

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**

**Kateřina Bartoníčková**

**Bakalářská práce**

**2018**

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

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Bartoníčková**  
Osobní číslo: **E14320**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, následné zhodnocení výsledků a návrhy změn a doporučení pro danou organizaci.

Osnova:

- Základní pojmy managementu.
- Řízení lidských zdrojů.
- Představení organizace.
- Řízení lidských zdrojů v organizaci.
- Závěr - zhodnocení výsledků a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

INGHAM, Jon. The social organization: developing employee connections and relationships for improved business performance. ISBN 978-07-4948-011-0

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80247-2497-3

KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5

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

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

Vedoucí bakalářské práce:

  
Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**

  
doc. Ing. Romana Proyazníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

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

V Pardubicích dne 20. 4. 2018

Kateřina Bartoníčková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Ing. Zdeňku Brodskému, PhD. za jeho vstřícný přístup, odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Zároveň bych na tomto místě vyjádřila poděkování Mgr. Elišce Bydžovské, personální referentce společnosti KVIS Pardubice, a.s. za čas, který mi věnovala a za poskytnutí informací a materiálů ke zpracování mé práce. V neposlední řadě děkuji své rodině za jejich důvěru a podporu.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce se zabývá analýzou řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Tato práce uvádí v první kapitole základní teoretické pojmy managementu. Druhá kapitola popisuje téma řízení lidských zdrojů. Třetí a čtvrtá kapitola se zaměřuje na charakteristiku vybrané organizace a následnou analýzu řízení lidských zdrojů. Poslední pátá kapitole obsahuje souhrn doporučených opatření.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*management, manažérské funkce, řízení lidských zdrojů, lidský kapitál*

## **TITLE**

*Human resources management in a particular company*

## **ANNOTATION**

*Bachelor thesis pursues the analysis of human resources management in a particular company. This thesis presents in the first chapter the basic concepts of management. The second chapter discusses the topic of human resources management. The third and the fourth chapter are focused on describing the company and following analysis of human resource management. The fifth and last chapter contains a summary of the recommended measures.*

## **KEYWORDS**

*management, function of manager, human resources management, human capital*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MANAGEMENT</b> .....	<b>13</b>
1.1 DEFINICE MANAGEMENTU .....	13
1.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	14
1.2.1 Plánování.....	15
1.2.2 Organizování.....	17
1.2.3 Personalistika.....	18
1.2.4 Vedení.....	18
1.2.5 Kontrola.....	20
1.3 SHRNUÍ PRVNÍ KAPITOLY .....	21
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>22</b>
2.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	22
2.2 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	22
2.2.1 Personální administrativa .....	23
2.2.2 Personální řízení .....	23
2.2.3 Řízení lidských zdrojů.....	24
2.2.4 Řízení lidského kapitálu.....	25
2.3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	25
2.4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	26
2.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	27
2.4.2 Personální plánování .....	29
2.4.3 Získávání a výběr pracovníků.....	31
2.4.4 Přijímání pracovníků a jejich adaptace .....	33
2.4.5 Mobilita pracovníků .....	34
2.4.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků .....	35
2.4.7 Odměňování pracovníků.....	38
2.4.8 Vzdělávání pracovníků .....	41
2.4.9 Péče o pracovníky .....	42
2.5 SHRNUÍ DRUHÉ KAPITOLY .....	44
<b>3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>45</b>
3.1 KVIS PARDUBICE A.S. ....	45
3.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	46
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	47
3.4 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ A POPIS ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	48

3.5 SHRNUTÍ TŘETÍ KAPITOLY .....	50
<b>4 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....</b>	<b>51</b>
4.1 SOUČASNÝ STAV ORGANIZACE .....	51
4.2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST.....	53
4.3 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST .....	54
4.4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	55
4.5 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	55
4.6 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	56
4.7 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ .....	57
4.8 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	60
4.9 ODMĚŇOVÁNÍ .....	61
4.10 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	65
4.11 PÉČE O PRACOVNÍKY .....	66
<b>5 ZHODNOCENÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>68</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>76</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>80</b>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Náplň plánů .....	16
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb .....	19
Obrázek č. 3: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace .....	20
Obrázek č. 4: Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	26
Obrázek č. 5: Modelový postup plánování .....	30
Obrázek č. 6: Cyklus řízení pracovního výkonu .....	36
Obrázek č. 7: Model 360° zpětná vazba .....	38
Obrázek č. 8: Model celkové odměny .....	40
Obrázek č. 9: Organizační struktura KVIS Pardubice, a.s. ....	48
Obrázek č. 10: Inzerce .....	56
Obrázek č. 11: Průběh přijímacího řízení .....	59

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Struktura pracovníků .....	51
Graf č. 2: Mobilita pracovníků od roku 2013 do roku 2017 .....	52
Graf č. 3: Odpovídající pracovní pozice .....	69
Graf č. 4: Prokázání schopností během pohovoru .....	70
Graf č. 5: Začlenění do kolektivu .....	71
Graf č. 6: Adekvátní odměňování .....	72
Graf č. 7: Benefity .....	74
Graf č. 8: Firemní atmosféra .....	75

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce .....	23
Tabulka č. 2 Metody hodnocení pracovníků .....	37
Tabulka č. 3 Metody vzdělávání .....	42
Tabulka č. 4: Mobilita pracovníků od roku 2013 do roku 2017 .....	52
Tabulka č. 5: Popis pracovního místa .....	53

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale
BOZP	bezpečnost a ochrany zdraví při práci
č.	číslo
f	funkce
Kč	Koruna česká
KVIS	kanalizace voda inženýrské stavby
M	motivace
mil.	milion
mm.	milimetr
např.	například
odst.	odstavec
PSC	poštovní směrovací číslo
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
S	schopnosti
Sb.	sbírka
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaný
V	výkon

# ÚVOD

Řízení lidských zdrojů hraje důležitou roli v celkovém strategickém řízení organizace. Aby mohla každá organizace správně fungovat, musí umět shromáždit, propojit a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Bývaly časy, kdy nejdůležitějším zdrojem organizací byl materiální kapitál. Tyto časy jsou však dávno pryč a lidská pracovní síla je v dnešní době považována za nejcennější a nejvýznamnější bohatství organizací. Správné řízení lidského kapitálu napomáhá nejen k jeho tvorbě a kvalitnímu rozvoji, ale i k samostatné konkurenční výhodě organizací.

Úspěšným řízením lidských zdrojů dokáží organizace dosahovat svých vytyčených cílů a vysokých výkonů. Je tedy velice podstatné zajišťovat schopné a motivované lidi, ale i ovlivňovat jejich dovednosti, motivaci a výkon. Především je důležité vytvářet jim kvalitní pracovní podmínky. Téma bakalářské práce bylo vybráno autorkou z důvodu důležitosti a rozmanitosti řízení lidí a z důvodu významnosti pro každodenní fungování všech organizací.

**Cílem bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, následné zhodnocení výsledků a návrhy změn a doporučení pro danou organizaci.**

Ke splnění vytyčeného cíle bude bakalářská práce rozdělena do pěti kapitol. První kapitola práce shrne základní pojmy managementu, který je úzce spojen s problematikou řízení lidských zdrojů. Seznámí čtenáře s manažerskými funkcemi – plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola, které by měly být zastoupeny v každé organizaci.

V druhé kapitole budou následně vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů. V úvodu kapitola popíše vývoj této problematiky od raného vzniku až po dnešní podoby. Následně budou přiblíženy jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů počínající vytvářením a analýzou pracovních míst a samotným personálním plánováním. V návaznosti na to autorka naváže na samotný výběr a získávání pracovníků a jejich následující přijetí, adaptaci a mobilitu. Velký důraz bude kladen na hodnocení pracovníků, které slouží jako podklad pro jejich odměňování případně pro vzdělávání, které napomáhá k jejich rozvoji, jak osobnímu, tak profesnímu. V poslední části bude blíže přiblížena péče o pracovníky, jejíž úspěšnost se odráží ve schopnostech pracovníků, jejich motivaci a pracovním chování. Právě péče o pracovníky je podstatná pro jejich spokojenost jak se zaměstnáním, tak i se zaměstnavatelem samotným.

V následující třetí kapitole této práce bude představena vybraná organizace KVIS Pardubice, a.s., kterou autorka práce oslovila. Bude stručně popsán její vznik, předmět podnikání a blíže objasní organizační strukturu. Především se však zaměří na personální oddělení organizace a charakterizuje činnosti s ním spojené.

Čtvrtá kapitola této práce pak zanalyzuje vybrané činnosti řízení lidských zdrojů v organizaci na základě poskytnutých interních dokumentů a na základě získaných informací z rozhovorů s personální referentkou této organizace.

V poslední kapitole bude autorka práce komparovat zanalyzované činnosti s teoretickými poznatky. Identifikuje nedostatky na základě poskytnutých informací a případně navrhne doporučení, která by pomohla zkoumané organizaci ve zlepšení řízení lidských zdrojů.

# 1 Management

Úvodní kapitola této bakalářské práce se zabývá základními pojmy managementu, stručně definuje pojem management a zabývá se manažerskými funkcemi – plánováním, organizováním, personalistikou, vedením a kontrolou.

## 1.1 Definice managementu

Management vychází z anglického slovesa *to manage* neboli *řídít*. V dnešní době je jeho originální podoba používána v mnoha jazycích. Český ekvivalent anglického výrazu management jsou pojmy *řízení*, *vedení* či *organizování*. Management je značně důležitý pro řádné fungování podniků či organizací. Pro jeho definování literatura uvádí nespočet vymezení z důvodu rozsáhlosti tohoto téma.

Blažek (2011, s. 12) ve své knize *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování* definuje management jako „*proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a). V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány*“.

Podle Donnellyho (1997, s. 49) lze management chápat jako „*proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální činností*.“

### Úrovně managementu a typy manažerů

Manažer, jinak řečeno řídicí pracovník, je osoba, která svými příslušnými dovednostmi (lidskými, technickými a koncepčními) a znalostmi aktivně realizuje řídicí činnost. Na základě odpovědnosti a oprávněných pravomocí reguluje činnost svých podřízených pracovníků.

Donnelly (1997, s. 72) ve své knize uvádí tři úrovně managementu, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti a ke kterým se váží určité typy manažerů. Tyto úrovně se nazývají:

- **operační úroveň** (provozní management) – je základem fungování jakékoliv organizace, úkolem manažera je co nejlepší rozdělení disponibilních zdrojů

pro produkování požadovaných výstupů, provozním manažerem může být například mistr, vedoucí prodejny, vedoucí katedry apod.,

- **technická úroveň** (střední management) – manažeři zabezpečují řízení operačních činností a vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo služby produkují a mezi těmi, kdo tyto produkty užívají. Tato skupina manažerů operuje mezi provozním managementem a top managementem a patří k nim manažeři závodů, vedoucí úseku (prodeje, nákupu atd.),
- **strategická úroveň** (top management) – na této úrovni manažeři určují dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace tak, aby nenarušila její vztahy se sociálním prostředím. Tuto pozici vykonávají výkonní ředitelé, rektori univerzit apod.

## 1.2 Manažerské funkce

Nejuznávanější koncepce podle Koontze a Weihricha (1998, s. 16-17) člení manažerské funkce do pěti následujících skupin: *„Analýzy managementu jsou snadnější, pokud vycházejí z jasných a užitečných znalostí. Při studování managementu je proto důležité ho dezintegrovat do pěti funkcí – plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.“*

Za zakladatele manažerských funkcí se ovšem považuje francouzský neoklasický ekonom Henri Fayol, který v roce 1916 definoval pět manažerských funkcí, které nazýval funkcemi správy:

- plánování – planning,
- organizování – organizing,
- příkazování – commanding,
- koordinace – coordinating,
- kontrola – controlling.

Koontz a Weihrich (1998, s. 31) defínují v roce 1998 pět funkcí management (viz. výše):

- **plánování** – planning,
- **organizování** – organizing,
- **personalistika** – staffing,
- **vedení** – leading,
- **kontrola** – controlling.

Alternativních modifikací je celé řada. Americká manažerská asociace vydala v roce 1999 příručku *The Facility Management Handbook* (1999, s. 4), která rozděluje manažerské funkce takto:

- plánování – planning,
- organizování – organizing,
- personální zajištění – staffing,
- příkazování – commanding,
- kontrolování – controlling,
- hodnocení – evaluating.

Český autor Veber (2000, s. 16) v roce 2000 definuje manažerské funkce takto:

- rozhodování,
- organizování,
- řízení lidských zdrojů,
- komunikování,
- práce s informacemi,

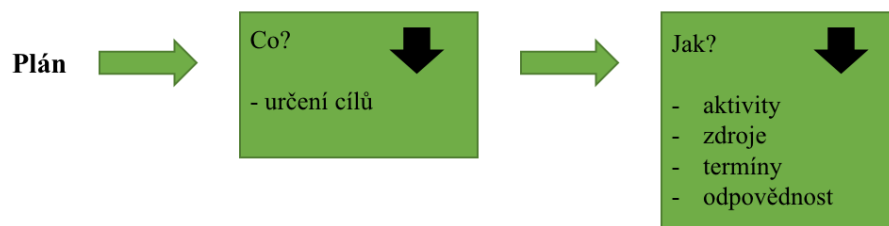
a doplňuje je o tzv. činnosti naplňující fáze managementu:

- plánování,
- implementace,
- kontrola.

Tato bakalářská práce se dále věnuje členění a stručnému popisu manažerských funkcí od autorů Koontze a Weihricha.

### **1.2.1 Plánování**

Plánování je podle Vebera (2009, s. 100) „*manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo, určení, co se má stát, nikoliv reakce na to, co se již stalo.*“ Základem každého plánování je plán, který poskytuje racionální přístup k předem vytyčeným cílům. Ať už je plán soubor taktik, strategií, postupů či pravidel, měl by svým obsahem dát odpověď na následující dvě otázky: čeho a jakým způsobem se má dosáhnout? (viz. obrázek č.1)



**Obrázek č. 1: Náplň plánů**

*Zdroj: převzato z Vebra (2009, s. 102)*

### Členění plánů

Plány, které přispívají k dosažení záměrů a cílů podniku, se dají členit podle různých hledisek (Veber 2009, s. 108-110):

- **časového hlediska,**
- **úrovně rozhodovacího procesu,**
- **věcné náplně plánu.**

Podle **časového hlediska** lze hovořit o třech základních úrovní plánování:

- **krátkodobé** – do jednoho roku,
- **střednědobé** – po dobu jednoho roku až pěti let,
- **dlouhodobé** – více než pět let.

Jednotlivé plány se podle **úrovně rozhodovacího procesu** dělí na:

- **strategické plány,**
- **taktické plány,**
- **operativní plány.**

Do okruhu **věcné náplně plánu** patří:

- **finanční plány,**



- personální plány,
- marketingové plány,
- investiční plány,
- logistické plány aj.

### 1.2.2 Organizování

Organizování je jednou ze základních manažerských činností. Armstrong (2002, s. 289) nahlíží na organizování jako na: „vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů.“ Z pohledu Vebera (2009, s. 218) je organizování „cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.“

#### Organizační struktura

Organizační struktura je struktura systému řízení organizace. Za její pomoci, jsou formovány relativně stabilní vztahy mezi skupinami prací a různými pracemi. Organizační struktura představuje kostru instituce a je velice podstatná pro vytváření vhodného organizačního prostředí. (Blažek 2011, s. 44; Donnelly 1997, s. 285)

Mnoho autorů, kteří se zabývají managementem, uvádějí dvě roviny organizační struktury, a to **formální a neformální** organizační strukturu. Označení organizační struktury jako „**formální**“ neznamena, že všechno je nepružné nebo příliš omezené. V zásadě však existují vztahy podřízený a nadřízený, či rovnocennost. Měla by obsahovat prostor pro využívání volných talentů a volnost jednání. **Neformální** vztahy vznikají mezi lidmi, kteří sdílí stejné zájmy. Tyto vztahy nejsou vyžadovány ani vytvářeny organizační strukturou, ale vznikají spontánně. Je to tzv. lidské spolčování v průběhu mezilidských interakcí (Koontz a Weihrich 1998, s. 235).

#### Organizační formy

Literatura představuje řadu třídění a rozdělení organizačních struktur. Tato bakalářská práce se ovšem zaměřuje na třídění podle Vebera (2000, s. 125-136), který ve své knize uvádí, že organizační struktury mohou být řazeny do různých klasifikačních skupin:

- **klasifikační skupina vycházející z dělby pravomocí,**
  - liniiová organizační struktura,

- funkcionální organizační struktura,
- liniově štábní organizační struktura,
- **organizační struktury s pružnými prvky,**
  - maticová struktura,
  - čistá projektová struktura,
- **klasifikační skupina vycházející z činností nebo jejich výsledků,**
  - funkční struktura,
  - divizní struktura,
  - hybridní struktura.

### 1.2.3 Personalistika

Část řízení firmy, které se zaměřuje na člověka v pracovním procesu, se nazývá personalistika. Představitelé managementu Koontz a Weihrich (1998, s. 342) definují personalistiku jako „*proces obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Personalistika je samostatná funkce, která může významně rozhodovat o úspěchu nebo selhání podniku.*“

Tomuto tématu se důkladně věnuje následující kapitola č. 2 – **Řízení lidských zdrojů.**

### 1.2.4 Vedení

Vedení lidí je schopnost motivovat a ovlivňovat aktivity podřízených pracovníků. Velkou částí vedení lidí je jejich motivace, a tak vedoucí pracovník, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve efektivně přimět podřízené k vyvinutí náležité činnosti a nadále jejich úsilí usměrňovat.

Donnelly (1997, s. 459) následující definicí poukazuje na existující rozdíl mezi vedením a řízením: „*Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů.*“

Ke studiu vůdcovství existuje řada přístupů. Devito (2008, s. 288) ve své knize Základy mezilidské komunikace popisuje tři následující vůdcovské styly:

- **liberální vůdce** (liberální, pasivní),
- **demokratický vůdce** (demokratický, participační),
- **autoritativní vůdce** (autokratický, diktátorský).

## Motivační koncepce

Jak již bylo na začátku této podkapitoly zmíněno, vedení úzce souvisí s motivací. Veber (2000, s. 63) definuje motivaci takto: „*Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je to vnitřní stav člověka (daný tužbami, úsilím, přáními, představami atd.), které způsobuje určité chování či aktivitu u člověka.*“

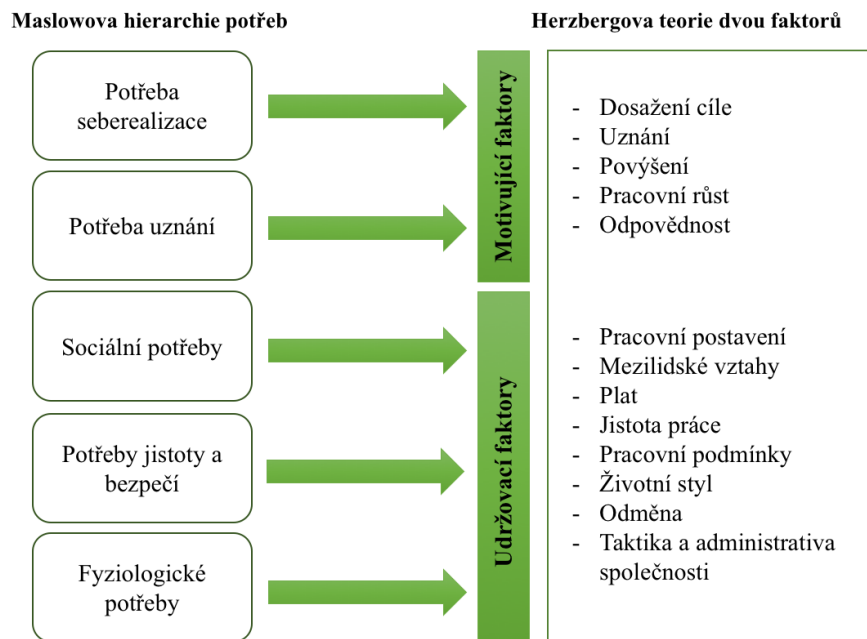
Existuje řada přístupů k motivaci pracovníků. Tyto přístupy byly posunovány v minulosti jak ze strany managementu, tak i ze strany pracovníků. Jednou z motivačních koncepcí je **Maslowova teorie**. Tato teorie je založena na faktu, že člověk je ovlivňován svými potřebami, které lze uspořádat hierarchicky (viz. obrázek č. 2). Pro člověka je prvně důležité uspokojit své základní životní potřeby neboli fyziologické potřeby (strava, spánek, pití atd.). Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má poté zájem o uspokojení dalších následujících potřeb.



**Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb**

*Zdroj: převzato z Vebera (2000, s. 65)*

**Herzbergova teorie dvou faktorů** částečně modifikuje Maslowovu teorii potřeb. Frederick Herzberg provedl výzkum, kdy účastníci měli popsat ty okamžiky, kdy se cítili výjimečně dobře, a naopak ty okamžiky, kdy se cítili zcela špatně. Na základě toho určil *motivující faktory*, které vedou k uspokojení a *udržovací faktory*, které nemají žádný pozitivní vliv. Na následujícím obrázku č. 3 jsou tyto faktory znázorněny a zároveň je zde ukázán rozdíl mezi Maslowovou hierarchií potřeb a Herzbergovou dvou faktorovou teorií.



**Obrázek č. 3: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace**

*Zdroj: Upraveno podle Koontze a Wehricha (1998, s. 448), Vebra (2000, s. 66)*

### 1.2.5 Kontrola

Kontrolování jako funkce managementu definoval Donnelly (1997, s. 326) jako „*veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.*“

Tentýž autor rozděluje tři základní typy kontroly:

- **preventivní kontrola** – zaměřena na zajišťování kvalitních lidských, materiálních, kapitálových a finančních zdrojů,
- **průběžná kontrola** – zaměřena na probíhající operace, zda probíhají v souladu se stanovenými cíli,
- **kontrola zpětnou vazbou** – zaměřena na dosahované výsledky.

Veber (2009, s. 134), který definuje kontrolu jako „kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry, *určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům*“, člení kontrolní procesy na interní a externí:

- **interní** (vnitřní) kontrola, která je prováděna uvnitř organizace,
- **externí** (vnější) kontrola, kterou lze dělit na:
  - smluvní požadavky,
  - zákonné požadavky.

### 1.3 Shrnutí první kapitoly

První kapitola bakalářské práce se zabývala seznámením se základními pojmy z oboru managementu. V této kapitole byl definován samotný pojem management a vysvětleny úrovně managementu a typy manažerů.

Následovně se kapitola zaměřuje na manažerské funkce a na jejich rozmanité pojetí. Autorka této práce využívá rozdělení manažerských funkcí od autorů H. Koontze a H. Weihricha. Jednotlivé manažerské funkce jsou následující – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování. Tyto funkce byly blíže popsány pro vytvoření uceleného přehledu a orientaci v problematice řízení lidských zdrojů, které se věnuje následující kapitola.

V podkapitole plánování byl definován samotný pojem plánování a následně rozdělení jednotlivých plánů podle časového hlediska, úrovně rozhodovacího procesu a podle věcné náplně plánu.

Podkapitola, která se zabývala organizováním, rozděluje organizační struktury na formální a neformální. Následně rozděluje organizační struktury do tří klasifikačních skupin – skupina vycházející z dělby pravomocí, organizační struktura s pružnými prvky a skupina vycházející z činností nebo jejich výsledků.

Následující personalistika byla pouze definována a další detailní popsání přibližuje zvlášť kapitola č. 2 – Řízení lidských zdrojů.

Část zabývající se vedením lidí definovala vůdcovské styly. Dále byla popsány motivační teorie a graficky naznačen rozdíl mezi Maslowovou a Herzbergovou teorií motivace.

Kontrola nabídla tři základní druhy kontrol a byla rozdělena na interní a externí kontrolu neboli vnitřní a vnější.

## 2 Řízení lidských zdrojů

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře s řízením lidských zdrojů. Dělí ho na dílčí části a objasňuje definice a základní pojmy, které jsou důležité pro pochopení probíraného tématu.

### 2.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, zkráceně ŘLZ, lze definovat mnoha způsoby. Armstrong (2007, s. 27) ve svém díle definuje ŘLZ takto: „*Řízení lidských zdrojů je strategický, integrovaný a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidský kapitál, který v organizaci pracuje a který tvoří individuálně i kolektivně přispívá k dosažení cílů organizace.*“

Donnelly (1997, s. 577) nahlíží na ŘLZ jako „*na proces realizace podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je nejdůležitějším úkolem kterékoliv oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká.*“

ŘLZ je jedním ze zdrojů organizace. Aby jakákoliv organizace mohla správně fungovat, musí umět shromáždit, propojit a využívat tyto následující zdroje (Koubek 2015, s. 13):

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

*Lidské zdroje a informační zdroje* jsou hlavním hybným elementem organizace a rozhodují o tempu a směru pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Stěžejní řízení organizace je neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů. Jelikož jsou to právě lidé, kteří uvádí do pohybu ostatní zdroje, představují pro organizaci velice cenný a nákladný zdroj. Proto je personální práce, především koncepce ŘLZ, jádrem a nejdůležitější oblastí řízení celé organizace (Koubek 2015, s. 13).

### 2.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Personální práce, při pohledu na teorii i praxi, prošla během 20. století postupným vývojem. V odborné literatuře se vyskytují rozdílné koncepce, které tento vývoj popisují.

Většina autorů (např. Armstrong 1999, Koubek 2015, Šikýř 2014) rozdělují tyto etapy na tři následující:

- personální administrativu,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.

Toto rozdělení je zachyceno a stručně popsáno v tabulce č. 1:

**Tabulka č. 1** Koncepce a vývojové etapy personální práce

	<b>Personální administrativa</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
<b>Období</b>	Od devadesátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
<b>Lidé</b>	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
<b>Personální práce</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

*Zdroj: převzato Šikýře (2014, s.32)*

Dvořáková (2012, s. 5) však toto rozdělení doplňuje o poslední etapu:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení lidského kapitálu.

### **2.2.1 Personální administrativa**

Personální administrativa neboli správa je historicky nejstarší koncepcí personální práce, která se vyznačuje pasivní rolí v řízení personálu. Funguje jako servisní služba pro pracovníky a pro potřeby řízení organizace. Personalisté jsou zodpovědní za administrativu a nezbytnou agendu spojenou se zaměstnáváním lidí.

### **2.2.2 Personální řízení**

Pojem personální řízení, které se začalo prosazovat od poloviny 20. století, se vyznačuje aktivním uznáváním personální práce. Především u organizací s rozsáhlou liniově štábní

strukturou a hlubokou dělbou práce dochází k budování personálních oddělení a úzkou specializaci personalistů na jednotlivé činnosti. V souvislosti s podepsáním a přijetím deklarace lidských práv se začali upravovat zaměstnanecké vztahy formou nových zákonů a tím se posilovalo postavení personálních útvarů. V konsekvenci toho se stala personální práce skutečnou profesí (Koubek 2015, s. 15; Šikýř 2014, s. 33).

### 2.2.3 Řízení lidských zdrojů

Konec 20. století přináší třetí koncepci personálních prací, a to řízení lidských zdrojů. Lidský zdroj je nejdůležitějším a nejcennějším zdrojem organizace. V návaznosti na to se dovršuje vývoj personální práce, která se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, neboť je předpokladem k úspěšné činnosti všech oblastí řízení.

Dvořáková (2012, s. 6) ve své knize *Řízení lidských zdrojů* uvádí tři modelové přístupy k ŘLZ, mezi něž se řadí **model souladu**, v dalších literaturách zvaný také jako „Michiganský model“, nebo „model shody“ (Šikýř, 2014, s. 35), **stochastické modely** a **harvardský model**.

#### **Model souladu**

Model souladu, jenž byl definován na Michigan Business School v 80. letech, představuje názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který se nachází v souladu se strategií organizace. Za vhodné považují čtyři procesy vykonávané ve všech organizacích (Armstrong 2007, s. 28):

- **výběr** – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
- **hodnocení** – řízení pracovního výkonu,
- **odměňování** – oceňování skutečného výkonu lidí a jejich efektivní stimulace,
- **rozvoj** – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

#### **Stochastické modely**

Dvořáková (2012, s. 7) popisuje stochastické modely jako variantu modelů souladu, jejichž podmínky jsou omezeny pouze na podmínky USA. „Tyto modely se snaží odhalit a popsat určitou existující soudržnost a trvalost mezi politikami a postupy řízení lidských zdrojů s cílem urychlit implementaci strategické změny.“

#### **Harvardský model**



The Oxford Handbook of Human Resource Management (Boxall, Purcell a Wright, 2008, s. 50) uvádí vznik Harvardského modelu neboli „Harvard Framework“ v 80. letech minulého století na půdě Harvardské univerzity pod vedením Beera a kol. (1984) Harvardský model poskytl jeden z prvních názorů na ŘLZ v otázce zaměstnavatelských cílů. V tomto modelu jsou manažeři vyzýváni ke stanovení vlastních priorit v oblasti ŘLZ. Výkony v oblasti ŘLZ mají dlouhodobý dopad na organizační efektivitu a na sociální a individuální blaho a by to měla být právě manažerská rozhodnutí, která ovlivňují vztahy mezi organizací a pracovníky. Harvardská škola v zásadě popsala dva charakteristické rysy ŘLZ (Armstrong a Baron 2002b, s. 9):

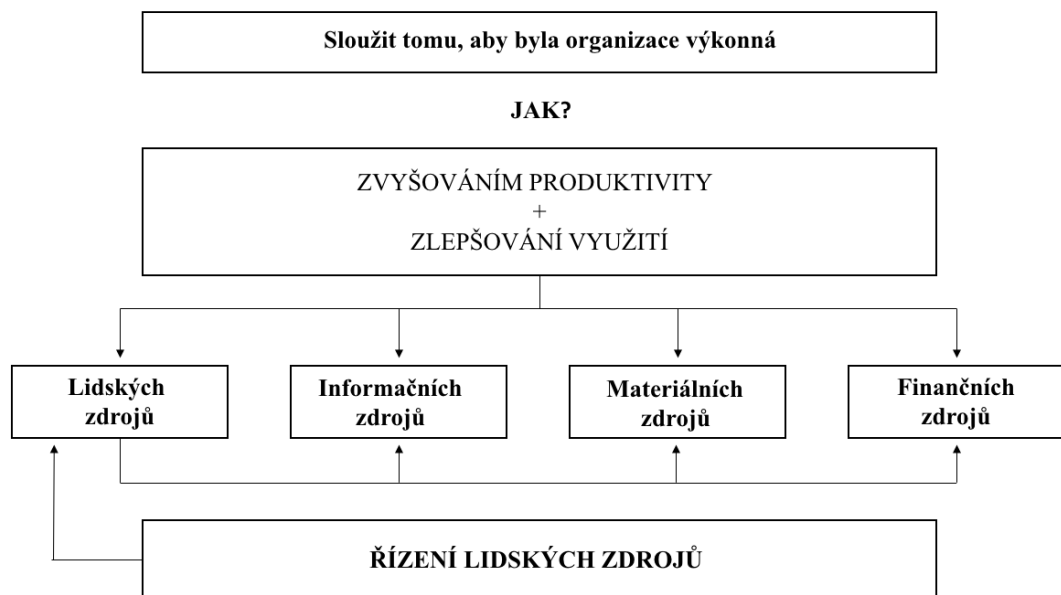
1. Linioví manažeři akceptují větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky.
2. Personální oddělení má za úkol formulovat politiku, kterou se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se navzájem podporovaly.

#### **2.2.4 Řízení lidského kapitálu**

Jak již bylo zmíněno, pracovníci jsou jedinečným intelektuálním kapitálem organizace. Proto se u některých organizací začalo vyskytovat označení řízení lidského kapitálu. Tato nejnovější koncepce pouze posiluje a doplňuje koncepci ŘLZ, nenahrazuje ji. Armstrong (2007, s. 47) definuje řízení lidského kapitálu jako: *„získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak celooorganizačně, tak liniově.“*

### **2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je jedním ze zdrojů organizace (další informační, materiální, finanční). Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, je to jeden z nejdůležitějších zdrojů organizace, jelikož bez lidí, kteří rozhodují o všech ostatních zdrojích a kteří ovlivňují výsledky organizace, toho žádná organizace mnoho nedokáže. Podle Koubka (2015, s 16) je úkolem ŘLZ: *„sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“*. Na následujícím obrázku č. 4 je znázorněn obecný úkol ŘLZ a jeho dopad na ostatní organizační zdroje.



**Obrázek č. 4: Obecný úkol řízení lidských zdrojů**

*Zdroj: převzato z Koubka (2015, s .17)*

## 2.4 Personální činnosti

Jednotlivé personální činnosti slouží k naplňování úkolu řízení lidských zdrojů. Tyto činnosti pak umožňují organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí, kteří napomáhají organizaci dosahovat strategických cílů.

Dvořáková a spol. (2012, s. 20) popisují ve svém díle následující personální činnosti:

- analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr pracovníků,
- interní mobilita,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,

- péče o pracovníky a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování pracovníků.

Podobně člení Koubek (2015, s. 20-22) personální činnosti níže uvedeným způsobem:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

#### **2.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření pracovních míst a analýzu pracovních míst definuje Koubek (2015, s. 43) ve své knize takto: *„Vytváření pracovních míst je proces, během nějž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince, které se seskupují do základních pracovních míst, která zajišťují jak uspokojení pracovníků, tak i efektivní uspokojení potřeb organizace.*

*Analýza pracovních míst poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by byl vyhovující pro dané pracovní místo. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti a vazbách na jiná pracovní místa“* (Koubek 2015, s. 43).

#### **Vytváření pracovních míst**

Pracovní místo definuje roli a postavení pracovníka v organizaci. Při procesu vytváření pracovních úkolů a míst je důležité, aby tyto úkoly efektivně podporovaly dosažení cílů organizace a přinášely náležité uspokojení a motivaci pracovníkům. Je potřeba zajistit, aby

byly v souladu se zákonem a jinými předpisy a aby neměly dopad na fyzické a duševní zdraví všech pracovníků. Po dokončení tohoto procesu se obvykle provádí analýza, která má za úkol popsat a vymežit pracovní místo, a to specifickými postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na pracovníka. Cílem je především jejich redesign za účelem možnosti vykonávat práci efektivněji (Koubek 2015, s. 43-44).

Dvořáková (2012, s. 132) ve svém díle uvádí, že existují dva přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, a to **mechanický přístup** a **motivační přístup**. *Mechanický přístup* se vyznačuje úzkou specializací pracovních míst a využívá hlubokou dělbů práce. Smyslem je jednoduchost a monotónnost práce za účelem udržení a zvyšování produktivity pracovníků. Nevýhodou tohoto přístupu z hlediska zaměstnance je nutnost přípravy práce. Zaměstnavatel musí detailně zpracovat postupy jak technologické, tak i pracovní a musí úzce vymežit pracovní úkoly. Tento přístup se v dnešní době využívá především tam, kde je potřeba méně kvalifikovaná pracovní síla, a naopak velká opakovanost práce.

*Motivační přístup* zastává názoru, že práce, která pracovníky dokáže motivovat, je nejlepším stimulem. Práce, která je přiměřeně komplexní, rozmanitá, významná i autonomní a která poskytuje pracovníkům určitou zpětnou vazbu. Komplexnost práce představuje ucelenou a smysluplnou činnost u které je vidět viditelný výsledek. Rozmanitost práce se charakterizuje prací, která vyžaduje všech znalostí, dovedností a schopností pracovníků a která jim umožňuje vykonávat různé operace a používat různé postupy i různá zařízení. Významnost práce spočívá v tom, že pracovníci vykonávají práci, která je vnímána jako důležitá, a to jak z pohledu ostatních zaměstnanců, tak i z pohledu mimo organizaci. Autonomie práce určuje určitou samostatnost a odpovědnost pracovníka jednat a rozhodovat v rámci plnění sjednaných úkolů a povinností. Zpětná vazba pracovníkovi poskytuje objektivní hodnotící informace o tom, jak byl dosažen jeho pracovní výkon (Dvořáková 2007, s. 103; Šikýř 2014, s. 88-89).

### **Analýza pracovních míst**

Při analýze pracovního místa jde podle Koubka (Koubek 2015, s. 71) hlavně o vymezení na dva problémové okruhy, a to na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a na otázky týkající se pracovníka. Okruh prvních otázek má za úkol především vytvořit popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm. Druhý okruh se zabývá otázkami, které mají zformovat specifikaci pracovního místa, tzn. specifikaci požadavků pracovního místa na

pracovníka. Analýza pracovního místa se provádí pomocí pozorování pracovníků při vykonávané práci, dotazníkem nebo pohovorem s pracovníky. Podle Dvořáková je výchozí metodou analýza dokumentů, které souvisejí s pracovním místem (Dvořáková 2012, s. 142–143; Koubek 2015, s. 71–73).

#### 2.4.2 Personální plánování

Personální plánování je součástí každého strategického plánu organizace a slouží k dosažení jejich strategických cílů. Jednu z definic personálního plánování uvádí Koubek (2015, s. 93) takto: *„Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů či plánování pracovníků 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.“* Dvořáková (2012, s. 120) dodává, že *„plánování lidských zdrojů představuje procesní rozhodování o budoucím požadavku organizace na počet, strukturu i profil zaměstnanců v určitém termínu. Jeho cíle představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb.“*

Koubek (2015, s. 93) dále uvádí, že cílem personálního plánování je usilování o to, aby organizace měla v současnosti ale i v budoucnosti pracovní síly:

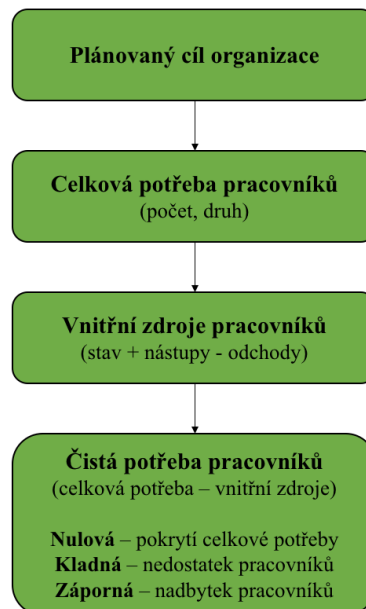
- v potřebném množství (kvantitě),
- s potřebnými znalostmi (kvalitě),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravované změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady.

Personální plánování zahrnuje tři důležité kroky, podle kterých je potřeba postupovat. Armstrong (2007, s. 306) popisuje tyto kroky následovně:

- předpovídání (prognóza) budoucí potřeby lidí (prognóza poptávky),
- předpovídání (prognóza) budoucích zdrojů lidí (prognóza nabídky),
- sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou.

## Postup plánování

Modelový postup plánování vychází z **plánovaného cíle organizace**. Na základě tohoto cíle se určí **celková potřeba pracovníků** a **pokrytí celkové potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů**. Při tomto kroku se kalkuluje skutečný stav (počet a druh pracovníků, které má organizace k dispozici), předpokládané nástupy (např. po mateřské, po ukončení stáže, absolvování školy apod.) a odchody pracovníků (např. na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, v důsledku skončení pracovního poměru, do starobního důchodu apod.). Výsledkem této kalkulace je **čistá potřeba pracovníků**. Tato potřeba může být **nulová** (pokrytí celkové potřeby z vnitřních zdrojů), **kladná** (nedostatek pracovníků) nebo **záporná** (nadbytek pracovníků). Tento modelový postup je názorně zachycen na obrázku č. 5. Odhady celkové potřeby pracovníků se promítají do **plánů personálních činností** (Šikýř 2014, s. 93).



Obrázek č. 5: Modelový postup plánování

*Zdroj: Upraveno podle Šikýře (2014, s. 94)*

Z časového hlediska dělíme plány na (Koubek 2015, s. 123):

- **dlouhodobé** neboli **strategické**,
- **střednědobé** neboli **taktické** (manažerské),
- **krátkodobé** neboli **operativní**.

### 2.4.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků Dvořáková (2012, s. 145) definuje následovně: „*Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout pracovní sílu. Je to dvoustranná záležitost, kdy na jedné straně stojí samotná organizace, která si konkuruje s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu a na straně druhé vystupují potencionální uchazeči. Výběr zaměstnanců pak představuje činnost navazující, která má za úkol identifikovat a vybrat mezi uchazeči, který z nich bude nejen výkonný, ale rovněž časově výhodný pro zaměstnavatele. Je to proces sbírání a hodnocení informací.*“

Podmínky, které ovlivňují potenciální uchazeče, rozdělují Stýblo a Koubek na vnitřní a vnější. **Vnitřní podmínky** jsou ovlivňovány především individuálním rozhodováním potencionálních uchazečů. Naopak **vnější podmínky** jsou spíše objektivní. Organizace samotná je ovlivnit nemůže, ale musí je brát v úvahu jako dané (Koubek 2015, s. 128).

Mezi **vnitřní podmínky** související s příslušným pracovním místem se řadí charakter práce, požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti aj.), zařazení pracovního místa v posloupnosti funkcí ve firmě, místo vykonávané práce, pracovní doba, rozsah kompetencí a pracovní podmínky (zvláštní zaměstnanecké výhody, odměny, pracovní prostředí aj.). Podmínky související s organizací jsou pak význam organizace a její úspěšnost, umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí, mezilidské vztahy a sociální klima, úroveň péče o pracovníky a jejich rodiny (včetně péče o pracovní prostředí), úroveň a spravedlivost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi, možnost vzdělávání a perspektiva organizace.

Mezi nejpodstatnější **vnější podmínky** získávání pracovníků patří politicko – legislativní (např. rovnoprávnost zájemců o práci, zaměstnávání cizinců či našich občanů v cizině), hodnotová a profesně – kvalifikační orientace lidí, ekonomický rozvoj země a regionu, populační vývoj a mobilita obyvatelstva, preference určitých oblastí k osídlení (životní prostředí), technologické podmínky vytvářející, modifikující či likvidující zaměstnání a dopravní obslužnost.

#### **Proces získávání pracovníků a jeho kroky**

Cílem procesu je zvolit nejvhodnějšího kandidáta pro dané pracovní místo. S tím samozřejmě souvisí perfektní znalost povahy pracovního místa, která je docílena správnou

analýzou pracovních míst. Koubek (2015, s. 131) popisuje několik na sebe navazujících kroků, které jsou důležité pro proces získávání pracovníků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativy.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
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.

### **Výběr pracovníků**

Výběr pracovníků je činnost, která těsně navazuje na získávání pracovníků. Kritéria výběru si organizace stanovuje sama jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti aj.), jednak podle zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům aj.).

Šikýř (2014, s. 102) pak uvádí běžně používané metody výběru pracovníků:

- **hodnocení životopisu** – základní a univerzální metoda použitelná pro předvýběr uchazečů,
- **výběrový pohovor** – nejvhodnější metoda osobního setkání s vhodnými uchazeči o pracovní místo,
- **testování uchazečů** – testování uchazeče zahrnují testování osobnosti, inteligence nebo schopností,
- **assessment centre** – zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových situací,
- **zkoumání referencí** – zkoumání referencí poskytnutých od zaměstnavatelů, škol atd.



Rozhodnutí o výběru uchazeče by mělo plynout z analýzy výsledků výběrového řízení. Při tomto rozhodování hraje roli charakteristika pracovního místa, která udává náležité požadavky. Strategie při rozhodování a výběru pracovníků by měly být následovné (Duda 2008, s. 71):

- **model postupného vylučování** – po prvním kole postupují do dalších pouze ti úspěšní. Výhodou jsou menší náklady a ušetření času,
- **model kompenzační** – nedostatky jedné oblasti lze nahradit přednostmi v jiné oblasti (mohou se využívat váhy důležitosti jednotlivých oblastí),
- **model limitů** – úspěšný pracovník musí splňovat určitou minimální úroveň ve všech požadavcích. Pokud po absolvování všech zkoušek nesplňuje určitý požadavek, není poté vybrán.

#### 2.4.4 Přijímání pracovníků a jejich adaptace

Přijímání pracovníků je spojeno s formálními procedurami spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem. Koubek (2015, s. 189) definuje přijímání pracovníků jako *„řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že prošel výběrovým řízením, byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci. Tento proces končí v den nástupu zaměstnance do zaměstnání. V širším pojetí se jedná o procedury spojené s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace. V užším pojetí jsou to procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace.“* Dvořáková (2012, s. 162) popisuje adaptaci pracovníků jako: *„systematickou orientaci a formalizované zaměření nového pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“*

Pracovní poměr vzniká mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a patří mezi základní pracovněprávní vztahy. Dle § 33 **zákona č. 262/2006 Sb.** (Česko, 2006) pracovněprávní poměr vzniká:

- **pracovní smlouvou** mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- **volbou podle zvláštních právních předpisů** – zvolení se považuje za předpoklad, který předchází sjednání pracovní smlouvy,
- **jmenováním na vedoucí pracovní místo** – pracovní poměr se tímto způsobem zakládá pouze u vedoucích organizačních složek a jednotek státu, příspěvkové organizace, vedoucích státních útvarů atd.

Pracovní smlouva je nejčastější způsob vzniku pracovního poměru. Jedná se o dvoustranný akt, kdy na jedné straně vystupuje zaměstnavatel a na straně druhé nový zaměstnanec. Pracovní smlouva musí obsahovat:

- **druh práce** – vymezuje okruh pracovních úkolů,
- **místo výkonu práce** – určuje rozsah dispozičních oprávnění zaměstnavatele z hlediska místa výkonu práce,
- **den nástupu do práce** – určuje den vzniku pracovního poměru (např. konkrétní datum nebo událost – odchod pracovníka do důchodu).

### **Adaptace pracovníků**

Adaptace neboli schopnost pracovníka se přizpůsobit novému pracovnímu prostředí zahrnuje formální (adaptační program vedený manažerem nebo pověřeným zaměstnancem) a neformální (spontánní vliv sociálního prostředí) procedury. Během tohoto procesu se pracovník adaptuje na **kulturu organizace**, na **vlastní pracovní činnost** a na **sociální podmínky organizace**.

### **2.4.5 Mobilita pracovníků**

Mobilita pracovníků či rozmisťování pracovníků definuje Koubek (2015, s. 235) jako: „*kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.*“ Kocianová (2010, s. 137) dodává, že při rozmisťování pracovníků je důležité dbát na pracovní profil pozice, na kvalifikační profil pracovníka, na jeho kompetence a na výsledky dosavadního pracovního hodnocení.

Literatura uvádí dva druhy mobility. **Vnější mobilita** představuje pohyb pracovníků do organizace a z organizace. Naopak **vnitřní mobilita** je pohyb pracovníků uvnitř organizace.

### **Formy vnější mobilita**

Vnější mobilita se vyznačuje svojí **aktivní** a **pasivní** stránkou. Aktivní stránku vnější mobility tvoří proces získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků. Tato stránka se týká pracovníků, kteří přicházejí do organizace. Pasivní stránku pak tvoří způsoby ukončování

pracovního poměru. Mezi tyto způsoby patří propouštění a penziování pracovníků, dobrovolná rezignace a ukončení pracovního poměru úmrtím.

### **Formy vnitřní mobility**

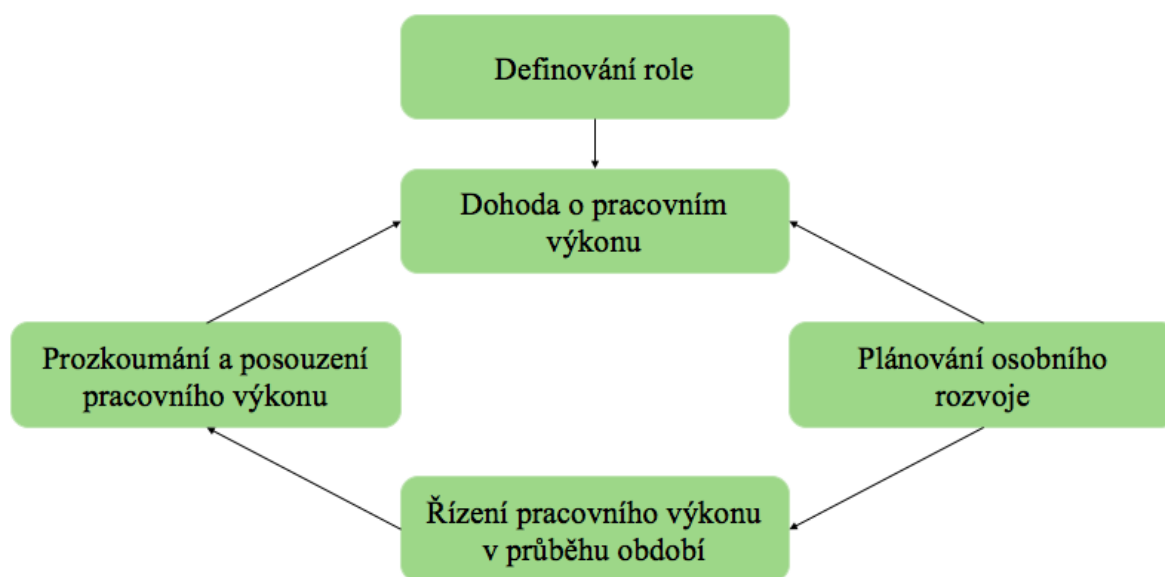
Vnitřní mobilitu v rámci organizace tvoří povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci a přeřazování pracovníků na nižší funkci. Z hlediska vnitřní mobility je rozlišována vertikální a horizontální mobilita. Vertikální mobilita značí povýšení a přeřazování pracovníků na nižší funkci. Horizontální mobilita je pak převádění pracovníků na jinou práci.

#### **2.4.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**

Řízení pracovního výkonu definuje Armstrong (2007, s. 413) ve své knize Řízení lidských zdrojů jako: „*systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmu. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných. cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností.*“

Koubek (2015, s. 205) popisuje řízení pracovního výkonu jako určitý cyklus, který charakterizuje jako soustavný, trvalý a sám sebe obnovující. Tento cyklus má 5 částí a je vyobrazen na obrázku č. 6:

1. **Definování role pracovníka** – dohodnuty hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti.
2. **Dohoda o pracovním výkonu** – projednání a uzavření písemné nebo slovní smlouvy o pracovním poměru. Jedná se o tzv. fázi plánování pracovního výkonu.
3. **Plánování osobního rozvoje** – projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopnosti pracovníka neboli vypracování osobního rozvoje pracovníka.
4. **Řízení pracovního výkonu v průběhu období** – nepřetržitý proces zpětné vazby na výkon a posouzení pracovního výkonu a diskuzí o něm.
5. **Prozkoumání a posouzení pracovního výkonu** – formální zhodnocení, prozkoumání a posouzení pracovního výkonu za celé období s důrazem na úspěchy, problémy ale i pokroky.



**Obrázek č. 6: Cyklus řízení pracovního výkonu**

*Zdroj: převzato z Koubka (2004, s. 41)*

Šikýř (2014, s. 21) ve své knize uvádí, že výkon lidí určují schopnosti a motivace lidí, neboť každá organizace potřebuje a vyhledává schopné a motivované lidi. **Výkon (V)** je určitý výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, její kvalitou a přístupem k ní, včasností provedení apod. **Schopnosti (S)** zastupují způsobilost pracovníků vykonávat a dosahovat požadovanému výkonu. **Motivace (M)** vyjadřuje ochotu pracovníků vykonávat a dosahovat požadovaného výkonu. Tento vztah lze vyjádřit následovným vztahem:

$$V = f(S \times M)$$

Tato rovnice vyjadřuje, že je výkon (V) lidí ve funkci (f) jejich schopností (S) a motivace (M). Z rovnice vyplývá, že pokud je motivace nebo schopnosti pracovníků jsou nulové, tak je i jejich výkon nulový.

### **Hodnocení pracovníků**

*„Hodnocení práce je systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami“ (Armstrong 2007, s. 541).*

Hodnocení pracovníků se podle Kocianové (2010, s. 146) realizuje **průběžně, příležitostně** a v rámci **systematického hodnocení**:

- **průběžné hodnocení** – bezprostřední neformální zpětná vazba přímého nadřízeného,
- **příležitostné hodnocení** – vyvoláno okamžitě např. pracovní posudek nebo hodnocení po skončení adaptace pracovníka,
- **systematické hodnocení** – pravidelné formální hodnocení, pracovníci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií.

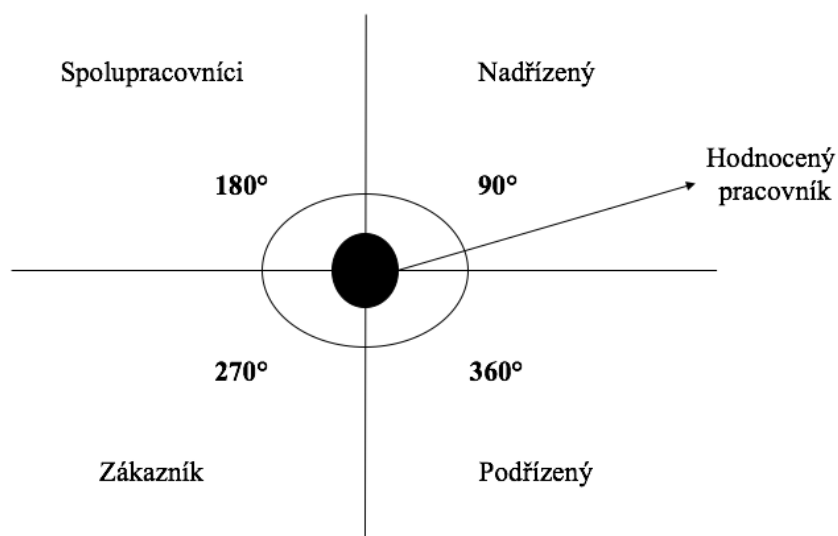
V odborné literatuře je popsáno řada metod hodnocení pracovníků. Tyto metody plní podpůrnou funkci při hodnotícím procesu a napomáhají sledovat a zaznamenávat pracovní výkon. Podle Werthera a Davise (1992, s. 338) lze tyto metody rozdělit podle toho, zda se orientují na minulost nebo budoucnost, tj. na již vykonanou práci nebo na práci, která má být vykonána. (viz Tabulka č. 2).

**Tabulka č. 2 Metody hodnocení pracovníků**

<b>Metody hodnocení pracovníků</b>	
<b>Orientované na minulost</b>	<b>Orientované na budoucnost</b>
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnání se standardním pracovním výkonem	Assessment centra / development centra
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

*Zdroj: upraveno podle Dvořákové (2012, s. 265)*

V dnešní době se řadí mezi nejužívanější metody hodnocení modelem 360° zpětné vazby. Anglický webový portál The Balance (TheBalance, 2018) uvádí, že 360° zpětná vazba je nástroj, který poskytuje každému pracovníkovi příležitost získat zpětnou vazbu výkonnosti své práce od bezprostředního nadřízeného, od spolupracovníků, od podřízených, od interních či externích zákazníků a dodavatelů (viz obrázek č. 7). Tato metoda napomáhá k pochopení, jak jsou daní pracovníci efektivní ve výkonu své práce. Dotazník **Talent Q International MultiView** (Accessassessment.com, 2011) obsahuje kritéria, kterými jsou např. vedení, vytváření sítě vztahů, týmová spolupráce, zaměření na zákazníka, strategické myšlení, plánování a organizování nebo orientace na dosažení výsledků.



**Obrázek č. 7: Model 360° zpětná vazba**

*Zdroj: upraveno podle Mukhopadhyay (2006, s. 19-25)*

#### **2.4.7 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků patří k jedné z nejzávažnějších personálních činností. Je to činnost, která má za úkol získat, udržovat a motivovat pracovníky organizace k danému výkonu či produktivitě. Odměňování by nemělo diskriminovat ani být transparentní a mělo by být v souladu s rozpočtovými schopnostmi organizace. Kocianová (2010, s. 160) definuje odměňování jako: *„formu mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, které jsou kompenzací za vykonanou práci. Tyto odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, jež má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.“*

Rozdíl mezi mzdou a platem upravuje zákon č. 262/2006 Sb., paragraf 109 (Česko, 2006) následovně:

**Mzdou** se podle zákona (§109 odst. 2) rozumí *„peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“*

**Platem** se podle zákona (§109 odst. 3) rozumí *„peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je*

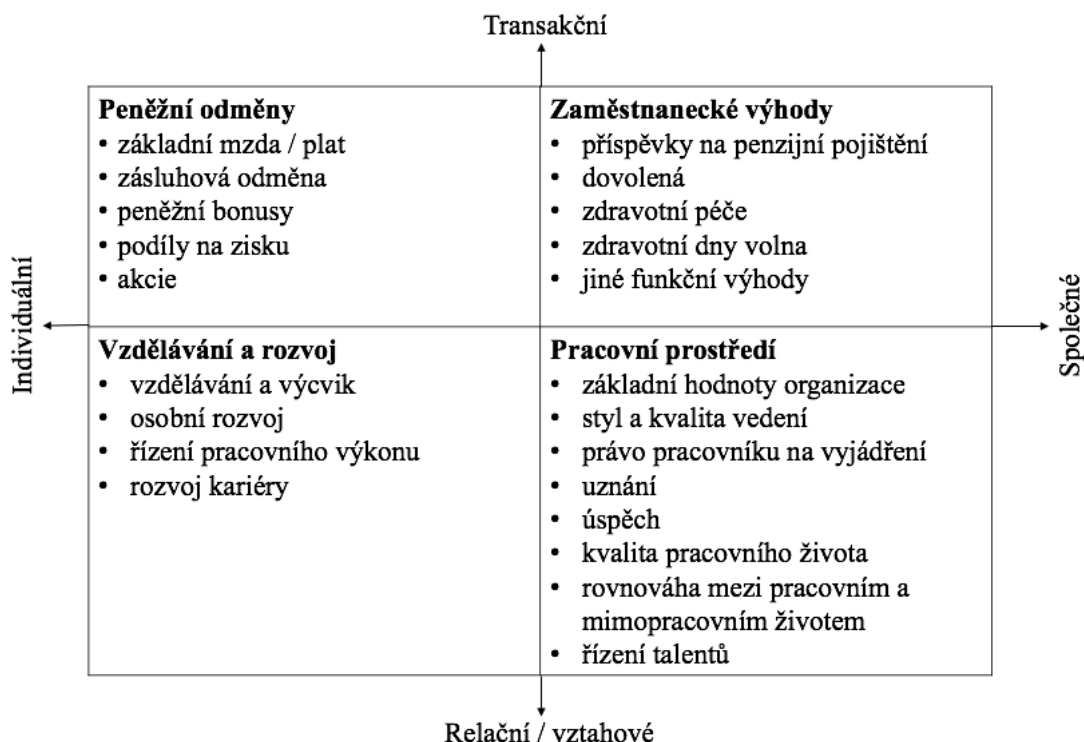
- a) *stát,*
- b) *územní správní celek,*
- c) *státní fond,*
- d) *příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,*
- e) *školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona,*
- f) *regionální rada soudržnosti,*

*s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.*

Podle Armstronga (2002a, s. 553) odměňování zahrnuje základní složky, kterými jsou peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy), zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny (uznání, ocenění, osobní rozvoj apod.) a procesy řízení pracovního. Celková odměna pak zahrnuje:

- **transakční odměny** – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody),
- **relační (vztahové) odměny** – nehmotné (vzdělávání, rozvoj zkušeností, zážitků z práce).

Z předchozího rozdělení vyplývá, že odměňování není pouhé finanční ocenění pracovníků, ale představuje určitý mechanismus, který se věnuje každému způsobu odměňování za účelem dosažení toho, aby pracovníci našli uspokojení prostřednictvím jejich práce. Propojení transakční a relační odměny znázorňuje obrázek č. 8. Peněžní odměny a zaměstnanecké výhody (horní dva kvadranty) představují transakční odměny. Jedná se o finanční odměny, které jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků. Proti tomu vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí (dolní dva kvadranty) zvyšují hodnotu horních dvou kvadrantů, proto je důležitá kombinace jak transakčních, tak relačních (vztahových) odměn.



Obrázek č. 8: Model celkové odměny

*Zdroj: upraveno podle Armstronga (2002a, s. 552)*

### Mzdové formy

Každá organizace si může aplikovat vlastní mzdovou formu, je ovšem nutno dodržovat a respektovat zásady odměňování práce, které stanoví zákoník práce. Mzdové formy a jejich klasifikace a aplikace nejsou upraveny žádným právním předpisem. Mezi nejpoužívanější formy patří (Šikýř 2014, s. 119):

- **časová mzda** – základní a univerzální mzdová forma,
- **úkolová mzda** – základní mzdová forma, závislost na výkonu pracovníků, uplatnění normy času, popřípadě normy množství,
- **provize** – doplňková mzdová forma, závislost na prodaném zboží nebo poskytnutých službách, doplněk základní složky mzdy,
- **prémie** – doplňková mzdová forma, vyplácena jednorázově nebo pravidelně,
- **osobní ohodnocení** – doplňková mzdová forma, systematické ohodnocení manažerem, určováno procentem z osobního tarifu,
- **podíl na výsledcích hospodaření** – doplňková mzdová forma, sounáležitost pracovníků s vykonávanou prací a realizovanými cíli organizace.



#### 2.4.8 Vzdělávání pracovníků

Vzdělání pracovníků podle Dvořákové (2007, s. 286) představuje „soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.“

Dessler (2003, s. 187) ve své knize *Human resource management* definuje vzdělání jako „metody, které slouží k tomu, aby pracovníci získali náležité dovednosti, které jsou potřeba k výkonu jejich práce. Vzdělání je charakteristickým znakem dobrého řízení.“

Armstrong (2007, s. 461) uvádí definici vzdělávání takto: „Je to proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje.“ Stejný autor pak rozděluje vzdělání do čtyř typů:

1. **instrumentální vzdělávání** – směřuje k lepšímu vykonávání práce,
2. **poznávací (kognitivní) vzdělávání** – pozoruje zlepšení znalostí,
3. **citové (emoční) vzdělávání** – vede k formování postojů a pocitů,
4. **sebereflektující vzdělávání** – vytváření nových znalostí v důsledku formování nových vzorců myšlení a chování.

#### Metody vzdělávání

Jak již bylo v předchozí části zmíněno, existuje množství metod, které slouží ke vzdělávání pracovníků. Tyto metody napomáhají organizacím k rozvoji lidského kapitálu. Koubek (2015, s. 265-266) uvádí rozdělení metod vzdělávání do dvou velkých skupin:

- **metody používané ke vzdělávání na pracovišti** („on the job“) – tedy ne konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů,
- **metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** („off the job“) – v organizaci nebo mimo ni.

První skupina metod vzdělávání na pracovišti je vhodnější a spíše používána pro vzdělávání dělníků a strojařů, naopak druhá skupina je preferována pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Rozdělení je zachyceno v tabulce č. 3.

**Tabulka č. 3 Metody vzdělávání**

Vzdělávání na pracovišti	Vzdělávání mimo pracoviště
Instruktaž při výkonu práce	Přednáška
Coaching	Přednáška spojená s diskusí
Mentoring	Demonstrování (praktické vyučování)
Counselling	Případové studie
Pověření úkolem	Workshop
Rotace práce	Brainstorming
Pracovní porady	Simulace
	Hraní rolí (manažerské hry)
	Assessment centre
	E – learning
	Outdoor training/learning

*Zdroj: vlastní zpracování podle Koubka (2015, s. 267-272)*

#### 2.4.9 Péče o pracovníky

V dnešní době si zaměstnavatelé uvědomují, že lidský kapitál je nejdůležitějším zdrojem organizace, a tudíž tomuto zdroji věnují náležitou péči. Jejich úspěšnost se odráží na schopnostech pracovníků, jejich motivaci a pracovním chování, ale i na jejich spokojenosti v zaměstnání nebo vztahu k nim samotným. Právě péče o pracovníky je používána hned po odměňování jako hlavní kritérium při porovnávání potencionální organizace s organizacemi jinými. Každá organizace má volnou ruku při rozhodování o způsobech péče o svoje pracovníky, nicméně je důležité respektovat legislativní úpravu, stanovující **zákonem č. 262/2006 Sb. – zákoník práce** (Česko, 2006), která uvádí, že „zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, a v souladu se zvláštními právními předpisy zajišťovat pro zaměstnance pracovnílékařské služby.“ Koubek (2015, s. 343) uvádí tři skupiny péče o pracovníky:

- **povinná péče** – jak již bylo zmíněno, je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně,
- **smluvní péče** – dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- **dobrovolná péče** – je v režii organizace, udává výraznost personální politiky organizací a její úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

## **Pracovní doba**

Délku pracovní stanovuje zákoník práce § 79 (Česko, 2006), který stanovuje týdenní pracovní dobu nejvýše 40 hodin. Tato doba se mění pro pracovníky pracující v podzemí na 37,5 hodiny týdně, pro pracovníky s třisměnným a nepřetržitým pracovním režimem také na 37,5 hodiny týdně a pro pracovníky s dvousměnným pracovním režimem na 38,5 hodin týdně.

Zákoník práce pak dále upravuje § 78-100 (Česko, 2006):

- délku pracovní doby,
- rozvržení pracovní doby,
- přestávka v práci a bezpečnostní přestávka,
- doba odpočinku,
- práce přesčas,
- noční práce,
- pracovní pohotovost,
- společná ustanovení o pracovní době a době odpočinku.

## **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí tvoří určitý souhrn fyzikálních, biologických, chemických, sociálních, kulturních a jiných složek, které určitým způsobem působí na pracovníky během jejich vykonávání práce a při dosahování požadovaného výkonu. Náplň personální práce v souvislosti s tímto tématem by se měla soustředit zejména na **prostorové řešení pracoviště** (vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky, vhodná výška pracovní plochy, optimální pohybové prostory, pohodlný přístup na pracoviště apod.), na **fyzikální podmínky práce** (pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště apod.) a na **sociálně psychologické podmínky práce** (kontakt s lidmi, vztahy na pracovišti apod.)

## **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci neboli BOZP má za úkol předcházet ohrožení života a zdraví pracovníků. Tuto oblast zajišťuje do značné míry **zákoník práce** (Česko, 2006) paragraf 101, který uvádí následující: „*Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného zdraví, které se týkají výkonu práce.*“

Zákoník práce je ovšem doplněn dalšími zákony, kterými jsou zejména zákon o ochraně veřejného zdraví, zákon o péči o zdraví lidu, zákon o ochraně veřejného zdraví, zákon o chemických látkách a chemických přípravcích, zákon o požární ochraně, ale i nařízení vlády a vyhlášky (nařízení vlády o podrobnějších požadavcích na pracoviště a pracovní prostředí, vyhláška o pracovně lékařských službách a některých druzích posudkové péče apod.).

## **2.5 Shrnutí druhé kapitoly**

Druhá kapitola se zabývala hlavním tématem této bakalářské práce a tím je řízení lidských zdrojů. Na začátku této kapitoly bylo definováno samotné řízení lidských zdrojů a popsán jeho vývoj během 20. století. Tento vývoj nabídl čtyři etapy – personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu.

Následně se kapitola zaměřuje na úkoly řízení lidských zdrojů, na personální činnosti a jejich rozmanité členění. Poté jsou jednotlivé činnosti blíže charakterizovány. Jako první bylo popsáno vytváření a analýza pracovních míst, kde byly blíže vysvětleny mechanický a motivační přístup k vytváření pracovních míst.

V podkapitole personální plánování byl definován jeho cíl a tři důležité kroky při plánování. Následně byl popsán postup plánování a rozdělení plánů z časového hlediska na strategické, taktické a operativní. Další podkapitola nabídla charakteristiku získávání a výběru pracovníků. Zde byly uvedeny podmínky, které mají vliv na potencionální uchazeče. Poté byl popsán proces získávání pracovníků a následně byl objasněn jejich samotný výběr.

Následující podkapitola se zabývala přijímáním pracovníků a jejich adaptací. Posléze byla popsána mobilita pracovníků, která byla rozdělena na vnější a vnitřní mobilitu. Část řízení pracovního výkonu definovala jeho cyklus. Následné hodnocení bylo rozčleněno na průběžné, příležitostné a systematické. V rámci této podkapitoly byly vyjmenovány metody hodnocení pracovníků a blíže charakterizována metoda 360° zpětné vazby.

Podkapitola odměňování popsala rozdíl mezi mzdou a platem a následně objasnila důležitost propojení transakčních a relačních odměn. Další vzdělávání pracovníků rozdělilo vzdělávání do čtyř typů a rozdělilo metody vzdělávání do dvou kategorií – metody používané na pracovišti a mimo pracoviště.

Poslední podkapitola se zabývala péčí o pracovníky. Byla popsána pracovní doba, pracovní prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

### 3 Představení vybrané organizace

Následující část této bakalářské práce se zabývá charakteristikou vybrané organizace, kde byla analýza řízení lidských zdrojů provedena. Bude popsána historie organizace, její předmět podnikání, vysvětlena a graficky znázorněna její organizační struktura. V poslední řadě bude popsáno personální oddělení organizace a jeho základní povinnosti a činnosti.

#### 3.1 KVIS Pardubice a.s.

Název organizace:	KVIS Pardubice a.s.,
Sídlo:	Pardubice, Zelená louka, Rosice 151, PSČ: 533 53
IČO:	46506934
Právní forma:	Akciová společnost
Spisová značka:	2435 B, Krajský soud v Hradci Králové
Datum vzniku:	15.5.1992
CZ-NACE:	37 – Činnost související s odpadními vodami Konkretizace činnosti – Vodohospodářské stavby
Webové stránky:	<a href="http://www.kvis.cz">www.kvis.cz</a>

Organizace KVIS Pardubice, a.s. vznikla 19. května 1992 zapsáním do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové. Vznik zapříčinilo odštěpení jednoho z provozních středisek organizace Vodovody a Kanalizace Chrudim, a.s. Dříve KVIS Chrudim, s.r.o., začala působit v menším měřítku jako regionální dodavatel vodohospodářských staveb. KVIS Pardubice, a.s. vznikla v roce 2005 změnou právní formy na akciovou společnost. Od roku 2005 je členem českého stavebního holdingu enteria a.s. Tento stavební holding vznikl za účelem zlepšení fungování a konkurenceschopnosti svých členů. V současné době stavební holding enteria zastřešuje 10 organizací převážně stavebního charakteru s více jak 900 pracovníků. Vlastnickou strukturu tvoří čeští akcionáři převážně z řad managementu holdingu.

Vize společnosti KVIS Pardubice, a.s. je *„být dobře prosperujícím podnikem – to znamená být podnikem nejen ekonomicky úspěšným, který je pro své zákazníky zárukou kvalitně provedených staveb, ale také podnikem, v kterém jsou lidé spokojeni, ve kterém*

*pracují rádi.*“ KVIS Pardubice, a.s., jejíž zkratka představuje **K**analizace **V**oda **I**nženýrské **S**tavby, klade důraz na přesnou formulaci zadání díla s cílem stanovení definitivní ceny, a tím vyloučení víceprací. K případným reklamacím se staví vždy čelem a není problém vyřešit připomínky zákazníka rychle a kvalitně.

### 3.2 Předmět podnikání

Jak již bylo zmíněno, organizace se dříve zabývala převážně vodohospodářskými pracemi. Dnešní předmět podnikání je poněkud rozsáhlejší. Mezi hlavní činnosti patří výroba, rekonstrukce a opravy inženýrských sítí (vodovody, kanalizace), úpravy vodních toků, výstavba hrází a monolitických betonových konstrukcí. V nabídce služeb organizace jsou i projekce vodohospodářských služeb včetně příslušných inženýrských činností. Hlavními obchodními partnery jsou města a obce, vodohospodářské provozní organizace, orgány státní správy a průmyslové podniky.

Ve výroční zprávě z roku 2017 (Justice.cz, 2018) jsou uvedeny následující činnosti:

- projektová činnost ve výstavbě,
- provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tun včetně, nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tun,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona.

**Nabídka služeb organizace** (KVIS Pardubice, 2018):

- **Vodovody** – Výstavba vodovodů patří mezi nosné činnosti organizace se zkušeností realizací vodovodních řad až do průměru 600 mm v materiálu plast a litina. S tím souvisí komplexní příprava obsahující záměr, studii a projekt, který nabídne nejvýhodnější řešení pro zákazníka. Mimo výstavby vodovodů staví také vodojemy, čerpací a regulační stanice, vodovodní přípojky, měrné a revizní šachty. Při výstavbách nabízí organizace kvalifikované techniky, montéry a svářeče, garantující vysokou úroveň svých služeb i za velice obtížných podmínek.
- **Kanalizace** – Další významný segment předmětu činnosti organizace je výstavba splaškových a dešťových kanalizací, realizace gravitační stokové sítě a systémy

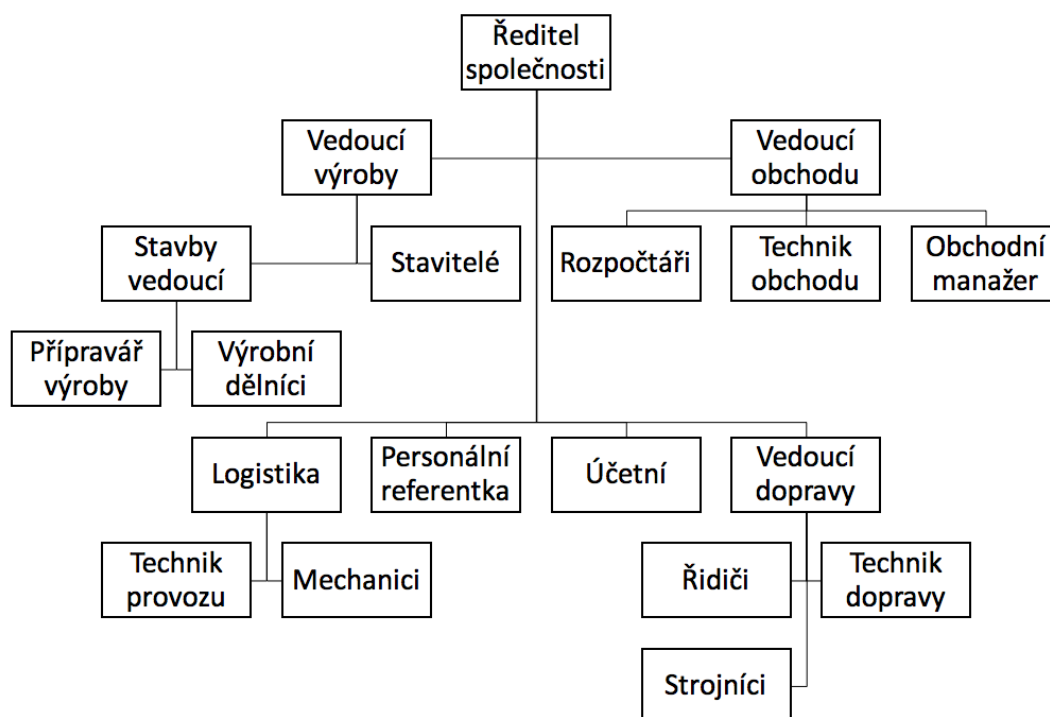
tlakové a podtlakové kanalizace. Výjimkou nejsou ani hlavní kanalizační stoky, sběrné revizní a čerpací šachty. Organizace disponuje kvalitním technickým vybavením i laserových měřících přístrojů.

- **Čistírny odpadních vod** – Bohaté zkušenosti může organizace nabídnout i v oboru výstavby a rekonstrukce čistíren odpadních vod pro města a obce do velikosti 5 000 ekvivalentních obyvatel. Spolupráce s renomovanými dodavateli převážně z České republiky je samozřejmost.
- **Vodní stavby** – Stavba a oprava stávajících objektů na vodních tocích jsou další činnosti v nabídce. S tím souvisí odbahnění a rekonstrukce rybníků včetně opravy hrází odtoků, přepadů i výpustných objektů. Součástí těchto prací je i čištění potoků, struh a příkopů. Ekologické úpravy břehů, odtěžení nánosů, rekonstrukce a zřizování propustků včetně oprav komunikací přes mostky a hráze.
- **Speciální práce** – V nabídce organizace je také zřízení a opravy horkovodů, plynovodů, rozvody topné, požární a užitkové vody. Provádění zemní práce, terénní úpravy a bourání konstrukcí. Tyto práce zahrnují odstranění ornice, hloubení a výkopy vrstev vozovky, nákladku, odvoz, zásypy a hutnění. Proběhla i realizace stavby multifunkčních hřišť, komunikací, cyklostezek a dalších.
- **Jádrové vrtání** – Z jedné dalších činností, které může organizace nabídnout, je vrtání přesných kruhových otvorů prakticky do veškerých materiálů od hornin, přes panelové zdivo, kámen a tvrdou dlažbu až po železobeton.
- **Projektová příprava** – Zabezpečování v plném rozsahu přípravu, projekci a inženýrskou činnost vodohospodářských staveb. Vypracovávání projektové dokumentace pro stavby vodovodu, vodojemů, splaškové kanalizace, čistíren odpadních vod, dešťové kanalizace, retenčních objektů, úprav rybníků a vodotečí.
- **Technika k pronájmu** – Mezi jednou z nabízených služeb je i zapůjčení techniky. Organizace nabízí na svých webových stránkách např. pásový bagr, otočný kolový bagr, kolový nakladač, kontejnery vanové, autojeřáb a třístranný sklápěč Tatra.

### 3.3 Organizační struktura

Akciová společnost KVIS Pardubice, a.s. se řadí mezi malé a střední podniky. Ke 30.11.2017 organizace zaměstnávala 63 pracovníků, z toho 25 techniků. V čele organizace a statutárním orgánem je představenstvo, které má tři členy a dozorčí radu, která má pouze člena jednoho. Členové představenstva jsou ředitel organizace, vedoucí obchodu a vedoucí

výroby. Jejich činnost je řídit organizaci a jednat jejím jménem. Každý člen představenstva ji zastupuje samostatně. Na obrázku č. 9 je znázorněna organizační struktura zpracována autorkou této práce na základě originální struktury organizace (viz příloha A). U této formální organizační struktury je liniově – štábní uplatnění. Na špičce hierarchie figuruje ředitel (jeden z členů představenstva), kterému se zodpovídají čtyři odvětví organizace – obchod, výroba, logistika, doprava a dále účetní a referentka personálního oddělení, která zároveň plní funkci asistentky ředitele. V čele obchodu a výroby stojí další dva členové představenstva a jak již bylo řečeno i tyto dva členové mohou zastupovat organizaci samostatně.



Obrázek č. 9: Organizační struktura KVIS Pardubice, a.s.

*Zdroj: interní zdroje organizace – vlastní úprava*

### 3.4 Personální oddělení a popis řízení lidských zdrojů

Personální oddělení v organizace KVIS Pardubice, a.s. tvoří pouze jedna osoba, která zastává i funkci asistenta ředitele. Zajišťuje nezbytnou administrativu spojenou s ŘLZ ale i administrativní složku řízení nebo pracovně – právní úkony. Výkonná pozice personálního oddělení přímo spolupracuje s Oddělením lidských zdrojů manažerského holdingu enteria a.s., které organizaci poskytuje zaštitění určitých činností jako je např. vzdělávání vrcholového managementu, které je poskytováno všem členům tohoto holdingu.



Kvalifikační předpoklady k této pozici jsou středoškolské vzdělání, za to ale s podmínkou minimálně dva roky praxe v oboru, znalost anglického jazyka jak slovním projevem, tak i písemným a znalost práce na PC. Osobní kompetence referenta personálního oddělení by měly být empatie, komunikativnost, schopnost týmové práce, samostatnost, flexibilita, proaktivní přístup, loajalita a spolehlivost.

### **Základní povinnosti a činnosti referenta personálního oddělení:**

#### **Mzdy**

- aktualizace mzdových tarifů – příprava, administrativa,
- zpracování mezd, mzdová uzávěrka (evidence a úprava osobních mzdových údajů, srážek),
- roční zúčtování daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti,
- potvrzování příjmu pracovníků,
- evidence stravenek, vnitrobanka,
- podklady pro hodinové mzdy,
- roční odměny – příprava podkladů, dohody o provedení práce.

#### **Benefity**

- administrativní vedení agendy,
- pojištění (životní, úrazové, odpovědnost za škody),
- sociální program, půjčky,
- očkování.

#### **Noví pracovníci**

- příprava na nové nástupy,
- zadávání osobních údajů do informačního systému organizace,
- kompletace uchazečů o zaměstnání,
- brigády, praxe a další.

#### **Ostatní administrativní činnosti dle potřeby**

- přihlášky a odhlášky zdravotního a sociálního pojištění,
- lékařské prohlídky,
- pracovní úrazy,

- kategorizace pracovních pozic,
- dovolená,
- korespondence a zakládání dokumentů.

### **3.5 Shrnutí třetí kapitoly**

Třetí kapitola této bakalářské práce charakterizovala vybranou organizaci na obecné úrovni. V úvodu kapitoly byl popsán vznik a historie organizace a její návaznost na stavební holding enteria, a.s. Dále byl přiblížen předmět podnikání a vypsány a objasněny nabídky služeb organizace – vodovody, kanalizace, čistírny odpadních vod, vodní stavby, speciální práce, jádrové vrtání, projektová příprava a technika k pronájmu.

Následně kapitola nabídla grafické znázornění organizační struktury, která se vyznačuje liniově – štábní strukturou a byla vylíčena hierarchie organizace. V poslední řadě bylo popsáno personální oddělení organizace, které má na starosti personální referentka a přiblíženy činnosti s ním spojené.

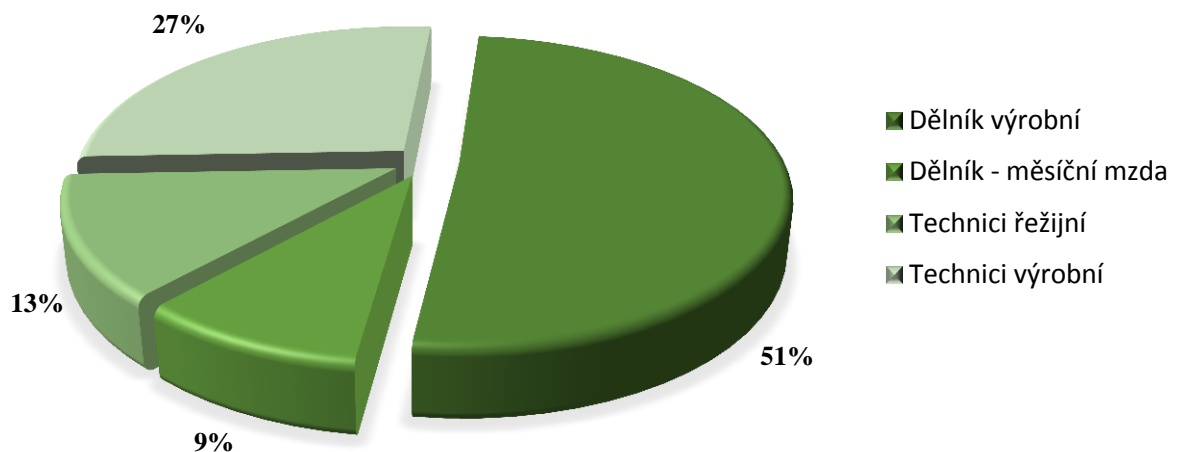
## 4 Analýza řízení lidských zdrojů v organizaci

Kapitola čtvrtá se zaměřuje na podrobnou analýzu jednotlivých činností ŘLZ. V první řadě však analyzuje současný stav pracovníků a vývoj počtu pracovníků za uplynulých pět let. Následuje analýza pracovního místa, vytváření pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků, jejich hodnocení a odměňování. V závěrečné části této kapitoly je charakterizováno vzdělávání pracovníků a péče o ně samotné.

### 4.1 Současný stav organizace

V současné době organizace zaměstnává 65 pracovníků, z toho je 62 mužů a 3 ženy. Pro své interní účely si organizace rozděluje pracovníky do 4 skupin. Rozdělení a početní zastoupení v jednotlivých skupinách je následující:

- Dělník výrobní – 32 lidí,
- Dělník (měsíční mzda) – 6 lidí,
- Technici režijní – 8 lidí,
- Technici výrobní – 17 lidí.



Graf č. 1: Struktura pracovníků

*Zdroj: interní zdroje organizace – vlastní zpracování*

Na grafu můžeme vidět, že nejpočetnější skupinou jsou výrobní dělníci, kteří tvoří 51 % všech pracovníků organizace. Druhou největší skupinu tvoří technici výrobní s 27 %.

Následující jsou technici režijní, kteří mají 13 % zastoupení v organizaci a na poslední místě jsou dělníci – měsíční mzda s 9 %.

### **Analýza pohybu pracovníků od roku 2013 do roku 2017**

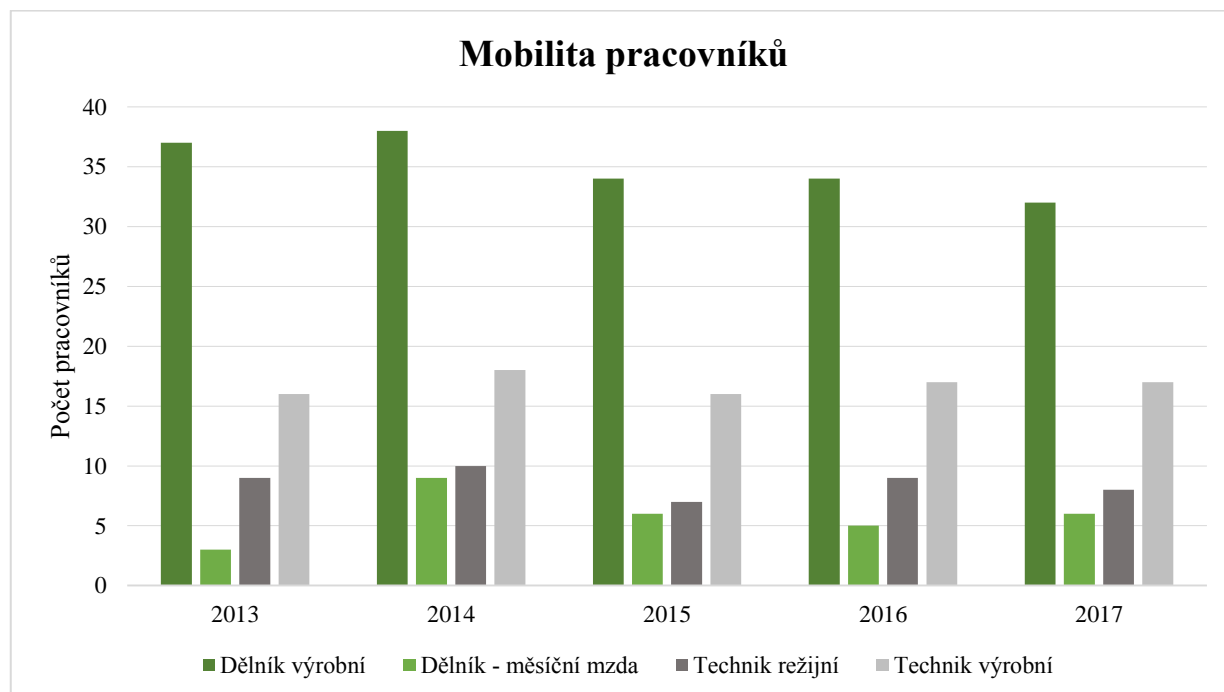
Vývoj počtu pracovníků od roku 2013 do roku 2017 zachovává kolísavou tendenci, co se týče celkového počtu. Tabulka a graf níže nám znázorňuje počty pracovníků na určitých pozicích a jejich vývoj v posledních pěti letech.

**Tabulka č. 4: Mobilita pracovníků od roku 2013 do roku 2017**

<b>Rok</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Pracovníci celkem</b>	65	75	63	65	63
<b>Dělník výrobní</b>	37	38	34	34	32
<b>Dělník – měsíční mzda</b>	3	9	6	5	6
<b>Technik režijní</b>	9	10	7	9	8
<b>Technik výrobní</b>	16	18	16	17	17

*Zdroj: interní zdroje organizace – vlastní zpracování*

Na následujícím grafu jsou tyto hodnoty znázorněny a seskupeny podle jednotlivých let.



**Graf č. 2: Mobilita pracovníků od roku 2013 do roku 2017**

*Zdroj: interní zdroje organizace – vlastní zpracování*

Na grafu můžeme vidět, že výrobní dělníci mají nejvyšší zastoupení v organizaci, a to i přes mírný pokles za poslední roky. V roce 2014 zaznamenala organizace početní nárůst této skupiny, a naopak následující rok znamenitý pokles. Právě počet této skupiny pracovníků je závislý na výrobních zakázkách organizace. Při hojném počtu výrobních zakázek organizace nabírá tyto dělníky operativně, na základě současných potřeb. Ostatní tři skupiny (dělník – měsíční mzda, technik režijní, technik výrobní) se za posledních 5 let vyvíjely v rámci jednoho či dvou pracovníků směrem nahoru i dolů.

## 4.2 Analýza pracovních míst

### Popis pracovního místa

Organizace eviduje záznamy všech pracovních míst a má vypracované jednotlivé dokumenty, které popisují poslání daného pracovního místa a předpoklady pro vykonávanou práci, dále činnosti, pravomoci a povinnosti. Součástí dokumentů je také zařazení pracovního místa do organizační struktury a pracovní podmínky s ním spojené. Jako příklad charakteristiky pracovního místa použijeme místo s názvem Logistik.

**Tabulka č. 5: Popis pracovního místa**

<b>Název pracovního místa</b>	Logistik
<b>Přímý nadřízený</b>	Ředitel organizace
<b>Přímý podřízený</b>	Technik provozu a mechanici
<b>Zastupován</b>	Technikem provozu
<b>Vzdělání</b>	SŠ – technické zaměření
<b>Odborná praxe</b>	5 let
<b>Jazyk</b>	Nevyžaduje se
<b>Práce na PC</b>	Uživatelské znalosti PC
<b>Řidičský průkaz</b>	Skupina B
<b>Předpoklady</b>	Práce s lidmi

*Zdroj: interní zdroje organizace – vlastní zpracování*

### Poslání pracovního místa

Logistik je základní článek operativního řízení. Zajišťuje podporu výrobním úsekům organizace za předpokladu principů firemní kultury. Vede, řídí a odpovídá za oddělení logistiky. Svým dílem se podílí na profilu celé firmy.

### **Osobní předpoklady důležité pro vykonávání funkce Logistik:**

- manažerské dovednosti,
- komunikativnost,
- organizační schopnosti,
- flexibilita,
- schopnost týmové práce,
- akceptace firemní kultura.

### **Činnosti Logistika**

Logistik organizace KVIS Pardubice, a.s. se podílí na tvorbě výrobního plánu střediska, přijímá požadavky stavitelů na nasazení mechanizace, zpracovává podklady pro vnitrofaktoraci, obstarává zpětné vazby od uživatelů mechanizace, zajišťuje vytíženost mechanizace včetně její evidence, zajišťuje nákup a prodej drobné mechanizace, sleduje a vyhodnocuje hospodárné využití mechanizace, zajišťuje informace pro aktualizaci informační databáze a řídí koordinaci inventarizace majetku organizace.

Logistik je přímo podřízený řediteli organizace. Řídí činnost mechanika půjčovny a technika provozu. Úzce spolupracuje s dalšími technikami v organizaci. Pracovník na pozici Logistik má k dispozici mobilní telefon, automobil a osobní počítač. Sídlí ve sdílené kanceláři a má flexibilní pracovní dobu.

### **4.3 Vytváření pracovních míst**

V případě vytváření pracovních míst postupuje organizace operativně, podle aktuálních potřeb, které záleží na stávajících pracovních zakázkách. Tyto aktuální potřeby se zakládají na poptávce jednoho z vedoucích pracovníků.

Jak již bylo zmíněno v podkapitole č. 4.1 Současný stav organizace a na základě rozhovoru s personální referentkou organizace, jsou to právě dělnické pozice, které se častokrát obměňují a které organizace nabírá a propouští nejčastěji. V současné době organizace poptává obsazení pouze jednoho pracovního místa a tím je stavební dělník. Popis pracovního místa stavební dělník je k nahlédnutí na konci práce viz příloha B.

## 4.4 Personální plánování

Personálním plánováním se organizace nezabývá. Náhlé potřeby pracovníků řeší operativně v souvislosti s plánovanými činnostmi organizace. Vytvoření potřeby je převážně v režii vedoucích pracovníků. Ti si stanoví, jaké pracovní pozice potřebují obsadit a personální referentka se pak postará o vyvěšení inzerce. Organizace se snaží o udržení svých stávajících pracovníků a zaměřuje se na důslednou péči o ně samotné. Technické pozice se téměř neobměňují, protože si je organizace snaží vychovávat k obrazu svému.

## 4.5 Získávání pracovníků

Při získávání pracovníků využívá organizace převážně vnější zdroje, popřípadě zdroje v rámci celého stavebního holdingu enteria. V opačném případě nastává získávání z vnitřních zdrojů, kdy daný pracovník dozrál jak vzděláním, tak osobním rozvojem k tomu, aby mohl vykonávat zodpovědnější, popřípadě kvalifikovanější práci.

Proces získávání začíná na základě potřeby ze strany vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení. Tato poptávka může vzniknout v důsledku nemoci, navýšení pracovních zakázek nebo v důsledku potřeby sezónní výpomoci. Následně personální referentka po konzultaci s vedoucím pracovníkem zpracuje inzerát na dané pracovní místo. Zpracování inzerátu obnáší sestavení požadavků na základě již existujícího popisu pracovního místa.

Inzerát se mění v závislosti na pracovním místě. V základech však obsahuje následující položky:

- základní informace,
- minimální požadavky, které jsou nutné pro výkon dané práce,
- místo vykonávané práce,
- informace o finanční náhradě a benefitech,
- zaměstnanecké výhody.

Organizace získává pracovníky především zveřejněním inzerátu na svých webových stránkách. Jak uvedla personální referentka, je to nejčastější využívaná metoda. Příklad firemního inzerátu pro stavebního dělníka nabízí obrázek č. 10.

Další možností zveřejnění nabídky práce, kterou organizace používá, je inzerce na webovém portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) nebo v regionálních novinách. Pro svou inzerci nevyužívá služeb Úřadu práce, jen v případě dotací na vzdělávání (viz kapitola č. 4.10 Vzdělávání).

Organizace nemá ve zvyku inzerovat svoje pracovní nabídky na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn apod.) i přesto, že je to v dnešní moderní době nejlepší nástroj pro získávání pracovníků.

Potencionální uchazeči o práci mají možnost zaslat svůj životopis i v případě, kdy organizace nepoptává pracovní sílu. Personální referentka každý životopis zaeviduje do databáze celého stavebního holdingu enteria, kam mají přístup další organizace, které jsou členy tohoto holdingu. V rámci této spolupráce mají potencionální uchazeči větší šanci na získání práce a organizace větší počet nabídek pracovní síly.

## Stavební dělník

Společnost KVIS Pardubice a.s. hledá do svého týmu kandidáta na pozici

### Stavební dělník

#### Požadujeme:

- flexibilita
- ochota pracovat především v Pardubickém kraji, ale i na projektech po celé ČR
- spolehlivost
- týmového ducha
- řídičský průkaz sk. B výhodou

#### Nabízíme:

- zajímavé finanční ohodnocení
- zaměstnanecké benefity
- možnost dalšího profesního rozvoje
- zázemí ve stabilní společnosti s dlouholetou tradicí na trhu
- nástup možný ihned

### Obrázek č. 10: Inzerce

*Zdroj: webové stránky Kvis.cz*

Jak již bylo uvedeno, v současné době organizace nabízí pouze jedno pracovní místo, a tím je pozice stavebního dělníka (viz obrázek č. 10).

## 4.6 Výběr pracovníků

V návaznosti na získávání pracovníků následuje jejich výběr. Cílem výběru pracovníků organizace KVIS Pardubice, a.s. je vybrat nejvhodnějšího kandidáta na dané pracovní místo. Předvýběr probíhá na základě posuzování životopisů a motivačních dopisů.



U dělnických pozic organizace vyžaduje minimálně základní vzdělání, praxe zde není kritériem. Výběrový pohovor probíhá neformálně prostřednictvím rozhovoru mezi vedoucím daného oddělení a uchazečem o dělnickou pozici. Cílem tohoto rozhovoru je zanalyzovat, zdali je uchazeč patřičně motivován a zdali se jeho zájmy shodují s nabízenou finanční odměnou organizace.

U technických pozic preferuje organizace SŠ s maturitou, popřípadě vysokoškolské vzdělání. Po analýze životopisů a motivačních dopisů jsou nejlepší kandidáti přizváni na výběrový pohovor, který se uskutečňuje v prostorách organizace. Výběrového pohovoru se účastní ředitel organizace a vedoucí určitého oddělení, který stanovil potřebu pracovní síly. Pohovor je nestrukturovaný a uchazeči jsou kladeny otázky typu jaké má nejvyšší dosažené vzdělání, jaké jsou jeho předchozí pracovní zkušenosti nebo co může organizaci nabídnout. Cílem pohovoru je zjistit pravdivost životopisu, motivovanost uchazeče o pracovní místo a jeho potencionální přínos pro organizaci.

Po skončení pohovoru následuje vyhodnocování průběhu přijímání a následné vybrání nejlepšího uchazeče. Ten je poté informován personální referentkou o kladném výsledku přijímacího řízení. V opačném případě je kandidátům zaslán zamítací a zároveň děkovný email za účast ve výběrovém řízení.

#### **4.7 Přijímání a adaptace pracovníků**

Fáze přijímání pracovníků začíná podepsáním pracovní smlouvy, kdy zaměstnavatel je povinen seznámit vybraného uchazeče s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy. Každá zúčastněná strana (pracovník a zaměstnavatel) musí podepsat dvě vyhotovení pracovní smlouvy a jak pracovník, tak i zaměstnavatel musí obdržet jedno vyhotovení. Pracovní smlouva podle zákoníku práce č. 262/2006 Sb., zákoník práce § 34 odstavec č. 1 (Česko, 2006) musí obsahovat tři následující body:

- *druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,*
- *místo nebo místa výkonu práce, ve kterém má být podle předchozího bodu vykonávána,*
- *den nástupu do práce.*

Podle přílohy C organizace splňuje všechny předchozí podmínky uděleny zákoníkem práce.

Tříměsíční zkušební doba se sjednává pouze u technických pozic, u vedoucích pracovníků má pak organizace nárok až na šestiměsíční zkušební dobu. U dělnických pozic organizace uplatňuje při přijetí pracovní smlouvy na dobu určitou, a to do konce kalendářního roku. V březnu následujícího roku všichni dělníci, kteří byli přijati na dobu určitou, podepisují pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Toto opatření je z důvodu nižší poptávky práce přes zimní měsíce.

Po podepsání pracovní smlouvy následuje podepsání následujících dokumentů, které doplňují podmínky pracovní smlouvy:

- **Mzdový výměr** – personální referentka má k dispozici dva druhy dokumentů, které závisí na pracovním místě, mzdový výměr, hodinový tarif a mzdový výměr měsíční tarif (více k mzdovým tarifům v podkapitole č. 4.9 Odměňování).
- **Dohoda o srážkách** – součástí dokumentu je vyjádření souhlasu pracovníka se srážkami ze mzdy v důsledku nákupu stravovacích poukázek, platební spoluúčasti na mobilní komunikaci, platební spoluúčast na dětskou rekreaci nebo platební spoluúčast na pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu práce.
- **Informace o obsahu pracovního poměru** – tento dokument popisuje rozměr pracovní doby a dovolené, mzdové podmínky, práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele, skončení pracovního poměru a zvláštní ujednání.

Při přijímání pracovníků organizace uplatňuje následující podmínky:

- **Vstupní lékařská prohlídka** – Ještě před nástupem do práce se musí nový pracovník podrobit lékařské prohlídce u firemního doktora, ať už se jedná o rizikové pozice nebo kancelářské.
- **Vstupní školení** – Nedílnou součástí přijímání pracovníků je vstupní školení. Jedná se o dvě povinná školení a tím jsou BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a požární ochrana (viz podkapitola č. 4.11 – Péče o pracovníky). Další zaškolení je při obdržení ochranných pomůcek pro výkon práce na stavbě.
- **Školení na pracovišti** – Školení se uskutečňuje přímo v pracovním chodu viz následující odstavec.
- **Profesní průkazy** – Při přijetí do pracovního poměru pracovník poskytuje svůj občanský průkaz, řidičský průkaz, popřípadě strojnický průkaz organizaci k okopírování a založení do pracovnícké složky.

Celý tento proces je sumarizován a obrazně znázorněn na obrázku č.11:



**Obrázek č. 11: Průběh přijímacího řízení**

*Zdroj: interní zdroje organizace – vlastní zpracování*

### **Adaptace pracovníků**

Adaptační program v organizaci nebyl zaveden, jeho obdobná verze se pohybuje na neformální úrovni. Co se týče adaptace, tak ta se liší v závislosti na pracovním místě. Dělnické profese mají na starosti vedoucí pracovníci. Ti je představí spolupracovníkům a zasvěť je do pracovního chodu. Součástí adaptace jsou i tzv. parťáci, kteří mají na starosti skupinu dělníků a zodpovídají za chod každé skupiny. Technické a kancelářské pozice zastřešuje vedoucí pracovník a personální referentka. Po podepsání všech důležitých dokumentů jim je poskytnuta prohlídka pracovního prostředí a seznámí s kolegy a kolegyněmi.

V rámci adaptace má organizace vytvořené písemné dokumenty neboli adaptační složky pro jednotlivá pracovní místa. Adaptační složku obdrží každý nový pracovník v den svého nástupu a slouží mu k zorientování během prvních dnů. Adaptační složka informuje o samotné organizaci, ale i o celém stavebním holdingu. Definiuje soubor odborných znalostí, dovedností a předpokladů pracovníka související s pracovním místem. Vymezuje náplň práce a činnosti s ní spojené. Každý adaptační písemný dokument obsahuje několik částí:

- část systému řízení,
- část osobní potřeby,
- část všeobecné potřeby,

- **část ekonomickou.**

Podrobnější obsah adaptační složky najdete v příloze D.

## **4.8 Hodnocení pracovníků**

Organizace hodnotí své pracovníky pravidelně každý rok. Stanovený měsíc pro hodnocení je březen. Pro systém hodnocení má organizace k dispozici v rámci stavebního holdingu enteria hodnotící dotazníky. Podle personální referentky tato forma hodnocení bohužel není shledána za oblíbenou mezi dělnickými pozicemi. Tito pracovníci bohužel nevidí důležitost sebehodnocení. Hodnocení probíhá tedy jak formálně, tak neformálně.

### **Neformální hodnocení**

Probíhá neformálním pohovorem mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými, kdy vedoucí pracovník zhodnotí přístup k vykonávané práci, pracovní výkon a motivovanost. Sdělí klady a zápory a zkoncipuje možné zlepšení do dalšího hodnotícího období.

### **Formální hodnocení**

Formální hodnocení probíhá ve formě sebehodnotícího dotazníku a následného pohovoru s přímým nadřízeným. Formulář hodnotícího dotazníku má organizace zpracované v obdobných variantách v závislosti na pracovním místě. Příklad hodnotícího dotazníku na postu ředitele organizace můžete najít v příloze E. Průběh formálního hodnocení se skládá z prvotního předvyplnění dotazníku hodnoceným pracovníkem. Hodnocený vyplňuje osm uzavřených otázek, které hodnotí čísla jedna až čtyři (1 – uznávaný profesionál, 2 – zkušený pracovník, 3 – praktikant, 4 – začátečník) a osm otevřených otázek, které jsou zároveň přípravou na nadcházející pohovor. Následně při pohovoru dojde k porovnání vyplněných informací a posudku přímého nadřízeného. Pokud dojde na rozdílné názory, obě strany hledají příčiny odlišného pohledu na problém. To jim ulehčí reciproční porozumění a nalezení oboustranně přijatelných závěrů. Na konci pohovoru společně zformulují přijaté závěry a úkoly pro příští hodnotící období.

Koncepce hodnotícího pohovoru je založena na tom, že u každé pracovní pozice jsou čtyři klíčové kompetence – předpoklady a schopnosti, které jsou nepostradatelné k vykonávání dané práce. Každá klíčová kompetence obsahuje čtyři uzavřené otázky hodnotící jedna až čtyři. Tyto kompetence se opět mění v závislosti na daném pracovním

místě. Na pozici stavbyvedoucího jsou například vyžadovány tyto čtyři následující kompetence (interní zdroje organizace):

1. Zaměření na cíle, schopnost rychle reagovat na změnu podmínek a potřeb k jejich dosažení.
2. Schopnost využít sílu podřízených, motivujícím způsobem delegovat a dávat zpětnou vazbu.
3. Zvládnutí obtížných komunikačních situací, konfliktů, pracovní zátěže a stresu.
4. Schopnost využívat odborné znalosti a dovednosti, doplňovat je a zdokonalovat, předávat je kolegům.

Otevřené otázky hodnotícího dotazníku jsou neměnné a pomáhají hodnotícímu lépe pochopit spokojenost pracovníka se stávající prací a jeho vztah k organizační kultuře:

1. Umožňuje ti vykonávaná práce seberealizaci? Přináší ti to, co jsi čekal?
2. Kde a v čem vnímáš prostor pro zlepšení? Co potřebuješ k tomu, aby ses mohl zlepšovat?
3. Jak hodnotíš systém firemního vzdělávání? Máš zájem o nějaký konkrétní seminář, kurz?
4. Jak jsi spokojen s oceněním svého výkonu formou mzdy, prémie, firemních benefitů?
5. Jak vnímáš svůj zdravotní stav v souvislosti s povahou a podmínkami tvé práce?
6. Jak hodnotíš spolupráci v týmu (partě, divizi, organizaci atd.) Jaký máš názor na sdílení informací v týmu?
7. Odpovídá pracovní prostředí a potřebné pracovní pomůcky tvé pracovní pozici? Co navrhuješ v této oblasti zlepšit?
8. Jak ti pomáhá systém pravidelných pohovorů na podporu?

## **4.9 Odměňování**

Odměňování v analyzované organizaci určují vnitřní směrnice organizace, a to nepochybně v souladu se zákoníkem práce v platném znění. Výplatní termín je stanoven organizací na 12. den v kalendářním měsíci, nejpozději v tomto termínu jsou mzdy, na které mají pracovníci nárok na základě pracovní smlouvy, vypláceny.

Organizace si uvědomuje důležitost lidských zdrojů a jejich spokojenost se zaměstnavatelem. Proto je aplikován systém odměňování založený na propojení transakčních

a relačních odměn. Organizace oceňuje své pracovníky na základě **časové mzdy**. Tato základní mzda a její výměr je sjednaný na základě pracovní smlouvy a je závislá na druhu sjednané práce. Dělí se na dva tarify:

### **Hodinový tarif**

Hodinovým tarifem jsou placeny dělníci. Výše hodinového tarifu je stanovena mzdovým výměrem, který je dodatkem k pracovní smlouvě. Tarif je platný pro skutečně odpracovanou dobu a je vázán na plnění závazku pracovníka vyplývající z pracovní smlouvy. Používá se také při všech typech školení. Při hodinovém tarifu jsou dělníkům proplaceny přesčasy. Ukázkou výplatní pásky hodinového tarifu najdete v příloze F.

### **Měsíční tarif**

Měsíční tarif je vyplácen u technických a kancelářských pozic. Výše je také stanovena mzdovým výměrem, který podepisuje nový pracovník jako dodatek k pracovní smlouvě. Výplata je vázána na plnění závazku pracovníka. Ukázkou výplatní pásky měsíčního tarifu najdete příloze G.

Kromě základního tarifu jsou pracovníkům dále poskytovány:

- **mzdové příplatky,**
- **benefity,**
- **mimořádné odměny,**
- **placená nepřítomnost.**

Mzdové příplatky, benefity, mimořádné odměny a placená nepřítomnost jsou poskytovány jak technickým, tak dělnickým pozicím. Účelem je motivace pracovníků k požadovanému výkonu jejich práce a jejich spokojenost a loajalita k zaměstnavateli.

### **Mzdové příplatky**

- **Příplatky za práci o víkendech** – víkendové hodiny přesčas se proplácí do 4 hodin 10 %, do 6 hodin 210 Kč, do 8 hodin 335 Kč.
- **Příplatky za práci o svátcích** – práce o svátcích se vyplácí 100 %.
- **Příplatky za přesčasy** – hodiny, které pracovníci napracují přesčas, se proplácí dělnickým pozicím 25 %.

## **Benefity**

Nabídka benefitů v organizaci KVIS Pardubice, a.s. je velice různorodá. Pracovníci mohou využívat tyto následující benefity:

- **Stravenky** – pouze u pozic technických v závislosti na strávené době v sídle organizace. Ostatním je propláceno cestovné.
- **Bezúročné zápůjčky** – organizace poskytuje pracovníkům, kteří jsou zaměstnáni na dobu neurčitou, bezúročnou zápůjčku do výše až 20.000 Kč. Zápůjčka je poskytnuta po sepsání smlouvy o půjčce. Splácení probíhá formou odečtení dohodnuté částky z výplaty pracovníka každý měsíc. Tento benefit využívají především pracovníci nižší platové třídy.
- **Vnitropodnikové spoření** – pracovníci mají možnost spoření s 1,6 % úrokem. Spoření probíhá sražením dohodnuté částky z výplaty. Naspořenou částku je možné kdykoliv vybrat buďto v celku anebo jenom její část.
- **Soukromé připojištění** – organizace nabízí svým pracovníkům příspěvky na životní a penzijní připojištění.
- **Pojištění zodpovědnosti** – pojistka v plné výši je poskytnuta profesionálním řidičům a strojníkům, kteří jsou v každodenním kontaktu se stroji. Ostatní pracovníci mohou využít 50 % příspěvek organizace.
- **Příspěvky na dětskou rekreaci** – pracovníci mají možnost využít příspěvku na dětskou rekreaci, která se pohybuje ve výši 1.000 Kč na jedno dítě do 18 let.
- **Očkování** – organizace nabízí příspěvek na očkování proti chřipce, klíšťatům a žloutence typu A.
- **Mobilní telefony** – poskytnutí limitního nebo bez limitního měsíčního tarifu v závislosti na pracovní pozici pracovníka.
- **H-centrum** – sportovní centrum H-centrum je člen stavebního holdingu enteria. V rámci celého holdingu mají všichni členové zaměstnanecké slevy a jeden den v týdnu možnost využít služeb H-centra na hodinu zdarma.

## **Mimořádné odměny**

- **Podíl na hospodářském výsledku** – podíl na hospodářském výsledku neboli 13. plat je vyplácen v listopadové výplatě. Představuje vděčnost organizace za oddanost jejich

pracovníků. Tato odměna je mezi pracovníky velice oblíbená hlavně proto, že se vyplácí před Vánocemi.

- **Osobní příplatek** – příplatek je vyplácen pracovníkům na dobu určitou až po prvním roce pracovním výkonu, a to v každé výplatě. Tento osobní příplatek zůstává i při dlouhodobé nemoci.
- **Odměny při životních výročích**
  - **Životní jubileum** – poskytování příspěvku k 50. narozeninám ve formě příspěvku 3.000 Kč k výplatě a ve formě poukázek Flexi Pass Sodexo v hodnotě 2.000 Kč.
  - **Odchod do starobního důchodu** – vyplácení příspěvku 3.000 Kč jako bonus při odchodu do starobního důchodu.

### **Placená nepřítomnost**

Postoj organizace k nepřítomnosti pracovníku v důsledku mimořádných událostí je velice vstřícný. Níže jsou popsány všechny mimořádné události a situace, které organizace proplácí.

- **návštěva u lékaře** – vypláceno 60 % ze mzdy na zbytně nutnou dobu, nanejvýš však na jeden den,
- **odběr krve (bezplatný)** – jedná-li se o bezplatný odběr, vyplácí se 100 % ze mzdy,
- **doprovod k lékaři osoby blízké** – vypláceno 60 % ze mzdy na nezbytně nutnou dobu, nanejvýš na jeden den,
- **narození dítěte** – vypláceno 60 % ze mzdy na nezbytně nutnou dobu, nanejvýš na jeden den,
- **svatba** – vypláceno 100 % ze mzdy, v případě obřadu ve všední den, poskytuje organizace dva dny volna,
- **pohřeb** – vypláceno 100 % ze mzdy, počet dnů závisí na vztahu pracovníka k zemřelému,
- **překážka na straně firmy** – vypláceno 60 % ze mzdy, jedná se o Vánoční prázdniny nebo při nulových pracovních zakázkách,
- **sportovní akce** – vypláceno 100 % ze mzdy, tato placená nepřítomnost souvisí s pořádanou akcí organizace, a to jak za aktivní, tak i za pasivní účasti.
- **večerní akce pořádané firmou** – vypláceno 100 % ze mzdy, jedná se o placenou akci ze strany organizace.



## **4.10 Vzdělávání pracovníků**

Organizace umožňuje svým pracovníkům učit se a rozvíjet své odborné znalosti a dovednosti. Přestože organizace nabízí mnoho možností osobního rozvoje, využívají této příležitosti především pracovníci technických pozic. Organizace nemá určený rozpočet na vzdělávání, ani si nevede ucelené záznamy o nákladech na vzdělávání.

### **Povinná školení**

Personální referentka je zodpovědná za pravidelné školení, které jsou nutné pro pracovní chod organizace. Každoročně jsou pracovníci proškoleni o BOZP a požární ochraně. Stavební holding enteria má své školitele, kteří školí pracovníky všech členů tohoto holdingu. Profesní řidiči se účastní jednou za rok školení profesních řidičů, zbylí pracovníci se účastní školení řidičů jednou za dva roky. Všechna tato školení se konají v zimních měsících, kvůli nedostatku pracovních příležitostí. Organizace si vede docházku na každém školení, která se archivuje a poskytuje přehled o absenci jednotlivých pracovníků.

### **Ostatní poskytovaná školení**

Kromě ze zákona povinných školení, organizace nabízí proškolení na strojnické průkazy. Na toto školení byly poprvé poskytnuty dotace od Úřadu práce města Pardubice. Proškolení se zaměřovalo především na dělnické profese a shledalo velký ohlas.

Jednou za tři roky pracovníci na technických pozicích podstupují školení Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint). V nabídce jsou i kurzy cizích jazyků a škola smyku, které jsou ze značné části pracovníkům propláceny.

Stavební holding enteria zastřešuje školení manažerů pro všechny jejich členy. Tato školení jsou dostupná pouze pro ředitele organizace, vedoucího obchodu a vedoucího výroby. Tato školení jsou zaměřena na prohloubení manažerských dovedností, time management, zdokonalení komunikačních schopností, řešení konfliktů, koučování, motivace a zpětná vazba, hodnocení výsledků podřízených a další.

Na další doškolení v rámci změn v zákonech České republiky chodí pracovníci podle potřeby. Těchto doškolení využívá především ředitel organizace, účetní, personální referentka a další pracovníci technických pozic.

## 4.11 Péče o pracovníky

K péči o pracovníky organizace přistupuje velice odpovědně. Zakládá si na veliké škále opatření a služeb. Organizace tyto faktory využívá především proto, aby:

- zvýšila a udržela svoji atraktivitu na trhu práce,
- motivovala své pracovníky a zároveň zvýšila jejich spokojenost s prací a se zaměstnavatelem,
- udržela svoje stálé a klíčové pracovníky,
- upevnila loajalitu svých pracovníků.

### **Pracovní doba a doba odpočinku**

Pracovní doba je stanovena na 40 hodin týdně a je rozvržena nerovnoměrně. Začátek a konec pracovní doby určuje zaměstnavatel v závislosti na provozních potřebách. Pracovní rozvrh ovšem nesmí být v rozporu se zákonem České republiky a každý pracovník musí být s rozvrhem seznámen s dostatečným předstihem.

Přestávka na jídlo a oddech je stanovena po šesti hodinách práce a to minimálně 30 minut. Tyto pracovní přestávky nejsou započítány do pracovní doby. Pracovníci zařazení do rizikové kategorie mohou čerpat navíc bezpečnostní přestávku, která ovšem je v evidenci pracovní doby.

Organizace uděluje příplatky za každou nařízenou a schválenou práci přesčas. Práce přesčas nesmí přesahovat 32 hodin v měsíci a 150 hodin v kalendářním roce. Kromě příplatku přesčas mají pracovníci nárok i na příplatky za práci o víkendech a ve svátek. Tyto příplatky za práci jsou rozepsány v podkapitole č. 4.9 Odměňování.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Cíl organizace v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je především zajistit bezpečné pracovní podmínky pro své pracovníky a chránit jejich zdraví při výkonu práce. Vize organizace v tomto odvětví je neustálé zlepšování a rozvíjení systému BOZP.

Personální referentka je odpovědná za dodržování termínů povinných školení. Ze zákona povinných školení se musí všichni pracovníci účastnit zejména BOZP a požární ochrany. Školení řidičů probíhá jednou za dva roky, řidiči z tzv. z povolání musí podstoupit školení řidičů každoročně.

Školení BOZP probíhá v rámci stavebního holdingu enteria. Ten zaměstnává své bezpečnostní techniky, kteří vedou školení BOZP a zároveň dohlížejí na kvalitu systému BOZP. Ze strany pracovníků by pak práva a povinnosti k BOZP v souvislosti s vnitřními předpisy organizace měly být následující:

- pracovat řádně a svědomitě, podle svých sil a schopností,
- plnit pokyny zaměstnavatele a pověřeného vedoucího pracovníka,
- plně využívat pracovní doby a výrobních prostředků,
- plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- dodržovat všechny předpisy a stanovené pracovní postupy,
- povinnost zúčastňovat se školení a výcviku zajišťovaného zaměstnavatelem v rámci BOZP, v oblasti požární ochrany a podrobit se pravidelně lékařské prohlídce,
- zákaz používání alkoholických nápojů a jiných návykových látek na pracovišti,
- používání ochranných pracovních pomůcek poskytovaných zaměstnavatelem,
- dodržování čistoty a pořádku na pracovišti.

### **Pracovní vztahy**

Kvalita pracovních vztahů je velice důležitá pro pohodlí a uvolnění pracovníků. Správná kvalita pohání pracovníky k lepšímu výkonu a k loajalitě k organizaci. Utužování pracovních vztahů podporuje organizace každoročním vánočním večírkem, kdy v pronajaté restauraci pracovníci společně stráví svůj volný čas a utužují kolektiv.

Další aktivitou je každoroční fotbalový mini turnaj pořádaný organizací. Na pronajatém fotbalovém hřišti se každoročně sejdou pracovníci k příležitosti pořádání sportovní události. Akce je pořádána jak pro aktivní, tak i pasivní milovníky fotbalu. Při této příležitosti se podává občerstvení a pitný režim, které jsou poskytovány organizací. V rámci celého holdingu enteria je pořádána každoroční třídní konference. Tato akce má za úkol sjednotit všechny členy holdingu, představit nové a stávající vize, zhodnotit předchozí hospodářský rok a utužit pracovní kolektivy. Během dne jsou pořádány dobrovolné přednášky se zajímavými tématy, kterých se mohou účastnit všichni pracovníci.

## 5 Zhodnocení analýzy a doporučení

Závěrečná kapitola této práce bude věnována výslednému shrnutí a vyhodnocení výsledků na základě analýzy ŘLZ ve vybrané organizaci. Autorka této práce komparovala činnosti ŘLZ v organizaci KVIS Pardubice a.s. s teoretickými poznatky. K analýze a následnému zhodnocení byly poskytnuty organizační výsledky genderového auditu, který organizace podstoupila na počátku roku 2018. Genderový audit měl za úkol zjistit spokojenost pracovníků se svým zaměstnavatelem a zároveň prošetřit rovnoprávnost mužů a žen v organizaci. Počet respondentů, kteří vyplnili dotazník, byl 30 ze 65 tázaných, z toho 2 ženy a 28 mužů.

### Analýza a popis pracovního místa

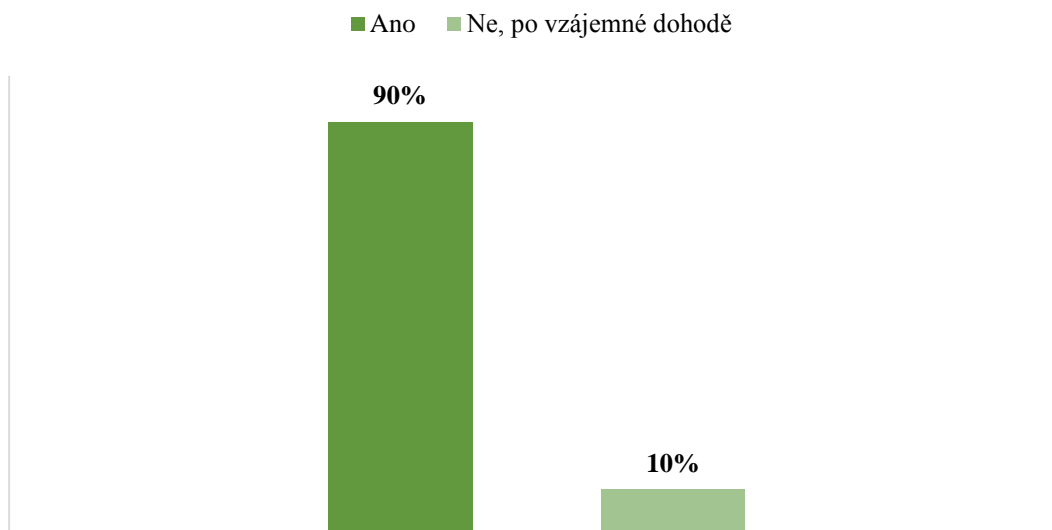
Analýza pracovních míst a jejich popis je v organizaci důkladně propracován a autorka tuto činnost ŘLZ hodnotí jako dostačující. Adaptační složka, obsahující podrobný popis pracovního místa, je vypracována na každé pracovní místo a poskytována každému novému pracovníkovi v den jeho nástupu. Součástí popisu pracovního místa jsou rozepsány stručně a jasně povinnosti a pravomoci s ním spojené.

Pracovníci byli tázáni, zda byli po přijetí do organizace zařazeni na pracovní pozici odpovídající jejich vzdělání, schopnostem a praxi. Z grafu č. 3 vyplývá, že 90 % pracovníků hodnotí své zařazení na pracovní místo jako odpovídající a 10 % pracovníků bylo zařazeno na příslušné pracovní místo až po vzájemné dohodě se zaměstnavatelem. Tento výsledek nasvědčuje, že vedoucí pracovníci znají práci všech svých podřízených, nicméně by ale bylo vhodné, aby i **samotní pracovníci byli zapojeni do analýzy práce a s ním spojeným popisem.**

### Personální plánování

Vzhledem k nárazovosti pracovních příležitostí a velikosti organizace je absence pravidelného personálního plánování pochopitelná. Avšak autorka práce doporučuje **zavést krátkodobý neboli operativní plán přijímání a propouštění pracovníků**, který v organizaci zcela chybí a který by byl vypracován v souladu s cíli organizace.

## ODPOVÍDAJÍ PRACOVNÍ POZICE



Graf č. 3: Odpovídající pracovní pozice

*Zdroj: genderový audit organizace – vlastní zpracování*

### Získávání pracovníků

Metody, kterými organizace získává nové pracovníky, jsou snadno dostupné a srozumitelné, ale neoslovují dostatečný počet potenciálních zájemců. Organizace běžně využívá větší množství inzertních možností, nicméně v současné době je nabídka práce na stavebního dělníka inzerována pouze na webových stránkách organizace. Autorka práce toto hodnotí jako nedostačující a navrhuje **využití sociálních médií**, které jsou v dnešní době velice rozšířené a slouží jako vynikající zdroj pro sdílení inzerce. Sociální média jsou budoucností sdílení informací, které se v tomto prostředí šíří velice rychle a jsou schopny zasáhnout široké spektrum uchazečů. Další navrhovaná změna se týká struktury a obsahu inzerátu. Autorka práce doporučuje **detailnější popsání pracovní příležitosti, a především zkonkretizovat finanční ohodnocení**, které je zejména podstatné a motivující pro potenciální uchazeče.

### Výběr pracovníků

Celkový proces výběru pracovníků organizace je dobře zorganizován. Autorka hodnotí kladně především následující činnosti:

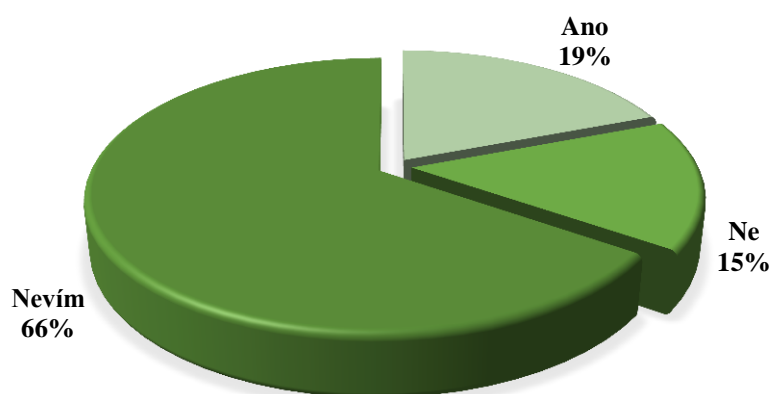
- předvýběr pracovníků na základě dokumentů, které jsou zaslány potenciálními uchazeči,

- požadování po uchazečích k životopisu i motivační dopis, který napomáhá odhalit motivaci jednotlivých uchazečů,
- zaslání zamítacích a děkovných emailů, které jsou slušností a působí příznivě na image organizace.

K celkovému předvýběru lze také navrhnout **zavedení dotazníků, který by identifikoval potřebné kvalifikace a schopnosti uchazeče** ještě před dostavením se na sjednaný pohovor.

Nestrukturovaný výběrový pohovor není vyhovující pro získání nejlepšího kandidáta. Podle autorky neposkytuje dostatečný prostor pro potenciální uchazeče ukázat a prokázat jejich schopnosti. Toto dokládá i otázka z genderového auditu, která se respondentů tázala, zdali jim bylo umožněno dostatečně ukázat své schopnosti při přijímacím pohovoru. Ze 30 respondentů odpovědělo pouze 19 % kladně, 66 % dotázaných odpovědělo nevíم a 15 % se domnívá, že nemohli dostatečně prokázat své schopnosti. Autorka doporučuje **zavést metodu strukturovaného pohovoru, který povede vedoucí pracovník na základě předpřipraveného souboru otázek s potenciálním uchazečem.**

## PROKÁZÁNÍ SCHOPNOSTÍ BĚHEM POHOVORU



**Graf č. 4: Prokázání schopností během pohovoru**

*Zdroj: genderový audit organizace – vlastní zpracování*

## Přijímání pracovníků

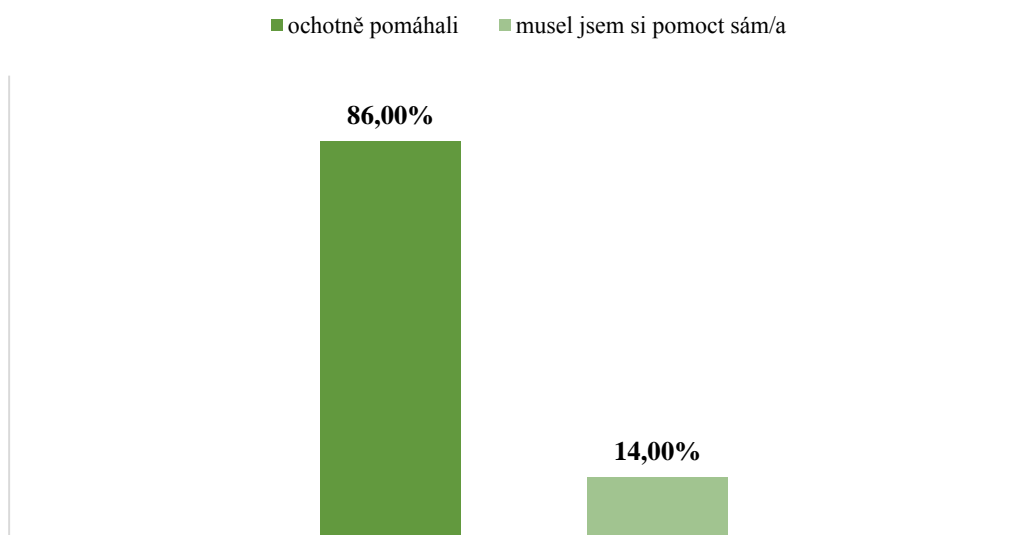
V procesu přijímání pracovníků nebyly shledány významné nedostatky, naopak analýza ukázala, že v organizace tento proces probíhá velmi dobře. Přes podepsání všech potřebných dokumentů a sepsání pracovní smlouvy až po prvotní vstupní školení probíhá vše na dobré úrovni.

## Adaptace pracovníků

Velice přívětivě hodnotí autorka adaptační proces organizace, protože v malých a středních organizacích převládá sklon tento proces podceňovat. Jako velice atraktivní hodnotí autorka práce adaptační složky neboli všeobecné příručky, které jsou vypracované pro jednotlivá pracovní místa. Samotná adaptace je dostačující, ovšem doporučení autorkou je **zavedení zpětné vazby formou rozhovoru s pracovníkem pro zjištění možného zdokonalení adaptačního procesu.**

Jednou z otázek genderového auditu byla i otázka ohledně začlenění se do kolektivu. Tázání odpovídali na otázku, zdali jim vedoucí pracovníci i spolupracovníci pomáhali při nástupu do nového zaměstnání. Z grafu vyplývá, že 86 % byla poskytnuta pomoc při nástupu do práce. Naopak 14 % odpovědělo, že se museli začlenit sami.

## ZAČLENĚNÍ DO KOLEKTIVU



Graf č. 5: Začlenění do kolektivu

Zdroj: genderový audit organizace – vlastní zpracování

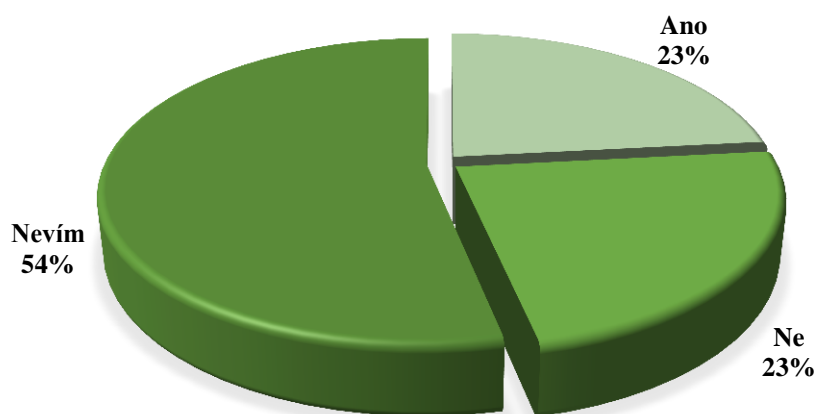
## Hodnocení pracovníků

Jedním z hlavních doporučení je zavedení hodnotících dotazníků pro všechny pracovníky organizace bez výjimky na pracovní pozice. Hodnotící dotazníky jsou užitečnou zpětnou vazbou pro vedoucí pracovníky a napomáhá zlepšení pracovních podmínek. Analýza hodnocení pracovníku pak může poukazovat na silné a slabé stránky jednotlivců, a to umožní znásobit využití individuálních pracovníků případnou rotací pracovníků mezi jednotlivými pracovními místy, pokud je to možné.

System hodnocení je nastaven na sebehodnocení pracovníka, hodnocení přímým nadřízeným a následnou komparací výsledků. Autorka **doporučuje zavést metodu 360° zpětné vazby**, která by mohla zvýšit efektivnost a objektivnost hodnotícího procesu. Dále lze navrhnout **zkrátit periodu mezi jednotlivými hodnoceními** a zavést tento proces čtvrtletně.

Odměňování se odráží od samotného hodnocení pracovníků. Důležité je, aby organizace hodnotila všechny své pracovníky adekvátně k pracovnímu výkonu a bez ohledu na pohlaví či bez ohledu na další faktory. Z grafu vyplývá, že pouhých 23 % se domnívá, že všichni pracovníci jsou hodnoceni a odměňováni adekvátně, avšak 54 % na tuto otázku odpovědělo neví a 23 % odpovědělo záporně.

### ADEKVÁTNÍ ODMĚŇOVÁNÍ



Graf č. 6: Adekvátní odměňování

Zdroj: genderový audit organizace – vlastní zpracování



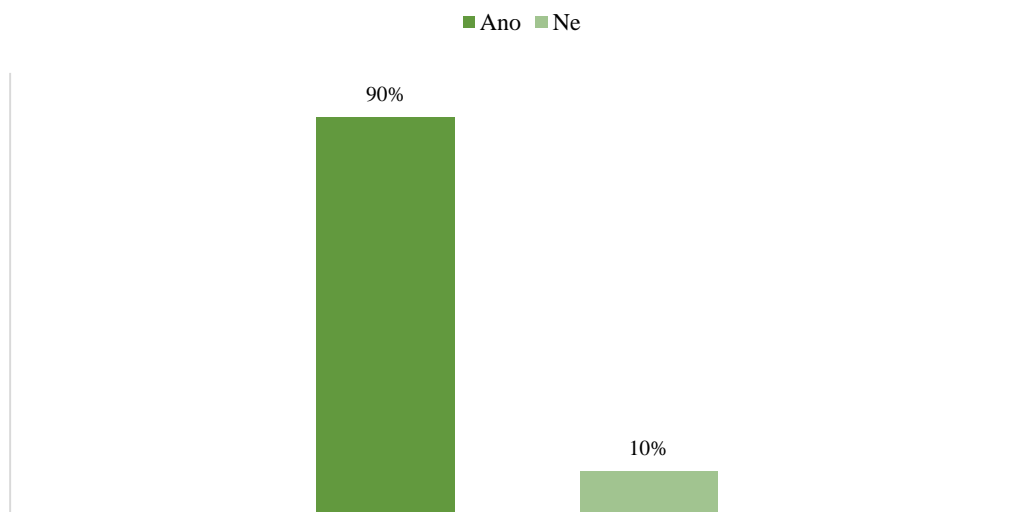
## Odměňování

Jako velice příznivé hodnotí autorka této práce systém odměňování. Jeho srozumitelnost a čitelnost je důležitá k jeho pochopení a napomáhá pracovníkům k orientaci v systému. Přehled celého systému má organizace transparentně vyvěšený na firemní nástěnce, a tudíž je přístupný všem pracovníkům. Důležitou součástí odměňování je také relační odměna. Systém propojení transakční a relační odměny organizace postrádá, proto autorka práce navrhuje **zavést odměňování ve formě písemné nebo ústní pochvaly**. Tato forma by mohla výrazně napomoci k motivaci a loajalitě vůči organizaci.

Kromě základní mzdy organizace nabízí řadu dalších benefitů, mimořádných odměn a příplatků. Z široké škály benefitů lze vyzvednout především bezúročné zápůjčky nabízené organizací a vnitropodnikové spoření. Bezúročné zápůjčky jsou podle personální referentky velmi oblíbené a pracovníci je velice často využívají. Zadlužení domácností v České republice neustále roste. Podle webového portálu [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz) se celková zadluženost ke dni 28.2.2018 přiblížila k hodnotě 1 608 000 mil. Kč. Nabídku bezúročných zápůjček lze tudíž hodnotit velice příznivě.

Pracovníci organizace odpovídali na otevřenou otázku, jaké benefity by uvítali nad rámec nabídky organizace. Ze široké škály nabídek nejvíce by pracovníků uvítalo více finančních benefitů. Na dalším místě by většina přivítala více společných akcí, možnost tzv. sick days, docházkový bonus nebo dětský koutek či zaměstnanecká školka. Nejmenší zájem pak byl o příspěvky na sport, odborná školení či jazykové kurzy. Z grafu č. 7 vyplývá, že 90 % pracovníků považuje současnou nabídku za dostačující a pouhých 10 % nesouhlasí.

## BENEFITY



**Graf č. 7: Benefity**

*Zdroj: genderový audit organizace – vlastní zpracování*

### Vzdělávání pracovníků

Pracovníci v organizaci mají dostatečnou možnost osobního rozvoje, který napomáhá jejich pracovnímu výkonu. Autorka práce posuzuje nabídku školení smyku či jazykových kurzů jako motivující bonus a příspěvní ke spokojenosti pracovníků se svým zaměstnavatelem.

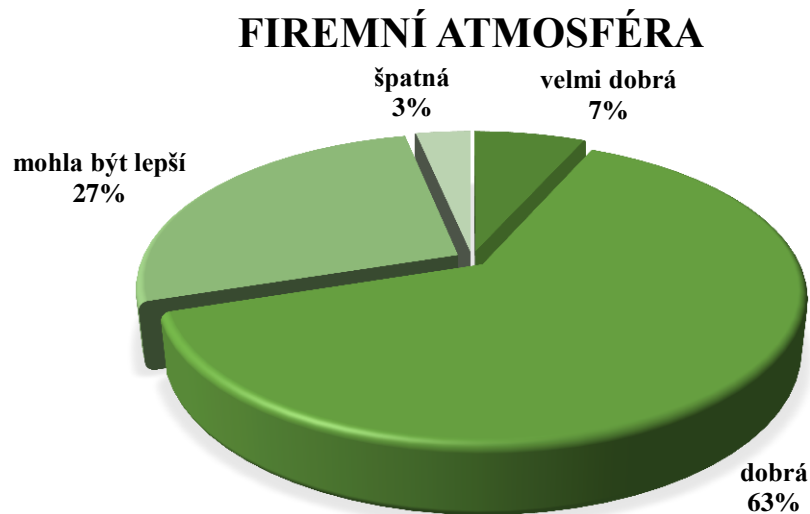
Na druhou stranu vzhledem k tomu, že proces vzdělávání je poměrně dosti nákladný, zaměřila by se autorka práce více na **vzdělávání klíčových pracovníků**, kteří jsou v pozicích, které mohou organizaci přinášet velkou přidanou hodnotu a zároveň jsou obtížně nahraditelné.

### Péče o pracovníky

Péče o pracovníky vyžaduje dostatečnou pozornost. Organizace klade velký důraz na bezpečnost pracovníků při práci. Systém školení BOZP a vybavení pracovníků pracovními pomůckami hodnotí autorka jako velice dobře propracovaný systém.

V rámci utužování vztahů v organizaci jsou pořádány dvě společné akce pro všechny pracovníky. Nicméně na základě dopovězené otázky výše by někteří pracovníci uvítali více společných akcí. Autorka práce **navrhuje přidat do seznamu společných aktivit společný bowling nebo grilování.**

Na základě výsledků genderového auditu, kdy pracovníci hodnotili celkovou atmosféru v organizaci, vyšlo najevo, že 63 % pracovníků hodnotí atmosféru v organizaci jako dobrou a 7 % ji hodnotí jako velmi dobrou. Naopak 27 % pracovníků domnívá, že by mohla být nálada v organizaci lepší a 3 % ji hodnotí jako špatnou. Celkovou atmosféru v organizaci hodnotí autorka práce jako bezproblémovou.



**Graf č. 8: Firemní atmosféra**

*Zdroj: genderový audit organizace – vlastní zpracování*

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, následné zhodnocení výsledků a návrhy změn a doporučení pro danou organizaci. Vybranou organizací byla organizace KVIS Pardubice, a.s., mezi jejíž hlavní činnosti patří výroba, rekonstrukce a opravy inženýrských sítí, úpravy vodních toků nebo výstavba hrází a monolitických betonových konstrukcí.

Bakalářská práce se v prvních dvou kapitolách věnovala základním teoretickým pojmům managementu a řízení lidských zdrojů. Především byl kladen důraz na jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů jakožto teoretický podklad pro analýzu a komparaci s činnostmi vybrané organizace, kterými jsou vytváření a analýza pracovních míst, výběr, získávání a následné přijetí a adaptace pracovníků. Bylo definováno hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků. V poslední řadě se druhá kapitola zabývala péčí o pracovníky.

V třetí kapitole pak byla představena organizace KVIS Pardubice, a.s., popsána její organizační struktura a charakterizováno samotné personální oddělení a s ním spojené činnosti. Čtvrtá kapitola byla již zaměřena na samotnou analýzu řízení lidských zdrojů v organizaci a popis jednotlivých činností, které byly definovány v teoretické části práce.

Poslední kapitola této práce poskytla zhodnocení výsledků analýzy a následná doporučení. Na základě komparace poskytnutých informací s teoretickými poznatky byl zhodnocen systém řízení lidských zdrojů a došlo k návrhům, které by mohly zlepšit a posílit výkon činností řízení lidských zdrojů

Prvním doporučením je zavedení spoluúčasti pracovníků v procesu analýzy a popisu pracovních míst. V činnosti získávání pracovníků byla navržena detailnější charakteristika inzerátu organizace a využívání sociálních sítí jako prostředek pro sdílení nabídky práce. Jedním z důležitých doporučení bylo zavedení metody strukturovaného pohovoru, který by měl napomoci k lepšímu a efektivnějšímu výběru perfektního uchazeče. Pro zkvalitnění oblasti hodnocení byla navržena aplikace modelu 360° zpětné vazby, který by podpořil a zefektivnil celý proces hodnocení.

Pro zvýšení motivaci pracovníků autorka práce navrhla doplnění relačních odměn do systému odměňování, protože pro motivaci pracovníků je důležitá kombinace jak transakční, tak i relační část odměny. Písemná či ústní forma pochvaly jako relační odměna by mohla více motivovat pracovníky a prohloubit jejich loajalitu vůči organizaci.

V oblasti vzdělávání bylo navrženo zaměřit se především na vzdělávání a rozvoj klíčových pracovníků. Na základě výše zmíněných doporučení a návrhů se autorka práce domnívá, že tímto byl cíl práce deklarovaný v zadání naplněn.

## POUŽITÁ LITERATURA A OSTATNÍ ZDROJE

- 1 *ACCESSASSESSMENT: MultiView Report* [online]. 25.4.2011 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.accessassessment.com/download.php?fid=731>
- 2 ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, c2002. ISBN 80-247-0469-2.
- 3 ARMSTRONG, Michael a Angela BARON. *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance*. Chartered Institute of Personnel & Development, 2002. ISBN 978-08-52929230.
- 4 ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 5 BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- 6 BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- 7 BOXALL, Peter, John PURCELL a Patrick WRIGHT. *The Oxford Handbook of Human Resources*. Oxford: OUP Oxford, 2008. ISBN 9780192549204.
- 8 COTTS, David G. *The facility management handbook*. 2nd ed. New York: AMACOM, c1999. ISBN 9780814403808.
- 9 ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 21. dubna 2006. ISSN 1211-1244.
- 10 DESSLER, Gary. *Human resource management*. 9th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, c2003. ISBN 0-13-045265-3.
- 11 DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*: 6. vydání. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- 12 DONNELLY, H. J., J. L. GINBSON and J. M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 13 DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
- 14 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 15 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 16 FAYOL, Henri and Irwin GRAY. *General and Industrial Management*. rev. ed. New York: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 1984. 112 p. ISBN 08-794-2178-9.
- 17 HEATHFIELD, Susan M. *360 Degree Feedback: See the Good, the Bad and the Ugly* [online]. 4 January 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/360-degree-feedback-information-1917537>.
- 18 KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- 19 KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

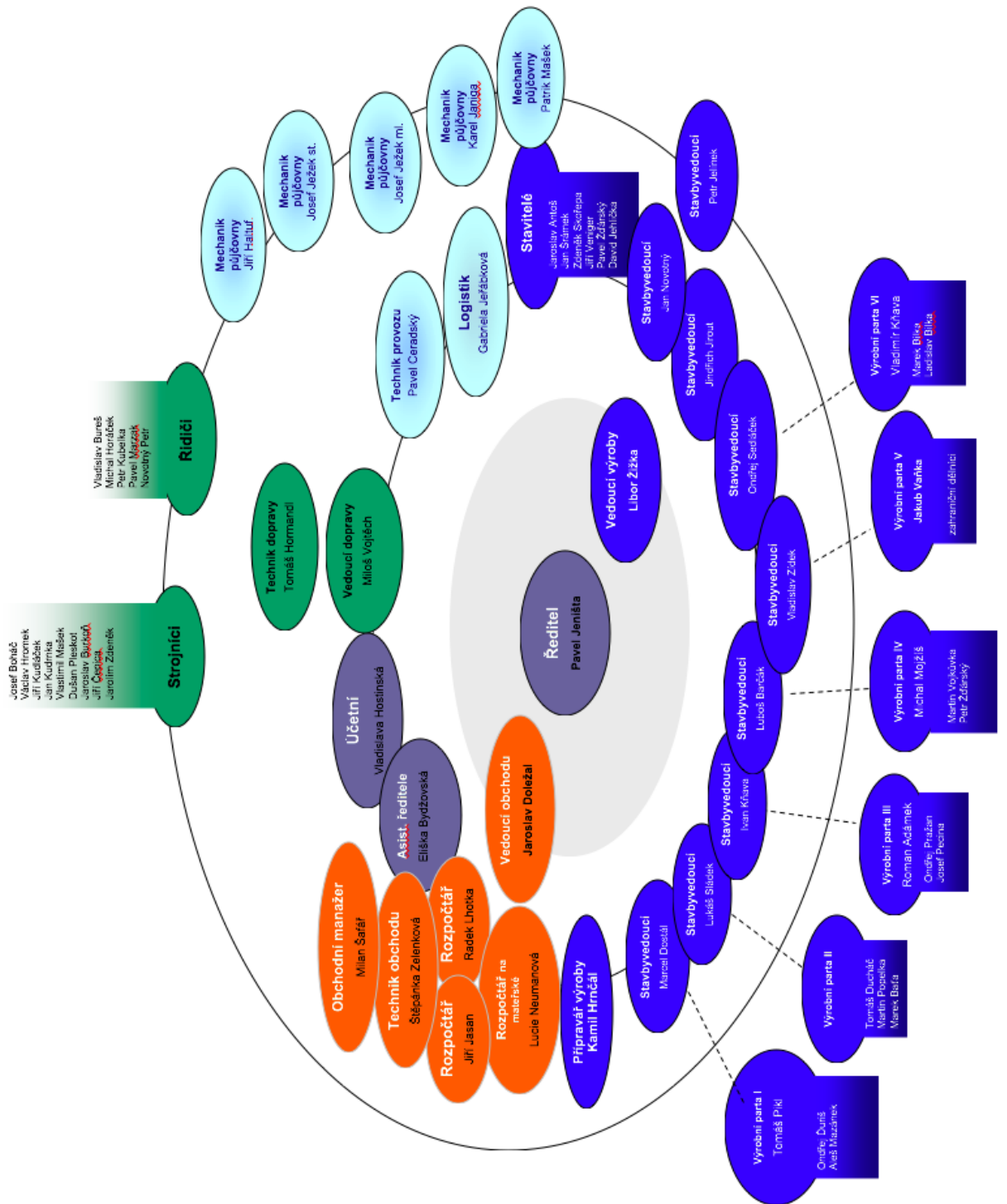
- 20 KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- 21 KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 22 KURZY.CZ: *Celkové zadlužení domácností* [online]. 28.2.2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/celkove-zadluzeni-domacnosti-v-mil-kc/#posledni-hodnoty>.
- 23 KVIS PARDUBICE. *KVIS Pardubice* [online]. [cit. 2018-03-14]. Dostupné z: <https://www.kvis.cz/>
- 24 *MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI: Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 15.11.2017 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=50814645&subjektId=71554&spis=608277>.
- 25 MOORE, F. Russell. *AMA Management Handbook*. New York: American Management Association, 1970. ISBN 08-144-5212-4.
- 26 MUKHOPADHYAY, Kankana. *360 - Degree Appraisal – A Performance Assessment Tool* [online]. 2006 [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/278673266\\_360\\_-\\_Degree\\_Appraisal\\_-\\_A\\_Performance\\_Assessment\\_Tool](https://www.researchgate.net/publication/278673266_360_-_Degree_Appraisal_-_A_Performance_Assessment_Tool).
- 27 ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- 28 VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- 29 VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 30 WERTHER, William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A: Organizační struktura KVIS Pardubice a.s.</b> .....	81
<b>Příloha B: Popis pracovního místa</b> .....	82
<b>Příloha C: Vzor pracovní smlouvy</b> .....	83
<b>Příloha D: Obsah adaptační složky</b> .....	84
<b>Příloha E: Hodnotící dotazník</b> .....	85
<b>Příloha F: Výplatní páska – hodinový tarif</b> .....	86
<b>Příloha G: Výplatní páska – měsíční tarif</b> .....	87



# Příloha A: Organizační struktura KVIS Pardubice a.s.



Zdroj: interní zdroje organizace



## **Stavební dělník**

<i>Správce dokumentu:</i>		<i>Platnost:</i>	
<i>Zpracoval:</i>		<i>Schválil:</i>	

<i>Znalost:</i>	<b>Ř</b>	<b>Vo</b>	<b>Vv</b>	<b>Per</b>	<b>Ek</b>	<b>T</b>	<b>Sv</b>	<b>St</b>	<b>D</b>
-----------------	----------	-----------	-----------	------------	-----------	----------	-----------	-----------	----------

### **1. Poslání:**

Základním posláním je vykonávat pracovní činnosti, a přitom dbát na osobní bezpečnost a bezpečnost práce vůbec.

### **2. Osobní a kvalifikační předpoklady:**

Odborná znalost, začlenění do kolektivu, zapracovanost.

### **3. Činnosti:**

1. provádění pracovního výkonu v týmu nebo samostatně,
2. udržování majetku v provozuschopném stavu,
3. dodržování zásad bezpečnosti práce,
4. používání pracovních ochranných pomůcek.

### **4. Zodpovědnosti a pravomoci:**

1. odpovědnost za vlastní zdraví,
2. odpovědnost za jednotlivé pracovní úkony,
3. odpovědnost za dané svěřené pracovní pomůcky nebo prostředky,
4. pravomoc odmítnout úkon ohrožující zdraví, popř. život.

### **5. Začlenění do OS (včetně kontroly):**

Dělník je členem pracovního kolektivu. Je přímo podřízený stavbyvedoucímu nebo parťákovi. Kontrolu provádí parťák, stavbyvedoucí a stavitel. Samokontrola.

### **6. Pracovní podmínky:**

Společný automobil nebo autobus, přístup do prostor, kde si lze odpočinout během pracovní přestávky, kulturně posvačit, osušit věci atd.

*Zdroj: interní zdroje organizace*

# PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel:

**KVIS Pardubice a.s.**

Společnost zapsána u Krajského soudu v Hradci Králové, spisová značka B 2435

Se sídlem: Rosice 151, 533 53 Pardubice

IČ: 46506934

Zastoupen: Ing. Pavel Jeništa, ředitel a předseda představenstva

Zaměstnanec:

**XXX**

Datum narození:

Bydliště:

**Společně též „smluvní strany“**

uzavírají ve smyslu ustanovení § 36 zákoníku práce tuto pracovní smlouvu:

**I.**

**Sjednaný druh práce, kterou se zaměstnanec zavazuje vykonávat**

- 1) Zaměstnanec se zavazuje vykonávat pro zaměstnavatele profesi **název profese**, pro kterou splňuje kvalifikační předpoklady, jež osvědčil.

**II.**

**Místo výkonu práce**

- 1) Místem výkonu práce jsou všechna místa v České republice, na kterých zaměstnavatel provádí stavby. Pro účely cestovních náhrad se za pravidelné pracoviště sjednává místo bydliště zaměstnance.
- 2) Zaměstnanec souhlasí s tím, aby byl na dobu nezbytné potřeby vyslán zaměstnavatelem na pracovní cestu.

**III.**

**Vznik a trvání pracovního poměru**

- 1) Dnem nástupu do práce je **XXX** a tímto dnem vzniká pracovní poměr.
- 2) Pracovní poměr se sjednává na dobu neurčitou.
- 3) Obě strany sjednávají zkušební dobu v délce **3 měsíce**. Ve zkušební době může být pracovní poměr zrušen kteroukoliv ze stran této smlouvy i bez uvedení důvodů. Písemné oznámení o zrušení pracovního poměru musí být doručeno alespoň tři dny přede dnem, kterým má pracovní poměr skončit.

*Zdroj: interní zdroje organizace*

## **OBSAH PŘÍRUČKY**

### **Část systému řízení**

1. Profil a vznik holdingu enteria a.s.
2. Členové holdingu enteria a.s.
3. Podnikatelská centra
4. Organizační schéma KVIS
5. Etický kodex
6. Holdingový hospodářský řád
7. Popis pozice

**Zelené desky**

### **Část osobní potřeby**

1. Plán zapracování
2. Pracovní smlouva a informace o obsahu pracovní smlouvy
3. Dohoda o hmotné odpovědnosti a dohoda o srážkách ze mzdy
4. Kategorizace pracovních činností
5. Bezpečnost práce

**Žluté desky**

### **Část všeobecné potřeby**

1. Co udělat v případě pracovního úrazu
2. Používání mobilní telekomunikační techniky
3. Používání služebních vozidel
4. Co udělat v případě nehody
5. Pokyny pro obsluhu zabezpečovacího zařízení
6. Čerpání dovolené
7. Pravidla hry – mzdový systém, benefity

**Červené desky**

### **Část ekonomická**

1. Vnitropodnikové spoření
2. Soukromé připojištění
3. Pojištění odpovědnosti za škodu
4. Záznam pracovní doby – „šichták“
5. Poskytování stravného
6. Pitný režim
7. Drobný nákup
8. H centrum – holdingový ceník

**Modré desky**

*Zdroj: interní zdroje organizace*

## OTÁZKY K OSOBNÍ SITUACI A PRACOVNÍ POZICI

- 1) Umožňuje ti vykonávaná práce seberealizaci? Přináší ti to, co jsi očekával?
- 2) Kde a v čem vnímáš prostor pro zlepšení? Co potřebuješ k tomu, aby ses mohl zlepšovat?
- 3) Jak hodnotíš systém firemního vzdělávání? Máš zájem o nějaký konkrétní seminář, kurz?
- 4) Jak jsi spokojen s oceněním svého výkonu formou mzdy, prémie, firemních benefitů?
- 5) Jak vnímáš svůj zdravotní stav v souvislosti s povahou a podmínkami tvé práce?
- 6) Jak hodnotíš spolupráci v týmu (partě, divizi, firmě...)?  
Jaký máš názor na předávání (sdílení) informací v týmu (partě, divizi, firmě...)?
- 7) Odpovídá pracovní prostředí a potřebné pracovní pomůcky tvé pracovní pozici?  
Co navrhuješ v této oblasti zlepšit?
- 8) Jak ti pomáhá systém pravidelných pohovorů na podporu?

### PROSTOR PRO ODPOVĚDI, PŘÍPRAVA NA POHOVOR

## ŠKÁLA HODNOCENÍ

<b>4 ZAČÁTEČNÍK</b>	V daném směru nemám potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti. Zvládám pouze základy, potřebuji trvalé vedení, podporu a kontrolu.
<b>3 PRAKTIKANT</b>	Posílují svoji schopnosti a zkušenosti upevňuji. Dovednosti praktikuji, ale nejsem si vždy zcela jistý, občas využívám pomoci a podpory druhých. „Know how“ mám v hlavě, ale ještě ne v krvi a rukách.
<b>2 ZKUŠENÝ PRACOVNÍK</b>	Mám dobře zažitě znalosti a dovednosti, svoje schopnosti využívám téměř automaticky, jedním a volím řešení na základě předchozí zkušenosti, ale i na základě rady druhých, ještě zkušenějších či znalejších.
<b>1 UZNÁVANÝ PROFESIONÁL</b>	V daném směru mám všechny potřebné schopnosti, dovednosti a znalosti. Jsem vzorem pro ostatní a předávám jim své zkušenosti, radím jim a profesně je rozvíjím.

## KOMPETENCE

### K1

**Schopnost strategického myšlení a předvídání, která se projevuje ve vyvážení jasných vizí rozvoje, v konkrétním definování cílů a v určování priorit**

Ideální naplnění kompetence (popis chování, které beze zbytku naplňuje kompetenci)	Stupeň naplnění kompetence
• Posuzují věci s nadhledem a vidím je ve všech důležitých souvislostech, vždy jasně a přesně určím, kam směřovat úsilí divize, firmy.	4 3 2 1 4 3 2 1
• Rozhodnutí zaváží v dlouhodobé perspektivě, předvídám důsledky svých rozhodnutí.	4 3 2 1 4 3 2 1
• Cíle a priority pro divizi / firmu stanovují konkrétně, věcně, srozumitelně.	4 3 2 1 4 3 2 1

vypĺňuje hodnotecy vypĺňuje hodnotitel

### K2

**Rozhodnost při výběru prostředků k dosažení cílů, schopnost využít potenciál podřízených prostřednictvím delegování všech úkolů, které lze účelně delegovat**

- Jasně stanovují hlavní cesty a prostředky ke splnění cílů, úkolů.  
Při stanovení způsobů a prostředků k dosažení cílů zvažují alternativy a potom správně rozhodou.
- Soustředí se na koncepci a personální věci a vše ostatní důsledně delegují na podřízené, které potom vedou.
- Při důležitých rozhodnutích využívám rozum podřízených, umím využít jejich silné stránky, návrhy a názory.

### K3

**Schopnost motivační zpěmě vazby a důsledné kontroly úkolů, zvládnání obtížných komunikačních situací a krizových momentů**

- Poskytují promyšlenou a motivující zpěmou vazbu, dokážou se jasně, věcně, přesně a srozumitelně vypořádat a zdůvodňovat své postoje, hodnotící a rozhodnutí.
- Při jednáních umím vyslechnout druhé, hledám „společný jazyk“ a usiluji o oboustranně přijatelné řešení.
- Hladce se vypořádávám se záležit., stresem a novými, neočekávanými požadavky, reaguji na ně pozitivně a konstruktivně, nenechám se strhnout svými emocemi.

### K4

**Schopnost využívat odborné znalosti a dovednosti, doplňovat je a zdokonalovat, předávat je kolegům**

- Kolegové (klienti, investoři) si mě věží pro mou odbornost.
- Znalosti a dovednosti plně využívám při plnění úkolů, cílů.
- Neustále sleduji vývoj v oboru, rozšiřuji a doplňuji svou kvalifikaci a zvyšuji svou profesionalitu.

vypĺňuje hodnotecy vypĺňuje hodnotitel

## Příloha F: Výplatní páska – hodinový tarif

Období: 2017.09	KVIS Pardubice a.s.	Středisko: 33111	ZP: 111 - VZP	Výpl.místo: 20-01				
Číslo PV: 330186		Bydliště:						
Dovolená	nárok letos: 25,00	z min.roku: 0,50	čerpaná: 19,00	krácená: 0,00	zůstává: 6,50	tarif: 98,00		
	FPD: 0,00	týd.úvazek: 40,00	odprac.dny: 22,00	hodiny: 180,00	z toho přesčas: 0,00	prům.pro dov.: 118,73		
						HB2016: 100,00		
						HS2016: 104,00		
Název	kal.dny	dny	hodiny	základ	částka	Název	základ	částka
Hodinová mzda		22,00	180,00	98,00	17640,00	SP zaměstnanec	24404,00	1587,00
Příplatek přesčas 25%				20,00	118,73	ZP zaměstnanec	24404,00	1099,00
Příplatek za svátek		1,00	10,00	118,73	1187,00	Daň zálohová	32800,00	4920,00
příplatek víkend - dělníci		1,00			335,00	Zálohová daň celkem	4920,00	4920,00
Náhrada přestávky			19,50	98,00	1148,00	Sleva na dani	2070,00	-2070,00
Osobní příplatek				1500,00	1500,00	Zál.daň po slevě	2850,00	2850,00
Odměna fond odměn -dělňci					2000,00	Výplata na účet		20674,00
Cestovné stravné		21,00			1806,00			
*Zůstatek konta NV z min.měsíce				75,50				
*Přírůstek/úbytek konta NV v mě				7,50				
*Zůstatek konta NV				83,00				
Název	částka	Název	částka	Název	částka			
Hrubá mzda	24404,00	Měs.sleva celkem	2070,00	Daň celkem	2850,00			
SP+ZP organizace	8297,00	Zdanitelná mzda	32800,00	Srážky celkem	20674,00			
Základ daně	24404,00	Čistá mzda	18868,00	Pojistné zaměstnanec celkem	2686,00			
Nezdanitelný příjem	1806,00							
Zdanitelný příjem	24404,00							
Superhrubá mzda	32701,00							
Důchod:	Prohlášení: Ano	Invalidita:	Děti: 0	ZTPP: 0	Student: Ne	K výplatě: 0,00		

## Příloha G: Výplatní páska – měsíční tarif

Období: 2017.09	KVIS Pardubice a.s.	Středisko: 33111	ZP: 111 - VZP	Výpl.místo: 20-01				
Číslo PV: 330160		Bydliště:						
Dovolena	nárok letos: 25,00	z min.roku: 8,00	čerpaná: 17,00	krácená: 0,00	zůstává: 16,00	tarif: 26 000,00		
	FPD: 0,00	týd.úvazek: 40,00	odprac.dny: 21,00	hodiny: 168,00	z toho přesčas: 0,00	prům.pro dov.: 176,47		
						HB2016: 0,00		
						HS2016: 0,00		
Název	kal.dny	dny	hodiny	základ	částka	Název	základ	částka
Měsíční mzda dopočet		1,00	8,00	26000,00	1238,00	SP zaměstnanec	32012,00	2081,00
Měsíční mzda		20,00	160,00	26000,00	24762,00	ZP zaměstnanec	32012,00	1441,00
Příplatek za svátek		1,00	8,00	176,47	1412,00	Daň zálohová	42900,00	6435,00
příplatek víkend - technici		1,00			850,00	Zálohová daň celkem	6435,00	6435,00
Osobní příplatek				1500,00	1500,00	Sleva na dani	2070,00	-2070,00
Příplatek - odlučné		15,00			2250,00	Zál.daň po slevě	4365,00	4365,00
Cestovné stravné		21,00			3867,00	Výplata na účet		27992,00
Název	částka	Název	částka	Název	částka			
Hrubá mzda	32012,00	Měs.sleva celkem	2070,00	Daň celkem	4365,00			
SP+ZP organizace	10884,00	Zdanitelná mzda	42900,00	Srážky celkem	27992,00			
Základ daně	32012,00	Čistá mzda	24125,00	Pojistné zaměstnanec celkem	3522,00			
Nezdanitelný příjem	3867,00							
Zdanitelný příjem	32012,00							
Superhrubá mzda	42896,00							
Důchod:	Prohlášení: Ano	Invalidita:	Děti: 0	ZTPP: 0	Student: Ne	K výplatě: 0,00		