



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ PODNIKU

DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ANETA LOHNISKÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lohniská Aneta, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj personálního řízení podniku

v anglickém jazyce:

Development of Human Resources Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Metody použité pro zpracování práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Koleňák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 05.05.2012

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na teoretickou oblast řízení lidských zdrojů, popsání jednotlivých nástrojů a jejich aplikace do praktického užití v konkrétní společnosti. Popisuje fungování konkrétních personálních činností ve vybrané společnosti a obsahuje návrh na zvýšení efektivity personálních prací.

Abstract

The master's thesis focuses on the theoretical field of human resources management, description of particular tools and their practical application in a particular company. The thesis describes the functioning of concrete personnel activities in the particular company and provides a proposal for increasing efficiency of personnel works.

Klíčová slova

Organizace, požadavky, personální útvar, spokojenost, společnost, zaměstnanec, zvýšení efektivity

Key words

Organization, requirements, human resources department, satisfaction, company, employee, increase efficiency

Bibliografická citace

LOHNISKÁ, A. *Rozvoj personálního řízení podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 100 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2012

.....

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat za vedení, konzultace a cenné rady při psaní diplomové práce panu Ing. Jiřímu Koleňákovi, Ph.D.. Dále bych chtěla poděkovat paní Mgr. Monice Floriánové za poskytnutí veškerých informací a podkladů pro zpracování analytické části práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY A CÍLE PRÁCE.....	13
1.1 Obecné charakteristiky	13
1.1.1 Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů	13
1.1.2 Význam a cíle řízení lidských zdrojů	14
1.1.3 Obsah činností v oblasti řízení lidských zdrojů.....	15
1.1.4 Velikost personálního útvaru	16
1.1.5 Administrativa personálního útvaru.....	17
1.1.6 Informační systémy v personalistice.....	17
1.1.7 Vztahy organizace k institucím.....	18
1.2 Cíle diplomové práce	19
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	20
2.1 Plánování lidských zdrojů.....	20
2.1.1 Proces plánování	21
2.1.2 Metody personálního plánování.....	22
2.2 Získávání a výběr lidských zdrojů	24
2.2.1 Definování požadavků	24
2.2.2 Přilákání uchazečů	25
2.2.3 Třídění uchazečů.....	27
2.3 Přijímání zaměstnanců.....	29
2.3.1 Proces přijímání zaměstnanců	29
2.3.2 Proces adaptace zaměstnanců	31
2.4 Vzdělávání zaměstnanců.....	31
2.4.1. Fáze vzdělávacího programu	33

2.5	Hodnocení zaměstnanců	36
2.5.1	Metody hodnocení zaměstnanců.....	37
2.5.2	Proces hodnocení	39
2.5.3	Cíle a obsah pravidelného hodnocení	40
2.6	Odměňování zaměstnanců	41
2.6.1	Úkoly systému odměňování.....	41
2.6.2	Mzdové formy.....	43
3	METODY POUŽITÉ PRO ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	46
4	ANALÝZA PROBLÉMU	47
4.1	Charakteristika společnosti	47
4.1.1	Evidence zaměstnanců	50
4.2	Plánování lidských zdrojů ve společnosti.....	51
4.3	Získávání zaměstnanců	52
4.4	Výběr a přijímání zaměstnanců	55
4.4.1	Obsazování manažerských pozic	55
4.4.2	Obsazování ostatních pozic	55
4.4.3	Přijímací pohovor	56
4.5	Adaptace zaměstnanců ve společnosti.....	57
4.5.1	Program zapracování	58
4.5.2	Příručka zaměstnance	59
4.6	Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.....	60
4.7	Motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti	64
4.7.1	Motivační program	64
4.7.2	System odměňování.....	68
4.8	Hodnocení zaměstnanců ve společnosti	69
4.9	Analýza dotazníkového šetření.....	72

4.10 Shrnutí analytické části pomocí SWOT matice	79
5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	81
5.1 Udržení silných stránek společnosti	81
5.1.1 Vzdělávací program	81
5.1.2 Motivační program	81
5.1.3 Systém odměňování	82
5.1.4 Informační systém Maconomy	83
5.1.5 Jasně řídicí kompetence	83
5.1.6 Firemní kultura, pověst	84
5.2 Eliminace slabých stránek společnosti	84
5.2.1 Přilákání zaměstnanců z externích zdrojů	84
5.2.2 Průběh přijímacího řízení.....	87
5.2.3 Personální systém	88
5.2.4 Průběh hodnotících pohovorů	88
5.2.5 Problémy s komunikací	89
5.2.6 Neexistence kariérových plánů	90
5.3 Využití příležitostí	90
5.3.1 Rozvoj v rámci holdingového uskupení	90
5.3.2 Expanze do Saudské Arábie	91
5.4 Potlačení hrozeb.....	92
5.4.1 Vliv konkurence.....	92
5.4.2 Nevypisování veřejných zakázek státem	92
5.4.3 Klimatické podmínky	93
5.4.4 Negativní medializace.....	93
ZÁVĚR	94
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	96

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	98
SEZNAM TABULEK	99
SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Klíčovým úspěchem společnosti jsou samotní zaměstnanci. Bez lidí by podnik nemohl existovat a jejich správné řízení, rozvoj a usměrňování může vést k výkonnému a úspěšnému fungování podniku. Každý zaměstnavatel by se měl snažit vytvářet příznivé pracovní podmínky, které zpříjemňují zaměstnanci práci. Nejedná se pouze o prostory či pracovní pomůcky, ale také o řadu dalších důležitých aspektů jako je nastavení firemní kultury, od které by se mělo odvíjet chování všech zaměstnanců společnosti. Je důležité mít jasně formulovanou strategii a cíle společnosti, od kterých se v konečném důsledku odvíjí jednotlivé cíle až na samotné zaměstnance.

Významnými personálními nástroji jsou odměňování a vzdělávání zaměstnance. V zájmu každého zaměstnavatele by mělo být dobře motivovat své zaměstnance, k čemuž používá finanční i nefinanční motivační nástroje. Vzdělávání zaměstnanců je pro společnost navíc nezbytnou nutností, jestliže chce být na trhu úspěšná. Je potřeba sledovat vývoj trendů zaměstnaneckého vzdělávání a tím si zajišťovat kvalitní lidské zdroje. Samozřejmě na zaměstnance působí i další faktory, jako například spolupráce s kolegy, komunikace s nadřízeným, pracovní podmínky ad. Zaměstnavatel by se měl snažit své zaměstnance udržovat spokojené, získávat od nich zpětnou vazbu v rámci vykonávané pracovní pozice a dávat jim pocit jejich důležitosti ve společnosti.

Cílem každého zaměstnavatele by také měla být snaha o co nejmenší fluktuaci zaměstnanců. Není důležitá pouze snaha o získání kvalitního zaměstnance, ale také jeho udržení ve společnosti. Proto se zaměstnavatel snaží udržovat krok s personálními trendy, pozorovat svou konkurenci a nabízet tak zaměstnanci pro něj důležité a zajímavé motivátory.

V úvodní části práce jsou popsány obecné charakteristiky personálního řízení potřebné pro vymezení významu celé problematiky a dále jsou vymezené cíle práce.

Druhá část práce se zaměřuje na popis jednotlivých oblastí personálního řízení neboli řízení lidských zdrojů. Mezi jednotlivé oblasti patří plánování, výběr, získávání a přijímání zaměstnanců, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto oblasti zahrnují určité nástroje, podle kterých se společnost řídí.

V třetí části práce jsou popsány použité metody, které jsem využila při zpracování práce. Jedná se především o metody potřebné k získání a zpracování zjištěných informací v analyzované společnosti. Zásadní metodou je analýza SWOT, z které vycházím v poslední části práce.

Čtvrtá část práce obsahuje analýzu jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů u vybrané společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.. Společnost je součástí holdingu enteria a.s. spolu s dalšími osmi společnostmi podnikající především v oboru stavebnictví. Dále se v této části nachází rozbor odpovědí dotazníkového šetření zaměřující se na spokojenost zaměstnanců v analyzované společnosti.

V závěru práce jsou navrženy určité kroky, které by mohly vést ke zvýšení efektivnosti personálních činností a také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Těmito návrhy bych chtěla splnit cíle práce.

1 VYMEZENÍ PROBLEMATIKY A CÍLE PRÁCE

Tato část práce se zaměřuje na popis obecných charakteristik personálního řízení neboli řízení lidských zdrojů. Dále popisuje, jaké jsou cíle a záměry mé diplomové práce a jakým způsobem jich bude dosaženo.

1.1 Obecné charakteristiky

1.1.1 Vývoj pojetí řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů nabyl takovéto podoby po určitém historickém vývoji. Nejdříve se ve spojení s řízením lidí v organizaci uváděl název *personální administrativa* či správa. Personální práce byla spojována se službou, která zajišťuje administrativní práce a procedury poskytující informace o zaměstnancích řídicím složkám podniku. Jedná se o vedení a aktualizaci dokumentů, ve kterých jsou informace o zaměstnancích a jejich činnostech. Toto pojetí personální práce nezahrnovalo v podnicích aktivní roli. V současné době tento přístup ještě přetrvává v organizacích s centralizovaným a autoritativním způsobem řízení. (KOUBEK, 2007)

Ke konci třicátých let u podniků se silným vedením, nastal zlom, kdy podniky hledaly své konkurenční výhody, k němuž byl zapotřebí dobře zorganizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Tudíž nejdůležitějším zdrojem podniku se stala lidská pracovní síla. Zde se z pasivního vedení stalo vedení aktivní. Vznikaly personální útvary se specialisty na personální řízení. Určitým problémem stále zůstává fakt, že personální práce měly povahu operativního řízení, chybělo dlouhodobé a strategické řízení pracovních sil. Tento výše popsáný přístup zahrnuje pojem *personální řízení*. (KOUBEK, 2007)

V průběhu 50. a 60. let se dostáváme ke komplexnímu *řízení lidských zdrojů*. V organizacích se setkáváme s personálními útvary, které jsou jádrem řízení organizace. Personalistika se dotýká i samotných řídicích pracovníků na různých odděleních. Tato

nejnovější koncepce zahrnuje lidský faktor jako nejdůležitější složku fungující organizace. Již je řízení lidských zdrojů chápáno jako strategický přístup k personální práci, s dlouhodobou perspektivou, orientuje se i na vnější ekonomické podmínky, trh práce, životní způsob lidí apod. (KOUBEK, 2007)

1.1.2 Význam a cíle řízení lidských zdrojů

Úspěšné fungování organizace je dáno neustálým zlepšováním a využitím všech jejích zdrojů, kterými jsou zdroje informační, materiální, finanční a lidské. Lidské zdroje bezpochyby ovlivňují všechny zbývající zdroje, jelikož rozhodují o využívání materiálních a finančních zdrojů. Informační zdroje slouží k podpoře lidských zdrojů – jsou jimi myšleny znalosti a dovednosti založené na schopnostech lidí. (KOUBEK, 2007)

Blíže specifickými hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou dle autora Koubka následující (KOUBEK, 2007):

- Správně přiřadit pracovníka pracovnímu místu dle jeho schopností a usilovat o jeho neustálý vývoj.
- Optimální rozložení pracovních sil v organizaci, jakožto optimalizace fondu pracovní doby a využívání pracovních schopností zaměstnanců.
- Kladení důrazu na efektivní styl vedení, mezilidské vztahy v organizaci, seskupování pracovních týmů.
- Rozvoj schopností, dovedností a sociálních vlastností pracovníků, vedoucí k jejich vnitřnímu uspokojení s vykonávanou prací. Cílem je ztotožnění zájmů pracovníka a zájmů organizace.
- Nezbytné v oblasti řízení je dodržování veškeré legislativy v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a také je důležité vyvinout o organizaci dobrou pověst.

1.1.3 Obsah činností v oblasti řízení lidských zdrojů

Samotná koncepce řízení zahrnuje několik základních oblastí, kterých se dotýkají činnosti personálního útvaru v organizaci (KOUBEK, 2007):

- **Formování pracovních míst** – definování obsahu pracovní činnosti, pravomocí a odpovědností spojené s pracovním zařazením.
- **Plánování lidských zdrojů** – potřeba pracovníků v organizaci a plánování jejich personálního rozvoje.
- **Přijímání pracovníků** – přijímání pracovníků zahrnuje oznámení organizace o volných pracovních místech, volba a shromažďování dokumentů o uchazečích, vyhodnocení těchto dokumentů, pohovor s uchazeči, rozhodnutí o výběru, vyjednávání podmínek, zařazení do evidence aj.
- **Hodnocení činnosti pracovníků** – příprava podkladů, časového plánu, metod hodnocení, správa dokumentů s tím spojená.
- **Rozmíst'ování pracovníků a rozvázání pracovního poměru.**
- **Odměňování, motivace a stimulační.**
- **Vzdělávání pracovníků** – zaškolení, průběžné další vzdělávání a hodnocení dosažených výsledků.
- **Pracovní vztahy** – zastupují jednání vedoucích pracovníků s odbory, sledují se mezilidské vztahy na pracovišti, sledování připomínek či stížností pracovníků apod.
- **Péče o pracovníky** – patří sem pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při výkonu práce, pracovní režim a záležitosti sociálních služeb (např. stravování, aktivit volného času, životní podmínky pracovníků atd.).
- **Informační systém pro personalisty** – určité zjišťování a uchovávání informací týkajících se pracovních míst, samotných pracovníků a jejich práce, mezd, sociálních záležitostí a celkově systému personálního řízení, kdy výstupy se vyhodnocují a poskytují příslušným příjemcům (např. vedoucím, úřadům práce apod.).
- **Průzkum trhu práce** – slouží k nalezení potencionálních pracovních sil vycházejících z analýz nabídky a poptávky na trhu práce, z populačního vývoje

aj. Tato činnost přidává na konkurenceschopnosti organizace a je výrazem snahy poznání trendů na trhu práce.

- **Zdravotní péče o pracovníky** – organizace se běžně podílejí na zdravotních programech, které zahrnují pravidelné kontroly zdravotního stavu pracovníků, či léčbu, první pomoc a rehabilitaci. Organizace si uvědomují, že pracovní neschopnost jedince ovlivňuje chod organizace.
- Činnosti zaměřené na **sběr informací** pomocí průzkumů, tvorba harmonogramů personální práce.
- **Povinnost dodržovat zákony** v oblasti práce a zaměstnávání pracovních sil.

1.1.4 Velikost personálního útvaru

Dle publikace *Abeceda personalisty*, je uveden následující hrubý odhad odborníků na globální HR Management (Human Resources Management), kde uvádějí počet personalistů odvíjející se od velikosti podniku. (D'AMBROSOVÁ, 2011)

Tabulka 1 Průměrný počet personalistů v organizaci (Zdroj D'AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag, 2011. 413 s. ISBN 978-80-7263-646-4.)

POČET ZAMĚSTNANCŮ	POČET PERSONALISTŮ
0 – 150	1 personální specialista
150 – 250	1 personální manažer a 1 personální specialista
250 – 500	1 personální manažer a 2 až 3 personální specialisté
500 – 1000	Decentralizované personální týmy v útvech pod centrálním řízením.
1000 a více	Samostatné decentralizované útvary se zastoupením v představenstvu (útvary lidských zdrojů, útvary vzdělávání, útvary osobní a sociální).

Z tabulky vidíme, že velikost podniku je v tomto případě dána počtem zaměstnanců v organizaci. Podle počtu zaměstnanců je uveden potřebný počet odborníků z oblasti personalistiky.

1.1.5 Administrativa personálního útvaru

Personální útvar vytváří podklady, které musí být k dispozici manažerům, zaměstnancům i jejich rodinným příslušníkům, penzistům či uchazečům o zaměstnání. Veškeré personální plány a programy musí být v souladu s legislativou a smluvními dohodami. Mezi základní administrativní údaje patří například (WALKER, 2003):

- plány zdravotní a sociální péče, penzijní a kapitálové plány,
- odměňování, hodnocení a uvolňování zaměstnanců,
- mzdové účetnictví,
- řízení zaměstnanců vykonávajících práci v zahraničí,
- dodržování pravidel rovného zaměstnávání a vzdělávání všech pracovníků,
- vzdělávání, výchova, rozvoj pracovníků,
- rozvoj manažerů,
- zaměstnanecké a pracovní vztahy,
- získávání a výběr pracovníků,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- rozmisťování pracovníků atd.

1.1.6 Informační systémy v personalistice

Informační systémy představují počítačové systémy, jejím hlavním úkolem je snížit administrativní zátěž personálního řízení. Systém urychluje a usnadňuje práci jak personalistům, tak vedoucím pracovníkům. Mezi jeho další výhody patří efektivní propojení mezi personalisty a liniiovými manažery, usnadňuje uchovávání dat. Informační systémy musí obsahovat věrohodné, detailní a aktuální informace, které jsou nezbytné k rozhodování dalších aktivit organizace a slouží také k analýzám výsledků povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností. Složení informačního systému by mělo zahrnovat informace o pracovnících, pracovních místech, personálních činnostech a vnějších podmínkách. (KOUBEK, 2007)

Systém je propojen s jednotlivými útvary v organizaci a tak je možné do něj ukládat či z něj čerpat potřebné informace pro manažerskou práci. Počítačový systém je možné

propojit s informačními systémy institucí trhu práce, sociálního a zdravotního pojištění apod. Hromadné informace bývají k dispozici vedoucím i řadovým pracovníkům, či zmiňovaným vnějším institucím. Omezený přístup bývá k individuálním údajům o pracovnících, pracovních místech i k informacím o personálních činnostech. (KOUBEK, 2007)

1.1.7 Vztahy organizace k institucím

Zaměstnavatel musí plnit své povinnosti k vnějším orgánům. Jedná se o tyto následující instituce (D'AMBROSOVÁ, 2011):

- Úřad práce
- Česká správa sociálního zabezpečení
- Zdravotní pojišťovna

K úřadu práce má zaměstnavatel povinnost nahlásit volné pracovní místo a jeho charakteristiku ve lhůtě stanovené zákonem o zaměstnanosti, která činí 10 dnů od uvolnění místa. Pokud organizace zaměstnává cizince, musí cizinci nejprve být uděleno povolení od úřadu. Dále je například povinen doručit úřadu písemnou zprávu o hromadném propouštění. (D'AMBROSOVÁ, 2011)

Ke správě sociálního zabezpečení musí zaměstnavatel do 8 dnů nahlásit zaměstnance, kteří jsou poživateli invalidního či částečně invalidního důchodu nebo starobního či předčasného starobního důchodu. Je povinen po dobu pracovního poměru vést evidenci poživatelů předčasných starobních důchodů (podmínka pracovního poměru na dobu delší jak 1 rok), dále vést evidenční listy důchodového pojištění či potvrzovat údaje pro posouzení nároku na důchod. Nadále je také povinen v osmidenní lhůtě od svého vzniku se přihlásit do registru zaměstnavatelů a nahlásit také každou svou mzdovou účtárnu. V případě ukončení činnosti se musí odhlásit. V této lhůtě je povinen přihlásit i zaměstnance, a poté případně odhlásit s odstupem od zaměstnání. (D'AMBROSOVÁ, 2011)

Ke zdravotní pojišťovně má oznamovací povinnost s osmi denní lhůtou o nástupu zaměstnance, změně zdravotní pojišťovny zaměstnance, o státních pojištěních a o skončení zaměstnání. Tato povinnost trvá po celou dobu pracovního poměru. Zaměstnavatel je také povinen nahlásit pracovní úrazy příslušné zdravotní pojišťovně. (D'AMBROSOVÁ, 2011)

1.2 Cíle diplomové práce

Hlavním cílem práce je navrhnout určité kroky, které povedou ve společnosti k zefektivnění personální práce. Dalším cílem je zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Dílčím cílem je poznat problematiku z teoretického hlediska, uvést a popsat nástroje řízení lidských zdrojů a tyto nástroje popsat z hlediska konkrétní situace ve společnosti.

Návrhy budou vycházet ze základních údajů o personální práci ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. a z dotazníkového šetření zaměřeného na výzkum spokojenosti zaměstnanců.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce se zaměřuje na podrobnější popis hlavních personálních činností, u kterých jsou popsány jejich základní funkce a nástroje.

2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů stanovuje zvolení optimálního počtu zaměstnanců v organizaci. Každá organizace se snaží o optimální množství pracovníků s požadovanými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi v určitém čase. Samotné rozhodnutí o personálních skutečnostech (kolik pracovních míst obsadit – přírůstek nebo úbytek zaměstnanců, na jak dlouhou dobu, s jakou kvalifikací, platové podmínky, sociální výhody) připravuje výkonný management. Další práci vykonává personální útvar organizace. To znamená, že se stará o to, aby požadavky výkonného managementu byly v souladu s personální strategií, a na základě toho zpracovává personální plán, který je s vedením pečlivě prodiskutován. (Meritum Personalistika, 2011)

Obsahem personálního plánu jsou tyto náležitosti (Meritum Personalistika, 2011):

- určení pracovních míst, která ve společnosti zůstanou, zaniknou nebo se změní,
- vyjádření pracovních míst, kde bude nutná rekvalifikace zaměstnanců,
- změny související s řídicími úrovněmi,
- tréninkové a profesní potřeby vzdělání zaměstnanců,
- určování potřeby nabírání nových pracovních sil nebo naopak jejich uvolňování,
- témata pro určování firemní kultury,
- vyžádání zpětné vazby od zaměstnanců pro neustálé zlepšování řízení lidských zdrojů.

Díky těmto personálním plánům se podnik snaží docílit, aby měl k dispozici pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s požadovanými osobními vlastnostmi, s potřebným poměrem k práci, přístupné

změnám v organizaci, dále také optimálně zařazené do pracovních míst a k dispozici ve správný čas s přiměřenou výší nákladů. (DUDA, 2008)

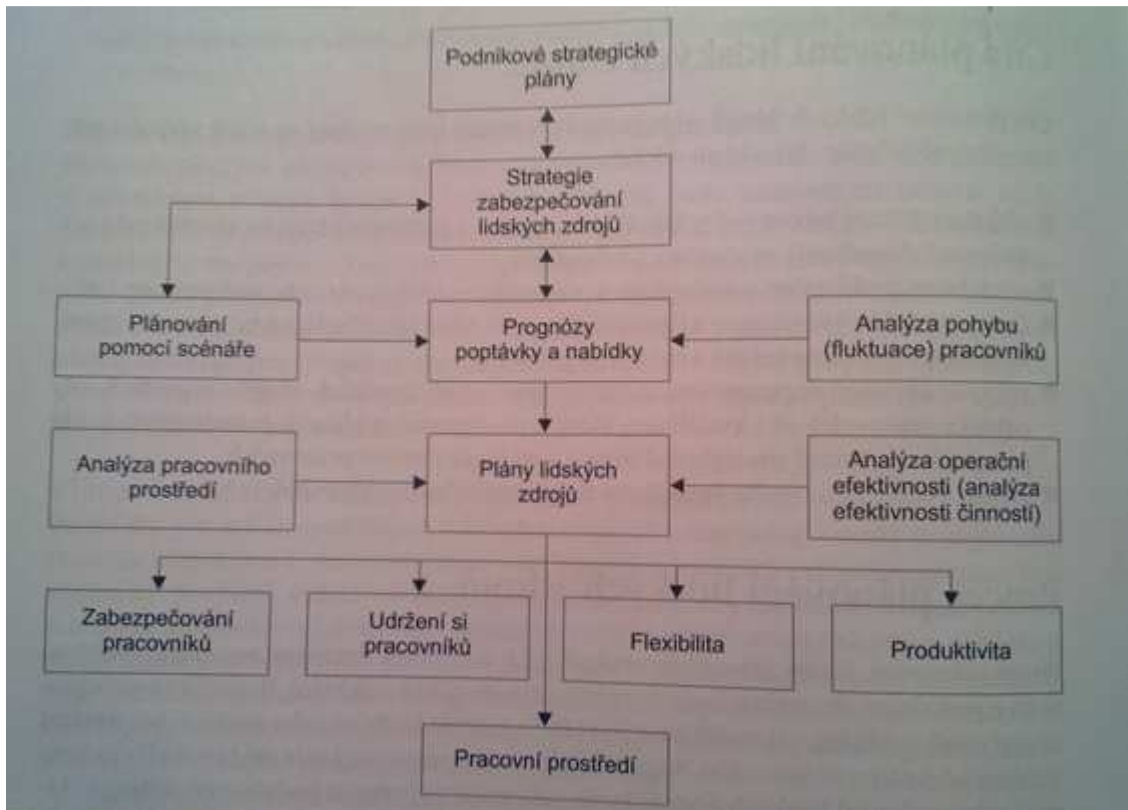
2.1.1 Proces plánování

Na počátku samotného procesu plánování je určení podnikových strategických cílů a jim přidělených plánů. Od toho se odvíjí následné personální cíle, které jsou obsahem personálních plánů. (DUDA, 2008)

Ne vždy se můžeme setkat s tím, že budou podnikové plány kvalitně zpracovány. Mohou být tvořeny intuitivně a postupně. A tak i personální plány se musejí odvíjet od jiných než strategických cílů podniku, ale například mohou být založené na určitých domněnkách o budoucnosti. (ARMSTRONG, 2007)

Proces je rozdělen do následujících bodů (ARMSTRONG, 2007):

- *Strategické plány podniku* – stanovení budoucích plánů zahrnujících činnosti a nové dovednosti.
- *Strategie získávání lidských zdrojů* – získávání konkurenční výhody díky zaměstnávání schopnějších lidí a zajišťování rozvoje znalostí a dovedností těchto lidí.
- *Plánování dle scénáře* – vize o společnosti kam ve svém prostředí a oboru podnikání směřuje a jaký vliv to bude mít na potřebu lidských zdrojů.
- *Předvídání poptávky a nabídky* – kolik zhruba bude potřeba pracovníků a kolik jich bude k dispozici uvnitř organizace i v okolí.
- *Rozbor fluktuace pracovníků* – rozbor ukazatelů a trendů mobility pracovníků, jež slouží ke stanovení nabídky pracovních sil.
- *Rozbor pracovního prostředí* – výsledky této analýzy poskytují informace o tom, jak pracovní prostředí přispívá k rozvíjení dovedností a dosahování spokojenosti s prací.
- *Efektivnost činností* – analyzuje se produktivita práce a využívání lidského faktoru, aby organizace byla schopna reagovat na měnící se požadavky.



Obrázek 1 Proces plánování lidských zdrojů (Zdroj ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-802-4714-073.)

2.1.2 Metody personálního plánování

V organizacích se hledí jak na kvantitu a kvalitu pracovních sil. Personální potřeby se dají zjišťovat několika metodami, kde se nejčastěji používají statistické údaje (analýzy, indexní metody) nebo také odborné předpovědi vyplývajících ze změn okolí (např. změny spotřebitelské poptávky, postavení konkurence). Obecně se dá personální plánování rozdělit na plánování tvrdé či měkké. (Meritum Personalistika, 2011)

Tvrdé plánování se odvíjí od tradičních kvantitativních metod a zajišťuje správné počty lidí. Metody se dají rozdělit na objektivní a subjektivní. Mezi objektivní metody se řadí statistické metody, pracovní studie a normování práce. Do subjektivních metod patří manažerský úsudek a induktivní přístup. Těmito metodami se zjišťují statistické přehledy o struktuře zaměstnanců dle základních parametrů (jako např. věk, kvalifikace, schopnosti, dovednosti, délka pracovního poměru, pracovní výkonnost), dále

je výstupem vnitřní mobilita a analýza zaměstnanců, kteří organizaci opouští. (Meritum Personalistika, 2011)

Soustředí se převážně na následující oblasti (Meritum Personalistika, 2011):

- předpověď budoucí potřeby pracovních zdrojů,
- analýza změn současného využívání pracovních sil vůči budoucí potřebě,
- analýza současných lidských zdrojů,
- předpověď interní a externí nabídky lidských zdrojů,
- porovnání stavu současného a budoucího,
- identifikace a formulace cílů.

Měkké plánování se odvíjí od metod personálního řízení a zdůrazňuje motivaci. Tyto metody mají za úkol zajistit poznatky o motivaci a spokojenosti pracovníků, kultury organizace, stylu řízení aj. Využívá se zde zkušeností vedoucích pracovníků, kteří mají mimo jiné za úkol převádět strategické cíle podniku do cílů personálních. Využívají se zde dotazníky pro zaměstnance, provádějí se pravidelné rozhovory se zaměstnanci, zjišťují se údaje o jejich pracovní výkonnosti nebo se řeší trend profesního růstu. (Meritum Personalistika, 2011)

Činnosti měkkého plánování jsou rozděleny do čtyř fází (Meritum Personalistika, 2011):

- stanovení budoucího stavu organizace – určení strategických cílů organizace, stanovení záměrů v oblasti lidských zdrojů a odvodit personální cíle z cílů organizace,
- vymezení stavu současného – zkompletovat informace týkající se např. úrovně služeb poskytovaných zákazníkům, flexibility zaměstnanců či vůdčích schopností manažerů; dále vymežit formální a neformální systémy a procesy zahrnující kulturu organizace,
- analýza okolí (vnějšího prostředí) - stanovit vlivy, které ovlivňují strategie obchodních cílů, analýza informací o sociálních, legislativních změnách, technologiích a konkurenci apod. a také provést analýzu vývoje očekávání zaměstnanců (stávajících i potenciálních),

- identifikace plánů – zpracování plánů pro oblast struktury organizace, výběru pracovníků, jejich hodnocení, rekvalifikace aj.

2.2 Získávání a výběr lidských zdrojů

Tato kapitola je zaměřena získávání potřebných lidských zdrojů s vynaložením co nejnižších nákladů a výběr kvalitních pracovníků, kteří uspokojí potřeby lidských zdrojů podniku. (ARMSTRONG, 2007)

Samotný proces se skládá ze tří fází získávání a výběru pracovníků (ARMSTRONG, 2007):

- *První fáze* se zabývá definováním požadavků organizace – tedy to, jak specifikuje pracovní místa a s jakými požadavky a podmínkami zaměstnání.
- *Druhou fází* procesu je přilákání eventuálních zájemců – proces zkoumání a vyhodnocování uchazečů, využití služeb poradců či agentur, inzerování nabídky pracovních míst.
- Samotné vybírání uchazečů je konečnou *třetí fází*. Výběr zahrnuje třídění žádostí o zaměstnání, uskutečňování pohovorů, testování a hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení vhodným uchazečům zaměstnání v organizaci, získání referencí a nakonec příprava pracovní smlouvy.

2.2.1 Definování požadavků

Požadavky, kolik pracovníků a s jakými požadavky organizace potřebuje, by měly být definovány již v personálním plánu. V této fázi se podnik zaměřuje na požadavky konkrétních pracovních funkcí. Specifikace pracovního místa definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, zahrnuje také souhrn požadovaných odborných znalostí potřebných k výkonu práce a schopnosti chování jedince. Profil pracovního místa bývá rozšířen o popis pracovních podmínek (jako je výše mzdy, zaměstnanecké benefity a pracovní doba), o zvláštní požadavky (cestování, neobvyklá pracovní doba)

či příležitosti v postupu kariéry. Stanovení těchto požadavků dává podnět k popisu požadavků na pracovníka. (ARMSTRONG, 2007)

V následujících bodech jsou vypsány příklady obecných požadavků na pracovníka (ARMSTRONG, 2007):

- Odborné schopnosti, které jsou potřebné k výkonu dané funkce, včetně požadovaných dovedností.
- Chování a postoje pracovníka by měly odpovídat kultuře organizace. Jakmile jsou stanoveny požadavky chování, je možné odvodit požadavky na postoje.
- Odborná příprava a výcvik pracovníka zahrnuje požadované vzdělání, povolání či odbornost, kterou by měl uchazeč splňovat.
- Získané zkušenosti a praxi ve stejném či obdobném oboru.
- Zvláštní požadavky na uchazeče – um pracovníka uspět v určitých oblastech.
- Schopnost adaptace podnikové kultury, pracovat v ní a přizpůsobit se jí.
- Schopnost splňovat další požadavky nutné k výkonu práce jako na příklad cestování, práce mimo bydliště, neobvyklá pracovní doba.
- Schopnost rozvoje uchazeče – kariérní postup, další vzdělávání atd.

2.2.2 Přilákání uchazečů

Organizace si musí zvolit z jakých zdrojů uchazečů o zaměstnání, interních či externích, bude čerpat. (DUDA, 2008)

Do vnitřních zdrojů řadíme samozřejmě stávající zaměstnance v organizaci. Tito zaměstnanci mohou být přeloženi na jiné pracoviště, povýšeni či přemístěni na nižší pozici v důsledku zaplnění volného pracovního místa. Výhodami pro organizaci může být, že zná svého zaměstnance, zlepšuje svou morálku a udržuje zaměstnance v organizaci. Dále se snižuje doba a náklady nábory, zjednodušuje se administrativa, dochází k návratnosti investice do pracovníka. Pro zaměstnance je výhoda, že zná fungování organizace i své spolupracovníky a má určitou perspektivu pracovního postupu. Mezi nevýhody se řadí omezený výběr, konkurence mezi pracovníky, která

může vyvodit nepříznivou atmosféru a možná obtížnost získání autority zaměstnance. (DUDA, 2008)

Do vnějších zdrojů spadají volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci usilující o změnu zaměstnání, ženy v domácnosti, důchodci, zahraniční pracovníci nebo podnikatelé hledající stálé zaměstnání. Výhodou je určitě větší výběr z uchazečů, nové myšlenky a nápady pracovníka a levnější pracovní kapitál než je tomu u vnitřních zdrojů. Nevýhodou je možnost nepřizpůsobení pracovníka a jeho následný odchod, kdy se proces výběru prodlouží, vyšší náklady na nábor pracovníků a vyšší náročnost s přípravou. (DUDA, 2008)

Jestliže se organizace rozhodne k výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů, využívá nejčastěji těchto metod (ARMSTRONG, 2007):

- *Inzerce* – vybrání vhodné inzertní agentury a výběr vhodného média (tisk, televize, rozhlas).
- *E-recruitment* (získávání pracovníků za pomoci počítačových sítí) – získávání pracovníků přes internetovou stránku, přístupnou veřejnosti. Tento způsob ušetří organizaci peníze. Zahrnuje přilákání, třídění a klasifikování uchazečů, výběr a nabízení zaměstnanců, ale také odmítání uchazečů.
- *Outsourcing* – tato služba je pro společnost sice nákladnou, ale ušetří ji čas s výběrem vhodného kandidáta, jelikož to za ni provede zprostředkovatelská agentura.
- *Vzdělávací zařízení* – organizace získává nové posily z absolventů škol.
- *Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání* – slouží k vytvoření profilu uchazeče a jsou základnou pro třídění uchazečů, zda jsou pro organizaci vhodným zdrojem.

2.2.3 Třídění uchazečů

Konečnou fází získávání a výběru lidských zdrojů je třídění uchazečů a vhodný výběr kandidáta. Proces třídění obsahuje následující postupné kroky (ARMSTRONG, 2007):

- Vyhotovení seznamu uchazečů s daty, kdy uchazečova žádost došla a vyhodnotí se podmínky pro další kroky – odmítnutí, pohovor, zařazení do užšího výběru, nabídka pracovního místa.
- Poděkování v písemné podobě každému uchazeči.
- Žádost o vyplnění podnikového dotazníku, zaslání životopisu či průvodního dopisu.
- Porovnání uchazečů a jejich roztřídění do tří skupin: přijatelní uchazeči, uchazeči na hranici přijatelnosti a nevhodní uchazeči.
- Personalista s pomocí manažera, který bude nadřízeným uchazeče, vybírají z přijatelných uchazečů vhodný počet k pozvání na pohovor. Obvykle se jedná o 4 až 8 uchazečů.
- Sestavení časového i obsahového plánu pohovoru. Délka i obsah se liší dle obsazované pozice. Pohovory je vhodné rozplánovat do více dní a s přestávkami mezi pohovory různých uchazečů na zaznamenání poznámek o uchazeči.
- Pozvání vybraných uchazečů v písemné podobě. V této fázi by měli uchazeči vyplnit podnikový dotazník (pokud tak již neučinili) a také jim bývají poskytnuty informace o společnosti i pracovním místě, aby byli obeznámeni předem a ušetřil se tak čas v průběhu pohovoru.
- V poslední řadě organizace projde znovu uchazeče, kteří nevyhovovali požadavkům, či byli na hranici a rozhodne se, zda tyto uchazeče zařadit do tzv. rezervy (nutno zaslat dopis, kde organizace žádá o souhlas uchazeče, že se na něj v případě potřeby bude moci obrátit) nebo uchazeče odmítne (zašle odmítavý dopis).

Metody výběru uchazečů

Hlavními metodami jsou pohovory s uchazeči, assessment centra a testy pracovní způsobilosti. (ARMSTRONG, 2007)

Co se **pohovorů** týče, můžeme rozlišovat (ARMSTRONG, 2007):

- *Individuální pohovory* – diskuze mezi uchazečem a vedoucím pohovoru.
- *Pohovorové panely* – pohovor s uchazečem vedou dva a více lidí, většinou personalista a manažer.
- *Výběrová komise* – větší pohovorový panel, kde existuje více stran k posuzování uchazeče. Jedinou výhodou je porovnání poznatků o uchazeči z více stran, avšak nevýhodou jsou neplánované otázky, předsudky či stanoviska, které mohou převážit názory méně dominantních členů komise.

Assessment centrum slouží ke komplexnějšímu výběru pracovníků a zahrnuje řadu hodnotících postupů (ARMSTRONG, 2007):

- Nejvíce pozornosti se soustřeďuje na chování.
- Použití hraní různých rolí či skupinových úkolů, kdy se předpokládá, že výkon uchazeče odpovídá jeho budoucímu chování na pracovišti.
- Ke skupinovým úkolům se používají testy a pohovory.
- Výkon uchazeče je měřen z hlediska schopností požadovaných k dosažení stanovené úrovně výkonu.
- Hodnotí se několik uchazečů najednou z důvodu interakce mezi nimi a uvolněnější atmosféry.
- Využívá se několik hodnotitelů za účelem objektivního názoru.

Tato metoda posuzuje, do jaké míry uchazeč vyhovuje podnikové kultuře a dává i uchazeči pohled na to, jak to v organizaci funguje. (ARMSTRONG, 2007)

Poslední zmiňovanou metodou výběru zaměstnanců jsou **testy pracovní způsobilosti** neboli výběrové testy. Tyto testy poskytují informace o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, uchazečových schopnostech, získaných znalostech a dovednostech. Používají se např. psychologické testy, osobnostní a testy schopnostní. Testy se většinou využívají u velkého počtu uchazečů. (ARMSTRONG, 2007)

2.3 Přijímání zaměstnanců

2.3.1 Proces přijímání zaměstnanců

Bezprostředně po výběru vhodného zaměstnance na zvolené pracovní místo, nastává proces přijímání. Proces zahrnuje několik kroků, které následují poté, co vybraný uchazeč akceptuje nabídku zaměstnání. Přijímání končí dnem nástupu do zaměstnání. (KOUBEK, 2007)

Základním krokem je bezesporu vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Podpisem smlouvy vzniká mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem pracovněprávní vztah. Smlouva by měla být probírána spolu s pracovníkem, který má právo vyjednávat. Pracovní poměr také vzniká jmenováním (např. u státních jednotek) či volbou. U přijímání zaměstnanců z interních zdrojů bývá vypracován pouze dodatek k pracovní smlouvě. (KOUBEK, 2007)

Ještě před podpisem pracovní smlouvy, je povinností pracovníka personálního útvaru, seznámit nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývající jak z pracovního poměru, tak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Povinností pracovníka před podpisem pracovní smlouvy je absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. (KOUBEK, 2007)

Po podpisu pracovní smlouvy bývá pracovník zařazen do personální evidence. To zahrnuje pořízení jeho osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Mezi základní údaje o zaměstnanci se považují následující (KOUBEK, 2007):

- příjmení (rodné příjmení), jméno, titul;
- datum a místo narození;
- rodné číslo;
- rodinný stav a informace o vyživovaných dětech;
- adresa trvalého či přechodného bydliště, telefonní číslo;
- národnost/státní příslušnost;

- zdravotní stav;
- kvalifikace pracovníka (vzdělání, praxe);
- informace o případném pobíraném důchodu a jeho druhu;
- datum vzniku pracovního poměru;
- pracovní zařazení;
- místo pracoviště v organizaci.

V případě přijímání pracovníka z externích zdrojů, je nutno převzít od jeho minulého zaměstnavatele zápočtový list, který slouží k potřebám důchodového pojištění. Organizace je nadále povinna podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění k příslušným institucím. (KOUBEK, 2007)

Dalším krokem je seznámení pracovníka s jeho nadřízeným, který vysvětlí pracovníkovi jeho práva a povinnosti a seznámí jej s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Nadřízený seznámí pracovníka s ostatními pracovníky na daném oddělení a v případě jeho zaškolení je mu přidělen školitel. Je také nezbytností poskytnout informace o sociálně hygienických podmínkách (šatny, toalety, umývárny, možnost stravování apod.). (KOUBEK, 2007)

Na závěr je pracovník uveden na své pracovní místo, kde jsou mu přiděleny pracovní nástroje potřebné pro výkon práce a pracovní úkoly. (KOUBEK, 2007)

V organizacích bývá zvykem poskytnout novému zaměstnanci tzv. příručku pracovníka. Jedná se o brožuru, která shrnuje základní informace o společnosti, základních pracovních podmínkách, odměňování, o tom jak nahlásit svou nepřítomnost, udělování volna. Dále příručka smí obsahovat (ARMSTRONG, 2007):

- postupy – disciplinární, pro přiznávání kvalifikace, při stížnostech nebo při povyšování pracovníků;
- možnosti vzdělávání a další sociální program pro pracovníky;
- cestovné, možnosti stravování a občerstvení;
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce;

- pravidla pro telefonování, pro používání elektronické pošty či pro korespondování.

2.3.2 Proces adaptace zaměstnanců

S přijímáním zaměstnanců souvisí proces adaptace pracovníka v organizaci. Adaptace je zajišťována formálně jak personálním útvarům a nadřízeným, ale také neformálně spolupracovníky. Hlavním cílem tohoto procesu je co nejrychlejší zařazení pracovníka do kolektivu i organizace, ztotožnění se s cíli společnosti a získání potřebných znalostí a dovedností k výkonu práce. Adaptace je tedy spojována se vzděláváním. Je nutností rozvíjet pracovníkovi schopnosti, aby byl schopný vykonávat svou práci a dosahoval tak požadovaných výsledků. (KOUBEK, 2007)

Adaptace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti (KOUBEK, 2007):

- 1) Celopodniková adaptace – společná pro všechny zaměstnance zajišťující obecné informace.
- 2) Útvarová adaptace – určená pro pracovní týmy v určitém organizačním stupni zahrnující konkrétní informace dané jednotky.
- 3) Adaptace na pracovní místo – určuje konkrétní požadavky na dané pracovní místo.

2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Program vzdělávání zaměstnanců je důležitou složkou řízení lidských zdrojů. Vzdělávání je nástrojem rozvoje zaměstnanců – jedná se o zdokonalování, rozšiřování, prohlubování profesní způsobilosti jedince a tím přispívá ke zvýšení výkonnosti pracovníků i organizace jako celku. (DUDA, 2008)

Cíle vzdělávání zaměstnanců (DUDA, 2008):

- Rozvoj schopností zaměstnanců, který povede k jejich vyššímu pracovnímu výkonu.

- Budoucí příjem zaměstnanců z interních zdrojů podniku.
- Minimalizovat čas zaškolení a adaptace zaměstnanců pracujících na nově vzniklých pracovních místech, nebo povýšených či přesunutých zaměstnanců. Aby byli schopni vykonávat novou práci rychle a s nízkými náklady.

Schopnosti lidí jsou formovány z oblasti všeobecného vzdělávání, oblasti kvalifikace a oblasti rozvoje. **Oblast všeobecného vzdělávání** je orientována na sociální rozvoj jedince (formování osobnosti). Tato oblast je kontrolovaná státem. **Oblast kvalifikace** zahrnuje základní přípravu na povolání – mimo vzdělávací systém organizace, orientaci pracovníka – zapracování pracovníka, formování jeho schopností odpovídajících pracovnímu místu, doškolení (training) – doplnění nových znalostí potřebných k vykonávání pracovního místa a přeškolení (retraining, rekvalifikace) – formování pracovních schopností k novému povolání. **Oblast rozvoje** zahrnuje široké spektrum znalostí a dovedností zaměstnance, získané pomocí dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. V této oblasti se projevuje formování osobnosti pracovníka, rozvoj je zaměřen na budoucí kariéru pracovníka. (KOUBEK, 2007)



Obrázek 2 Systém formování pracovních schopností člověka (Zdroj KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.)

2.4.1. Fáze vzdělávacího programu

Součástí vzdělávacího programu jsou následující čtyři kroky (KOUBEK, 2007):

- 1) Identifikace potřeby vzdělávání
- 2) Plánování vzdělávání
- 3) Realizace metod vzdělávacího procesu
- 4) Hodnocení výsledků vzdělávacího programu

Identifikace potřeby vzdělávání

Posouzení zda pracovníky dále vzdělávat je založeno na odhadech a aproximativních postupech. Měření kvalifikace a vzdělání pracovníka lze pouze dle jeho dokončeného školního vzdělání a dle praxe. Individuálně lze posoudit schopnosti a vlastnosti pracovníka, jeho talent, přístup k práci a postoje. Samotná identifikace potřeby je obtížná. (KOUBEK, 2007)

V organizacích se postupuje při zjišťování potřeby vzdělávání tak, že se zjistí údaje (KOUBEK, 2007):

- *o celé organizaci* – údaje o organizační struktuře, výrobním programu apod. Důležité jsou informace o počtu, struktuře a pohybu zaměstnanců, o využívání kvalifikace a pracovní doby ad.
- *o jednotlivých pracovních místech a činnostech* – specifikace a požadavky na vykonávání pracovní činnosti.
- *o jednotlivých zaměstnancích* – informace získané například z personálního systému.

Tyto údaje zpřístupní informace o současné situaci vzdělání pracovníků v organizaci a pomáhá zhodnotit požadavky na další vzdělávání. Na základě výše uvedených údajů se pomocí následujících metod analyzuje potřeba vzdělávání. Mezi metody se řadí například analýzy dotazníků z oblasti názorů, postojů, statistických údajů o organizaci, pracovnících či pracovních místech, analýzy informací získaných od manažerů týkajících se vzdělávání a kvalifikace nebo rozbor a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. (KOUBEK, 2007)

Plánování vzdělávání

Plán by měl zahrnovat obsah vzdělávání, komu bude vzdělávání poskytnuto (jednotlivcům, skupinám), jakým způsobem bude vzdělávání probíhat (v/mimo organizaci při výkonu práce, výukové metody, pomůcky, režim), kým bude provozováno (internisty nebo externisty, organizace, vzdělávací instituce), kdy (časový plán), kde (místo konání, zajištění dopravy, stravování, veřejná či soukromá instituce), s jakými náklady a s jakými hodnotícími metodami (kdo/kdy bude hodnotit). (KOUBEK, 2007)

Metody vzdělávání

Nejpoužívanější metody vzdělávání se dají rozdělit do dvou základních skupin. První skupinou jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Tyto metody jsou vhodné pro vzdělávání dělnických profesí. Druhou skupinu tvoří metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště a jsou vhodné pro vedoucí pracovníky a specialisty. V organizacích se však projevují kombinace obou skupin metod u vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. (KOUBEK, 2007)

Mezi metody používané ke **vzdělávání na pracovišti** patří například (KOUBEK, 2007):

- *Instruktaž při výkonu práce* – používá se k jednorázovému zaškolení nového pracovníka.
- *Coaching* – dlouhodobější proces vzdělávání nadřízeným či školitelem, který provádí pravidelné kontroly pracovního výkonu pracovníka.
- *Mentoring* – jedná se o dobu coachingu. Rozdíl je v tom, že si pracovník vybírá svého mentora (osobní vzor) a ten mu radí, stimuluje jej a pomáhá mu i v jeho kariéře.
- *Asistování* – pracovník, který absolvuje proces vzdělávání, se učí od přiděleného pracovníka. Pracovník nahlíží jeho práci a pomáhá mu s pracovními úkoly a postupem času získává takové schopnosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci sám.
- *Rotace práce (cross training)* - tato metoda se používá většinou u nastávajících řídicích pracovníků či absolventů škol. Jedná se o to, že pracovník po určité

časové období vykonává svou práci v určité části organizace (pracovních místech, úsecích).

- *Pracovní porady* – účastníci porad se seznamují s problémy organizace, názory či zkušenostmi členů porady.

Do metod druhé skupiny **vzdělávání mimo pracoviště**, využívané především k hromadnému vzdělávání, řadíme například (KOUBEK, 2007):

- *Přednáška či přednáška spojená s diskuzí* (seminář).
- *Demonstrování* – přenos teoretických znalostí do praxe. Názorná ukázka za použití audiovizuální techniky, počítačů, předvádění pracovních postupů či obsluhy zařízení v jednotlivých dílnách apod.
- *Případové studie* – metoda používaná u vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, kdy řeší společně nebo samostatně určitý organizační problém či problémy a snaží se navrhnout jeho řešení.
- *Brainstorming* – varianta případové studie. Skupina pracovníků je vyzvána k řešení problému, každý navrhuje způsoby řešení a poté je uspořádána diskuze pro vybrání optimálního návrhu.
- *Hraní rolí* – účastníci dostanou určitou roli a řeší konkrétní situaci. Tato metoda je určena pro manažery, výsledkem je zvládnutí sociálních vlastností a umění ovládnutí emocí.
- *Assessment centrum* – tato metoda patří mezi vysoce hodnocené a moderní. Zahrnuje nejen výběr pracovníků, ale také jejich vzdělávání. Počítačem jsou vybírány úkoly a problémy, které musí účastník řešit. Počítačem je poté vyhodnoceno řešení a účastník může porovnat své výsledky s optimálními.
- *E-learning* – toto vzdělávání probíhá pomocí počítačů. Účastníkům pomáhají se učit dle schémat, grafů a obrázků a jsou jim nabízeny různé testy a cvičení, kdy si mohou kontrolovat své nově získané poznatky.

Hodnocení výsledků vzdělávacího programu

V případě hodnocení výsledků vzdělávání v organizaci je stejně obtížné, jako zjištění potřeby vzdělávání. A to z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělávání, jak už bylo řečeno, jsou obtížně měřitelné. Hlavním problémem je stanovení kritérií hodnocení a určení,

kdy provést hodnocení. Zda ihned po provedení vzdělávacího programu či s určitým časovým odstupem. (KOUBEK, 2007)

Proces hodnocení vzdělávání se především zaměřuje na následující oblasti (KOUBEK, 2007):

- Použití nástrojů při vzdělávání – jaké byly použity metody, technické vybavení, časový plán a obsahová stránka vzdělávání.
- Vyjádření názorů účastníků.
- Získané nové znalosti a dovednosti – provádí se testování účastníků.
- Vzdělání vs. praxe – analyzuje se, do jaké míry se projevují nově nabyté znalosti a jak se změnilo pracovní chování účastníků.

První tři zkoumaná kritéria mají širší způsob měřitelnosti. Nadřízený pracovník by měl sledovat, do jaké míry pracovníka vzdělávání ovlivnilo, jestli mu prospělo. V praxi je tento proces problematický. (KOUBEK, 2007)

2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců patří mezi základní úkoly manažerů. Ti by měli být schopni ohodnotit pracovní výkon zaměstnance za určité časové období, stanovit nové výkonové cíle a plánovat zaměstnancům další rozvoj. Hodnocení je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců a také zdrojem komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. V praxi s tímto úkolem vypomáhá manažerům personální útvar, jelikož manažeři se této problematice dosti nevěnují, přitom zpětná vazba pro zaměstnance je důležitým motivačním faktorem. (Meritum Personalistika, 2011)

2.5.1 Metody hodnocení zaměstnanců

Metody používané pro hodnocení pracovníků se dají rozdělit do několika základních skupin (Meritum Personalistika, 2011):

- 1) **Hodnocení z hlediska předmětu hodnocení**
- 2) **Hodnocení z hlediska použitých nástrojů**
- 3) **Hodnocení z hlediska hodnotitele**
- 4) **Hodnocení z hlediska času**

První metody hodnocení se dále člení na metody používané k hodnocení výsledků práce, metody k posouzení pracovního chování zaměstnanců a metody k posouzení schopností a potenciálu zaměstnanců. (Meritum Personalistika, 2011)

Do druhé skupiny metod se řadí například následující metody (Meritum Personalistika, 2011):

- *Hodnocení dle dohodnutých cílů* – tato metoda je použitelná tam, kde lze pracovní výsledky posoudit či změřit. Jedná se například o hodnocení v oblasti prodeje, nákupu, personálního řízení. Pravidelně se kontrolují výsledky pracovníků či skupin pracovníků na základě stanovených cílů.
- *Hodnocení dle plnění norem a standardů* – skutečně odvedená práce pracovníky je srovnávána se stanovenými normami či standardy. Stanovené hranice lze chápat za požadovaný pracovní výkon zaměstnance, který by měl splňovat.
- *Assessment centrum* – jak je již uvedeno, tato metoda má široké uplatnění, angažuje se i ve výběru či hodnocení vzdělávání pracovníků. Tato metoda je z hlediska času a financí náročná, používá se tedy pouze u hodnocení manažerů a specialistů. Jedná se o manažerské hry, případové studie apod.
- *Personální a manažerský audit* – probíhá pomocí externích poradců, nabízí tak vnější a nezávislý nadhled na hodnocení. Tato metoda se používá při změně podnikové strategie či při změně organizační struktury.

Do třetí skupiny metod, tedy hodnocení z hlediska hodnotitele, řadíme například následující metody (Meritum Personalistika, 2011):

- *Zaměstnanec hodnotí přímý nadřízený* – nadřízený zná obsah pracovníků práce a dokáže posoudit plnění pracovních cílů. Tato metoda patří mezi základní metody hodnocení.
- *Sebehodnocení zaměstnanců* – sebehodnocení doplňuje výše uvedenou metodu. Cílem je, aby zaměstnanec se zpětně zamýšlel nad svou prací a jejími výsledky a současně uvažoval o možnostech zlepšení. Nadřízenému je tak poskytována zpětná vazba.
- *Hodnocení probíhající mezi zaměstnanci navzájem* – tato metoda se používá u skupinových projektů, nabízí tak pohled individuálnímu pracovníkovi jak se na jeho práci dívají kolegové.
- *Hodnocení vedoucích projektových týmů* – hodnocení je prováděno členy týmu, týká se otázek o dostatečných informacích k projektu, o řízení vedoucího týmu apod.
- *Hodnocení zaměstnanců a manažerů interními x externími zákazníky* – hodnocení ze strany interních zákazníků se zaměstnanci snaží zachytit jejich potřeby a požadavky; hodnocení ze strany externích pracovníků jsou prováděny písemně pomocí hodnotících formulářů.
- *360° zpětná vazba*¹ – tato metoda spočívá v hodnocení zaměstnance z více zdrojů, je tak zároveň hodnocený nejen sebou, ale také spolupracovníky, s nimiž každý den přichází do styku (např. nadřízený, kolegové, podřízený), zpětnou vazbu může získat i od zákazníků či dodavatelů. Metoda hodnocení je anonymní, zaměstnanec by neměl poznat, kdo daný dotazník vyplnil, pouze je třeba odlišit hodnocení nadřízeného. Metoda vypovídá o tom, jak zaměstnanec vykonává svou práci.

Z hlediska času probíhá hodnocení pracovníků (Meritum Personalistika, 2011):

- *Průběžně* – toto hodnocení v sobě zahrnuje určitý systém sledování výkonu zaměstnanců, jež záleží na domluvě mezi pracovníkem a manažerem. Frekvence kontroly by měla být vyvážená, ne moc častá nebo ani skoro žádná kontrola.

¹ 360° zpětná vazba. *360zpetnavazba* [online]. [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>

Průběžné hodnocení přináší podněty k operativnímu vedení, včasnému rozpoznání problému a jeho řešení, průběžné motivaci pracovníka či poskytnutí pomoci a rozvoj dovedností pracovníka.

- *Pravidelně* – toto hodnocení v sobě zahrnuje výsledky průběžného hodnocení za určitý časový interval. Frekvence je předem stanovena, bývá roční či pololetní hodnocení. Hodnocení přináší informace o hodnocení pracovních výsledků, pracovního a sociálního chování, hodnocení odborných kompetencí a potenciálů rozvoje zaměstnance. Výstupem je stanovení nových pracovních a rozvojových cílů na následující období.
- *Ve zkušební době* – toto hodnocení přispívá ke zjištění, jak se pracovník adaptoval na nové pracovní pozici.

2.5.2 Proces hodnocení

Proces hodnocení je opakující se složkou řízení lidských zdrojů a je charakterizován jako trvalý. Proces začíná dnem přijetím zaměstnance a končí dnem ukončení pracovní smlouvy se zaměstnancem. Tento proces v sobě zahrnuje několik základních kroků. (Meritum Personalistika, 2011)

Prvním krokem je bezprostřední stanovení pracovních cílů a očekávání a vytvoření standardů, které slouží k měření pracovníkovi výkonnosti. S tímto krokem by měl být zaměstnanec seznámen ještě před zahájením pracovního poměru, kdy v první den práce by se měl dozvědět o způsobu hodnocení. V průběhu pracovního výkonu je zaměstnanec neformálně kontrolován, jak je již popsáno v průběžném hodnocení pracovníků. Dalším krokem je formální písemné hodnocení. Tato hodnocení mohou mít podobu jednostránkového formuláře nebo mohou být až několika stránková s příloženým doprovodným dopisem. Mělo by se vycházet s cílů a standardů a hodnocení by mělo být podloženo příklady a zmiňovat významné události. Dále jsou zde zahrnuty tzv. hodnotící rozhovory se zaměstnanci. Rozhovor doplňuje formalizované hodnocení, měl by vyznívat pozitivně a zaměřit se na odstranění případných problémů pomocí manažera. Výsledkem tohoto procesu je stanovení nových cílů, očekávání a standardů. Komunikace mezi manažerem a zaměstnancem umožňuje

diskutovat o těchto věcech, případně je pozměnit k dalšímu hodnotícímu období. (Meritum Personalistika, 2011)

2.5.3 Cíle a obsah pravidelného hodnocení

Obsah pravidelného hodnocení je tvořen následujícími oblastmi (Meritum Personalistika, 2011):

- Hodnocení osobního výkonu zaměstnance, splnění jeho stanovených pracovních cílů.
- Hodnocení pracovního chování – liší se dle pracovního zařazení, u vedoucích zaměstnanců se hodnotí vůdcovské chování a podpora a rozvoj zaměstnanců, kdežto u zaměstnanců na nižších pozicích se hodnotí osobní efektivita, kvalita práce, orientace na zákazníka, sklon k inovacím a zapojení pracovníka do týmové práce.
- Hodnocení schopností a potenciálu – u tohoto hodnocení se používají např. modely schopností (modely vymezují požadované schopnosti k určitému pracovnímu místu) či matice schopností (matice slouží k definování úrovně jednotlivých schopností odpovídajícím stupňům).
- Shrnutí výsledků hodnocení, jejich formulace – celkové hodnocení bývá shrnuto do několika stupňů (např. vynikající, velmi dobrý, plně uspokojivý, uspokojivý, neuspokojivý). Stupně bývají ještě slovně popsány. Součástí shrnutí výsledků mohou být i vývojové tendence zaměstnance – rostoucí, klesající tendence.

Z hodnocení zaměstnanců by měly vyplynout návrhy na další pracovní činnosti, odborný rozvoj, pracovní postup a odměňování zaměstnance. (Meritum Personalistika, 2011)

2.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování je nástrojem motivace zaměstnanců a zahrnuje peněžitou a nepeněžitou formu. Peněžitá forma v sobě zahrnuje mzdu, plat a peněžní odměny. Do nepeněžité formy se zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody nebo také např. přidělení vybavené kanceláře, přidělení určitého stroje či zařízení (klimatizace, počítač aj.). Systém odměňování se může odvíjet od vykonávané práce, za odvedenou práci, výkon pracovníka, od jeho schopností, veřejného uznání zásluh, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, péče o pracovní prostředí atd. (KOUBEK, 2007)

2.6.1 Úkoly systému odměňování

Proces odměňování by měl zahrnovat následující soubor úkolů (ARMSTRONG, 2007):

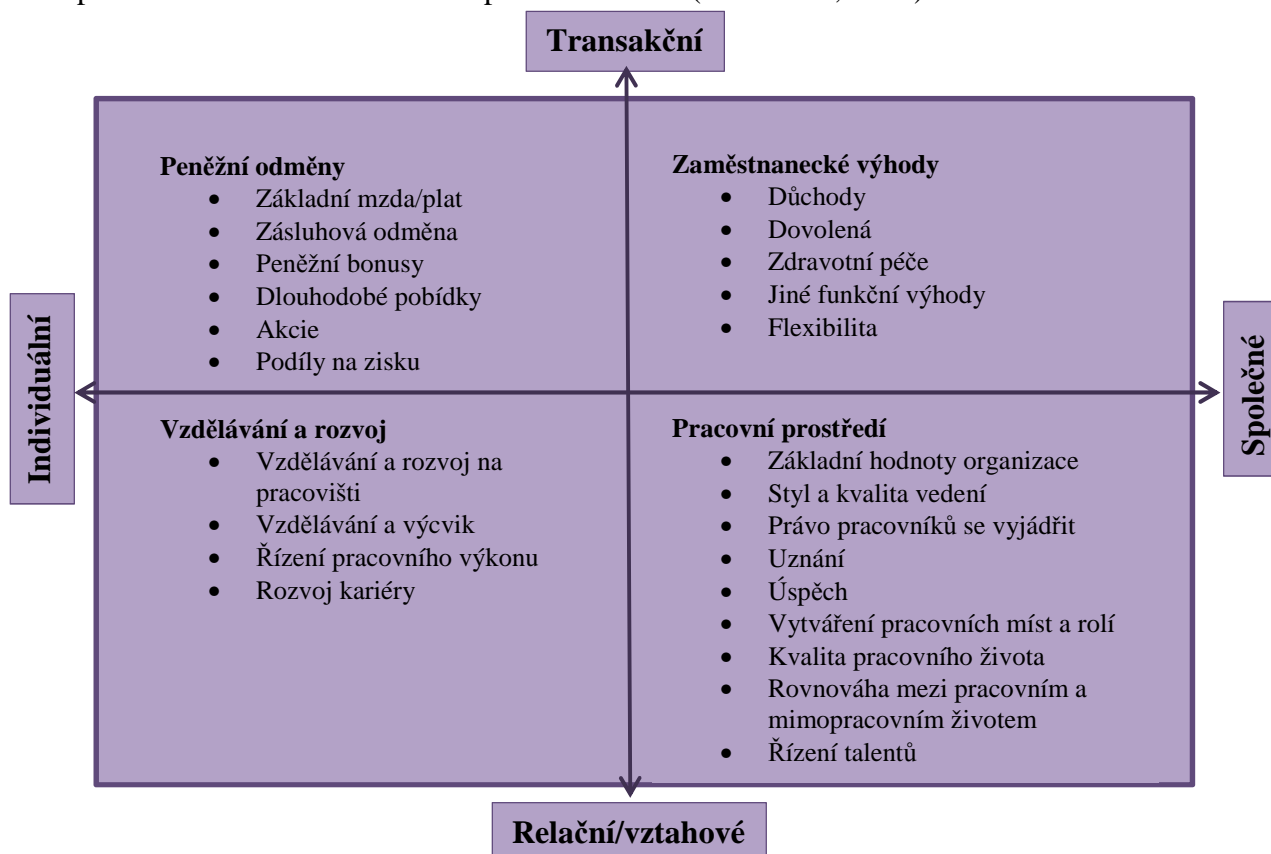
- odměňování zaměstnanců dle toho, jak si jich organizace cení,
- odměňování zaměstnanců za hodnotu, kterou v organizaci tvoří,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasně dané, co je důležité,
- tvořit kulturu výkonu,
- motivovat a získávat oddanost a angažovanost pracovníků,
- získávat a udržovat si vysoce kvalitní pracovníky,
- tvoření procesů celkového odměňování, v sobě zahrnující peněžní i nepeněžní odměny,
- tvořit pozitivní mezilidské vztahy v organizaci a psychologickou smlouvu,
- spojovat postupy v odměňování s cíli podnikání a hodnotami pracovníků,
- fungovat spravedlivě,
- tvořit systém rovného odměňování,
- působit důsledně, transparentně, průhledně a srozumitelně.

Podobu odměňování ovlivňuje organizace, pracovník, ale i vnější faktory. Do vnějších faktorů je zahrnován populační vývoj, situace na trhu (úroveň zaměstnanosti), profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a

sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací aj., organizace musí řešit následující otázky (KOUBEK, 2007):

- 1) Úroveň mezd a platů.
- 2) Vnitřní strukturu mezd a platů.
- 3) Placení jednotlivců.
- 4) Platit za výsledky nebo odpracovaný čas?
- 5) Zvláštnosti v odměňování specialistů a manažerů.
- 6) Zaměstnanecké výhody a příplatky.
- 7) Řízení a kontrola mezd a platů.
- 8) Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.

Vyřešením těchto otázek se organizaci naskytují odpovědi, které rozhodují o efektivnosti, motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém pracovním klimatu, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků ad. (KOUBEK, 2007)



Obrázek 3 Model celkové odměny (Zdroj ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-802-4714-073.)

Obrázek vyznačuje čtyři kvadranty. Horní dva kvadranty znázorňují transakční odměny, které jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků. Dolní dva kvadranty zvyšují hodnotu transakčních odměn. (ARMSTRONG, 2007)

2.6.2 Mzdové formy

Mzdové formy, kterými mohou být zaměstnanci odměněni (KOUBEK, 2007):

- Časová mzda a plat – hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za vykonanou práci.
- Úkolová mzda – zaměstnanec dostane mzdu za každou jednotku práce, kterou odvede.
- Podílová (provizní) mzda – pracovníkova mzda se odvíjí od prodaného množství.
- Mzdy za očekávané výsledky práce – pracovník se zaváže vykonat nebo odvádět během určitého období určitý soubor prací. Do této kategorie patří smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem nebo programová mzda.
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti – mzda se odvíjí od vykonávaných úkolů různých pracovních míst. Organizace se mohou zaměřit na rozšiřování znalostí a dovedností nebo o jejich prohlubování na vyšší úroveň.
- Mzdy a platy za přínos – kombinace odměňování za dosavadní výkon a za budoucí úspěšnost.
- Dodatkové mzdové formy – většinou odměňují výkon nebo zásluhy, popř. obojí. Mohou být vázány na individuální či kolektivní výkon, periodické či jednorázové. Níže jsou uvedené konkrétní případy dodatkových forem.

Příklady dodatkových mzdových forem

Odměna za úsporu času – tato odměna je vhodná pro dělnické profese, pokud pracovník splní úkol dříve, než stanovuje norma. Rozlišují se tři typy této odměny (KOUBEK, 2007):

- Halseyho prémiový systém – jestliže pracovník splní pracovní úkol dříve, než mu uděluje norma, dostane hodinovou mzdu plus prémii za úsporu času.

- Rowanův systém – prémie za uspořené čas není pevná, odvíjí se od procenta uspořeného času.
- Bedauxův systém – prémie se stanovuje podle počtu normovaných jednotek za určité časové období odvedených nad standard.

Prémie – bývají vypláceny k úkolové či časové mzdě a to buď periodicky, nebo jednorázově. (KOUBEK, 2007)

Osobní hodnocení – bývá počítáno určitým procentem základního platu, bývá stanoveno procentní maximum. (KOUBEK, 2007)

Podíly na výsledcích hospodaření organizace – podíl na zisku, podíl na výnosu či výkonu. Mezi pracovníky bývá rozděleno pevné procento ze zisku organizace. Procento může být buď pro všechny pracovníky stejné, nebo diferencované. (KOUBEK, 2007)

Zaměstnanecké akcie – pracovníkům jsou nabízeny akcie ke koupi, za určitou cenu. Tato pobídka závisí na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace. (KOUBEK, 2007)

Příplatky - mají dvojí podobu, povinné (zakotvené v právních normách) a nepovinné. Do povinných příplatků se řadí příplatek za přes čas, práci ve svátek, v sobotu a v neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za zastupování apod. Mezi nepovinné příplatky se řadí příplatky na dopravu do zaměstnání, na oděv, ubytování a další příplatky souvisejícím s prací. (KOUBEK, 2007)

Ostatní výplaty - do těchto výplat patří 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, k životnímu či pracovnímu výročí apod. Patří sem také náborový příplatek, který má přilákat pracovníka, odstupné. (KOUBEK, 2007)

V systému odměňování hrají důležitou roli vedoucí pracovníci, jelikož dokáží nejlépe posoudit zaměstnancův pracovní výkon. Úlohou personálního útvaru v systému odměňování je vytváření systému a jeho zlepšování, dohlíží na dodržování zákonů a spravuje personální systém. (KOUBEK, 2007)

3 METODY POUŽITÉ PRO ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Pro zpracovávání diplomové práce byly použity následující metody:

- Dotazníková metoda použita pro zjištění spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.
- Absolvování individuálních rozhovorů s ředitelkou úseku Řízení lidských zdrojů – na základě těchto rozhovorů jsem získala potřebné doplňující informace k zpracování analytické části práce.
- Analyticko - syntetické metody
 - a) Analýza potřebných firemních dokumentů a jejich zpracování, zjišťování firemních procesů.
 - b) Shrnutí analytické části pomocí matice SWOT analýzy – tato analýza mi přinesla pohled na vnitřní situaci ve společnosti, její silné a slabé stránky a vnější faktory, které definují příležitosti a hrozby analyzované společnosti.

4 ANALÝZA PROBLÉMU

Tato část práce se zaměřuje na rozbor personálních činností ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., kterou nejdříve představím a popíši konkrétní činnosti prováděné společností v rámci řízení lidských zdrojů. Dále se zde nachází analýza výsledků dotazníkového šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců a na závěr je sestavena matice SWOT.

4.1 Charakteristika společnosti

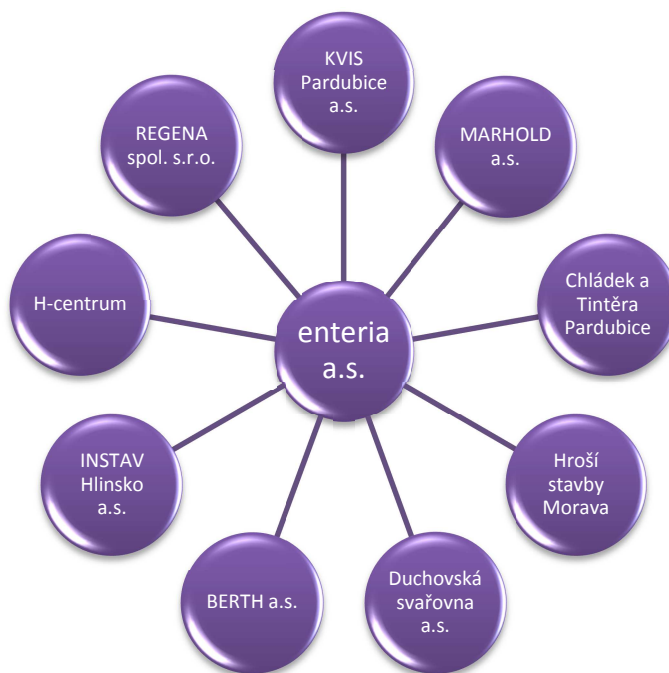
Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. (dále jen CHT) na trhu působí již od roku 1994, kdy se odštěpila od stejnojmenné litoměřické společnosti. Byla založena jako společnost s ručením omezeným a v roce 1996 se transformovala na akciovou společnost. Od roku 2008 je součástí nově založeného holdingu enteria a.s.²

Holding enteria a.s. byl založen, aby sdružoval malé a střední české podniky působící ve stavebnickém oboru. Holding vystupuje jako správní, řídicí a servisní prvek skupiny podniků a snaží se zajistit lepší fungování a budoucí rozvoj. Holding enteria plní funkci vlastníka či spoluvlastníka skupiny podniků, poskytuje jim kompletní servis v oblasti všeobecných podpůrných činností. Mezi podpůrné činnosti se řadí například tvorba strategických plánů, marketing, řízení lidských zdrojů, finanční řízení atd. Dále se stará o nadstavbové činnosti v oblasti vyhledávání, přípravy a developingu nových projektů pro státní i soukromé investory, zavádí nové progresivní metody v oboru a vyhledává nové akvizice pro další růst a rozvoj skupiny podniků.³

² Profil. *Chládek & Tintěra Pardubice* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.cht-pce.cz/index.php?id=1&lng=cz>

³ Profil. *enteria: nová dimenze českého stavebnictví* [online]. 2012 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.enteria.cz/cz/o-enterii/profil/>

Posláním holdingu je majetková a funkční integrace podniků s cílem posílit jejich globální konkurenceschopnost.⁴



Obrázek 4 Členové holdingu enteria a.s. (Zdroj Členové skupiny [online], 2012 [cit. 2012-01-22], Dostupné z: <http://www.enteria.cz/cz/clenove-skupiny/> Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.)

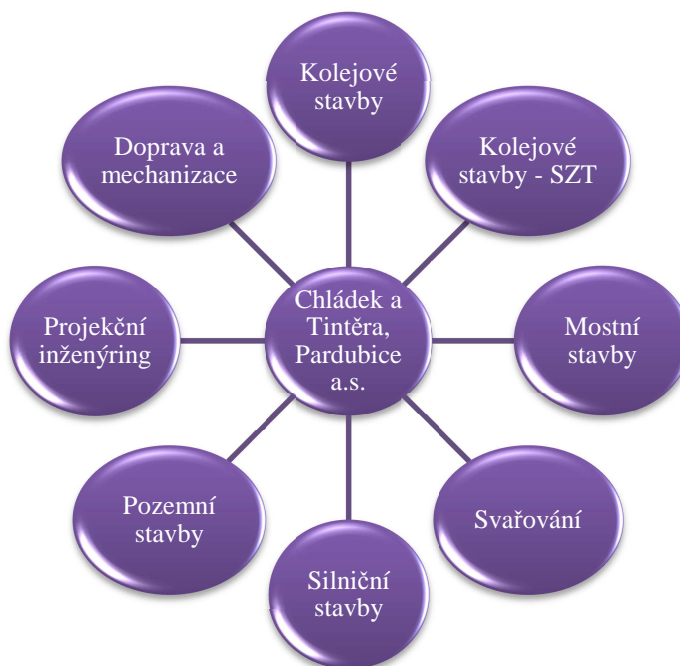
Společnost CHT byla zapsána do obchodního rejstříku v Hradci Králové k datu 1. července 1996. Sídli na adrese K Vápence 2677, 530 02 Pardubice – Zelené Předměstí. Základní kapitál je složen ve výši 8 300 tis. Kč a je splacen v celé své výši. Jediným a stoprocentním akcionářem je firma enteria, a.s.⁵

Hlavním předmětem podnikání jsou veškeré služby, které zahrnují oblasti výstaveb, rekonstrukcí a oprav technických infrastruktur státu a obcí, kam se řadí koleje, silnice, vodovody a kanalizace, ale také v segmentu pozemního stavitelství, do kterého patří občanské, průmyslové, bytové, sociální a nemocniční stavby. Dále společnost soustřeďuje a rozvíjí svou činnost v podobě informačních produktů v oblasti projekce a stavební diagnostiky, investičního a realizačního inženýringu, který zahrnuje i

⁴ Filozofie. *enteria: nová dimenze českého stavebnictví* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.enteria.cz/cz/o-enterii/filozofie/>

⁵ *Obchodní rejstřík.cz* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/chladek-a-tintera-pardubice-a-s-25253361/>

developerské projekty. Na českém trhu je společností jedničkou termitového svařování kolejnic a budováním bezстыkových kolejí.⁶



Obrázek 5 Divize společnosti (Zdroj *Chládek & Tintěra Pardubice* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.cht-pce.cz/index.php?id=1&lng=cz>)

Chládek a Tintěra je akciovou společností a dle zákona musí mít řídicí orgány – představenstvo, valnou hromadu a dozorčí radu. Nejvyšším výkonným orgánem je Výkonná rada akciové společnosti, tvořená generálním ředitelem a řediteli jednotlivých úseků. Organizační struktura má dvoustupňové řídicí uspořádání. (CHLÁDEK, 2004)

Společnost působí z velké části na území České republiky, největší pole působnosti má ve východních Čechách, ve východní části středních Čech a na střední Moravě, od roku 2002 pokryla také pole působnosti v jižních Čechách. Společnost se i z malé části realizovala na území Slovenské republiky.⁷

⁶ Profil. *Chládek & Tintěra Pardubice* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.cht-pce.cz/index.php?id=1&lng=cz>

⁷ Profil. *Chládek & Tintěra Pardubice* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.cht-pce.cz/index.php?id=1&lng=cz>

V současné době společnost působí na celém území České republiky. Holding enteria dostal nabídku spolupracovat s holdingem enteria Arabien Ltd. na zahraničním trhu. Této nabídce chce vzhledem k současné situaci na českém trhu využít.

Nejvýznamnějšími zákazníky společnosti jsou např. Správa železniční dopravní cesty (České dráhy), Železnice Slovenské republiky, Pardubický kraj, Město Pardubice a další.

Hlavní odlišností společnosti je podniková kultura vycházející z nadprůměrného lidského a sociálního kapitálu pracovního kolektivu, která se následně promítá do komfortní obsluhy zákazníků společnosti. Zakladatelský slogan společnosti „*Firma lidí pro lidi*“ dodal vzniku společnosti kompaktní pracovní tým, identifikovaný s podnikovými cíli a firemní kulturou.⁸

4.1.1 Evidence zaměstnanců

Na počátku loňského roku bylo u CHT zaměstnáno 466 pracovníků. Na počátku letošního roku společnost zaměstnávala 404 zaměstnanců, z nichž téměř jednu polovinu pracovníků tvoří technici a inženýři.⁹

Společnost vede informační systém Maconomy, který umožňuje rozvoj a propojení všech firemních informací – ekonomické, výrobní, personální, poštu, telefony apod. Součástí systému je personální agenda, ke které mají přístup personalisté a IT pracovníci. Evidují se zde informace o každém pracovníkovi – tedy pracovníkova karta s jeho osobními daty, informace o dosaženém vzdělání mimo společnost i ve společnosti, informace o kvalifikaci, lékařských prohlídkách, dovolené ad.

⁸ Profil. *Chládek & Tintěra Pardubice* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.cht-pce.cz/index.php?id=1&lng=cz>

⁹ Tamtéž.

4.2 Plánování lidských zdrojů ve společnosti

Úsek personálního oddělení u CHT vytváří pozitivní a příznivé klima pro pracovníky působící v organizaci. Starají se o umístování pracovníků na příslušné pracovní pozice a dále pečují o jejich další rozvoj, kvalifikaci, rekvalifikaci či řešení nutnosti rozvázání pracovního poměru. Mezi další povinnosti personálního útvaru patří ochrana podniku v oblasti pracovně-právní a bezpečnosti práce. (CHLÁDEK, 2004)

Samotné plánování v oblasti lidských zdrojů se odehrává každoročně v úseku Řízení lidských zdrojů u holdingu enteria a.s. Holding se stará o vyhledávání a získávání pracovníků a snaží se sjednotit veškeré podmínky tvořené mezi podnikem a zaměstnanci u všech podniků, kteří jsou součástí tohoto holdingu. Samotné podniky se poté chovají na základě dohodnutých plánů.

Strategické řízení ve společnosti je souvislá činnost, která zkoumá v čtyřletém horizontu fungování samotné společnosti. Aby řízení zajistilo jeho bezproblémovou činnost, musí strategický plán poukazovat na několik možných variant vývoje. Ve společnosti se jedná spíše o měkké plánování, kde jeho základem je *marketingová strategie*, která se zaměřuje na analýzu okolí podniku. Zkoumá objektivní budoucí vývoj z prostředí např. politického, sociálních a hospodářských trendů, nabídky a poptávky po produktech (stávajících i nových), konkurence. Na základě prozkoumaného okolí se formulují cíle potřebné pro strategické změny uvnitř společnosti (personální strategie, finanční a investiční strategie ad.) a cíle možné pro částečné ovlivňování vývoje okolního prostředí, aby z toho plynuly výhody pro společnost (lobbying, rozvoj kontaktů a strategických aliancí, public relations ad.). (CHLÁDEK, 2004)

Příležitosti rozvoje společnost vidí v segmentu infrastrukturálních staveb a příbuzných oborech (dopravy, energetiky, zpracování odpadů aj.), ale také v činnostech řízených holdingem (tvorba a zavádění systémů řízení, vzdělávání pracovníků, finanční řízení atd.). Z hlediska dalšího růstu podniku se společnost zaměřuje na rozvoj produktu, rozvoj a diverzifikaci trhu. Snaží se o udržení stávajícího tržního podílu z důvodu kooperačních vztahů s existující konkurencí v sektoru. (CHLÁDEK, 2004)

Současná *personální strategie* v období ekonomické krize je udržovat velikost společnosti danou počtem zaměstnanců na stálé úrovni. Rozhodně společnost nechce snižovat počet zaměstnanců, jelikož nechce dopustit zmenšování se společnosti, což by poté mohlo vést k menšímu zviditelnění na trhu.

Velikým plusem společnosti je, že se v rámci holdingu realizuje ve věcech, které umí nejlépe. Společnosti holdingu se realizují především ve stavebnictví, kdy jedna zakázka se skládá z několika dílčích činností. Společnost CHT se zaměřuje pouze na činnosti, ve kterých je konkurenceschopná a které umí v proporcí cena-kvalita-míra vyhotovit. Zbylé procesy nakupují od těch společností, které je umí dělat lépe a naopak své výhody se snaží prodat své konkurenci. (CHLÁDEK, 2004)

Plánovací proces ve společnosti je dobře nastaven a vychází se základní strategie společnosti. Časově odpovídá potřebám společnosti a je řízen z mateřské společnosti. Významným hlediskem je, že jsou plány uskutečňovány na základě vnitřních i vnějších vlivů.

4.3 Získávání zaměstnanců

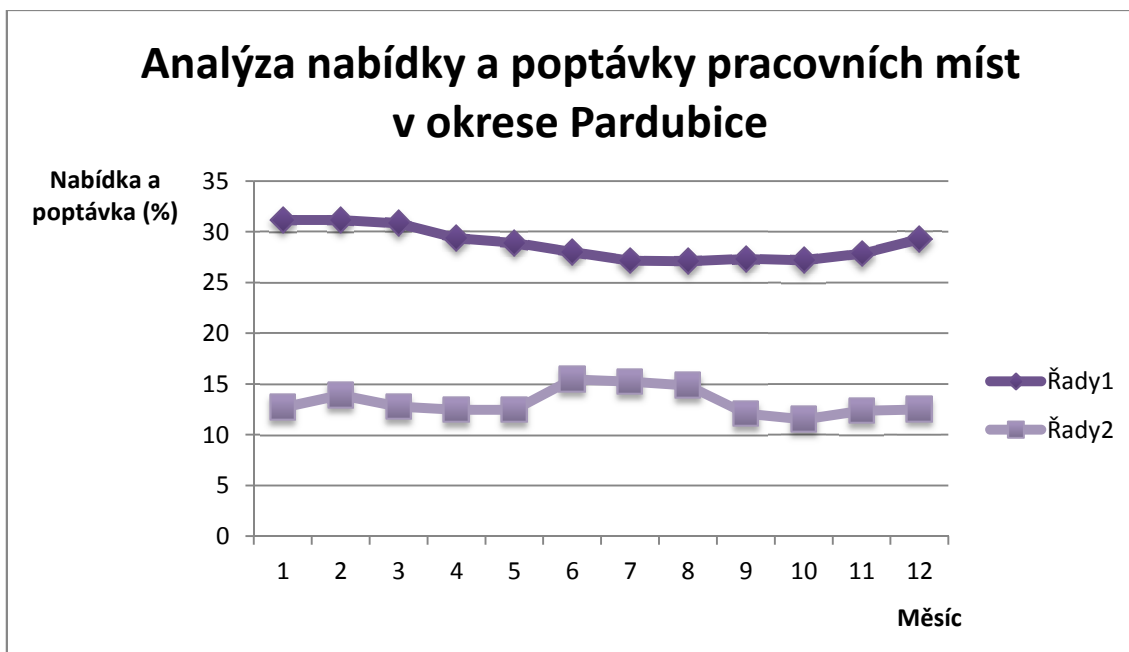
Vyhledávání nových zaměstnanců společnost věnuje velké úsilí. Společnost získává nové pracovní síly z externích zdrojů, kdy využívá služeb inzerce. V případě potřeby vystaví příslušný inzerát pro zájemce o zaměstnání ve společnosti na své webové stránky a využívá služeb inzerce v tisku. Očekává zájemce, kteří mají výuční list, středoškolské vzdělání či vysokoškolské vzdělání v jakémkoliv stavebním oboru. Nebojí se přijímat absolventy, kteří nemají praxi, jelikož nabízí organizovanou a systematickou podporu v získávání nových zkušeností a dovedností v praxi. Společnost uchazečům o zaměstnání nabízí dobré ohodnocení práce, které se bude odvíjet od pracovních schopností a výsledků, dále nabízí dynamický mladý pracovní kolektiv, prostor pro osobní růst, vyspělou a přátelskou firemní kulturu.¹⁰

¹⁰ *Firma Chládek a Tintěra Pardubice a.s. se představuje.* [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: http://www.cht-pce.cz/11_OsInfo/02pers/Inzerat.pdf

Společnost si navíc vede personální agendu, kde má uložené životopisy uchazečů, kteří samostatně oslovili společnost CHT. Jejich údaje si společnost ukládá se souhlasem uchazeče a v případě uvolnění pracovního místa ve společnosti, hledá holding enteria vhodného kandidáta o pracovní pozici i z těchto řad uchazečů.

Na grafu níže vidíme pohyb nabídky a poptávky na trhu práce za rok 2011 v okrese Pardubice. *Řada 1* představuje nabídku, tedy procento uchazečů o práci. *Řada 2* představuje poptávku po uchazečích. Je zřejmé, že nabídka se v průměru pohybuje kolem 29% z celkové nabídky na trhu a zhruba dvojnásobně převyšuje poptávku. Poptávka tvoří průměrně 14% a má kolísavý charakter. Do výpočtu jsem zahrнула data analyzovaných pracovních pozic, které by společnost CHT eventuálně obsazovala (všeobecní administrativní pracovníci, sekretáři a pracovníci pro zadávání dat a zpracování textů; ostatní úředníci; řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci na stavbách – kromě elektrikářů; řidiči a obsluha pojízdných zařízení; pomocní pracovníci v oblasti těžby, stavebnictví, výroby, dopravy a v příbuzných oborech).

Situace na trhu práce není překvapující, bývá pravidlem, že nabídka převyšuje poptávku a proto je v zemi určitá míra nezaměstnanosti. Co se týče obsazovaných pozic společností, neměla by mít problém s nedostatkem uchazečů a jelikož společnost disponuje kvalitním vzdělávacím programem, mohou tak být přijímáni i absolventi bez předchozí praxe. Avšak každá společnost hledá kvalitní a talentované pracovníky, je třeba brát velký důraz na přijímací řízení.



Graf 1 Nabídka a poptávka práce (Zdroj *Nabídka a poptávka na trhu práce* [online]. [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>)

Společnost si uvědomuje i kvality svých stávajících zaměstnanců a pro určité pracovní pozice vyhledává výběrová řízení pro zaměstnance, kdy tak čerpá z interních lidských zdrojů. V tomto případě vystaví inzerát ve firemním informačním systému Maconomy. Pokud je možné čerpat z interních zdrojů, společnost tak ušetří vyšší časovou a administrativní náročnost, která je spojena s výběrem nových zaměstnanců a také ušetří část vyčleněných personálních nákladů.

V případě potřeby zaměstnanců bych společnosti doporučila uveřejnění inzerátu pomocí internetových inzertních serverů či sociálních sítí. Osloví tak širší spektrum eventuálních uchazečů a navíc do této formy zveřejnění nemusí vynaložit žádnou peněžní částku a šetří tak náklady společnosti. Dále si myslím, že by společnost mohla využít spolupráce se středními školami a učilišti, odkud by získávala studenty na praxi. Stejně tak by bylo vhodné zavést tzv. Trainee program, který by byl určen pro absolventy škol.

4.4 Výběr a přijímání zaměstnanců

Veškeré úkoly týkající se obsazování pracovních pozic musejí vycházet z pravidla S.M.A.R.T. To znamená, že musí být jasně specifikované, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově ohraničené. Každému novému pracovníkovi jsou srozumitelně formulovány požadavky na pracovníka, jeho poslání ve společnosti a konkrétní přínos pro společné dílo. (CHLÁDEK, 2004)

4.4.1 Obsazování manažerských pozic

Obsazování vrcholových pozic probíhá buď pomocí výběrových řízení, nebo pomocí tendrů. Vedoucí pozice se ve společnosti dělí na liniové manažery a samotné specialisty. Liniový manažeři (ředitelé, vedoucí středisek a oddělení, stavbyvedoucí) jsou trvale pověřeni vedením určité skupiny lidí. Samotní specialisté (členové inženýrských skupin) jsou pověřováni řízením projektů, procesů nebo jinými úkoly, na které nejsou jiní pracovníci trvale přiřazeni. (CHLÁDEK, 2004)

Každý typ vedení má jinou prioritu řízení. Liniový manažeři se starají o vedení lidského kapitálu, o jeho růst a rozvoj, vytváření vhodných podmínek apod. Kdežto specialisté v oboru se starají o splnění konkrétního úkolu a dočasně rozdělují pracovní úkoly ostatním pracovníkům. (CHLÁDEK, 2004)

Při obsazování těchto manažerských pozic se pohlíží nejen na odborné znalosti a dovednosti v příslušném oboru, ale také na manažerské schopnosti, jako jsou například komunikativní schopnosti a osvojení manažerských technik. (CHLÁDEK, 2004)

4.4.2 Obsazování ostatních pozic

Pro ostatní volné pozice se uchazeči vybírají také formou výběrových řízení či tendrů. Mezi ostatní pozice se řadí výrobní (dělnické) profese, kdy je přímým nadřízeným stavbyvedoucí a vyšším nadřízeným příslušný ředitel úseku. K obsazování pozic

náměstků ředitelů úseků a všech stavitelů, techniků a administrativních pracovníků je přímým nadřízeným příslušný ředitel úseku a vyšším nadřízeným generální ředitel. Ředitelé úseků jsou do své funkce jmenováni generálním ředitelem na základě konsensuálního stanoviska představenstva společnosti. (CHLÁDEK, 2004)

4.4.3 Příjímací pohovor

Výběrové řízení na všechny pozice může probíhat jak z interních zdrojů, tak z externích zdrojů. Výběrové řízení je organizováno personálním úsekem a účastní se ho potencionální budoucí nadřízený uchazeče a pracovník personálního útvaru. O samotném výběru a přijetí pracovníka rozhoduje přímý nadřízený, avšak přijímá odborný pohled od pracovníka personálního útvaru. Konečné rozhodnutí podléhá pravomoci generálního ředitele a vyššího nadřízeného. (CHLÁDEK, 2004)

Příjímací pohovor má dvě základní části. První kolo probíhá na základě telefonického kontaktu, kdy si personální referent zaznamená základní údaje o uchazeči a o jeho získané praxi. Druhým kolem je samotný pohovor, který probíhá formou osobního setkání. Pohovor je zaměřen na následující základní otázky ¹¹:

- Ohodnocení vlastního působení na škole.
- Jaké jsou očekávání v zaměstnání u společnosti CHT.
- Sebe-ohodnocení kladných a záporných vlastností uchazeče.
- Zda uchazeč jeví zájem o ucházející se práci.
- Výsledek případové studie či testu apod.
- Očekávaná předpokládaná výše platu ze strany uchazeče.

Společnost klade důraz na image dobrého zaměstnavatele a snaží se srozumitelně definovat očekávání organizace od obsazovaného pracovního místa a dalším cílem je v průběhu výběrového řízení odhalit a prozkoumat osobnost uchazeče, jeho lidské a odborné kvality, očekávání a ambice.

¹¹ CHLÁDEK A TINTĚRA PARDUBICE. *Hroší organizační standard: Zapracování nových pracovníků*. Pardubice, 2002.

Z hlediska výběrového řízení je společnost omezena pouze na přijímací pohovor a na případné znalostní testy či případové studie k manažerským pozicím. Navíc bych navrhovala k přijímání na manažerské pozice zavést metodu tzv. assessment centra, kdy by společnost získala větší přehled o uchazečových dovednostech. Při výběru na ostatní pozice bych zahrнула také znalostní testy, aby bylo lépe možné vybrat vhodného talentovaného kandidáta na pracovní pozici.

4.5 Adaptace zaměstnanců ve společnosti

Ve společnosti se procesu zapracování věnuje zástupce organizace, který je povinen jasně definovat podmínky pro vykonávání pracovní pozice a věnovat svůj čas novému pracovníkovi, aby ho seznámil s pracovištěm, budoucími spolupracovníky, strukturou a základními cíli společnosti.¹²

Společnost se při zapracovávání nových pracovníků snaží držet následujících zásad¹³:

- Věnovat nově příchozím čas, pozornost a úsilí, ale také se věnovat stávajícím zaměstnancům a jejich kvalifikačnímu rozvoji, jelikož investice do lidského kapitálu se vyplácí.
- Klást novému pracovníkovi otázky na nově získané znalosti, na jeho pocity či problémy a získat tak zpětnou vazbu.
- Sdělovat důležité informace mezi spolupracovníky (podřízené či nové spolupracovníky) a udržovat tak týmovou spolupráci.
- Nejdříve pracovníkovi dodat znalosti o celé firmě, poté poskytnout maximální osvojení dovedností pro určitou pracovní pozici. V oblasti osvojení může být uplatněn základní postup, lektor práci vysvětlí, názorně předvede a školitý pracovník následně také předvede a vysvětlí školiteli, co vlastně udělal. V informativní oblasti stačí vysvětlení školitelem, dotazy pracovníka a dotazy školitele, zda pracovník pochopil.

¹² CHLÁDEK A TINTĚRA PARDUBICE. *Hroší organizační standard: Zapracování nových pracovníků*. Pardubice, 2002.

¹³ Tamtéž.

4.5.1 Program zapracování

Ve společnosti CHT je program zapracování rozčleněn do třech základních částí ¹⁴:

- Všeobecná část
- Část osvojení konkrétních dovedností na budoucím pracovišti
- Část vyhodnocení zapracování

Všeobecná část v sobě zahrnuje základní kroky, čímž je úvodní seznámení pracovníka s profilem firmy, vyjádření pracovních nároků a zjištění informací ohledně kvalifikace pracovníka a výše mzdy, což probíhá již v průběhu přijímacího řízení. Po nástupu do zaměstnání čekají pracovníka vstupní formality, které zahrnují vyřízení pracovní smlouvy, zápočtového listu, vyplnění osobního dotazníku, daňového prohlášení a souhlas s dohodou o hmotné odpovědnosti a mzdového výměru. Tyto náležitosti pracovník řeší s personalistou. V další fázi musí pracovník absolvovat školení bezpečnosti práce a požární ochrany, zdravotní prohlídku a je také seznámen s politikou jakosti ve společnosti. Pracovník následně dostane k dispozici základní vybavení (klíče, identifikační kartu, seznam potřebných kontaktů, vizitky, výpočetní techniku, mobilní telefon, služební automobil, osobní ochranné pomůcky a příslušné pracovní místo), které je nutné pro výkon příslušné pracovní pozice. Přímý nadřízený je povinen pracovníka seznámit s jeho spolupracovníky. Vedoucí personálního oddělení dále pracovníka seznámí se základním souborem osobní administrativy a sociálních benefitů (stravování, cestovní náhrady, drobný nákup, používání mobilního telefonu a služebního vozu apod.). Dle pracovní pozice, na kterou je zaměstnanec přijímán, je také zaměstnanec seznámen v příslušném množství o podnikové kultuře, organizační struktuře a základní filosofii podniku. Stejně tak absolvuje tzv. kolečko po jednotlivých útvarech podniku, kde se seznámí s běžným chodem a klíčovými pracovníky útvaru. Ve střednědobém horizontu absolvuje zaměstnanec manažerská či jiná školení, kde se toto rozhodnutí opět týká konkrétní pracovní pozice. ¹⁵

¹⁴ CHLÁDEK A TINTĚRA PARDUBICE. *Hroší organizační standard: Zapracování nových pracovníků*. Pardubice, 2002.

¹⁵ Tamtéž.

Za druhou část osvojování konkrétních dovedností odpovídá vedoucí útvaru či přidělený instruktor, který vykonávané práce rozumí a dokáže ji novému pracovníkovi vysvětlit. V této fázi se zaměstnanec blíže seznámí s vykonávanou prací. S přiděleným instruktorem si nový zaměstnanec doplňuje základní technické a technologické odborné znalosti, je mu ukázána příprava práce včetně příslušné administrativy a realizace samotné práce. Pracovník poté podstoupí zkoušku, kdy samostatně připraví a řídí jednodušší práci a přidělený instruktor jej kontroluje, radí mu a trénuje ho. Zaměstnanec je průběžně hodnocen, zda splňuje dané cíle a harmonogram práce, může být přezkušován a podává také zpětnou vazbu svému instruktorovi.¹⁶

Konečnou fází je pracovníka po třech počátečních měsících vyhodnotit, jak zvládl proces zapracování, zda splňuje počáteční požadavky a společně s vedoucím útvaru, zaměstnanci personálního úseku a popřípadě generálního ředitele ukončí plán zapracování.¹⁷

Proces zapracování je nastaven na všechny pozice a v rámci časového hlediska je splnitelný. Myslím si, že není třeba na konci tříměsíčního zaškolovacího období skládat nějakou zkoušku osvojení nově získaných znalostí, jelikož je zaměstnanec pravidelně prozkoušen v průběhu adaptace.

4.5.2 Příručka zaměstnance

Každý zaměstnanec má svou tzv. příručku, která je rozdělena do čtyř částí. Část systému řízení poskytuje informace od profilu společnosti, přes organizační schéma, podnikatelská centra společnosti a vznik holdingu enteria, až po popis konkrétní útvaru a pracovní pozice, kde zaměstnanec působí. Část osobní potřeby zahrnuje plán zapracování, pracovní smlouvu, mzdový výměr, hmotnou odpovědnost a pokyny k bezpečnosti práce. Všeobecná část příručky zahrnuje důležité firemní kontakty, možnost nároku pracovních pomůcek, návody co dělat při pracovním úrazu či dopravní

¹⁶ CHLÁDEK A TINTĚRA PARDUBICE. *Hroší organizační standard: Zapracování nových pracovníků*. Pardubice, 2002.

¹⁷ Tamtéž.

nehodě služebním vozem a zahrnuje také mzdový systém a benefity. V poslední ekonomické části pracovník nalezne údaje o konkrétních sazbách a podmínkách čerpání benefitů, o evidenci drobného nákupu a knihy jízd ad. Tyto údaje jsou také dohledatelné na firemním intranetu.

Příručka slouží zaměstnanci k rychlejšímu procesu zapracování, v případě potřeby je mu k dispozici v průběhu celého svého zaměstnání ve společnosti.

4.6 Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti vychází z tzv. Kvalifikačního programu, který je každoročně aktualizován a projednáván se společnostmi holdingu. Tento program je systém profesního vzdělávání všech pracovníků holdingu enteria a.s. Pro společnost je investice do vzdělání nezbytná pro získávání konkurenčních výhod na trhu, ale také pro růst a chování holdingu. Vzdělávání probíhá průběžně a trvale. Mezi hlavní cíle vzdělávání patří následující body (LAUTERKRANCOVÁ, 2012):

- U pracovníků na všech pozicích udržovat a zvyšovat jejich odborné znalosti, dovednosti a kompetence a tím udržovat konkurenceschopnost celé společnosti.
- Systém inovovaného vzdělávání by měl vycházet z potřeb pracovníka a společnosti a také by měl být ucelený a pravidelně vyhodnocován.
- Snažení se o zvyšování přizpůsobení zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek a podpoření konkurenceschopnosti cestou intenzivního vzdělávání a kontinuálního zvyšování jejich kvalifikace.
- Zajištění osobnostního rozvoje a růstu pracovníka.

Plány ohledně vzdělávání vycházejí ze dvou fází. V první fázi vycházejí požadavky na vzdělávání z popisů jednotlivých pracovních míst, ve kterých jsou definovány osobnostní a kvalifikační předpoklady k výkonu pozice. Druhá fáze probíhá pomocí hodnotících pohovorů pracovníka, které probíhají vždy před začátkem stavební sezóny. Na základě těchto dvou fází vyhodnotí ředitelé jednotlivých údajů požadavky na další vzdělávání. Tyto požadavky předají oddělení Řízení lidských zdrojů enteria a.s., které

připraví příslušný vzdělávací plán. Plány musí vycházet z předpokládaného vývoje firmy. (LAUTERKRANCOVÁ, 2012)

Zajištění a organizace vzdělávání spadá do kompetence manažera pro vzdělávání a regeneraci, který zajišťuje účast pracovníků na školení a informovanost o všech vzdělávacích aktivitách. Každoročně vypracovává vzdělávací plán, podle kterého se řídí společnost holdingu. *Vzdělávání je realizováno* formou firemních lektorů či pomocí vzdělávacích agentur nebo účastí na seminářích a kurzech. (LAUTERKRANCOVÁ, 2012)

Do kvalifikačního programu patří tyto druhy vzdělávání (LAUTERKRANCOVÁ, 2012):

- 1) **Školení povinné ze zákona** – je povinné především pro dělnické profese a platnost těchto školení sleduje personální oddělení společností holdingu, které v případě změn zajistí nové požadavky.
- 2) **Odborné znalosti** – jestliže má pracovník příslušnou praxi, může si svou odbornou znalost zvýšit např. autorizací. Má-li pracovník zájem, bude přihlášen na příslušné školení a poté k autorizační zkoušce.
- 3) **Znalosti a dovednosti pro výkon profese** (výpočetní technika, jazykové kurzy) – pravidelně jsou zaměstnancům předkládány nabídky kurzů, kam se přihlásí buď na základě doporučení, nebo dobrovolně. Jedná-li se o jazykový kurz, má smysl pouze v případě 70% docházky. Na začátku školícího období (školní rok) jsou účastníci rozřazeni pomocí testu do jazykových skupin dle pokročilosti a na konci kurzu každý účastník vyplní test, zda zvýšil své jazykové schopnosti a může tak dle výsledku obdržet certifikát. Kurz je možné přerušit v pololetí (prosinec, leden) a na konci školního roku (červen) bez finančního postihu, pokud byla dodržena 70% docházka. Jestliže je účast na kurzu nižší než 70%, individuálně se vyhodnotí důvody nepřítomnosti s ředitelem příslušné divize a dle toho bude pracovníkovi stanovena částka, kterou za dané pololetí zaplatí.
- 4) **Měkké manažerské dovednosti** – stejné jako u bodu 3.
- 5) **Zvyšování kvalifikace formou studia** – tento bod kvalifikace si zajišťuje zaměstnanec sám, pouze jsou společností stanovená následující pravidla.

Ad. 5) Zvyšování kvalifikace formou studia

Pokud chce pracovník zvyšovat kvalifikaci pomocí dalšího studia, jsou na výběr následující možnosti studia (LAUTERKRANCOVÁ, 2012):

- střední školy zakončené maturitní zkouškou,
- vyšší odborné školy,
- vysoké školy v bakalářském či magisterském programu,
- vysoké školy v doktorandském či postgraduálním studiu.

Podmínky, které musí pracovník splňovat před započtením studia, jsou takové, že vybraný obor studia musí korespondovat s pracovníkovou pozicí ve společnosti a měl by být v souladu s rozvojem firmy. Dále jeho působnost ve společnosti by měla být alespoň 2 roky a musí si podat žádost, ve které bude uveden název školy, obor, délka a druh studia, popřípadě výše školného. Vyhodnocení žádosti je v pravomoci ředitele společnosti, ředitele divize a útvaru Řízení lidských zdrojů. Pokud by se jednalo o odbornou zkoušku (autorizaci) stačí zaměstnanci vyplnění žádosti k vlastní zkoušce. (LAUTERKRANCOVÁ, 2012)

Pokud bude žádost pracovníka vedením schválena a pracovník bude splňovat další výše uvedené podmínky, bude mu poskytnuta firemní podpora v podobě uzavření dohody s pracovníkem o zvýšení kvalifikace. Firma uvolní pracovníka formou neplaceného volna či dovolené na případné konzultace a zkoušky a v případě placení školného je možné poskytnutí příspěvku na studium pracovníkovi ve výši až 50% školného, avšak za podmínky maximálně 30 000 Kč za školní rok. Úhrada školného patří do pravomoci ekonomického oddělení CHT. Pokud by pracovník nedokončil studium, je povinen přidělený příspěvek proplatit zpět zaměstnavateli. Pracovník je povinen předložit doklad o ukončení studia. Náklady, které souvisejí s odbornou zkouškou, platí v celé výši společnost po předložení dokladu o zaplacení. Za vyhodnocení studia odpovídá zaměstnanec a přímý nadřízený. V případě, že studium bude ukončeno až po řádném termínu, společnost nebude na školné již dále přispívat a ani není povinna umožnit pracovníkovi neplacené volno či dovolenou na studium. (LAUTERKRANCOVÁ, 2012)

Vzhledem k finanční náročnosti vzdělávání zaměstnanců, jsou se zaměstnanci uzavírány kvalifikační dohody s následujícími podmínkami (LAUTERKRANCOVÁ, 2012):

1. V kvalifikační dohodě bude vždy uvedena celková cena kurzu.
2. Kvalifikační dohoda bude uzavřena tehdy, pokud celková cena kurzu převyší částku 10 000 Kč včetně jednorázové sazby za zajištění.
3. Jednorázová sazba 2 500 Kč bude připočtena k ceně kurzu fakturované školící organizaci (sjednání dotace, zajištění lektora, prostoru...).
4. Na základě celkové ceny kurzu bude vypočtena celková doba pracovního závazku. Hodnotě 5 000 Kč odpovídá pracovní závazek v délce trvání 1 rok, minimálně ovšem dva roky (1 kalendářní den = 14 Kč).
5. U cen kurzů s celkovou cenou vyšší než 25 000 Kč bude v případě ukončení pracovního poměru nutné ze strany zaměstnance uhradit případnou zbývající část do celkové hodnoty kurzu, a to dle pravidla 5 000 Kč/rok.
6. V případě uzavření více dohod s jedním zaměstnancem se doba pracovního závazku sčítá.
7. Setrvání v pracovním poměru je minimálně 2 roky a maximálně 5 let. V případě překročení celková hodnota kurzu překročí maximální dobu pracovního závazku, platí postup uvedený v bodu 5.
8. V případě předčasného ukončení pracovního poměru se započítá odpracovaná doba a zbytek bude sražen z poslední zúčtované mzdy.
9. Jde-li o nového pracovníka ve společnosti (doba pracovního poměru do 6 měsíců nebo poměr na dobu určitou) a cena kurzu je do 10 000 Kč, tak v případě, že odejde dříve než za rok po absolvování kurzu kvůli hrubému porušení kázně nebo z vlastního rozhodnutí bez závažného důvodu, je povinen pracovník vše vrátit.
10. Povinnost doplatit část kurzu odpadá, jestliže je pracovník nucen opustit zaměstnání ze závažných zdravotních nebo sociálních důvodů.
11. Ukončení pracovního poměru z důvodu organizačních změn, bude kvalifikační finanční závazek řešen individuálně (např. může být odečten z odstupného).
12. Finanční vyrovnání platí pro ukončení jak ze strany pracovníka, tak ze strany zaměstnavatele mimo výše uvedené důvody.

Příklad výpočtu délky pracovního závazku:

Cena kurzu 14 666 Kč + jednorázová sazba 2 500 Kč = 17 166 Kč

$17\,166 - (3 \times 5000) = 2\,166$ Kč » $2\,166 : 14 = 154,7$ tedy 155 dnů

Kvalifikační dohoda bude sepsaná na 3 roky a 155 dní.

Příklad výpočtu srážky při nedodržení pracovního závazku:

Celková cena kurzu 17 166 Kč = 3 roky a 155 dní závazku (1 250 dní)

Zaměstnanec ukončil pracovní poměr po odpracování 2 let, 3 měsíců a 3 dnů = 793 dní

$1\,250 - 793 = 457$ dlužných dní » $14 \times 457 = 6\,398$ Kč

Pracovníkovi bude sražena částka ve výši 6 398 Kč.

Celkový kvalifikační program zahrnuje dostupné možnosti vzdělávání zaměstnanců, od povinného vzdělávání po dobrovolné. Společnost umožňuje i vzdělávání v rámci zvyšování kvalifikace formou dalšího studia zaměstnance. Což je v posledních letech populární i z důvodu, že společnost poskytuje finanční příspěvky a neplacené volno pracovníkovi v rámci potřeby. Vzdělávání ve společnosti je zajišťováno a plánováno kvalifikovanou osobou, což zvyšuje důvěryhodnost a kvalitu programu.

4.7 Motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti

4.7.1 Motivační program

Motivační program společnosti je založen na dobrých mezilidských vztazích mezi všemi zaměstnanci. Aby byla zajištěna potřebná výkonnost pracovníka, tak podnik kompenzuje absenci nemotných motivačních prvků větším objemem vyplácených peněz. Motivační faktory jsou však rozlišné pro různé technické profese, ale i pro individuální pracovníky. Společný motivační program pro dělnické i technické profese spočívá ve vytvoření hmotných a informačních podmínek práce a také mzdového faktoru. Dále si společnost uvědomuje, že pro dělnické profese je spíše charakteristické, že usilují o jistotu zaměstnání a výdělku, kdežto technické spíše preferují kariérní růst a

prostor pro svou seberealizaci a tomu jsou motivační nástroje uzpůsobeny. V podniku jsou uplatňovány výhradně pozitivní motivační nástroje. (CHLÁDEK, 2004)

Společnost nabízí ustálenou nabídku benefitů pro všechny své zaměstnance, kteří mají podepsanou pracovní smlouvu na dobu neurčitou:

- stravenky
- bezúročné půjčky poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci na bytové potřeby
- možnost vnitropodnikového spoření
- příspěvky na kapitálové životní pojištění nebo penzijní připojištění
- pojistka na “blbost“ – pokrývá škodu, kterou způsobí zaměstnanec zaměstnavateli
- příspěvek k životnímu jubileu 50 let
- příspěvek k prvnímu odchodu do důchodu
- nabídka regeneračního programu
- příspěvek na dětskou rekreaci
- firemní (divizní) akce 2x do roka
- nadstandardní lékařské prohlídky
- používání mobilních telefonů pro soukromé účely do výše limitu

Zajímavým benefitem je **regenerační program**. Jedná se o program, který je výhradně určen pro samotné pracovníky firem holdingu. Zahrnuje doplňující péči o zdraví pracovníků a veškeré aktivity mohou podstoupit spolu s rodinou. Cíli regeneračního programu jsou regenerace, posílení organismu a prevence. Každému pracovníkovi, který splňuje základní podmínky, je připsán každý nový rok příspěvek, jehož výše se odvíjí od podmínek uvedených níže. Pokud pracovník v daném období nevyužije příspěvek na regeneraci, je mu 50% výše příspěvku převedena do dalšího období. Nebo pokud pracovníkovi zbydou prostředky na svém regeneračním kontě, může si tento zůstatek do dalšího období převést. Jde-li zaměstnanec do důchodu, může své konto čerpat ještě následujících šest měsíců, co mu skončil pracovní poměr ve společnosti. V případě mateřské dovolené lze konta využívat až po návratu do zaměstnání. (LAUTERKRANCOVÁ, 2011)

Rozhodujícími faktory pro stanovení konkrétní výše příspěvku jsou věk pracovníka, počet odpracovaných let v holdingu, náročnost pracovního prostředí a hodnocení pracovníka přímým nadřízeným. Každá společnost holdingu si nastavuje výši poskytované částky sám, kdy společnost *CHT poskytuje maximálně částku 4 000 Kč*. Každý měsíc je zaměstnanec seznámen s výší svého regeneračního konta na výplatní pásce. Při čerpání dražší aktivity nebo pobytu z nabídky regeneračního programu než je výše pracovníkova konta, může být vzniklý rozdíl doplacen se souhlasem pracovníka formou srážky ze mzdy. Pokud je tomu naopak a výše čerpané aktivity či pobytu je nižší než výše příspěvku na kontě, mohou být za zbylé finance doobjednané další procedury, co nejsou v nabídce programu nebo smí částku využít na další pobyt či jiné nabízené aktivity. (LAUTERKRANCOVÁ, 2011)

Nabídka regeneračních aktivit a pobytů je každý rok aktualizována a celkový přehled je zaměstnanci poskytnut na výplatní pásce. Při vybrání konkrétního benefitu si zaměstnanec vyplní žádanku, která musí být schválená jeho přímým nadřízeným a tu odevzdá na personálním oddělení. Manažer pro vzdělávání a regeneraci ho poté bude kontaktovat s potvrzením termínu a domluvením závazné objednávky. Pokud pracovník čerpá regenerační dovolenou v pracovní dny, čerpá tak řádnou dovolenou nebo po dohodě s nadřízeným náhradní volno. (LAUTERKRANCOVÁ, 2011)

Tabulka 2 Kritéria pro výpočet příspěvku pracovníka (Zdroj LAUTERKRANCOVÁ, Alena. ENTERIA a.s. Holdingový organizační pokyn: Regenerační program. Pardubice, 2011.)

Věk pracovníka maximální částka 400 Kč (10% ze 4 000 Kč)		
Věk	400 Kč	%
18-30	160 Kč	40%
31-40	260 Kč	65%
41-50	320 Kč	80%
51 a více	400 Kč	100%
Odpracované roky ve společnosti maximální částka 600 Kč (15% ze 4 000 Kč)		
Odpracované roky	600 Kč	%
3-6	300 Kč	50%
7-11	450 Kč	75%
12 a více	600 Kč	100%
Pracovní prostředí maximální částka 1 600 Kč (40% ze 4 000 Kč)		
Pracovní prostředí	1 600 Kč	%
kancelář	800 Kč	50%
terén + kancelář	1 200 Kč	75%
terén	1 600 Kč	100%
Hodnocení pracovníka maximální částka 1 400 Kč (35% ze 4 000 Kč)		
Hodnocení pracovníka	1 400 Kč	%
minimální částka	560 Kč	40%
maximální částka	1 400 Kč	100%

Myslím si, že současná nabídka benefitů je pestrá a pro zaměstnance určitě zajímavá. Finanční nastavení regeneračního programu je rozděleno do čtyř aspektů, kde nejvyšší váhu má pracovní prostředí a hodnocení pracovníka. Programu vzdělávání se věnuje kvalifikovaná osoba, která sleduje aktuální trendy v nabídce benefitů. Bylo by vhodné získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců, kteří by tak hodnotili pro ně nejzajímavější benefity a dle toho nabídku benefitů směřovat.

4.7.2 Systém odměňování

Odměňování pracovníků ve společnosti zahrnuje finanční požitky, naturální a nehmotné výhody (vzdělávání, společenská prestiž, existenční jistoty). Systém odměňování je založen na principu finanční únosnosti a proporcionality výdajů, který vyjadřuje závislost personálních výdajů na ekonomické výkonnosti podniku. Správné rozložení personálních výdajů a dodržování základního principu vylučuje vznik tzv. „sociální pasti“, která by mohla mít za následky pokles dynamiky či omezení důchodů a sociálních benefitů, což by mohlo mít dopad na motivaci pracovníků. (CHLÁDEK, 2004)

Nejzákladnější složkou odměňování jsou mzdy a platy, které plní dvě důležité funkce, existenční a motivační. Existenční funkce v sobě zahrnuje nutnost důstojně užít pracovníka s jeho rodinou, motivační funkce dodává pracovníkovi pocit, že je za svou práci dobře ohodnocen. Obě funkce mají složku subjektivní (hodnocení se odvíjí od názoru a zvyklostí pracovníka a relativní složku (proměnlivost v místě a čase). (CHLÁDEK, 2004)

Ve společnosti se výše vyplácených mezd pohybuje ve vyšším než průměrném pásmu, tudíž je nutné pravidelně pozorovat vývoj mezd na trhu v relevantních oborech a teritoriích a také u konkurence, aby si společnost byla schopna udržet kvalitní pracovní síly. Je tomu tak, protože CHT má vyšší nároky na své pracovníky a tudíž zaměstnává přednostně kvalitní pracovníky a uvědomuje si, že je nutno tyto náročnosti náležitě odměnit. Výše odměny se samozřejmě odvíjí také od funkčního postavení pracovníka, jeho kvalifikace a přínosu pro podnik. Obecně ve společnosti platí, že by neměl být významný rozdíl v hodnocení horšího či lepšího pracovníka a ani diferenciací v podobě odměňování různých profesních skupin nesmí přesáhnout sociálně únosnou mez. (CHLÁDEK, 2004)

V rámci celého podniku je zavedený stejný systém odměňování, který je jednoduchý, transparentní, srozumitelný a administrativně nenáročný. Finanční odměna zahrnuje dvě složky. První složkou jsou garantované existenční *fixní části*, které jsou předem

domluvené a vyplácí se za případné nastalé situace, které jsou způsobeny vnějšími vlivy (např. fixní kompenzace za směnu v noci, ve dnech pracovního volna). Druhá složka obsahuje *participativní pohyblivé části*, které jsou závislé na hospodářském výsledku podniku za hospodářský rok. Konkrétní procentuální výše je s pracovníky dohodnuta předem a rozdělovaná část hospodářského výsledku se pohybuje v rozmezí 10% až 20%. Výše těchto fixních částek je také ovlivněna výší inflací, vývoji cen pracovní síly a zvyšování produktivity práce. Proto pokud společnost navyšuje platy, směřuje tento krok k počátku stavební sezóny a samotné výplaty podílu probíhají ke konci stavební sezóny. (CHLÁDEK, 2004)

Výše mzdy je určována dohodou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec si sám navrhne výši mzdy, za kterou je ochoten danou práci vykonávat. Společnost se snaží požadavkům vyhovět, aby nevznikala situace, že pokud mu společnost zaplatí nadstandardně, tak kvalita práce nebude na potřebné úrovni, nebo naopak pokud mu společnost zaplatí nepřiměřeně, mohl by být zaměstnanec nespokojen a kvalita práce také nebude odpovídat požadavkům zaměstnavatele.

Domnívám se, že nastavená politika odměňování pracovníků splňuje nastavené cíle – existenční a motivační. Snaha dohodnout se s pracovníkem na výši mzdy by měla být zaměstnanci oceňována a dávat jim tak pocit důležitosti ve společnosti. Výše mzdy by měla být projednávána častěji než pouze při nábore pracovníka.

4.8 Hodnocení zaměstnanců ve společnosti

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti probíhá jednou ročně na základě vyplnění formuláře. Formulář je vyplňován přímým nadřízeným a samotným zaměstnancem. Formulář je orientován na každého pracovníka ve společnosti. Jeho základním východiskem je vyvodit objektivní a jasně formulovatelné závěry ohledně sladění očekávání pracovníků a potřeb společnosti.¹⁸

¹⁸ ENTERIA, a.s. *Plán na podporu pracovníka*. Pardubice, 2011.

Hodnocení je ve společnosti nazýváno jako Plán na podporu pracovníka a je prováděno na počátku kalendářního roku. Mezi základní cíle plánu společnosti uvádí následující body¹⁹:

- 1) *„Plány na podporu pracovníka a práce s jejich závěry jsou nejdůležitější aktivitou manažerů v oblasti vedení svých lidí k úspěšnému naplnění firemní vize a dosažení plánovaných cílů.“*
- 2) *„Každý zaměstnanec společně se svým přímým nadřízeným na začátku roku zhodnotí rok minulý, stanoví si cíle na rok nadcházející a vyjasní si vzájemná očekávání.“*
- 3) *„Každý zaměstnanec má vědět, jak jeho pracovní výkonnost a chování hodnotí jeho vedoucí a každý vedoucí má vědět, kam jeho člověk směřuje, co očekává a jak se dívá na své působení ve firmě.“*
- 4) *„Firma potřebuje informace o úrovni výkonnosti, odbornosti, způsobilostech a o potřebách svých zaměstnanců.“*
- 5) *„Výsledkem správně provedených Plánů na podporu – rozhovorů bude:*
 - a) *zacílení pozornosti firmy na lidi s potenciálem pro další růst*
 - b) *zacílení pozornosti firmy na lidi, kteří sice už dále neporostou, ale jsou vynikající na svých místech*
 - c) *získání konkrétních informací o potřebách a očekáváních zaměstnanců*
 - d) *vytvoření shody a objektivních podkladů pro spravedlivé určení míry podpory.“*

Hodnocení probíhá ve čtyřech základních fázích. V první fázi si každý zaměstnanec připraví své sebehodnocení dle jednotného hodnotícího formuláře. V druhé fázi hodnocení jsou prováděny individuální rozhovory s jednotlivými pracovníky, z kterých je vyvozen závěr hodnocení pro pracovníka v podobě návrhu. Ve fázi třetí se uskuteční porada vedení, kde jsou jednotlivé návrhy závěrů hodnocení předloženy, diskutovány a posouzeny. Posledním krokem je vyjádření závěru hodnocení pracovníkovi. Konečný závěr je tedy dohodou celého vedení.²⁰

¹⁹ ENTERIA, a.s. *Plán na podporu pracovníka*. Pardubice, 2011.

²⁰ Tamtéž.

Samotný formulář je vyplňován jak nadřízeným, tak samotným hodnoceným zaměstnancem. Nejprve probíhá část sebehodnocení, až poté hodnotí stejné otázky o svém podřízeném příslušný manažer. Hodnocení určitých oblastí probíhá na stupnici jedna až pět. Pokud vznikne velký rozdíl mezi odpověďmi hodnotitele a hodnoceného, je na místě projednat se zaměstnancem, jak ho nadřízený vidí, aby se zbytečně nepodceňoval nebo v opačném případě, kdy nadřízený vidí zaměstnance na nižší úrovni, než se on sám ohodnotil a poskytnout mu rady a pomoc k vylepšení své práce. Vysvětlení k používaným stupňům ²¹:

- Stupeň 1 – nevyhovuje, marná snaha. Tuto odpověď respondent volí, pokud hodnocený nesplňuje většinu požadavků, i přesto, že byl upozorněn na nedostatky. Zde by další motivace ke změně neměly žádný smysl.
- Stupeň 2 – nevyhovuje, ale dá se to řešit. U hodnocení stupněm 2 si hodnocený uvědomuje své chyby a snaží se je napravit.
- Stupeň 3 – vyhovuje z velké části. U tohoto hodnocení hodnocený splňuje své úkoly částečně a v nepříznivých podmínkách se jeho pracovní způsobilost snižuje. Opět si hodnocený uvědomuje své nedostatky a snaží se o nápravu.
- Stupeň 4 – zcela vyhovuje. Hodnocený vyhovuje popisu ideálního stavu v naprosté většině tvrzení.
- Stupeň 5 – je příkladem ostatním. Hodnocený vyhovuje popisu ideálního stavu ve všech tvrzeních.

Samotný formulář je rozdělen do následujících hodnocených oblastí ²²:

- Výkonnost a odbornost.
- Pracovní chování – zahrnuje hodnocení spolehlivosti, osobní odpovědnosti a svědomitosti, schopnosti komunikovat, schopnosti spolupracovat a zvládat stres, zhodnocení plánování a organizování a hodnocení práce s informačním firemním systémem IS Maconomy.
- Konzultantské dovednosti (pouze pro specialisty a referenty).
- Rozhodování a velení (pouze pro vedoucí pracovníky).

²¹ ENTERIA, a.s. *Plán na podporu pracovníka*. Pardubice, 2011.

²² Tamtéž.

- Dlouhodobá motivace – vypsání možností rozvoje kariéry, motivačních činitelů a hodnocení firmy z hlediska návrhů na zlepšení vzájemné spolupráce v týmu a spolupráce s nadřízeným.
- Vypsání návrhů pro výkonové cíle, které představují rozpad firemních cílů na jednotlivce a osobních návrhů z hlediska odbornosti a pracovního chování.
- Hodnotitel v závěru představí návrhy na úpravu pracovních podmínek a návrhy na vzdělávání.

Na schůzi vedení, která probíhá ve druhé fázi hodnocení, se zjišťují různé doporučení a návrhy v oblasti toho, zda zaměstnanec vyhovuje současným požadavkům pro danou pracovní pozici, či hodnotitel navrhuje změnu pracovní pozice hodnoceného a ten má potenciál pro vedení a řízení lidí. Dále také zda budou zaměstnanci poskytnuty nadstandardní vzdělávací akce či úprava platu.²³

Myslím si, že plán na podporu zaměstnanců společnosti dodává potřebné informace o svých zaměstnancích a může od něj odvíjet pracovní cíle, investice do rozvoje lidí a možné kariérní postupy. Celkové hodnocení slouží také jako motivační nástroj pro zaměstnance.

4.9 Analýza dotazníkového šetření

Formou dotazníkového šetření jsem ve společnosti zjišťovala spokojenost zaměstnanců. Otázky byly zaměřené jak na celkovou spokojenost zaměstnance ve společnosti, tak na zhodnocení jednotlivých personálních aspektů, které ovlivňují práci každého zaměstnance – získávání informací, pracovní prostředí, komunikace v rámci společnosti, finanční i nefinanční hodnocení a vzdělávání. Celkově formulář zahrnoval 23 otázek, které byly převážně uzavřeného charakteru.

Dotazník byl zaslán elektronickou formou všem zaměstnancům a byl také k dispozici v papírové podobě, především pro zaměstnance výrobní profese. Z celkového počtu

²³ ENTERIA, a.s. *Plán na podporu pracovníka*. Pardubice, 2011.

zaměstnanců mi odpověď poskytlo 25,2% respondentů (tj. 102 vyplněných formulářů).

Složení respondentů, kteří se zúčastnili průzkumu, bylo následující:

- 75% mužů a 25% žen
- 4% ve věku 15-25 let
43% ve věku 26-40 let
35% ve věku 41-55 let
18% ve věku 56 let a více
- 7% zaměstnáno u společnosti méně jak rok
34% zaměstnáno u společnosti 1 – 5 let
59% zaměstnáno u společnosti více jak 5 let
- 8% manažerských pracovníků
32% technických pracovníků
15% administrativních pracovníků
8% pracovníků na ekonomické pozici
37% výrobních pracovníků

Vzhledem k oboru společnosti se dalo předpokládat, že většina respondentů budou muži působících na výrobní či technické pozici. Významnou část tvoří zaměstnanci ve věku od 26 let a dlouhodoběji zaměstnaných ve společnosti. Dalo by se říci, že se společnost snaží udržet zkušené pracovníky, ale také přijímá nové pracovní síly. Je důležité mít pracovníky ve všech věkových kategoriích, získává tak zaměstnance mladé s novým nadhledem a udržuje ty zkušené, které již mají svou historii ve společnosti.

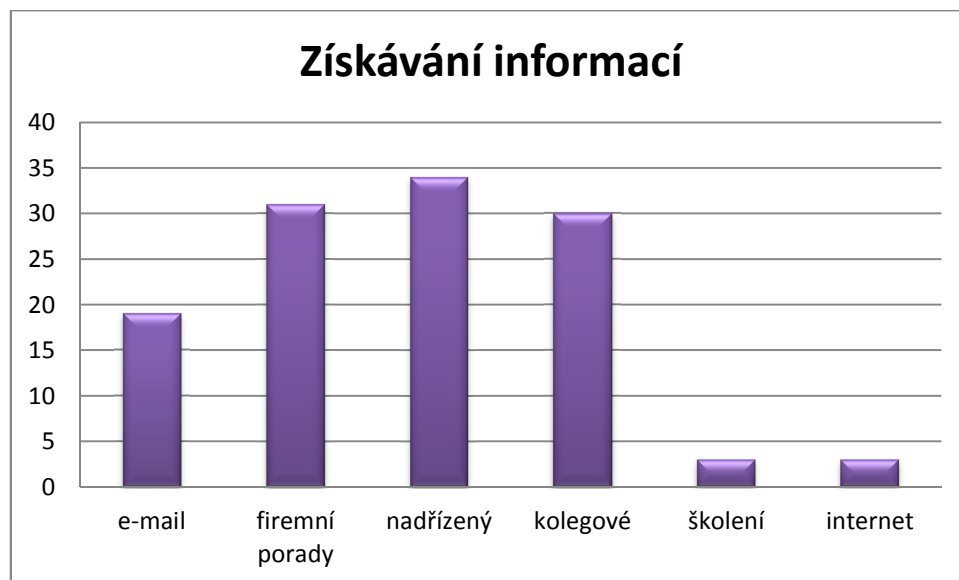
První dotazovanou oblastí v dotazníku bylo zjišťování celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Na otázku, zda jsou v zaměstnání spokojeni, odpovědělo kladně 92% zaměstnanců a 89% respondentů by doporučilo zaměstnání ve společnosti CHT. V poslední době uvažovalo 19% respondentů o změně zaměstnání a to především z těchto důvodů:

- výše mzdy – 14 respondentů
- možnost práce v rodinné firmě – 1 respondent
- nefunkčnost týmu na oddělení – 1 respondent
- osobní důvody – 3 respondenti

Zbýlých osm procent nespokojených respondentů, jsou zaměstnanci působící na výrobní pozici a jsou u společnosti dlouhodobě zaměstnáni, z větší části více jak pět let. Jako důvod nespokojenosti vidím v dalších odpovědích, které byly záporně zodpovězené, a to takové, že nemají možnost dalšího kariérního postupu a také, že nejsou dostatečně finančně ohodnoceni. Finanční ohodnocení působí významně na pracovníkovu motivaci, proto je třeba tuto oblast více s pracovníky řešit.

Co se týče první oblasti zpracovaných odpovědí, dá se říci, že většina zaměstnanců je ve společnosti obecně spokojena a nevyhledává jiné pracovní příležitosti mimo společnost. Z výše uvedených důvodů, které by přiměly zaměstnance změnit dosavadní zaměstnání, je důležité brát v potaz nejčastěji zmiňovanou odpověď – výše mzdy. Tuto věc by měla společnost řešit např. při hodnotících pohovorech, které jsou ve společnosti každoročně prováděny. Potřeby zaměstnanců se mohou v průběhu životního cyklu měnit, tudíž je na místě zjišťovat nové potřeby zaměstnanců.

V druhé oblasti dotazníku bych shrnula otázky ohledně informovanosti zaměstnanců. Devadesáti jedna procentní většina má ke své práci dostatek informací. Zdroje, odkud zaměstnanci získávají informace, jsou shrnuty v níže zobrazeném grafu.



Graf 2 Získávání informací (Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření)

Na otázku odkud zaměstnanci získávají informace, zaměstnanci odpovídali volnou odpovědí a mohli uvést více zdrojů. Z grafu vyplývá, že nejčastěji pokyny ke své práci získávají od svých nadřízených (cca 29%), z firemních porad (cca 26%) a také od svých kolegů (25%). Zhruba 16% respondentů získává informace prostřednictvím elektronické pošty a někteří zaměstnanci získávají informace na školeních (2,5%) nebo si je dohledávají prostřednictvím internetu (2,5%).

Na otázku, zda jsou obeznámeni se strategií společnosti, 10% zaměstnanců odpovědělo záporně.

Celková informovanost pracovníků o cílech společnosti je relativně na vysoké úrovni, velká část pracovníků cíle zná. Informace potřebné k vykonávání práce jsou přebírány z kvalitních zdrojů. Myslím si ale, že je zapotřebí opakovaně připomínat cíle celé společnosti i pracovní cíle jednotlivců (např. v rámci hodnotících pohovorů).

Do následující zpracovávané oblasti by se daly zahrnout otázky týkající se spokojenosti s pracovním prostředím, atmosférou, spoluprací a komunikací na pracovišti. Jsou to vlivy, které ovlivňují každodenní práci zaměstnance. Z odpovědí vyplývá 88% spokojenost s pracovním prostředím.

V následujícím grafu jsou shrnuty následující tři otázky:

➤ ***Jak byste ohodnotil/a atmosféru na pracovišti?***

40 respondentů hodnotí atmosféru výbornou

58 respondentů hodnotí atmosféru dobrou

4 respondenti hodnotí atmosféru špatnou

➤ ***Jak hodnotíte spolupráci v pracovním kolektivu?***

41 respondentů volí spolupráci výbornou

57 respondentů volí spolupráci dobrou

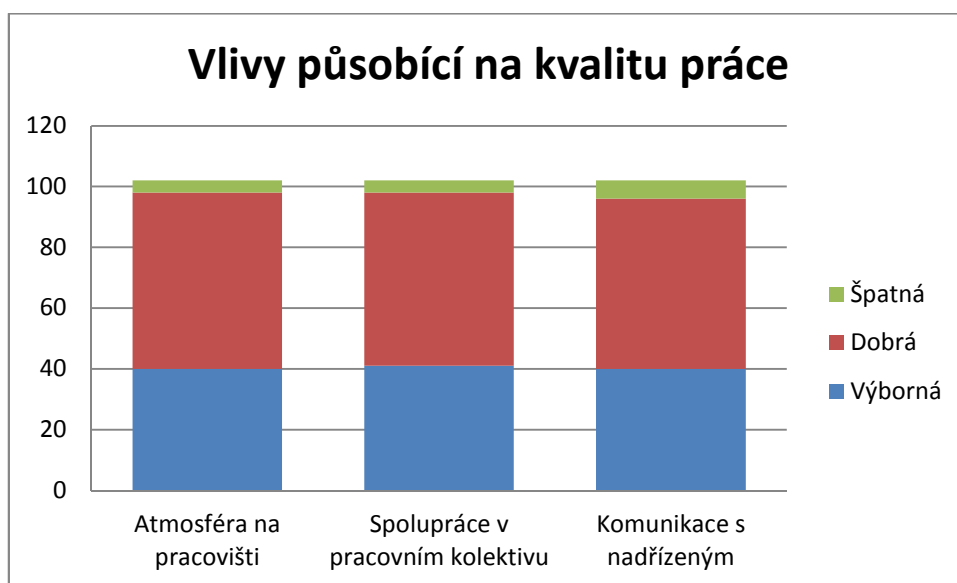
4 respondenti volí spolupráci špatnou

➤ ***Jak hodnotíte komunikaci s nadřízeným?***

40 respondentů hodnotí komunikaci výborně

56 respondentů hodnotí komunikaci dobře

6 respondentů hodnotí komunikaci za špatnou

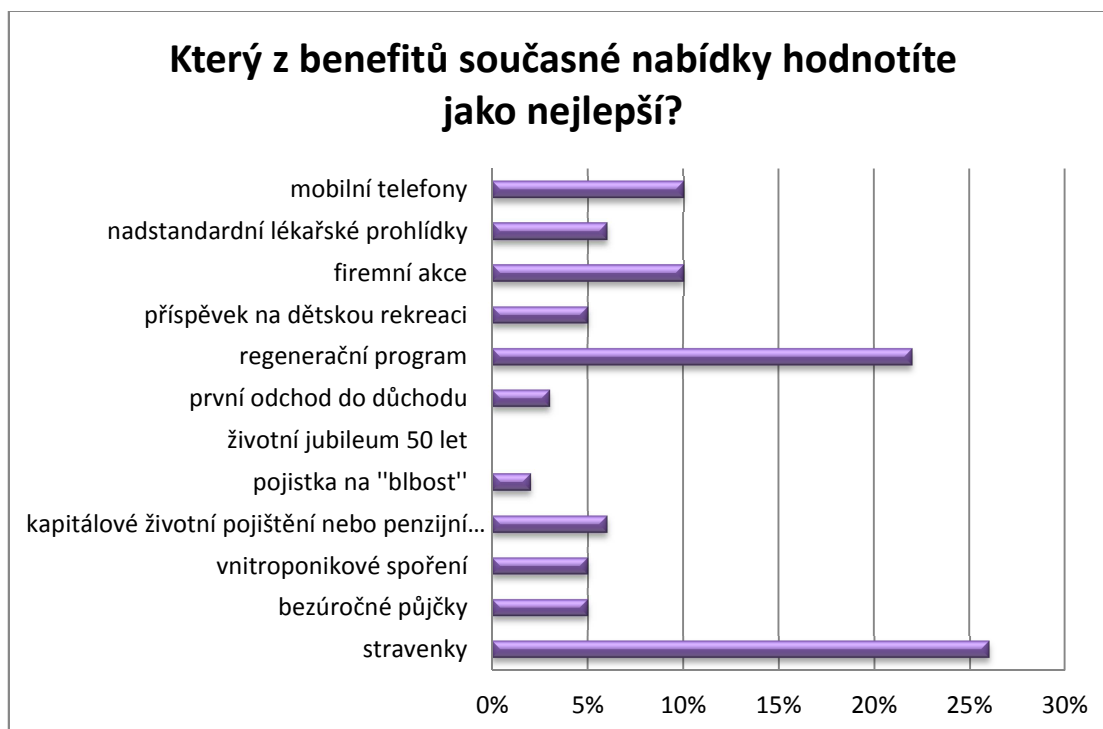


Graf 3 Vlivy působící na kvalitu práce (Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření)

Většina respondentů je se všemi třemi porovnávanými aspekty (atmosféra na pracovišti, spolupráce v pracovním kolektivu, komunikace s nadřízeným) převážně spokojena. Ti, kteří hodnotili atmosféru na pracovišti za špatnou, volili také spolupráci v kolektivu za špatnou, pouze jeden respondent z této skupiny volí spolupráci v kolektivu za výbornou, ale komunikaci se svým nadřízeným za špatnou. Tato volba odpovědí je s vysokou pravděpodobností propojena, a je znám tedy důvod špatné atmosféry a to může také vést k horším pracovním výkonům, než u zaměstnance spokojeného.

Předposlední oblastí vyhodnocovaného dotazníku je oblast motivační. Z vráceného množství dotazníků má 64% zaměstnanců možnost kariérního postupu. Většina zaměstnanců (až 73%) si myslí, že finanční ohodnocení odpovídá jejich práci ve společnosti. Co se týče nabídky zaměstnaneckých benefitů, tak 94% respondentů hodnotí nabídku za dostatečnou a v současné nabídce benefitů výrazně nestrádají. Jediným zmíněným mínusem současné nabídky benefitů je neposkytování příspěvku na benzín. Předpokládám, že tuto odpověď volili ti zaměstnanci, kteří do zaměstnání dojíždějí vlastním automobilem.

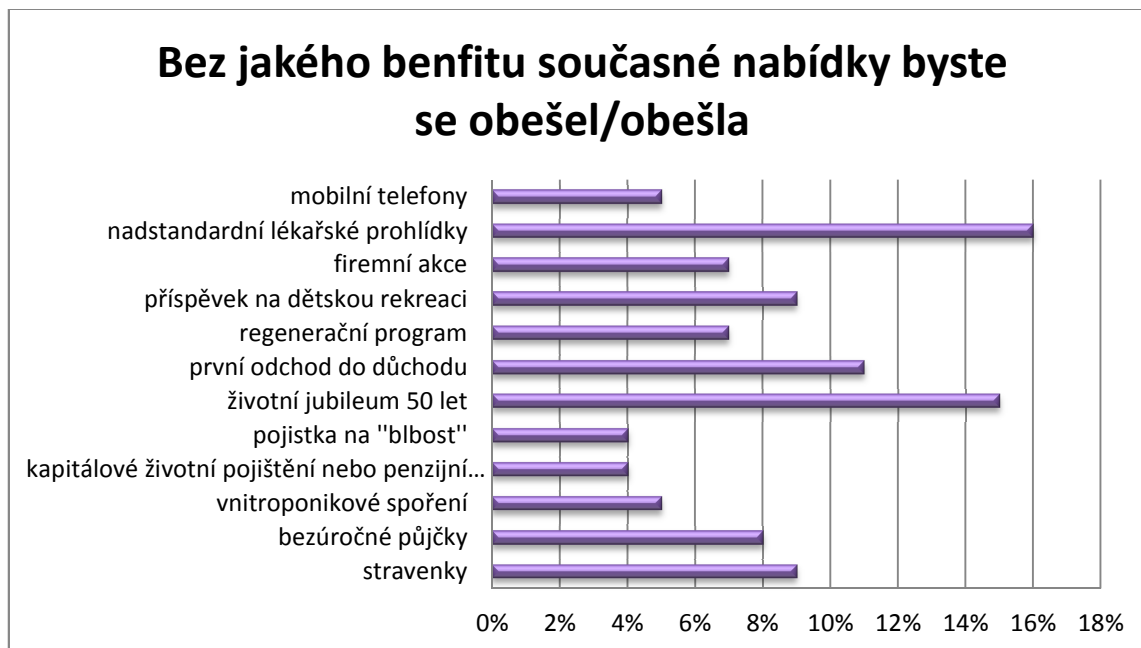
V další otázce měli zaměstnanci zvolit pro ně nejatraktivnější a nejvíce přínosný benefit. Každý zaměstnanec mohl vybrat jednu možnou odpověď. Odpovědi jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf 4 Který z benefitů současné nabídky hodnotíte jako nejlepší? (Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření)

Jako nejpřínosnější benefity hodnotí zaměstnanci možnost využívání stravenek (26%) a regenerační program (22%). Deset procent zaměstnanců volilo možnost využívání mobilního telefonu i pro soukromé účely, se stejnou váhou odpovědí se setkaly i firemní akce pořádané společností. Šest procent odpovědí se sešlo u možnosti kapitálového životního pojištění nebo penzijního připojištění a u nadstandardních prohlídek. Do pěti procent se umístily zbylé benefity – bezúročné půjčky, vnitropodnikové spoření, pojistka na “blbost“, první odchod do důchodu a příspěvek na dětskou rekreaci. Benefit získaný k životnímu jubileu 50 let nebyl zvolen žádným zaměstnancem, nehodnotí ho tedy jako atraktivní zaměstnaneckou výhodu.

V následující otázce měli zaměstnanci zvolit benefit, bez kterého by se obešli, opět mohl každý zaměstnanec vybrat pouze jednu odpověď. Odpovědi jsou znázorněny v následujícím grafu.



Graf 5 Bez jakého benefitu současné nabídky byste se obešel/obešla? (Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření)

V případě, kdy by společnost byla nucena snížit nabídku benefitů v rámci šetření nákladů, mohla by zvážit specifika zaměstnanců. Z odpovědí je značné, že každý zaměstnanec preferuje něco jiného, proto není jasný výsledek. Odpovědi se pohybují na hranici od 4% do 16%, kdy největší váhu mají nadstandardní lékařské prohlídky (16%) a poté životní jubileum (15%). Naopak nejnižší váhu pojistka na "blbost" a kapitálové životní pojištění nebo penzijní připojištění, obojí s 4% váhou.

Poslední zkoumanou oblastí byla oblast vzdělávání. Ve společnosti je široká nabídka dalšího vzdělávání, která je přístupná pro všechny zaměstnance. Devadesát procent dotazovaných zaměstnanců je se vzdělávacím systémem spokojena, vyhovují jim nastavené možnosti a podmínky systému. Významný důvod nespokojenosti byl respondenty, působících dlouhodobě na výrobních pozicích, zvolen následující:

- Kariérní postup – pod touto myšlenkou si představuji chybějící motivaci v rámci absolvovaných školeních zaměstnanci. Myslím si, že některým zaměstnancům chybí vyjádření významu a smysluplnosti školení. Převážně pro dělnické profese je nutný častý školící proces a to může zaměstnance nutit k přemýšlení „Co z toho má?“. Výstupem bývá doklad o absolvování školení, doklad o prohloubení kvalifikace či získání kvalifikace nové.

Z hlediska těchto problémů bych navrhovala vytvořit kariérní systém, který by zahrnoval kariérní plány pro jednotlivé zaměstnance.

4.10 Shrnutí analytické části pomocí SWOT matice

Výsledky analyzovaných personálních činností ve společnosti CHT, jsem uvedla v matici SWOT, která zachycuje silné a slabé stránky společnosti v oblasti personalistiky, ale také možné příležitosti a hrozby ovlivňující společnost z vnějšího okolí.



Obrázek 6 SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části se práce zaměřuje na navrhnutí určitých kroků, které by mohly vést ke zlepšení a zefektivnění personální práce a také k zvýšení motivace a tím i spokojenosti pracovníků. Návrhy budou vycházet z matice SWOT.

5.1 Udržení silných stránek společnosti

5.1.1 Vzdělávací program

Vzhledem k hlavní činnosti společnosti probíhá vzdělávací činnost v průběhu zimních měsíců. Plánování vzdělávání však probíhá v průběhu hlavní stavební sezóny, které vychází z aktuálních potřeb a také z hodnocení pracovníků. Aby společnost udržela krok s vyvíjející se technikou, musí neustále sledovat nové trendy na trhu a uzpůsobovat i jim vzdělávací potřeby.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je se vzdělávacím systémem spokojena. Drobné nedostatky systému jsou řešeny doplňujícím návrhem na vznik kariérních plánů ve společnosti, který zmiňuji v další kapitole Eliminace slabých stránek společnosti.

Co se týče personalistiky, je třeba zaměstnávat takové osoby, které mají zájem o další vzdělávání a vidí v tomto směru určitou motivaci.

5.1.2 Motivační program

Z výsledků dotazníku je zřejmé, že zaměstnanci v nabídce benefitů nestrádají. Celkový proces čerpání benefitů bych zjednodušila návrhem zmiňovaným v kapitole Eliminace slabých stránek společnosti, který spočívá v zpřístupnění personální agendy každému zaměstnanci, kde by také mohl vidět, které benefity čerpá, v jaké výši a zpřístupnila

bych přes tento systém i žádosti o čerpání benefitů, tudíž by komunikace mezi personálním oddělením a zaměstnancem probíhala elektronicky, což by i zrychlilo celkový proces žádostí o benefity.

Jelikož jsem z dotazníkového šetření nezískala přímou odpověď na to, které benefity z nabídky vyloučit nebo které nově zařadit do nabídky, zvolila bych pro různé věkové kategorie jinou nabídku benefitů. Ovšem jádro nabídky by zůstávalo stále stejné – stravenky, kapitálové životní pojištění nebo penzijní připojištění, regenerační program, firemní akce, nadstandardní lékařské prohlídky, mobilní telefony a pojistka na “blbost“. Pro zaměstnance do 45 let bych nabídku rozšířila o vnitropodnikové spoření a příspěvek na dětskou rekreaci. Pro zaměstnance starší 45 let bych k základní nabídce benefitů přidala životní jubileum 50 let, první odchod do důchodu. Toto rozdělení z toho důvodu, že potřeby zaměstnance se v průběhu jeho životního cyklu mění.

Aby společnost udržela spokojenost zaměstnanců, musí sledovat jejich potřeby a poskytovat takové benefity, o který mají zájem. Některé benefity se vztahují k pracovním výhodám, což zaměstnanci ocení (mobilní telefon, služební auto, pracovní pomůcky aj.), ale některé benefity se vztahují k harmonizaci pracovního života se soukromým životem, což je aktuálním trendem této doby. Tudíž by společnost jednou ročně mohla zjišťovat v rámci anonymních dotazníků jaké benefity preferují, aby nenabízela něco, o co ani zaměstnanci nestojí nebo naopak, aby zaměstnanci vyjádřili zájem o benefity nové a tomu pak uzpůsobovat nabídku, která je každý rok aktualizována. Dotazníky by měly být rozděleny dle výše určených věkových kategorií, kde by se dotazník lišil ve variabilní části benefitů. Tímto personální útvar získá zpětnou vazbu od zaměstnanců a správné nastavení programu benefitů může zvýšit spokojenost a motivaci pracovníků.

5.1.3 Systém odměňování

Společnost se snaží zaplatit své pracovníky i v době krize. Jak již bylo zmíněno, mzdy ve společnosti se pohybují ve vyšším mzdovém pásmu. Je nutné sledovat vývoj mezd na trhu, aby si společnost udržela nastavenou politiku odměňování. Valorizace mezd

jsou sice plošné, ale jednou za rok jsou vypláceny podíly na zisku, a ty se rozdělují podle zásluh a rozhodnutí nadřízeného. Myslím si, že tato složka variabilního odměňování dodává zaměstnanci určitou motivaci. Pracovník by se tak měl snažit dosáhnout co nejlepších výkonů, jelikož se to poté může odrazit na vyšším zisku společnosti, tudíž i na vyšším zisku jeho samotného.

5.1.4 Informační systém Maconomy

Vzhledem k tomu, že společnost vede informační systém Maconomy, který umožňuje rozvoj a propojení všech firemních informací, jsem ho zařadila do silných stránek společnosti. Tím, že jsou veškeré informace propojeny, získávají zaměstnanci informace rychle, což jim usnadňuje práci. Posílení tohoto systému vidím ještě v rozvoji personální agendy, který zmiňuji v kapitole Eliminace slabých stránek společnosti.

5.1.5 Jasně řídicí kompetence

Vzhledem k dvoustupňovému řídicímu uspořádání organizační struktury, jsou dány jasné řídicí kompetence. První stupeň řízení zastává představenstvo společnosti, druhý stupeň Výkonná rada akciové společnosti – generální ředitel a ředitelé jednotlivých úseků. Dále je nutné brát v úvahu mateřskou společnost, kterou je holding enteria, a.s.. Je nutné udržovat vztahy na dobré úrovni, mít jasně stanovené pravomoci a kompetence.

Personální útvar společnosti získává od útvaru Řízení lidských zdrojů působícím na holdingu cenné rady a doporučení. Díky této spolupráci je výrazně ulehčen proces personálních činností, jelikož plánování a získávání zaměstnanců podléhá do pravomoci holdingu, stejně tak proces vzdělávání, hodnocení a odměňování, který je připravován také holdingem. Personální útvar společnosti CHT dostává podněty právě z holdingu a na základě rozhodnutí vedení společnosti CHT jsou tyto podněty realizovány.

5.1.6 Firemní kultura, pověst

Společnost není na trhu nová, nýbrž působí na českém trhu již od roku 1994. Za uplynulých 18 let si stihla vytvořit určitou pověst. Společností za tu dobu proběhla řada změn, nejen transformačních, ale také se určitým způsobem vyvíjela a vytvářela tak firemní kulturu, která je založena na lidském kapitálu. S vyvíjejícím se okolím, musí společnost neustále posilovat firemní kulturu, která se odvíjí od chování pracovníků. I když se společnost stala součástí holdingu, stále vykonává práci za sebe, funguje jako samostatná společnost.

5.2 Eliminace slabých stránek společnosti

5.2.1 Přilákání zaměstnanců z externích zdrojů

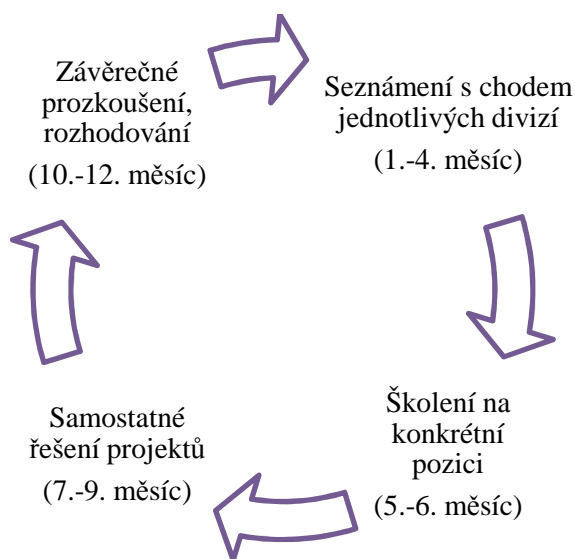
Společnost dosud využívá zveřejnění inzerátu v tisku nebo na svých webových stránkách a také může použít inzeráty, které má uložené v agendě zaslané od uchazečů v případě, kdy společnost nikoho nevyhledávala. Pro přilákání více zájemců o práci bych doporučila *zveřejnění inzerátu na internetových stránkách inzertních serverů* (např. www.jobs.cz, www.prace.cz apod.). Tímto způsobem společnost osloví širší spektrum zájemců a ušetří, jelikož tato forma zveřejnění je zdarma. Myslím si, že spousta lidí používá internet denně a při vyhledávání pracovních nabídek využívá právě služeb internetu.

V posledních letech se také rozvinula propagace pomocí *sociálních sítí*. U nás v České republice, ale i ve světě je velmi rozšířená sociální síť Facebook. Na této síti si společnost může založit profil, kde by také mohla zveřejňovat nabídku volných pracovních míst. Na těchto stránkách bývají vypsány základní údaje o společnosti (název, sídlo, kontakt) a dále veškeré informace, které chce společnost zveřejnit (např. pozitivní medializace, články o společnosti, reference aj.). Tato forma propagace společnosti je také zdarma a nezvyšuje tak náklady na přilákání zaměstnanců.

Další zajímavou formou je možnost *nabídky spolupráce středním školám a učilištím* zaměřených na technické a průmyslové obory. Tato spolupráce by byla smluvně ošetřena a zahrnovala by školy z Pardubic a okolí. Na takovýchto školách potřebují studenti získávat vzdělání v podobě praxí a mohli by tak získávat znalosti ve společnosti, které by po absolvování školy mohly uplatnit právě ve společnosti CHT. Společnost by tak získávala obraz o šikovnosti studentů a v případě jejich zájmu už by měla přehled o dovednostech uchazeče. Společnost by v tomto případě mohla zavést exkurze po výrobě vedené např. mistrem každé divize a během praxe zapojit studenty do výroby. V případě absolvování těchto praxí se studenti seznámí s výrobním procesem i s pracovním prostředím.

Dále by bylo vhodné zavést tzv. *Trainee program*, který by byl určen pro absolventy vysokých škol. Přijímání do tohoto programu by probíhalo ve dvou přijímacích kolech na základě potřeb společnosti. První kolo by probíhalo formou přijímacích pohovorů, ke kterým by žadatelé byli zváni na základě zaslaných životopisů. Do druhého kola by zvala vybrané uchazeče, kde by společnost využila metodu assessment centra a získala tak přehled o různých dovednostech uchazečů. Délka programu by byla roční, kdy by s uchazečem byla sepsána pracovní smlouva na dobu určitou. V průběhu roku budou účastníci seznamováni s celkovým chodem společnosti, ale také přímo s cílovou pozicí, na které budou po absolvování programu uchazeči po vzájemné dohodě mezi zaměstnavatelem a uchazečem zaměstnáni. Uchazeči budou mít možnost pracovat společně i individuálně na různých projektech či řešit zajímavé úkoly a to vše pod dohledem manažera, který je v roli mentora. V průběhu programu se uchazeč rozhodne, v jakém oboru se chce realizovat.

Příklad Trainee programu:



Obrázek 7 Průběh Trainee programu (Zdroj: vlastní zpracování)

Vypisování množství míst v programu by si společnost určovala na základě svých potřeb. Z tohoto programu může získat kvalitně připravené zaměstnance, do kterých v průběhu roku investuje určité finanční prostředky. Cílem tohoto programu je přijmout absolventa Trainee programu na stálou pozici do společnosti.

Přínosy pro absolventa Trainee programu je získání praxe, uzavřená pracovní smlouva, seznámení se s chodem společnosti, propracovaný systém školení, zisk kontaktů, zdokonalování se v měkkých dovednostech (komunikační a prezentační), exkurze do jednotlivých divizí a seznámení se s vrcholovým managementem. Nevýhodou může být neustálý a důsledný dohled na vykonávanou práci, tlak na zdokonalování, podílení se na důležitých úkolech a možnost neprodloužení pracovní smlouvy po skončení programu.²⁴

Přínosy pro společnost je po úspěšném absolvování programu získání kvalitně zaškoleného a připraveného pracovníka, který zná chod společnosti, její procesy a spolupracovníky. Je připraven na vykonávanou práci a ví, co od svého zaměstnavatele očekávat. Od uchazečů programu se očekává aktivní zapojení, nové nápady a vysoká flexibilita.

²⁴ HRUŠKA, Jan. Zlepšete své uplatnění s trainee programy. *Vysokeskoly.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/clanek/trainee-programy>

5.2.2 Průběh přijímacího řízení

Při přijímání uchazečů na manažerské pozice by bylo vhodné zavést *metodu assessment centra*. První kolo přijímacího řízení by proběhlo pomocí přijímacích pohovorů, jak je ve společnosti dosud zavedeno, a do druhého kola by šli vybraní kandidáti, kde by se zúčastnili již zmiňovaného assessment centra. Skupinám uchazečů budou předloženy konkrétní úkoly k řešení – často simulace typických pracovních činností, někdy neřešitelných úkolů. V průběhu řešení úkolů skupinu pozoruje personalista a budoucí nadřízený a vidí tak chování a výkony každého jedince při řešení úkolů, které jsou poté pečlivě vyhodnocovány. Výstup této metody je vytvoření obrazu o jednotlivých uchazečích – hodnocení organizačních schopností, schopnosti plánování, úsudku a rozhodování, tvořivost, odolnost vůči stresu, komunikační schopnosti, vystupování apod.²⁵

Tato metoda sice prodlouží časový průběh výběru nového pracovníka, avšak měla by pomoci se správným výběrem zaměstnance na vedoucí pozici.

Při zaměstnávání na nižší pozice bych navrhovala společnosti zahrnout k přijímacím pohovorům *znalostní testy*. Testy či případové studie jsou dosud společností využívány spíše při příjmu na manažerské pozice. Tuto techniku bych rozšířila na všechny úrovně pozic. Těmito testy by zjistila úroveň znalostí uchazeče o zaměstnání. Testy by se vztahovaly ke konkrétním pozicím – na soubor každých pozic je třeba vymezit potřebné znalosti, které musí budoucí zaměstnanec splňovat a k tomu uzpůsobit testy.

Příklad:

K administrativním pozicím je třeba znalostí práce s počítačem a uživatelských programů jako jsou Microsoft Office, Microsoft Outlook apod. Testy by spočívali v základních úkolech právě v těchto programech.

²⁵ Co to je assessment centrum. *Drill Business services*. [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.drill.cz/cz/pro-kandidaty/drill-poradna/co-to-je-assessment-centrum/>

5.2.3 Personální systém

Personální systém společnosti je součástí celého informačního systému Maconomy. Samozřejmostí personálního systému musí být ochrana osobních dat zaměstnanců, tudíž jejich přístupnost není určena každému, pouze jak jsem již zmiňovala dříve, data jsou přístupná personalistům a IT pracovníkům.

Myslím si, že by bylo vhodné zpřístupnit personální agendu každému zaměstnanci s tím, že by se mohl podívat pouze na svou kartu. Návrh spočívá v tom, že by se do personálního systému vložily data ohledně zaměstnaneckých benefitů každého pracovníka. Ve své kartě by si tak každý zaměstnanec mohl zažádat o čerpání benefitu, na personálním oddělení by k tomu dostali podnět a začali podnikat kroky k tomu, aby benefit mohl být daným zaměstnancem čerpán. Dále by tak každý zaměstnanec mohl vidět své konto v rámci regeneračního programu a dle toho vybírat z nabídky benefitů regeneračního programu.

Přístupnost do karty zaměstnance zjednoduší a zrychlí práci ohledně čerpání benefitů, ale také by zde zaměstnanec mohl sledovat čerpání dovolené. Karta zaměstnance by se mohla navíc rozšířit o data měsíčních výplatních pásek, kdy by bylo zapotřebí propojit mzdovou a personální agendu. Zaměstnanec by tak mohl vidět rozpis příjmů a odvodů dříve než nastane výplatní den.

5.2.4 Průběh hodnotících pohovorů

K hodnotícím pohovorům, které probíhají s každým zaměstnancem jednou do roka, bych doporučila využít času s každým zaměstnancem a zaměřila bych dialog na oblasti finančního ohodnocení a strategických cílů společnosti.

Z výsledků dotazníkového šetření vypovědělo 14 respondentů jako důvod nespokojenosti ve společnosti výši finančního ohodnocení. Ke konci pohovoru by tak každý zaměstnanec měl možnost se vyjádřit k výši platu (zda je pro něj dostačující nebo získal pocit, že by měl dostávat více) a zaměstnavatel by tak získal přehled o jeho

potřebách a může s ním tuto možnost projednávat. Politika finančního ohodnocení společnosti je založena na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, proto si myslím, že není dostačující určit výši platu při nástupu (či změně pracovních povinností) do zaměstnání, ale průběžně během působení v zaměstnání upravovat, ať už z hlediska působících vnějších vlivů (ekonomická situace země), ale i z hlediska vnitřních vlivů (pocity, potřeby zaměstnance, povýšení, změna pracovního místa).

Druhou oblast, kterou by zaměstnavatel mohl zmiňovat při hodnotících pohovorech, je připomenout zaměstnanci jeho pracovní cíle, ale také cíle celé společnosti. Zaměstnanec by s nimi měl být seznámen, aby viděl smysl v jeho vykonávané práci a mohl ji tou cestou usměrňovat. Tento návrh vyplývá z dotazníkového šetření, kdy 10% respondentů nezná strategické cíle společnosti.

Dalším vylepšením může být zahrnutí hodnocení konkrétního zaměstnance i od jeho spolupracovníků. Jedná se o metodu 360° zpětné vazby. Toto hodnocení by probíhalo anonymně a vypovídalo by o tom, jak vidí spolupracovníci práci vykonávanou hodnoceným zaměstnancem. Zaměstnanec tak získává zpětnou vazbu nejen od nadřízeného, ale také od svých kolegů, s kterými denně spolupracuje. Je třeba zaměřit otázky směrem, jakým způsobem zaměstnanec vykonává svou práci. Rozšířil by se tak pohled na jednoho pracovníka a bylo by možné vyvodit závěry ohledně pracovního kolektivu.

5.2.5 Problémy s komunikací

Informace a komunikace jsou úzce propojeni. Zdroje, odkud zaměstnanci získávají informace potřebné pro výkon práce, jsem zjišťovala pomocí dotazníkového šetření. Zdroje jsou kvalitní a převážně plynoucí od nadřízeného, z porad a od kolegů. Dále by se dalo využít komunikace přes firemní intranet.

Z odpovědí dotazníků vyplynulo, že komunikace s nadřízeným, je na velmi dobré úrovni. Avšak šest procent respondentů hodnotilo komunikaci s nadřízeným za špatnou, což poté může vyvolávat u zaměstnance demotivační efekt k vykonávané práci či

možné nerespektování nadřízeného. V tomto případě by měl zaměstnavatel zvýšit kontakt se zaměstnanci, snažit se s nimi probírat například v rámci pravidelných měsíčních sezení jejich práci, udělovat jim pochvaly, dát prostor pro jejich dotazy či získat zpětnou vazbu na uplynulý měsíc.

Z dlouhodobého hlediska špatné komunikace by bylo vhodné, kdyby personální útvar povinně zasílal manažery na kurz měkkých dovedností manažera. Manažer by se naučil jak správně komunikovat se svými podřízenými, ale mimo jiné jak prezentovat a jak se chovat k podřízeným apod.

5.2.6 Neexistence kariérových plánů

Na základě dotazníkového šetření, kdy jsem zjistila, že 64% zaměstnanců má možnost kariérního postupu. Toto číslo je na velmi dobré úrovni. Avšak bych společnosti navrhovala zřídit kariérní plány pro každého pracovníka. Tyto plány by zahrnovaly, co se od jednotlivých pracovníků očekává a jakým způsobem mohou dosáhnout jistého způsobu povýšení. Musí být zpracovány detailně a s jasnými pracovními cíli. Plány by obsahovaly časový rámec, který by byl v průběhu hodnocení zaměstnance kontrolován, zda je naplňován. Funkce kariérních plánů by byla pro zaměstnance další motivací a také by jejich existence vedla k uspokojení cílů společnosti.²⁶

5.3 Využití příležitostí

5.3.1 Rozvoj v rámci holdingového uskupení

Společnosti fungující v rámci holdingu by měly udržovat vzájemné vztahy na dobré úrovni. Holding enteria by měl neustále rozvíjet jejich možnou spolupráci, sledovat trendy v rámci řízení lidských zdrojů a snažit se být na trhu viditelní a žádaní. Rozvoj může probíhat i v rámci přibírání nových společností působících ve stavebním oboru do holdingového uskupení. Prozatím jsou součástí holdingu společnosti podnikající

²⁶ Služby: kariérní plány. *I.C.Progress* [online]. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://www.icprogress.cz/karierni-plany.php>

na území východních Čech. Je možné, že do tohoto teritoria vstoupí nová a prosperující společnost a namísto snažení se prosadit proti holdingu enteria, který má vybudovanou silnou pozici, se může stát součástí holdingu.

Společnost by se nadále měla zaměřovat na rozvoj produktů a také na rozvoj a diverzifikaci trhu. Tato činnost povede ke zvyšování technologických inovací, ale také může vést ke zvyšování tržního podílu.

Jelikož velikost každé společnosti je dána počtem zaměstnanců, tak v případě dalšího rozvoje je třeba počítat s přijímáním nových pracovních sil. Tím by se zpočátku zvýšila personální aktivita v oblasti vyhledávání, přijímání, adaptace a vzdělávání pracovníků.

5.3.2 Expanze do Saudské Arábie

V současnosti se společnost v rámci holdingu rozhodla spolupracovat se zahraničním holdingem v Saudské Arábii. Nabídku této spolupráce se rozhodla využít vzhledem k méně příznivým podmínkám na českém trhu, který je zasáhnut hospodářskou krizí. Společnost tímto krokem získá širší působnost i na zahraničním trhu a představí tak českou kvalitu, na které si zakládá. Tato příležitost pomůže získat větší rozhled, získají tak mnoho nových zkušeností vyplývajících ze spolupráce se zahraničním partnerem.

Na základě této spolupráce je nutno mít takové pracovníky, kteří mají znalosti cizího jazyka a jsou schopni se se zahraničním partnerem domluvit. To znamená, že v cizině bude působit několik kvalifikovaných osob – manažerského postavení, kteří budou jednat s arabským holdingem a dále předávat pokyny k práci svým zaměstnancům. Zaměstnanci vhodné pro práci v zahraničí musí být ochotni cestovat a vykonávat svou práci v jiné zemi, tudíž musí být flexibilní a odolní stresu. Výběr takových zaměstnanců je klíčový pro zajištění kvalitních obchodních kontraktů a musí být pečlivě zorganizován.

5.4 Potlačení hrozeb

5.4.1 Vliv konkurence

Tím, že společnost vstoupila do holdingu, který sdružuje několik dříve konkurenčních podniků, posílila svou pozici na trhu. Konkurence působí na každém trhu, není možné se jí vyhnout, ale je možné sledovat chování konkurence a tomu usměrňovat i chování vlastní společnosti. Společnost, vzhledem k svému vývoji, kdy nepůsobí výhradně na území východních Čech, by měla sledovat konkurenční dění na území České republiky. Společnost se snaží sledovat vnější vlivy – tudíž i konkurenci a dle toho přizpůsobovat plány společnosti.

Přínosem mohou být získané konkurenční výhody a udržení si svých zaměstnanců, jelikož společnost sleduje chování okolí.

5.4.2 Nevypisování veřejných zakázek státem

V současné době, kdy ve světě panuje globální ekonomická krize, je samozřejmě i Česká republika ovlivněna různými makroekonomickými faktory. Ani současná vládní situace v zemi není na stálé úrovni. Nestabilita vlády nepřidává na důvěře a to ovlivňuje také příliv investic. Vláda má za současného stavu omezené zdroje a veřejné zakázky pro stavební firmy jsou ohroženy.²⁷

Společnost i právě z důvodu nestabilní ekonomické situace v České republice, přijala spolupráci se zahraničním holdingem. Dalším způsobem ovlivnění této negativní situace je aktivní sledování zahraničních trhů a vyhledávání tržních příležitostí.

²⁷ MATYÁŠ, Václav. Globální krize v českém stavebnictví. *Časopis stavebnictví* [online]. Brno: EXPO DATA, 2009, 01/09 [cit. 2012-05-05]. ISSN 1802-2030. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/globalni-krize-v-ceskem-stavebnictvi_N1928

5.4.3 Klimatické podmínky

Vzhledem k oboru podnikání společnosti, jsou pro ni důležité i klimatické podmínky. V období zimních měsíců, kdy společnosti počasí neumožňuje provádět venkovní práce, se věnuje školení zaměstnanců na výrobních pozicích, popř. výběru dalších zaměstnanců a dalším činnostem zahrnující plánování. Klimatické podmínky společnost nemůže nijak ovlivnit, proto jsou zařazeni v hrozbách. S tímto je společnost obeznámena a musí s tím počítat.

5.4.4 Negativní medializace

Společnost by mohla poškodit určitá negativní medializace, která by mohla ovlivnit, že společnost nebude vybírána pro zpracování veřejných a obchodních zakázek. Dále by negativní medializace ovlivnila dobré jméno firmy. Společnost provádí svou práci kvalitně a za souladu všech předpisů, je potřeba nadále tímto směrem pokračovat. Je třeba mít určené osoby, které mohou za společnost mluvit prostřednictvím médií, aby nedocházelo k nepravdivým únikům informací ze společnosti.

ZÁVĚR

Na základě celkového zhodnocení je patrné, že lidské zdroje jsou základním a tím nejdůležitějším prvkem každé společnosti. Péče, vychovávání a vzdělávání zaměstnanců by mělo být ve společnosti na prvním místě. Od zaměstnanců se vytváří celková hodnota podniku, tudíž je na místě vybírat a udržovat ve společnosti zaměstnance kvalitní. Rozvoj společnosti není dán pouze jeho velikostí, získáváním nových trhů a nových technologických postupů, ale je dán také lidským kapitálem, který je pravidelně vzděláván. Každá společnost by investici do vzdělávání neměla podceňovat, jelikož na základě kvalitního vzdělávacího programu získá nejen její návratnost, ale také konkurenční výhodu a růst společnosti.

Domnívám se, že cílů práce bylo dosaženo. Navrhla jsem, jak docílit eliminace slabých stránek společnosti v rámci personálních činností a tím zvýšila efektivitu těchto činností. Některé slabé stránky v sobě zahrnují úpravu či vznik nových činností a vycházejí také z dotazníkového šetření, čímž jsem zahrnula jakousi zpětnou vazbu od zaměstnanců do návrhů na zvýšení jejich spokojenosti. Dále zde zmiňuji jak udržet silné stránky společnosti, jak využít příležitosti na trhu a potlačit hrozby trhu.

V úvodní kapitole jsou popsány důležité poznatky k personálnímu řízení, které byly potřebné pro pochopení významu celé problematiky.

V teoretické části práce jsou obsaženy jednotlivé oblasti personálního řízení, mezi něž patří plánování, výběr, získávání a přijímání zaměstnanců, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců, což bylo dílčím cílem práce. Jsou zde uvedeny a popsány nástroje řízení lidských zdrojů, které jsou poté aplikovány do analytické části práce.

V další části práce jsou vymezené metody zpracování práce, které jsem použila. Klíčovou metodou je SWOT analýza, ze které vychází návrhy na zlepšení personální práce v dané společnosti.

V analytické části práce jsou popsány stručné informace o vybrané společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.. Jsou zde rozepsány jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů a dále zanalyzovány odpovědi dotazníku, který jsem zaměřila na zjištění spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty ovlivňující jejich práci - získávání informací, pracovní prostředí, komunikace v rámci společnosti, finanční i nefinanční hodnocení a vzdělávání.

V poslední části práce jsou popsány návrhy, které vychází ze zpracované SWOT matice. Tyto návrhy by měly naplnit cíle práce – zvýšení efektivnosti personální práce a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Výsledky mé práce mohou zvýšit efektivitu vykonávaných personálních činností, zejména zaměřili se společnost na eliminaci slabých stránek společnosti. Zaměstnanecký průzkum může společnosti odpovědět na otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty ovlivňující jejich pracovní činnost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura:

- 1) D'AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag, 2011. 413 s. ISBN 978-80-7263-646-4.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-802-4714-073.
- 3) DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-808-7071-892.
- 4) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 5) *Meritum Personalistika*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
- 6) WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje:

- 7) 360° zpětná vazba. *360zpetnavazba* [online]. [cit. 2012-05-02]. Dostupné z: <http://www.360zpetnavazba.cz/>
- 8) Co to je assessment centrum. *Drill Business services*. [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.drill.cz/cz/pro-kandidaty/drill-poradna/co-to-je-assessment-centrum/>
- 9) Členové skupiny. *Enteria: nová dimenze českého stavebnictví* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.enteria.cz/cz/clenove-skupiny/>
- 10) Filozofie. *Enteria: nová dimenze českého stavebnictví* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.enteria.cz/cz/o-enterii/filozofie/>
- 11) *Firma Chládek a Tintěra Pardubice a.s. se představuje*. [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: http://www.cht-pce.cz/11_OsInfo/02pers/Inzerat.pdf

- 12) HRUŠKA, Jan. Zlepšete své uplatnění s trainee programy. *Vysokeskoly.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-05-05]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/clanek/trainee-programy>
- 13) *Chládek & Tintěra Pardubice* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.cht-pce.cz/index.php?id=1&lng=cz>
- 14) MATYÁŠ, Václav. Globální krize v českém stavebnictví. *Časopis stavebnictví* [online]. Brno: EXPO DATA, 2009, 01/09 [cit. 2012-05-05]. ISSN 1802-2030. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/globalni-krize-v-ceskem-stavebnictvi_N1928
- 15) Nabídka a poptávka na trhu práce. *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2012-02-25]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>
- 16) Profil. *Enteria: nová dimenze českého stavebnictví* [online]. 2012 [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.enteria.cz/cz/o-enterii/profil/>
- 17) Profil. *Chládek & Tintěra Pardubice* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://www.cht-pce.cz/index.php?id=1&lng=cz>
- 18) Služby: kariérní plány. *I.C.Progress* [online]. [cit. 2012-04-28]. Dostupné z: <http://www.icprogress.cz/karierni-plany.php>
- 19) *Obchodnírejstřík.cz* [online]. [cit. 2012-01-22]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/chladek-a-tintera-pardubice-a-s-25253361/>

Ostatní literatura:

- 20) ENTERIA, a.s. *Plán na podporu pracovníka*. Pardubice, 2011.
- 21) CHLÁDEK, Ondřej. CHLÁDEK A TINTĚRA PARDUBICE. *Organizační řád akciové společnosti*. Pardubice, 2004.
- 22) CHLÁDEK A TINTĚRA PARDUBICE. *Hroší organizační standard: Zpracování nových pracovníků*. Pardubice, 2002.
- 23) LAUTERKRANCOVÁ, Alena. ENTERIA, a.s. *Holdingový organizační pokyn: Kvalifikační program*. Pardubice, 2012.
- 24) LAUTERKRANCOVÁ, Alena. ENTERIA, a.s. *Holdingový organizační pokyn: Regenerační program*. Pardubice, 2011.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 Proces plánování lidských zdrojů.....	22
Obrázek 2 Systém formování pracovních schopností člověka	32
Obrázek 3 Model celkové odměny	42
Obrázek 4 Členové holdingu enteria a.s	48
Obrázek 5 Divize společnosti	49
Obrázek 6 SWOT matice	80
Obrázek 7 Průběh Trainee programu	86
Graf 1 Nabídka a poptávka práce	54
Graf 2 Získávání informací.....	74
Graf 3 Vlivy působící na kvalitu práce	76
Graf 4 Který z benefitů současné nabídky hodnotíte jako nejlepší?.....	77
Graf 5 Bez jakého benefitu současné nabídky byste se obešel/obešla?.....	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Průměrný počet personalistů v organizaci	16
Tabulka 2 Kritéria pro výpočet příspěvku pracovníka	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Výzkum spokojenosti zaměstnanců

Výzkum spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den, vážení zaměstnanci,

jmenuji se Aneta Lohniská a jsem studentkou druhého ročníku magisterského studia oboru Podnikové finance a obchod na Vysokém učení technickém v Brně. Chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku, jehož odpovědi mi pomohou se zpracováním mé diplomové práce na téma Řízení lidských zdrojů. Účelem je zjistit Vaši spokojenost ve společnosti a vyhodnotit efektivitu personální práce.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní. Prosím o zadávání pravdivých údajů. Celkové vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování.

1) Jste v zaměstnání spokojen/a? *Ano x ne*

2) Doporučil/a byste svým známým zaměstnání v této společnosti? *Ano x ne*

3) Uvažoval/a jste v poslední době o změně zaměstnání? *Ano x ne*

4) Jestliže jste uvažoval/a o změně zaměstnání, z jakého důvodu?

.....

5) Máte k vykonávání své práce dostatek informací? *Ano x ne*

6) Odkud informace získáváte? Firemní porady, od nadřízeného, od kolegů, mail, jiné

.....

- 7) Jste obeznámen/a se strategií společnosti? *Ano x ne*
- 8) Jste spokojen/a s pracovním prostředím (prostory)? *Ano x ne*
- 9) Jak byste ohodnotil/a atmosféru na pracovišti? *Výborná x dobrá x špatná*
- 10) Jak hodnotíte spolupráci v pracovním kolektivu? *Výborná x dobrá x špatná*
- 11) Jak hodnotíte komunikaci s nadřízeným? *Výborná x dobrá x špatná*
- 12) Máte možnost kariérního postupu u společnosti? *Ano x ne*
- 13) Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vaší práci ve společnosti? *Ano x ne*
- 14) Myslíte si, že nabídka zaměstnaneckých benefitů je dostatečná? *Ano x ne*
- 15) Jaké benefity Vám v současné nabídce chybí?

.....

- 16) Který z benefitů současné nabídky hodnotíte jako nejlepší? *Výběrová otázka*
(Stravenky; Bezúročné půjčky; Vnitropodnikové spoření; Kapitálové životní pojištění nebo Penzijní připojištění; Pojistka na "blbost"; Životní jubileum 50 let; První odchod do důchodu; Regenerační program; Příspěvek na dětskou rekreaci; Firemní akce; Nadstandardní lékařské prohlídky; Mobilní telefony)
- 17) Bez jakého benefitu současné nabídky byste se obešel/obešla? *Výběrová otázka*
(Stravenky; Bezúročné půjčky; Vnitropodnikové spoření; Kapitálové životní pojištění nebo Penzijní připojištění; Pojistka na "blbost"; Životní jubileum 50 let; První odchod do důchodu; Regenerační program; Příspěvek na dětskou rekreaci; Firemní akce; Nadstandardní lékařské prohlídky; Mobilní telefony)
- 18) Vyhovuje Vám systém vzdělávání? *Ano x ne*

19) Pokud Vám nevyhovuje systém vzdělávání, co byste změnil/a?

.....

20) Jste? Muž x žena

21) Do jaké věkové hranice spadáte?

18-25

26-40

41-55

56 a více

22) Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán/a?

Méně jak 1 rok

1-5 let

Více jak 5 let

23) Jaké je Vaše profesní zařazení?

Manažerská pozice

Technická pozice

Administrativní pozice

Ekonomická pozice

Výrobní pozice