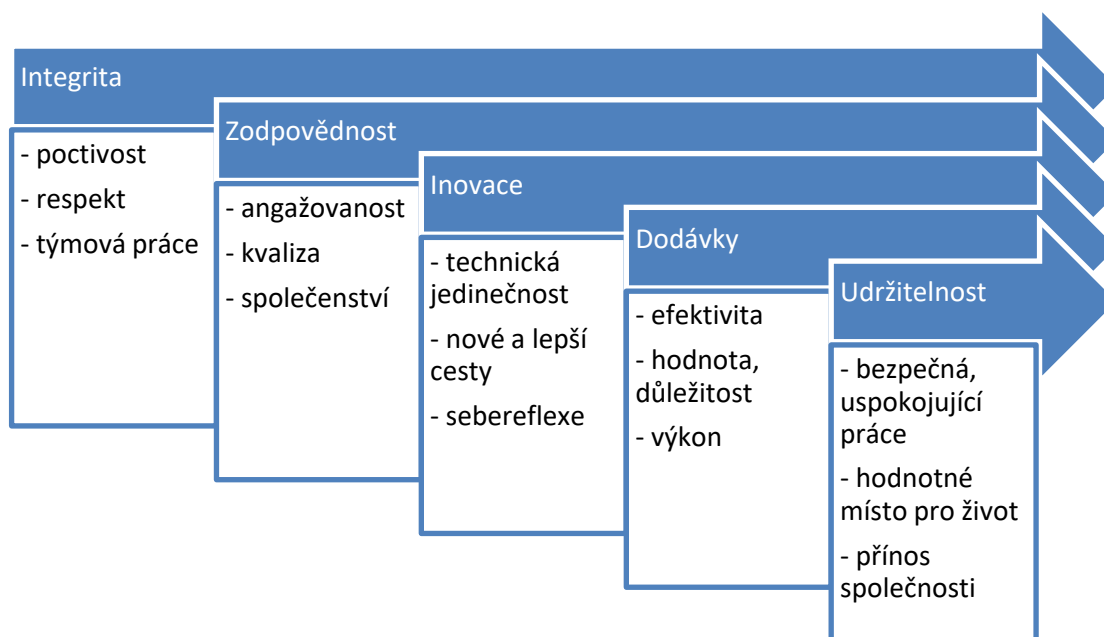
Obrázek 6 – Vývoj jména a loga společnosti

Zdroj: (28)

2.1.2 Skupina HOCHTIEF

Skupina HOCHTIEF si vybudovala významnou pozici v rámci celosvětového stavebního průmyslu a jejím cílem je stát se přednějším světovým poskytovatelem těchto služeb. Cílí také na udržitelný růst v souladu s ekonomickými, ekologickými a sociálními aspekty práce.

Společnost HOCHTIEF si zakládá na pěti hlavních zásadách, jimiž jsou integrita, zodpovědnost, inovace, dodávky a udržitelnost, podporované předpokladem bezpečnosti.



Obrázek 7 – Hlavní zásady společnosti

Zdroj: přeloženo z (29)

V současnosti skupina HOCHTIEF zaměstnává více než 53 800 zaměstnanců a v roce 2017 měla obrat přesahující 22 mld. eur. Skupina HOCHTIEF ve své prorůstové strategii spatřuje největší potenciál v následujících segmentech:

- dopravní infrastruktura,
- energetická infrastruktura,
- sociální a městská infrastruktura,
- hornictví.

Struktura skupiny HOCHTIEF

Strategický management holding se skládá z výkonné rady a korporátních center Skupiny. Tato kontrolní úroveň odpovídá za strategický a organizační vývoj společnosti HOCHTIEF Aktiengesellschaft. Na úrovni pod manažerským holdingem existují tři divize: HOCHTIEF Americas, HOCHTIEF Asia Pacific a HOCHTIEF Europe. Tyto divize zahrnují provozní jednotky společnosti HOCHTIEF. Představují portfolio služeb a odrážejí globální přítomnost společnosti. (30)

Společnost HOCHTIEF Insurance Broking and Risk Management Solutions je na úrovni pod manažerským holdingem. Je k dispozici všem skupinovým jednotkám jako poskytovatel služeb: Ve své zprostředkovatelské funkci poskytuje HOCHTIEF Insurance pojišťovací služby pokrývající celý životní cyklus infrastrukturních projektů, nemovitostí a zařízení. Zabezpečuje také stavební projekty a služby pro správu zařízení. Společnost HOCHTIEF Insurance dále zajišťuje zajišťovací služby prostřednictvím dceřiných společností. (30)

Následující část práce popisuje specifika jednotlivých divizí společnosti.

HOCHTIEF Asia Pacific

Aktivity v této oblasti jsou zaštiťovány firmou CIMIC Group, která působí zejména v Austrálii, Asii, na Středním východě, v Severní a Jižní Americe a v Africe. Poskytuje služby v obchodních segmentech stavebnictví, těžby a zpracování nerostných surovin, strojírenství, koncesí, provozu a údržby infrastruktury, zdrojů a trhů s nemovitostmi. V oboru hornictví se jedná dokonce o světového lídra.

Mezi dceřiné společnosti patří například CIMIC Group Ltd., Thiess Pty Ltd., UGL Ltd., Devine Ltd. HLG Contracting LLC.

HOCHTIEF Americas

Divize HOCHTIEF Americas zaštiťuje čtyři významné dceřiné společnosti – Turner, Flatiron, EE Cruz a Clakr Builders. Výše zmíněné společnosti se zaměřují na poskytování stavební a infrastrukturní služby především v USA a Kanadě. Každá z těchto organizací se zaměřuje na jinou činnost. Turner je hlavní americkou stavební společností, která také poskytuje průlomový Building Information Modelling. Flatiron je specialistou na výstavbu dálnic, dopravní struktury a mostních projektů.

HOCHTIEF Europe

Divize HOCHTIEF Europe má svou správcovskou společnost v Evropě jménem HOCHTIEF Solutions AG. Provozní dceřiné společnosti poskytují služby v rámci Evropy, což kombinuje výhody fungování malého či středního podniku se službami a finanční silou zkušené mezinárodní stavební skupiny. Do této skupiny spadají například HOCHTIEF Infrastructure, HOCHTIEF Building, HOCHTIEF PPP Solutions, HOCHTIEF CZ, HOCHTIEF Polska.

HOCHTIEF Infrastructure, HOCHTIEF PPP Solutions a HOCHTIEF Engineering poskytují kromě inženýrských služeb především služby pro infrastrukturní a stavební projekty a také partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP) se zaměřením na segmenty dopravy, energetiky a sociální a městské infrastruktury. Nově založená servisní společnost "synexs" reaguje na rostoucí poptávku po moderním řízení zařízení. HOCHTIEF Projektentwicklung je také součástí divize. Za zmínku rozhodně stojí HOCHTIEF ViCon, který je v dnešní době jedním z předních poskytovatelů služeb a konzultací ve virtuální výstavbě neboli v informačním modelování budov. (30)

2.1.3 Organizační struktura

Organizační struktura firmy HOCHTIEF CZ je jasně definovaná. Nejvýznamnější organizační složkou struktury je valná hromada, která má jediného akcionáře, kterým je HOCHTIEF Construction Erste Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH. Pod valnou hromadou je v hierarchii společnosti dozorčí rada skládající se z předsedy (v současné době je jím Dirk Wassmann), člena (Thomas Bünker) a člena voleného zaměstnanci (Martin Beneš). Pod dozorčí radou je představenstvo, jehož předsedou je Tomáš Koranda a členem představenstva je Jörg Mathew. Pak již následují jednotlivé divize. Celá organizační struktura firmy je znázorněna na obrázku 8.

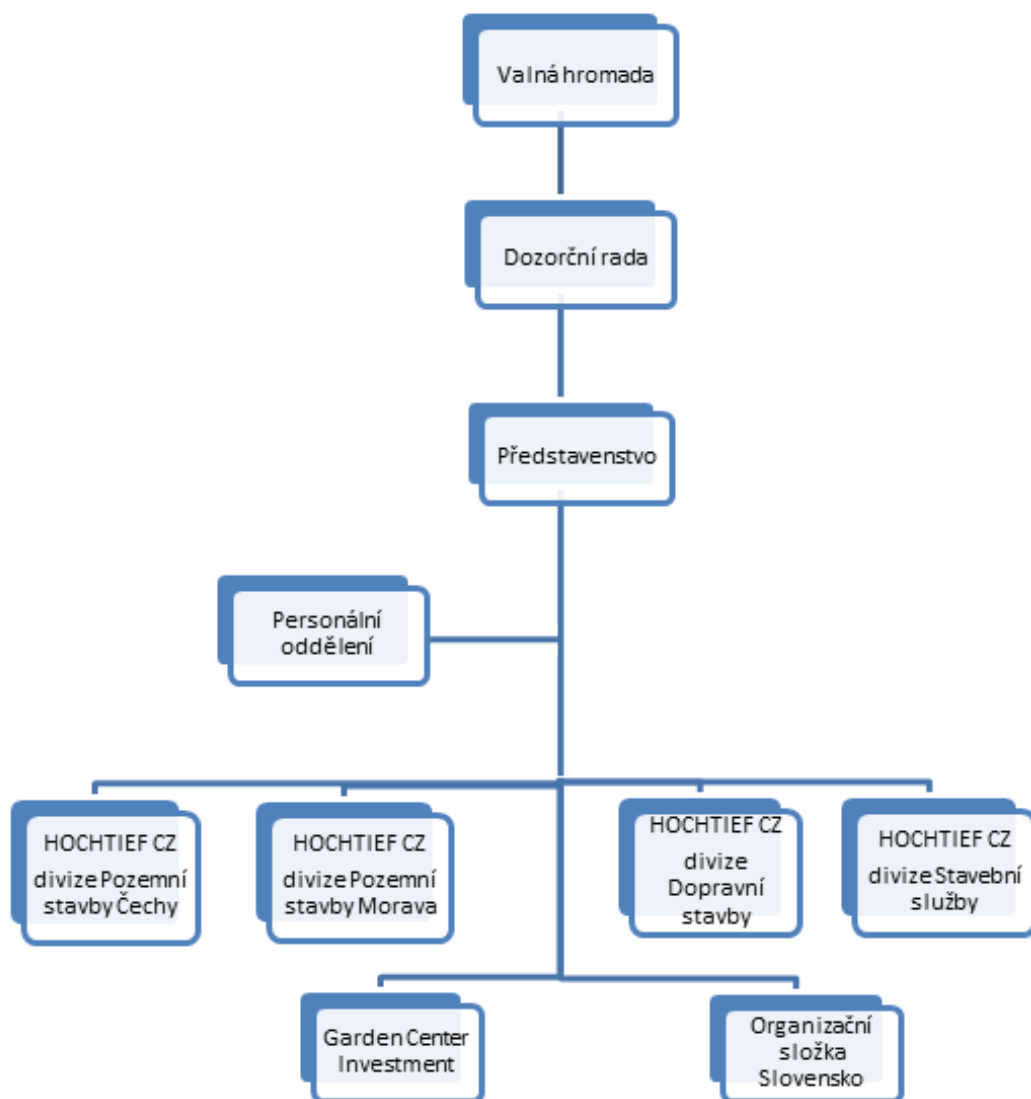
Společnost má čtyři divize.

Divize Pozemní stavby Čechy se zejména zaměřuje na poskytování komplexní realizace staveb či rekonstrukcí ekologických, průmyslových a liniových staveb na území Čech.

Divize Pozemní stavby Morava se svou specializací nikterak neliší od divize zmíněné výše, její působnost je však orientována na území Moravy.

Divize Dopravní stavby je poměrně novou divizí na českém trhu, působit zde začala až v roce 2006. Zprostředkovává realizaci pozemních staveb, mostů, silnic a dálnic, železnic, sanací ekologických zátěží, zemních prací a vodohospodářských staveb.

Divize Stavební služby je od 1.1. 2018 novou divizí, která vznikla sloučením divize Správy majetku a divize Property Development. Divize poskytuje služby komplexní správy nemovitostí napříč segmenty. *Kromě know-how a zkušeností z oblasti technické správy dokáže využít synergických efektů, které jí skýtá úzká spolupráce se stavebními divizemi, a pokrývá tak celý životní cyklus projektu – od přípravy přes výstavbu až po následné provozování.* (27)



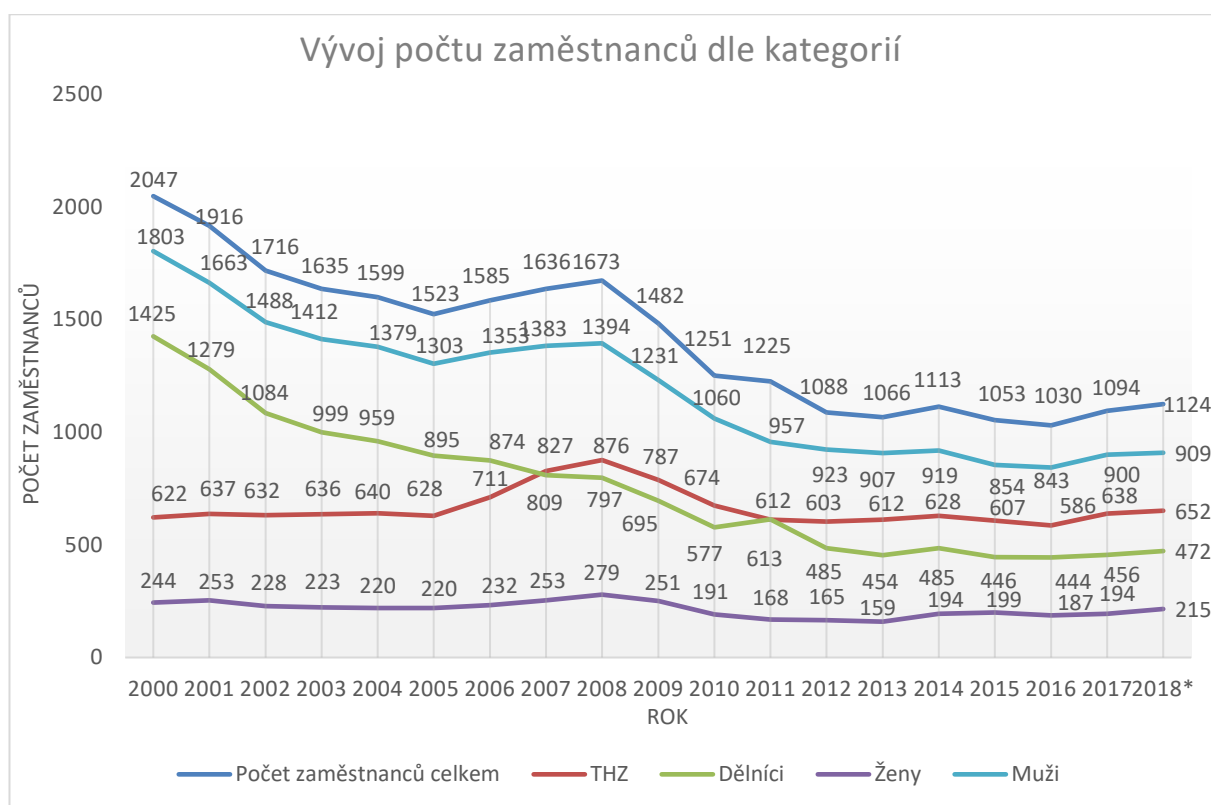
Obrázek 8 – Organizační struktura společnosti HOCHTIEF CZ, a.s.

Zdroj: Zpracováno z poskytnutých zdrojů společnosti

2.1.4 Struktura zaměstnanců ve vybrané společnosti

V současné chvíli (ke 31.8.2018) měla společnost celkem 1 124 zaměstnanců. Jejich složení, personální struktura a dosažený stupeň vzdělání se podobají velké většině společností se stejným zaměřením.

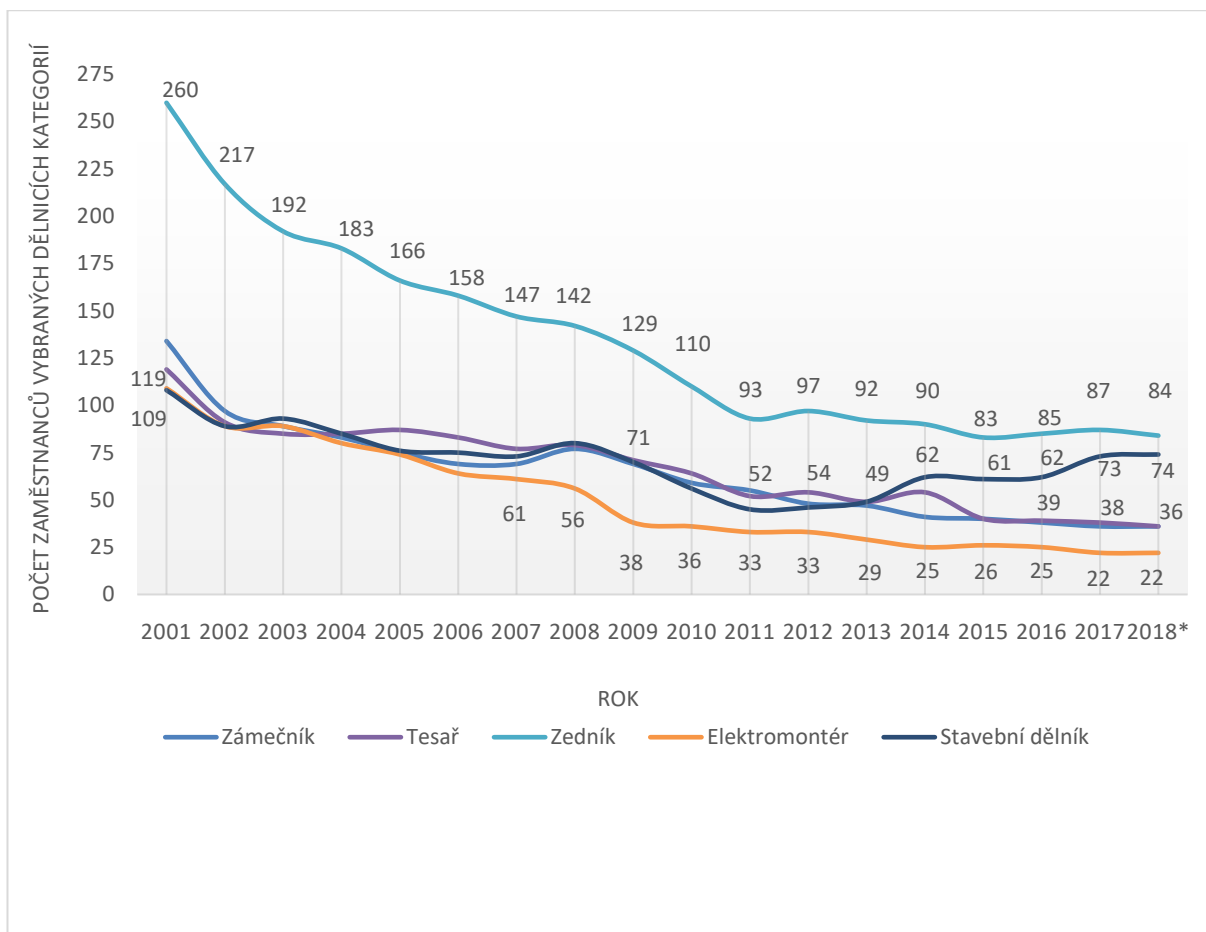
Následující graf zobrazuje vývoj celkového počtu zaměstnanců ve společnosti v letech 2000 až 2018 znázorňující jak vývoj technickohospodářských pracovníků a dělníků, tak i vývoj počtu mužů a žen ve společnosti. Lze konstatovat, že vývoj počtu zaměstnanců za poslední 18 let, který má zpočátku klesavý charakter, v posledních osmi letech se poměrně ustálil. Na základě grafu lze konstatovat, že počet zaměstnaných mužů téměř dokonale kopíruje linii celkového počtu zaměstnanců. Na druhou stranu počet zaměstnaných žen se za toto sledované období nikterak zvláště nemění.



Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti HOCHTIEF CZ

Zdroj: Zpracování z poskytnutých dat společnosti

Další graf znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých dělnických kategoriích od roku 2001 do současnosti. Zde počty zaměstnanců klesají až do roku 2011, kdy se vývoj v konkrétních pozicích pozastavil, a do dnešní doby se drží více méně na stejných úrovních. Mírný nárůst je patrný jen u stavebních dělníků, jejichž počet pozvolna roste od roku 2013.

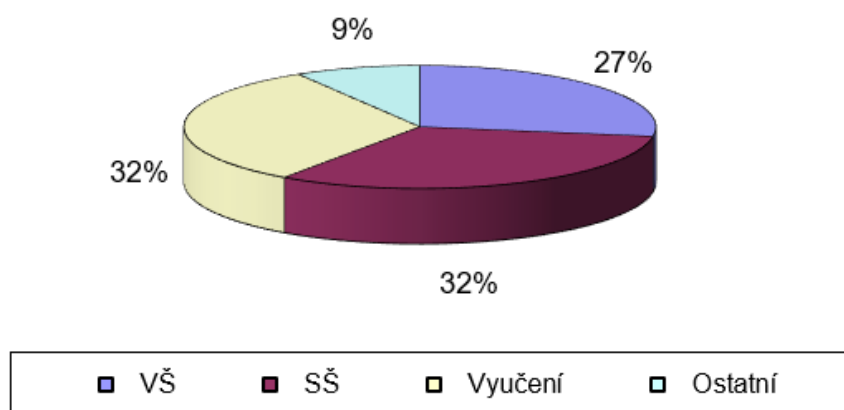


Graf 2 – Počet zaměstnanců vybraných dělnických kategorií ve společnosti

Zdroj: Zpracování z poskytnutých dat společnosti

Co se týče dosaženého stupně vzdělání, jsou zaměstnanci rozděleni takřka na třetiny, což znázorňuje obrázek č. Jedna třetina zaměstnanců má vystudovanou vysokou školu, druhá třetina úspěšně ukončenou střední školu a poslední třetina má osvědčení o vyučení v oboru. Zbýlých 9 % má pravděpodobně studium zakončené základní školou.

Kvalifikační struktura - celkem ZC



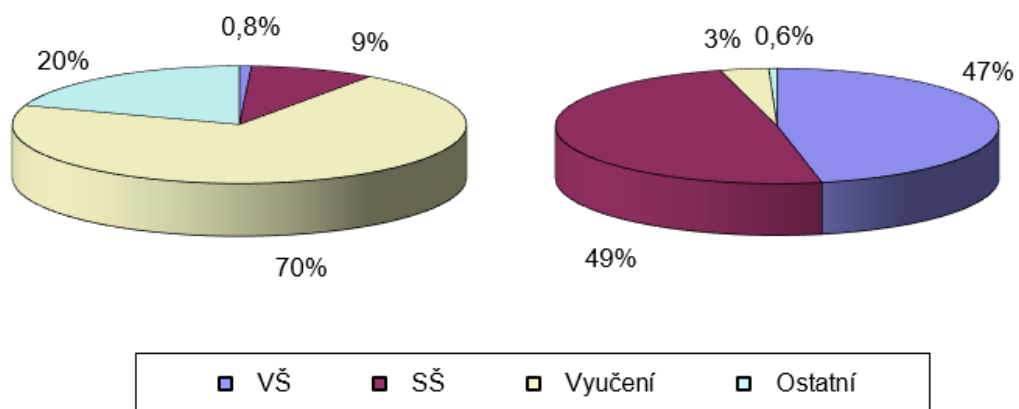
Graf 3 – Kvalifikační struktura zaměstnanců ve firmě

Zdroj: Zpracování z poskytnutých dat společnosti

Konkrétněji se dosaženým stupněm vzdělání zabývá následující obrázek, který ilustruje dosažený stupeň vzdělání u dělníků a technickohospodářských pracovníků. Z prvního koláčového grafu je patrné, že u dělníků pochopitelně převažuje vyučení, zatímco je přítomno pouhých 9 % dělníků se střední školou. Na pozicích dělníka je necelé procento zaměstnanců, kteří mají vystudovanou vysokou školu.

Koláčový graf situovaný na pravé straně obrázku je zobrazením kvalifikační struktury u technickohospodářských pracovníků. Graf je rozdělen téměř na dvě poloviny. Jedna polovina technickohospodářských pracovníků má vystudovanou střední školu a druhá pak vysokou školu. Pouhá tři procenta jsou zaměstnanci vyučení, zpravidla se jedná o pracovníky s dlouholetou praxí v oboru.

Kvalifikační struktura - celkem dělníci / THZ



Graf 4 – Kvalifikační struktura dělníků a technickohospodářských zaměstnanců v organizaci

Zdroj: Zpracování z poskytnutých dat společnosti

3 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Řízení lidských zdrojů je přímo propojeno se strategickým plánem společnosti a následně také s plánem jednotlivých divizí. Základními dokumenty jsou Pracovní řád a dokument Řízení a organizace upravující vnitřní strukturu společnosti, dále organizační směrnice, kde jsou mimo jiné blíže popsány jednotlivé personální činnosti.

Samozřejmě vše musí být v souladu s misí, vizí a posláním společnosti. Mise společnosti je formulována následovně: *„Náš přístup k řešení vašich zadání je tvořivý. Dokážeme splnit všechna vaše přání. • Práci odvádíme vždy v nejvyšší kvalitě. Máme schopné a kvalifikované zaměstnance. • Při každé stavbě na sebe bereme odpovědnost za životní prostor.“* (29)

Vize společnosti je definována takto: *„Vytváříme prostor pro život. Přejeme si, abyste se v něm cítili dobře, proto podnikáme podle principů trvale udržitelného rozvoje – vyváženého světa, ze kterého si člověk jen nebere, ale také mu dává. Naším cílem je být pro vás stále důvěryhodným a spolehlivým partnerem, se kterým se budete radit o svých stavebních záměrech. Vážíme si hodnot, které nás obklopují a na jejichž tvorbě se chceme spolu s vámi podílet.“* (29)

Mateřská společnost má také svůj podíl na strategických plánech, neboť určuje zejména klíčové ekonomické parametry, kterých chce dosáhnout, a které se následně promítají do bonusových dohod pro manažery. Strategie jako taková je však v rukách její české „dcery“. Strategii celé společnosti vytváří představenstvo firmy ve spolupráci se zaměstnanci centrály a divizemi. Strategický plán je vždy plánován na dobu 3 let.

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ

Personální úsek spolu s managementem obstarávají řízení lidských zdrojů ve společnosti. Jejich cílem je zajistit dostatek kvalifikované pracovní síly, aby byla pracovní síla využita co nejefektivněji a zároveň motivována k další činnosti a rozvoji, a to nejen v současném období, ale i v budoucnosti. Zvolením správné pracovní síly se stává firma konkurenceschopnější a má tendenci růstu.

Personální úsek ve společnosti HOCHTIEF CZ má na starosti následující procesy:

Nábor – podpora vedoucích pracovníků od začátku procesu náboru, kdy identifikují potřebu obsazovaného místa. Dále personální oddělení inzeruje pracovní nabídku, zprostředkovává pohovory a následně obstarává dokumentaci potřebnou k oficiálnímu přijetí.

Adaptace – seznámení nového zaměstnance se společností, jejími hodnotami a pravidly. Útvar je nápomocné vedoucímu pracovníkovi při sestavení případného adaptačního plánu.

Řízení pracovního výkonu – úprava kritérií hodnocení pracovního výkonu, které by mělo vést ke zlepšení pracovního výkonu, stanovení cílů a rozvoje zaměstnance.

Zprostředkování či zajišťování vzdělávání (řádné, mimořádné i periodické) – sestavení souhrnného plánu vzdělávání pro celou společnost ve spolupráci s vedoucími pracovníky.

Řízení rozvoje personálních rezerv – identifikace pracovníků s potenciálem dalšího rozvoje. Správa a organizace rozvojového programu. Komunikace a případný nábor absolventů.

Personální marketing – dělí se na interní a externí. Interní marketing má za cíl podporu komunikace, firemní kultury a realizace průzkumů spokojenosti zaměstnanců. Externí marketing zajišťuje propagaci firmy jako dobrého zaměstnavatele.

Péče o zaměstnance – poskytování informací o benefitech a poradenství při žádostech o čerpání benefitů.

Odměňování – personální oddělení se podílí na nastavení mzdové politiky a sleduje vývoj na trhu, systém odměňování a případných postihů.

Personální administrativa a mzdy – oddělení zodpovídá za zpracování měsíčních mezd od kontroly prvotních dokladů přes likvidaci cestovních výkazů až k zajištění odvodových povinností. Vede personální agendu při nástupu nových zaměstnanců, ale také zpracovává změny u současných zaměstnanců.

Změny a ukončení pracovního poměru – oddělení spolupracuje na úpravách organizační struktury a obstarává veškerou dokumentaci s ní spojenou.

Personální úsek je řízen personálním ředitelem. Personální úsek se dělí na dva útvary. První je útvar Personální administrativy a mezd. Ten má na starosti veškeré záležitosti související s administrativou a zpracováním mezd. Do související administrativy spadají pracovní smlouvy, dodatky k pracovním smlouvám či vystavování dohod o mzdě nebo výměru.

Druhý je útvar Personálního řízení, který je odpovědný za přípravu a organizaci náborů, zajišťuje vzdělávání, zaštiťuje a vylepšuje proces hodnocení zaměstnanců, komunikuje se zaměstnanci a zajišťuje dokumentaci při jejich propouštění, spolupracuje se školami, spolupracuje na různých kampaních a zajišťování talent managementu. Útvar personálního řízení společnosti HOCHTIEF CZ má pouhé 3 zaměstnance.

3.1 Personální plánování ve společnosti

Personální plánování je strukturováno na základě strategických cílů společnosti. Také mateřská společnost předkládá svým dcerám strategické plány, které mají být splněny do roku 2030. Součástí těchto plánů je například: stát se předním poskytovatelem zelených stavebních řešení, zajištění protikorupčního školení pro všechny zaměstnance (stav v roce 2016 byl 16 745 proškolených zaměstnanců, na konci roku 2017 pak 27 172), snížení četnosti úrazovosti na 0,9 (stav k roku 2016 byl 1,32), celkové rozšíření udržitelného portfolia projektů, zvýšení počtu hodnocení subdodavatelů, dodavatelů a obchodních partnerů a provádění nápravných akčních plánů, uspokojení celopodnikových požadavků na kvalifikovanou práci.

Česká dcera HOCHTIEF CZ si následně vytváří své vlastní strategické plány, které jsou pro tříleté období. Celofiremní strategické cíle se skládají z jednotlivých strategických cílů divizí. Divize sestaví strategický plán, který by chtěla zrealizovat v dlouhém období a předloží plán personálního zajištění strategického cíle personálnímu oddělení. Strategický plán divizí obsahuje zejména zásadní zakázky, o které usilují, dále také stanovuje, zda divize bude investovat do nových strojů nahrazujících lidskou práci, a zda tedy bude docházet k propouštění a přeškolení lidí na nové technologie, či dojde k náboru nových specializovaných zaměstnanců, kteří budou kompetentní k obsluze těchto nových strojů apod. Dále personální plánování probíhá dle aktuální potřeby. Zpravidla na začátku roku divize provádí analýzu současného stavu a požadavků na budoucí období, hodnotí, zda její personální zajištění je adekvátní, a pokud není, předá požadavek personálnímu útvaru, který následně pracuje na propouštění či hledání nových zaměstnanců.

Vzhledem k charakteru podnikání, které je založeno na získání projektů, je nutné aktuálně reagovat na vzniklou situaci. Firma soutěží o zakázky a když je rozhodnuto, že zakázku získala, stále ještě není jisté, jestli tomu tak opravdu bude, jelikož další soutěžící mohou podat odvolání proti tomu, jakým způsobem byla soutěž vypsaná či jak probíhala. V takovém případě se celý projekt následně musí odložit, neboť je třeba vyčkat na vyjádření, a nakonec se může stát, že projekt bude přidělen jiné firmě. I přes to firma prosperuje a roste.

Stavební projekty jsou zajišťovány vlastním projektovým zajištěním a vlastními zaměstnanci, zhruba z 20 %, zbylých 80 % je zaštiťováno subdodávkami. Zpravidla se sjednávají smlouvy o dílo s dalšími firmami, které vykonávají předem nasmlouvané činnosti na projektu.

3.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Společnost získává zaměstnance dvojím způsobem. První způsob je z vlastních zdrojů. Má-li firma možnost obsadit pozici vlastním zaměstnancem, je pracovník osloven, zda by danou pozici neměl zájem vykonávat.

Druhým způsobem je z vnějších zdrojů, což je častěji využívaná metoda. Nejčastěji společnost využívá webový portál job.cz, práce.cz a své vlastní webové stránky, kde inzeruje pracovní nabídky. Dále se účastní nejrůznějších veletrhů. V současné době (podzim 2018) se bude účastnit veletrhu JOBfest v Praze Letňanech, kde se firma bude prezentovat a zároveň nabízet své volné pracovní pozice.

Dalším způsobem přispívajícím k získání nových pracovníků je uveřejnění inzerátu na webových stránkách firmy, kde případný absolvent, student či jiný uchazeč může zaslat svůj profesní životopis online. Je-li prováděno výběrové řízení na určitou pozici, je nahlíženo do těchto životopisů, zda nějaký z životopisů nesplňuje předem stanovené podmínky.

Vzhledem k aktuální situaci na českém trhu práce se firma zapojila do možnosti získání pracovní síly ve státním projektu „Režim“ Ukrajina, díky kterému získala několik desítek nových zaměstnanců z Ukrajiny. I přes časovou a administrativní náročnost firma uznává, že toto může být jednou z možností, jak doplnit chybějící pracovní síly zejména v rámci dělnických profesí.

Společnost dále také spolupracuje se stavebními středními a vysokými školami, konkrétně se středními školami v Dušné a v Táboře a z vysokých škol pak s ČVUT v Praze, VUT v Brně či Vysokou školou báňskou v Ostravě.

Celý proces přijímání a naboru zaměstnanců má na starosti především úsek Personalistika (celý proces je přehledně znázorněn ve schématu v příloze č. 1), který na základě schváleného požadavku podstupuje následující kroky. Obdrží-li úsek Personalistika požadavek na přijetí nového zaměstnance, ujistí se, že v rámci firmy není žádný vhodný kandidát, který by se mohl přesunout na tuto pozici. Dále zajistí zpracování návrhu inzerce a po schválení od příslušného vedoucího zaměstnance (navrhujícího) zveřejnění inzerci.

Následuje výběr vhodných uchazečů na základě požadavků na pracovní pozici od zadávajícího vedoucího pracovníka, přičemž požadavky se na každou jednotlivou pozici liší. Uchazeči obdrží pozvánku na pohovor, kde probíhá ověření základních kompetencí a předpokladů (u dělnických profesí bývá pouze jedno kolo výběrového řízení) a doporučení vhodných uchazečů příslušnému vedoucímu zaměstnanci (obvykle jich nebývá více jak 6).

Poté probíhá prověření již vybraných uchazečů v systému AntiTerror – Domino WATCH, oznámení výsledků uchazečům a v neposlední řadě uzavření pracovně-právního vztahu a konkrétních podmínek s nejvhodnějším uchazečem.

Domino WATCH je používán u všech potenciálních zaměstnanců vybraných do užšího kola. Kontrola přes tento program je nařízena mateřskou společností a také patřičně prováděna. Zatím nenastal případ, kdy by někdo prošel touto kontrolou s pozitivním výsledkem. Jedná se o poměrně rychlé ověření fungující online.

Po přijetí nového zaměstnance úsek Personalistika ještě zajišťuje povinné vstupní školení pro nové zaměstnance v prvním pracovním dni v měsíci a popřípadě spolupracuje na adaptačním programu či mentorování.

Jednotlivé postupy se liší podle konkrétní pracovní pozice, na kterou je výběrové řízení prováděno. V následujícím textu se autorka zabývá výběrovým řízením u technickohospodářských profesí. V případě obsazování nejvyšších pozic (např. vedoucí úvaru na centrále, ředitel divize, odborný ředitel na centrále) se přistupuje ke čtyřkolovému výběrovému řízení. První kolo je u všech pracovních pozic stejné, obstarává ho útvar Personalistika na základě rozhovoru s uchazečem. Ve druhém kole následuje rozhovor s příslušným vedoucím zaměstnancem. Ve třetím kole následuje psychodiagnostika/assessment centrum zajišťované externí společností. V posledním, nejpodstatnějším kole se výběr uchazečů sejde s představenstvem společnosti, na kterém leží také finální rozhodnutí.

Pro pracovní pozice jako je například vedoucí odboru, vedoucí střediska, oddělení či útvaru na divizi, je výběrové řízení tříkolové. První kolo obstarává útvar Personalistika na základě pohovoru. Druhé kolo se zaměřuje na ověření kompetencí, manažerských dovedností, odbornosti a osobních charakteristik a v posledním kole následuje pohovor s vedoucím zaměstnancem, kdy se zkoumají odborné předpoklady a specializace pro danou profesi.

U pracovních pozic, jako je například asistentka, specialista či referent, je výběrové řízení dvoukolové a je založené na stejném principu a krocích, jako v předchozím případě pouze s tím rozdílem, že po pohovoru s personalistou se rovnou přechází k rozhovoru s vedoucím zaměstnancem, který také rozhodne o nejvhodnějším uchazeči.

Adaptace nových zaměstnanců u technickohospodářských profesí

Adaptační proces začíná prvním dnem, kdy probíhá oficiální nástup nového zaměstnance na pracovní místo, a je zahájen povinným vstupním školením a zároveň stanovením adaptačního plánu včetně cílů po dobu zkušební doby. Následuje stanovení mentora, který pomáhá plnění adaptačního plánu nového zaměstnance. Plnění adaptačního plánu je průběžně monitorováno, konzultováno a v neposlední řadě vyhodnoceno. Vyhodnocení je základem pro konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí zaměstnance po zkušební době. Zřídka kdy je prováděno v průběhu zkušební doby. Celý tento proces je zaznamenán v tabulce v příloze 2.

Adaptační systém je sice podrobně popsán ve vnitropodnikových směrnících, jak již bylo naznačeno výše, ale v praxi není takto využíván. V praxi je zcela stěžejní absolvování povinného vstupního školení, které se týká informací o podniku, jeho kultuře a také hlavně školení bezpečnosti. Následně adaptace probíhá dle uvážení vedoucího pracovníka. Zaučování nového pracovníka současnými pracovníky probíhá většinou přirozeným způsobem. Nebyl zaznamenán větší problém při „neoficiální“ adaptaci. Pracovníkovi jsou průběžně vysvětlovány a ukazovány úkony spojené s jeho pracovním výkonem.

Adaptační plán je případně sestavován ve spolupráci personálního úseku a vedoucího pracovníka, kdy se definuje, čím by nový pracovník měl projít a co by si měl vyzkoušet. Například nový risk manažer společnosti byl vyslán do mateřské společnosti v Německu, kde se během několika dní seznámil s principy a postupy práce používanými na této pozici v mateřské společnosti a následně je měl za úkol implementovat při své práci v České republice. Rozhodně však není pravidlem, že by noví zaměstnanci byli vysíláni do Německa na zkušenou, jednalo se spíše o výjimku.

Mentorování není podnikem využíváno, ačkoli je popsáno v rámci adaptačního procesu ve vnitropodnikových dokumentech. Jedinou výjimkou jsou účastníci Talent managementu, kteří se dobrovolně a ochotně staví do pozice mentora. S mentorováním není také problém u pozic Top managementu. V minulosti bylo mentorování také jedním z cílů projektu Obroda Plané. Hlavním cílem bylo vytvořit systém nástupnictví a předat znalosti a dovednosti dalším generacím. Součástí programu byli nejen absolventi středních škola a učilišť, ale také mladí řemeslníci z Ukrajiny a Indie. Personální úsek mělo na starosti vytipování schopných mistrů a jejich přípravu na novou roli. Některá řemesla byla snazší na sdílení vědomostí a dovedností a některá, jako například svářečství, byla opravdu velkým oříškem.

Do tohoto projektu se zapojila celá společnost napříč úrovněmi. Projekt se setkal s několika problémy, a to generačními, kulturními, a především s vysokým očekáváním mistrů. Mistři měli od učňů vyšší očekávání, než jaké mohli učni reálně naplnit, a zároveň si neuvědomovali limity současné nabídky práce. Celkově se nedá tento projekt hodnotit jako zcela úspěšný.

3.3 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení ve společnosti se provádí vertikálně, a to shora dolů. Tudíž představenstvo je hodnoceno mateřskou firmou v Německu. Dále představenstvo hodnotí ředitele jednotlivých divizí, ti pak hodnotí své přímé podřízené atd. Společnost využívá čtyři typy hodnocení:

- roční hodnocení,
- čtvrtletní hodnocení,
- měsíční hodnocení,
- hodnocení po zkušební době.

Roční hodnocení probíhá vždy na začátku roku v lednu, kdy zaměstnanec se svým nadřízeným hodnotí uplynulý rok a zároveň svou činnost – například kde jsou patrné nedostatky, jakým směrem by se měl ubírat, jaké typy vzdělávacích kurzů by chtěl absolvovat, jaké jsou jeho individuální pracovní cíle apod.

Roční hodnocení je prováděno v rámci firemního programu, kde jsou uvedeny shrnující principy, na nichž si firma velice zakládá. Jsou jimi poctivost (čestné jednání, vzájemný respekt, spolupráce), spolehlivost (osobní odpovědnost, angažovanost, kvalita), inovativní přístup (špičková odbornost, hledání nových a lepších cest, sebereflexe a související osobní růst), orientace na výsledek (výkonnost, výsledek s přidanou hodnotou, úspěch) a odpovědné podnikání (stabilní, naplňující práce, kvalitní prostor pro život, přínos pro okolí a společnost). Každý tento princip má tři možnosti hodnocení: špatné, neutrální a dobré.

Hodnocení technickohospodářských pracovníků na projektech je vázáno také na zisk z projektu. U ostatních technickohospodářských pracovníků je čtvrtletní hodnocení přímo propojeno s hodnocením ročním.

V rámci čtvrtletního hodnocení cílů se zaměstnanec a jeho vedoucí pracovník zabývají vyhodnocováním individuálních cílů. Nadřízený předloží svůj posudek o kvalitě plnění

individuálních cílů zaměstnanci, jenž souhlasí, či nesouhlasí. Pokud nesouhlasí, je situace probrána s nadřízeným podrobněji, a jestliže se stále neshodnou, je situace postoupena personálnímu útvaru k dořešení.

Individuální cíle nastavuje nadřízený ve spolupráci s daným podřízeným. Například zaměstnanec personálního oddělení může mít za svůj individuální cíl zvýšit povědomí středoškolských a vysokoškolských studentů o firmě.

Měsíční hodnocení je prováděno v rámci zúčtování mezd za uplynulý měsíc, kdy jsou přehledy o zpracování hrubých mezd zasílány vedoucím pracovníkům ke kontrole, a pokud ti se vším souhlasí, postoupí dokument ke konečnému výpočtu čisté mzdy. Nesouhlasí-li vedoucí pracovník, provede změny a zašle dokument zpět pro zpracování opravy hrubé mzdy. Po následné opravě se dokument opět zasílá ke schválení příslušnému vedoucímu pracovníkovi, který jej schválí, a přechází se k výpočtu čisté mzdy.

3.4 Odměňování ve společnosti

Každá firma si vytváří vlastní způsob odměňování, jehož základním účelem je, aby zaměstnanci byli spokojeni a motivovaní. Motivovanost zaměstnanců se odráží na jejich produktivitě práce i na jejich loajalitě k firmě.

System odměňování musí být spravedlivý a jasný všem zaměstnancům – ti musejí chápat, za co jsou odměňováni a co může zvýšit či snížit jejich výdělek. Nejasnosti v odměňování mohou zapříčinit zbytečná nedorozumění a nevraživost na pracovišti.

Každé pracovní pozici je přiřazen příslušný tarifní stupeň. O zařazení do patřičného tarifního stupně nerozhoduje jen druh pozice, ale také vzdělání a praxe zaměstnance. Ve výjimečných případech může personální ředitel rozhodnout o prominutí praxe či vzdělání.

Druhy mzdových forem ve společnosti

Podnik využívá čtyři druhy mzdových forem, a to: úkolová mzda, akordní mzda, kombinace tarifní a hodinové mzdy a měsíční mzda.

Úkolová mzda se používá u pozic, kdy je možné předem a dlouhodobě stanovit technologický a pracovní postup a normy spotřeby práce, dále je individuálně a jednoznačně zjistitelné množství a kvalita provedené práce jednotlivých zaměstnanců a v neposlední řadě jsou zajistitelné podmínky bezpečné práce bez ohrožení zdraví zaměstnanců. V tomto případě

musí být zaměstnanec důkladně seznámen s hodnoceným úkolem. Základnou pro určení mzdy je norma spotřeby živé práce.

Akordní mzda je velice podobná úkolové mzdě. Pracovní příkaz je však předem dán před zahájením práce a obsahuje: vymezení rozsahu prací, začátek a ukončení práce, složení pracovní čety a celkovou částku mzdy včetně všech příplatků či náhrad. Tato mzda je uvedena ve vnitropodnikových předpisech, ale v praxi se nepoužívá.

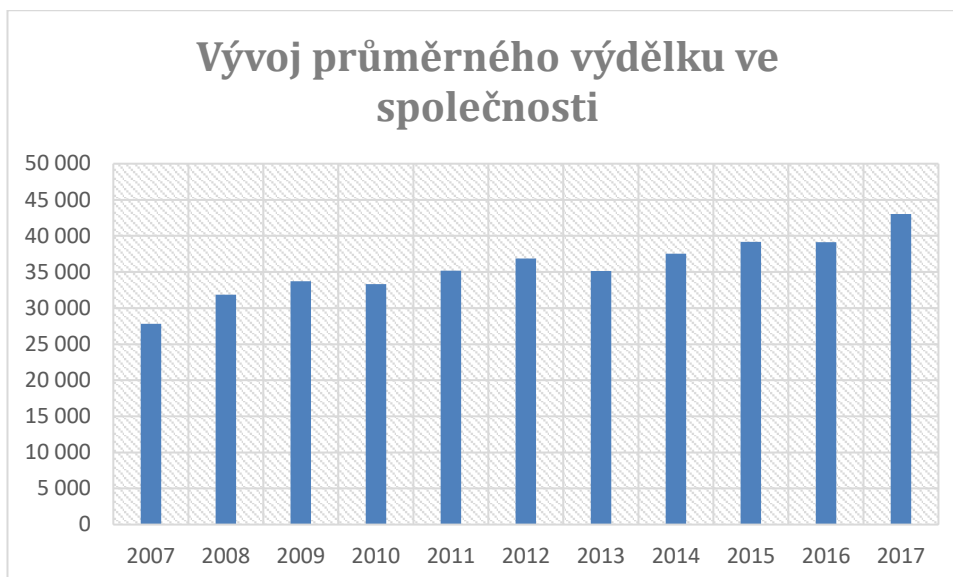
Kombinace tarifní a hodinové mzdy je určena takovým pozicím, kde různorodost pracovních činností je tak obsáhlá, že není možné jednoznačně zaručit spolehlivou evidenci množství odvedené práce. Uplatnit jinou mzdovou formu by v takovém případě bylo neefektivní. Základem pro určení výše tarifní mzdy je vždy tarifní stupeň. Společnost má 12 tarifních stupňů. Tarifní stupeň určuje minimální hodinový a měsíční mzdový tarif, který nesmí být podkročen. Tarify jsou stanoveny v kolektivní smlouvě a každý rok se dojednávají nové.

Poslední, ale neméně důležitá je měsíční mzda. Tato mzda se používá zejména u technickohospodářských zaměstnanců, kdy zatížení je rovnoměrné v delším časovém úseku. Zařazení do tarifního stupně již bylo popsáno výše. Je to také nejčastěji užívaná forma mzdy ve pro technickohospodářské zaměstnance.

Útvar personální administrativy a mezd se zabývá zpracováním podkladů pro mzdy. Následně je vypracován přehled čerpání hrubých mezd na základě pracovního výkazu či výrobního příkazu s prémiovým příslibem (vystaveným vedoucím zaměstnancem či mistrem).

Vlastní zpracování mezd probíhá od čtvrtého dne v měsíci po skončení zúčtovacího měsíce, kdy příslušný zaměstnanec personálního útvaru vypracuje přehledy čerpání hrubých mezd dělníků. Tyto přehledy posílá vedoucímu pracovníkovi, který mzdu schválí, či rozhodne o jejím snížení/zvýšení, poté dokument putuje zpátky k opravě do personálního útvaru a znovu se odešle vedoucímu pracovníkovi k odsouhlasení.

Následující graf znázorňuje vývoj průměrného výdělku ve firmě za posledních 10 let. Obecně řečeno má průměrná mzda rostoucí charakter (do průměrného výdělku jsou započítávány i odměny). Výjimkami jsou jen roky 2010, kdy je průměrný výdělek nižší o 398 Kč, a 2013, kdy je rozdíl dokonce 1 762 Kč. Na základě grafu lze konstatovat, že nejvyšší nárůst průměrných mezd byl v letech 2008 a 2017, kdy mzda dosáhla 40 023 Kč.



Graf 5 – Vývoj průměrného výdělku ve vybrané společnosti

Zdroj: Zpracování z poskytnutých dat společnosti

Odměny

Odměny jsou používány v organizaci jako motivační prvek s cílem zvyšování efektivity práce.

Společnost nabízí svým pracovníkům hned několik druhů odměn: odměna při životním a pracovním výročí, cílová odměna, odměna za získání externí zakázky, za splnění hospodářského výsledku na projektu, za plnění individuálních cílů, výkonová odměna, mimořádná odměna, odměna za výkon odpovědné osoby a odměna pro nejlepšího zaměstnance.

Odměna při životních či pracovních výročích – na odměnu k životnímu výročí má nárok zaměstnanec starší 50 a následně 60 let, přičemž musí splňovat podmínku minimálně 5 let nepřetržitého pracovního poměru u této společnosti. Odměnu za pracovní výročí obdrží zaměstnanec pracující nepřetržitě 10 let u společnosti, dále pak má na tuto odměnu nárok opět každých následujících 5 let. Výše obou těchto odměn je stanovena v hodnotě 5 000 Kč v podobě benefitní karty.

Odměna vázaná na splnění ukazatele má dvě formy: měsíční prémie a cílová odměna. Měsíční prémie u dělníků odměňovaných časovou mzdou se stanovuje podle dosaženého výsledku, ať už se jedná o individuální, či kolektivní práci. Cílová odměna se váže na splnění mimořádného úkolu či termínu, ale podmínky jsou známy předem.

Odměna za získání externí zakázky je stanovována na základě plánovaného zisku. Dále se vypočítává určité procento v návaznosti na vyhlášenou míru zisku podle předem určených podmínek stanovených ve vnitropodnikových předpisech společnosti.

Odměna za splnění hospodářského výsledku na projektu je přislíbena celému realizačnímu týmu (od vedoucího projektového týmu přes mistra až po asistentku projektového manažera).

Výkonová odměna přísluší vedoucím zaměstnancům a skládá se z pevné měsíční mzdy a proměnné odměny založené na výsledcích vlastní jednotky a osobním výkonu zaměstnance. *Základnou pro hodnocení je počet měsíčních mezd, které by byly vyplaceny navíc za splnění cíle na 100 % u všech složek proměnné odměny. Toto číslo je základem pro výpočet proměnné odměny.* (31) Proměnná část odměny je složena ze dvou složek, z 80 % je to složka vázaná na hospodářské výsledky vlastní jednotky a z 20 % je složka zaměřena na individuální cíle.

Odměna za plnění individuálních cílů je orientována na technickohospodářské pracovníky. Tato odměna je limitována daným procentem z roční základní mzdy zaměstnance, konkrétní skupiny a výše procent jsou uvedeny ve vnitropodnikových směrnicích. Odměna za plnění individuálních cílů je rozdělena z 20 % na splnění hospodářského výsledku společnosti či divize a z 80 % na plnění individuálních cílů.

Mimořádná odměna je stanovována členem představenstva či ředitelem divize, a to za:

- *„aktivní přístup při řešení mimořádných situací, a to nad rámec pracovních povinností,*
- *návrh či realizaci unikátního technického řešení, které prokazatelně zlepšilo postavení společnosti na trhu,*
- *získání patentových oprávnění,*
- *návrh a realizaci nového obchodního řešení, které prokazatelně zlepšilo postavení společnosti.“* (31)

Přesahuje-li odměna částku 50 000 Kč, musí její výplatu schválit představenstvo společnosti.

Odměna za výkon odpovědné osoby přísluší osobě dle zákona č. 183/2006 Sb., stavební zákon, a zákona č. 61/1988 Sb. o hornické činnosti, výbušninách a ostatní báňské správě. Odměna může dosahovat až částky 10 000 Kč měsíčně.

Odměna pro nejlepšího zaměstnance se uděluje jednou za rok maximálně 10 zaměstnancům za celou společnost. Výběr probíhá ve dvou výběrových kolech, kdy vybraní zaměstnanci obdrží odměnu ve výši 20 000 Kč a uznání předsedy představenstva.

Zaměstnanecké výhody

Na příspěvek na závodní stravování má nárok takový zaměstnanec, který má uzavřen pracovní poměr se společností nebo dohodu o pracovní činnosti v rozsahu nejméně 3 hodiny za směnu, zaměstnanec odpracoval předepsaný počet hodin a zároveň mu nevznikl nárok na stravné při pracovní cestě. Příspěvek na závodní stravování dosahuje maximální výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla nebo u pracovišť, kde není zajištěno závodní stravování, má příspěvek podobu stravenek v hodnotě 80 Kč.

Příspěvek na životní pojištění obdrží zaměstnanec se sjednaným hlavním pracovním poměrem, jemuž uplynula zkušební doba a nedosáhl nároku na starobní důchod a neporušil v posledních 36 měsících závažně pracovní kázeň.

Výše příspěvku se liší dle příslušné skupiny znázorněné v následující tabulce. Do cílové skupiny 1 patří člen managementu, ředitel výstavby, ředitel závodu a ředitel kompetenčního centra. V cílové skupině 2 je ředitel provozu, vedoucí nabídkového či projektového týmu, vedoucí provozu, vedoucí střediska, útvaru, odboru a specialista přímo řízený členem managementu. Cílová skupina 3 zaštiťuje stavbyvedoucí a mistry a v poslední skupině 4 jsou dělníci a ostatní technickohospodářští pracovníci.

Tabulka 2 – Přehled příspěvků na životním pojištění

	cílová skupina 1	cílová skupina 2	cílová skupina 3	cílová skupina 4
Příspěvek zaměstnavatele	1 000 Kč	800 Kč	700 Kč	600 Kč
Minimální příspěvek zaměstnance	300 Kč	200 Kč	-	-

Zdroj: Zpracování z poskytnutých dat společnosti

Príspevek na penzijní pripojištení/doplňkové penzijní spoření může nárokovat zaměstnanec, který je v evidenčním stavu (po skončení zkušební doby nebo ženy, které nejsou na mateřské dovolené) a splňuje všechny výše zmíněné podmínky jako u příspěvku na životní pojištění kromě založení soukromého životního pojištění. Výše příspěvku poskytovaná zaměstnavatelem se přímo váže k výši příspěvku zaměstnance, a to v rozpětí 100-500 Kč.

O příspěvek na ubytování zaměstnanců na trvalých pracovištích mohou zažádat ti zaměstnanci, u kterých obec přechodného ubytování není shodná s obcí trvalého bydliště. Výše příspěvku na ubytování se liší podle regionu standardně do výše 3 500 Kč, mimořádně může být však zvýšena na 5 000 Kč či v Praze až do výše 10 000 Kč.

Pravidelné čtvrtletní bonusy, zaměstnancem získávané na základě hodnocení prováděné ve spolupráci s nadřízeným a roční bonusy pro manažery podle jejich ročních výkonů.

Firemní výuka angličtiny je určena zejména pro technickohospodářské pracovníky. Tato zaměstnanecká výhoda je zajišťována externě.

MultiSport karta umožňuje každý den jeden volný vstup u stovek partnerů, eventualita pořídit i pro partnera či děti.

Pružná pracovní doba s pevně stanoveným jádrem, která je benefitem pro zaměstnance na trvalých pracovištích.

Příspěvky na dětské tábory až do výše 4 000 Kč na letní tábor a na tábor zimní až 3 000 Kč.

Bezúročné půjčky v rámci řešení bytové situace, a to do výše 20 000 Kč na koupi základního bytového zařízení či vybavení, nebo do výše 100 000 Kč na pořízení či provedení stavebních úprav bytu či domu. Dále také společnost nabízí bezúročnou půjčku k překlenutí tíživé finanční situace, a to do výše 20 000 Kč.

Příspěvek sociální výpomoci je jednorázový a nevratný. Náleží zaměstnanci, kterému je schválen na základě žádosti obsahující základní údaje popisující situaci, nákladovost jejího řešení, majetkové poměry rodiny, měsíční příjmy a případně doporučení nadřízeného zaměstnance. Může se jednat například o situace živelné pohromy či úmrtí v rodině.

Odměny při životních a pracovních výročích v podobě poukázek do výše až 5 000 Kč.

Nepeněžní dary

Týden dovolené navíc

Příspěvky na zdravotní péči a lázně

Výhodné volání a internet pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky

3.5 Vzdělávání

Nejdůležitější věcí na začátku každého vzdělávání je určit, co je nutné daného zaměstnance naučit, jakým způsobem a také jak lze jeho výsledky ověřit. Primárně je vzdělávání zpracováváno vedoucími pracovníky ve spolupráci se zaměstnanci na základě jejich ročního hodnocení. Zpravidla je plán pro vzdělávání sestavován na začátku roku, kdy se stavuje celkové hodnocení zaměstnance za uplynulý rok a zároveň i plán vzdělávacích potřeb zaměstnance, často se vzdělávání týká autorizací či odborného do vzdělávání. Následně se informace o potřebě vzdělávání postoupí personálnímu oddělení, které zajistí a naplánuje proces vzdělávání, ať už interně či externě.

Většina vzdělávacích kurzů je zajišťována externí firmou. Vnitropodnikové školení obecně v nabídce není, ale v případě, že je potřeba, provádí se v průběhu roku na základě domluvy personálního oddělení, divizí a risk managementu.

V současné době se jedná například o proškolení vedoucích projektových týmů a stavbyvedoucích o zpracování stavebních deníků, práci s projektanty, s harmonogramem apod. Většinou se jedná o záležitosti, které vyplynou z předchozího nedostatku při projektu či běžné činnosti, kde nastal nějaký problém či byl zaznamenán nedostatek znalostí či informací, jak s danou situací nakládat.

V současné době se v podniku provádí pravidelně jen školení určené ze zákona, a to školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární bezpečnosti a školení řidičů. Pro tento typ vzdělávání je využíváno online kurzů ukončených závěrečným testem pro ověření znalostí. Další školení, která se týkají začínajících pracovníků, se provádí v den nástupu do zaměstnání. Je to školení, které obsahuje základní informace o firmě, personalistice, bezpečnosti práce, dále pak nejdůležitější informace z oblasti compliance, komunikace či quality managementu. Zaměstnanec je seznámen s tím, jak společnost funguje a kde nalezne informace či koho může kontaktovat v případě různých situací.

Proces vzdělávání

Při každém vzdělávacím procesu by měla mít na paměti nadřízená osoba, že cílem vzdělávacího procesu: systematické udržování či zvyšování kvalifikace, stávajících znalostí a dovedností zaměstnanců, změna úrovně znalostí, pracovního chování a motivace zaměstnanců.

Podnětem pro vstoupení do procesu vzdělávání zpravidla bývá hodnocení zaměstnanců, dále plán vnitropodnikového vzdělávání technickohospodářských pracovníků, také končící

kvalifikace z evidence SAP HR (modul informačního systému pro oblast personalistiky a zpracování mezd, jehož základem je programové řešení SAP) a v neposlední řadě požadavky na mimořádné vzdělávání.

Výstupem procesu vzdělávání by měl být proškolený zaměstnanec s vyššími znalostmi, dovednostmi a s patřičnou kvalifikací k výkonu práce.

Měřítkem úspěšnosti procesu je trend průměrného hodnocení vzdělávání, jež je sledován a zpracováván útvarem Personálního řízení na základě zhodnocení Hodnocení vzdělávání, prezenčních listin a dalších údajů získaných od účastníků vzdělávání, lektorů a organizátorů školení.

Popis procesu

Nejprve se stanoví požadavky na vzdělávání. V první řadě jde o řádné požadavky, které jsou specifikovány vedoucími pracovníky v ročním hodnocení či nutnosti obnovení časem limitované kvalifikace nezbytné pro vykonávání pracovní činnosti. Dále je možnost vznést mimořádné požadavky na vzdělávání, které musí být odsouhlaseny personálním ředitelem.

Následuje krok realizace vzdělávání, což mají na starosti zaměstnanci Personálního útvaru. Sjednávají termín, místo, cenu a obsah vzdělávací akce a předávají zpracovaný požadavek útvaru Nákupu. Následně rozešlou pozvánku účastníkům a zajistí vše potřebné k plynulému průběhu vzdělávání a následným výstupům v podobě certifikátů, osvědčení apod.

Hodnocení vzdělávání se provádí bezprostředně po ukončení vzdělávací akce vyplněním formuláře Hodnocení vzdělávání. Tento formulář odevzdávají technickohospodářští pracovníci specialistovi personálního řízení a dělnické profese formulář předávají školiteli.

Talent management

Za zmínku v kontextu vzdělávání rozhodně stojí program Talent management, který byl ve společnosti zaveden v roce 2013. Program je orientovaný na potřeby talentů podle stanovených kariérních cílů. Firma HOCHTIEF CZ přitom jako první ze stavebních firem na českém trhu využívá tzv. gamifikační přístup, který účastníky lépe vtáhne do situace, a tím umožní rychlé zažití a vyzkoušení postupů.

Talent management program trvá 3 roky. „*Talenti pracují tři roky na společném úkolu zaměřeném na vizi vývoje stavebnictví do roku 2030 a na certifikačním projektu Poznání – Změna – Vize. Účastní se externích a interních firemních aktivit: publikují odborné příspěvky, přednášejí nebo se podílejí na práci expertních pracovních skupin.*“ (32) V tomto roce se skupina zaměstnanců v rámci talent managementu soustředila na téma digitalizace společnosti

a na nový obchodní model, který je prezentován jak představenstvu společnosti, tak následně i veřejnosti. V současné době má tento program 7 účastníků.

Zaměstnanec se může dostat do programu talent management po navržení svým nadřízeným nebo se sám může přihlásit. Vedoucí pracovník se rozhoduje na základě znalostí, dovedností a předpokladů zaměstnance a jeho průběžného hodnocení. Zpravidla se jedná o zaměstnance, kteří mají vysoký potenciál se rozvíjet a v budoucnu zastávat vyšší pozice.

Další výběrové kolo je realizováno s využitím assessment centra, kde se potvrdí, či vyvrátí potenciál zaměstnance pro zastávání manažerské pozice. Následně je účastníkům talent management kurzu sestaven plán vzdělávání, který je nad rámec klasického vzdělávání. U vzdělávání v rámci talent managementu je soustředěna pozornost zejména na rozvoj manažerských dovedností, jako jsou například soft skills, kurz prezentačních dovedností, enneagram osobnosti, gamifikace stavební společnosti v rámci ekonomie (což „talenti“ oceňují jako velice přínosné).

Účastníci jsou klasickými zaměstnanci firmy, kteří jsou však uvolňováni z práce pro tento program. V průběhu času, když se objeví z nějakého důvodu volná pozice v rámci top managementu, jsou účastníci talent managementu osloveni (s ohledem na jejich specializaci) a pokud souhlasí, jsou zařazeni do příslušného výběrového řízení. V tomto roce již bylo dvakrát využito účastníků programu, a to pro obsazení pozice obchodního ředitele divize a technického ředitele na centrále.

3.6 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy jsou velmi důležitou složkou personálních činností v každé organizaci. Společnosti si uvědomují, že kvalita pracovních vztahů vytváří dobrý základ pro dosahování cílů celé firmy a také zvyšuje motivovanost zaměstnanců a jejich produktivitu. Z průzkumů spokojenosti vyplývá, že zaměstnanci jsou obecně spokojeni s pracovními podmínkami, poskytnutými pracovními pomůckami i s chodem organizace jako takové. Dalším důkazem toho, že ve společnosti jsou dobré pracovní vztahy, je trend vracejících se zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří z nějakých důvodů firmu opustili, se do ní po několika letech zase vracejí zpět.

Péče o pracovníky

Společnost HOCHTIEF CZ poskytuje svým zaměstnancům náležitou péči. Nabízí jim nejrůznější výhody a benefity (více se tímto tématem zabývala podkapitola Odměňování, kde

tato problematika byla podrobně rozebrána). Zároveň firma vytváří takové pracovní podmínky, aby co nejvíce omezila ohrožení zdraví svých pracovníků. Pracovníkům jsou přiděleny patřičné ochranné pomůcky dle pracovní pozice a zaměstnanci jsou také pravidelně školeni v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Cílem těchto školení je zejména zajistit bezpečné pracovní podmínky a chránit zdraví pracovníků při výkonu práce. Školení je prováděno jednou ročně, stejně tak jako školení požární ochrany. Školení řidičů probíhá jedenkrát za dva roky.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE

Cílem této kapitoly je zhodnocení výsledků provedené analýzy řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku s následnými návrhy na zlepšení současné situace. Autorka na základě informací poskytnutých firmou postupně hodnotí jednotlivé personální činnosti, které byly podrobně rozebrány v předchozí kapitole.

Specifičnost a rozmanitost stavebního oboru ještě více zvyšuje významnost personální práce ve společnosti. I přes stále rostoucí požadavky na odbornou způsobilost zaměstnanců, nárůst nároků na technologie a v neposlední řadě i přes obecnou nejistotu při získávání projektů, které tvoří hlavní část podnikání firmy, si firma vede velice dobře a je jednou ze čtyř nejpřednějších firem na českém stavebním trhu.

Obecně je společnost vnímána jako prosperující firma a dobrý zaměstnavatel, čemuž nasvědčují výsledky hodnocení spokojenosti zaměstnanců uvedené v příloze 3. Kolem 90 % zaměstnanců je s firmou celkově spokojeno a doporučilo by společnost jako dobrého zaměstnavatele. O tom, že je firma vnímána jako dobrý zaměstnavatel, svědčí fakt, že zaměstnanci, kteří z nějakých důvodů firmu opustili, se ve značné míře po několika letech vracejí zpět. Tento fakt by jistě mohlo být užitečné evidovat ve statistikách podniku.

Přestože z průzkumů vyplývá, že zaměstnanci jsou poměrně spokojeni s vedením a směřováním podniku, stále je co vylepšovat, jak je již zmíněno dále.

Autorka shledává za zcela zásadní nedostatek počet zaměstnanců útvaru Personálního řízení, které se skládá z pouhých tří pracovníků. Přitom tento úsek personálního oddělení má na starosti zcela stěžejní činnosti, které jsou zásadní pro chod celé firmy (jsou jimi nábor, adaptace, řízení pracovního výkonu, zprostředkovávání a zajišťování vzdělávání, řízení rozvoje personálních rezerv, personální marketing a péče o zaměstnance). Velká část těchto činností je prováděna ve spolupráci s vedoucími pracovníky (pro které je prováděno přijímací řízení, adaptace apod.), což je ve většině případech ulehčením, i přes tento fakt však autorka shledává tento počet jako nedostačující. Ačkoli tento počet zaměstnanců je schopen zajišťovat běžný chod na uspokojivé úrovni, rozhodně zde už není volný prostor pro inovace a vylepšování současné situace.

Personální plánování je přímo napojeno na strategické plány jednotlivých divizí. Vzhledem k předmětu podnikání je personální plánování poměrně nejistou činností z hlediska komplikovanosti žádostí o projekty a jejich procesu schvalování. Co se týče personálního plánování centrály či výrobních částí divizí, autorka neshledala žádné větší nedostatky.

Proces získávání a výběr zaměstnanců má firma pevně zakotven ve vnitropodnikových dokumentech. Přesný postup výběru zaměstnance je podrobně popsán a zároveň i dodržován. Autorka hodnotí metody získávání a přijímání zaměstnanců jako vhodně zvolené a adekvátní.

Co se týče získávání pracovníků z vnějších zdrojů, firma vykonává mnoho činností napomáhajících ke snazšímu budoucímu nalezení pracovníků. Kladně autorka hodnotí možnost zaslání životopisu na webových stránkách firmy, který se následně zapíše do obecné databáze. Pokud se určitá pracovní pozice následně vypíše, je vhodný uchazeč pozván na osobní pohovor.

Společnost se dále také aktivně zapojila do programu „Režim Ukrajina“, v rámci kterého získává pracovníky ze zahraničí (nejen z Ukrajiny ale také z Indie). Tento program organizace využívá k obsazování dělnických pozic vzhledem k aktuální situaci na trhu práce. Celkově firma hodnotí zapojení do tohoto programu jako úspěšné.

Firma také spolupracuje se školami v oboru stavebnictví, nabízí stáže, praxe, spolupráci na kvalifikačních pracích apod. Autorka by v této souvislosti doporučovala, aby se firma nesoustředila jen na žáky, ale také navázala úzkou spolupráci s učiteli, kteří učí odborné předměty, a poskytla jim například případovou studii pro výuku, ať již by šlo o problematický případ (který by potřebovala vyřešit), či o běžnou záležitost z praxe, kdy zajímavé výsledky by učitel mohl poskytovat jako zpětnou vazbu firmě. Samotná práce obohatí nejen žáky a učitele, ale i firmu. Dále také autorka navrhuje poskytování exkurzí pro školy, což ovšem souvisí se zajištěním bezpečnosti pro návštěvníky. V neposlední řadě také pořádání soutěží, ať už na úrovni školy, či v republikovém měřítku. Tento krok by mohl napomoci vnímání společnosti jako firmy podporující mládež v rozvoji praktických znalostí a dovedností, Zároveň by taková aktivita vedla ke zvýšení povědomí a zájmu žáků a mohla by je také ovlivnit při rozhodování o jejich budoucím zaměstnání.

Zajímavou investicí by bylo vyvinout hru na principu dnes již běžně využívaných manažerských her, kdy se hráč chová jako majitel firmy a musí reagovat na měnící se situace na trhu. Pokud již taková hra existuje, mohla by ji firma využít, případně modifikovat, aby se hra co nejvíce podobala skutečnému dění v rámci stavebního projektu. Toto by mohlo být využito k vyhledávání talentovaných žáků, potenciálních zaměstnanců či k trénování vlastních pracovníků.

Součástí činnosti získávání a výběru zaměstnanců je i adaptace. S ohledem na svou velikost a prosperitu nemá firma propracovaný adaptační program pro zaměstnance. Ve vnitropodnikových předpisech je systém adaptace stručně popsán, začíná vstupním školením, stanovením adaptačního plánu včetně cílů, stanovením mentora, průběžného hodnocení, poté pokračuje vyhodnocením adaptačního plánu a splnění cílů. V praxi je využíváno jen vstupní půldenní školení, kde je zaměstnanec informován obecně o společnosti, a především školen o bezpečnosti. Dále je pak adaptační program v rukách nadřízeného. V rámci takto velké firmy autorka shledává jako zásadní nedostatek nechávat adaptaci na uvážení vedoucího pracovníka. Navrhuje, aby byly vypracovány analýzy pracovních míst. Vhodné by bylo zapojit do procesu analýzy i pracovníky vykonávající danou činnost. Na základě požadavků a povinností pro danou pracovní pozici by bylo vhodné sestavit adaptační plán a cíle nezbytné k tomu, aby nový pracovník mohl plně a bezproblémově vykonávat danou činnost.

Podrobná a důkladná analýza pracovního místa by mohla být více než prospěšnou nejen v oblasti adaptace, ale byla by nápomocna i v rámci hodnocení pracovníka. Budou-li jednoznačně vymezené kompetence, požadavky a povinnosti na konkrétní pracovní pozici, bude pak snazší pracovní výkon ohodnotit.

Hodnocení ve společnosti je prováděno vertikálně formou měsíčních, čtvrtletních a ročních hodnocení. Čtvrtletní a roční hodnocení jsou sestavována ve spolupráci se samotným pracovníkem, což autorka považuje za velice vhodně zvolené, jelikož to vede k součinnosti a zároveň pracovník chápe, za co a jak je hodnocen. Součástí těchto hodnocení je i zhodnocení individuálních cílů, které by mělo působit jako motivační prvek (nejen z hlediska finančního) a zaměstnance posouvat určitým směrem.

Hodnocení top managementu je prováděno představenstvem, což může být zcela neobjektivní a zkreslené. Vzhledem k důležitosti hodnocení, a to zejména na této úrovni managementu, by autorka doporučovala metodu 360°, která poskytuje komplexní pohled na provedenou práci. Pracovník je hodnocen nejen shora, ale také svými spolupracovníky a podřízenými, a v neposlední řadě pracovník hodnotí i sám sebe.

Dále by bylo vhodné provádět průzkum spokojenosti zaměstnanců každý rok. Průzkum byl ve společnosti prováděn s každoroční pravidelností, ale posledních několik let se od pravidelného průzkumu upustilo. Příčinou by mohl být nízký počet zaměstnanců v rámci personálního řízení, jež má tento průzkum na starosti. Průzkum spokojenosti zaměstnanců je výhodou jak pro firmu, tak i pro jejího zaměstnance. Firma je obohacena o zpětnou vazbu

ke svému počínání a v zaměstnanci hodnocení vyvolá pocit, že společnost má zájem o názory svých zaměstnanců, což vede k vyšší loajalitě pracovníka ke společnosti. Důležité však je, aby společnost věnovala patřičnou pozornost výsledkům průzkumu, a – což je možná ještě důležitější – informovala zaměstnance o procesu jednání o opatřeních přijatých na základě průzkumu. Z posledního dotazníku vyplývá (příloha 3), že pouhých 45 % zaměstnanců má pocit, že v návaznosti na minulé průzkumy byly učiněny konkrétní kroky pro zlepšení aktuální situace (z toho 8,5 % ano – byly učiněny konkrétní kroky a 36,5 % že spíše ano), což je značně málo.

Firma má velice propracovaný systém odměňování. Firma si je naprosto vědoma, jak je důležité investovat do svých zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců s celkovou odměnou za práci je poměrně vysoká, pohybuje se okolo 70 % v rámci posledního průzkumu spokojenosti zaměstnanců, se zaměstnaneckými benefity je pak spokojeno zhruba 80 % dotazovaných zaměstnanců. Tyto výsledky, přesto že již jsou staršího data (jelikož firma průzkum v posledních letech neprováděla a znovu začala tento rok), svědčí o tom, že zaměstnanci jsou spokojeni s odměňovacím systémem. Odměňování je u všech podniků velice intimní interní záležitostí firmy, ani firma HOCHTIEF CZ nebyla výjimkou. Za těchto okolností autorka mohla posoudit odměňování pouze z hlediska průzkumu spokojenosti, systému odměn, zaměstnaneckých výhod a v neposlední řadě z hlediska průměrného výdělku společnosti, který má stále rostoucí charakter.

Rozsáhlý systém benefitů a zaměstnaneckých výhod je rozhodně silnou stránkou společnosti. Na druhou stranu je jich takové množství, že by bylo vhodné pravidelně pracovníky informovat o jejich možnostech či jim připomínat, kde tyto informace najdou.

Poslední, avšak neméně důležitou personální činností, kterou se autorka v této části zabývá, je vzdělávání. Nastavení systému vzdělávání popsaného v praktické části autorka hodnotí velice kladně. Jediné, co by autorka navrhovala změnit, nastane-li problém v rámci projektu, je řešit dané komplikace či problémy, byť nejsou stěžejními pro projekt, okamžitě, nikoliv až zpětně. Řeší-li se problém aktuálně, může se předejít hrozícímu většímu problému. Samozřejmě nejlepším řešením by bylo komplikacím a problémům předcházet preventivními opatřeními, aby byl pracovník předem připraven, jak danou situaci vyřešit. Autorka by ještě doporučila, aby vzdělávací proces a programy byly podrobně zpracovány i v písemné podobě pro případ možného budoucího využití jak pro nové pracovníky, tak i jako podklady pro rozšiřující vzdělávání.

Talent management se již ukázal být v rámci vzdělávání velice užitečným. Tento program trvající 3 roky je určen pro talentované zaměstnance. V tomto roce končí první kolo tohoto programu a začne kolo nové. Autorka program hodnotí jako velice přínosný a efektivní, poukazuje však na to, že doba 3 let je při dnešním trendu rychlého životního stylu poměrně dlouhá. Doporučovala by program zkrátit alespoň na dva roky.

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a následně zhodnotit její aktuální stav, identifikovat slabá místa a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení aktuální situace. Pro tuto práci si autorka vybrala společnost HOCHTIEF CZ, a.s., která je součástí nadnárodního stavebního koncernu a současně jednou z předních stavebních firem na českém trhu.

Nejprve autorka zpracovala literární rešerši, pro kterou byla využita nejen literatura známých českých autorů, ale i autorů zahraničních zabývajících se problematikou řízení lidských zdrojů. Literární rešerše byla uvedena základními pojmy zcela stěžejními pro teoretickou část a pokračovala ke specifikaci řízení lidských zdrojů. Kapitola byla zakončena analýzou jednotlivých personálních činností.

Kapitola druhá byla již zaměřena prakticky na společnost HOCHTIEF CZ, kde autorka přiblížila základní informace o firmě. Kapitola byla zahájena obecnou specifikací a historií společnosti a následně se věnovala její organizační struktuře. Zakončena byla charakteristikou struktury zaměstnanců. Následovala kapitola zaměřující se již konkrétně na analýzu současného stavu personálních činností ve společnosti. Podklady pro praktickou část byly získávány jak z výročních zpráv samotné společnosti HOCHTIEF CZ, tak z výročních zpráv její německé mateřské společnosti, dále také z vnitropodnikových dokumentů a v neposlední řadě z řízených rozhovorů.

Celá praktická část byla zakončena kapitolou Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení současné situace, kde autorka využila jak své znalosti z odborných předmětů vyučovaných na Univerzitě Pardubice, tak informace získané při vypracovávání literární rešerše pro tuto diplomovou práci. V následujícím textu jsou zahrnuty nejdůležitější závěry z předchozí kapitoly.

Prvním a dle autorky zcela nejzásadnějším nedostatkem v rámci řízení lidských zdrojů ve společnosti je nízký počet zaměstnanců v útvaru Personálního řízení, které má na starosti stěžejní činnosti v rámci společnosti. Chce-li se firma rozvíjet a posouvat vpřed i v rámci personálních činností, měla by najmout více specializovaných odborníků do tohoto útvaru.

Dále v oblasti adaptace zaměstnanců bylo navrženo vypracovat podrobnější a specifický systém adaptace zaměstnanců na základě analýzy pracovního místa. Podrobná analýza pracovního místa by byla prospěšná nejen v rámci adaptačního procesu, ale i jako podklad hodnocení zaměstnance.

V oblasti hodnocení bylo doporučeno provádění průzkumu spokojenosti zaměstnanců každý rok. Dále v rámci provádění hodnocení top managementu bylo navrženo, aby bylo realizováno metodou 360°, která by poskytla komplexní pohled na provedenou práci manažera.

System odměňování je autorkou považován za propracovaný a zcela dostačující. System benefitů a zaměstnaneckých výhod je poměrně rozsáhlý a firma stále pracuje na jejich rozšiřování, jelikož si uvědomuje jejich důležitost. V rámci této personální činnosti nebyly shledány žádné větší nedostatky.

Co se týče oblasti vzdělávání, z hlediska informací poskytnutých firmou je autorkou považováno za správně nastavené. Velice kladně byl hodnocen projekt Talent management, který byl zaveden před třemi lety a těší se velkému úspěchu. Projekt slouží k rozvoji talentů, úspěšní absolventi jsou následně oslovováni při obsazování pozic v rámci vyššího managementu a top managementu. V kontextu tohoto programu bylo doporučeno zkrátit dobu programu ze tří let na dva roky.

V neposlední řadě bylo součástí cíle diplomové práce vypracovat návrh na zlepšení současné situace ve vybrané společnosti, jež bylo prezentováno v poslední kapitole práce. Je tedy možné konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

1. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
2. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
3. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4151-2.
4. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9..
5. VERBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Management press, 2014. ISBN 978-80-726-1274-1.
6. MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
7. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. (přepřac.). Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
9. KOCIÁNOVÁ, R. *Persnální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. ISBN: 80-247-2497-9.
10. WILTON, N. *An introduction to human resource management*. Los Angeles : SAGE, 2011. ISBN 978-18-570-2347-3.
11. KEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-413-5.
12. SCARBOROUGH, H., SWAN, J. *Knowledge Management: A literature Review*. London : Institute of Personnel and Development, 2002. ISBN: 97-8085-292-8004.
13. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Beckova edice ekonomie, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
14. BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Vyd. 2. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.

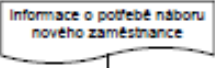
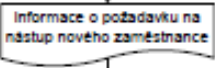
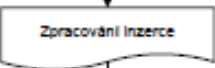
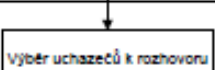
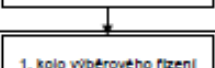
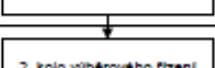
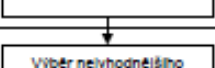
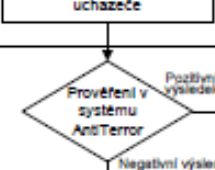
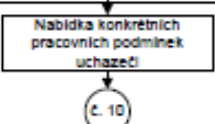
15. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace.* Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
16. DONNELLY, James. *Management.* Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
17. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management.* Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
18. LAVIAN, Y., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě.* Praha : HZ Praha, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
19. GRAHAM, H.T. *Human resources management.* London : Pitman, 1990. ISBN 0-7121-0833-5.
20. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 1.1.2007 Zákoník práce In: Sbírká zákonů České republiky Dostupné také z:<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
21. BROWN, D. *Reward Strategies.* London : Intent to Impact, Chartered Institute of Personnel and Development, 2001. ISBN 13-978-085292905
22. WILLIAMS, A. *Organizational learning and the role of attitude surveys.* London : Management Journal, 1998. ISBN: 9780470972809
23. PALÁN, Z. *Výkladový slovník: lidské zdroje.* Praha : Praha Academia, 2002. ISBN: 80-200-0950-7.
24. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN: 978-80-247-5212-9.
25. KESSLER, S., UNDY R. *The New Employment Relationship: Examining the psychological contract.* London : Institute of Personnel and Development, 1996. ISBN-10: 0852926588
26. THOMPSON, M. *Thrust and reward.* Farringdon : Strategic Remuneration Research Center, 1998. ISBN: 9780414024373
27. HOCHTIEF CZ. *Kdo jsme .* [Online] 30. 8 2018. Dostupné z: <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz>.
28. HOCHTIEF CZ. HOCHTIEF CZ. *Kdo jsme - historie a profil společnosti.* [Online] [Citace: 4. 10 2018.] Dostupné z: <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz/historie-a-profil>.
29. HOCHTIEF CZ. *Vize a hlavní cíle.* [Online] [Citace: 28. 9 23.] Dostupné z: <http://www.hochtief.com/hochtief-en/950.jhtml>.

30. HOCHTIEF CZ. *Skupina HOCHTIEF*. [Online] [Citace: 9. 9 2018.] Dostupné z: <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/skupina-hochtief..>
31. *Zpracování mezd*. HOCHTIEF CZ, a.s. Praha : autor HOCHTIEF CZ, a.s., interní zdroj
32. HOCHTIEF CZ, a.s. Výroční zpráva HOCHTIEF CZ, a.s. [Online] 2016. [Citace: 24. 10 2018.] Dostupné z: <http://www.hochtief.cz/pro-media/ke-stazeni/vyrocní-zprava>.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1 Proces přijímání zaměstnanců ve firmě HOCHTIEF CZ
- Příloha 2 Proces adaptace nového zaměstnance v společnosti HOCHTIEF CZ
- Příloha 3 Výsledky průzkumu spokojenosti ve společnosti

Příloha č. 1 – Proces přijímání zaměstnanců ve firmě HOCHTIEF CZ

Č.	Schéma procesu	Činnost	Odpovědnost				Výstup / Záznam
			Odpovědný člen představenstva	Personalistika	Vedoucí zaměstnanec (navrhující)	Ředitel závodu divize	
	S - schvaluje, ● - odpovídá, ○ - spolupracuje, i - informace						
1.		Informace o potřebě nábory nových zaměstnanců.		i	●		např. E-mail
2.		Informace o požadavku na nástup nového zaměstnance.		●	○		zápis z porady vedení divize, e-mail odbornému řediteli centrály
3.		Zpracování inzerce.		●	○		Inzerát
4.		Výběr vhodných uchazečů pro obsazení pracovního místa dle stanovených kvalifikačních požadavků a na základě obdržných reakcí na inzerát.		●	i		Výbrání uchazeči k rozhovoru
5.		Realizace 1. kola výběrového řízení pro ověření základních předpokladů uchazeče.		●	i		Doporučení max. 6 uchazečů pro zařazení do 2. kola výběrového řízení
6.		Realizace 2. kola a dalších kol výběrového řízení.	○	●	○		Záznamy a podklady pro rozhodování při výběru
7.		Výběr nejvhodnějšího uchazeče pro dané pracovní místo.		○	●		Pisemné stanovisko útvaru Personální řízení s finálním doporučením vybraného uchazeče
8.		Zadání dat nejvhodnějšího uchazeče do systému Domino WATCH pro zjištění evidence na černé listině OSN či EU. Pozitivní výsledek – návrat k činnosti č. 7 Negativní výsledek – postup k činnosti č. 9		●			vyplněný elektronický formulář, e-mail s výsledkem prověření
9.		Nabídka konkrétních pracovních podmínek uchazeči.		●	○		

Č.	Schéma procesu	Činnost	Odpovědnost				Výstup / Záznam
			Odpovědný člen představenstva	Personální sekce	Vedoucí zaměstnanec (navrhující)	Ředitel závodu/divize	
	<p>8 - schvaluje, ● - odpovídá, ○ - spolupracuje, Ī - informace</p>						
10.		<p>Zajištění Rozhodnutí vybraného uchazeče Ano – postup k činnosti č. 12 Ne – návrat k činnosti č. 10</p>		●	i		Stanovisko uchazeče
11.		<p>Vyplnění formuláře <i>Nástup, změna, dohoda</i> a dalších potřebných dokumentů.</p>		●	○		Vyplněný formulář
12.		<p>Konečné schválení <i>Nástup, změna, dohoda</i> Ano – postup k činnosti č. 14 Ne – návrat k činnosti č. 12</p>	S	○	●	S	Podpisy na formuláři
14.		<p>Zpracování podkladů potřebných pro uzavření pracovního vztahu.</p>		●	○		Sumarizace podkladů pro uzavření pracovního vztahu
15.		<p>Zadání dat nového zaměstnance do systému SAP HR a aplikace IT a zpracování, kompletace a distribuce dokumentů pracovního vztahu.</p>		●	○		Desky pro nového zaměstnance, předání osobního čísla na KC IT a příp. na středisko Osobní doprava
16.		<p>Podpis dokumentů: • pracovní smlouva / dohoda o provedení práce / dohoda o pracovní činnosti, • dohoda o mzdě/ mzdový výměr, • popis pracovního místa.</p>		●	○		Podepsané dokumenty
17.		<p>Zajištění a předání OOPP novému zaměstnanci.</p>			●		Podpis nového zaměstnance na osobní kartě na svěřené předměty (OOPP)
18.		<p>Založení osobního spisu nového zaměstnance (v případě osob cizí státní příslušnosti také informování příslušných státních úřadů).</p>		●	i		Osobní spis nového zaměstnance

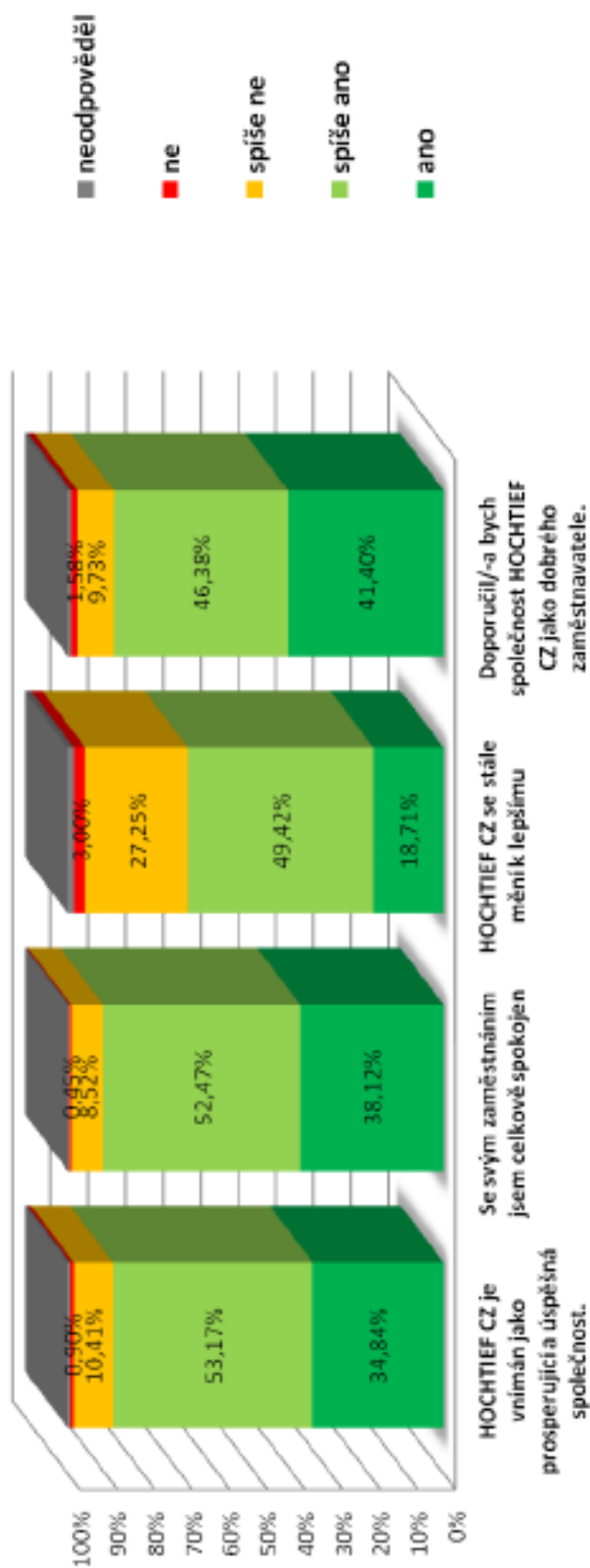
Zdroj: vnitropodnikové směrnice

Příloha č. 2 – Proces adaptace nového zaměstnance ve firmě HOCHTIEF CZ

Č.	Schéma procesu	Činnost	Odpovědnost				Výstup / Záznam
			Personální řízení	Vedoucí zaměstnanec	Mentor	Nový zaměstnanec	
	● - odpovídá, ○ - spolupracuje, i – informace						
1.		Absolvování povinného vstupního školení a stanovení adaptačního plánu včetně cílů pro období zkušební doby.	○	●	○	i	Prezenční listina ze vstupního školení, Adaptační plán a cíle
2.		Stanovení mentora pro vedení nového zaměstnance při plnění adaptačního plánu.	i	●	i	i	Záznam o určení vybraného zaměstnance
4.		Plnění stanoveného adaptačního plánu včetně cílů.	○	○	○	●	Poznámky o plnění
5.		Průběžné hodnocení adaptačního plánu.	○	○	●	○	Písemné informace
6.		Závěrečné vyhodnocení adaptačního plánu.	i	●	○	i	Vyhodnocení
7.		Rozhodnutí o pokračování pracovního poměru.	i	●	i	○	Rozhodnutí vedoucího zaměstnance a nového zaměstnance
8.		Stanovení cílů pro aktuální hodnotící období.	i	●		i	Hodnocení zaměstnanců na intraNETu

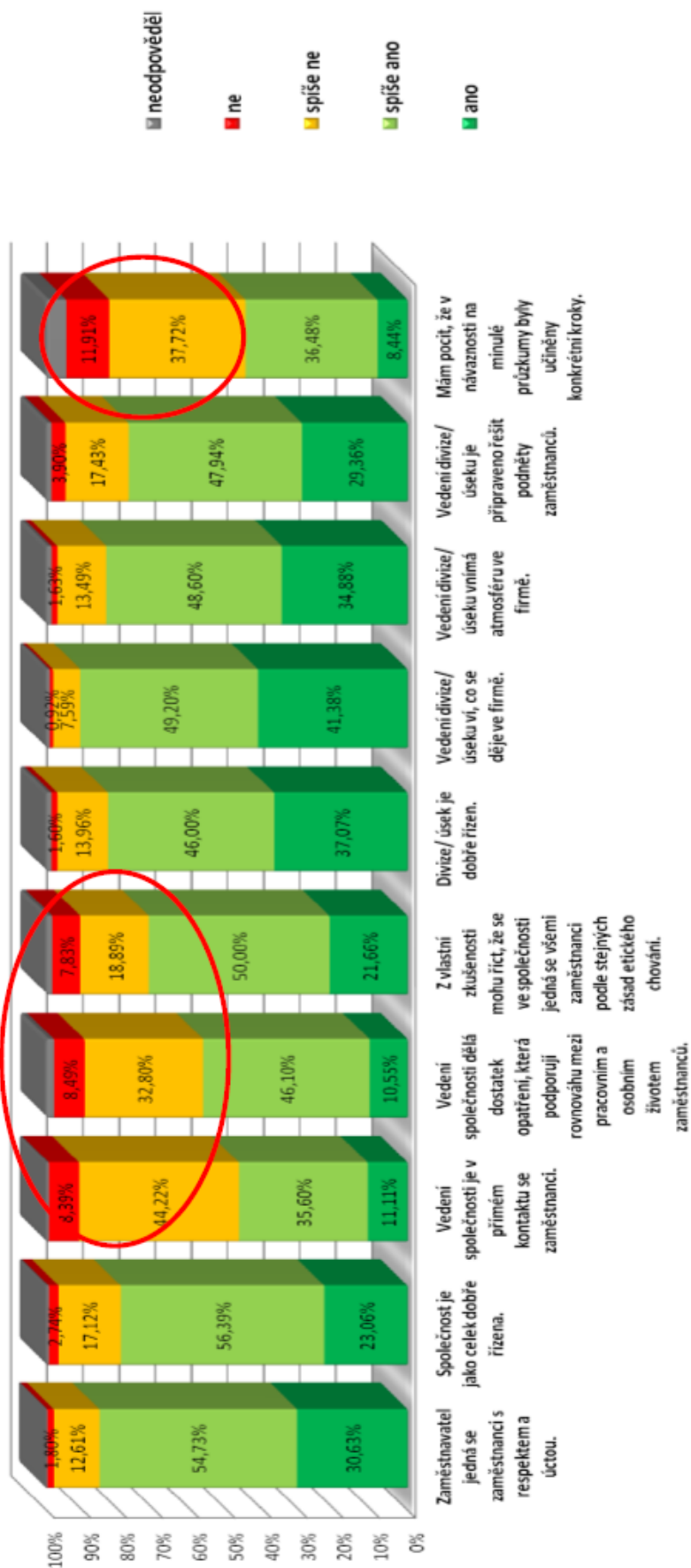
Zdroj: vnitropodnikové směrnice

Sounáležitost a spokojenost



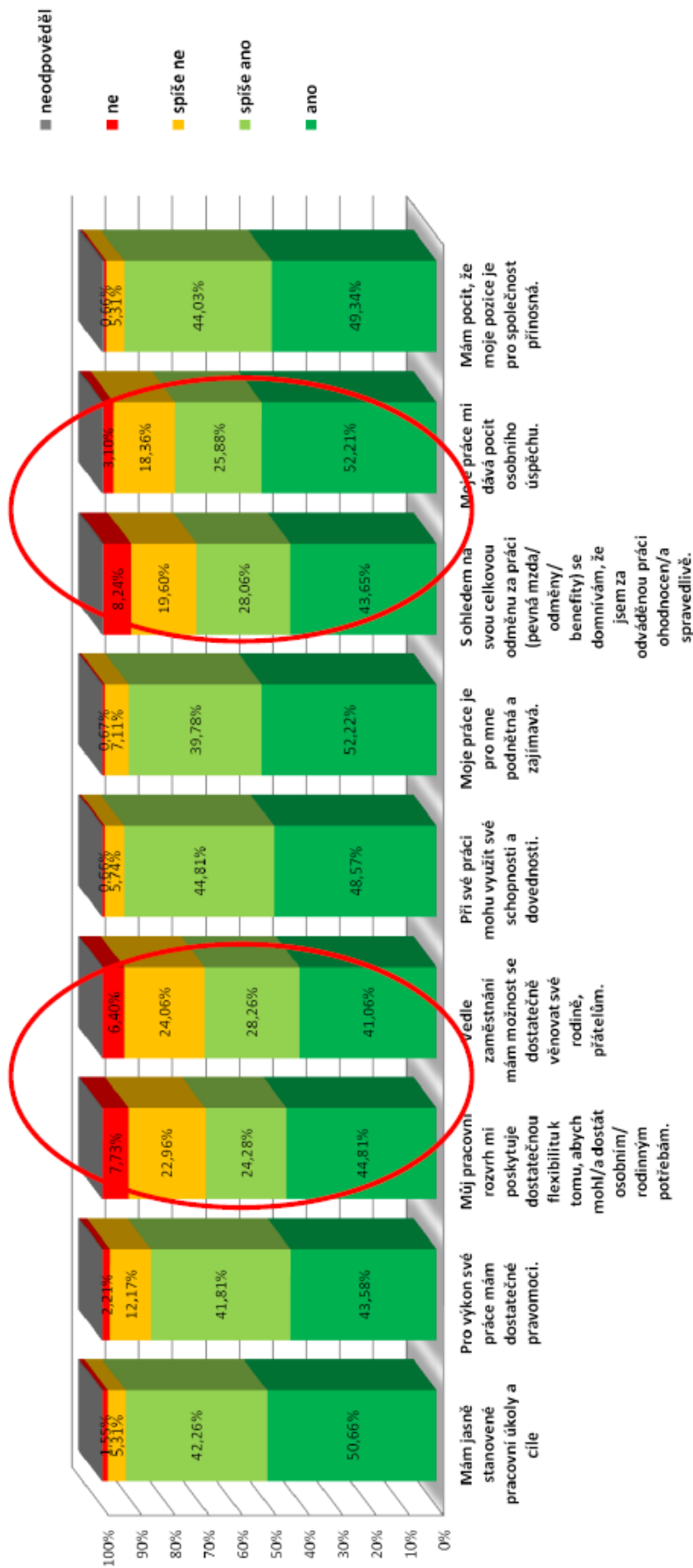
Zdroj: vnitroponikový průzkum spokojenosti zaměstnanců

Vedení společnosti



Zdroj: vnitroponikový průzkum spokojenosti zaměstnanců

Organizace práce a motivace



Zdroj: vnitroponikový průzkum spokojenosti zaměstnanců