

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Analýza systému vzdělávání ve firmě

Kamila Fehérová

**Bakalářská práce
2019**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kamila Fehérová**
Osobní číslo: **E16431**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza systému vzdělávání ve firmě**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

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

Cílem práce je analýza v obchodní organizaci se zaměřením na uplatňování nových metod ve vzdělání, metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a v případě identifikace problémů, návrh na opatření.

Osnova:

- Management a manažerské funkce
- Problematika personalistiky
- Vzdělávání, analýza obchodní organizace
- Syntéza získaných poznatků

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 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. 335 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DECENZO, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. Fundamentals of human resource management. 12th edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, [2015]. 285 s. ISBN 978-1119032748.

DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). 356 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 212 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 252 s. ISBN 978-80-7261-288-8.



Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Karel Šatera, Ph.D., MBA

Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce:

3. září 2018

Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2019

doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

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

Byl/a jsem seznámen/a 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 30. 4. 2019

Kamila Fehérová

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D., MBA za cenné rady, věcné připomínky a odborné vedení při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti ABC za poskytnutí interních informací a ochotu spolupracovat. Rovněž děkuji své rodině za podporu při studiu.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému vzdělávání ve společnosti ABC. První část je teoretická a zaměřuje se na management, manažerské funkce a na personalistiku. Praktická část se zabývá na společnost ABC, v níž je popsána především personalistika s důrazem na vzdělávání. Na konci práce se nachází syntéza získaných poznatků.

KLIČOVÁ SLOVA

Management, manažerské funkce, personalistika, vzdělávání, metody vzdělávání

TITLE

Analysis of the education system in the company

ANNOTATION

This Bachelor thesis deals with the analysis of the system of education at ABC. The first section includes the theoretical part, which focuses on management, managerial functions and human resources. The practical part is focused on the company ABC, where are described primarily human resources with emphasis on education. At the end of the work there is a synthesis of acquired knowledge.

KEYWORDS

Management, managerial functions, personalistics, education, methods of education

OBSAH

ÚVOD.....	- 10 -
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	- 11 -
1.1 MANAGEMENT.....	- 11 -
1.2 MANAGEMENT JAKO VĚDA	- 12 -
1.3 MANAŽER	- 12 -
2 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	- 14 -
2.1 POSTUPNÉ MANAŽERSKÉ FUNKCE	- 14 -
2.1.1 Plánování (planning)	- 14 -
2.1.2 Organizování (organizing).....	- 16 -
2.1.3 Personalistika (staffing).....	- 18 -
2.1.4 Vedení (leading).....	- 18 -
2.1.5 Kontrola (controlling).....	- 20 -
2.2 PRŮBĚŽNÉ MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	- 22 -
2.2.1 Analýza.....	- 22 -
2.2.2 Rozhodování.....	- 22 -
2.2.3 Implementace	- 23 -
3 PERSONALISTIKA	- 24 -
3.1 ČINNOST PERSONALISTY	- 24 -
3.2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	- 24 -
3.3 PERSONÁLNÍ ČINNOST	- 25 -
3.3.1 Personální plánování	- 25 -
3.3.2 Vytváření a analyzování pracovních míst	- 26 -
3.3.1 Mobilita	- 27 -
3.3.2 Hodnocení a odměňování pracovníků	- 28 -
3.3.3 Motivace.....	- 29 -
3.3.4 Vzdělávání pracovníků.....	- 30 -
3.4 LEGISLATIVA.....	- 36 -
4 SPOLEČNOST ABC.....	- 38 -
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI ABC.....	- 38 -
4.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE	- 38 -
4.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 39 -
4.3.1 Mobilita	- 40 -
4.3.2 Adaptace nových pracovníků	- 40 -
4.4 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	- 41 -
4.4.1 Příjímání řízení	- 41 -
4.5 PERSONALISTIKA.....	- 42 -
4.5.1 Hodnocení a odměňování zaměstnanců	- 42 -
4.5.2 Vzdělávání pracovníků.....	- 43 -
4.5.3 Personální controlling.....	- 47 -
4.5.4 Pracovní podmínky.....	- 47 -
4.5.5 Firemní komunikace.....	- 48 -
5 SYNTÉZA ZÍSKANÝCH POZNATKŮ	- 50 -
ZÁVĚR.....	- 53 -
POUŽITÁ LITERATURA	- 54 -
POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE	- 56 -
SEZNAM PŘÍLOH.....	- 57 -

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Koloběh hodnocení	- 28 -
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti ABC.....	- 39 -
Tabulka 1: Způsoby vzdělávání.....	- 50 -
Tabulka 2: Metody vzdělávání	- 51 -
Tabulka 3: Nové metody vzdělávání	- 52 -

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
IMS	Integrovaný management systém
IT	Informační technologie
Např.	Například
PO	Požární ochrana
Resp.	Respektive
Sb.	Sbírka zákonů
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaně

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena především na vzdělávání ve firmě. Společnost, která ochotně poskytla veškeré potřebné informace k této práci si, si přála zůstat v anonymitě, a to z důvodu případné konkurence. Vzhledem k tomu je v práci uvedena pod označením společnost ABC.

V prvním oddíle práce je popsána teoretická část týkající se managementu a personalistiky. Obsahem kapitol týkajících se managementu je seznámení s managementem a manažerskými funkcemi postupnými a průběžnými, které jsou podrobněji vysvětleny. V kapitole o personalistice autorka popsala především personální činnost, kam se zařazuje vzdělávání, mobilita, personální plánování, hodnocení a odměňování, ale také motivace zaměstnanců.

Ve druhé části této práce autorka popisuje společnost ABC. Je zde zmíněno, čím se společnost zabývá a jak jsou řízeny lidské zdroje. Tato problematika zahrnuje mobilitu a adaptaci nových zaměstnanců. Dále se autorka zmiňuje o personálním plánování, jakým způsobem probíhá přijímací řízení, jak jsou zaměstnanci hodnoceni a odměňováni. Rovněž je popsána firemní komunikace, pracovní podmínky a personální controlling. Největší pozornost je v této části práce věnována podrobnějšímu popisu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.

Tuto společnost si autorka vybrala, protože se o ni zajímá delší dobu. Důvodem této volby je spolupráce společnosti ABC s firmou, jejímž majitelem je autorčin otec.

Cílem práce je analyzovat vzdělávání v obchodní organizaci se zaměřením na uplatňování nových metod ve vzdělávání, metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a v případě identifikace problémů, návrh na opatření.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

1.1 Management

Název management pochází z latinského slova manus (= ruka). Ovšem velmi často se uvádí, že tento pojem pochází z anglického slova management, což v překladu znamená řízení. Ve společnosti se jedná o styl řízení lidí. Manažeři plní zadané cíle s pomocí ostatních pracovníků. Managementem se pak rozumí zvolení vhodného nástroje, který pomáhá k dosažení daného cíle. Management zároveň znamená, že společnost musí mít vhodné pracovníky, s jejichž pomocí dokáže tento cíl splnit. (Mládková a Jedinák, 2009)

Mnoho manažerů, kteří prakticky vykonávají tuto svěřenou funkci, se zabývá i teorií managementu. Za nejznámější americké teoretiky jsou považováni H. Koontz spolu s H. Weihrichem. Tito dva představitelé charakterizovali management jako „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“. (Koontz a Weihrich, 1993)

Jedná se tedy o propojení konkrétních činností zaměstnanců v organizaci. Některé zdroje uvádí, že management je metoda vedení lidí. V tomto smyslu lze říci, že úkoly nedělá přímo manažer, ale jsou vykonávány ostatními zaměstnanci. (Koubek, 2015)

Management v každé organizaci lze rozdělit do tří základních úrovní. Jedná se o liniový management, střední management a vrcholový management. Každá úroveň je charakteristická typickými úlohami.

Vrcholový management (top management)

Do vrcholového managementu se řadí manažeři, jejichž povinností je koordinovat veškeré činnosti v podniku a zároveň je ovlivňovat. Tito lidé jsou zvoleni, aby přebrali zodpovědnost za majitele podniku. Vytvářejí strategické koncepce vývoje, monitorují prostředí, jednají se s zákazníky.

Střední management (middle management)

Střední management je tvořen pracovníky, kteří jsou vedoucími určitých útvarů v podniku. Jejich činnost spočívá v přetváření strategických koncepcí na konkrétní úkoly jednotlivých linií. Zároveň musí provádět dozor nad jejich plněním. Nejdůležitější činností těchto manažerů je práce s lidmi.

Liniový management (low management)

Též se používá výraz management první linie. Do liniového managementu patří vedoucí dílen, mistři, vedoucí oddělení a pracovních týmů. Jsou to lidé, kteří řídí výkonné pracovníky. Měli by být odborníky v profesích, které vykonávají jejich podřízení. (Blažek, 2014)

1.2 Management jako věda

Tak jako každá věda, i management používá vědecké metody pro rozvoj znalostí. Věda se od běžného poznávání skutečnosti odlišuje tím, že systematickým způsobem racionálně a metodicky vyvozuje poznatky a dále zobecňuje.

Systematické seskupování navzájem souvisejících koncepcí se nazývá teorie.

Ve sféře managementu teorie poskytuje mnoho principů a návodů, jak mohou manažeři delegovat pravomoci a navrhnout efektivní organizační struktury. Každý manažer však musí při výkonu své řídicí funkce přizpůsobovat teoretické principy realitě.

Zásady a metody, jak činnost provádět, se označují pojmem techniky managementu. Příkladem takovéto techniky je např. plánování, rozpočtování a účetnictví. Manažerské techniky vycházejí z teorie a napomáhají manažerovi k zefektivnění činnosti. (Brodský, Siegl a Jetmarová, 2014)

1.3 Manažer

Manažerem se rozumí takový člověk, který dokáže vést lidi v podniku. Tato povolání osoba musí zodpovídat za to, jak lidé, za které nese odpovědnost, plní své pracovní úkoly. Zároveň je odpovědný za fungování podniku, jenž mu byl svěřen. Aby manažer dosáhl úspěšnosti, měl by umět motivovat, vést, ale také usměrňovat své podřízené.

Pokud manažer chce mít úspěch v podniku, potřebuje disponovat určitými charakterovými vlastnostmi. Velmi důležité je, aby vůdce plně důvěřoval svým podřízeným. Pokud by jim nedůvěřoval, bylo by velmi obtížné získat si důvěru z jejich strany. Dále je nezbytné mít určitou vizi. Jestliže manažer nemá vizi, jakým stylem postupovat, nemůže dosáhnout naplnění stanovených cílů. (Mládková a Jedinák, 2009)

Aby se člověk mohl stát manažerem, musí mít určité předpoklady. Tyto předpoklady mohou být vrozené, ale také získané. Mezi vrozené lze zařadit fantazii, empatii, temperament, schopnost naslouchat, touhu mít moc. Jedná se o předpoklady, které člověk má od narození a postupně tyto dovednosti rozvíjí. Získané předpoklady jsou takové, které se člověk může

naučit v průběhu života. Jedná se např. o plánování, organizování, způsoby řízení, ale také podnikání. (Blažek, 2014)

Každý manažer se při výkonu své práce musí řídit určitými pravidly. Je třeba, aby se soustředil na motivaci a rozvíjení podřízených pracovníků, protože lidé navzdory technickému pokroku zůstávají nejdůležitějším bohatstvím každé firmy. Dobrý manažer by si měl uvědomit, že každý pracovník se současně stává podnikatelem se svojí pracovní silou. (Mládková a Jedinák, 2009) Zodpovědný vůdce organizace by měl dbát o uspokojování potřeb všech svých zaměstnanců a pečovat o kvalitu jejich pracovního života. (Mládková a Jedinák, 2009)

Manažer disponuje jak odpovědností, tak i pravomocemi. Aby byly pravomoci skutečně naplňovány, je třeba uplatnit při vedení i osobní vliv manažera, vycházející z jeho znalostí a pozice v podniku. (Cejthamr a Dědina, 2010)

V odborné literatuře se vyskytuje celá škála charakteristik správného manažera, ale nejdůležitější prvky se v podstatě shodují. „Manažer je odborník, který pracuje v organizaci, definuje cíle, pracuje s lidmi, zodpovídá za výsledky, má komunikační dovednosti, jedná čestně a poctivě.“ (Mládková a Jedinák, 2009)

Při výkonu manažerské funkce tento člověk dodržuje nezbytné zásady:

1. Zásada účelnosti spočívá v provádění správných úkonů.
2. Zásada účinnosti znamená, že tyto úkony jsou prováděny správným způsobem.
3. Zásada hospodárnosti spočívá ve vytváření minimálních prostředků na splnění daných cílů.
4. Zásada odpovědnosti respektuje dodržování práva při řízení organizace.

Manažer se významným způsobem podílí na úspěšnosti a efektivnosti celého týmu. Má nezastupitelnou úlohu při formování vztahů mezi lidmi na pracovišti a svým jednáním by měl na pracovníky pozitivně působit v oblasti jejich vztahu k práci, pracovní disciplíny a morálního chování. Zároveň musí poskytovat dostatečný prostor pro vlastní iniciativu, aktivitu a kreativitu všech účastníků pracovního procesu.

Manažer by měl v porovnání s ostatními pracovníky disponovat vyšší úrovní inteligence a odborných znalostí, ale zároveň se nesmí projevovat povýšeně, jelikož by tím mohlo naopak dojít k oslabení jeho vedoucí pozice. (Veber, 2009)

2 MANAŽERSKÉ FUNKCE

Manažerské funkce představují způsob, jak hodnotit dané práce manažerů. Každý manažer by se v nich měl bezpodmínečně orientovat a měl by být schopen je praktikovat. Některé se uskutečňují každý den, ale některé pouze za určitou dobu. Mezi každodenní funkce je zařazováno rozhodování, jelikož každý musí o něčem rozhodovat s každodenní pravidelností. Avšak u manažera je každé rozhodování obtížnější, než je tomu v případě řadového zaměstnance. Pokud totiž manažer udělá nesprávné rozhodnutí v podniku, lze očekávat negativní dopad na celý podnik, a ne pouze na daného manažera. (Veber, 2009)

Manažerské funkce se dělí na dva základní druhy. Prvním typem jsou postupné (sekvenční) funkce a druhým průběžné funkce (paralelní). (Mládková a Jedinák, 2009)

2.1 Postupné manažerské funkce

Postupné manažerské funkce jsou takové činnosti, které musí každý manažer pravidelně a opakovaně vykonávat. Nejčastěji se můžeme setkat s rozdělením podle H. Koontze a H. Weihricha. Tito dva autoři rozdělili postupné funkce na plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrolu. (Mládková a Jedinák, 2009)

2.1.1 Plánování (planning)

Plánování je klíčovou činností managementu. Cílem plánování je určit dané cíle, ale také určit způsob jejich uskutečňování. Plánování se týká budoucnosti. Výsledkem plánování by měl být konkrétní plán. (Veber, 2009)

Existuje několik typů členění plánování. Nejčastějším způsobem je dělení z hlediska časového a dle rozhodovacího procesu.

Mezi základní pojmy plánování můžeme zařadit:

- **Plánování** – jedná se o řešení věcí ohledně podniku v budoucnu. Plánování dává odpovědi na otázku, co se bude řešit a jakým způsobem se bude postupovat.
- **Cíl** – jedná se o závěrečný bod, ke kterému by se u každého plánování mělo dospět. Cíle mohou mít různé věcné podoby.
- **Plán** – obsahuje určité postupy, kterými by se mělo dospět k určeným cílům. Jedná se o cíle, které si podnik vytyčil.

- **Rozpočty** – finanční zdroje, kterými se mohou naplňovat aktivity, jež jsou nutné ke splnění cílů.
- **Politiku** – jak by se měl vrcholový management stavět k daným skutečnostem v podniku a doporučení, jak se správně rozhodovat.
- **Pravidla** – určují chování všech zaměstnanců. Upravují dané zásady, kterými se musí každý v podniku řídit a nesmí být porušována.
- **Zdroje** – jedná se o prvky, které jsou hmotné i nehmotné. Zdroje jsou velmi důležité k uskutečnění daných cílů. (Veber, 2009)

Plánování **podle časového hlediska** je následující:

- **Dlouhodobé** (long-term) – prováděno na pět a více let
- **Střednědobé** (mid-term) – prováděno obvykle na období od jednoho roku do pěti let
- **Krátkodobé** (short-term) – jedná se o plánování na velmi krátkou dobu, obvykle do jednoho roku a méně (Brodský, Siegl a Jetmarová, 2014)

Plánování **podle rozhodovacího procesu**:

- **Strategické plány** – jejich vypracování má na starost vrcholový management. Tyto plány by měly být vytvořeny na delší dobu, jejich obsahem je upřesnění strategických záměrů podniku.
- **Taktické plány** – jsou uskutečňovány středním managementem, ale schvalovány vrcholovým managementem. Zahrnují úkoly pro určité období (většinou na jeden rok), oproti strategickým plánům jsou detailnější, specifikují úkoly ze strategického plánování.
- **Operativní plány** – týkají se kratších období (měsíce, týdny, dny). Při jejich sestavování se přihlíží k taktickým plánům a o jejich vypracování se stará střední management. (Veber, 2009)

Postup plánování:

- Nejdříve specifikovat nadřazené záměry podniku, které zahrnují danou oblast
- Zabezpečit informační zdroje
- Vypracovat návrh plánu
- Seznámit útvary organizace s návrhem plánu

- Vytvořit stanoviska a návrh plánu. Jde o činnost jednotlivých útvarů.
- Zohlednit připomínky útvarů
- Schválit a vydat oficiální podobu plánu (Mládková a Jedinák, 2009)

2.1.2 Organizování (organizing)

Organizování patří do postupných funkcí plánování, které se řadí mezi základní manažerské funkce. Organizování musí splňovat daná pravidla a zároveň se musí přizpůsobovat konkrétním podmínkám a cílům organizace. (Mládková a Jedinák, 2009)

Mezi **základní pojmy** organizování patří:

- **Organizace** – je skupina lidí se stejným nebo podobným zájmem, motivací a cílem. Každá organizace má vlastní organizační strukturu.
- **Organizační struktura** – znázorňuje vztahy na pracovišti mezi nadřízeným a podřízeným. Ve struktuře je zobrazeno, kdo je komu vedoucím.
- **Neformální organizace** – vedoucí této organizace je jmenován jejími členy, ale může se o vůdcovství ucházet i dobrovolně. Vůdce má na členy vliv, ale zároveň uplatňuje svoji moc nad nimi.
- **Centralizace** – jedná se o metodu řízení a organizování. Veškeré pravomoci má vrcholový management společnosti. Funguje tak, že se celý podnik řídí z jednoho místa, tzv. centra.
- **Decentralizace** – je metoda řízení a organizování, kdy všechna rozhodnutí, která pochází z centra, jdou do vedení určitých útvarů podniku. Decentralizování se může vztahovat na všechna rozhodnutí a pravomoci, nebo může být omezeno jen na určité manažerské funkce.
- **Rozpětí řízení** – určuje, za kolik pracovníků nese zodpovědnost jeden manažer. Konkrétní rozpětí je dáno znalostmi a schopnostmi manažera. (Blažek, 2014)

Organizační struktury

Existuje několik možností, jak organizační struktury dělit. Mezi nejčastěji uváděné struktury se řadí liniová, liniově-štabní, maticová, divizní a funkční organizační struktura. Ovšem struktury lze klasifikovat i podle rozpětí řízení, a to na struktury ploché a strmé. (Veber, 2009)

Strmé organizační struktury se vyznačují tím, že manažer má menší počet podřízených. Tato struktura je často prezentována jako hierarchická pyramida, v níž jsou jednotliví členové v organizaci řazeni od nejvyšších vedoucích k jejich podřízeným, a to ve směru shora dolů. (Koubek, 2015)

Plochá organizační struktura

Plochá organizační struktura znamená, že vedoucí pracovník má velké množství podřízených. Ve srovnání se strmou strukturou se v této struktuře nachází menší množství organizačních úrovní. Jestliže se má o něčem rozhodovat, vychází se ze znalostí podřízených, bez ohledu se na jejich pozici. Velikou výhodou této struktury je, že organizace může okamžitě zareagovat na změnu vnějšího prostředí. (Koubek, 2015)

Liniová organizační struktura je vhodná pro malé firmy, s maximálním počtem padesát zaměstnanců. V této struktuře se nachází pouze jeden vedoucí (manažer), který disponuje největší pravomocí. Liniová struktura upravuje vztahy podřízených a nadřízených zcela jasným způsobem. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Liniově-štabní organizační struktura se postupně vytvořila v důsledku růstu velikostí podniků. Jedná se o liniovou organizační strukturu, která je doplněna o štab. Štab však nemůže dávat příkazy podřízeným, pravomoc udělovat příkazy zůstává stále jen na manažerovi. Štabem rozumíme pouze pomocnou složku, která manažerovi (vedoucímu) s řízením organizace pomáhá. K typickým složkám štabu náleží například sekretariát nebo personální a právní oddělení. (Janišová a Křivánek, 2013)

Maticová organizační struktura

V maticové organizační struktuře mají podřízení právě jednoho liniového manažera. Ovšem existuje tu i více manažerů (vedoucí projektů), kteří stojí v čele jednotlivých odvětví v organizaci. (Janišová a Křivánek, 2013)

Tito projektoví vedoucí mají určité cíle. Linioví i projektoví manažeři mají za úkol vybrat z řad svých podřízených takové jedince, kteří jsou schopni aktivně se podílet na zadaném projektu. Pokud organizace využívá tuto strukturu, je schopna adaptovat se velmi pohotově. Kritici této metody však správně poukazují na skutečnost, že podřízení mají dva vedoucí, což může způsobit konflikty na pracovišti. (Doležal a kol. 2016)

Divizní organizační struktura

Divizní organizační struktura se velmi často používá ve středních a větších organizacích. Každá divize má svoji organizační strukturu, která však není právně samostatná. Organizace s touto strukturou je lépe schopna reagovat na určité změny. (Janišová a Křivánek, 2013)

Velikou nevýhodou organizace s touto strukturou je, že zdroje nevyužívá efektivně. Vedení nemá kontrolu nad jednotlivými divizemi. Často se stává, že divizní pracovníci dávají přednost cílům své divize místo práce ve prospěch organizace jako celku. (Mládková a Jedinák, 2009)

Funkční organizační struktura

Ve funkční organizační struktuře jsou pracovníci rozmístěni ve specializovaných útvech. Tato struktura je vhodná pro malé a střední organizace. Výhodou této struktury je, že uvnitř každého útvaru je dokonalá informovanost. Za velkou nevýhodu se považuje to, že pouze nejvyšší vedoucí pracovník (ředitel) vnímá organizaci jako celek, a tudíž musí jednotlivé činnosti propojovat. (Mládková a Jedinák, 2009)

2.1.3 Personalistika (staffing)

Postupné manažerské funkce zahrnují rovněž personalistiku. Personalistika je obor, který popisuje řízení a vedení lidských zdrojů. Lze tedy říci, že popisuje vytváření a analyzování pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Do personalistiky patří i vzdělávání a jeho metody

Podrobnější vysvětlení výše zmíněných bodů je podáno v kapitole číslo 3.

2.1.4 Vedení (leading)

Jedná se o postupnou manažerskou funkci. Důležitým předpokladem vedoucích pracovníků je, aby dokázali motivovat, vést, ale také usměrňovat své podřízené. Hlavním úkolem vedení lidí v organizaci je splňování a vytváření daných cílů. Zároveň je důležité udržovat a získávat pracovníky, aby se tyto cíle plnily. Vedení lidí znamená, že vedoucí zadává úkoly podřízeným a dohlíží na jejich plnění.

Velmi důležitým aktérem při vedení je manažer, který nese zodpovědnost za veškeré plnění cílů. Vrcholový management v poslední době zjišťuje, že jsou velmi důležití manažeři, kteří mají nižší postavení. Mezi tyto manažery se řadí mistři a vedoucí všech oddělení. Tito vedoucí komunikují se svými podřízenými, a tím mají větší a přesnější přehled o dění

na pracovišti. Díky tomuto bližšímu kontaktu mohou své podřízené motivovat za účelem splněných konkrétních norem.

Vedoucí by měli znát potřeby svých podřízených, ale také mít vliv na jejich chování a zlepšovat výkonnost jak kvalitativní, tak i kvantitativní. Dále je velmi důležité, aby byli zaměstnanci spokojeni. Jestliže se zaměstnanci budou cítit ve firmě dobře, budou motivováni k dosažení co nejlepších výsledků. (Mládková a Jedinák, 2009)

V odborné literatuře se velmi často uvádí, že vedení lidí je rozděleno na tři základní oblasti, tedy autokratickou, demokratickou a liberální. Do autokratické oblasti patří autoritativní, autokratický a diktátorský styl. Do demokratické oblasti lze zařadit demokratický a participační styl a do liberální oblasti liberální a pasivní styl. Těmito styly se vyjadřují vztahy mezi vedoucími a podřízenými. Každý vedoucí pracovník by měl využívat tyto styly podle konkrétní situace v podniku. (Brodský, Siegl a Jetmarová, 2014)

Autokratický styl vedení

Autokratický styl spočívá v tom, že vedoucí pracovník provádí veškerá rozhodnutí sám a mnohdy se tak snaží zamaskovat nedostatky ve svém vedení. Svým podřízeným dává příkazy dle svého předchozího rozhodnutí a jeho chování tak se přibližuje diktátorství. V tomto stylu panuje velmi přísná disciplína. Podřízení mají velmi malou možnost rozhodovat v organizaci. Dobrý manažer by tento styl neměl na své podřízené zaměstnance aplikovat. (Blažek, 2014; Brodský, Siegl a Jetmarová, 2014)

Autoritativní styl vedení

Autoritativní styl je uplatňován nadřízeným v hierarchii firmy. Jde o případ, kdy manažer upřednostňuje své priority, hodnoty, dovednosti i talent před společnými zájmy celé firmy a nebere v úvahu názory podřízených. Tímto jednáním zneužívá svého postavení. (Brodský, Siegl a Jetmarová, 2014)

Diktátorský styl vedení

Diktátorský styl používá vedoucí pracovník, jenž nesouhlasí s jiným názorem a uznává pouze sebe samotného. (Brodský, Jetmarová a Siegl, 2014)

Demokratický styl vedení

V demokratickém stylu se vytváří vzájemná komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Ovšem podřízení mohou rozhodovat pouze o určitých věcech v organizaci. Tito podřízení akceptují pravidla a veškerá rozhodnutí svého nadřízeného. (Brodský, Siegl a Jetmarová, 2014)

Participativní styl vedení

V participativním stylu vedoucí pracovník vytváří úkoly, které jsou doplněny o navrhovaná řešení. Pracovních schůzek se kromě vedoucích účastní i podřízení pracovníci. Schůze probíhají tak, že vedoucí objasní problém, který se momentálně v organizaci vyskytuje, a podřízení mají možnost navrhnout řešení tohoto problému. Ovšem závěrečné rozhodnutí vykoná sám vedoucí pracovník. (Blažek, 2014)

Liberální styl vedení

V liberálním stylu vedení má vedoucí pracovník velmi malé pravomoci. Vedoucí má dovoleno vytvářet rozhodnutí nejen tehdy, pokud se to týká základních záležitostí firmy, ale může také rozhodovat o věcech týkajících se podřízených. Ovšem všechna svá rozhodnutí konzultuje se svými podřízenými. Další rozhodnutí vytvářejí lidé, kteří vykonávají práci, jež se týká daného rozhodnutí. Vedoucí se snaží, aby nevytvářel konflikty. Jeho hlavním úkolem je sdělování informací, ale také by měl podporovat podřízené v jejich výkonu práce. (Blažek, 2014)

Pasivní styl

V pasivním vedení je nadřízený neaktivní a nedodržuje své povinnosti. Zaměstnanci naopak povinnosti dodržují, jsou tedy aktivním článkem ve firmě.

2.1.5 Kontrola (controlling)

Kontrola se řadí do postupných manažerských funkcí. Kontroly jsou prováděny v organizacích vedoucími. Hlavním cílem této funkce je, aby se zjistilo, jak byla vykonána práce, která se týkala konkrétního úkonu. Kontrola se provádí i tehdy, jestliže má organizace v úmyslu zjistit nebo odstranit co největší množství chyb. (Janišová a Křivánek, 2013)

Proces kontroly obsahuje několik fází. Nejdříve je velmi důležité zvolit předmět kontroly. Poté se zvolí takový postup, jaký je potřeba k získání a vybírání informací. Po získání potřebných informací se provede jejich kontrola a porovnání se skutečností. Nakonec jsou navržena určitá opatření. (Veber, 2009)

Kontroly se dělí na vnitřní a vnější (externí). O konání kontroly rozhoduje vrcholový management. Jestliže se jedná o vnitřní kontrolu, mohou ji provádět vedoucí pracovníci, zaměstnanci, ale také vnitřní kontroloři (specialisté či vyškolení pracovníci). Nemá určen přesný obsah ani místo, kde může probíhat.

Externí kontrolu provádějí pracovníci, kteří nejsou zaměstnanci dané organizace. Dělí se na kontroly smluvních a zákonných požadavků.

- **Smluvní požadavky** – společnost dovolí externímu pracovníkovi, aby provedl kontrolu v podniku. Tyto kontroly se musí týkat takové činnosti, kterou se pracovník zabývá. Velmi často se uvádí jako příklad kontrola ze strany banky. Kontroluje se, zda organizace splňuje všechny podstatné podmínky pro poskytnutí úvěru.
- **Zákonné požadavky** – kontrola je prováděna ze zákona. Tyto kontroly jsou prováděny státními orgány. Může se jednat o daňové přiznání, sociální a zdravotní pojištění, ale také o dodržování bezpečnosti práce a požární ochrany. (Veber, 2009)

Pro kontrolování existuje mnoho hledisek. Mezi nejčastěji uváděná patří hlediska času, rozhodování, plánu.

Z hlediska času:

- **Předběžná kontrola (preventivní)** – hodnocení, zda jsou vhodné určité prvky, které jsou zapotřebí ke konkrétní činnosti. Zahrnuje průzkum daných potřeb a propočty týkající se kapacity.
- **Průběžná kontrola** – kontroluje, jestli určitá činnost je v souladu s řídicím postupem. Jestliže se zjistí určité vady, navrhnou se určité možnosti řešení.
- **Následná kontrola** – kontroluje se výsledek daného procesu. Pokud nebyl tento výsledek splněn, jsou navržena nová opatření. (Veber, 2009)

Z hlediska plánu organizace:

- **Řádná** – kontrola je předem naplánována. Data jsou zaznamenávána ve vypracovaných ročních zprávách. Důležité jsou činnosti, které jsou podstatné pro následující naplňování cílů.
- **Mimořádná** – kontrola nebyla předem naplánována. Reaguje na problém, jenž nastal.

Z hlediska rozsahu:

- **Celková (komplexní) kontrola** – kontrola je naplánována dopředu. Týká se všech důležitých odvětví. Musí dodržovat ekonomické náležitosti. Do celkové kontroly lze zařadit rozbor zásob, analýzu ročních výsledků a kvalifikační struktury.
- **Dílčí kontrola** – kontrola je zaměřena pouze na dané odvětví. (Armstrong a Taylor, 2015)

2.2 Průběžné manažerské funkce

K průběžným manažerským funkcím náleží analýza, rozhodování a implementace.

2.2.1 Analýza

Analýza se řadí do průběžných manažerských funkcí. Analýza je považována za počátek výkonu těchto manažerských funkcí. Jedná se o rozbor, kterým se zjišťují informace o problému v organizaci. (Mládková a Jedinák, 2009)

2.2.2 Rozhodování

Rozhodovací proces je v nejobecnějším smyslu definován jako volba neboli možnost výběru alespoň ze dvou variant. Zahrnuje v sobě stránku meritorní (obsahovou), která se zabývá věcnou náplní rozhodovacích procesů, a stránku formálně-logickou (procedurální), která se týká vlastností rozhodovacích procesů.

Každý rozhodovací proces představuje nejprve vytyčení cíle, shromáždění informací a jejich analýzu, stanovení více variant řešení s následným výběrem té nejoptimálnější z nich a poté formulaci konkrétního výsledného rozhodnutí. (Veber, 2009)

Teorie pracuje s pěti základními fázemi rozhodovacího procesu, které mohou být v praxi pro samotného rozhodovatele velmi náročné, a musí se tudíž opřít o své spolupracovníky.

Základní fáze rozhodovacího procesu:

a) Identifikace problému, odhalení problémů, jimž organizace čelí

Aby bylo možné problém řešit, je třeba odstranit jeho příčinu. Velmi důležité je včasnost zjištění problému a dále nahlížení na tento problém komplexně, ve všech souvislostech.

Fáze identifikace problému je zakončena definováním vlastního cíle rozhodovacího procesu, který znamená budoucí stav systému firmy. Informace k identifikaci cílů jsou získány jak ze samotného systému, tak i z vnějšího prostředí.

b) Analýza problému

Analýza problému znamená ujasnit si, čeho přesně se rozhodování bude týkat. Je třeba získat včas informace, které jsou objektivní. Tyto informace lze členit na kvantifikované (mohou být vyjádřeny nějakým množstvím či mírou) a nekvantifikované, které se vyjadřují kvalitativně.

c) Vlastní rozhodování

Je proces výběru varianty, který není náhodný a je prováděn manažerem za účelem splnění vytyčeného cíle. (Veber, 2009)

Rozhodnutí může existovat v řadě forem. Může se jednat o rozbor, nařízení, povel, instrukce, směrnice, pokyn nebo doporučení. Tyto formy se vyznačují odlišnou formou závaznosti.

Konkrétní rozhodnutí obsahuje další nezbytné náležitosti:

- obsah budoucí činnosti,
- termín splnění rozhodnutí,
- vykonavatele formulace rozhodnutí.

Manažer se musí během rozhodovacího procesu řídit následujícími pravidly:

- rozhodnutí musí být v souladu se zákonitostmi a normami,
- musí zaručovat maximální využití sil a prostředků,
- musí podporovat tvůrčí aktivitu a iniciativu,
- realizace rozhodnutí by měla být jednoduchá. (Mládková a Jedinák, 2009)

2.2.3 Implementace

Implementace je poslední průběžná manažerská funkce. Implementací se rozumí výkon určitého rozhodnutí. Jestliže se v organizaci vyskytne problém, je na manažerovi, jaké rozhodnutí zvolí. Může volit mezi několika způsoby. Může rozhodnout díky vlastním zkušenostem zcela sám. Další možností je, že nakonec také rozhodne sám, ale bude se při rozhodování řídit různými analýzami. Rovněž může zapojit do rozhodování své spolupracovníky nebo nechá rozhodnout podřízené. (Mládková a Jedinák, 2009)

3 PERSONALISTIKA

Pojem personalistika pochází z latinského slova „personalis“, což v překladu znamená osoba. Personalistika se zabývá řízením a vedením lidských zdrojů. Jedná se o soubor činností vedoucích, kteří mají za cíl stanovit vhodný počet pracovníků s určitou kvalifikací. Personalistika je uplatňována nejen uvnitř podniku, ale je propojena i s vnějším prostředím.

Koontz s Wehrichem definovali personalistiku jako: „Obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, najímáním, vybíráním, umisťováním, povyšováním, plánováním povolání a školením“ (Wehrich a Koontz, 1998)

Pokud jde o problematiku počtu manažerů v podniku, pak je třeba vzít v úvahu, že neexistuje žádný zákon, který by upravoval poměr mezi počtem manažerů a celkovým počtem pracovníků. (Wehrich a Koontz, 1998)

3.1 Činnost personalisty

Personalista je velmi významný člen organizace. Je to odborník, který koordinuje vztahy v organizaci. Jeho náplní práce je přijímání a motivování pracovníků a dohlížení na rozvoj zaměstnanců. Avšak personalista má také za povinnost zjišťovat, jaká je právě situace na trhu, zařizuje propagaci, vedení personální evidence, plánuje vzdělávání zaměstnanců a jejich hodnocení.

U personalisty je velmi důležité, aby disponoval určitými znalostmi. Mezi hlavní znalosti se řadí znalosti teorie, ale také zkušenosti z daného oboru. Správný personalista by měl mít přehled o problémech v podniku, ale také se v nich musí orientovat. Každý personalista musí disponovat i dovednostmi. Mezi velmi důležitou dovednost se řadí komunikace s lidmi. Personalista by měl být ochoten se neustále vzdělávat, také by měl být oddaný této práci a snažit se modernizaci. (Janišová a Křivánek, 2013)

Mezi hlavní role personalisty patří komunikovat s nejrůznějšími subjekty, jestliže pochopil určité spojitosti týkající se vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Personalisté se velmi často zapojují do aktivit, které se týkají vzniku strategie podniku a lidských zdrojů. Zapojují se do inovací podniku a hledají způsoby, jak splňovat dané úkoly. (Armstrong a Taylor, 2015)

3.2 Personální strategie

Personální strategie je v souladu se strategií celého podniku. Orientuje se podle dlouhodobých cílů (minimálně na tři roky). Do personální strategie se řadí všechny postupy,

projekty a zajištění týkající se zaměstnanců. Tato strategie může být ovlivněna vnitřními, ale také vnějšími podmínkami organizace. (Armstrong a Taylor, 2015)

Při této strategii se hledají odpovědi na dané otázky, zejména ohledně počtu zaměstnanců v organizaci, jakým stylem získávat tyto zaměstnance, jak je bude organizace motivovat, vést a rozvíjet.

Mezi hlavní metody vytváření personální strategie patří statistika a průzkum názorů zaměstnanců. Podle statistik můžeme zjistit kolik je zaměstnancům let, velikost průměrných mezd, jak dlouho jsou zaměstnanci v konkrétní organizaci. Průzkum názorů zaměstnanců je tvořen dotazníky, které zaměstnanci vyplní bez udání své identity. Z těchto údajů lze vyčíst vztahy spolupracovníků, informace týkající se odměňování a jaká je komunikace mezi zaměstnanci. (Janišová a Křivánek, 2013)

3.3 Personální činnost

Do personálních činností se řadí: vytváření a analyzování pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení, rozmísťování a odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, ale také ukončování pracovního poměru. Personální činnost má na starost určitý personální útvar. (Janišová a Křivánek, 2013)

3.3.1 Personální plánování

Personální plánování zajišťuje určení skutečných cílů a způsob, jakým jsou tyto úkoly splňovány. Toto plánování nejdříve identifikuje, kolik je potřeba zaměstnanců, a zároveň zohledňuje, jaké zdroje budou potřeba na tyto zaměstnance. Hlavním cílem personálního plánování je, aby se dosáhlo vyrovnanosti mezi nabídkou zaměstnanců a poptávkou po nich. Dalším úkolem je spojit zájmy zaměstnanců a organizace.

Existuje mnoho otázek, na které je důležité odpovědět personálním plánováním vytvořilo odpovědi. Mezi tyto otázky lze zařadit: kolik a jaké zaměstnance bude organizace požadovat, kdy tito zaměstnanci budou potřební, počet lidí pracujících nyní v podniku, jaký bude chod zaměstnanců v podniku, ale také je zde otázka týkající se budoucích změn na vnějším trhu. (Janišová a Křivánek, 2013)

V odborné literatuře lze najít důvody pro plánování lidských zdrojů. Mezi hlavní důvody plánování patří hlediska praktičnosti, pragmatičnosti a organizování. Plánování z praktických důvodů umožňuje zjistit možné problémy, zabránit určitým rozhodnutím a získat důležité zkušenosti. Plánování z pragmatických důvodů funguje tak, že se shromažďují poznatky z minulosti a současnosti a díky těmto informacím se snaží předejít budoucím komplikacím.

Plánování z organizačních důvodů pracuje na základě propojení veškerých plánů v podniku. Díky tomu personalisté mohou provádět kontrolu dodržování činností v podniku. (Armstrong a Taylor, 2015)

3.3.2 Vytváření a analyzování pracovních míst

Vytváření a analyzování pracovních míst je velmi důležitá aktivita v organizaci. Při vytváření pracovních míst se musí specifikovat určité pracovní činnosti zaměstnance. Tyto činnosti jsou spojeny a tvoří pracovní místo. Vytvořená pracovní místa musí přinášet spokojenost zaměstnance, ale také musí sloužit k uspokojování potřeb celého podniku.

Analýza pracovního místa vyjadřuje, jaký pracovník by byl vhodným kandidátem pro dané pracovní místo. Při analýze se získávají, registrují a uschovávají všechny informace, které se týkají odpovědnosti, plánů, způsobů, s nimiž je práce na tomto místě spojena. Analýza vytváří vhodnou skladbu úkonů na daném pracovním místě, ale také vytváří plány plnění a podmínky těchto úkonů. (Mládková a Jedinák, 2009)

Výběr a rozmíst'ování pracovníků (v odborné literatuře lze též najít pojem „personální zajištění“) se řadí do postupných manažerských funkcí. Při výběru i rozmíst'ování je velmi důležité, aby byl určen co nejvhodnější pracovník na danou pozici. (Janišová a Křivánek, 2013)

Jestliže se organizace rozhodne přijímat nové zaměstnance existuje několik způsobů, jak zveřejnit nabídku. Nejčastěji praktikovaná forma je zveřejnění inzerátu do tisku nebo na internetové stránky podniku či určitý portál, kde se shromažďují a zveřejňují nabídky práce. Dále firmy využívají nástěnky jak v podniku, tak i v jeho okolí. V současnosti podniky čím dál více spolupracují se školami, jejichž studentům nabízejí odbornou praxi či stáž. Avšak organizace nevyužívají spolupráce pouze se školami, nýbrž také s úřady práce. Pracovníci na úřadu práce tyto nabídky evidují a poté předkládají uchazečům o zaměstnání. Některé zdroje uvádí, že uchazeči nejčastěji využívají webové stránky podniku a doporučení od zaměstnanců. (Mládková a Jedinák, 2009)

Organizace má často požadavek, aby uchazeč poslal životopis s motivačním dopisem, ale také hodnocení z dřívějších zaměstnání. Občas se stane, že podnik požádá uchazeče o vyplnění dotazníku. V dotazníku jsou otázky týkající se osobních informací o uchazeči a dotazy zaměřené na jeho vztah k dané pozici. Organizace velmi často využívají strukturované a nestrukturované pohovory. (Armstrong a Taylor, 2015; Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2018)

3.3.1 Mobilita

Interní mobilitou se rozumí určitý pohyb zaměstnanců na určitých pozicích v podniku. Zaměstnanec může být přeložen na vyšší či nižší pozici. Rovněž může být přemístěn na jiné pracoviště či místo. O mobilitu se jedná i v případě, kdy pracovník rozváže na základě vlastního rozhodnutí pracovní poměr, nebo je svým nadřízeným propuštěn. (Brodský, Siegl a Jetmarová, 2014)

Povýšení zaměstnance

Jedná se o postup z nižších pracovních pozic na vyšší. Jestliže je pracovník povýšen, znamená to, že bude dělat obtížnější a důležitější práci, než vykonával do této doby. Přesun směrem nahoru je zpravidla hodnocen vyšším platem a lepšími bonusy. Zaměstnanec, který je povýšen, má však větší nejen vliv, ale také zodpovědnost. Při povyšování se jedná o vertikální mobilitu. (Brodský, Siegl a Jetmarová, 2014)

Převedení na nižší pozici

Další možností je přeřazení pracovníka na nižší pozici. Důvody pro tento krok mohou být dva, tím prvním je zrušení pracovního místa, druhým pak situace, kdy je pracovník považován za neschopného. (Janišová a Křivánek, 2013)

Převedení pracovníka na jinou pozici

Jestliže je pracovník převeden na jinou pozici, na níž vykonává podobnou práci se stejným obsahem, jedná se o horizontální mobilitu. Nová pracovní pozice se ovšem nachází na stejném stupni v hierarchii firmy. Veškeré náležitosti zůstávají neměnné (plat, postavení, pracovní místo). Horizontální mobilitu lze rozdělit na geografickou a lokální mobilitu. Geografická spočívá v tom, že je pracovník přemístěn v rámci firmy ze současného závodu do jiného. Lokální pak znamená pouze přemístění pracovníka ze současného úseku do odlišného. Převod na jinou pozici může být zapříčiněn zdravotním stavem pracovníka. S přeložením musí oslovený pracovník souhlasit. (Brodský, Siegl a Jetmarová, 2014)

Ukončování pracovního poměru

Ukončit pracovní poměr se může rozhodnout sám zaměstnanec, ale také to může navrhnout zaměstnavatel. Pokud podá výpověď zaměstnanec, nemusí uvést důvod odchodu. Jestliže navrhne propuštění zaměstnavatel, je povinen uvést důvod. Velmi často jako důvod uvede nadbytečnost. Nadbytečnost znamená, že podnik provedl určité změny v organizaci nebo zavedl nové technologie, a proto již nepotřebuje tolik pracovníků na pracovišti. (Janišová a Křivánek, 2013)

Další možností podání výpovědi z pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je právo vypovědět pracovní poměr na základě hrubého porušení pracovní kázně zaměstnance, jako je například požívání alkoholických nápojů a omamných látek na pracovišti.

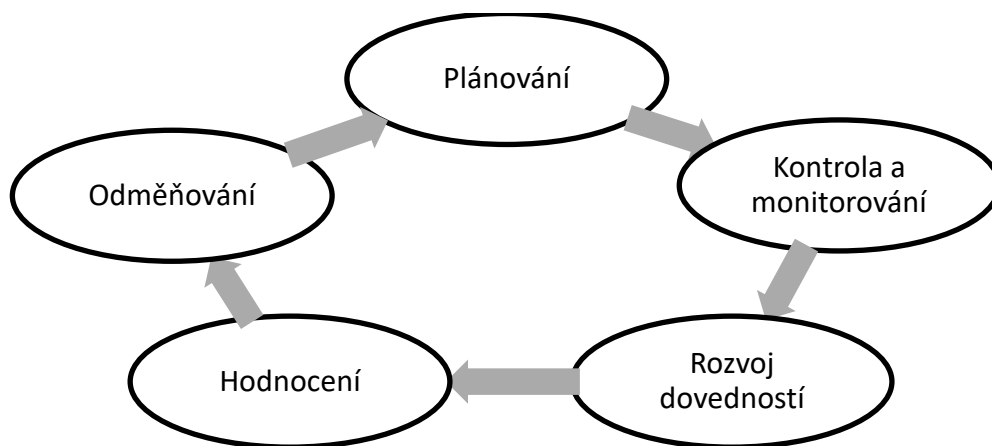
Výpověď může být podána i ze zdravotních důvodů, kdy zaměstnanec není schopen vykonávat jemu nabízenou náhradní práci a nelze proto setrvávat v pracovním poměru.

Všechny výše uvedené důvody ukončení pracovního poměru jsou uvedeny v zákoně 262/2006 Sb. dle kterého se v případě odvolání postupuje. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

3.3.2 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků spočívá v tom, že kontrolor sleduje jejich výkon a dle toho je hodnotí. Kontrolorem může být pracovník sám, nadřízený, podřízený spolupracovník či personalista. Zaměstnanci obdrží zpětnou vazbu na jejich výkon a plnění daného cíle. Kontrolor jim dokáže poradit, jak by mohli zlepšit svoji práci.

Na obrázku č. 1 lze sledovat průběh hodnocení. Nejdříve je vytvořen určitý plán, poté se plnění tohoto plánu kontroluje. V určité části probíhá rozvoj dovedností zaměstnance a podle všech dosud zmíněných kroků je pracovník hodnocen. Podle ohodnocení od personalisty může být zaměstnanec odměněn.



Obrázek 1: Koloběh hodnocení

Zdroj: (Janišová a Křivánek, 2013)

Mezi cíle hodnocení patří především zhodnocení výkonu zaměstnance vůči daným cílům a prozkoumání určité etapy práce, ve které by se měl pracovník zlepšovat. Dále je důležité, aby na základě informací ohledně výkonu pracovníka bylo naplánováno vhodné vzdělání pro zlepšení výkonu. (Janišová a Křivánek, 2013)

Na základě hodnocení se určuje zaměstnanci odměna. Tyto odměny mohou být finanční a nefinanční. Do finančních odměn se řadí plat či mzda, avšak může to být penze či peněžní ohodnocení za vykonanou práci. Za nefinanční odměny lze považovat pochvalu a uznání. (Armstrong a Taylor, 2015)

3.3.3 Motivace

Motivace pochází z latinského pojmu „movez“, což v překladu znamená pohyb. Pomocí motivace se každý člověk snaží uspokojit potřeby a přání. Jedná se o proces týkající se psychiky, který má vliv na chování. Chování lidí je také ovlivněno několika činiteli. Motivace lidí vznikne, pokud předvídají, že za určité chování dostat odměnu. Tato odměna by měla vyhovět přáním, ale i potřebám. (Doležal a kolektiv, 2016; Armstrong a Taylor, 2015)

Motivaci je možné rozdělit na tři složky, a to na:

- Směr – znázorňuje, jaký má člověk cíl
- Úsilí – co pro dosažení cíle člověk dělá
- Vytrvalost – doba, po kterou se člověk snaží dosáhnout výsledku (Armstrong a Taylor, 2015)

Motivace se může také dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace bývá u pracovníků, kteří si myslí, že právě ta práce, kterou vykonávají, je významná a pozoruhodná. Mají pocit svobody, mohou činit rozhodnutí a vzdělávat se. Tímto mohou získat kladné výsledky a dosáhnout karierního růstu.

Podle Pinka existují tři kroky k větší motivaci:

- Autonomie – zaměstnanci si vytvoří svůj úkol. Není důležitý postup splnění, ale závěry.
- Dokonalost – být při ruce pracovníkům, aby došli ke zdokonalování.
- Účel – ujasnit postup práce, ale i důvod při dávání úkolů. (Brodský, 2005)

Vnější motivace je proces, kdy se zaměstnavatel snaží motivovat zaměstnance. Jedná se jak o benefity, tak i potrestání. Mezi benefity často bývá zařazena finanční odměna, ale také různé pochvaly nebo postup na vyšší pozici. Potrestání může obsahovat předvolání k disciplinární komisi, nevyplacené pohyblivé složky mzdy či kritiku. (Armstrong a Taylor, 2015; Armstrong, 2009)

Motivace x stimulance

Motivace je propojena také se stimulací. Stimulací se rozumí mít určitou okolnost, která přichází z okolí a svým působením podněcuje člověka k dané činnosti, jednání nebo chování. Velmi často se jedná o mzdu, pracovní prostředí, benefity nebo další hmotné i nehmotné odměny.

Existuje několik forem výhod pro zaměstnance:

- Osobní jistoty – zdravotní, nemocenské či životní pojištění
- Penzijní připojištění
- Osobní potřeby – mateřská dovolená, studium, péče o dítě
- Finanční výpomoc – půjčky, možnost zakoupení produktů vlastní výroby se slevou
- Automobily s pohonnými hmotami
- Další výhody – příspěvky na stravu, služební telefon, kreditní karty. (Brodský, 2005)

3.3.4 Vzdelávání pracovníků

Vzdelávání pracovníků na pracovišti je velmi důležité jak pro podnik, tak i pro zaměstnance. Podnik své pracovníky vzdělává z několika důvodů. Jeden z důvodů je, že chce zlepšit svoji produktivitu, dalším důvodem je povinnost proškolovat zaměstnance ze zákona.

Školení může probíhat při výkonu na pracovišti, mimo výkon na pracovišti nebo prostřednictvím externího vzdělávání. (Brodský, 2005)

Jestliže organizace přijme nového zaměstnance, proškoluje ho z aktivit týkajících se jeho budoucí práce. Jedná se o neformální formu vzdělávání. Velmi často se pracovník vzdělává takovým způsobem, že ho lektoři koučují, mentorují či podstupuje školení pomocí e-learningu. (Armstrong a Taylor, 2015)

Pokud je vzdělávání pro firmu povinné, velmi často se jedná o proškolení bezpečnosti práce a požární ochrany. Zaměstnavatelé jsou povinni zabezpečit pracoviště pro pracovníky z hlediska fyzického i mentálního zdraví. Existují normy, které jsou stanoveny pro určitá odvětví. Ovšem existuje i Všeobecná služební klauzule, která zahrnuje všechna nebezpečí na pracovišti. Pracovníci mají právo, aby obdrželi informace o školení týkající se rizik na pracovišti a nebezpečných látek dle zákona 309/2006 Sb., který se zabývá vyhledáváním rizik na pracovišti. Pracovníci také mohou nahlédnout do spisů, které zaměstnavatel obdržel

od školitelů. Dle zákona 262/2006 Sb. - Zákoníku práce určuje zaměstnavatel osnovu a periodu školení zaměstnanců dle jím vydaného lhůtníku. (Zákon č. 309/2006 Sb.; Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zaměstnavatel musí zabezpečit pracoviště, ohlásit všechna zranění a poskytnout všem pracovníkům školení. Mezi důležitá proškolení je třeba započítat také seznámení se s návody výrobce k daným strojům, na kterých zaměstnanec vykonává činnost. O tomto proškolení musí být vedena evidence. (Decenzo, Robbins a Verhulst, 2015)

Pro vzdělávání zaměstnanců existuje několik metod. Vzdělávání může probíhat na pracovišti (on the job) nebo mimo pracoviště (off the job). V některých publikacích jsou též definovány metody, které se nachází na hranicích těchto dvou kategorií vzdělávání, tedy na pracovišti a mimo něj. (Brodský, 2005)

Do vzdělávání na pracovišti lze zařadit demonstrování, koučování, mentoring, rotaci práce, poradenství, asistování a pracovní porady. Mezi vzdělávání mimo pracoviště patří případová studie, hraní rolí, simulace, skupinové cvičení, nácvik asertivity, outdoor learning a assessment centre. Do metod společných na pracovišti a mimo něj náleží učení se akcí, instruktáž při práci, pověření úkolem, studium odborné literatury, e-learning a projekty. (Brodský, 2005, Superkariera, 2019)

Vzdělávání na pracovišti (on the job)

- **Demonstrování** – je metoda vzdělávání, která probíhá formou předvádění určité činnosti zaměstnancům. Tito zaměstnanci si zároveň vyzkouší činnost, kterou viděli vykonávat svého vedoucího. Demonstrování nemusí být prováděno pouze v dílnách u strojů, nýbrž i na тренаžerech a počítačích. Na počítačích může být postup znázorněn pomocí videí, která jsou popisována a vysvětlována školitelem. Tato metoda vzdělávání má však nejen svoje výhody, ale i nevýhody. Za výhodu lze považovat to, že zaměstnanec se školitelem zkouší vykonávat danou činnost sám, ale má při ruce školitele. Tímto způsobem zaměstnanec získá nové poznatky, ale i určitou zdatnost. Nevýhodou může být, že někteří zaměstnanci nemusí vidět všechny souvislosti dané problematiky jako celek, ale jednotlivé činnosti vidí odděleně. (Brodský, 2005; Koubek, 2015)
- **Koučování (coaching)** – jedná se o dlouhodobou činnost. Koučováním se rozumí, že tzv. kouč koordinuje a učí zaměstnance důležité schopnosti a znalosti, které jsou podstatné pro danou činnost. Zaměstnanec si svého kouče nemůže sám vybrat, jelikož pozice kouče je již předem dána. Velmi často je za kouče zvolen vedoucí pracovník.

Jako každá metoda vzdělávání, má i tato svoje výhody a nevýhody. Za výhodu lze považovat to, že školící se zaměstnanec dostává odezvu na svoji vykonanou práci. Další výhodou může být lepší vztah mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Nevýhodou však je, že provádění daných činností je uskutečňované ve většině případů pod velkým nátlakem vzhledem ke stanoveným cílům. (Brodský, 2005; Koubek, 2015)

- **Mentoring** – jedná se o velmi podobnou formu vzdělávání jako již výše zmíněné koučování. Velký rozdíl ale spočívá ve volbě mentora. Při koučování je kouč předem určen a pracovník si ho nemůže vybrat sám. Naopak u mentoringu si zaměstnanec sám vybere svého mentora. Tento mentor je vybrán z proškolených pracovníků. Zvolená osoba musí souhlasit, že chce práci mentora vykonávat. Zvolený mentor nejenže svému svěřenci pomáhá a usměrňuje ho, ale také ho podporuje v jeho pracovní dráze. Nevýhodou může být volba mentora, který zaměstnanci z určitých důvodů nevyhovuje. (Brodský, 2005; Koubek, 2015)
- **Rotace práce (cross training)** – tato metoda vzdělávání je využívána u vedoucích pracovníků, absolventů škol nebo také u nových i současných zaměstnanců. Během rotace práce je zaměstnanec překládán na různá pracoviště ve firmě. Výhoda této metody je, že pracovník získá přehled o tom, jak podnik funguje. Zároveň vidí pracovní postupy lépe propojené. Nevýhodou ovšem je, že pracovník nemusí být vždy úspěšný na každém úseku. Tento neúspěch se může výrazně projevit na jeho sebevědomí. (Brodský, 2005; Koubek, 2015)
- **Asistování** – je považováno za tradiční metodu vzdělávání. Pracovníkovi s praxí je přiřazen učící se zaměstnanec. Vzdělávaný tomuto pracovníkovi napomáhá při dosažení daných cílů, a tím se zároveň učí dané činnosti. Postupem času se stává samostatnější a zvládá vykonávat pracovní činnosti lépe. V závěru se stane plně samostatným pracovníkem, který zvládne dělat činnost sám. Výhodou je, že vzdělávaný vidí a dělá za pomoci asistenta přímo činnost, kterou bude sám provádět. Nevýhodou může být ne zcela bezchybné vykonávání dané činnosti asistentem, čímž si vzdělávaný osvojí nesprávné postupy. (Koubek, 2015)
- **Pracovní porady** – jedná se o neformální metodu. Pracovní porady jsou velmi užitečnou metodou. Pracovníci, kteří se jich účastní, získají informace nejen o své pracovní pozici, ale také o celém podniku. Na poradách účastníci řeší problémy, které nastaly, ale také získané úspěchy. Výhodou je, že účastníci získají znalosti od sebe

navzájem, vyjádří své názory na problém. Za nevýhodu je považován čas, během něhož se porada bude konat. Pokud porada probíhá v pracovní době, naruší se pracovní činnost účastníků. Jestliže se porada koná mimo pracovní dobu, vzniká riziko neúčasti zaměstnanců, nebo úsilí o co nejkratší trvání porady. (Koubek, 2015, Managementmania, 2011b)

Vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

- **Případová studie** – tato metoda vzdělávání se především využívá u manažerů a liniových vedoucích. V této případové metodě jde především o objasnění a rozebrání určitého problému ve firmě, který se může týkat jak jedné specializované části firmy, tak i celé firmy. Jedná se o problémy, které již v minulosti byly zjištěny, ale i o ty, které se mohou dostavit. Výhodou může být rozvoj myšlení a schopnost vyřešit daný problém. Nevýhodou je, že může docházet k nepřipravenosti nebo též k nedostatečnému projednávání a řešení problémů. (Brodský, 2005; Koubek, 2015)
- **Hraní rolí** – během této metody si zaměstnanci zkoušejí určité role, v nichž se v daném prostředí a okamžiku nachází. Účastníci mají za cíl vyřešit určitý problém, který se týká role, jež jim byla přiřazena. Tato metoda se využívá u pracovníků, kteří komunikují se zákazníky, řeší nákup a prodej, mají na starost přijímací pohovory, ale je též vhodná pro vedoucí. Za výhodu lze považovat, že zaměstnanci řeší daný problém sami a zároveň zjistí, jakým způsobem by měli v dané situaci reagovat. Avšak nevýhodou je časová náročnost na organizaci hraní rolí. (Brodský, 2005; Koubek, 2015)
- **Simulace** – jedná se o propojení výše zmíněné případové studie a hraní rolí. Rozdílem je, že se získané znalosti praktikují v praxi. Je vhodná hlavně pro vedoucí pracovníky, kteří se snaží najít východisko z problému v obvyklé situaci. Ve většině případů se začínají řešit nejprve jednoduché situace a teprve časem se přejde k obtížným situacím. Výhodou je, že absolvent tohoto školení se naučí učinit správná rozhodnutí a dojednat dané situace. (Brodský, 2005; Koubek, 2015)
- **Skupinové cvičení (workshop)** – tato metoda je velmi podobná již zmíněné případové studii. Všichni účastníci studují určitou překážku a snaží se ji společně vyřešit. Za pomoci této metody účastníci zjistí, jak pracovat ve skupině. Výhodou je, že účastníci navrhnou možnost, jak vyřešit problém. Během cvičení bývá navrženo více nápadů k jednomu problému. Nevýhodou je to, že účastníci, kteří nemají

zkušenosti s řešením podobného problému, se nemohou dostatečně zapojovat. (Brodský, 2005; Koubek, 2015; Superkariera, 2019)

- **Nácvik asertivity** – tento způsob vzdělávání má za cíl naučit účastníky správně sdělovat své nápady a názory, přesvědčení, pocity, ale také prosby. Nácvik asertivity je využíván také u simulace a hraní rolí. Při nácviku se může použít dotazník, který znázorní dané případy, přičemž účastníci využívají své sebevědomí. (Brodský, 2005; Koubek, 2015)

Vzdělání, které lze uplatnit jak na pracovišti, tak i mimo něj

- **Učení se akcí** – je vhodné pro vzdělávání na manažerských pozicích. Manažeři se rozdělí do několika oddílů. Každý oddíl se snaží najít řešení určité problematiky za přítomnosti cvičitele. Cílem je správně rozpoznat, kde jednotliví účastníci chybují. (Brodský, 2005)
- **Instruktaž při výkonu práce** – je nejpoužívanější metoda. Tento způsob vzdělávání je především určen pro nové zaměstnance. Pracovník, který má s daným postupem praktické zkušenosti, předvádí proces, a nový zaměstnanec se ho snaží opakovat. Nejprve musí být oba účastníci připraveni k předvedení instrukce. Poté zkušený pracovník znázorní a popíše postup. Tento proces se opakuje. Následně si nový pracovník postup sám zkouší a samostatně provádí výkon, čímž získává další znalosti a dovednosti. Tímto způsobem se zaměstnanec naučí správný pracovní postup a může být okamžitě uveden do praxe. Tato metoda je vhodná především pro jednoduché procesy. (Brodský, 2005; Koubek, 2015)
- **Pověření úkolem** – Tato metoda je uskutečňována mimo pracoviště. Pracovník dostane pokyn, že má vykonat určitý úkol. Během vykonávání zadaného úkolu je pozorován, jak si při jeho plnění počíná. Většinou je pracovník pověřen úkolem na konci vzdělávání. Tento způsob se často využívá u řídicích pracovníků. Za výhodu je považována samostatnost při řídicích procesech, kdy pracovník zároveň získá cenné znalosti. Nevýhodou samozřejmě může být neúspěch pracovníka během plnění úkolu. V důsledku neúspěchu si pracovník může přestat věřit a zároveň může ztratit důvěru svých vedoucích. (Koubek, 2015; Managementmania, 2011a)
- **Studium odborné literatury** – touto metodou je dosaženo získání nových znalostí, které se týkají pracovních postupů jednotlivých zaměstnanců. Může se jednat o odbornou literaturu nebo studijní program. Toto vzdělání nemusí probíhat pouze na pracovišti, ale i mimo něj. (Brodský, 2005)

- **Projekty** – cílem projektů je, aby účastníci co nejpodrobněji vytvořili projekty, které jim zadal lektor. (Brodský, 2005)

Nové metody vzdělávání

- **E-learning** – jedná se o metodu vzdělávání, které probíhá jak na pracovišti, tak i mimo něj. Pomocí této metody si zaměstnanci mohou vyzkoušet naprogramovanou situaci. Mohou se vzdělávat audiem, videi nebo pomocí prezentace s grafy a obrázky. Dále mohou absolvovat kurzy, buď sami nebo hromadně. Pokud jsou zaměstnanci ve stejný čas, ovšem každý jiném pracovišti, připojeni do stejného kurzu, může být zahájeno vzdělávání přes počítač. (Armstrong, 2009; Hroník, 2007; Koubek, 2015)
- **Outdoor learning (učení hrou)** – tato metoda je uplatňována mimo pracoviště. Učení hrou má za cíl naučit hlavně nové pracovníky vzájemné spolupráci. Z tohoto důvodu jsou účastníci postaveni do takových situací, ve kterých musí věřit svým kolegům. Pracovníci mají za úkol např. lezení po skalách nebo také jízdu na nafukovacích člunech. V současné době je tato metoda velmi populární. Výhodami jsou spolupráce s kolegy a zlepšení se např. v manažerských dovednostech. Za nevýhodu lze považovat, že manažeři nechtějí podstupovat tyto činnosti, jelikož nemají o takovéto aktivity zájem a mají strach, že se před ostatními ztrapní. (Brodský, 2005; Koubek, 2015)
- **Assessment centre** – jedná se o moderní vzdělávací metodu, která se používá mimo pracoviště. Tato metoda je využívána především pro manažery. Všichni, kteří se účastní tohoto vzdělávání, musí vyřešit dané situace, které jsou vybírány pomocí počítače. Tyto vyřešené překážky opět vyhodnotí počítač dle předem naprogramovaných vhodných řešení. Zaměstnanec může porovnat vlastní východisko s optimálním. Výhodou je, že uchazeč získává určité vědomosti a při řešení problémů zjistí, jak se zbavit stresu. Tato metoda je však náročná na výbavu. (Koubek, 2015)
- **Poradenství (counselling)** – tato metoda se řadí k nejnovějším způsobům vzdělávání. Poradenství znamená radit se a mít vzájemný vliv, jenž zlepší daný vztah mezi školitelem a zaměstnancem, nebo také mezi pracovníkem a vedoucím pracovníkem. Výhodou je, že zaměstnanec navrhuje své nápady, jak daný problém vyřešit. Tímto dochází ke zpětné vazbě mezi pracovníkem a vedoucím pracovníkem. Za nevýhodu lze považovat možnost zvolení školitelů a vedoucích, kteří v této metodě nevidí zalíbení. (Koubek, 2015)

3.4 Legislativa

Jako v každém oboru, tak i v personalistice musí být dodržována určitá legislativa. Důležitými zákony jsou zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, GDPR a zákon č. 309/2006 Sb.

Zákoník práce

Mezi základní zákony lze zařadit zákoník práce. V zákoníku práce, resp. V zákonu č. 262/2006 Sb., personalisté mohou nalézt informace týkající se pracovního poměru, pracovní doby, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, odměňování, dovolených, ale také záležitosti ohledně péče o zaměstnance. Zákoník práce vychází každý rok v aktualizované podobě. Tímto zákonem se musí řídit každá organizace a nesmí ho porušovat.

V zákoníku je objasněn vztah zaměstnance se zaměstnavatelem. Velmi důležité jsou § 16 a § 17 zákoníku práce. V těchto paragrafech je ujasněno rovné zacházení a problematika diskriminace na pracovišti. Jedná se o velmi vážnou problematiku, jelikož i v současné době dochází k diskriminaci. Diskriminace může být zapříčiněna několika důvody. Často se jedná o pohlaví, sexuální orientaci, rasový původ, jazyk, rod, náboženství, ale také věk pracovníka. V části týkající se pracovního poměru jsou popsány druhy a způsoby uzavírání smluv a ukončování pracovních poměrů. Je zde i zmínka o odstupném.

V zákoníku práce je také stanoveno, že periodu a osnovu školení si určí sám zaměstnavatel, a to podle lhůtníků, který sám vydal. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Zákon o zaměstnanosti

Dalším důležitým zákonem je zákon o zaměstnanosti, resp. zákon č. 435/2004 Sb. V tomto zákonu lze nalézt informace o zprostředkování zaměstnání, kontrolních činnostech, politice zaměstnanosti a dále jakým způsobem zaměstnávat pracovníky z ciziny nebo se zdravotním postižením. (Zákon č. 435/2004 Sb.)

Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR)

V současné době je velmi důležitý význam nařízení o ochraně osobních údajů, které se zabývá ochranou osobních údajů jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnavatel má za povinnost tyto údaje chránit před zneužitím jinými osobami. Na základě tohoto zákona musí být všechny dokumenty, kde jsou citlivá data zaměstnanců chráněna v uzamčených skříních nebo místnostech, kam má přístup pouze osoba pověřená.

Zaměstnanec musí schválit, že souhlasí s jejich používáním. Toto platí v současné době především pro lektory, instruktory a osoby, které provádějí lektorské činnosti. Tito musí

s firmou, pro kterou pracují, podepsat smlouvu o GDPR, o zachování mlčenlivosti a nešíření těchto údajů mimo své potřeby a potřeby školené firmy. V současné době většina firem při svých školeních nepožaduje po zaměstnancích data narození ani rodná čísla, ale pouze jejich jména a příjmení, která se zapisují do prezenčních listin. (GDPR obecné nařízení)

Zákon č. 309/2006 Sb.

Zákon č. 309/2006 Sb. obsahuje nezbytnosti týkající se BOZP. Tento zákon se zabývá riziky na pracovišti a mimo něj. Každá organizace musí mít vypracovaný dokument dle zákona 309/2006 Sb. vyhledávání rizik při práci na jednotlivých pracovištích a na jednotlivé stroje. (Zákon č. 309/2006 Sb.)

Ústava

Nejvyšším právním předpisem ČR zákon č. 1/1993 sb. – Ústava ČR. V tomto zákoně se uvádí, že každý občan ČR má právo na práci a je chráněn před nezaměstnaností. Část Ústavy je věnována Listině základních práv a svobod. V této části je zmíněno že: „Každý má právo na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, jakož i právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost“. (Zákon č. 1/1993 Sb.)

4 SPOLEČNOST ABC

Tato kapitola bakalářské práce se zabývá základními informacemi, které se týkají personálního plánování a personalistikou, jejíž součástí je vzdělávání ve společnosti ABC.

4.1 Historie společnosti ABC

Společnost ABC vznikla spojením japonské společnosti A a britské společnosti B. Svoji činnost začala v roce 2005 na Kolínsku, kde se nachází jediná provozovna v České republice.

Společnost A

Společnost A začala obchodovat v roce 1876, avšak v ocelářském a strojírenském průmyslu začala působit až ve 30. letech 20. století. Pro podnik je tato průmyslová oblast velmi významná.

V současnosti se podnik specializuje na hornictví a obchodování se surovinami, ale také se v poslední době zabývá obnovitelnými zdroji, zemědělstvím a zdravotnictvím. Nyní má společnost 136 kanceláří v 66 zemích po celém světě. Zároveň je vlastníkem 472 přidružených a dceřiných organizací, mezi které patří i společnost ABC

Společnost B

Společnost zahájila svoji činnost v roce 1820. Jednalo se o železářský podnik. Během 19. století se podnik snažil rozšířit své služby o skladování železa a oceli, obchodování a výrobu plechu.

V roce 1951 se podnik stal společností s ručením omezeným. V průběhu 60. let se společnost rozrůstala.

V roce 1988 společnost A společně se společností B podepsaly smlouvu, díky níž vznikl nový podnik ABC. Sídlo podniku ABC se nachází v České republice. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

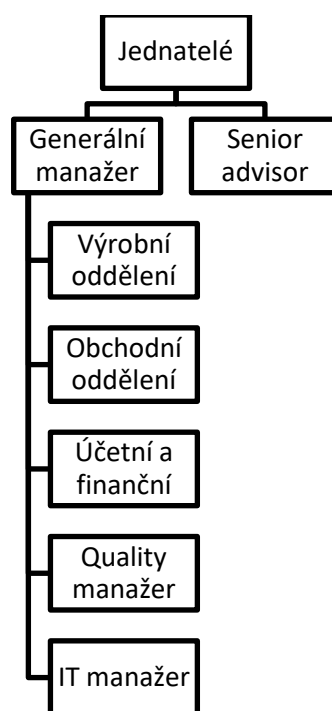
4.2 Základní informace

Organizace ABC se věnuje činnosti týkající se příčného a podélného dělení plechů pro automobilový, spotřební, potravinářský průmysl a pro všeobecné strojírenství. Společnost využívá ve své činnosti všechny druhy oceli. Např. na nárazníky je nejvhodnější vysokopevnostní ocel a na výfukové systémy nerezové materiály. Pro potravinářský průmysl vyrábí plech, který je dále zpracován jako zavařovací víčka.

V současné době společnost zaměstnává 120 zaměstnanců, tudíž lze tuto společnost zařadit mezi střední podniky. Ve společnosti pracuje 34 technicko-hospodářských pracovníků (THP). Podnik se dle CZ-NACE 24.10 řadí do oboru Výroba surového železa, oceli a feroslitin, plochých výrobků (kromě pásy za studena), tváření výrobků za tepla. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

4.3 Řízení lidských zdrojů

O řízení lidských zdrojů se v této společnosti stará personální oddělení. V podniku existuje liniově-štabní organizační struktura, která je znázorněna na obrázku č. 2 Na vrcholu této struktury stojí dva jednatele, kteří pocházejí z Japonska a Velké Británie. Těmto jednatelům jsou podřízeni generální manažer spolu se senior adviseem. Generálnímu manažerovi podléhají manažeři jednotlivých oddělení.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti ABC

Zdroj: (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

Prvním oddělením je výrobní oddělení. Výrobní oddělení se zabývá výrobními procesy ve společnosti, tedy jakým způsobem se bude zakázka vyrábět nebo na jakých strojích bude výroba probíhat. V čele tohoto oddělení stojí Operation Manager. Pod Operation Managerem stojí jeden Lean Process Engineer, jeden H&S&E Manager (bezpečnostní technik), jeden plánovač výroby, tři Works Supervisoři a jeden Supervisor pro údržbu. Tito zmínění Supervisoři mají pod sebou mistry jednotlivých linek, mistry skladu, ale také vedoucí údržby.

Pod mistry linek a skladu jsou jejich zástupci a operátoři. Údržbáři jsou zodpovědní vedoucímu údržby a Supervisoru.

Dalším oddělením je obchodní oddělení, které má na starost komunikaci s dodavateli a odběrateli, přijímání zakázek, ale také dopravu. V čele obchodního oddělení je Commercial Manager. Tomuto manažerovi je podřízen jeden nákupčí vstupního materiálu, osm obchodníků a jeden dispečer dopravy.

Ve společnosti ABC rovněž funguje účetní a finanční oddělení. V čele stojí Accountant Manager. Pod Accountant Managerem se nachází dvě účetní, jedna fakturantka / referentka majetku, jeden nákupčí nevýrobního materiálu se skladovým kontrolorem, jedna personalistka a jedna mzdová účetní.

Společnost ABC má také Quality Managera, který dohlíží na dodržování požadované kvality výrobků. Pod Quality Managerem je jeden kvalitář a další kvalitář / metrolog. Posledním oddělením je IT Manager, který má na starost veškeré práce týkající se IT systémů, které jsou ve firmě využívány. Pod IT Managerem je pouze jeden IT technik. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

4.3.1 Mobilita

Pokud se jedná o mobilitu, společnost ABC využívá horizontální, ale také vertikální mobilitu. Vertikální mobilita znamená povýšení na určitou pozici nebo naopak ztrátu dané pozice. U horizontální mobility se jedná o přesunutí pracovníka z jedné pozice na druhou, která má ovšem stejné zaměření. Tuto horizontální mobilitu lze v této společnosti upřesnit jako lokální, kde se jedná o převod pracovníka ze stávajícího oddělení do jiného oddělení. S přesuny, které se týkají horizontální mobility musí, oslovený pracovník souhlasit. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

4.3.2 Adaptace nových pracovníků

V podniku je používána jak sociální, tak i pracovní adaptace nových pracovníků. Pracovní adaptací se rozumí seznámení nového zaměstnance s tím, jak společnost ABC funguje, co jakým způsobem vyrábí. Sociální adaptace ve společnosti probíhá tak, že se nový pracovník začlení mezi současné pracovníky. S tímto začleněním napomáhá nejen vedoucí pracovník, ale i ostatní pracovníci z oddělení, kam nový zaměstnanec nastoupí. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

4.4 Personální plánování

Společnost ABC využívá personální plánování. Mezi nejdůležitější plány patří finanční plány, které se vytváří na základě předpovědi, ale také podle nasmlouvaných zakázek od zákazníků. Dále jsou sestavovány plány přijímání nových zaměstnanců, obsazování pozic, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců.

Podnik v současné době nemá plán propouštění zaměstnanců, ovšem během finanční krize v roce 2008 byl nucen takovýto plán vytvořit.

Všechny plány této společnosti jsou plány strategickými. Práce je analyzována top managementem, a to podle přijatých zakázek. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

4.4.1 Přijímací řízení

Společnost ABC v současnosti přijímá nové pracovníky nejen do obchodního oddělení, ale také do výrobního oddělení. Jelikož organizace nyní staví novou lakovací halu, hledá zaměstnance i do této nové výroby.

Do obchodního oddělení potřebují takového pracovníka, který by se zabýval následujícími činnostmi: nákupem a pravidelným zajišťováním spotřebního materiálu, vytvářením objednávek, příjemek a výdejek, komunikací s dodavateli, ale také správou vozového parku, interní archivací dokladů a administrativou.

Podnik využívá dvoukolové přijímací řízení. Zájemce má nejdříve povinnost zaslat svůj životopis s pravdivými údaji. Na základě životopisu se podnik rozhodne, zda by mohl tento zájemce danou práci vykonávat. V kladném případě následuje pozvání uchazeče k přijímacímu pohovoru.

V prvním kole probíhá pohovor s personalistkou. Pokud se jedná o kancelářskou pozici, musí uchazeč absolvovat krátký rozhovor také v anglickém jazyce a prokázat znalosti a dovednosti s počítačovým systémem Excel. Jestliže na pohovor přijde uchazeč o práci ve výrobě, musí kromě pohovoru vyplnit matematicko-logický test, který prověří, jak dotyčný zvládá výpočty, které jsou pro přesnost dělení plechů velmi důležité, jelikož každá odchylka, byť i o milimetr, je nežádoucí. Testové úlohy jsou zaměřeny na zjištění, např. zda uchazeč dokáže vypočítat délky stran lichoběžníku a jeho úhly. Tytéž výpočty se týkají i ostatních geometrických tvarů. Dalším příkladem, který se může v testu objevit, je výpočet délky přímky, a to pomocí měřítka, které nezačíná číslicí nula. Těmito způsoby se zjistí, zda je uchazeč vhodným kandidátem do výroby.

Ve druhém kole probíhá prohlídka výrobní haly, během níž se diskutuje o konkrétní výrobní lince. Díky této exkurzi uchazeč zjistí, zda chce tuto práci skutečně vykonávat. Tyto prohlídky byla společnost nucena zařadit do přijímacího řízení, jelikož se v minulosti stávalo, že po určité době pracovníci zjistili, že nejsou schopni danou práci vykonávat, protože mají strach ze strojů a jeřábů, které přemísťují materiál (tzn. velké plechové svitky) v poměrně vysokých polohách.

Společnost neprovádí přijímací řízení pomocí dotazníků, telefonického pohovoru ani nevyžaduje psychologické testy. Také nejsou hodnoceny praktické dovednosti, protože podnik za pomoci vedoucích pracovníků a mistrů budoucí zaměstnance podrobně seznámí se všemi výrobními procesy, které bude vykonávat, a poskytne jim řádné proškolení. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

4.5 Personalistika

Do personalistiky ve společnosti ABC lze zařadit odměňování a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání, personální controlling, pracovní podmínky a také podnikovou komunikaci. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

4.5.1 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení probíhá za pomoci přímých nadřízených, kteří hodnotí pracovníky společnosti. Ve společnosti je praktikován kvantitativní i kvalitativní přístup. Hodnocení je často prováděno pomocí norem a standardů. Společnost provádí pravidelné hodnocení, které se uskutečňuje v pravidelných intervalech. Pokud se jedná o hodnocení pro přiznání prémie za splnění cílů, jedná se o měsíční interval. Hodnotící pohovor se koná pouze jednou za rok.

Zaměstnanci jsou odměňováni na základě výsledků jejich práce. Ve výrobě je hodnocena a odměňována celá směna. Pokud směna chce získat odměny, musí splňovat určité cíle. Mezi hlavní cíle patří dodržení kvality, splnění určitého počtu vyrobených výrobků, dodržování bezpečnosti práce a pořádek na pracovišti. Pokud jsou dodrženy tyto cíle, má celá směna nárok na měsíční prémii, a to až do výše 10 % z hrubé mzdy.

Zaměstnanci jsou však hodnoceni a odměňováni nejen jako celek, ale také individuálně. Pokud je zaměstnanec nemocný a jeho docházka je nižší než 75 % řádné pracovní doby, nemá nárok na žádný bonus za daný měsíc. Nově společnost zavedla docházkový bonus. Tento bonus je možné získat každý měsíc. Zaměstnanec ho obdrží tehdy, pokud je měsíc bez pracovní neschopnosti, nenavštívil lékaře v pracovní době ani nevyužil ošetrovací zařízení.

Tímto podnik chce apelovat na zaměstnance, aby si plánovali svá vyšetření mimo pracovní dobu.

Mezi další odměny, které podnik poskytuje, patří třináctý plat (roční odměna), stravenky, připojištění, pochvaly, vánoční večírky, family day, odkup zboží a služeb, ale také vzdělávání a profesní růst. Zaměstnanci také mohou být odměněni při příležitosti jejich svatby, narození dítěte a doporučení nového zaměstnance. Dále jsou odměňováni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 5, 10 nebo 15 let. Ve společnosti se rovněž vyskytl případ sociální výpomoci rodině zaměstnance, který zemřel. Pracovníci mohou rovněž využít výhodnou firemní půjčku bez úroků. Podnik během loňského zimního období poprvé rozdával zaměstnancům vitamínové balíčky. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

4.5.2 Vzdělávání pracovníků

Společnost ABC organizuje pravidelné vzdělávání svých pracovníků. Podnik využívá vzdělávání způsobem „on the job“ (na pracovišti) a „off the job“ (mimo pracoviště). Mezi hlavní témata vzdělávání, které je v organizaci prováděno, patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) a požární ochrana (PO). Dalšími velmi důležitými školeními jsou školení na obsluhu jeřábů, vazačů, vysokozdvížných vozíků a proškolení řidičů referentských vozů. Podnik zařizuje také školení lešenářů, zaměstnanců pracujících s pilami, ale firma má k dispozici také školení kvality. Vybraní zaměstnanci, jako jsou například mistři, mohou být proškoleni na práci ve výškách. Dalším neméně důležitým školením je seznámení se standardy operačních systémů na pracovišti.

Provádí se jak vstupní školení, tak i periodické. Každé z těchto školení je platné pouze na určitou dobu. Po uplynutí této doby musí dojít k přeškolení zaměstnanců. Školení na jeřáby, vazače a vysokozdvížné vozíky probíhá jednou za rok. Tato školení na uvedené stroje musí podstoupit všichni pracovníci ve výrobním oddělení. Jednou ročně probíhá také proškolení hlídky požární ochrany a první pomoci. Dalším velmi důležitým školením, kterého se musí zúčastnit všichni pracovníci ve firmě, tedy jak z výroby, tak i z kanceláří, je problematika chemických látek. Toto školení je opět prováděno jednou za rok.

Zaměstnanci v kanceláři jsou proškolení ohledně daní, mezd, účetnictví, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale také zacházení s programem Excel. Pracovníci se rovněž učí cizí jazyky. Dále jsou určití zaměstnanci proškolení v problematice obchodních dovedností, vyjednávání, tvorby cen, kalkulací a norem kvality.

Každé školení probíhá jinou formou. Školení na jeřáby, vysokozdvížné vozíky, vazače nebo na požární ochranu jsou prováděna nejen ústní formou, ale i praktickou výukou. Školitel

na vysokozdvížné vozíky, vazače a jeřáby používá ke svému školení ukázková videa, kde je znázorněno špatné zacházení s těmito stroji. Na těchto videích školitel zaměstnancům vysvětlí, co bylo špatně provedeno, a řekne, jak to má být správně. Během školení mohou zaměstnanci klást školiteli otázky. Během tohoto školení se zaměstnanci podepisují na prezenční listinu. Naopak v rámci jiných školení, jako je BOZP, lešenáři, problematika chemických látek nebo kurzy cizích jazyků, musí zaměstnanci napsat písemný test.

Společnost ABC využívá k proškolení zaměstnanců nejen externí pracovníky, nýbrž i interní. Interní pracovník, kterého organizace zaměstnává, školí pracovníky o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Externí pracovník provádí školení o strojích, na nichž zaměstnanci pracují. Externí pracovník provádí rovněž školení požární ochrany a první pomoci. Cizí jazyky vyučují pracovníci jazykových škol nebo agentur. Externí pracovníci dochází do firmy po předchozím sjednání personalistkou.

Na základě vyhlášky 50/1978 Sb. o elektrotechnice musí být zaměstnanci seznámeni se způsobem, jak s elektrotechnikou pracovat. Vzdělání pro kancelářské pracovníky je upraveno v § 3 této vyhlášky, pro výrobní oddělení pak v §4. Tento paragraf se týká školení první pomoci, bezpečnosti a metrologie a také výrobních linek. Pro údržbáře platí § 5 až 7 výše zmíněného zákona. Během tohoto školení zaměstnanci píší odborný test.

Další školení probíhají na základě změny v legislativě. Tato školení se týkají GDPR, účtáren, personálního oddělení, mezd, ale také BOZP a PO.

O veškerá školení se stará společnost sama. Využívá program, který měsíc dopředu oznámí, jaké školení by se mělo zařídit a pro koho je určené. Tento program také sleduje narozeniny, termíny ukončení pracovní smlouvy nebo zkušební doby, nemoc nebo také insolvenční.

Pracovníci mohou také sami požádat o absolvování určitého kurzu, ovšem aby na daný kurz mohli docházet musí se dodržet následující postup:

- Zaměstnanec, který chce využít tuto možnost, má za povinnost nejprve vyplnit žádost o příslušný vzdělávací program. V této žádosti je nezbytné uvést, kdo o kurz žádá, o jaký kurz se jedná, kdy a kde bude školení probíhat. Dále musí být uvedena cena daného kurzu a především důvod, proč by ho zaměstnanec chtěl absolvovat. Tato žádost musí být následně schválena vedoucím manažerem a poté i generálním manažerem. Podmínkou této žádosti je, aby určitý kurz souvisel s pracovníkovou náplní práce ve společnosti.

Společnost ABC v květnu 2017 obdržela dotace z Evropské unie na vzdělávání zaměstnanců. Tuto dotaci může čerpat do konce října 2019. Touto dotací se financuje vzdělávání měkkých manažerských dovedností, účetních a právních norem. Dotace je také určena pro technické a jiné odborné vzdělávání, jako je např. obecné a specializované IT. Avšak na výuku cizích jazyků se nevztahuje. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

Služební cesty

Mezi vzdělávání zaměstnanců lze zařadit také tzv. vzdělávací služební cesty. Tyto speciální služební cesty jsou podnikány především do závodu B, který se nachází ve Velké Británii. Jejich účelem je získání nových poznatků, dovedností a zkušeností přímo na konkrétním pracovišti. Těchto cest se účastní hlavně mistři a bezpečnostní technik. Bezpečnostní technik se setkává s pracovníky, zastávající v jiném závodě tutéž funkci, přičemž probírají současná bezpečnostní opatření a diskutují o tomto tématu. Cílem je dosažení stejných bezpečnostních podmínek v obou závodech. Těchto cest se zúčastňují nejen podřízení pracovníci, ale také management.

Pracovníci, kteří absolvovali takovou služební cestu, předávají získané informace společnosti ABC. Tyto poznatky jsou předávány formou interních školení nebo meetingů. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

Cizí jazyky

Jelikož zaměstnanci při plnění svých pracovních povinností rovněž navštěvují ústředí firmy, které se nachází ve Velké Británii, je velmi důležité, aby se uměli dorozumět. Z tohoto důvodu společnost zařizuje výuku cizích jazyků. Dalším důvodem, proč podnik tuto výuku organizuje, je nutnost komunikace zaměstnanců s obchodními odděleními dodavatelů, kteří jsou většinou ze zahraničí. Neméně důležitá je komunikace s dceřinými společnostmi, které se nachází po celém světě. Organizace zajišťuje výuku anglického jazyka a německého jazyka. Během těchto jazykových kurzů zaměstnanci píší testy, které ověří jazykové dovednosti a schopnost aplikace cizího jazyka v každodenních situacích.

Tento druh školení je velmi důležitý pro pracovníky, kteří pracují na kancelářských pozicích. Tito lidé zařizují objednávky, ale také se pomocí e-mailové komunikace domlouvají s pracovníky z jiných zemí. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

Referentské školení řidičů

Společnost má povinnost provádět referentské školení řidičů. Toto školení je určeno pro referenty obchodního oddělení, údržbáře, management, mistry, manažera kvality,

bezpečnostního technika, ale rovněž pro zaměstnance zabývající se nákupem spotřebního materiálu.

Management a mistři musí být proškoleni pro případ nutnosti dopravy zraněného do nemocnice či jiné naléhavé případy. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

Školení týkající se obsluhy strojů

Zaměstnanci pracující na speciálních strojích musí být pečlivě seznámeni s návodem výrobce. Tento návod obsahuje pokyny pro opravu, manipulaci, ale též údržbu. Ve společnosti se nachází tzv. „zaškolovací kolegové“. Jednotliví pracovníci mají svého zaškolovacího kolegu, který je zároveň garantem školení po celou dobu jeho průběhu. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

Další vzdělávání ve společnosti ABC

Společnost nezajišťuje pouze výše zmíněná školení, nýbrž i další odborná vzdělávání. Tato vzdělávání se týkají manažerů. Školení probíhá podle potřeby dané pracovní pozice. Mezi neméně důležitá vzdělávání patří informační technologie. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

Metody vzdělávání

Organizace ABC využívá mnoho metod k zajištění řádného proškolení zaměstnanců. Uplatňované metody se řadí mezi tradiční, ale i nové. V následujících bodech jsou zmíněny metody, které se ve společnosti aplikují:

- Demonstrování ve firmě probíhá formou předvádění činnosti pracovníkovi, který si zároveň danou praktiku vyzkouší. Tato metoda je uplatňována především u nových pracovníků.
- Koučováním se v organizaci rozumí přidělení kouče učícímu se zaměstnanci. Koučem bývá vedoucí pracovník.
- Rotace práce je zde uplatňována ne zcela typickým způsobem. Ve společnosti probíhá tak, že si zaměstnanci zkusí činnost pouze na určité lince, kde budou pracovat. Pracovník si tedy nezkusí všechny pracovní postupy, které jsou ve firmě ABC.
- Asistování probíhá tak, že zkušenému pracovníkovi pomáhá nový kolega. Tímto způsobem získává cenné a důležité informace o postupu práce. Tento nový pracovník se časem stane velmi efektivním článkem společnosti.

- Skupinová cvičení probíhají, ovšem jsou propojena s pracovními poradami. Během cvičení se snaží zaměstnanci vyřešit určitou situaci.
- Hraní rolí je provozováno pouze na manažerských školeních. Manažeři si zkouší reakce na určité situace, např. přijímací pohovor či komunikace s potenciálními zákazníky.
- Instruktaž při výkonu práce je prováděna u nových pracovníků. Zkušený pracovník předvádí a vysvětluje vykonávanou práci novému pracovníkovi, který se to snaží napodobit.
- Studium odborné literatury využívají pracovníci zabývající se daněmi, účetnictvím a mzdami. Odbornou literaturou se musí zabývat pravidelně, protože každý rok se provádí aktualizace zákonů, vyhlášek a nařízeních.
- E-learning je především určen pro zaměstnance pracující s daněmi a účetnictvím. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

4.5.3 Personální controlling

Společnost ABC je nucena používat personální controlling, protože zaměstnává více než sto pracovníků. Nejčastěji používaným personálním controllingem v podniku je produktivita.

Podnik vede adresář s kontakty svých odběratelů i dodavatelů. Tento adresář není vytvářen v Excelu nebo SAPu, ovšem ani v papírové kartotéce. Společnost využívá program, který se jmenuje Navision. Tento program je velmi podobný počítačovému programu SAP. V Navision zaměstnanci mohou najít dodavatele, odběratele, kontakty, ale také objednávky. Společnost však nevyužívá pouze tento počítačový program, nýbrž i jiný. Další program se nazývá TARGET 2100. Využívá ho personalistka a mzdová účetní. Tento program je rovněž využíván pro již zmíněná vzdělávání, jelikož upozorňuje, kdy platnost příslušného druhu školení končí. V případě BOZP platnost končí vždy po uplynutí jednoho roku. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

4.5.4 Pracovní podmínky

Veškeré pracovní podmínky jsou upravovány platnou legislativou. Společnost ABC nepraktikuje kolektivní vyjednávání, a z tohoto důvodu se v podniku neprovádějí vyjednávání týkající se pracovních podmínek ani výše mezd. Avšak společnost předkládá zaměstnancům k vyplnění dotazníky, ze kterých vyplyne, s čím jsou spokojeni a s čím nespokojeni. Na základě těchto výsledků se vedoucí pracovníci zabývající se danou problematikou snaží

zlepšit pracovní podmínky, aby byli zaměstnanci spokojeni a neměli potřebu opustit pozici ve společnosti ABC.

V závodě na Kolínsku je praktikováno několik druhů směn. Je zde využíván jednosměnný provoz, dvousměnný provoz, třisměnný provoz, ale také nepřetržitý provoz. Nepřetržitý provoz činí dvanáct hodin, tedy jedenáct a půl čistého pracovního času. Ostatní směny činí 7,5 hodin čistého pracovního času. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

4.5.5 Firemní komunikace

Společnost ABC využívá několik forem interní i externí komunikace. Nejčastěji používaná komunikace je interní. Vnitropodniková komunikace je velmi důležitá, protože zaměstnanci musí mezi sebou komunikovat a probírat záležitosti, které se týkají pracovních procesů, ale také situace, při nichž dojde na pracovišti k nějaké nehodě či vznikne nepředvídaný problém.

Pracovníci z kanceláří se účastní jednou za tři měsíce porady IMS (integrováný management systém), kde jsou seznámeni s plány a informováni o budoucích zakázkách. Jednou za měsíc se koná General Meeting, který je určený především pro pracovníky z výroby, ovšem mohou se zúčastnit i pracovníci z kanceláří. Při General Meetingu jsou pracovníci informováni o tom, kdo z podniku odešel, nastoupil, kolik se vyrobilo, do jaké míry probíhá výroba v souladu s plněním a co se plánuje do budoucna. Zaměstnanci samozřejmě mohou pokládat dotazy.

Mezi nejčastěji využívanou komunikací ve společnosti patří ústní komunikace, která je pro firmu důležitá při řešení problémů a dotazů. Dále je využíván e-mail, jehož prostřednictvím se domlouvají manažeři odlišných odvětví. E-mailová komunikace probíhá rovněž mezi pracovníky kanceláří a výrobní haly. E-mailem se řeší velmi podstatné věci, například pokud nastanou problémy s kvalitou výroby. E-mailovou adresu však nemají všichni zaměstnanci, jelikož pracovníci z výroby se k počítači během pracovní doby nedostanou. E-mailovou komunikací ve výrobě zajišťují mistři a vedoucí pracovníci.

Dalším způsobem vnitropodnikové komunikace je SKYPE, který podnik využívá. Společnost ABC má také svůj INTRANET, kde mohou zaměstnanci najít směrnice, standardy a operativní směrnice (výrobní směrnice, bezpečnostní směrnice). Pro tento podnik je velmi důležité, aby komunikoval online formou, protože musí být v kontaktu se svými dodavateli, kteří jsou převážně ze zahraničí, s odběrateli, jinými závody, ale také se státními institucemi, jako je např. finanční úřad, sociální správa a zdravotní pojišťovna.

Jestliže chce společnost oznámit konání firemní akce, využívá několik způsobů. Často je používána forma ústního sdělení, e-mail, nástěnky, ale v závodě je též několik televizí, kde se promítají důležité události. Tyto zmíněné způsoby komunikace se využívají vždy v případě potřeby. Pravidelně jsou v televizi vysvětlovány např. zásady BOZP, informace o dotacích na vzdělávání atd.

Ve společnosti se konají také pracovní porady. Na těchto poradách se diskutuje o splnění naplánovaných cílů, o průběhu dané zakázky, rozpočtu podniku, ale také o tom, jakým směrem se bude společnost vyvíjet. Jedná se i o tom, jestli společnost bude či nebude zavádět nové technologie. Porady se ve společnosti konají buď jednou za týden, kdy se jedná o krátkou poradu managementu, nebo jednou za měsíc. V tomto případě jde o Management Meeting. Management Meeting probíhá celý den. Probírají se podobné či stejné problémy, jaké jsou projednávány na týdenních setkáních, ovšem podrobněji. Projednávání probíhá i opačným směrem, tedy že to, co se prodiskutuje na Management Meeting, se projednává na týdenních poradách.

Ve společnosti je také využíván monitoring. Během monitoringu se sleduje spolupráce zaměstnanců, kvalita výroby, jak a s jakým nasazením zaměstnanci pracují. Také jsou sledovány vztahy mezi spolupracovníky, pozornost je věnována zejména vzájemné spolupráci a komunikaci mezi kolegy. (Realizuje zaměstnankyně společnosti ABC)

5 SYNTÉZA ZÍSKANÝCH POZNATKŮ

V této části bakalářské práce jsou shrnuty získané poznatky týkající se vzdělávání ve společnosti ABC. Následující tabulky znázorňují porovnání teoretických poznatků s tím, jak vzdělávání skutečně probíhá ve zvolené společnosti.

Tabulka 1: Způsoby vzdělávání

Teorie	Praxe	Porovnání teorie x praxe
<ul style="list-style-type: none">❖ vzdělávání z důvodu zlepšení produktivity❖ vzdělávání ze zákona (BOZP, PO)❖ externí a interní školitelé❖ vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště a na rozhraní	<ul style="list-style-type: none">❖ zaměstnanci absolvují všechna ze zákona určená školení, která se týkají tohoto oboru❖ společnost využívá interní, ale především externí školitele❖ většina školení probíhá přímo na pracovišti (60 % na pracovišti, 40 % externě mimo pracoviště)	<ul style="list-style-type: none">❖ společnost provádí školení velmi podobným způsobem, který je popisován v teorii❖ využívání externích a interních školitelů se shoduje plně s teorií❖ společnost využívá všechny možnosti vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 1 jsou zaznamenány způsoby vzdělávání. Je zde porovnáno, zda jsou pracovníci proškoleni pouze ze zákona, nebo také z důvodů snahy o zvýšení produktivity. Společnost ABC chce samozřejmě dosáhnout co nejvyšší produktivity. Z tohoto důvodu jsou všichni zaměstnanci proškoleni nejen na BOZP či PO, ale také na vysokozdvizné vozíky, jeřáby a další podobné stroje, které společnost používá.

Z tabulky 1 lze rovněž zjistit, zda do společnosti dochází externí školitelé, nebo jsou využíváni pouze interní lektori. V tomto bodě se praxe shoduje s teorií, jelikož společnost využívá obě možnosti. Vlastního lektora má např. bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ale na požární ochranu dojíždí externí školitel.

Posledním bodem v tabulce bylo místo výkonu vzdělávání. Existují tři možnosti, kde lze zaměstnance vzdělávat – na pracovišti, mimo něj, nebo také na rozhraní těchto dvou zmíněných možností. Ve společnosti je ze 60 % vzdělávání vykonáváno přímo na pracovišti. Pouhých 40 % vzdělávání se koná mimo pracoviště. Tento postup je volen z toho důvodu, že školení na pracovišti je efektivnější pro firmu a lektori mohou dojíždět. Ovšem některá školení jsou vykonávána pouze na externích místech.

Tabulka 2: Metody vzdělávání

Teorie	Praxe	Porovnání teorie x praxe
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Demonstrování: předvádění určité činnosti pracovníkem ❖ Mentoring: zaměstnanec si vybere svého mentora ❖ Koučování: zaměstnanci byl přidělen kouč ❖ Rotace práce: překládání na různá místa v rámci získání uceleného pohledu na společnost ❖ Pracovní porady 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Demonstrování je prováděno u nových pracovníků ❖ Mentoring není ve společnosti využíván ❖ Koučování je ve společnosti vykonáváno ❖ Rotace práce se týká pouze činností, které se zaměstnanec týká (dělník se nedostane na kancelářské pozice) ❖ Porady se uskutečňují pravidelně 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Společnost využívá metodu doporučenou teorií ❖ Rotace práce se shoduje pouze v určitých bodech. Zaměstnanec si nevyzkouší všechny pozice, které ve firmě existují. ❖ Pracovní porady jsou uskutečňovány v souladu s teoretickými poznatky

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 znázorňuje porovnání metod prováděných v praxi s teorií. Společnost ABC nemůže využívat všechny metody, proto jsou v tabulce zmíněny pouze některé příklady. Jako první je uvedeno demonstrování, kdy pracovník nejprve pozoruje vedoucího pracovníka při výkonu práce a poté si pracovní úkon sám zkusí. Tuto metodu společnost vykonává stejným způsobem, jako uvádí teorie.

Mentoring (zaměstnanec si zvolí mentora) se v podniku nevyužívá. Koučování (zaměstnanci je přidělen kouč) společnost ABC praktikuje, jelikož je to velmi vhodný způsob, jak naučit nového pracovníka dané postupy a procesy. Pokud jde o problematiku rotace práce, společnost ABC ji využívá podobně jako se uvádí v teorii. Rozdíl však spočívá v tom, že se zaměstnanci nedostanou na všechny pozice ve firmě, tedy např. dělník nemá možnost vyzkoušet pozici v kanceláři. Každý zaměstnanec si vyzkouší pouze ty činnosti, které se týkají jeho úseku.

Posledním bodem v tabulce jsou pracovní porady. Společnost je využívá v pravidelných intervalech. Jsou zde dva typy porad: krátké porady, které se vykonávají jednou za týden, a General Meeting, který je prováděn jednou za měsíc. Tyto porady se shodují s teorií.

Společnost se v převážné většině případů řídí teoretickými poznatky. Je však jisté, že nemůže uplatnit teoretická východiska ve všech bodech, jelikož konkrétní podmínky v každé firmě jsou specifické.

Tabulka 3: Nové metody vzdělávání

Teorie	Praxe	Porovnání teorie x praxe
<ul style="list-style-type: none"> ❖ E-learning: školení online formou, simulace naprogramované situace ❖ Outdoor learning: důvěra mezi pracovníky při vzájemné spolupráci ❖ Assesment centre: ukázkové situace jsou vybírány a hodnoceny počítačem ❖ Poradenství: zaměstnanec se radí se svým vedoucím a navrhuje řešení na daný problém 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ E-learning: využívají pracovníci zabývající se daněmi a mzdami ❖ Outdoor learning (učení hrou), assesment centre, poradenství: společnost ABC nevyužívá tyto metody 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Společnost využívá z moderních metod vzdělávání pouze e-learning ❖ Ve společnosti nejsou využívány jiné moderní metody vzdělávání

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 3 jsou zaznamenána porovnání nových metod vzdělávání. Společnost ABC z nových metod využívá pouze e-learning. E-learningem se vzdělávají pouze vybraní zaměstnanci. Mezi zmíněné zaměstnance patří pracovníci z účetního a finančního oddělení, kteří se zabývají daněmi a účetnictvím.

Poradenství, assesment centre ani outdoor learning společnost při vzdělávání svých zaměstnanců nevyužívá. Je to z toho důvodu, že společnost využívá jiné metody, jedná se především o tradiční metody, které jí vyhovují. Metody, které společnost ABC využívá, se jí osvědčily, a proto nemá potřebu zařazovat do svých školení jiné metody.

ZÁVĚR

Cílem práce je analyzovat vzdělávání v obchodní organizaci se zaměřením na uplatňování nových metod ve vzdělávání, metodou syntézy shrnutí získaných poznatků a v případě identifikace problémů, návrh na opatření. Tento cíl byl dle autorky naplněn.

V první kapitole se autorka zabývala managementem. Je zde popsán význam managementu a jeho tři úrovně, management jako věda a osoba manažera.

Druhá kapitola se věnuje manažerským funkcím postupným a průběžným. Podrobně je zde popsáno plánování, organizování, vedení lidí, kontrola, rozhodování, analýza a implementace. Do této kapitoly patří také personalistika, která je však detailně popsána ve třetí kapitole.

Třetí kapitolu autorka věnovala celé oblasti personalistiky. Je zde detailně popsán personalista, personální strategie a personální činnost. V personální činnosti autorka zmínila personální plánování, vytváření a analyzování pracovních míst, mobilitu, hodnocení a odměňování zaměstnanců, motivaci a pro tuto práci nejdůležitější vzdělávání. Tyto oblasti jsou podrobně rozebrány.

Čtvrtá kapitola se věnuje společnosti. Tato společnost si nepřála být jmenována z důvodu konkurence, proto je uvedena jako společnost ABC. Je zde zahrnuta především personalistika se zaměřením na vzdělávání. Ovšem je zde zmíněn i management, a především organizační struktura společnosti.

V poslední kapitole autorka porovnávala teorii s praxí vzdělávání zaměstnanců. Došla k závěru, že vzdělávání ve společnosti funguje na principech, které jsou velmi podobné těm, které udává teorie. Vyskytují se pouze malé odchylky, které se týkají metod vzdělávání. Daná společnost totiž nevyužívá všechny existující způsoby vzdělávání, ale pouze několik z nich.

Během zpracovávání bakalářské práce zpracovatelka neobjevila ve zvolené společnosti ABC žádný problém. Z tohoto důvodu nebylo navrženo žádné opatření.

Autorka během zpracování této bakalářské práce získala spoustu nových znalostí a dovedností. Dokázala si uvědomit těsné souvislosti mezi teorií a praxí a lépe pochopit problematiku managementu, především personalistiky.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11 ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009. 1088 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora JETMAROVÁ. Management. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. 105 s. ISBN 978-80-7395-857-2
- [5] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 s. ISBN 80-7194-782-2.
- [6] BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty. 8. aktualiz. vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8.
- [7] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- [8] DECENZO, David A., Stephen P. ROBBINS a Susan L. VERHULST. Fundamentals of human resource management. 12th edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, [2015]. 285 s. ISBN 978-1119032748.
- [9] DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). 356 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- [10] HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [11] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [12] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

- [13] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [14] Osobní rozhovor se zaměstnankyní společnosti ABC. Kolín. [14.3.2019].
- [15] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [16] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. 1. vydání. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. 662 s. ISBN 80-7219-014-8.

POUŽITÉ INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] GDPR (obecné nařízení): Úřad pro ochranu osobních údajů. Úřad pro ochranu osobních údajů: Titulní stránka [online]. Copyright © 2013 Úřad pro ochranu osobních údajů. Všechna práva vyhrazena. [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/gdpr/ds-3938/p1=3938>
- [2] ManagementMania.com: pověření úkolem (Task Entrust). [online]. Copyright © 2011a [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/povereni-ukolem>
- [3] ManagementMania.com: pracovní porady (Business Meetings). [online]. Copyright © 2011b [cit. 15.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pracovni-porady>
- [4] SUPERKARIERA.CZ: Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště. SUPERKARIERA.CZ Práce, brigády [online]. Copyright ©2019 KARIERA.CZ s.r.o. [cit. 08.04.2019]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>
- [5] Zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky. Zákony pro lidi: sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>
- [6] Zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod. Zákony pro lidi: sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2>
- [7] Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Zákony pro lidi: sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 1.12.2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- [8] Zákon č. 309/2006 Sb. Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zákony pro lidi: sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-309>
- [9] Zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti. Zákony pro lidi: sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Záznam o provedení školení	58
Příloha B – Ukázka testu	59

Příloha A – Záznam o provedení školení

Firma ABC	Záznam o provedení školení				
Název školení/výcviku:					
Jméno osoby/organizace provádějící školení/výcvik:					
Podpis osoby provádějící školení/výcvik:					
Datum a místo konání školení/výcviku:					
<p>Osnova školení/výcviku:</p> <p>Školení pracovníci svým podpisem potvrzují, že byli řádně seznámeni s obsahem školení k danému tématu. Znalosti byly ověřeny položením kontrolních otázek / testu.</p> <p>PREZENČNÍ LISTINA:</p>					
Jméno	Funkce	Podpis	Jméno	Funkce	Podpis

Zdroj: Interní zdroj společnosti ABC

Příloha B – Ukázka testu

Otázka 1			0638	
0683	6038	0638	0368	0386

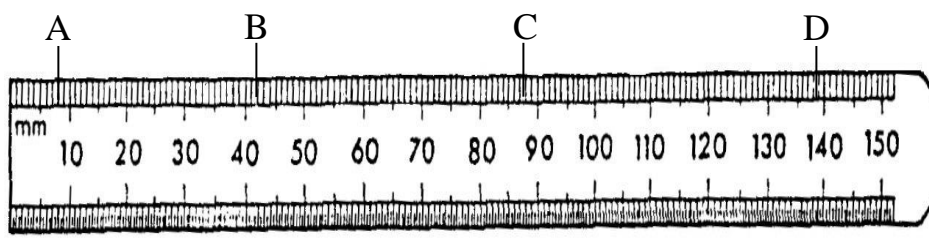
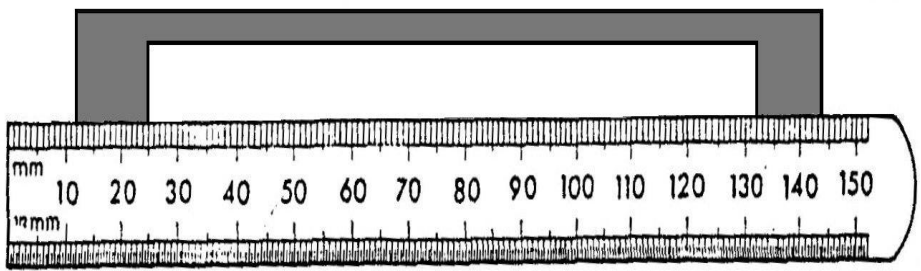
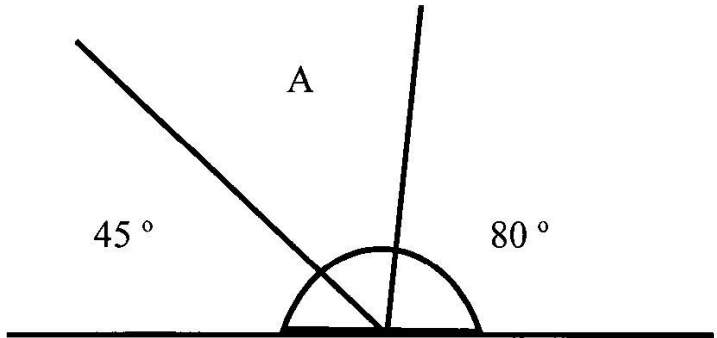
Otázka 2			18473	
18473	18743	18437	14873	18347

Otázka 3			YKRUG	
YRKUG	YKURG	YKRGU	YUKRG	YKRUG

Otázka 4			KUYOV	
KUOYV	KUVYO	KUYVO	KUYOV	KYUOV

Otázka 5			766958	
769658	766958	766589	766598	769685

Otázka 6			HNVBWM	
HVNBWM	HNVBMW	HNVBWM	HNBVWM	HVNMBW

1	 <p>Zapište údaje k A, B, C a D</p>	A <input data-bbox="1300 190 1436 257" type="text"/> B <input data-bbox="1300 302 1436 369" type="text"/> C <input data-bbox="1300 403 1436 470" type="text"/> D <input data-bbox="1300 504 1436 571" type="text"/>
2.	 <p>Zapište velikost obrobku?</p>	<input data-bbox="1300 907 1436 974" type="text"/>
3	 <p>Jaká je velikost úhlu A?</p>	<input data-bbox="1316 1444 1436 1512" type="text"/>

Zdroj: Interní zdroj společnosti ABC