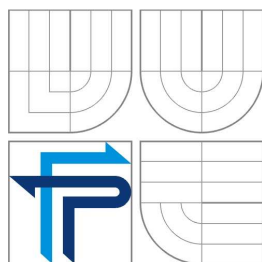


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF ECONOMICS

NÁVRH ROZVOJE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

PROPOSAL OF DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. HANA ŠTULÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2008

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 4/2007). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

Anotace

Tato diplomová práce analyzuje prostřednictvím osobní komunikace s personálními pracovníky současný stav vybraných personálních činností podniku. Pomocí této analýzy jsou zjišťovány nedostatky dané problematiky a navržena opatření ke zlepšení chodu personálních činností.

Annotation

This master's thesis analyses the current status of selected personal activities in the company by direct communication with human resources workers. By the help of this analyse are finding drawbacks of said problem and are designed steps to improvement working personal activities.

Klíčová slova:

vzdělávání, zaměstnanec, pohovor, lidské zdroje, hodnocení, odměňování, uchazeč, získávání pracovníků, výběr pracovníků

Key words:

education, employee, interview, human resources, classification, remuneration, expectant, labour recruitment, labour selection

Bibliografická citace této práce:

ŠTULÍKOVÁ, H. *Návrh rozvoje řízení lidských zdrojů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 67 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, 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 v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2008

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu diplomové práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za poskytnutí rad, připomínek a literatury, které přispěly ke zdárnému vytvoření této práce.

Obsah

Úvod	9
1 Cíle a metody	10
2 Teoretické poznatky.....	11
2.1 Vymezení základní pojmů – řízení lidských zdrojů	11
2.1.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů.....	11
2.1.2 Služební úloha personálního oddělení.....	12
2.2 Historie řízení lidských zdrojů	13
2.3 Globalizační trendy a jejich odraz v nárocích na lidské zdroje.....	15
2.4 Personální činnosti	15
2.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst	18
2.4.2 Personální plánování	20
2.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	21
2.4.4 Hodnocení pracovníků	23
2.4.5 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	26
2.4.6 Odměňování.....	27
2.4.7 Vzdělávání pracovníků.....	28
2.4.8 Pracovní vztahy.....	31
2.4.9 Péče o pracovníky	31
2.4.10 Personální informační systém.....	32
3 Analýza podniku.....	35
3.1 Struktura zaměstnanců podniku.....	35
3.2 Personální činnosti podniku	35
3.2.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	36
3.2.2 Ukončování pracovního poměru.....	38
3.2.3 Hodnocení pracovníků	40
3.2.4 Odměňování.....	41
3.2.5 Vzdělávání pracovníků.....	41
3.2.6 Personální informační systém.....	45
3.3 Souhrnné zjištění analýzy.....	47
3.3.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	47
3.3.2 Ukončování pracovního poměru.....	48
3.3.3 Systém hodnocení	49
3.3.4 Odměňování.....	50
3.3.5 Vzdělávání	51
3.3.6 Personální informační systém.....	52
4 Návrhy rozvoje řízení lidských zdrojů	54
4.1 Návrh rozvoje jednotlivých personálních činností	54
4.1.1 Proces získávání, výběru a přijímání pracovníků	55
4.1.2 Vzdělávací program	57
4.1.3 Personální informační systém.....	58
4.2 Zhodnocení přínosů navržených opatření	60
4.3 Předpoklady realizace	62
Závěr.....	64
Literatura.....	66
Seznam schémat.....	67

Úvod

K tomu, aby podnik mohl plnit všechny své cíle, pro které byl vytvořen, v měnících se tržních podmínkách, je zapotřebí, aby měl k dispozici všechny výrobní faktory, které mu umožní vyrábět výrobky či poskytovat služby. Mezi výrobními faktory má mimořádné postavení pracovní síla.

Lidské zdroje jsou skutečným bohatstvím podniku a předpokladem jeho úspěchu, což dokládá i vzrůstající konkurence na trhu práce. Zaměstnanci se jednoznačně stávají konkurenční výhodou společnosti, proto je nutné se jim věnovat a pracovat s nimi.

Oblast personalistiky na sebe přitahuje stále více pozornosti. V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizací a že jejich řízení rozhoduje nejen o tom, zda organizace uspěje, ale zda vůbec v turbulentních podmínkách současného světa přežije.

Zvládnout na dobré úrovni personální práci – to je i nadále velmi aktuální úkol naší současné podnikové praxe. Všechny podniky tedy bez ohledu na svou velikost řeší základní problémy jako je získávání a výběr pracovníků, jejich personální rozvoj, odměňování, atd.

1 Cíle a metody

Cílem této diplomové práce je analýza personálních činností prováděných v konkrétním podniku, posouzení kvality těchto činností a následně návrhy na zlepšení v problémových oblastech.

V diplomové práci analyzuji podobu současného systému personálních činností v podniku, k jejíž zjištění jsem zvolila přímou komunikaci s personálními pracovníky, jako hlavní zdroj informací.

Postup zpracování této diplomové práce bude následný:

- ujasnění cílů a metod – červen 2007
- zpracování teoretických poznatků – září – listopad 2007
- nashromáždění veškerých potřebných informací o zkoumané firmě a její následná analýza – leden – březen 2008
- hodnocení výsledků a návrhy řešení – duben 2008
- konečné úpravy diplomové práce – květen 2008.

2 Teoretické poznatky

2.1 Vymezení základní pojmů – řízení lidských zdrojů

Největším zdrojem v podniku jsou lidé, a to díky svému tvůrčímu potenciálu, schopnostem, vědomostem a hodnotám. Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, které se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu.

Řízení lidských zdrojů usiluje o zařazování správného člověka na správné místo, tzn. aby pracovní schopnosti pracovníka odpovídaly požadavkům pracovního místa, snaží se o to, aby pracovník byl připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa, tzn. aby byl flexibilní. Dále by mělo zajišťovat optimální využívání pracovních sil v podniku, vytvářet efektivní styl vedení lidí a dobrých mezilidských vztahů v podniku, rozvoj pracovních schopností, rozvoj profesní kariéry, vytváření příznivých pracovních podmínek. (8)

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku. Zvýšená pozornost tomuto řízení může vést k tomu, že hospodářské výsledky mohou být v jednom podniku výrazně vyšší než v podniku jiném, ačkoli oba mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji a technologií. (8)

2.1.1 Charakteristika řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů dle Koubka (8) charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:

- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce),

- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.),
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí k této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají jednotlivcům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli),
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace),
- personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí,
- vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace,
- klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (personální a sociální rozvoj),
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací,
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.1.2 Služební úloha personálního oddělení

Personální oddělení jsou odděleními, která poskytují služby. Jsou tu proto, aby pomáhala zaměstnancům, vedoucím a své organizaci. Jejich vedoucí nemají pravomoc řídit ostatní oddělení. Mají pouze poradní pravomoc, což je opravňuje k tomu, že mohou ostatním vedoucím radit, ale nemohou jim nic přikazovat. Řídící

pravomoc, to je právo řídit činnost těch oddělení, která vytvářejí a distribuují zboží a služby organizace.

Těm, kdo mají tuto řídicí pravomoc, se někdy říká ředitelé. Ředitelé rozhodují o produkci, výkonnosti a lidech. Rozhodují o tom, kdo bude povýšen, jaká práce bude komu určena, a o dalších záležitostech, které se týkají zaměstnanců. Odborníci v personální oblasti radí těmto vedoucím pracovníkům, kteří jsou nejvíce zodpovědní za pracovní výkon svých zaměstnanců.

Ačkoliv poradní pravomoc spočívá pouze v poskytování rad, její moc je poměrně silná. Když personální manažer poradí jinému vedoucímu, jak vyřešit určitý problém, který se týká personálních zdrojů, tento vedoucí nemusí radu přijmout. Nepřijme-li ji, nese pak plnou odpovědnost za veškeré následky. Pokud dojde k nějakým problémům, které se týkají zaměstnanců, za jejich důsledky zodpovídá vedoucí s řídicí pravomocí. Aby se tyto vedoucí vyhnuli ničivým důsledkům, promyslí si obvykle radu, kterou dostali z personálního oddělení, a pokud je to možné, řídí se podle ní. Proto má personální oddělení značný vliv na konečnou podobu činností ostatních vedoucích. (10)

2.2 Historie řízení lidských zdrojů

Armstrong (1) vývoj řízení lidských zdrojů uspořádal do následujících šesti etap:

1. Péče o zaměstnance (hlavně 20. léta)

Jedním z prvních projevů péče o zaměstnance je budování kantýn. V průběhu 1. světové války se poprvé objevují v muničních továrnách pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance.

2. Personální administrativa (30. léta)

V tomto období se personální práce orientuje zejména na administrativní činnosti jako jsou získávání pracovníků, jejich základní výcvik a vedení evidence.

3. Personální řízení – fáze rozvoje (40. a 50. léta)

V tomto období se rozsah personálních služeb ještě více rozšiřuje; k získávání a evidenci pracovníků přibyl odborný výcvik a výcvik mistrů. Přes zvýšenou pravomoc a odpovědnost personálních pracovníků zůstala však jejich činnost převážně na taktické a operativní úrovni.

4. Personální řízení – fáze dospělosti (60. a 70. léta)

V tomto období podstatným způsobem přibývají další personální činnosti. Jedná se především o vytváření organizace a rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil. Daleko propracovanější jsou také techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků. V systému hodnocení pracovníků se poprvé využívá i řízení podle cílů. Využívají se také poznatky z psychologie a sociologie práce, dochází k uplatňování programů organizace rozvoje a obohacování práce; velká důležitost pro zdravý rozvoj podniku se přisuzuje kolektivním pracovním vztahům. Personální ředitelé se dostávají do užšího vedení podniku, i když s velmi omezenými pravomocemi.

5. Řízení lidských zdrojů – první fáze (80. léta)

Zde jde hlavně o rozvoj strategického přístupu k řízení lidských zdrojů; tedy jeho integraci se strategií firmy. Personální řízení se více orientuje směrem k podnikání a k managementu. V tomto období dochází k rozvoji systému řízení výkonu; odměňování podle výkonu je hlavní motivační silou. Tato filozofie řízení lidských zdrojů spolu se strukturálními změnami v hospodářství vedla ke snížení významu odborů.

6. Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90. léta)

V tomto období se více oceňuje týmová práce oproti dřívějšímu individualismu, dochází k posilování pravomocí a k nepřetržitému rozvoji v „učících se organizacích“, roste orientace na komplexní řízení jakosti. Propracovává se řízení kultury, řízení výkonu a odměňování. V oblasti hodnocení pracovníků se stále více hovoří o kompetencích (schopnostech). Více se využívá služeb zabezpečovaných externími organizacemi, např. v oblasti vyhledávání pracovníků a vzdělávání.

2.3 Globalizační trendy a jejich odraz v nárocích na lidské zdroje

Současná etapa vývoje personálního řízení firem je ovlivňována stále intenzivnějšími procesy globalizace ekonomiky. Globalizace je převládajícím prvkem vývoje ekonomiky. Přináší nové prvky do vývoje vnějšího prostředí firem, ovlivňuje konkurenční prostředí zcela novým způsobem a výrazné změny jsou i v nových trendech vývoje na trhu práce. Vývoj na kapitálových trzích a nové formy pohybu a uplatňování mezinárodního kapitálu přinášejí nové jevy, se kterými se musí firmy vyrovnat. Ve svých důsledcích znamenají změny v rozdělení bohatství a změny v mezinárodní dělbě práce. (5)

Výrazně se mění i pojetí rozvoje kariéry. Značná část pracovních pozic ve firmě v globalizovaném prostředí může být obsazena jak interními pracovníky, tak zabezpečena externími službami. Stále více se zdůrazňuje osobní odpovědnost jednotlivce za rozvoj vlastních schopností. Důsledkem je změna odpovědnosti za rozvoj schopností. Na prvním místě a s největší vahou je to sám pracovník. Na kariéru již není možno nahlížet jako na vzestupný nepřetržitý proces, stává se sérií zastavení i odboček. Ve stále větší míře se realizují principy smluvní práce na časově termínovaných projektech. Z hlediska pohledu pracovníka se však výrazně mění prvek pracovních a sociálních jistot. (5)

2.4 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a s různým pojetím personálních činností, dle Koubka (8) se nejčastěji však uvádějí přibližně v následující podobě:

1. *Vytváření a analýza pracovních míst*, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí

a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.

2. *Personální plánování*, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. *Získávání, výběr a přijímání pracovníků*, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, zkoumání materiálů předložených uchazeči, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.
4. *Hodnocení pracovníků* (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
5. *Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru*, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přerazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. *Odměňování* a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. *Vzdělávání pracovníků* včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popř. vlastní organizace procesu vzdělávání.

8. *Pracovní vztahy*, především organizace jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednání, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v organizace apod.
9. *Péče o pracovníky*, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.
10. *Personální informační systém*, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

V poslední době je možné pozorovat, že jako samostatné personální činnosti bývají zařazovány:

11. *Průzkum trhu práce*, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro organizaci na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.
12. *Zdravotní péče o pracovníky*, vycházející ze zdravotního programu organizace a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.

13. *Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací*, vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.
14. *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*. Především jde o striktní dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí. Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti apod. Zmíněná personální činnost nemá za úkol pouze ochraňovat zaměstnance, ale chrání i organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovněprávního předpisu nebo porušování lidských práv.

2.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec. Je jakýmsi základním kamenem, na němž je ukotvena klenba právě těch nejdůležitějších personálních činností. Práce a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst. (8)

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.

Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. (8)

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

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

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst dle Koubka (8) lze rozdělit do čtyř fází:

1. Specifikace jednotlivých úkolů, tedy jaké různé úkoly je třeba plnit.
2. Specifikace metod (způsobu) provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý z úkolů konkrétně provádět.
3. Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která pak budou přidělena jedincům, tedy jak je třeba různé pracovní úkoly seskupit, aby se vytvořilo pracovní místo.
4. Stanovení vztahu pracovního místa (práce na něm vykonávané, držitele pracovního místa) k jiným pracovním místům (jiným pracím, jiným osobám).

První a třetí fáze determinují obsah práce, povinnosti pracovního místa, druhá fáze ukazuje, jak se má práce dělat, a čtvrtá fáze pak determinuje odpovědnost pracovního místa. (8)

2.4.2 Personální plánování

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. (8)

Chce zjistit, jaký počet a struktura lidských zdrojů může tyto nároky zrealizovat. Smyslem plánování je co nejefektivněji využít pracovní sílu, aby správný pracovník byl ve správný čas na správném místě. (6)

Personální plánování pomáhá managementu rozhodovat v oblasti:

- získávání pracovníků,
- předcházení nadbytečnosti pracovníků,
- vzdělávání a rozvoje,
- rozmístění pracovníků,
- odhadu personálních nákladů,
- kolektivního vyjednávání o režimu práce.

Předpověď potřeb a rezerv lidských zdrojů zahrnuje několik personálních činností (6):

- inventarizaci lidských zdrojů, tj. hodnocení kvalifikace, schopností a potenciálu stávajících pracovníků a analýzu, na kolik jsou využiti,
- předvídání potřeby lidských zdrojů, tj. kolik pracovníků a s jakou kvalifikací je potřeba a jaká je dostupná nabídka na vnitřním a vnějším trhu práce,
- zpracování akčních plánů ke zvýšení, popř. snížení počtu zaměstnanců a jejich kompetencí, např. plán získávání, vzdělávání, nástupnictví aj.,
- kontrolu a hodnocení efektivnosti personálního plánu a skutečné realizovatelnosti personálních cílů.

Personální plánování je obvyklé u velkých organizací. U malých organizací nelze počítat s tím, že náklady a čas vynaložené na plánování se vrátí ve vyšším využití pracovní síly.

2.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. (8)

U nás se pro tuto činnost vžil termín *nábor pracovníků*, je však třeba zdůraznit, že pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které jsou součástí personálního plánování. (8)

Proces získávání pracovníků se dle Koubka (8) skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
3. zvážení alternativ – zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, dočasný pracovní poměr, pokrytí práce formou přesčasů,
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,
5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů – rozhodnutí, zda se organizace zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil,
6. volba metod získávání pracovníků – uchazeči se nabízejí sami, doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky v organizaci nebo mimo ni, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému, spolupráce s úřady

práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelen, využívání počítačových sítí,

7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
8. formulace nabídky zaměstnání,
9. uveřejnění nabídky zaměstnání,
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče.

V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita. (8)

Nejpoužívanější metody výběru pracovníků dle Koubka (8) jsou:

- dotazník – vyplňují uchazeči o zaměstnání,
- zkoumání životopisu – velmi oblíbená metoda výběru pracovníků,
- testy pracovní způsobilosti – testy nejrozličnějšího zaměření; všeobecně tyto testy jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků.

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. (8)

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi důležitý krok přijímání pracovníka, a to zařazení pracovníka do personální evidence, pořízení

mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod.

V případě, že jde o přijímání nového pracovníka, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení.

Nezbytnou, ale v našich podmínkách hojně opomíjenou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému. (8)

2.4.4 Hodnocení pracovníků

Pracovní hodnocení je proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci. Pokud je správně provedeno, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným, personálnímu oddělení a konečně i celé organizaci. Zaměstnanci hledají zpětnou vazbu na svůj výkon, která by je vedla v jejich dalším počínání. Pracovní hodnocení by mělo vytvořit přesný obraz o pracovním výkonu jednotlivce. (10)

Hodnocení práce pracovníků je jedna z nejdůležitějších činností personálního oddělení. Dle Armstronga (1) by měla obsahovat následující tři kroky:

1. analyzovat plnění pracovních povinností pracovníků,
2. projednávat výsledky hodnocení s pracovníky,
3. hledat možnosti, jak zlepšit pracovní činnosti.

Úkolem hodnocení zaměstnanců je dle Armstronga (1) především:

- rozpoznat pracovní výkonnost jednotlivce,
- zlepšení pracovního výkonu,
- informování pracovníků o požadavcích práce,
- poskytování rad zaměstnancům,
- odměňování podle zásluh,
- rozhodování o povýšení zaměstnanců,

- motivování zaměstnanců,
- zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a nadřízenými,
- zvyšování efektivnosti práce,
- vzdělávání pracovníků,
- stanovení kariéry zaměstnance.

V praxi je nutná spolupráce při hodnocení výkonů personálního útvaru s přímými nadřízenými hodnocených zaměstnanců. (1)

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně. Uvedu stručně alespoň několik častěji používaných reprezentantů těchto metod dle Koubka (8).

a) hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Častěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistu a jeho postup je následující:

- stanovení jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout,
- zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo,
- vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat,
- měření a posuzování plnění cílů,
- podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li potřebná a stanovení nových cílů.

b) hodnocení na základě plnění norem

Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků a postup při jejím použití je následující:

- stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu,
- seznámení pracovníků s normami, raději však projednání těchto norem s nimi a shodnutí se na normách,
- porovnání výkonu každého pracovníka s normami.

c) hodnocení pomocí stupnice

Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť. Užívá se tří typů posuzovací stupnice:

- číselná – každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím,
- grafická – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce,
- slovní – obdobně jako na školním vysvědčení.

d) volný popis

Metoda je univerzální, bývá však považována za nejvhodnější metodu hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení.

Problémem je to, že délka i obsah popisu bývají u různých hodnotitelů různé a různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti.

e) checklist

Je to dotazník, který překládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. Odpovědi zpravidla vyhodnocuje specialista v personálním útvaru. Metoda vyžaduje důkladnou přípravu a je časově náročná.

f) assessment centre

Assessment centre lze kromě výběru a vzdělávání pracovníků použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů. Výhodou metody je komplexnost posouzení. Nevýhodou pak to, že assessment centre informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálné práci.

2.4.5 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmísťováním pracovníků se organizace snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince. Nesmíme přitom zapomenout, že spojování pracovníků s pracovními místy logicky znamená i to, že dochází k oddělování pracovníků od jejich dosavadních pracovních míst a že část tohoto oddělování má podobu odchodů pracovníků z organizace. Při rozmísťování pracovníků musíme brát v úvahu profil pracovníka, profil a povahu pracovního místa. (8)

Formy rozmísťování pracovníků v rámci mobility uvnitř organizace dle Koubka (8):

- povyšování pracovníků – pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci,
- převádění pracovníků na jinou práci – pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako pracovní místo předchozí,
- přeřazování pracovníků na nižší funkci – sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, bývá nezřídka doprovázeno i snížením mzdy či platu.

Formy rozmísťování pracovníků v rámci vnější mobility dle Koubka (8):

- propouštění pracovníků – z důvodů nadbytečnosti pracovníků, nedostatečný výkon či porušování disciplíny,
- penzionování – respektování důchodového věku,
- rozhodnutí pracovníka z organizace odejít,
- ukončení pracovního poměru úmrtím.

Ukončení pracovního poměru může být buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy, nebo úkonem učiněným oběma účastníky, nebo na základě jiných právních skutečností. (5)

Pracovní poměr může skončit (5):

- dohodou – oba účastníci se dohodli na obsahu této dohody,
- výpovědí – jednostranný právní úkon,
- okamžitým zrušením – přísné podmínky stanový Zákoník práce,
- zrušením ve zkušební době – zaměstnanec i zaměstnavatel může zrušit pracovní poměr a to bez udání důvodu,
- uplynutím sjednané doby – pracovní poměr uzavřený na dobu určitou,
- u cizinců odnětím povolení k pobytu či vyhoštěním,
- smrtí zaměstnance.

2.4.6 Odměňování

Odměna je to, co zaměstnanci dostávají výměnou za svou práci. Management této klíčové oblasti napomáhá organizaci získávat a udržet si produktivní pracovní sílu. Bez přiměřené odměny současní zaměstnanci pravděpodobně odejdou a noví se budou jen těžko získávat. (10)

Strategické odměňování překonává dosavadní představu, že účinně stimuluje peněžní ocenění vykonané práce. Budoucnost spatřujeme v propojení mzdy za práci s různými formami uznání pracovníka. (7)

To znamená:

- s příležitostmi učit se a rozvíjet se,
- s možností dosáhnout uznání (dary, zájezdy, slavnostní večeře),
- s možností dostávat pracovní úkoly, které zvyšují a nebo prohlubují kvalifikaci,
- s možností pracovat ve flexibilních režimech práce,
- s možností pracovat v kvalitních pracovních podmínkách,
- s nabídkou zaměstnaneckých akcií a nebo akciových opcí. (7)

Strategie odměňování vychází z firemní strategie a ze strategie řízení lidských zdrojů. Ovlivňuje ji jak trh a zákonné regulace, tak podniková kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost mzdových předpisů. (7)

Trendy v odměňování (7):

1. stanovení mzdy podle kompetencí – hlavní úkoly práce, znalosti, dovednosti a schopnosti,
2. individualizace struktury příjmu podle důležitosti pracovníka a týmu – přednostně se využívá rychlá účinnost krátkodobých výplat v hotovosti před příslibem dlouhodobých sociálních benefitů,
3. zvyšování podílu pohyblivé mzdy – u mladších zaměstnanců se využívá nezaručená mzda za krátkodobé cíle s příslibem vyšších procentních sazeb než u starších pracovníků; vazba mzdy na firemní výsledky se realizuje prostřednictvím individuálních a kolektivních bonusů či účasti na výsledcích,
4. delegování odpovědnosti za účinnost mzdy na liniového manažera.

Při odměňování pracovníků je zvykem přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v organizaci a jiným objektivněji zjiřitelným znakům pracovníka. (8)

2.4.7 Vzdělávání pracovníků

Průběžné vzdělávání zaměstnanců je významným faktorem prosperity firmy a představuje jednu z nejdůležitějších personálních aktivit. Zkušenosti úspěšných zahraničních firem dokazují, že má-li firma obstát v konkurenčním prostředí, je nutno investovat také do rozvoje zaměstnanců. Přitom není možné vycházet z krátkodobé potřeby, ale další vzdělávání a zvyšování kvalifikace musí především respektovat a navazovat na strategii dalšího rozvoje firmy. (6)

Firmě se vrátí čas a prostředky vynaložené na rozvíjení pracovníka, jestliže mu nabídne příležitosti, aby mohl u ní dosáhnout svých kariérových cílů. Lidé s výkonnostním potenciálem velmi dobře vědí, že jejich zaměstnatelnost a postup závisí na trvalém rozvíjení kompetencí. (5)

Metody vzdělávání pracovníků dělíme dle Koubka (8) na dvě základní skupiny:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů,
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni.

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti dle Koubka (8) patří:

- instruktáž při výkonu práce – nejjednodušší způsob zácvičení nového či méně zkušeného pracovníka,
- coaching – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele,
- mentoring – obdoba coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor,
- counselling – nejnovější metoda formování pracovních schopností pracovníků, vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným,
- asistování – tradiční metoda, vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi,
- pověření úkolem – rozvinutí předcházející metody, vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol, přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi, jeho práce je sledována, tato metoda se používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků,
- rotace práce – metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace; metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků,
- pracovní porady – účastníci se seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště dle Koubka (8) patří:

- přednáška – zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí,
- přednáška spojená s diskusí – metoda zprostředkovávající spíše znalosti,
- demonstrování – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů, obsluhy jednotlivých zařízení, atd.,
- případové studie – při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, jsou to skutečná či smyšlená vyličení nějakého organizačního problému, účastníci vzdělávání je studují a snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému,
- workshop – praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska,
- brainstorming – skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení problému, po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či kombinace návrhů,
- simulace – metoda zaměřená na praxi, účastníci vzdělávání dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí,
- hraní rolí – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání,
- assessment centre – výcvikový program – účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera,
- outdoor training – učení se hrou, postup spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity, úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník,
- vzdělávání pomocí počítačů – počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení.

Jak je vidět, metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se většinou hodí k rozvíjení pracovních schopností řídících pracovníků organizace nebo specialistů. (8)

2.4.8 Pracovní vztahy

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. (8)

Pro výkonnost a stabilitu organizace má mimořádný význam, jaký charakter mají formální a neformální vztahy mezi jednotlivými profesními zájmovými skupinami personálu firmy, včetně vlastníků a vrcholového managementu. (5)

Pracovní vztahy jako předmět zájmu a smluvní úpravy mohou zahrnovat buď vztahy zaměstnance jako jednotlivce a individuálního zaměstnavatele, v tomto případě se jedná o individuální pracovní vztahy, nebo se týkají zaměstnanců či jejich skupin a jejich zaměstnavatele nebo skupiny zaměstnavatelů. V tomto případě se jedná o kolektivní pracovní vztahy, ve vyspělých zemích je nazýváme jako průmyslové vztahy.(5)

Relativně samostatnou skupinou kolektivních vztahů jsou kolektivní vztahy, u nichž je jedním z účastníků stát. Zde hovoříme o tripartitních vztazích. (5)

2.4.9 Péče o pracovníky

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. (8)

Ve svém nejširším pojetím dle Koubka (8) zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- pracovní doby a pracovního režimu,
- pracovního prostředí,
- bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- personálního rozvoje pracovníků,
- služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti,
- ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

Dle Koubka (8) můžeme péči o pracovníky rozdělit do tří skupin:

1. povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
2. smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
3. dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

2.4.10 Personální informační systém

Každá organizace, která chce být úspěšná v novém tisíciletí, musí správně pochopit význam nastupujících trendů v technologiích, protože informační technologie hrají velmi významnou roli při všech ekonomických, politických a společenských změnách, které s sebou přináší věk informační společnosti. (6)

Od 80. let nachází technologickou oporu při sběru, uchování, zpracování a posléze distribuci těchto informací nejprve v samostatně operujících osobních počítačích a později díky dynamickému vývoji informačních technologií v síťovém propojení personálního informačního systému s interními a externími informačními systémy. (5)

Uživateli personálních informací může počítačový „PIS“ a především jeho síťové propojení:

- zautomatizovat personální administrativu a snížit náklady na výkon rutinních personálních činností,
- rychle zabezpečovat personální služby pro liniové manažery a přispět tak k posilování jejich pravomocí při řízení lidských zdrojů,
- rychle si pořídit informace pro analýzy v oblasti lidských zdrojů,
- vypracovat podklady pro strategické rozhodování o lidských zdrojích,
- propojit personální procesy v celé organizaci a prosazovat tak integrovaný přístup k řízení lidského kapitálu. (5)

Příklady aplikace informačních technologií:

- elektronické relační databáze – údaje o pracovnících, pracovních místech, smlouvách, odměňování, atd.,
- elektronické dokumenty – lehce přenosné, snadno se upravují (připravený vzor pracovní smlouvy se pouze doplní o potřebné osobní údaje zaměstnance), nenáročné na archivaci, snáze se vyhodnocují (elektronicky vyplněný dotazník při hodnocení může být automaticky porovnán s databází, ve které jsou uložena kritéria hodnocení),
- monitorovací zařízení – ke kontrole absence, „píchačky“ může nahradit informace o zapnutí osobního počítače nebo údaj ze čtecího zařízení identifikačních karet zaměstnanců,
- simulační systémy – modely řízení nákladů práce, modelování schopností, projektování pracovišť, modely pracovních postupů, modely odměňování a vzdělávací modely,
- vzdělávání pomocí počítačů – prostřednictvím obrazovky poskytuje počítač interakci mezi školeným a školitelem a zabezpečuje testování znalostí,
- multimediální interaktivní vzdělávání – ulehčuje komunikaci nejen mezi zaměstnanci, ale také vůči okolí organizace, multimedia jsou velmi vhodná ke vzdělávání lidí, u nich je požadována určitá míra přizpůsobení, dodržování směrnic, vykonávání rutinních postupů a metod. (5)

Personální informační systém není tedy pouhá počítačová personální evidence, ale představuje mnohem komplexnější a dokonalejší systém odpovídající potřebám moderního řízení organizace. (8)

3 Analýza podniku

Pro zpracování praktické části své diplomové práce jsem si vybrala firmu ABC.

3.1 Struktura zaměstnanců podniku

Firma ABC zaměstnává v současné době celkem 591 zaměstnanců. V posledních letech došlo ke snižování počtu zaměstnanců. Ve firmě pracují tři typy zaměstnanců – dělníci, technickohospodářští pracovníci (THP) a manažeři. Průměrný věk zaměstnanců je 46 let.

Personální útvar ve firmě je nazýván „oddělení lidských zdrojů“. V tomto oddělení pracuje celkem 7 zaměstnanců: jeden ředitel lidských zdrojů, jeden vedoucí personálního plánování, tři referenti personálního plánování, jeden referent rozvoje zaměstnanců a jeden referent odměňování.

3.2 Personální činnosti podniku

Oddělení lidských zdrojů se zabývá těmito činnostmi:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. Ukončování pracovního poměru
5. Hodnocení pracovníků
6. Odměňování
7. Vzdělávání pracovníků
8. Personální informační systém
9. Zdravotní péče o pracovníky.

3.2.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Proces získávání pracovníka začíná identifikací potřeb pracovníků. Požadavek na obsazení volného místa vznáší vedoucí příslušného oddělení. Na základě popisu pracovního místa specifikuje své požadavky na pracovníka, které představují kritéria výběru. Tyto požadavky předá na personální oddělení, kde se o tuto potřebu dále stará celý kolektiv pracovníků lidských zdrojů.

Personální oddělení používá různé zdroje získávání. Využití těchto zdrojů závisí na typu a konkrétním pracovním místu a funkci, která má být obsazena. Použití konkrétního z nich záleží na typu obsazované pozice.

Metody získávání:

- Interní zdroje – vyhledávání vhodných kandidátů ze stávajících zaměstnanců, firma umožňuje svým zaměstnancům kariérní růst ve firmě.
- Inzerát – jsou zveřejňovány inzeráty na vlastních internetových stránkách a to především pro vedoucí pozice, ale i dělnické profese.
- Databáze uchazečů – neexistuje žádná elektronicky zpracovaná databáze, ale všechny žádosti uchazečů z posledního roku jsou archivovány a na základě toho může dojít k opětovnému oslovení. Tento způsob získávání pracovníků se upřednostňuje pro dělnické profese.
- Úřad práce – pokud nevyhovoval žádný z uchazečů vedený v databázi, pak se firma obrátí na úřady práce. Tímto způsobem se hledají především dělnické profese.
- Personální firma – služeb těchto firem je využíváno při získávání vedoucích pracovníků a jiných nedělnických profesí.

Nyní rozeberu jednotlivé kroky procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků.

- I. Požadavek na obsazení volného pracovního místa – vedoucí příslušného oddělení vydá tento požadavek pracovníkům personálního oddělení, včetně potřebných kritérií.
- II. Analýza pracovního místa – vedoucí příslušného oddělení nashromáždí veškeré potřebné informace o daném pracovním místě, aby uchazečům bylo zřejmé co přesně daná pozice obsahuje. Je to klíčová personální činnost získávání pracovníků.
- III. Shromáždění informací o uchazečích – referentka personálního plánování projde databázi uchazečů o práci v podniku a zkontroluje, zda hledaného pracovníka nenalezne již tam. Pokud žádný z těchto uchazečů nevyhovuje, předá dané požadavky referentce rozvoje zaměstnanců, která vypíše nový inzerát na volné pracovní místo. Nový uchazeč vyplní „Kartu uchazeče o zaměstnání“, která obsahuje osobní údaje, dosažené vzdělání, další kurzy, jazykovou vybavenost, znalost práce s PC, atd. Mimo to je také vyžadován životopis uchazeče. Veškeré informace o zaměstnancích se zakládají, každý má svoji personální agendu.
- IV. Posouzení a roztrídění žádostí o místo – na základě získaných informací o uchazečích provede referentka personálního plánování, nebo sám vedoucí příslušného oddělení předvýběr uchazečů.
- V. Pozvání vybraných uchazečů – pracovníci personálního plánování osloví vybrané kandidáty s nabídkou přijímacího pohovoru.
- VI. Provedení přijímacího pohovoru – přijímacího pohovoru se kromě vedoucího personálního plánování účastní také vedoucí příslušného oddělení, pro které přijímá pracovníka a dále referentka rozvoje zaměstnanců, která inzerát podala. Jedná se o strukturovaný pohovor s přesně danými otázkami, jehož cílem je ověření kvalifikačních a osobních předpokladů.

- VII. Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče – na základě informací shromážděných do této chvíle je rozhodnuto o přijetí či nepřijetí. Personalisté vyrozumí vybraného uchazeče a konzultují s ním další postup. Nevybraní uchazeči jsou informováni o výsledku a dotazováni na ochotu být zařazeni do databáze uchazečů.
- VIII. Provedení vstupní lékařské prohlídky - v den nástupu nového pracovníka je provedena lékařská prohlídka za účelem zhodnocení jeho zdravotního stavu.
- IX. Vypracování pracovní smlouvy – pro pracovníka, který nastupuje jako nový zaměstnanec se vypracuje pracovní smlouva na základě sjednaných podmínek na pohovoru a zákonem stanovených podmínek práce.

Vybraný kandidát je pak přijat na zkušební dobu až 3 měsíce a pokud se osvědčí, firma s ním podepíše smlouvu na další spolupráci a to na dobu určitou či neurčitou, záleží na charakteristice pracovního místa.

3.2.2 Ukončování pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru může dojít buď jednostranným úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy nebo jiným způsobem. Pracovní poměr může skončit:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby,
- u cizinců odnětím povolení k pobytu či vyhoštěním,
- smrtí zaměstnance.

Proces ukončení pracovního poměru se mnohým zdá jako nejjednodušší činnost, která neobsahuje mnoho dílčích činností, ale v podstatě je mnohem komplexnější.

Dle zákoníku práce výpovědní doba běží prvním dnem následujícího měsíce. V této době pracovník předá práci náhradě, je-li již na pracovišti taková osoba, nebo práci předá nadřízenému. Končící zaměstnanec zpracuje předávací protokol, kde uvede jednotlivé stavy činností, které má na starosti, jejich rozpracovanost či co je již vyřešeno. Dále také předá veškeré kontakty na klienty. Dalším krokem je sepsání výstupního listu. Tento list slouží pro interní potřebu zaměstnavatele a má několik částí. První částí jsou základní informace o pracovníkovi, další částí je stav předaného majetku firmy, a poslední částí jsou podpisy a další důležité položky pro platnost výstupního listu.

První část výstupního listu obsahuje:

- jméno a příjmení,
- osobní číslo zaměstnance,
- datum skončení pracovního poměru,
- důvod skončení pracovního poměru (dle jakého zákona a paragrafu),
- výši odstupného.

Druhá část výstupního listu obsahuje:

- pokladnu – tzn. nemá-li pracovník žádné nevyrovnané dluhy, zda má vyřízeny všechny cest'áky, vráceny zálohy a podobně,
- předání pracovních pomůcek:
 - mobil
 - služební vůz
 - notebook
 - měřicí přístroj, apod.

Třetí část výstupního listu obsahuje:

- datum sepsání výstupního listu,
- podpis zaměstnance a podpis zaměstnavatele / přímého vedoucího,
- podpis pracovníka lidských zdrojů.

Výstupní list má dvě kopie. Jednu kopii výstupního listu má mzdová účetní, a to pro potřebu výpočtu odstupného, má-li na něj nárok. Druhou kopii obdrží zaměstnanec pro vlastní potřebu. Originál výstupního listu se archivuje ve vlastním firemním archivu.

3.2.3 Hodnocení pracovníků

Zaměstnanci jsou hodnoceni podle „Systému hodnocení“ schváleným představenstvem společnosti a platným v daném období. Navržený systém hodnocení vychází ze systému řízení podle cílů.

Systém hodnocení je založen na periodickém hodnocení zaměstnanců, jehož charakteristickým rysem je plánovitost a systematičnost. Z procesu hodnocení se pořizují písemné výstupy (podepsané dohody), které slouží jako podklady pro další řídicí práci a personální aktivity.

V rámci daného systému se hodnotí:

- výsledky práce – výkonnost,
- úroveň a rozvoj znalostí, dovedností a zkušeností v poměru ke specifickým požadavkům pracovního místa – odbornost,
- pracovní jednání a chování v souladu s potřebami společnosti a firemní kulturou – postoje.

Součástí hodnocení všech zaměstnanců je jejich podíl a konkrétní přínos pro splnění cílů skupiny a společnosti. Hodnotící kritéria a osobní cíle zaměstnanců jsou stanoveny tak, aby byly naplněny cíle společnosti.

Výsledky hodnocení zaměstnanců budou využívány k:

- stimulování pracovního výkonu a motivaci,
- odměňování,
- vzdělávání, osobnímu rozvoji a kariérovému růstu.

3.2.4 Odměňování

Zaměstnanci jsou odměňováni podle předpisu „Systém odměňování“ schváleným představenstvem společnosti a platným v daném období.

V případě, že z hodnocení je zřejmé, že zaměstnanec nedosahuje uspokojivých pracovních výsledků nebo porušuje pracovní kázeň, musí hodnotitel postupovat v souladu s pracovněprávními předpisy.

Roční odměna je vyplácena zpravidla v měsíci dubnu následujícího roku po vyhodnocení ročních ekonomických výsledků zaměstnavatele a vyhodnocení osobních cílů zaměstnance.

Roční výkonnost má vliv na meziroční zvýšení mzdy příštího roku. Výplatní termíny jsou vždy 12. kalendářní den v měsíci. Zálohy na mzdu se v průběhu měsíce neposkytují. Při měsíčním vyúčtování mzdy vydá zaměstnavatel zaměstnanci do 12. kalendářního dne v měsíci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy a provedených srážkách.

3.2.5 Vzdělávání pracovníků

Důležitou součástí rozvoje osobnosti a zvyšování kvalifikace a odborné úrovně zaměstnanců je neustálé se zdokonalování a získávání nových znalostí v oboru. Firma ABC si je dobře vědom toho, že jedině zkušený tým kvalifikovaných odborníků je schopen uspokojovat současné nároky na přesnost, spolehlivost a kvalitu. Společnost nabízí zvyšování kvalifikace v rámci osobních programů růstu.

Při zjišťování potřeby vzdělávání vychází útvar personalistiky z následujících zdrojů:

- zákony,
- normy,
- vyhlášky,

- požadavky vedoucích pracovníků,
- firemní záměry,
- firemní cíle.

Mezi nejdůležitější a stále se opakující školení na pracovišti patří zejména:

- bezpečnost ochrany zdraví při práci (BOZP),
- přezkoušení řidičů,
- požární školení,
- zdravotní školení.

Školení BOZP a požární školení jsou provedena individuálně v den nástupu pracovníka, jinak každý rok ve předem stanoveném termínu.

Přezkoušení řidičů a zdravotní školení se také koná jedenkrát ročně. Zdravotního školení se zúčastní pověřená osoba, kterou stanoví přímý nadřízený. Jedná se především o „zdravotníka“ v rámci dělnických profesí. Vedoucí těchto pracovníků vybere nejzodpovědnějšího pracovníka, který má smysl pro zdravotní vědu a s jeho souhlasem jej určí za zdravotníka dané pracovní skupiny. Ten absolvuje zdravotní školení a poté může vykonávat zdravotní péči v případě potřeby.

Další školení probíhají dle potřeb, jak vznikají. Pokud má firma možnost zavést novou technologii, pracovníci se přihlásí na školení, která musí absolvovat a firma je financuje.

Zácvik nového pracovníka je další typ určitého vzdělávání na pracovišti. Jedná se o zavedení pracovníka do problematiky jeho pozice, názorné předvedení postupu vykonávání činností a jiné potřebné zaškolení. Tohle zaškolování avšak není automatické, jelikož spousta pracovníků získala tyto informace již v předešlém zaměstnání, proto není potřeba jim vše znova vysvětlovat a ukazovat. Má-li však zaměstnanec pocit, že to sám nezvládne, například absolvent, který tuto práci doposud nevykonával, nebo již zkušený pracovník, avšak v předešlé práci měli jiné postupy, má možnost tímto školením projít na vlastní požádání. U každé činnosti, kterou bude

vykonávat je uvedena pověřená osoba, která danou problematiku ovládá. Nový zaměstnanec se může s danou osobou domluvit na zaškolení či jinou dílčí pomoc.

Asistování je jedním z oblíbených školicích programů mnoha firem. Jedná se o výpomoc zkušenému pracovníkovi, od kterého se nový pracovník rychle zaučí novým věcem. Obvykle tato pozice má v názvu „junior“. Přímo takové asistování s dodatkem „junior“ firma ABC nevyužívá, avšak asistování ve firmě existuje. Existuje ve formě management trainee. Firma disponuje několika pracovníky na těchto pozicích, kteří postupně prochází celou firmu a na každém oddělení stráví určitý čas. Jakmile jim skončí program management trainee, můžou se rozhodnout ve které oblasti ve firmě zakotví.

Zaškolování prostřednictvím případové studie je moderní způsob vzdělávání pracovníků na pracovišti. To se využívá většinou pro školení nových i stávajících manažerů. Jedná se o simulaci určitého problému, který manažer musí vyřešit v co nejkratším čase, nejefektivněji, a to tak, aby firma mnoho neutrpěla.

Firma využívá také externí agentury ke vzdělávání pracovníků. Jedná se zejména o doplňkové schopnosti a znalosti, které pracovník potřebuje pro výkon své práce. Vzdělávací agentura disponuje vlastním katalogem všech druhů školení, které nabízí. Právě dle tohoto katalogu firma vybírá vhodná školení pro své pracovníky. Školení většinou probíhá v prostorách agentury, tudíž si pracovníci musí dopravu zajistit sami. Jedná-li se o školení s využitím počítačů, školicí prostory jsou přímo na pracovišti firmy. Firma má vlastní počítačové prostory, které využívá pro tato školení.

Společnost ABC využívá především těchto školení:

- prezentační dovednosti, řízení projektu,
- systém a vedení výběrového řízení,
- softwarové školení,
- legislativní školení,
- cizí jazyky,
- ISO – management jakosti,
- prodejní dovednosti,

- komunikace se zákazníkem,
- argumentace, asertivita,
- a jiné.

Veškerá školení připravuje referentka rozvoje zaměstnanců. Každé školení je anonymně hodnoceno účastníky. Jeden anonymní dotazník se vyplní na žádost externí vzdělávací agentury pro jejich potřebu a druhý dotazník pro firmu, která pracovníka na školení poslala.

Hodnotí se především:

- úplnost,
- srozumitelnost,
- jasnost,
- stručnost,
- lektor,
- školící prostředí,
- a jiné.

Vyhodnocení školení je prováděno v personálním oddělení a jeho výsledky jsou zohledněny při organizování dalších školení.

Veškeré vzdělávání platí firma, není žádná spoluúčast ze strany zaměstnanců. Metody, místa, školení a školitelé, kteří se využívají v personálním rozvoji se odvíjejí od toho, co a kdo je školen.

Jazykové kurzy jsou uskutečňovány v prostorách jazykové školy, kterou si zaměstnanec sám vybere, avšak z přesně vymezeného seznamu škol.

Roční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance nejsou stanoveny, avšak je stanoven strop pro každé oddělení ve firmě. Každý vedoucí sám určí, kdo na které školení půjde. To se určuje vždy předem v dohodě o výkonech, která se sepisuje na celý rok a jeho součástí je i plánované školení. Avšak ne vždy je dané školení uvedeno v této dohodě. Občas se naskytne nečekaná situace, kdy je potřeba využít jiného školení než bylo naplánováno.

3.2.6 Personální informační systém

Personální informační systém ve firmě zahrnuje následující dokumenty:

- Návrh na změnu mzdového zařazení
- Formulář pro mimořádné odměny
-
- Návrh na zrušení pracovního místa
- Příloha pracovního řádu
 - dechová zkouška
 - porušení kázně
- Organizační řád
- Principy řízení (česko-anglická verze)
- Systém hodnocení
- Systém odměňování

Dále systém zahrnuje informace o volných pracovních místech (inzeráty) a údaje jednotlivých pracovníků.

Avšak ne všechny tyto informace jsou veřejné. Právě údaje jednotlivých pracovníků nesmějí být veřejně přístupné a to z důvodu ochrany informací proti jejich zneužití.

Pověřená pracovnice personálního oddělení vede každému pracovníkovi agendu.

Agenda každého pracovníka zahrnuje:

- osobní identifikační údaje,
- údaje o vykonávané pracovní funkci a povaze pracovního poměru,
- údaje o vzdělání,
- údaje o kvalifikaci,
- údaje o dosavadní kariéře,
- údaje o účasti na vzdělávání organizovaném zaměstnavatelem nebo s jeho přispěním,
- údaje týkající se odměňování, daní a srážek na pojistné,

- údaje o pracovní době a pracovním režimu,
- životopis,
- reference a pracovní posudky,
- pracovní smlouva,
- výsledky absolvovaných testů,
- výsledky zdravotních prohlídek ,
- a další písemnosti, které je vhodné založit do osobního spisu.

Přístup k nim mají mimo pracovníky personálního oddělení i pracovníci mzdového oddělení. Data jsou do systému vkládána průběžně.

Všechny důležité dokumenty o pracovnících v papírové podobě se ukládají do archivu, kde jsou uchovávány 45 let. Jedná se o zápočtový list z bývalého zaměstnání, pracovní smlouvu se všemi dodatky, platové a mzdové výměry, mzdové listy, aj. Životopis a osobní dotazník je vrácen po ukončení pracovního poměru.

Informace o pracovním místě inzerované na vlastních internetových stránkách zahrnují:

- kategorie pracovního místa,
- přesný název pracovní pozice,
- konkrétní zodpovědnost pracovníka,
- požadavky na kvalifikaci pracovníka,
- firemní nabídka,
- místo vykonávané práce,
- termín nástupu,
- kontakt.

Personální informační systém nemá za úkol jen evidovat dokumenty, ale také pracovníky samotné - jejich docházku, absenci. Firma ABC není příliš moderní v evidenci docházky zaměstnanců. Je zde stále používána mechanická „píchačka“, která jen označí docházku na kontrolní lístek a tím její práce končí. Docházka není automaticky vedena v počítači.

3.3 Souhrnné zjištění analýzy

Ve své práci jsem zkoumala nejdůležitější personální činnosti vykonávané ve společnosti Společnost věnuje velkou pozornost řízení lidských zdrojů. Personální činnosti jsou z mého pohledu velmi dobře popracovány. Personální oddělení vykonává své povinnosti velmi kvalitně.

Analýza identifikovala jak přednosti, tak slabiny současného stavu personálních činností ve firmě, které bych shrnula v následujících podkapitolách.

3.3.1 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Přednosti:

- Firma se nespolehá jen na jeden zdroj přísunu nových a kvalitních pracovníků, jako některé jiné firmy, nýbrž využívá většího množství těchto zdrojů. Není dobré spoléhat jen na jednu variantu, která by mohla vyjít, hledáme-li kvalitního pracovníka, avšak mít v záloze více možností. To bych považovala za důležitou přednost této personální činnosti.
- Dále je rozumné, že firma soustředí proces předvýběru na pracovníci lidských zdrojů, jelikož je již seznámena s kritérii a požadavky na danou pozici, tudíž může spolehlivě a odborně roztřídit veškeré uchazeče. Vedoucí příslušného oddělení tudíž nemusí ztrácet čas touto nenáročnou činností.
- Firma si je také velice vědoma toho, že při přijímacím pohovoru je dobré mít vedle vedoucího příslušného oddělení také pracovníka lidských zdrojů. Tento pracovník má již zkušenosti s odhadem charakteru uchazeče, tudíž je velice nápomocný. Vedoucí příslušného oddělení se zaměřuje především na jeho předešlou praxi, jeho znalosti apod., avšak pracovník lidských zdrojů dokáže dle pohovoru odhadnout, zda je to člověk samostatný, spolehlivý, zda zvládá stresové situace apod., což je v práci také velice důležité.

Slabiny:

- Jako neefektivní bych zde viděla zahrnování dvou osob do jedné prosté činnosti, a to referentky personálního plánování a referentky rozvoje zaměstnanců do činnosti shromažďování informací o uchazečích. Nemyslím si že je nezbytně nutné seznamovat obě pracovnice o kritériích na nového pracovníka.

Získávání pracovníků má dnes již téměř dokonale propracovaný postup, který je výhodné dodržovat. Organizace se tím vyhne časovým i jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je příslušné pracovní místo neobsazeno. Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst.

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy.

Proces získávání, výběru a přijímání pracovníků se zdá být na vysoké úrovni. Pár nedostatků se tam sice našlo, avšak bych to celkově hodnotila jako dobře propracovanou personální činnost.

3.3.2 Ukončování pracovního poměru

Přednosti:

- Společnost se snaží uspokojit své pracovníky, i když odcházejí, a to násobkem odstupného, bonusy pro odchody pracovníků do důchodů apod.
- Veškeré formality a papírování jsou zde důkladně ošetřeny. Všechny kontakty předané, všechna odevzdání pracovních pomůcek podepsané, prostě vše přehledné a dokonale zvládnuté.

Slabiny:

- Dle mého názoru tato personální činnost nemá žádné slabiny.

Mimořádnou pozornost na sebe v poslední době upoutával problém nadbytečnosti pracovníků vyvolávající potřebu snižování počtu pracovníků. Snižování počtu pracovníků by mělo probíhat tak, aby to neohrozilo pověst organizace jako zaměstnavatele, tedy za pomoci metod, které jsou pro pracovníky nejméně bolestivé.

Velká pozornost je věnována formálním náležitostem při ukončení pracovního poměru. Z toho lze usoudit, že systém ukončování pracovních poměrů má firma důkladně propracovaný.

3.3.3 Systém hodnocení

Přednosti:

- V systému hodnocení je velice důležité, že se firma zaměřuje nejen na výsledky práce, ale také na odbornost a samostatné jednání člověka. Výkonnost je docela důležité hodnotící kritérium, avšak postoje pracovníka a jeho jednání s ostatními tvoří firemní kulturu, která je nezbytná pro dobrý chod firmy. Je to součástí image podniku.
- Je také přínosné zapojit pracovníky do celofiremních cílů, což firma dělá. Je důležité aby pracovníci věděli jaké mají cíle.
- Je více než důležité, aby pracovník věděl, za co je hodnocen, dle jakých norem či jiných požadavků. Firma se snaží mít spokojené pracovníky, jelikož kvalitní pracovní síla je k nezaplacení, a proto jim dává co nejvíce informací o jejich potřebách, požadavcích. Proto zde hodnotím velice kladně firemní formuláře na zaznamenání kritérií hodnocení.
- Dále je potřebné také osobní cíle pracovníka průběžně kontrolovat, podat pracovníkovi zpětnou vazbu, připomenout mu důležitost splnění jeho úkolů a důsledky jejich nesplnění, což firma provádí.

Slabiny:

- Domnívám se, že firma nemá žádné nedostatky v tomto ohledu.

Hodnocení pracovníků je součástí řízení lidských zdrojů firmy a využívá se při personální práci s každým zaměstnancem. Mělo by být objektivní a racionálně a systematicky srovnávat nároky jednotlivých pracovních činností. Takové hodnocení pracovníků je podkladem pro spravedlivé odměňování a motivaci zaměstnanců. Význam hodnocení spočívá jak v ohodnocení pracovního výkonu, tak i v pocitu sounáležitosti pracovníka s firmou, pocitu dostatečného využití jeho práce a schopností. Společnost si je vědoma všech výše zmiňovaných jevů, proto se snaží tyto fakta zapracovat do vlastního systému hodnocení pracovníků. Dle mého názoru je současný systém hodnocení vytvořen kvalitně, a to tak, aby sloužil firmě i pracovníkům.

3.3.4 Odměňování

Přednosti:

- Odměňování pracovníků úzce souvisí s hodnocením pracovníků, což je chvályhodné.
- Mzdu bych zde považovala za silnou součást motivačního programu. Jelikož je pro firmu důležitý její růst, dosažení firemních cílů, snaží se za veškerou spolupráci zaměstnance příslušně odměnit. Je to také hnací pohon pro odvedení kvalitní práce zaměstnanců.

Slabiny:

- V systému odměňování neshledávám žádné slabiny.

Aby mohlo být dosahováno zvyšování výkonnosti firmy, jedním z předpokladů je, že systém odměňování musí být pro zaměstnance motivující, to znamená, že by měl být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny jinými firmami podobného zaměření. Systém musí být spravedlivý a především pracovníkům známý.

S návazností na systém hodnocení pracovníků by každý pracovník měl mít představu o následném odměňování vykonané práce. Podnik se snaží zajistit zaměstnancům příjemné pracovní podmínky, aby chodili do práce rádi a byli v ní spokojeni, omezovat pracovní konflikty a spravedlivě podle zásluh ohodnocovat jejich výkony. Odměňování pracovníků je firmou propracováno opravdu s velikou pečlivostí.

3.3.5 Vzdělávání

Přednosti:

- Společnost disponuje širokou nabídkou kurzů, které rozvíjí dovednosti a znalosti pracovníků. Nejvíce využívané jsou kurzy jazyků, které jsou samozřejmě v dnešní době velmi potřebné.
- Je také dobré, že se firma zajímá o spokojenost pracovníků na těchto kurzech, školeních, aj. Je důležité aby vzdělávání bylo efektivní, a ne jen potřebným doplňkem pracovního života.

Slabiny:

- Záporně bych zde viděla samostatné dojíždění pracovníků do výukových prostor, které se nachází cca 15 km od místa výkonu práce – firmy. Zaměstnanec musí buď využít městskou hromadnou dopravu, nebo vlastní automobil, aby mohl vůbec na takový kurz chodit.
- Při výběru jazykových kurzů nemohou zaměstnanci uplatňovat své dosavadní zkušenosti či využít reference. Společnost má svůj vlastní seznam jazykových škol, u kterých svým zaměstnancům nabízí jazykové kurzy. Zaměstnanci tedy nemohou zvolit takovou jazykovou školu, která není v seznamu.

Vzdělávání pracovníků by měla být věnována trvalá pozornost. Právě tímto vzděláváním se formují charakteristiky osobností a hodnot potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti. Rozvoj kvalifikace může také přinést vyšší výdělky. Vzdělávání dále ulehčuje efektivní rozmístění pracovníků. Kvalitní systém vzdělávání má větší dosah než pouhé zvýšení profesní úrovně pracovního potenciálu. Možnosti vlastního rozvoje a zvyšování kvalifikace působí jako jeden z nejsilnějších prvků pozitivní motivace k práci, stability pracovníků a dobrého vztahu k podniku.

Vzdělávání pracovníků firma věnuje mnoho pozornosti, avšak naleznou se zde možnosti pro další rozvoj této činnosti.

3.3.6 Personální informační systém

Přednosti:

- Na intranetu firmy je pro zaměstnance firmy dostupný obecný systém odměňování a hodnocení.
- Intranet také obsahuje organizační a pracovní řád, který je velice potřebný pro pracovní morálku.

Slabiny:

- Obsah intranetu, týkající se personálního oddělení nepodává vyčerpávající informace, které pracovník může potřebovat. Je zde sice systém hodnocení a odměňování, pracovní řád, aj., což bych považovala za kladnou věc, avšak zaměstnanci by jistě uvítali více dokumentů.
- Co se týče informací o volném pracovním místě, myslím si že je zde obsah celkem vyčerpávající, avšak mnoho uchazečů by jistě uvítalo více faktů o pozici.
- Firma rovněž nevyužívá žádných dotazníků či anket pro sběr informací.
- Dále bych rozhodně nepovažovala za přednost způsob zaznamenávání docházky zaměstnanců – mechanickou „píchačku“. Je to velice zastaralý způsob a většina firem se této techniky již zbavila a vyměnila ji za mnohem modernější přístroje.

V současné době si počítačový personální informační systém může dovolit v podstatě jakákoliv organizace a zejména malým organizacím, kde personální práce je mimořádně citlivou záležitostí, přináší řadu výhod především v tom, že se při rozhodování v personálních záležitostech lze opřít o zaznamenaná fakta. Personální informační systém v podniku není v současné době příliš propracován, jako předešlé činnosti personálního oddělení. Je třeba větších změn, které pro firmu budou jistě náročné, avšak následně velice přínosné.

4 Návrhy rozvoje řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen útvaru lidských zdrojů, ale také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků podniku. Dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě manažeři. Proto je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce.

Personální útvar musí mít správnou míru důvěryhodnosti a autority. Pracovník personálního útvaru už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí.

4.1 Návrh rozvoje jednotlivých personálních činností

V současné době je kladen větší důraz na systém personálních činností než tomu bylo o několik let dříve. Z toho důvodu je více než potřebné neustále sledovat trendy v této oblasti, a reagovat na podstatné změny v oblasti řízení lidských zdrojů. Personalisté tedy musí být nejen tvůrčí, ale v současné době i vnímaví a přizpůsobiví změnám.

Na základě důkladné analýzy a následného zhodnocení jednotlivých personálních činností v podniku bylo zjištěno, že v některých oblastech řízení lidských zdrojů má firma rezervy a možnosti jejich zdokonalení. Jedná se především o tyto personální činnosti:

- získávání, výběr a přijímání pracovníků
- vzdělávání pracovníků
- personální informační systém.

V oblasti personálního informačního systému společnosti byly analýzou zjištěny největší nedostatky.

4.1.1 Proces získávání, výběru a přijímání pracovníků

V procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků byl zjištěn nedostatek týkající se rozdělení jednotlivých činností mezi pracovníky personálního oddělení.

V analýze tohoto procesu bylo již zmíněno, že získávání pracovníků se věnují dvě různé osoby. Při získávání zaměstnanců má referentka personálního plánování na starosti prohledání agendy uchazečů, jenž měli zájem o práci ve společnosti již dříve. V případě, že se jí nepodaří najít vhodného uchazeče v interní databázi, postoupí proces získávání nového zaměstnance k referentce rozvoje zaměstnanců. Tato pracovnice umístí inzerát s nabídkou volné pracovní pozice na intranet a internetové stránky společnosti. Obě tyto referentky musí být tedy důkladně seznámeny s požadavky na obsazovanou pracovní pozici. V tomto případě dochází k neefektivnímu rozdělení činností spojených s vyhledáváním vhodných kandidátů. Kvůli tomuto rozdělení se nemůže referentka personálního plánování specializovat přímo na oblast vyhledávání uchazečů, jelikož není v její kompetenci vyhledávat uchazeče prostřednictvím inzerátů na intranetu a internetu společnosti, tak inzerátů zadaných personálním agenturám.

Vhodnější by bylo jistě sloučení obou činností vyhledávání vhodných uchazečů právě pro referentku personálního plánování. Tato referentka by se tedy v případě potřeby vyhledání uchazeče nejprve důkladně seznámila s požadavky na tuto konkrétní obsazovanou pozici. Následně by sama prozkoumala záznamy o předešlých uchazečích v interní databázi, kterou by spravovala. V případě, že nedokáže najít odpovídajícího uchazeče z interní databáze, bude sama odpovědná za následné vytvoření inzerátu dle požadavků, se kterými se důkladně seznámila. Tím se stane její práce komplexní, efektivnější a především specializovaná přímo na vyhledávání uchazečů z interních i externích zdrojů.

V následujícím schématu je popsán proces získávání zaměstnanců dle současného stavu ve společnosti. Červeně je vyznačena navrhovaná změna v tomto procesu, kdy dochází ke zefektivnění této činnosti vyloučením účasti referentky rozvoje zaměstnanců.

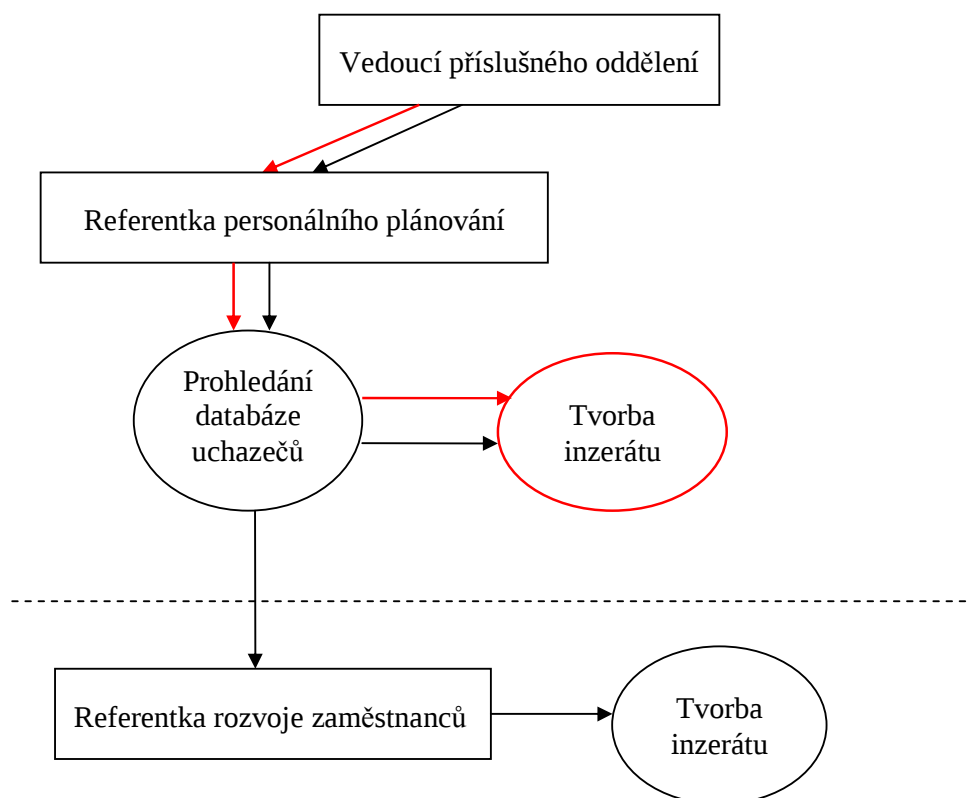


Schéma č. 1 Proces získávání zaměstnanců dle analýzy a návrhu ke zlepšení

4.1.2 Vzdělávací program

Oblast vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je v současné době na dobré úrovni. Společnost nabízí širokou škálu různých kurzů a školení. Zaměstnanci mají možnost výběru školení z různých oblastí, které jsou nezbytné pro správné vykonávání jejich pracovní činnosti. Pro zaměstnance z výrobního úseku je pořádáno množství technicky řešených školení. Technicko hospodářští pracovníci si mohou vybrat z širokého množství kurzů a školení týkajících se legislativy, obchodu, komunikace a jiných. Vzhledem k tomu, že se společnost pohybuje i v mezinárodním prostředí nabízí zaměstnancům, kteří mohou potřebovat pro svou činnost cizí jazyk, možnost bezplatné výuky. Právě v poskytování bezplatných jazykových kurzů jsem shledala několik významných problémů.

Nabídka jazykových kurzů je omezená na výběr jen z malého počtu jazykových škol. To zcela eliminuje možnost zaměstnanců využít nabídky jiné jazykové školy, se kterou má již dřívější pozitivní zkušenosti nebo na kterou má zaměstnanec pozitivní reference. Důležitým kritériem výběru jazykové školy by bylo u některých zaměstnanců také umístění jazykové školy, vzhledem k tomu, že se zaměstnanci dopravují na tyto kurzy po pracovní době a vlastními prostředky. Otázka dopravy do jazykové školy může být také klíčová pro efektivnost kurzu. Nezřídka se stává, že zaměstnanci se nedokáží na určitý čas na kurz přesunout. Také přeplněnost kurzů a tím i menší možnost výběru času výuky patří ke slabším současných stavů.

Pro řešení těchto problémů v oblasti nabídky a účasti na jazykových kurzech existují dvě řešení, které však uspokojí vždy jen jeden z obou současných nedostatků.

Prvním řešením by bylo nechat větší nezávislost výběru jazykových škol a tím i větší prostor pro organizaci kurzu. V tomto případě by si měl zaměstnanec lépe naplánovat rozvrh výuky a zejména vybrat si jazykovou školu. Problémy týkající se dopravy zaměstnanců by však touto variantou nebyly jistě vyřešeny.

Druhá varianta by mohla eliminovat problém přesunu do jazykové školy a tím i času výuky. Kurzy by byly pořádány od omezeného počtu jazykových škol, byly by však vyučovány přímo ve firmě. Tato varianta je výhodnější v tom, že zaměstnanec by

nemusel za kurzy cestovat, ale lektor by navštěvoval je, tím by zaměstnancům odpadly i s tím spojené výdaje, avšak možnost výběru vlastní jazykové školy by nebyla možná.

Z obou těchto variant bych doporučila variantu číslo jedna, tedy možnost výběru libovolné jazykové školy a naložení s příspěvkem na vzdělávání dle vlastních potřeb. Tato varianta je pro společnost nákladově přívětivější. Zaměstnanci by měli větší možnost rozhodovat o tom, jakým způsobem naloží s příspěvkem na výuku cizích jazyků.

4.1.3 Personální informační systém

Zhodnocením analýzy personálního informačního systému bylo zjištěno množství nedostatků. Pro následující návrhy jsem vycházela ze skutečnosti, že úspěšnost a prosperita společnosti závisí na kvalitě informací, jejich dostupnosti a především na schopnosti je co nejlépe využít. To platí beze zbytku i v oblasti personálních činností. Předpokladem úspěšné činnosti personalistů je tedy kvalitní informatická podpora. Personální informační systém musí poskytovat důležité podklady pro rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů. Samozřejmě je potřeba brát v úvahu nutnost ochrany citlivých dat zaměstnanců proti jejich zneužití.

Vzhledem k tomu, že se jedná o stále se rozvíjející firmu, bylo by vhodné kopírovat trendy i v oblasti technických novinek. Konkrétně mám na mysli historickou mechanickou „píchačku“ používanou na **zaznamenávání docházky zaměstnanců**. Bylo by vhodné v rámci zjednodušení a urychlení evidence docházky všech zaměstnanců tento přístroj vyměnit za mnohem modernější. V dnešní době se nejčastěji používá čipové zařízení, které především usnadní pracovníkům mzdové účtárny evidenci a kontrolu docházky a ušetří jim práci přepisování údajů z docházkového kontrolního listu.

Pro návrh jsem připravila kalkulaci systému docházky od firmy ANeT, s. r. o. Doporučila bych zakoupit 4 terminály na zaznamenávání docházky, a to pro každý provoz po dvou kusech. Jedná se o provozy, které mají více než jednu vrátnici, proto jsem zvolila takový počet terminálů. Na každý provoz je třeba také nainstalovat software „Docházka“, který bude propojen s daným terminálem. A v poslední řadě je

potřeba zajistit dostatečné množství identifikačních čipů pro všechny pracovníky firmy. Musíme mít také jistou rezervu, pro případ rozšíření organizační struktury podniku, tudíž by bylo vhodné mít vytvořenou rezervu těchto čipů. Instalace nového systému je spojena s několika nevýhodami, zejména s počáteční investicí. Ta se však po určité době vrátí a bude dosaženo ještě několik dalších efektů, zejména usnadnění systému docházky zaměstnanců.

Dále by bylo vhodné rozšířit **strukturu nabídky volných pracovních pozic** umístěných na webu společnosti. V inzerátu by mělo být více konkrétních informací o pracovní náplni a mohlo by být uvedeno rozmezí nabízené mzdy. A právě těmto informacím není věnována pozornost při zveřejňování volné pracovní pozici. Jednak by to vyřídilo nevhodné uchazeče již před zasláním životopisu do firmy, ale také by to ušetřilo práci personálních pracovníků.

Ve společnosti je důležitý tok informací od zaměstnanců k zaměstnavateli a neméně důležitý je i tok informací směrem k zaměstnancům. Zaměstnanci musí být vždy v dostatečné míře informováni o aktuálním dění ve společnosti, což má zabránit vzniku různých komunikačních šumů a nejistot vyplývajících z neinformovanosti. Základním zdrojem informací pro zaměstnance je **intranet**, na kterém by se měli dozvědět vše potřebné o fungování firmy. Analýzou intranetu byla zjištěna řada nedostatků právě v rozsahu poskytovaných informací zaměstnancům. Množství dat zveřejňovaných pro zaměstnance na intranetu zcela neodpovídá potřebám společnosti.

Mezi dokumenty, které by bylo vhodné umístit na intranet a doplnit tím stávající množství informací pro zaměstnance, patří:

- plán a možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- péče o pracovníky v členění na povinnou a nepovinnou,
- pravidla projednávání stížností pracovníků,
- informace získané pomocí různých šetření mezi pracovníky.

Významným zdrojem informací pro personální informační systém jsou rovněž i ankety směřované k zaměstnancům společnosti. Prostřednictvím těchto anket mohou vedoucí pracovníci zjistit současné potřeby zaměstnanců, o co se zajímají,

co upřednostňují, jaké potřeby mají v oblasti vzdělávání, atd. Ankety mohou být zaměřeny prakticky na jakoukoliv oblast a tím se stává významným zdrojem informací pro personalisty. Považuji tedy realizaci anket jako jeden z klíčových návrhů pro získání důležitých informací o zaměstnancích, které doposud ve společnosti chybí. Anketa by měla být vždy prováděna na všech zaměstnancích společnosti. Jejím výsledkem by mělo být zjištění přání a potřeb zaměstnanců dělnických i manažerských pozic ve výrobních úsecích a dále také technickohospodářských pracovníků. Zjištěné informace by mohly pomoci odhalit problémové oblasti, na které by se měla společnost zaměřit.

Komplex všech návrhů pro zlepšení personálního informačního systému by měl zajistit lepší přesun informací od zaměstnavatele k zaměstnanci a naopak. Realizace těchto návrhů by měla pomoci k efektivnější komunikaci v rámci celé společnosti.

4.2 Zhodnocení přínosů navržených opatření

Ne každá změna je změnou k dobrému, avšak já pevně věřím v to, že moje návrhy firmu posílí, tudíž to budou změny k dobrému.

Navržené změny přinesou následující výsledky:

Sloučení činnosti získávání pracovníků na jednu pracovníci lidských zdrojů – referentku personálního plánování

- referentka personálního plánování bude mít přehled o všech uchazečích o volná pracovní místa
- referentka personálního plánování bude jako jediná referentka seznámena s kritérii pro volnou pracovní pozici a nebude je již dále předávat kolegyni pro tvorbu inzerátu, což povede k efektivnějšímu a specializovanějšímu procesu získávání pracovníků
- referentka rozvoje zaměstnanců se bude moci více věnovat rozvoji a efektivnosti vzdělávání

Jazykové kurzy k dispozici přímo ve firmě

- zaměstnanci budou více spokojeni a ušetří svůj čas z cestování
- žádné vedlejší výdaje na cestování za kurzem, které plynou pro zaměstnance

Nezávislost ve výběru jazykové školy

- zaměstnanci získají větší prostor pro organizování vlastního času pro vzdělávání
- zaměstnanci sami rozhodují o volbě jazykové školy
- pro firmu tato změna bude nákladově přívětivější než předcházející změna

Využívání anket

- větší přísun informací o zaměstnancích, jejich potřeb, nedostatků a zájmů
- významný zdroj informací pro personalisty

Umístění více dokumentů na intranet

- větší informovanost zaměstnanců o výsledcích různých šetření, tudíž se budou cítit, že k něčemu opravdu přispěli, a že jejich námaha nebyla zbytečná, což je velice důležité
- zaměstnanci budou mít více informací o veškerém dění v podniku
- zaměstnanci budou mít přehled o poskytované péči zaměstnavatelem, na kterou mají nárok
- veřejně budou známy možnosti rozvoje zaměstnanců, což umožní efektivní organizování vlastního rozvoje zaměstnance

Struktura nabídky volné pracovní pozice

- uchazeči o volná pracovní místa budou přesně vědět, co firma potřebuje a jakou odměnu nabízí, tudíž se na tyto volná místa budou hlásit opravdu ti, kterým tyto podmínky vyhovují a ušetří tím čas a práci pracovníkům personálního oddělení

Zavedení čipového zařízení

- komplexní evidence docházky a vyhodnocení využívání pracovní doby zaměstnanců

- zaměstnanci nebudou muset stále nosit po kapsách jejich docházkové listy, které jsou z papíru, tudíž se o ně musí starat, aby se například nezneškodily
- zjednodušení a zjednodušení příchodu a odchodu zaměstnance z práce
- zaměstnanci se budou automaticky sčítat odpracované hodiny, tudíž každý zaměstnanec bude mít přehled o tom, kolik hodin již v práci strávil
- sníží se čas potřebný ke zpracování mezd
- pomocí čipové karty bude znám aktuální počet pracovníků v budově, což může být velice nápomocné například při požárním poplachu, při sčítání zaměstnanců před budovou - zda někdo nechybí.

4.3 Předpoklady realizace

Při zpracování této práce bylo velice důležité pečlivě prozkoumat vybrané personální činnosti podniku tak, aby dle analýzy bylo možné posoudit kvality stávajícího stavu a navrhnout potřebná opatření pro zlepšení daného stavu. K tomu byly potřebné pravdivé a co nejpresnější informace získané z konzultací s pracovníky personálního oddělení.

Co se týká sloučení činností při získávání nových pracovníků na referentku personálního plánování, domnívám se že tato změna nebude nijak finančně náročná. Jedná se jen o organizační změnu, kde jedna a ta jistá osoba provede celý proces získávání pracovníků samostatně. Tento proces obsahuje prozkoumání již zavedené agendy uchazečů o pracovní místo ve firmě, a dále také jiné způsoby získávání pracovníků, jako například inzerce na volnou pracovní pozici. Tudíž by se neměla jinak změnit finanční situace firmy.

V případě kurzů probíhajících v prostorách firmy s lektorem, který bude do firmy docházet bude potřeba větší finanční angažovanosti podniku, a to konkrétně pro daného lektora, který bude k dispozici přímo ve firmě. Náklady na tuto činnost se tedy mírně zvednou. Cena jedné návštěvy firmy se předpokládá na 600Kč. Jedná se především o započítání ceny za dopravu tam i zpět. Celkem by to měsíčně bylo zhruba 7.000,- Kč.

Zrušení stávajícího seznamu volitelných jazykových škol ani umožnění vlastní volby školy nedoprovází žádná finanční operace. Firma vynaloží pouze ty finance, které ve stávajícím systému probíhaly doposud, tudíž bude stanoven maximální limit

pro úhradu kurzu zaměstnavatelem.. Bude-li zaměstnancem vybrána škola, kde kurzy mají vyšší finanční ohodnocení než firmou nabízený limit, bude tento rozdíl doplacen zaměstnancem na vlastní náklady.

Tvorba, analýza a hodnocení anket taktéž není otázkou peněz, avšak tento proces personálním pracovníkům jistě zabere spoustu času. Jedná se ale o velice důležité informace, které jsou potřebné, tudíž nelze říci, že by čas vynaložený právě anketám byl nevyužit.

Umístění většího množství dokumentů na intranet nepotřebuje žádnou finanční podporu. Jedná se jen o umístění různých informací a dokumentů, kterými firma disponuje, akorát je doposud nezveřejňovala svým zaměstnancům. Jedná se tedy jen o vložení dokumentů na intranet. Nemělo by to chod firmy nijak omezit, spíše naopak. Zaměstnanci budou mít dostatečný přísun informací, které potřebují a doposud je neměli k dispozici.

Realizace rozšíření struktury nabídky volné pracovní pozice na intranetu je totožná s předešlým „problémem“. Informace, které se přidají na intranet se nemusí dlouze zjišťovat, jelikož jsou již známy, akorát nebyly doposud zveřejňovány. Jedná se jen o doplnění stávajících informací. Tudíž ani zde nejsou žádné finančně nákladné operace.

Nejnákladnější změnou bude výměna starého mechanického přístroje na zaznamenávání docházky za moderní čipové zařízení. Jedná se o jednotlivé identifikační čipy pro všechny zaměstnance, propojení s počítačem, program „Docházka“, terminál pro záznam docházky a další potřebné instalace. Jelikož se jedná o firmu s 591 zaměstnanci, navrhuji pro každou pobočku zprovoznit dva tyto terminály pro záznam docházky pracovníků, jak jsem již zmínila dříve. Tudíž se jedná celkem o 4 terminály, 600 čipů (pro případ ztráty či jiných nepředvídatelných okolností) a ostatní potřebné instalace na každou z provozoven firmy. Celkem to činí přibližně 170 tisíc Kč. Již na první pohled je to velice vysoká položka, avšak věřím v to, že se tyto finanční investice firmě brzy vrátí.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat personální činnosti konkrétního podniku, posouzení kvality těchto činností a následně navrhnout opatření na zlepšení v problémových oblastech. Analýza byla zhodnocena a následně byla naznačena doporučení pro řízení lidských zdrojů v daném podniku.

Z literárních zdrojů byly získány poznatky k předmětnému tématu a na jejich základě byl vytvořen teoretický koncept. V této části jsem se zabývala vysvětlením pojmu řízení lidských zdrojů, jejich charakteristikou, dále jsem nastínila služební úlohy personálního oddělení, historii řízení lidských zdrojů a globalizační trendy a nakonec podrobnější popis personálních činností. V praktické části jsem nejprve charakterizovala společnost, pro kterou jsem se rozhodla zanalyzovat současný stav personálních činností, poté jejich produkty, historii, poslání společnosti a samozřejmě podrobnější informace o personalistice podniku, jakožto strukturu zaměstnanců a jednotlivé personální činnosti. Zabývala jsem se zde těmito personálními činnostmi: získávání, výběr a přijímání pracovníků; hodnocení pracovníků; ukončování pracovního poměru; odměňování; vzdělávání pracovníků; personální informační systém.

Veškerou analýzu současného stavu těchto činností jsem konzultovala s pracovníky personálního oddělení, kteří mě podrobně uvedli do dané problematiky a velice napomohli k úspěšnému zpracování této diplomové práce. Na základě této analýzy jsem navrhla potřebná opatření pro rozvoj těch personálních činností, u kterých je to třeba. Jedná se především o získávání, výběr a přijímání pracovníků, vzdělávání pracovníků a personální informační systém. Právě u těchto tří oblastí jsem shledala mírné nedostatky, které jsem se snažila svými návrhy vyřešit. Musím však konstatovat, že personální činnosti analyzovaného podniku jsou v podstatě na vysoké úrovni. Firma si je opravdu vědoma toho, že kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci jsou tím nejcennějším co má. Firma se o své zaměstnance stará s co největší péčí a projevuje zájem, což povzbuzuje zaměstnance k efektivnímu výkonu práce.

Ve skutečnosti je řízení lidských zdrojů mnohem složitějším jevem, než se může při studování teorie zdát. Personalisté a ostatní pracovníci, kteří se nějakým způsobem podílí na personální práci, musí mít důkladné teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, musí být schopni se vyznat i v ostatních problémech podniku, protože řízení lidských zdrojů je propojeno s ostatními činnostmi ve firmě (finančními, výrobními, aj.).

Díky prostudování teorie řízení lidských zdrojů jsem mohla provést analýzu řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

Myslím si, že jsem dosáhla splnění cíle stanoveného na počátku vykonávání mé diplomové práce, a doufám, že mnou navrhnuté opatření přispějí ke zlepšení či zdokonalení těch částí řízení lidských zdrojů, které trpí určitými nedostatky.

Literatura

- (1) ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- (2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- (3) BELCOURT, M. a WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
- (4) FOOT, M. HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Computer Press, 2002. 462s. ISBN 80-7226-515-6.
- (5) KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2.
- (6) KLEIBL, J. PETERMANN, F. BERKA, J. *Personální management 1*. Praha: Dr. Josef Raabe, 2001. 588s. ISBN 80-86307-05-0.
- (7) KLEIBL, J. PETERMANN, F. BERKA, J. *Personální management 2*. Praha: Dr. Josef Raabe, 2001. 588s. ISBN 80-86307-05-0.
- (8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002. 367s. ISBN 80-7261-033-3.
- (9) KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 3.vydání. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.
- (10) WERTHER, W. DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611s. ISBN 80-85-605-04-X.

Seznam schémat

Schéma č. 1 Proces získávání zaměstnanců dle analýzy a návrhu ke zlepšení.....	56
--	----