

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti  
Bakalářská práce

2023

Ivana Šandová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ivana Šandová**  
Osobní číslo: **E20293**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce bude navrhnout možná zlepšení současného stavu, a to na základě zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Osnova:

- Základní pojmy managementu.
- Řízení lidských zdrojů.
- Představení vybrané společnosti.
- Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.
- Zhodnocení výsledků a návrhy a zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRŽÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6  
PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ. Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji). Průhonice: Professional Publishing, 2020. ISBN 978-80-88260-43-1.  
PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5.  
REICH, Adam D. a Peter S. BEARMAN. Working for respect: community and conflict at Walmart. New York, NY, USA: Columbia University Press, 2018. The middle range. ISBN 978-0-231-18842-5  
VEBER, Jaromír. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stržiteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 12.4.2023

Ivana Šandová v.r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D., za jeho odbornou pomoc a za cenné rady, díky kterým bylo psaní bakalářské práce snazší.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Gramex, spol. s r.o. za možnost psát o jejich společnosti bakalářskou práci a za možnost využít potřebné dokumenty o společnosti.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce analyzuje řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. První dvě kapitoly definují základní pojmy a činnosti z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů z teoretického hlediska. Další dvě kapitoly představují vybranou společnost a analyzují vybrané činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů v dané společnosti. Pátá kapitola shrnuje bakalářskou práci a obsahuje návrhy na zlepšení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*řízení lidských zdrojů, organizace, personalista*

## **TITLE**

*The human resource management analysis of a selected company*

## **ANNOTATION**

*This bachelor's thesis analyzes human resource management in a selected company. The first two chapters define the basic concepts and activities of management and human resource management from theoretical point of view. The second two chapters introduce the selected company and analyze selected activities in the field of human resources management in the company. The fifth chapter summarizes this bachelor's thesis and includes suggestions for improvement.*

## **KEYWORDS**

*human resources management, company, personnel officer*

# OBSAH

ÚVOD.....	11
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU.....</b>	<b>13</b>
1.1 Definice managementu.....	13
1.2 Základní manažerské funkce.....	14
1.2.1 Plánování.....	14
1.2.2 Organizování.....	15
1.2.3 Vedení lidí.....	17
1.2.4 Kontrolování.....	18
1.3 Osobnost manažera.....	19
1.3.1 Základní kompetence manažera.....	19
1.3.2 Manažerská síť.....	20
1.4 Shrnutí.....	22
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>23</b>
2.1 Definování pojmu „řízení lidských zdrojů“.....	23
2.1.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů.....	23
2.1.2 Základní pojmy spojené s řízením lidských zdrojů.....	25
2.2 Procesy při řízení lidských zdrojů.....	27
2.2.1 Plánování lidských zdrojů.....	27
2.2.2 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst.....	28
2.2.3 Získávání a výběr pracovníků.....	29
2.2.4 Přijímání a adaptace pracovníků v organizaci.....	32
2.2.5 Řízení pracovního výkonu.....	33
2.2.6 Hodnocení a motivování pracovníků.....	35
2.2.7 Odměňování pracovníků.....	36
2.2.8 Rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	37
2.2.9 Propouštění pracovníků.....	39
2.3 Shrnutí.....	40
<b>3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>42</b>
3.1 Základní údaje společnosti a její historie.....	42
3.2 Organizační struktura společnosti.....	43
3.3 Procesy ve výrobě.....	46
3.4 Certifikace a Vnitřní oznamovací systém.....	46
3.5 Způsoby oceňování majetku a hospodaření společnosti.....	47
3.6 Shrnutí.....	48
<b>4 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ve VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>49</b>
4.1 Organizační dokumenty upravující řízení lidských zdrojů.....	49

4.2	Plánování lidských zdrojů v organizaci .....	51
4.3	Tvorba pracovních míst.....	52
4.3.1	Karta pracovního místa .....	52
4.4	Získávání a výběr pracovníků .....	53
4.4.1	Požadavek na pracovníka.....	54
4.4.2	Zajištění uchazečů.....	54
4.4.3	Vyhodnocování uchazečů .....	56
4.5	Přijímání a adaptace pracovníků .....	59
4.5.1	Předsmluvní fáze.....	59
4.5.2	Vznik pracovního poměru .....	61
4.5.3	Založení osobního spisu.....	62
4.5.4	Nástup pracovníka do pracovního procesu .....	62
4.5.5	Hodnocení ve zkušební době .....	63
4.5.6	Pokračování v pracovním poměru .....	63
4.6	Hodnocení zaměstnanců a jejich motivace .....	63
4.6.1	Motivace zaměstnanců.....	64
4.7	Vzdělávání zaměstnanců .....	68
4.7.1	Požadavek na zvyšování kvalifikace .....	69
4.7.2	Plán školení.....	70
4.7.3	Výběr dodavatele školení a výcviku.....	70
4.7.4	Realizace školení a výcviku.....	71
4.7.5	Hodnocení školení a výcviku.....	71
4.8	Shrnutí .....	72
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ a NÁVRHY a ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>74</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA a JINÉ ZDROJE .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>84</b>



## SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obrázek 1:</b> Manažerská síť .....	21
<b>Obrázek 2:</b> Základní charakteristiky pracovního místa .....	29
<b>Obrázek 3:</b> Logo společnosti Gramex, spol. s r.o. ....	43
<b>Obrázek 4:</b> Organizační struktura společnosti Gramex, spol. s r. o. ....	44
<b>Obrázek 5:</b> Příklad kariérního postupu v organizaci Gramex, spol. s r.o. ....	56
<b>Obrázek 6:</b> Postupový diagram – určení potřeb a přijímání pracovníků v organizaci Gramex, spol. s r.o. ....	58
<b>Obrázek 7:</b> Postupový diagram – vzdělávání a výcvik pracovníků v organizaci Gramex, spol. s r.o. ....	69
<b>Obrázek 8:</b> Rozvržení činností řízení lidských zdrojů v průběhu kalendářního roku .....	77

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1:</b> Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví ve společnosti Gramex, spol. s r.o. ....	44
<b>Graf 2:</b> Složení zaměstnanců podle pracovní pozice ve společnosti Gramex, spol. s r.o. ....	45
<b>Graf 3:</b> Hospodářský výsledek společnosti v porovnání s tržbami společnosti v letech 2016–2020 (v tis. Kč) .....	48
<b>Graf 4:</b> Složení zaměstnanců organizace Gramex, spol. s r.o. dle druhu uzavřené pracovní smlouvy .....	61

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Příspěvek na dopravu pro zaměstnance dle jejich bydliště .....	66
----------------------------------------------------------------------------------	----

## SEZNAM ZNAČEK A ZKRATEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
FIFO	metoda First In, First Out
I	informuje
J	jednatel
např.	například
P	personalista
S	spolupracuje
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářští pracovníci
tzv.	takzvaně
VP	vedoucí pracovník
VV	vedoucí výroby
Z	zodpovídá
ZA	zaměstnanec

## ÚVOD

Pro každou organizaci, která se chce dlouhodobě udržet v konkurenčním prostředí na trhu, jsou důležité nejen materiálové, finanční či informační zdroje, ale důležitou složkou jsou i zdroje lidské, tedy zaměstnanci dané organizace. V poslední době, kdy fungování a existenci organizací ovlivnila nejen pandemie COVID-19, ale také Ukrajinská krize, je na řízení lidských zdrojů v organizacích kladen čím dál větší důraz. Změnilo se chování nejen zástupců společností ke svým zaměstnancům, ale také chování zaměstnanců vůči organizaci.

Společnosti si čím dál více uvědomují, že pro jejich fungování a existenci mezi konkurencí je důležitý nejen dostatek lidských zdrojů, ale především spokojenost jejich zaměstnanců. Společnosti si svých zaměstnanců více váží a z toho důvodu kladou větší důraz na jejich správné řízení. Oproti tomu se změnil i přístup zaměstnanců, kteří si dokáží více vážit dobrého zaměstnání a kvalitního přístupu vedení společnosti, ve které pracují.

Z toho důvodu, že je řízení lidských zdrojů stále více diskutovaným tématem, se autorka této bakalářské práce rozhodla zanalyzovat vybrané činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Konkrétně ve společnosti, která i přes skutečnost, že nedisponuje velkým počtem zaměstnanců a sídlí na okraji menší obce, klade na své zaměstnance velký důraz.

**Cílem této bakalářské práce bude zanalyzovat a zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů a na základě analýzy těchto činností navrhnout možná zlepšení.**

Pro naplnění stanoveného cíle bude bakalářská práce členěna do pěti kapitol.

První a druhá kapitola bakalářské práce budou zaměřeny na definování základních pojmů z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, a to po teoretické stránce. Bude se jednat o definování jednak samotných stěžejních pojmů, a jednak o definování pojmů a základních procesů, které jsou s danou problematikou spjaté. Konkrétně se bude jednat například o definování jednotlivých manažerských funkcí, definici manažera v organizaci či definování jednotlivých procesů z oblasti řízení lidských zdrojů, jako je například plánování, přijímání či vzdělávání pracovníků organizací.

Třetí kapitola se bude zabývat představením společnosti, ve které budou vybrané činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů analyzovány. Bude zde představena nejen historie organizace, ale také základní výrobní procesy, které lze v organizaci nalézt. Kapitola bude také obsahovat zobrazení a popis organizačního uspořádání zaměstnanců v dané organizaci. V neposlední řadě bude představen vnitřní informační systém společnosti nebo certifikace, kterou společnost získala.

Čtvrtá kapitola této bakalářské práce se bude zabývat již naplněním cíle bakalářské práce, tedy analýzou vybraných činností z oblasti řízení lidských zdrojů. Vybrané činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů budou analyzovány na základě řízených pohovorů. Řízené pohovory autorka uskuteční s kompetentními pracovníky vybrané organizace. Konkrétně se bude jednat o personalistu, vedoucího výroby a jednatele vybrané společnosti. Pro analýzu byly vybrány činnosti jako plánování lidských zdrojů, tvorba pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, jejich přijímání a adaptace, hodnocení a motivování zaměstnanců či v neposlední řadě rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Pátá kapitola bakalářské práce, tedy kapitola závěrečná, bude obsahovat možné návrhy na zlepšení současného stavu v oblasti řízení lidských zdrojů. Možné návrhy na zlepšení současného stavu v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci budou stanovovány po uskutečnění řízených pohovorů s kompetentními pracovníky a zhodnocení současné situace v organizaci, která bude analyzována v předchozí, čtvrté, kapitole.

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Úvodní kapitola bakalářské práce se bude zabývat definováním a vysvětlením základních pojmů managementu. V první řadě se tato kapitola bude věnovat definování pojmu „management“. Následně budou vyjmenovány a podrobněji vysvětleny základní funkce managementu. V neposlední řadě bude definován pojem „manažer“ a s ním související pojmy.

## 1.1 Definice managementu

Management je pojem pocházející z latinského jazyka. Tento pojem je tvořen ze dvou latinských výrazů. Konkrétně ze slova „manus“, které je do českého jazyka překládáno jako ruka, a ze slova „agere“, které můžeme přeložit jako něco dělat či činit. Také je možné pojem „management“ definovat z anglického jazyka, konkrétně z výrazu „to manage“. Tento výraz má mnoho významů, jako příklad lze uvést např. spravovat, řídit, vést, ovládat či dosahovat (Prukner, Novák; 2014).

Existuje také mnoho definic managementu. Jako příklad můžeme uvést velmi obecnou, ale komplexní definici Petera Druckera, který management definuje takto: *„Management není vědou o nic více, než je vědou medicína: v obou případech jde o praktické obory. Každý praktický obor čerpá z velkého souboru skutečných věd. Právě tak, jako medicína čerpá z biologie, chemie, fyziky a řady dalších přírodních věd, management zase čerpá z ekonomiky, psychologie, matematiky, politické teorie, historie a filozofie. Stejně jako medicína je však management zároveň samostatným oborem s vlastními předpoklady, s vlastními záměry, s vlastními výkonnostními cíli a kritérii.“* (Kotek, b. r.).

Jaromír Veber ve své knize Management: základy, přístupy, soudobé trendy (2021, s. 16) říká, že samotný pojem „management“ nese rovnou tři významy jeho chápání. Prvním významem je management jako určitý způsob vedení lidí, tedy jako specifická aktivita prováděná v podniku, druhým významem je management jako určitá skupina lidí v podniku. Posledním, třetím významem, jak lze chápat pojem „management“, je management jako vědní disciplína.

Management, konkrétně jako specifická aktivita, je první význam, jak lze vysvětlit pojem „management“. Jedná se o činitel, který čím dál větším měřítkem ovlivňuje, jak každá organizace prosperuje. Tento význam říká, že pro očekávaný úspěch organizace nejsou důležité jen kvalifikovaní pracovníci a správné technické vybavení, ale i správné řízení. S tímto významem managementu nalezneme v literatuře řadu definic. Tyto definice lze rozdělit do několika skupin, minimálně se jedná o tři skupiny. První skupina definic se zaměřuje na složky, které jsou náplní manažerské profese. Jedná se především o zkušenosti, metody, přístupy,

názory a doporučení, která používají manažeři ke splnění manažerských funkcí. Další skupina definic, tedy druhá skupina, se zaměřuje na smysl managementu. Za smysl managementu je považováno dosažení cíle, který si daná organizace stanovila. o poslední skupině definic Jaromír Veber ve svém díle (2021, s. 16) říká, že třetí skupina klade při vymezování pojmu management důraz na klíčové faktory, tedy ty faktory, které mají za úkol charakterizovat soudobé manažerské činnosti. Tyto manažerské činnosti spojují riziko a realizování změn tak, aby organizace dosáhla žádoucích efektů.

Druhým významem pojmu „management“ je management jako skupina vedoucích pracovníků. Tento význam je spojen s personifikací, to znamená, že je pojem „management“ propojen s výkonnými řídicími pracovníky. Pojem management může označovat jednak samotné řízení organizace, jednak i samotnou skupinu řídicích pracovníků. Tito pracovníci řídí podnik podle záměru jeho vlastníků. V organizaci je důležité řídit jak celou jednotku, tak i všechny dílčí činnosti (Veber a kol., 2021, s. 17).

Management jako vědní disciplína, je poslední možností, jak lze pojem management chápat. Konkrétněji se jedná o vědní obor využívající statistiku, matematiku, psychologii či sociologii. Management není brán jen jako věda, ale také jako umění. To především z toho důvodu, že manažer musí umět zapojovat své instinkty, intuici a také musí vědět, kdy má zariskovat (Supfee.cz; b. r.). Management jako vědní obor obsahuje odborné poznatky a principy, které se týkají řízení a jsou odpozorovány ze získané praxe. Tyto principy a poznatky jsou často zpracovávány do návodů, které pomáhají manažerům na všech úrovních vedení podniku (Holešinská, 2022).

## **1.2 Základní manažerské funkce**

Zjednodušeně lze říci, že management je proces, který směřuje k naplnění cíle určité organizace. Tento cíl je stanovován předem a pro jeho splnění je nutné realizovat tzv. základní manažerské funkce. Základní manažerské funkce jsou celkem čtyři. Jedná se o plánování, organizování, vedení lidí a v neposlední řadě o kontrolu (Altaxo, c2019a).

### **1.2.1 Plánování**

První základní manažerskou funkcí je plánování. Plánování řadíme mezi klíčové manažerské funkce především z toho důvodu, že se dotýká všech oborů organizace. Organizace musí plánovat ekonomiku, finance, lidské zdroje, logistiku a dopravu, management, marketing a spoustu dalších činností. Plánování lze dělit z několika hledisek. Z hlediska úrovně lze rozlišit tři druhy plánování. Jedná se o plánování strategické, taktické a operativní (Managementmania.com, c2011-2016a).

Strategické plánování je výchozím rozhodováním pro dlouhodobé plány organizace. Toto rozhodování je realizováno na vrcholné úrovni podniku a vytváří se zde strategický plán. Na strategické plánování navazuje plánování taktické. Taktické plánování se zaměřuje na zajišťování operací na nižších úrovních v podniku. Jedná se zejména o nákup materiálu či produktů, výrobu a následný prodej výrobků. Při tomto plánování podnikatel obvykle dochází k reálnému posudku, na jaké pozici se firma v současnosti nachází. Obecně jsou taktické plány tvořeny pro kratší časový horizont (Altaxo, c2019b). V neposlední řadě je plánování operativní. Operativní plánování následuje a navazuje na plánování taktické. V tomto plánování jsou jednotlivé kroky propracovány velmi detailně. I z toho důvodu jsou časové termíny stanovovány ve dnech, týdnech či měsících. Jsou zde definovány přímé kroky tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle (Altaxo, c2019a; Prukner, Novák, 2014).

Dalším hlediskem, jak lze dělit plánování je čas. Z hlediska času je plánování děleno na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé plány se stanovují na období více než 5 let. Nejčastěji je to na 10 až 15 let dopředu. Střednědobé plány se vytváří pro období minimálně 1 roku, ovšem maximálně pro období 5 let. Posledním druhem plánování z hlediska času, je plánování krátkodobé. U krátkodobého plánování jsou plány sestavovány maximálně pro 1 rok. Jsou to plány například měsíční, čtvrtletní či pololetní (Chování.eu, b. r.; Prukner, Novák, 2014).

Vítězslav Prukner a Jaromír Novák ve svém díle (2014) uvádí, že plány lze také dělit podle jejich věcné stránky. Věcná náplň plánů souvisí s předmětem činnosti podniku. Nejčastěji jsou tvořeny plány, které se zaměřují na oblasti, které jsou pro každou organizaci stěžejní. Jedná se například o financování, personalistiku, marketing, investice či vývoj a výzkum. Dále to mohou být plány výroby, odbytu nebo zásobování.

### **1.2.2 Organizování**

Druhou základní manažerskou funkcí je organizování. Jedna z definic pojmu „organizování“ říká, že se jedná o manažerskou funkci, která zahrnuje stanovování takových úkolů, podmínek a postupů, které slouží k tvorbě vhodných organizačních struktur a organizačních jednotek. Organizování je také spojeno například s rozhodováním o personálním zabezpečení organizace či organizací vzájemných vztahů mezi lidmi a prostředky. (Everesta, c2019a).

Důvodů, proč podnik organizovat, je několik. Mezi ty nejdůležitější řadíme především dělbu práce, delegování odpovědností nebo delegování pravomocí. Existují čtyři základní prvky organizování. Jedná se o specializaci, koordinaci, vytváření útvarů a dělbu kompetencí.

Za hlavní úkol organizování je v organizaci považováno nalezení optimální specializace každého člověka v daném systému (Prukner, Novák, 2014). Specializaci řadíme mezi základní prvky organizování jednak proto, že zvyšuje produktivitu práce jednotlivců a jednak z toho důvodu, že značně usnadňuje kontrolování výsledků zadané práce (ManagementMania.com, c2011-2016a).

Nejčastější způsob, jak zajistit koordinaci, je pověřit jednotlivce úkolem tak, aby měl dostatečné pravomoci přidělování úkolu a odpovědnosti za výsledky úkolu celé jím vedené skupiny. Tento jednotlivec je nazýván nadřízeným a lidé pracující pod jeho vedením se nazývají podřízenými. Aby se v podniku koordinace zlepšovala, seskupují se pracovníci do skupin či útvarů. Při tvoření jednotlivých skupin a útvarů je důležité dbát například na kvalifikaci a specializaci jednotlivých pracovníků, proces a funkce, které budou provádět nebo ku příkladu i na místo, kde daný úkol budou plnit (Prukner, Novák, 2014).

S organizováním jsou v podnicích jednoznačně spojeny organizační struktury. Pojem „organizační struktura“ je v článku na internetové stránce Pinya.hr (Pinya.hr, b. r.) definován jako oficiální hierarchické uspořádání všech vztahů v organizaci. Jedná se o vztahy jednak mezi pracovními místy, které v organizaci nalezneme, a jednak mezi samotnými úvazy organizace. V organizační struktuře jsou jasně vymezeny nejen vztahy nadřízenosti a podřízenosti, ale také vzájemné vazby, odpovědnosti a kompetence. V praxi existuje řada organizačních struktur, všechny se ale odvíjí od několika základních organizačních struktur, konkrétně čtyř. Jedná se o liniovou organizační strukturu, funkcionální organizační strukturu, liniově-štabní organizační strukturu a v neposlední řadě je to maticová organizační struktura (Businessinfo.cz, 2020).

Nejjednodušším a nejstarším typem organizačních struktur je liniová organizační struktura. Předností této organizační struktury jsou jednoznačně vymezené pravomoci a odpovědnosti a jasně definované organizační vztahy. Jako nevýhodu tohoto typu organizační struktury lze uvést to, že liniová organizační struktura není vhodná pro velké a složité podniky. Druhý typ organizačních struktur, funkcionální organizační struktura, obsahuje vysokou odbornost. Základním rozdílem od liniové organizační struktury je to, že na jednoho pracovníka spadá více nadřízených (Pinya.hr, b. r.).

Nejrozšířenějším druhem organizační struktury je organizační struktura liniově-štabní. Tato struktura je složena ze dvou složek, a to konkrétně liniové složky a složky štabní. Složka štabní neboli tzv. štáb je tvořena specialisty v různých oblastech řízení (Pinya.hr, b. r.). Posledním základním typem je maticová organizační struktura. Tato organizační struktura se skládá ze dvou typů útvarů. V první řadě se jedná o funkční útvary specialistů, například výzkum, marketing a nákup. V řadě druhé jsou to cílově neboli úkolově orientované útvary,



kam spadají například výrobní programy. Velkou nevýhodou této organizační struktury je dvojitá podřízenost (Businessinfo.cz, 2020).

### 1.2.3 Vedení lidí

Další, třetí, základní manažerskou funkcí je vedení lidí. Prukner ve svém díle (2014) uvádí, že vedení lidí je jedna z důležitých funkcí, kterými disponuje manažer. Jedná se o funkci manažera, která má za úkol přesvědčit a vést jednotlivé výkonné pracovníky stanoveným vedoucím pracovníkem tak, aby bylo dosaženo předem stanovených cílů, úkolů a záměrů organizace. Jak bude vedení lidí úspěšné, záleží na mnoha faktorech. Jako příklad lze uvést samotnou osobnost vedoucího, tedy soubor jeho osobnostních charakteristik, nebo celkové chování leaderů (Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014).

Z teoretického hlediska se rozlišují tři základní druhy vedení. Jedná se o styl autokratický, demokratický a liberální. První z nich, autokratický styl, je mnohdy v literatuře nazýván jako styl direktivní. a to z toho důvodu, že pro tento styl vedení jsou typické direktivní nařízení a příkazy. Vítězslav Prukner ve svém díle Manažerské dovednosti (2014) uvádí, že v tomto stylu vedení má hlavní roli manažer, který je velice aktivní ve své činnosti. Manažer striktně přiřazuje jednotlivé úkoly a komunikace s podřízenými se zde vůbec neobjevuje. Autokratický styl vedení lidí by měl být využíván velmi sporadicky, a to například v okamžiku časové nouze (Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014; Hlušička, 2013).

V druhém stylu vedení, demokratickém, se už nachází místo i pro názory druhých. Vítězslav Prukner ve svém díle (2014) uvádí, že v demokratickém stylu vedení je vedoucí osoba velmi aktivní, avšak ráda si vyslechne i názory druhých. Avšak vedoucí pracovník stále nese plnou zodpovědnost za výsledky zadané práce a z toho důvodu mu náleží hlavní slovo při rozhodování. Pokud jsou pracovníci řízeni demokratickým stylem, bývají často velmi motivovaní, produktivní a na své pracovní pozici jsou spokojeni (Hlušička, 2013).

Posledním základním stylem vedení je styl liberální. S liberálním stylem vedení je často spojován výraz „laissez faire“, který je překládán do českého jazyka jako „nechat to být“. V tomto stylu vedení je typické, že vedoucí pracovník ponechá řízení práce samotným pracovníkům. Dá se říci, že jim vedoucí pracovník ponechává tzv. volnou ruku. Vedoucí svým podřízeným pouze poskytuje informace a potřebné zdroje (Pospíšilová, 2019). Petr Hlušička uvádí ve svém článku na webových stránkách Firemní sociolog (2013), že při tomto stylu vedení jsou na pracovníky kladeny vysoké nároky a jsou především preferováni ti pracovníci, kteří disponují dostatečnými zkušenostmi a motivovaností.

Při výběru samotného stylu vedení je důležité brát ohled na faktory, které řízení ovlivňují. Jedná se zejména o firemní kulturu a sociální klima v organizaci. Důležitá je i samotná osobnost manažera, jeho názory, zkušenosti, schopnosti, ale také je potřeba brát ohled na podřízené a jejich postoje a zkušenosti. Důležité je také uspořádání pracoviště či požadavky na vykonávané úkoly (Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014).

Pod tuto základní manažerskou funkci, vedení lidí, spadá i pojem „řízení lidských zdrojů“. Toto sousloví je také často nazýváno jako „personální řízení“. Dříve bylo personální řízení orientováno pouze na přijímání a propouštění zaměstnanců, zatímco ostatní činnosti, jako je například výběr zaměstnanců, motivace či hodnocení, spadaly pod řízení lidských zdrojů. Dnes již jdou tyto pojmy ruku v ruce a používají se jako synonyma. Samotný pojem „řízení lidských zdrojů“ je pro tuto bakalářskou práci velmi důležitý, z toho důvodu bude tomuto pojmu věnována samostatná kapitola (Petříková, Janků a Hofbruckerová, 2020, s. 11).

#### **1.2.4 Kontrolování**

Poslední základní manažerskou funkcí je kontrola. Kontrola přináší do všech úrovní řízení v podniku určitou zpětnou vazbu. Prukner a Novák ve svém díle (2014) uvádějí, že smyslem kontroly v organizaci je získat objektivní představu o realitě. Jedná se například o plnění plánovaných záměrů nebo stupeň realizace přijatých rozhodnutí.

Na webových stránkách Everesta (c2019b) je kontrola definována jako neustálé sledování a hodnocení používaných procesů, nastalých situací a jevů či chování, a to jak v samotné organizaci, tak i v jejím okolí. Hlavním úkolem kontroly je korigovat organizaci tak, aby se chod organizace nevydal nežádoucím směrem. Kontrola také pomáhá preventivně předcházet negativním jevům a řídit a minimalizovat rizika.

Kontroly v organizacích lze dělit z několika pohledů. Jedná se zejména o dělení podle obsahové náplně. Jednodušeji řečeno se jedná o rozdělení kontrol podle procesů, které jsou kontrolovány. Druhé dělení kontrol je podle organizační úrovně, tedy podle toho, na jaké úrovni řízení je kontrola vykonávána. V neposlední řadě lze kontroly také rozdělit podle charakteru. Základními typy kontrol, podle jejich charakteru, je jejich dělení na kontroly interní a externí neboli kontroly vnitřní a vnější. Vnitřní neboli interní kontrola je prováděna samotnou organizací. Kontrolu provádí zejména řídicí pracovníci, nebo pracovníci, kteří jsou k tomuto úkonu zmocněni. Oproti tomu vnější neboli externí kontrolu realizují subjekty, které stojí mimo danou organizaci (Prukner, Novák, 2014).

Další kontroly, dělené podle jejich charakteru, jsou například kontroly pravidelné a nepravidelné, kdy pravidelné kontroly se provádějí v určitých intervalech pro kontrolu plnění

různých plánů, avšak nepravidelné kontroly jsou vyvolávány například v kritických stádiích. Dále to jsou kontroly přímé a nepřímé nebo preventivní, průběžné a následné. Prukner a Novák (2014) uvádějí, že přímé kontroly jsou prováděny samotnou organizací prostřednictvím řídicích orgánů. Oproti tomu kontroly nepřímé provádí vždy vnější subjekt, například kontroloři, auditoři apod. Hlavním úkolem preventivních kontrol je předcházení škod a problémů. Oproti tomu kontroly průběžné vyhledávají odchylky, které mohou nastat už v průběhu procesu. Poslední typ, následné kontroly, se zaměřují na kontrolu výstupů, tedy výsledků, kterých má být daným procesem dosaženo.

### **1.3 Osobnost manažera**

V minulosti v organizacích často splývala role majitele organizace, manažera a zaměstnance. Avšak čím více se organizace rozšiřovaly a rostly, začaly být tyto jednotlivé funkce v organizacích osamostatňovány. Jako první se oddělila pozice zaměstnance. Pozice manažera od vlastníka se osamostatnila až později, kdy již majitelé organizací nebyli schopni svůj podnik řídit. Vítězslav Prukner a Jaroslav Novák ve svém díle „Základy managementu“ (2014) uvádějí, že manažer je takový pracovník dané organizace, který byl jmenován, pověřen, zvolen nebo zmocněn a díky tomu může realizovat takové řídicí činnosti, pro které má odpovídající schopnosti a kompetence.

V současné době lze manažery v organizacích rozdělit do tří skupin podle úrovně, ve které v podniku působí. Jedná se o vrcholový management, střední management a prvoliniový management. První skupina, vrcholový management, je také označována pojmem „top management“. Jedná se o manažery, kteří přebírají odpovědnost za vlastníka dané organizace. Tito manažeři nejen koordinují všechny činnosti v podniku, ale také je ovlivňují. Manažeři ve středním managementu neboli middle managementu, řídí určité útvary v organizacích. Jedná se například o manažery výrobního, ekonomického, personálního či technického úseku. Poslední skupinou jsou manažeři působící v prvoliniovém neboli low managementu. Do této skupiny lze zařadit zejména vedoucí pracovních týmů, vedoucí oddělení či dílen, nebo mistři (Prukner, 2014).

#### **1.3.1 Základní kompetence manažera**

Základní kompetence manažera neboli to, co by měl každý člověk, který v dané organizaci vykonává pozici manažera, naplňovat, se v různých definicích mírně odlišuje. Avšak nakonec se všechny tyto způsobilosti dají shrnout do tří základních dimenzí. Jedná se o odborné znalosti manažera, jeho praktické dovednosti a v neposlední řadě o samotnou osobnost manažera (Veber, 2021, s. 29).

První základní kompetenci manažera by měly být jeho odborné znalosti. Tyto znalosti získává manažer zpravidla vzděláním, které může mít spoustu podob. Hlavní složkou získávání odborných znalostí je školní příprava. Jedná se nejen o tradiční školské struktury, jako je vzdělání základní, střední či vysokoškolské, ale také sem spadají různorodá nadstavbová studia nebo kurzy (Veber a kol., 2021, s. 29).

Odborné znalosti může manažer získat i tzv. sebevzděláváním. Při sebevzdělávání se manažeři vzdělávají prostřednictvím rozvojových či odborných knih nebo formou online kurzů. Michal Doskočil na webové stránce MK psychologie v článku s názvem „Manažerské vzdělávání, jak na to?“ (2020) uvádí, že manažeři mohou své obzory rozšiřovat také prostřednictvím četby. Četba napomáhá nejen procvičovat mozek, ale také zlepšuje koncentraci a soustředěnost a v neposlední řadě může také pomáhat redukovat nahromaděný stres. Na druhé straně při vzdělávání prostřednictvím online kurzů se manažeři dozvídají více informací z praxe a mohou si stanovené úkoly sami vyzkoušet a nanečisto zažít.

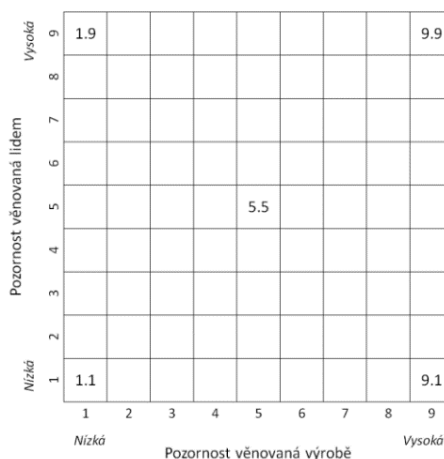
Praktické dovednosti, druhou základní kompetenci manažera, získává člověk zastávající pozici manažera, hlavně samotnou praxí a tréninkem. Jedná se především o správné zvládnutí řídicích praktik ve všech oblastech řízení v organizaci. Ať už jde například o plánování, rozhodování, delegování úkolů či kontrolování. Praktické dovednosti jdou ruku v ruce se znalostmi odbornými (Veber a kol., 2021, s. 30). Jak již bylo uvedeno výše, existuje spousta online kurzů, kde si manažeři mohou na vlastní kůži vyzkoušet řešit různé situace a úkoly, které je pravděpodobně potkají i v reálné praxi (Doskočil, 2020).

Poslední základní kompetenci manažera je jeho osobnost neboli jeho osobnostní úroveň. Jedná se především o to, jak se manažer chová. Důležité je ale také jeho jednání se zaměstnanci či to, jak manažer vystupuje ve společnosti, a to jak uvnitř, tak i vně organizace. (Veber a kol., 2021, s. 29). Vítězslav Prukner ve svém díle „Manažerské dovednosti“ (2014) o správném manažerovi uvádí, že je to osoba, která si svým charismatem, svým vystupováním, a především svým západem, dokáže získat důvěru, respekt a uznání u svých podřízených.

### **1.3.2 Manažerská síť**

Pro zobrazení popisu chování a stylu vedení manažera se využívá tzv. manažerská síť neboli manažerská mřížka. Autoři této manažerské mřížky jsou dva, jedná se o Roberta Blake a Jane Mouton. Podle manažerské sítě je rozlišováno pět stylů vedení, a to na základě dvou kritérií. Jednak podle toho, jaký jeví manažer zájem o potřeby člověka, a jednak podle toho, jaký má manažer zájem o pracovní činnost (Sainte Anastasie, c2022).

Zájem o potřeby člověka neboli orientace na lidi definuje, do jaké míry je manažer schopen při plnění stanoveného cíle udržet sebeúctu vůči ostatním zaměstnancům, a jak se zaměřuje na udržení dobrých vzájemných vztahů. Oproti tomu zájem o pracovní činnost neboli orientace na výrobu, je na webové stránce Business Jargons (c2022) definována jako postoj vedoucích pracovníků jednak ke kvalitě politik a postupů, jednak efektivitě personálu a práce či kreativitě výzkumu a objemu vstupů.



**Obrázek 1:** Manažerská síť

**Zdroj:** (ManagementMania, c2011-2016b)

Na základě manažerské sítě, která je zobrazena na obrázku č. 1, se definuje pět extrémních, základních stylů vedení manažera. Konkrétně se jedná o tyto styly vedení:

- ochuzené řízení (souřadnice 1,1)
- řízení úkolů (souřadnice 9,1)
- vyvážené řízení (souřadnice 5,5)
- sousedské řízení (souřadnice 1,9)
- týmové řízení (souřadnice 9,9)

Prvním typem je tzv. ochuzené řízení, které se na manažerské mřížce nachází na pozici o souřadnicích 1,1. Manažeři na této pozici se orientují minimálně jak na pracovníky, tak i na výrobu. Z toho důvodu pod tímto stylem vedení v organizacích často vzniká nespokojenost a dezorganizace. Druhý typ, řízení úkolů, se nachází na souřadnicích 9,1. Tento manažer je zaměřen na výrobu, oproti tomu na lidi v podniku se orientuje minimálně. Typické pro tento styl vedení je náhlé zvýšení výstupu, avšak díky přísným pravidlům může v organizaci docházet k vysoké fluktuaci zaměstnanců (Business Jargons, c2022).

Uprostřed manažerské sítě, tedy na pozici o souřadnicích 5,5, se nachází vyvážené řízení. Manažer na této pozici se snaží nalézt rovnováhu mezi potřebami zaměstnanců a vytyčenými cíli organizace. Sousedské řízení (souřadnice 1,9) je zaměřeno hlavně na potřeby

pracovníků organizace. Oproti tomu jsou potřeby výroby odsunovány do pozadí. Tento styl vedení vede k velmi přátelské a uvolněné atmosféře na pracovišti, avšak tým pracovníků není tolik efektivní. Posledním typem je týmové řízení, které se na manažerské síti nachází na pozici 9,9. Podle autorů manažerské sítě se jedná o neúčinnější styl vedení, kdy je kladen velký důraz jak na zaměstnance organizace, tak i na výrobu (Business Jargons, c2022; Sainte Anastasie, c2022).

## **1.4 Shrnutí**

Úvodní kapitola bakalářské práce s názvem Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci byla zaměřena na definování základních pojmů managementu. Jako první byl definován základní pojem „management“. Byla zde uvedena nejen velmi souhrnná definice podle Petera Druckera, ale také tři základní významy chápání, které pojem management nese.

Další část první kapitoly, která navazovala na samotné definování pojmu „management“, se zabývala základními manažerskými funkcemi. Postupně zde byly představeny a definovány jednotlivé základní manažerské funkce. Konkrétně se jednalo o základní manažerskou funkci plánování, organizování, vedení lidí a řízení lidských zdrojů, a v neposlední řadě kontrolování. .

Poslední část této kapitoly se zaměřovala na osobnost manažera. Jako první byla uvedena definice manažera podle autorů Vítězslava Pruknera a Jaroslava Nováka a také tři skupiny podle úrovně řízení, ve které manažeři v organizacích figurují. Druhou částí této podkapitoly bylo vyjmenování a vysvětlení základních kompetencí manažera. Konkrétně byly uvedeny a detailněji rozvinuty tři dimenze základních kompetencí manažera, kterými by měl správný manažer disponovat. na závěr první kapitoly byla definována manažerská síť, která je používána pro zobrazení toho, zda je manažer dané organizace zaměřen spíše na své zaměstnance či na samotnou výrobu. Podle manažerské sítě bylo definováno pět stylů vedení.

V této kapitole byly definovány základní pojmy managementu, mimo jiné i základní manažerské funkce. Následující kapitola se bude zabývat jednou z manažerských funkcí, konkrétně řízením lidských zdrojů, jež je hlavním tématem této bakalářské práce.

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Druhá kapitola bakalářské práce s názvem Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci se bude v první řadě věnovat definování pojmu „řízení lidských zdrojů“ a jeho historickému vývoji. Dále budou vysvětleny základní pojmy, které jsou s řízením lidských zdrojů spjaty. Jedná se například o pojem „lidské zdroje“ či „personalista“. V závěru kapitoly budou definovány jednotlivé procesy v rámci řízení lidských zdrojů v organizacích, jako je například personální plánování či vzdělávání zaměstnanců.

### 2.1 Definování pojmu „řízení lidských zdrojů“

Jednou ze základních manažerských funkcí je vedení lidí. Pod tuto základní manažerskou funkci spadá i pojem „řízení lidských zdrojů“. Často je toto sousloví také označováno pojmem „personální řízení“. V minulosti byly pojmem „personální řízení“ označovány jen některé činnosti spojené s personalistikou v organizacích. Řadilo se sem pouze přijímání a propouštění zaměstnanců, zatímco ostatní činnosti, jako je například výběr zaměstnanců, motivace nebo hodnocení zaměstnanců, spadaly pod řízení lidských zdrojů. V současné době již jdou tyto pojmy ruku v ruce a používají se jako synonyma (Petříková, Janků a Hofbruckerová; 2020; s. 11).

Autor Michael Armstrong ve svém díle (2007; s. 27) definuje pojem „řízení lidských zdrojů“ takto: *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“* Oproti tomu dvojice autorů, Purcell a Boxall (2003; s. 1), definují řízení lidských zdrojů jako veškeré činnosti, které jsou spojené s řízením pracovních vztahů v daném podniku.

Alena Lochmannová ve své knize s názvem „Personalistika – základy personalistiky“ (2016, s. 13) uvádí, že řízení lidských zdrojů s sebou nese i dva základní cíle. Prvním základním cílem je umožnit organizacím, aby dosáhly výsledků, které jsou pro ně optimální. Druhým základním cílem řízení lidských zdrojů je přizpůsobení samotného řízení organizace k potřebám svých pracovníků. Existuje i několik dílčích cílů řízení lidských zdrojů. Jako příklad lze uvést podporování strategických cílů firmy, přispívání k rozvoji firemní kultury nebo vytváření pozitivních pracovních vztahů a vytváření důvěry mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.

#### 2.1.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

Činnosti a obsah personalistiky v podnicích se od svého vzniku do současné doby výrazně změnily. Jako první člověk, který se začal zajímat o své zaměstnance, je uváděn

anglický referent Edward Cadbury. Cadbury se péči o zaměstnance začal věnovat ve firmě nesoucí jméno Mary Wood. Jeho činnost zaměřená na pracovníky této firmy se však vztahovala pouze k tzv. zasloužilým zaměstnancům, tedy zaměstnancům, kteří v Mary Wood pracovali již několik let (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 2).

Autoři Palíšková, Legnerová a Stříteský ve svém díle (2021; s. 2) uvádějí, že samotný vývoj personalistiky lze rozdělit do tří základních etap. Konkrétně se jedná o personální administrativu, personální řízení a v neposlední řadě řízení lidských zdrojů. Hlavním důvodem změn a následným nástupem jednotlivých etap byly změny vnějšího prostředí, které výrazně působily na jednotlivé organizace.

První základní etapou vývoje personální práce je personální administrativa. Období, kdy v podnicích převládala personální administrativa, se v různých zdrojích liší. Autoři Palíšková, Legnerová a Stříteský ve své knize (2021; s. 2) uvádějí, že personální administrativa se v organizacích objevovala do počátku 60. let. Oproti tomu autorka Monika Jadrná ve svém díle (2019) uvádí, že personální administrativa byla využívána pouze do 30. let 20. století. Autoři se však shodují, že personální administrativa v podnicích měla převážně pasivní roli a její činnost se zaměřovala pouze na základní vedení agendy a základní personální činnosti, které pro podniky vyplývaly z legislativy.

Druhou základní etapou je personální řízení. Autorka Monika Jadrná (2019) uvádí, že personální řízení se v podnicích začalo objevovat přibližně od 40. let 20. století. Toto období je známé tím, že se pozice personálního útvaru v podniku přeměňovala z pasivní role do role aktivní. Mezi personální činnosti byla přidána nezbytná administrativa a byly detailněji zpracovány metody personální práce. Také je pro toto období typické, že se zvýšila odbornost personálních pracovníků. Výrazný vývoj tato etapa zaznamenala v 60. letech 20. století. Personální činnosti začaly být více zaměřené nejen na plánování zaměstnanců, ale také na jejich vzdělávání. V tomto období byl také zaznamenán velký nárůst vlivu odborů. Ve větších podnicích začaly vznikat zaměstnanecké či odborové rady, které se začaly zabývat tzv. spolupodílením se na personálním řízení (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 4).

Poslední základní etapou vývoje personalistiky je samotné řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je v organizacích uplatňováno přibližně od 70. až 80. let minulého století a představuje to nejvíce moderní pojetí personální práce. Jadrná (2019) o řízení lidských zdrojů uvádí, že jeho základem je vytvoření harmonie mezi zájmy pracovníků a zájmy dané firmy. Je důležité, aby pracovní příležitost byla přínosem pro obě vystupující strany, tedy jak pro pracovníka, tak i pro danou organizaci. Hlavním vnějším podnětem pro další rozvoj personálních činností byla hospodářská krize a zvýšení konkurence na trhu. Organizace z toho



důvodu začaly vyhledávat další cesty, jak zvýšit svou konkurenceschopnost. a právě jedním z nejdůležitějších nástrojů pro řízení změn v podnicích bylo zvýšení produktivity práce a vytvoření struktury pracovních míst. Z toho důvodu začíná mít personalistika velkou váhu při tvorbě strategických cílů organizací (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 5).

Autorka Zuzana Wroblowská ve své knize (2016; s. 17) uvádí, že řízení lidských zdrojů je charakteristické tím, že se již netýká pouze personálního útvaru a personalistů, ale všech manažerů. S tím souvisí to, že organizace by své zaměstnance měly vnímat spíše jako svá aktiva než pouze jako variabilní náklady. Samotné řízení lidských zdrojů bylo také v průběhu svého vývoje posíleno tzv. řízením lidského kapitálu. V neposlední řadě je od roku 2000 věnována větší pozornost řízení podle kompetencí nebo znalostnímu managementu.

### **2.1.2 Základní pojmy spojené s řízením lidských zdrojů**

S řízením lidských zdrojů je spjata také několik základních pojmů. Jedná se především o pojem „lidské zdroje“, „lidský potenciál“, či „personalista“.

#### **Lidské zdroje**

Prvním základním pojmem, který je spjatý s řízením lidských zdrojů v organizacích je pojem „lidské zdroje“. V manažerské praxi bývá pojem „lidské zdroje“ často označován synonymem „lidský faktor“. Samotný pojem „lidské zdroje“ s sebou nese několik možností, jak ho definovat (Wroblowská, 2016; s. 16).

Jiří Plamínek ve své knize (2018; s. 74) uvádí, že způsobilost zaměstnanců k vykonání, a tedy splnění, zadaného úkolu zahrnuje jednak lidskou práci, tedy výkon pracovníků, a jednak lidské zdroje. V tomto případě tedy nejsou pod pojmem „lidské zdroje“ chápáni jednotliví pracovníci, ale potenciál k určitému výkonu, jehož jsou pracovníci nositeli. Výkon pracovníků je oproti potenciálu zaměstnanců snadno měřitelný a hodnotitelný. Oproti tomu lidské zdroje, tedy potenciál pracovníků, je měřitelný velmi obtížně.

Alena Lochmannová (2016; s. 10) naopak uvádí, že lidské zdroje mohou být vnímány až třemi pohledy. Prvním pohledem je, že lidské zdroje zahrnují postupy a činnosti, které se týkají přímo lidských zdrojů dané organizace, tedy jejich pracovníků. Jedná se tedy například o získávání, vzdělávání či komunikaci zaměstnanců podniku. Druhý pohled říká, že se lidské zdroje týkají personální funkce. Konkrétně se jedná o použití účelné jednotky, která byla definována obecně, v oblasti dané organizace. Posledním, třetím, možným pojetím lidských zdrojů podle Aleny Lochmannové je, že se lidské zdroje dotýkají samotných personalistů.

Oproti tomu autorka Zuzana Wroblowská ve své knize (2016; s. 15) nepracuje s pojmem lidské zdroje, ale lidský faktor. Wroblowská uvádí, že pojem lidských faktor je využíván k vystižení specifického lidského chování a jednání v rámci organizace.

### **Lidský potenciál**

Druhým stěžejním pojmem řízení lidských zdrojů je pojem „lidský potenciál“. Autoři Bláha, Mateiciuc a Kaňáková ve své knize s názvem Personalistika pro malé a střední firmy (2005, s. 44) definují lidský potenciál jako: *„Úhrnnou způsobilost zaměstnanců organizace k naplňování jejího poslání.“*

Na webových stránkách Sociologická encyklopedie (encyklopedie.soc.cas.cz; 2021), lze nalézt, že pojem „lidský potenciál“ je používán již od 70. let minulého století. Je zde uvedeno, že lidský potenciál slouží k vyjádření postavení člověka a jeho úloze ve společenské reprodukci. Autor článku uvádí, že lidský potenciál je možné rozdělit. Lze ho členit například na potenciál zdraví, potenciál poznatkový a v neposlední řadě na potenciál dovednostní.

### **Personalista**

Lidských faktor, který má v organizacích na starosti řízení lidských zdrojů, je nazýván personalista. V některých organizacích bývají personalisté označováni výrazem „HR specialisté“, což vyplývá z anglického překladu pojmu „lidské zdroje“, neboli v anglickém jazyce „Human Resources“ (VEMA; b. r.).

Alena Lochmannová ve svém díle (2016; s. 18) uvádí, že personalista je nejčastěji první člověk, se kterým se noví pracovníci setkávají při svém nástupu do nové práce. Autorka personalistu definuje jako osobu v organizaci, která má za úkol zajistit ideální stav pracovníků, a to jak kvantitativně, tak i kvalitativně. Personalista je také člověk, který je v organizaci nejčastěji pověřen analýzou pracovních míst či vyřizováním náborem nových pracovníků a přípravou výběrového řízení.

Na webových stránkách Vema (VEMA; b. r.) se uvádí několik základních bodů náplně práce každého personalisty. Jedná se zejména o nábor nových zaměstnanců, kdy personalista zpravidla eviduje životopisy jednotlivých uchazečů a následně s nimi vede pracovní pohovor. Dále je to péče o stávající zaměstnance. V tomto případě personalista zajišťuje vzdělání zaměstnanců či eviduje mzdy jednotlivých pracovníků. Poslední náplní práce personalisty je vedení administrativy a personální strategie konkrétní firmy. Personalista eviduje nejen docházku zaměstnanců, pracovní smlouvy či podklady pro hodnocení pracovníků, ale také například komunikuje se zdravotními a sociálními pojišťovnami nebo zpracovává reporty o vývoji mezd či fluktuaci pracovníků dané firmy.

Autoři Palíšková, Legnerová a Stříteský ve své knize (2021; s. 20) uvádí, že úloha personalistů v organizacích se v poslední době výrazně mění. Personalisté jsou stále více zapojováni do stanovování strategických cílů organizace, avšak jejich postavení v rámci podniku je v každé organizaci jiné, a to i z toho důvodu, že se jedná o heterogenní pracovníky.

## **2.2 Procesy při řízení lidských zdrojů**

S řízením lidských zdrojů v jednotlivých organizacích je spojena řada procesů. Jedná se zejména o plánování lidských zdrojů, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků v organizaci, řízení pracovního výkonu, hodnocení a motivování pracovníků, odměňování pracovníků, rozvoj a vzdělávání pracovníků a v neposlední řadě o propouštění pracovníků.

### **2.2.1 Plánování lidských zdrojů**

Prvním důležitým procesem v rámci řízení lidských zdrojů v organizacích je plánování lidských zdrojů neboli personální plánování. Plánování v organizacích slouží ke stanovení cílů, kterých chtějí organizace dosáhnout v budoucnu. K dosažení stanovených cílů potřebují organizace zdroje, ať už se jedná o zdroje finanční, sociální, organizační nebo lidské. a právě pro plánování lidských zdrojů slouží personální plánování (Lochmannová; 2016; s. 20).

Autoři Palíšková, Legnerová a Stříteský ve své knize (2021; s. 34) uvádějí, že hlavním cílem v rámci plánování lidských zdrojů je stanovení potřeb zaměstnanců. Základními cíli personálního plánování je určit potřebné množství pracovníků, a to nejen s konkrétními vlastnostmi a osobnostními charakteristikami, které nebudou v rozporu s firemní kulturou a zapadnou tedy mezi své spolupracovníky, ale také s požadovanými schopnostmi, vzděláním a dovednostmi. Organizace musí potřebnými lidskými zdroji disponovat ve správný čas, tedy musí to být v souladu se strategickými plány podniku, na správném místě a s přiměřenými náklady, to znamená, že celý proces se musí realizovat efektivně.

Pod plánování lidských zdrojů spadá nejen plánování pracovníků, ale také plány personálních činností. Konkrétně se jedná o plány získávání a výběru pracovníků, plány vzdělávání pracovníků, plány rozmisťování pracovníků, plány odměňování a produktivity práce, plány penzionování a propouštění pracovníků a v neposlední řadě plány hodnocení pracovníků (Lochmannová; 2016; s. 24).

Plány získávání a výběru pracovníků by měly odpovídat na otázku, kde vzít pracovníky z vnějších zdrojů v případě, že vnitřní zdroje jsou již vyčerpány (Altaxo; c2019c). Také si zde organizace určují, zda neexistuje možnost vyřešit potřebu zaměstnanců přijmutím pracovníků na částečný nebo dočasný úvazek. Důležité je také stanovit, zda budou zapojeny instituce

na trhu práce, jako je například úřad práce, či jaké materiály bude organizace po uchazečích požadovat (Lochmannová; 2016; s. 25–26).

Druhými plány personálních činností jsou plány vzdělávání pracovníků. Pro tyto plány je důležité, aby byly v souladu s potřebou vzdělávání a také formováním pracovníků dané organizace. Pravidelné vzdělávání zaměstnanců je důležité především proto, aby byly zaměstnanci schopni držet krok s měnící se dobou, a tedy i požadavky dané firmy. Organizace zde určuje také formu vzdělávání, místo a čas, který budou pracovníci vzdělávání věnovat (Altaxo; c2019c).

Plány rozmisťování pracovníků mají za cíl nalézt optimální pozice pro všechny zaměstnance organizace. Stanovují nejen, kde budou jednotliví pracovníci nejvíce prospěšní, ale také, kde budou spokojeni (Lochmannová; 2016; s. 25). Další plány personálních činností, plány odměňování a produktivity práce, mají za úkol stanovit takový systém odměňování, který bude jednak přitahovat nové pracovníky, a jednak uspokojovat pracovníky stávající (Altaxo; c2019c).

Plány penzionování a propouštění pracovníků řeší nejčastěji otázky, jak jednat s pracovníky, kteří již dosáhli věku vhodného pro odchod do důchodu, nebo s těmi, kteří již nehrají v organizaci klíčovou roli. V těchto plánech je také důležité určit, jaké vztahy budou udržovány s pracovníky, kteří již daný podnik opustili (Altaxo; c2019c). Posledními personálními plány jsou plány hodnocení pracovníků. Hlavní náplní těchto plánů je určit časový rozvrh systematického hodnocení zaměstnanců a také jednotlivé metody hodnocení. Také je důležité stanovit opatření, která z hodnocení zaměstnanců vyplývají (Lochmannová; 2016; s. 26).

### **2.2.2 Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst**

Další z klíčových činností v rámci řízení lidských zdrojů je vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Místo pojmu „pracovní místo“ je často používán také pojem „pracovní pozice“. V rámci organizace se jedná o nejmenší organizační jednotku, která má své místo v organizační struktuře podniku. S každým pracovním místem jsou také spojeny další charakteristiky, které jsou zobrazeny na obrázku č. 2. Jedná se zejména o úkoly a povinnosti, odpovědnost, pravomoci či podmínky pro zajištění vykonávání práce. K pracovnímu místu v organizaci jsou také definovány požadavky na pracovníka a zdroje k využívání. Pracovní úkol lze definovat jako část dané práce a lze ho rozdělit do jednotlivých operací. (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 65).



**Obrázek 2:** Základní charakteristiky pracovního místa

**Zdroj:** vlastní zpracování dle (Pališkové, Legnerové a Stříteského; 2021; s. 66)

V teorii jsou rozlišovány dva přístupy jak vytvářet pracovní místa a pracovní úkoly. Jedná se o přístup mechanický a přístup motivační. V praxi však nelze nalézt ani jeden přístup v čisté podobě, oba přístupy jsou kombinovány podle potřeb dané organizace (Pališková, Legnerová a Stříteský; 2021, s. 69).

První přístup, mechanický, pracuje s předpokladem, že pro vykonání určité práce je správný pouze jeden způsob. Je zde přímo stanoveno, jak práci vykonávat tak, aby byla ideálně využita energie, čas a suroviny. Tento přístup je vhodný zavádět v organizacích, kde je práci možné dlouhodobě předvídat, nebo která se neustále opakuje. Druhým přístupem je přístup motivační. Tento přístup pracuje s tím, že se organizace neustále mění a rozvíjí. Velký důraz je kladen na motivaci pracovníků, mezilidské vztahy na pracovišti a na způsob, jak jsou lidé vedeni a řízeni (Altaxo; c2019d).

Při vytváření pracovních míst je důležité mít na mysli hlavní účel pracovního místa a cíle, kterých se má na daném pracovním místě dosáhnout. Ke každému pracovnímu místu v organizaci je zapotřebí stanovit, jaké bude mít pracovník, který bude práci na této pozici vykonávat, odpovědnosti, pravomoci a kompetence (Pališková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 78).

Při popisu pracovního místa je důležité stanovit 8 základních charakteristik. Jedná se o název pracovního místa, účel pracovního místa, pracovní náplň, vztahy s ostatními, výčet požadavků na výkon daného pracovního místa, pracovní podmínky, pracovní benefity a v neposlední řadě vymezení odpovědností za zdroje lidské, peněžní, materiální, technologické, energické, časové a zdroje nemateriální (Managementmania; c2011-2016c).

### **2.2.3 Získávání a výběr pracovníků**

Získávání a výběr pracovníků je třetí činností v oblasti personalistiky v organizacích. Celý proces získávání a výběru pracovníků navazuje především na strategické plány organizace

a na to, jaké má organizace personální potřeby (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 85). Základem pro personální plánování je předpověď vývoje jednak pracovních sil a jednak zdrojů pracovních sil (Lochmannová; 2016; s. 33).

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců lze rozdělit do třech základních fází. V první fázi jsou definovány požadavky, kdy jsou připravovány a specifikovány pracovní pozice a stanovovány požadavky na jednotlivé pracovníky. Ve druhé fázi dochází k tzv. přilákání uchazečů o pracovní místo. Převážně se jedná o prozkoumávání a vyhodnocování zdrojů, ze kterých budou uchazeči vybíráni (Lochmannová; 2016; s. 33). Na proces získávání pracovníků navazuje proces výběru pracovníků. Autoři Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021; s. 94) ve své knize uvádějí, že cílem výběru pracovníků je vybrat nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejvíce vyhovovat nárokům, které s sebou nese pracovní místo. Jedná se tedy o takového kandidáta, který bude disponovat potřebnými znalostmi, dovednostmi a také osobnostními charakteristikami.

Při procesu získávání pracovníků je důležité pracovat s popisem pracovního místa. Popis pracovního místa obsahuje vymezené odpovědnosti, pravomoci a cíle práce a na základě těchto charakteristik si organizace musí nastavit, kde a jaké zaměstnance bude hledat. První důležitou volbou podniku je určení, zda bude pracovníky přijímat ze zdrojů vnitřních, zdrojů vnějších či zdrojů doplňkových. Vnitřní zdroje organizace představují pracovníci, kteří v podniku již pracují. Z vnitřních zdrojů jsou nejčastěji v organizacích obsazovány pozice, které jsou kvalifikovanější a pro pracovníky tak představují postup v jejich profesní kariéře. Obsazování volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů bývá také často rychlejší, a to především z toho důvodu, že pracovník již zná firemní prostředí, firemní kulturu i ostatní pracovníky. Také je získávání pracovníků z interních zdrojů levnější než získávání pracovníků ze zdrojů externích (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 86-87).

V případě, že má organizace nedostatek vhodných kandidátů z vnitřních zdrojů, přechází k získávání pracovníků ze zdrojů vnějších. Autoři Palíšková, Legnerová a Stříteský ve své knize (2021; s. 88) uvádějí, že mezi kandidáty ze zdrojů vnějších spadají převážně volní uchazeči na trhu práce, cizinci, ženy po mateřské dovolené či absolventi škol. Mezi výhody přijímání pracovníků z vnějších zdrojů se řadí především přínos nových dovedností, znalostí a nového pohledu na daný problém. Nevýhodou přijímání zaměstnanců z externích zdrojů jsou vyšší náklady, které jsou spojené s procesem získávání a adaptací v novém pracovním prostředí. Poslední možností, z jakých zdrojů má organizace možnost přijímat nové pracovníky, jsou zdroje doplňkové. Jedná se o zaměstnance ze zahraničí, zaměstnance v důchodovém věku, studenty či zaměstnávání pracovníků uzavřením dohod o pracích konaných mimo pracovní

poměr, tedy pracovníků přijatých na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Proces výběru pracovníků lze rozdělit do několika základních etap. Jedná se o analýzu přijatých dokumentů, výběrové pohovory, testy pracovní způsobilosti, konečný výběr kandidátů a v neposlední řadě je to samotné informování kandidátů o výsledku výběrového řízení (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 94).

První etapa výběru pracovníků, analýza přijatých dokumentů, je metoda, která může spadat již do předvýběru vhodných kandidátů. Nejčastěji se analyzují životopisy, motivační dopisy, udělené certifikáty či doklady o vzdělání. Také sem spadají dotazníky pro uchazeče, které může připravit samotná organizace (Lochmannová; 2016; s. 38). Poté, co jsou uchazeči rozřídění podle dokumentů, které do organizace zaslali, následuje etapa druhá, tedy výběrové pohovory s uchazeči. Na výběrové pohovory se musí připravit nejen samotný kandidát, ale také organizace, která výběrový pohovor pořádá. Je důležité stanovit si otázky, které budou uchazečům pokládány a zda pohovor s uchazečem povede jeden či více tazatelů (Bělohlávek; 2009; s. 32).

U výběrových pohovorů je důležité stanovit také jejich strukturu. V samotném úvodu pohovoru je důležité uchazeče co nejvíce uvolnit a rozproudit rozhovor. Jedná se o neformální poznámku či dotaz, který pomůže s uchazečem navázat kontakt. Dále je nutné představit organizaci a také pracovní místo a s ním spojené povinnosti. V další fázi výběrových pohovorů následují objektivní otázky o údajích uchazečů z dosavadní kariéry, vzdělání a zkušeností. Později mohou nastat i otázky citlivější, které se mohou týkat názorů a postojů uchazeče. V závěrečné části nastává čas na dotazy uchazeče a stanovení způsobu, jak bude uchazeč seznámen s výsledkem výběrového řízení (Bělohlávek; 2009; s. 34).

Třetí etapou výběru pracovníků je testování uchazečů. Může se jednat o testy psychologické, testy dovedností a znalostí či testy fyzické. Pro testování uchazečů jsou často využívány tzv. assessment centre. V rámci assessment centre uchazeči podstoupí řadu úkolů a zároveň je jejich činnost posuzována odborníky (Lochmannová; 2016; s. 43). Ve čtvrté etapě, konečném výběru kandidátů, by mělo dojít vždy ke shodě manažera či jednatele společnosti a náboráře či personalisty. Poslední etapou je informování uchazečů o výsledku výběrového řízení. U zvoleného kandidáta je nutné domluvit další kroky, které jsou potřebné pro uzavření pracovní smlouvy a nástup kandidáta na pracovní pozici (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 99).

## 2.2.4 Přijímání a adaptace pracovníků v organizaci

Činnost, která navazuje na získávání a výběr pracovníků, je jejich přijímání a adaptace v dané organizaci. Celý proces začíná podpisem pracovní smlouvy mezi pracovníkem a organizací. Pracovní smlouva musí vždy obsahovat tři povinné náležitosti. Jedná se o vymezení druhu práce, místa výkonu práce a dne nástupu do práce. Podpisem smlouvy vznikne tzv. pracovněprávní poměr. Tento poměr může být buď na dobu určitou nebo na dobu neurčitou (Lochmannová; 2016; s. 48-52).

V případě, že je pracovník přijímán mimo hlavní pracovní poměr, uzavírá s organizací dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. Jedná se o dohodu o provedení práce a o dohodu o pracovní činnosti. Jestliže zaměstnanec uzavře s organizací dohodu o provedení práce, může v kalendářním roce, ve kterém je smlouva uzavřena, vykonávat přidělenou práci maximálně v rozsahu 300 hodin. Také v tomto druhu dohody, která se uzavírá na práce vykonávané mimo pracovní poměr, musí být stanovena doba, na kterou se uzavírá. V případě dohody o pracovní činnosti může pracovník vykonávat přidělenou práci nejvýše 20 hodin týdně. Dá se tedy říci, že vykonává takovou práci, která je v průměru polovinou klasické pracovní doby. Tato dohoda musí obsahovat tři povinné náležitosti. Jedná se o popis práce, na kterou je dohoda uzavírána, rozsah pracovní doby a období, pro které je dohoda uzavírána (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 110).

Před nástupem nového pracovníka do organizace musí organizace připravit několik důležitých věcí. Autoři Palíšková, Legnerová a Stříteský ve své knize (2021; s. 114) uvádějí, že pro nového pracovníka je důležité vypracovat a připravit nejen pracovní smlouvu, ale také mzdový výměr či informace o benefitech. V den nástupu pracovníka je také nutné, aby měl na svém pracovním místě připravené potřebné vybavení, a aby získal vstupní oprávnění na pracoviště. Také je nutné nastupujícímu pracovníkovi zařídit přístupy do informačního systému podniku nebo zřídit emailovou adresu. Zaměstnanec také musí dostat ochranné pomůcky, které pro výkon práce potřebuje. Bonusem pro nastupujícího může být vyfasování firemních předmětů, jako je například firemní oblečení či psací potřeby, nebo vytvoření a vytisknutí firemních vizitek daného pracovníka.

Po přijetí pracovníka dochází k jeho adaptaci v podniku. Cílem adaptace a adaptačních programů v organizaci je, aby se daný zaměstnanec co nejrychleji a nejefektivněji začlenil do nového kolektivu a mohl tak co nejdříve podávat výkon, který od něj organizace očekává. Díky procesu adaptace se přijatý pracovník snadněji orientuje v novém prostředí a buduje vztahy jak mezi spolupracovníky, tak i s nadřízenými či podřízenými pracovníky (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 115).



Adaptace pracovníků probíhá v několika oblastech. Jedná se o oblast celopodnikovou, útvarovou a oblast zaměřenou na orientaci na pracovní místo. V rámci celopodnikové adaptace se přijatý zaměstnanec seznamuje s informacemi, které se týkají celé organizace a s jejími specifiky a zaměřením. U útvarové adaptace se zaměstnanci dostávají informace ohledně útvaru, ve kterém je zařazeno jeho pracovního místo. V neposlední řadě je to adaptace zaměřená na pracovní místo, kde se zaměstnanec seznamuje s činnostmi, odpovědnostmi a pravomocemi, které jsou s jeho pracovním místem spojené (Prukner; 2014). Pro zajišťování adaptačního procesu přijatého zaměstnance v organizaci je možné v současné době využít i personální systém, ve kterém jsou sepsány a sledovány jednotlivé kroky adaptace. Moderním trendem je i využívání mobilní aplikace, jako nástroje pro adaptaci nových pracovníků, kterou si nově přijatý pracovník může stáhnout do svého mobilního telefonu a mít ji neustále při ruce (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 119).

Součástí adaptace a adaptačních programů v organizacích by měly být i kontroly toho, jak adaptace probíhala a také výsledky adaptace. V podnicích by měl být tedy zaveden tzv. systém kontrol průběhu a výsledků adaptace. Systém kontrol průběhu a výsledků adaptace provádí personální útvar dané organizace, který od přijatého pracovníka zjišťuje informace, zejména o jeho potížích. Výsledkem celého procesu je poté tzv. adaptovanost pracovníka (Lochmannová; 2016; s. 57).

Pro nově přijatého zaměstnance je důležitá krátká zpětná vazba, a to ideálně taková zpětná vazba, která bude poskytována denně či týdně. Po určité době od nástupu pracovníka je důležité zjistit zpětnou vazbu i od něho. Nejčastěji se jedná o rozhovor s přímým nadřízeným, který nejprve podá zpětnou vazbu zaměstnanci a následně získá zpětnou vazbu od pracovníka. Přímý nadřízený prostřednictvím zpětné vazby od pracovníka zjistí, jak se mu líbí na novém pracovním místě nebo co ho baví. Další důležitou věcí je od zaměstnance získat informace o tom, zda má všechno potřebné, co potřebuje k výkonu své práce či jak zapadl mezi své spolupracovníky a ostatní zaměstnance organizace. Zaměstnanec by měl také nadřízenému sdělit, zda pro něj bylo školení, které při svém nástupu do nové práce absolvoval, přínosné, či jak se mu zamlouval celý proces adaptace v organizaci. Nadřízený by měl dát také pracovníkovi prostor na to, aby doporučil možné změny ať už co se týče adaptačního programu, či samotného postoje nadřízeného pracovníka (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 118).

### **2.2.5 Řízení pracovního výkonu**

Dalším procesem v oblasti řízení lidských zdrojů je řízení pracovního výkonu. Autorka Lochmannová ve své knize (2016; s. 60) definuje řízení pracovního výkonu jako proces, který

napomáhá ke zlepšování výkonu celého podniku, a to nejen prostřednictvím pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, ale také celých pracovních skupin.

Pracovní výkon zaměstnanců je ovlivněn několika faktory. Konkrétně se jedná o lidské znalosti, schopnosti, postoje pracovníka a přístupy pracovníka. Jedná se o tzv. determinanty pracovního výkonu. Samotný pracovní výkon může být také definován na základě měkkých dovedností, jako je například schopnost komunikace, spolupráce či schopnost zvládnání konfliktů (Lochmannová; 2016; s. 63).

Proces řízení pracovního výkonu je složen ze čtyř základních bodů. Prvním bodem je uzavření písemné či ústní dohody o určitém pracovním výkonu. Následuje bod, kde se tato dohoda zpracuje do plánu výkonu a rozvoje zaměstnance. Dalším bodem je již samotné řízení pracovního výkonu v rámci stanoveného období a posledním bodem je hodnocení pracovního výkonu daného zaměstnance (Lochmannová; 2016; s. 61). Každý úkol, který je zaměstnanci zadán, by měl být nastaven tak, aby byl měřitelný pomocí stanovených kritérií, se kterými musí být zaměstnanec seznámen. Pro měření pracovního výkonu je nejčastěji využívána metoda SMART, která nám říká, že každý cíl by měl být jasně definovaný, měřitelný, dosažitelný, realistický a měl by být stanoven z časového hlediska (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 124).

Při řízení pracovního výkonu je důležité dodržovat dva základní přístupy. Jedná se o klíčovou roli liniových manažerů a o propojení individuálních a podnikových cílů. Prvním základním přístupem v rámci řízení pracovního výkonu je klíčová úloha liniových manažerů. Pro manažery je řízení pracovního výkonu základní činností. Důležité je, aby mezi manažerem a podřízenými panovala důvěra, správná komunikace, a aby neustále běžela zpětná vazba. Klíčové je, aby manažer jasně stanovil, jaká má od svých podřízených očekávání, tedy, jaké výsledky od nich očekává. Také je důležité podřízeným naslouchat a umět jim pomoci řešit nastalé problémy. Manažer by měl také rozpoznat silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků a definovat způsob pro jejich rozvoj (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 127).

Druhým základním přístupem je propojení podnikových a individuálních cílů. Důležité je, aby každý podřízený znal cíle, které má jeho nadřízený a od těchto cílů si nastavil své vlastní, individuální cíle. Jedná se o tzv. kaskádování cílů (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 127). S řízením pracovního výkonu je spojeno také motivování a hodnocení pracovníků (viz subkapitola č. 2.2.6).

## 2.2.6 Hodnocení a motivování pracovníků

S řízením pracovního výkonu je úzce spjato také hodnocení a motivování pracovníků. Autorka Lochmannová ve svém díle (2016; s. 71) uvádí, že hlavní podstatou hodnocení pracovníků je zjištění dosažených výsledků práce daného pracovníka, zhodnocení jeho chování na pracovišti a také zhodnocení jeho vztahů s ostatními pracovníky, ale také s vnějším okolím organizace, například zákazníky.

Autorky Petříková, Janků a Hofbruckerová ve své knize (2020; s. 62) uvádějí, že pracovníci jsou v organizacích hodnoceni nejčastěji průběžně, tedy každý den, svým přímým nadřízeným. Také bývají zaměstnanci často hodnoceni podle toho, jak splnili zadaný úkol, tedy úkol, který trval určitou dobu. V současné době převládá v organizacích způsob hodnocení na základě dlouhodobých výsledků práce daného pracovníka. Toto hodnocení bývá postaveno na objektivních hodnotících kritériích, jako je například obrat či zisk dané společnosti.

V současné době lze nalézt v praxi několik systémů a metod, které jsou využívány pro hodnocení zaměstnanců. Mezi nejčastěji používané systémy v organizacích se řadí hodnocení přímým nadřízeným, model 360° či hodnocení zákazníky. Nejrozšířenějším systémem je hodnocení pracovníků přímým nadřízeným. Výhodou tohoto systému je, že se pracovník i nadřízený znají a mohou společně stanovit úkoly, cíle a také opatření, která by vedla k odstranění zjištěných nedostatků. Model 360°, neboli model zpětné vazby, spojuje hodnocení na daného pracovníka poskytovaného přímým nadřízeným, spolupracovníky i podřízenými pracovníky. Jedná se tedy o komplexní zpětnou vazbu daného zaměstnance. Poslední systém, hodnocení zákazníky, je systém, který se využívá převážně ve sféře poskytování služeb. V této sféře dochází k přímému kontaktu pracovníka se zákazníkem a zákazník tak může ohodnotit způsob, jakým byla služba poskytována či jak byl pracovník komunikativní nebo ochotný (Lochmannová; 2016; s. 74-75).

Aby pracovníci dosahovali správných výsledků a jejich hodnocení bylo pozitivní, je důležité je motivovat. Existuje řada faktorů, které pracovníky dokáží namotivovat k úspěšnému naplnění zadaných úkolů. Autorky Petříková, Janků a Hofbruckerová ve své knize (2020; s. 57) uvádějí, že nejčastějšími podněty k motivaci vedle peněžní odměny patří smysluplná tvůrčí práce, pocit uznání, pocit vzájemné důvěry, pocit bezpečí a jistoty a pocit informovanosti. Autor Jiří Plamínek ve své knize (2018; s. 88) uvádí, že pracovníky motivují úkoly, které v organizaci dostávají. Autor v knize definuje čtyři podmínky, které musí úkoly splňovat, aby daného pracovníka motivovaly. První dvě podmínky jsou, aby tyto úkoly byly pro pracovníky dostatečně srozumitelné a aby je byl pracovník schopen splnit. Další podmínkou je, aby byly úkoly zadané individuálně, tedy tak, aby odpovídaly motivům daného pracovníka. V neposlední

radě je důležité, aby zadané úkoly byly pro pracovníka přiměřeně obtížné. Naopak autoři Adam D. Reich a Peter S. Bearman ve své knize (2018; s. 175) uvádějí, že pracovníky nejvíce motivuje to, pokud jsou jednotliví pracovníci co nejvíce propojeni a loajální k sobě navzájem.

### **2.2.7 Odměňování pracovníků**

Další činností z oblasti řízení lidských zdrojů je odměňování pracovníků. Odměňování pracovníků se řadí mezi nejdůležitější, ale také nejsložitější nástroje v oblasti personalistiky. Hlavním úkolem nastaveného systému odměňování pracovníků dané organizace je získávání a udržení kvalitních zaměstnanců, a to při zajišťování konkurenceschopnosti organizace v oblasti nákladů (Lochmannová; 2016; s. 80).

Základním nástrojem odměňování je základní mzda. Základní mzda je dělena na dvě formy dle faktoru, podle kterého je mzda vyplácena. Za prvé se jedná o mzdu časovou, kdy je stanoven buď hodinový tarif či tarif za odpracovaný měsíc. Za druhé je to mzda úkolová, kdy se mzda vypočítává podle stanoveného měřitelného výkonu a stanovené normy. Mezi nástroje patří také mzda variabilní, což je část vyplácené mzdy, která je nad rámec mzdy základní (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 165-167). Mezi další nástroje odměňování patří například mzdové příplatky, které dostávají pracovníci za mimořádné pracovní podmínky, nebo zaměstnanecké výhody, které jsou spojeny se zaměstnaneckými vztahy v organizaci či postavením pracovníka v hierarchii organizace (Lochmannová; 2016; s. 82).

Autoři Palíšková, Legnerová a Stříteský ve své knize (2021; s. 153) uvádějí, že správný systém odměňování v organizaci by měl být založen na třech základních pilířích. Konkrétně se jedná o spravedlnost, konkurenceschopnost a motivaci. První pilíř, spravedlnost, klade důraz na hodnotu jednotlivých pracovních míst. Hodnota pracovních míst je dána mírou odpovědnosti či úrovní schopností, které jsou nutné pro efektivní vykonávání práce na této pozici. Pro systém odměňování poté bývají hodnoty jednotlivých pracovních míst porovnávány s hodnotami ostatních pracovních pozic.

Konkurenceschopnost, druhý pilíř systému odměňování, klade důraz na mzdu, kterou získává zaměstnanec za odvedenou práci. Na mzdu je nahlíženo jako na hodnotu transakce, která proběhne mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V praxi se však často stává, že i když lidé pracují na stejné pracovní pozici, avšak v jiné organizaci, výše jejich mzdy se často odlišuje. Posledním základním pilířem systému odměňování je motivace. Motivace pracovníků úzce souvisí s jejich celkovým pracovním výkonem a výkon jednotlivých pracovníků se odráží ve výkonu celé organizace. U tohoto pilíře je tedy důležité, aby se výkon celé organizace odrážel ve mzdách pracovníků. Lze tedy říci, že v případě, že se daří organizaci, měli by

to pocítit pracovníci ve své mzdě, toto však platí i v opačném případě (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 153-154).

### **2.2.8 Rozvoj a vzdělávání pracovníků**

Předposlední činností v rámci řízení lidských zdrojů je rozvoj a vzdělávání pracovníků. Hlavním cílem této činnosti je prohlubování, utváření a rozšiřování stávajících znalostí, schopností a dovedností pracovníků, a to především ve vztahu k požadovanému výkonu a vykonávané práci (Lochmannová; 2016; s. 91).

Autorky Petříková, Janků a Hofbruckerová (2020; s. 68) ve své knize uvádí, že dovednosti, kvalifikace a znalosti pracovníků se řadí mezi klíče k úspěchu celé organizace. Vzdělávat pracovníky lze v několika oblastech. Nejedná se pouze o vzdělávání v oblasti technických dovedností a znalostí, ale také například v oblasti správného způsobu jednání s lidmi, v oblasti znalostí o trhu, potřebách a očekávání zákazníků či v oblasti interních i externích norem.

Autor Jiří Plamínek ve svém díle (2018; s. 98) uvádí, že existuje několik forem vzdělávání. Vzdělávání rozděluje do tří forem podle věcného substrátu učení, tedy podle toho, zda je vzdělávání pracovníkům předáváno přes modelové situace či situace reálné. Při modelových situacích dochází k nejčastější formě vzdělávání pracovníků, školení, kdy naslouchají a mnohdy i trénují, jak se v určitých situacích zachovat. Při situacích reálných se rozlišují dvě formy vzdělávání, jedná se o řešení cvičné a řešení ostré. Při cvičném řešení pracovníci konzultují nastalé situace s přiděleným učitelem a snaží se napodobit jeho způsob řešení daného problému. Při ostrém cvičení se pracovníci učí přímo z vlastního výkonu. Při tomto způsobu zaměstnanci více přemýšlejí nad daným problémem a mohou tak přispět novými poznatky na daný problém.

Při vzdělávání zaměstnanců je také důležité dbát na správný výběr metody vzdělávání. V praxi i v teorii jsou rozlišovány dvě základní skupiny metod. Jedná se o vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Vzdělávání na pracovišti, známé také jako on-the-job training, je vzdělávání, které se odehrává přímo na pracovišti daného zaměstnance, a to v průběhu jeho pracovního procesu. Toto vzdělávání má velkou výhodu. Jedná se o to, že se pracovník učí nové dovednosti přímo v podmínkách dané organizace, ve které je poté bude uplatňovat v praxi. Toto vzdělávání je také dobrým prostředkem pro posílení a prohloubení vzájemných vztahů mezi jednotlivými pracovníky. Jako příklad vzdělávání na pracovišti lze uvést asistování, koučování, pracovní porady či rotace práce (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021; s. 184).

Asistování se v rámci vzdělávání pracovníků nejvíce využívá při zaškolování nového pracovníka v organizaci. Novému zaměstnanci je neustále po boku zkušenější pracovník, který nově příchozímu kolegovi ukazuje pracovní postupy. Nový pracovník nejčastěji svého zkušenějšího kolegu pozoruje a následným napodobováním si osvojuje zavedené pracovní postupy. Dlouhodobější charakter vzdělávání na pracovišti má koučování. V průběhu koučování je zaměstnanec směřován k žádoucímu výkonu a vlastní iniciativě. Součástí koučování je i nepřetržitá zpětná vazba a hodnocení provedené práce, které má za úkol vést k neustálému zlepšování (Lochmannová; 2016; s. 94).

Na webové stránce Superkariéra.cz (c2015a) se uvádí, že pracovní porady jsou organizovaná pracovní setkání zaměstnanců organizace, která jsou vedena především za účelem rozvoje spolupráce. Pracovní porady lze dělit podle formy, podoby, charakteru či významu pracovní porady. Další efektivní metodou on-the-job training je rotace práce. Pracovník vzdělávaný touto formou rotuje po různých pracovištích organizace a dočasně vykonává profese jiných pracovníků. Pracovník se tak díky rotaci seznamuje nejen s fungováním jiných úseků či oddělení organizace, ale také s dalšími zaměstnanci. Výhodou této metody je následná možnost zastupování v nepřítomnosti jednotlivých pracovníků.

Druhou základní metodou vzdělávání je vzdělávání mimo pracoviště neboli off-the-job training. Tato metoda využívá vzdělávacích programů, které bývají zaměřovány jednak na poskytování nejnovějších informací v daném oboru, jednak i na rozvoj měkkých dovedností či budování dobrého klimatu na pracovišti. Hlavní výhodou této metody vzdělávání je poznávání nových lidí ve stejném oboru a vzájemná výměna nových poznatků, názorů a myšlenek. Jako příklad vzdělávání mimo pracoviště lze uvést brainstorming, brainwriting, hraní rolí, outdoor training, workshop či e-learning (Palíšková, Legnerová a Stříteský; 2021, s. 184).

Jednou z metod vzdělávání mimo pracoviště je brainstorming a brainwriting. Jedná se o burzu nápadů účastníků vzdělávání na stanovené téma. U brainstormingu každý účastník představí vlastní nápad a navrhne způsoby řešení stanoveného problému. na konci proběhne diskuse a společné stanovení optimálního řešení daného problému. Brainwriting se od brainstormingu odlišuje tím, že všechny nápady jsou psány na papír. Další metodou vzdělávání mimo pracoviště je hraní rolí. Každému účastníkovi je přidělena určitá role, která tvoří stanovenou situaci. Součástí hraní rolí je také zpětná vazba a tato metoda se doporučuje zejména pro pracovníky, kteří přichází do přímého kontaktu se zákazníky (Superkariéra.cz; c2015b).

Outdoor training, další metoda off-the-job training, představuje vzdělávání prostřednictvím pohybových aktivit. Tato forma vzdělávání často probíhá v otevřeném terénu. Cílem této metody je rozvinutí vzájemných vztahů, posílení komunikace, sdílení pocitů či předávání zkušeností prostřednictvím společných her. Další metodou off-the-job training je workshop. Jedná se o vzdělávání skupin pracovníků nejčastěji prostřednictvím tvořivé dílny či interaktivních seminářů. Při workshopech pracovníci procvičí nejen své znalosti, ale také aktivitu a kreativitu při zvládnání zadaných úkolů. E-learning, další z metod vzdělávání mimo pracoviště, je provozováno prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Účastníci se vzdělávání účastní na dálku prostřednictvím elektronických kurzů. Účastníci přes technologie získávají nové informace a komunikují s lektory a dalšími účastníky. Důležitá pro tuto metodu vzdělávání mimo pracoviště je znalost a schopnost práce na počítači (Superkariéra.cz; c2015b).

### **2.2.9 Propouštění pracovníků**

Poslední činností v rámci řízení lidských zdrojů je propouštění pracovníků. Jedná se o poslední fázi vývoje pracovní kariéry daného zaměstnance v organizaci. Kariéra pracovníka může být ukončena buď okamžitě nebo postupně, například snížením plného pracovního úvazku na úvazek částečný (Lochmannová; 2016; s. 96).

Existují dva způsoby, jak ukončit pracovní poměr, ukončení dobrovolné a nedobrovolné. Dobrovolné ukončení pracovního poměru je založeno na výpovědi ze strany zaměstnance nebo na dohodě o ukončení pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Mezi nedobrovolné zrušení pracovního poměru se řadí výpověď podaná ze strany zaměstnavatele či okamžité zrušení pracovního poměru podané oběma stranami. Pracovní poměr zaměstnance může být zrušen také po uplynutí sjednané doby, skončením pracovního poměru ve zkušební době či v neposlední řadě smrtí zaměstnance (Lochmannová; 2016; s. 98).

Mezi pojmy, které jsou spojeny s propouštěním zaměstnanců se řadí pojem „outplacement“. na webové stránce Kariera. eu (b. r.) je uvedeno, že pojem „outplacement“ lze do českého jazyka převést jako převedení do jiného zaměstnání. Jedná se o péči o pracovníky, kteří z dané organizace odcházejí v případě reorganizačních změn, jako je například hromadné propouštění. Outplacement je složen z metod a nástrojů, které mají eliminovat negativní vlivy propouštění, které působí na zaměstnance. Outplacement pomáhá propuštěným zaměstnancům připravit se na novou situaci a zároveň má za úkol udržet loajalitu a motivaci stávajících

pracovníků v podniku. Outplacement také pomáhá organizacím budovat pozitivní image v oblasti péče o zaměstnance.

V rámci činnosti řízení lidských zdrojů, propouštěním pracovníků, se setkáme i s tzv. penzionováním zaměstnanců. Jedná se o činnost, která je spojena se zajišťováním odchodu pracovníků organizace do důchodu, ať už se jedná o důchod předčasný, řádný či tzv. přesluhování neboli odejití do důchodu ve věku pozdějším, než který je stanoven pro odchod řádný. V praxi jsou v organizacích používány dvě politiky pro penzionování zaměstnanců. Jedná se o politiku pevného důchodového věku a politiku pružného důchodového věku. Politika pevného důchodového věku vychází z toho, že pracovník odchází do důchodu v okamžiku, kdy dovrší stanoveného důchodového věku. Oproti tomu politika druhá, politika pružného důchodového věku, pracuje s výkonností daného pracovníka a jeho setrváním v organizaci po další dobu (ManagementMania; c2011-2016c).

### **2.3 Shrnutí**

Druhá kapitola bakalářské práce se zabývala hlavním tématem této bakalářské práce, tedy definováním oblasti řízení lidských zdrojů. První podkapitola této kapitoly se zabývala definováním, historickým vývojem samotného pojmu „řízení lidských zdrojů“ a definováním základních pojmů spojených s řízením lidských zdrojů.

Jako první zde byly uvedeny definice pojmu podle Michaela Armstronga, dvojice autorů, Purcella a Boxalla, či Aleny Lochmannové. Dále byl popsán historický vývoj od počátku personální práce až po řízení lidských zdrojů. Poslední část této podkapitoly se zabývala definováním základních pojmů, které jsou spojeny s řízením lidských zdrojů. Jednalo se o pojmy lidské zdroje, lidský potenciál a personalista.

Druhá podkapitola kapitoly s názvem „Řízení lidských zdrojů“ se zabývala popisem jednotlivých činností, které jsou s řízením lidských zdrojů v organizacích spojeny. Jako první bylo definováno personální plánování neboli plánování lidských zdrojů. Bylo zde uvedeno, že s plánováním lidských zdrojů v organizacích jsou spojeny i personální plány, jako je například plán odměňování pracovníků či plán vzdělávání pracovníků.

Druhou činností popsanou v rámci řízení lidských zdrojů bylo vytváření pracovních míst a pracovních úkolů. Byly zde definovány nejen samotné pojmy jako „pracovní místo“ či „pracovní úkol“, ale také metody, které jsou k vytváření pracovních míst a pracovních úkolů využívány. Třetí činností bylo získávání a výběr pracovníků. Byl zde popsán celý proces získávání a výběru zaměstnanců a více dopodrobna rozebrán jeden ze způsobů výběru pracovníků, výběrový pohovor.



Čtvrtou činností bylo přijímání a adaptace pracovníků v organizaci a následovalo řízení pracovního výkonu. Na tyto činnosti bezprostředně navazuje hodnocení a motivování zaměstnanců. V této subkapitole byly definovány možné druhy motivace a hodnocení. Následovala subkapitola zabývající se odměňováním pracovníků. Byl zde definován pojem „základní mzda“ a další možné nástroje odměňování.

V předposlední subkapitole druhé kapitoly byly definovány způsoby rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizacích. V neposlední řadě byly definovány způsoby ukončení pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy společností, ve které zaměstnanec pracoval a měl uzavřenou pracovní smlouvu. Následující kapitola se bude zabývat představením společnosti, ve které budou analyzovány vybrané činnosti řízení lidských zdrojů.

### 3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Třetí kapitola bakalářské práce s názvem Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti se bude zabývat představením společnosti, ve které budou vybrané činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů analyzovány. V kapitole bude popsána historie společnosti, organizační struktura společnosti a procesy, které nalezneme v její výrobě. Kapitola se také bude zabývat certifikací a vnitřním oznamovacím systémem společnosti.

#### 3.1 Základní údaje společnosti a její historie

Společnost Gramex, spol. s r.o. byla založena již na konci roku 1991 dvěma společníky. Avšak její zápis do obchodního rejstříku je datován na den 10. ledna 1992. Společnost sídlí na okraji obce Zbraslavice, která se nachází na půli cesty mezi známými městy Kutná Hora a Zruč nad Sázavou. Celá platná adresa společnosti zní Zbraslavice 399, 285 21, Zbraslavice. Společnost se nachází hned vedle letiště, které je s obcí Zbraslavice rovněž spjaté. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným (Gramex; 2019-2022). Webový portál Or.justice.cz (2022a) udává, že základní kapitál společnosti činí 120 000 Kč.

Při vzniku společnosti se jednalo o ryze českou společnost, která se zabývala především kovovýrobou a obchodní činností. Avšak již v roce 1992 společnost navázala spolupráci s německou firmou GRAMMER AG, která je známá mezi společnostmi v oblasti autopřemyslu v Německu. Firma GRAMMER AG sídlí v německém Ambergu a zabývá se zpracováním textilu pro následnou výrobu komponentů do interiéru dopravních prostředků. Společnost Gramex, spol. s r.o. pro německou firmu GRAMMER AG v současné době připravuje potřebné komponenty a firmy společně spolupracují na výrobcích vnitřního vybavení do dopravních prostředků, zejména do vlaků, autobusů či zemědělských dopravních prostředků. Společnost Gramex, spol. s r.o. také úzce spolupracuje s firmou SATO Office GmbH, která se zabývá výrobou kancelářských židlí a sedadel do kin, divadel a poslucháren (IDATABAZE; 2005-2022).

Gramex, spol. s r.o. nedisponuje pouze jednou činností, která by byla předmětem podnikání. i z toho důvodu, že společnost sídlí hned vedle letiště Zbraslavice, zabývá se mimo jiné například i výrobou sedadel do letadel. Společnost se zabývá všemi následujícími činnostmi:

- výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla,
- výroba textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků,
- výroba a opravy obuvi, brašnářského a sedlářského zboží,

- zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků,
- výroba motorových a přípojných vozidel a karosérií,
- výroba, vývoj, projektování, zkoušky, instalace, údržba, opravy, modifikace a konstrukční změny letadel, motorů letadel, vrtulí, letadlových částí a zařízení a leteckých pozemních zařízení,
- výroba a opravy čalounických výrobků,
- výroba dalších výrobků zpracovatelského průmyslu,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- velkoobchod a maloobchod,
- údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
- ubytovací služby
- realitní činnost, správa a údržba nemovitostí,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků,
- návrhářská, designérská, aranžérská činnost a modeling,
- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovních činností.

Společnost Gramex, spol. s r.o. není ani dceřiná pobočka ani divize. Obor, kam je Gramex, spol. s r.o. dle CZ-NACE, zařazen nese číslo 29.32 Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla. (Charvátová; 2022). Logo společnosti je zobrazeno na obrázku č. 3.



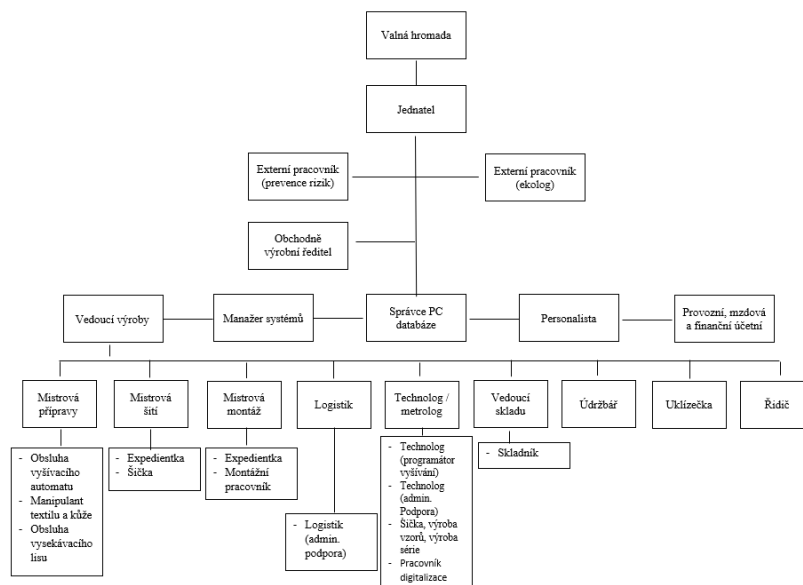
**Obrázek 3:** Logo společnosti Gramex, spol. s r.o.

**Zdroj:** (IDATABAZE; 2005-2022)

### **3.2 Organizační struktura společnosti**

Organizační struktura společnosti Gramex, spol. s r.o. je lineární a jasně z ní vyplývají vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých pracovníků organizace. Organizační struktura společnosti Gramex, spol. s r. o. je zobrazena na obrázku č. 4. Ve společnosti nalezneme řadu

pracovních míst, které jsou typické pro charakter výroby organizace. Jedná se například o obsluhu vyšívacího automatu, šičku nebo obsluhu vysekávacího lisu.

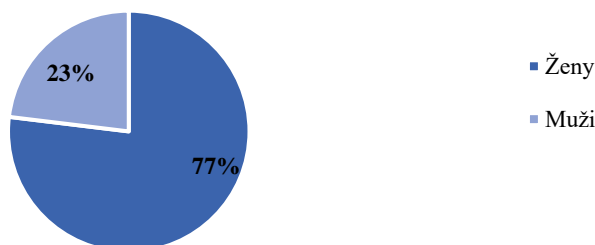


**Obrázek 4:** Organizační struktura společnosti Gramex, spol. s r. o.

**Zdroj:** vlastní zpracování

Celkový počet zaměstnanců společnosti v současné době činí 91 pracovníků. Vzhledem k charakteru výroby organizace v organizaci najdeme z celkového počtu zaměstnanců 21 mužů a 70 žen. Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví je zobrazeno na grafu č. 1. Z hlediska věku lze zaměstnance v organizaci rozdělit na dvě věkové kategorie. Jedná se o věkovou kategorii 25–55 let a věkovou kategorií 55 a více let. V první kategorii nalezneme většinu všech zaměstnanců, konkrétně 84. Ve druhé věkové kategorii je již zaměstnanců méně. Ve věku 55 a více let nalezneme v organizaci pouze 7 pracovníků, kdy 3 pracovníci jsou mužského pohlaví.

### Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví ve společnosti Gramex, spol. s r.o.



**Graf 1:** Složení zaměstnanců z hlediska pohlaví ve společnosti Gramex, spol. s r.o.

**Zdroj:** vlastní zpracování

Co se týká nejvyššího dosaženého vzdělání pracovníků v organizaci, lze je rozdělit na pracovníky, kteří mají složenou maturitní zkoušku a na pracovníky, kteří získali výuční list. Z celkového počtu 91 zaměstnanců má složenou maturitní zkoušku 30 zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci, tedy 61 zaměstnanců, má výuční list. Na grafu č. 2 je zobrazen poměr složení pracovníků organizace podle typu pracovní pozice. Z celkového počtu 91 zaměstnanců je 5 pracovníků na manažerských pozicích, 16 pracovníků technicko-hospodářských a ve výrobě podniku nalezneme celkem 70 provozních pracovníků.

### Složení zaměstnanců podle pracovní pozice ve společnosti Gramex, spol. s r.o.



**Graf 2:** Složení zaměstnanců podle pracovní pozice ve společnosti Gramex, spol. s r.o.

**Zdroj:** vlastní zpracování

Hlavní orgány společnosti jsou dva, jedná se o valnou hromadu a vedení společnosti. Valná hromada se skládá z vrcholového vedení, tedy z jednatelů a společníků organizace. Jednatelů a společníků v organizaci Gramex, spol. s r.o. nalezneme celkem šest. Druhý hlavní orgán společnosti, vedení společnosti, se skládá z výkonného vedení. Konkrétně se jedná o jednatele firmy, manažera systému, obchodně výrobního ředitele a vedoucího výroby.

Ve společnosti Gramex, spol. s r.o. také nalezneme dva poradní orgány. Konkrétně je to porada vedení a operativní porada. Porada vedení je svolávána jednatelem a má za úkol projednat strategické otázky, které se vztahují ke strategii organizace. Této porady se vždy účastní členové vedení, tedy jednatel, manažer systému, obchodně výrobní ředitel a vedoucí výroby. Porada vedení se koná vždy nejméně jedenkrát v měsíci, nejčastěji to bývá vždy první středa v měsíci. Výstupem porady vedení je vždy provedený zápis. Druhá porada, porada operativní, je svolávána vedoucím výroby. Hlavním účelem této porady je projednat operativní otázky. Této porady se vždy účastní vedoucí výroby, manažer systému, obchodně výrobní ředitel, logistik, technolog, vedoucí skladu, mistrové jednotlivých výrobních úseků a případně další pracovníci, kteří byli přizváni. Operativní porada se koná podle potřeby, minimálně se však operativní porada svolává jedenkrát týdně. Výstupem operativních porad jsou zápisy.

### 3.3 Procesy ve výrobě

Gramex spol. s r.o. se od roku 1992 zaměřuje především na výrobu komponentů interiéru dopravních prostředků. Jedná se zejména o dopravní prostředky z autopřemyslu, vlaky, zemědělské stroje či prostředky městské hromadné dopravy. Také se zde vyrábí a čalouní kancelářský nábytek, zejména kancelářské židle, a sedadla pro divadla, kina či posluchárny. Téměř všechny výrobky společnosti směřují do zahraničí, jedná se zejména o Německo, Polsko, Slovensko a Rakousko (Gramex; 2019-2022).

Výroba samotných výrobků je rozdělena do několika úseků. Jedná se o přípravu, vyšívání, šití, montáž a výrobu prototypů. V první fázi výroby, přípravě, je řezán, stříhán a sekán potřebný materiál pomocí nejmodernějších výrobních technologií. Jako materiál se zde nejvíce objevují látky, koženky, kůže, vatelíny či molitany. Výsledným produktem této fáze jsou jednotlivé díly, které jsou buď zpracovávány v dalších fázích, nebo jsou rovnou zasílány přímo k zákazníkovi, který si je objednal a dále sám zpracuje (Gramex; 2019-2022).

Druhou fází výroby je vyšívání. Společnost disponuje řadou strojů na tvorbu a vyšití různých typů vyšivek na různé materiály dle přání zákazníka. Ve třetí fázi výroby, šití, nalezneme různé typy profesionálních šicích strojů. V této fázi se sešívá látka, koženka a kůže, ale i další různé kombinace. Na konci této fáze nalezneme již hotový, sešitý potah, který je buď zpracováván v další fázi výroby – montáži, nebo poslán k zákazníkovi (Gramex; 2019-2022).

Předposlední výrobní fází je montáž. V této fázi se čalouní sedadla do zemědělských a stavebních strojů, prostředků městské hromadné dopravy či vlaků. Při montáži je připevňován ušitý potah na pěnu. Potah je připevňován lepením, sponkováním nebo například zapínáním. Některé výrobky jsou zde navíc vybavovány ventilací, která slouží k odvedení nadbytečné vlhkosti, nebo topením. Výsledkem této výrobní fáze jsou opěry, opěrky hlavy, opěrky ruky nebo sedáky (Gramex; 2019-2022).

Společnost se v neposlední řadě zabývá výrobou prototypů. Jedná se o zdigitalizování a převedení stříhových šablon na řezací data. Gramex spol. s r. o. je schopen vyrobit téměř jakýkoliv polstr podle přání zákazníka. Při výrobě prototypu se vychází ze zaslané prezentace nebo výkresové dokumentace od zákazníka. Při návrhu a výrobě prototypů se používají různé moderní technologie (Gramex; 2019-2022).

### 3.4 Certifikace a Vnitřní oznamovací systém

V roce 2006 zavedla společnost Gramex, spol. s r. o. certifikovaný systém řízení kvality dle ISO 9001. o deset let později, v roce 2016, společnost přidala certifikaci systému s ohledem na ochranu životního prostředí dle směrnice ISO 14001. V neposlední řadě v roce 2020 získal

Gramex spol. s r.o. certifikaci systému hospodaření s energiemi dle ISO 50001. Certifikace je platná pro obor s názvem „*Výroba čalouněných dílů vnitřního vybavení vozidel a strojů, sedadel kolejových vozů a sedacího nábytku*“. Pro hospodárné řízení energií společnost využívá centralizovaný systém s názvem Flowbox (Gramex; 2019-2022).

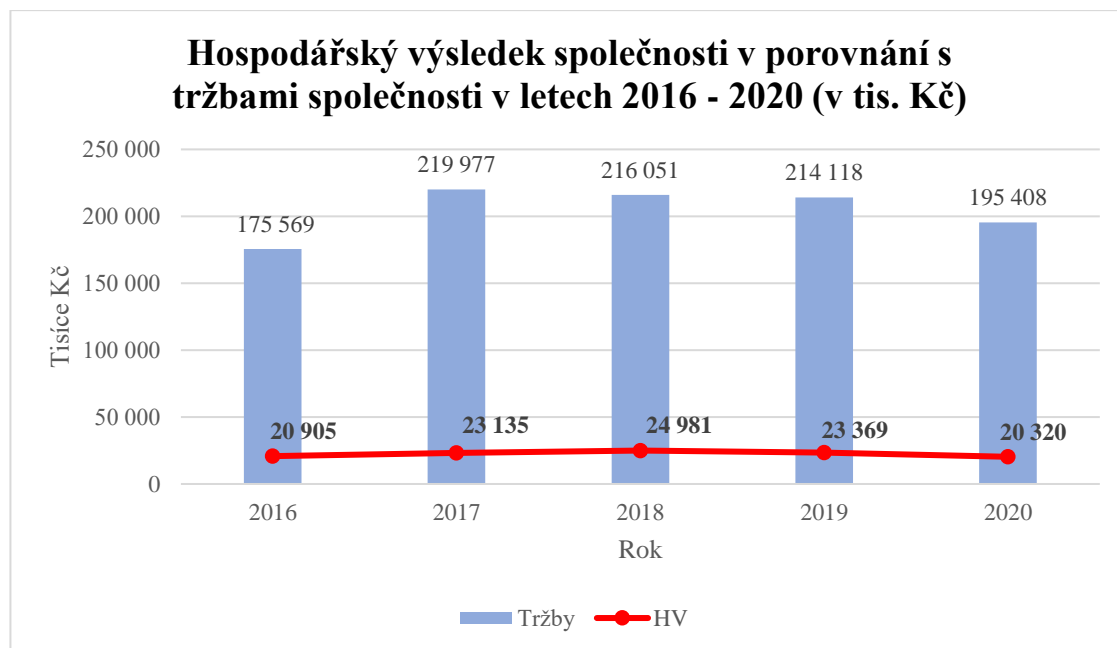
Společnost má také zřízený Vnitřní oznamovací systém. Tento systém slouží pro účely podávání oznámení a jejich případném protiprávním jednání, které by porušovalo zákony České republiky či předpisy Evropské unie, a to konkrétně ve vymezených oblastech podle bodu 5.2 interní směrnice S-16 ze strany fyzických osob uvedených v bodě 5.4 interní směrnice S-16. Podat oznámení pomocí Vnitřního oznamovacího systému je možné prostřednictvím e-mailu, telefonicky pomocí telefonní linky, osobně v sídle společnosti nebo písemně dopisem zaslaným na adresu společnosti (Gramex; 2019-2022).

### **3.5 Způsoby oceňování majetku a hospodaření společnosti**

Společnost Gramex, spol. s r.o. pro účtování zásob používá evidenci vlastních zásob způsobem B. Pro účtování výdajů zásob z vlastního skladu používá metodu FIFO, tedy metodu, která funguje na způsobu vydávání zásob ze skladu podle pořadí, ve kterém byly na sklad naskladněny. a pro oceňování zásob, které si organizace vytvořila ve vlastní režii využívá oceňování ve skutečných nákladech na výrobu, které zahrnují přímé náklady a výrobní režii (Or.justice.cz; 2022b).

Pro oceňování dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku společnost Gramex, spol. s r.o. využívá vlastní náklady, tedy souhrn, který se skládá z přímých nákladů, výrobní režie a správní režie. Pro odpisy dlouhodobého majetku organizace využívá jak odpisy rovnoměrné, tak i odpisy zrychlené. a vzhledem k tomu, že organizace obchoduje převážně se zahraničními partnery, pro přepočtení cizích měn na měnu českou využívá denních kursů, které vyhláší Česká národní banka (Or.justice.cz; 2022b).

Na webových stránkách Or.justice.cz (2022b) společnost Gramex, spol. s r.o. ve své výroční zprávě za rok 2020 uvádí, že hodnota hospodářského výsledku po zdanění za rok 2020 byla 20 320 tis. Kč. na grafu č.3 je zobrazen vývoj hospodářského výsledku společnosti Gramex, spol. s r.o. v porovnání s tržbami společnosti v letech 2016–2020 (v tis. Kč).



**Graf 3:** Hospodářský výsledek společnosti v porovnání s tržbami společnosti v letech 2016–2020 (v tis. Kč)

**Zdroj:** vlastní zpracování

Jak je zobrazeno na grafu č. 3, hospodářský výsledek společnosti ani hodnota tržeb v letech 2016–2020, se výrazně nemění. Společnost i díky spolupráci s předem nasmlouvanými zákazníky nedosahuje ve sledovaných letech žádných velkých výkyvů. Snížení hospodářského výsledku i hodnoty celkových tržeb společnost zaznamenala v roce 2020, kdy v České republice vypukla pandemie Covid-19 a ta se dotkla i společnosti Gramex, spol. s r.o.

### 3.6 Shrnutí

Třetí kapitola této bakalářské práce se zabývá představením společnosti, ve které budou analyzovány vybrané činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů. V kapitole byly popsány základní informace o společnosti Gramex, spol. s r.o. a její historii. Dále byla analyzována organizační struktura společnosti a složení zaměstnanců společnosti z hlediska jejich pracovního zařazení v podniku, věkové kategorie a pohlaví.

V kapitole byly popsány jednotlivé výrobní procesy, jako je příprava, vyšívání, šití, montáž a výroba prototypů. Také zde byl popsán Vnitřní oznamovací systém společnosti a vyjmenovány certifikace, které společnost Gramex, spol. s r.o. získala. Kapitola se zabývala i představením způsobu oceňování majetku a zásob podniku a v neposlední řadě porovnáním hospodářského výsledku a celkových tržeb společnosti v letech 2016–2020. Další kapitola se bude věnovat analýze vybraných činností v oblasti řízení lidských zdrojů v této společnosti.



## **4 ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Čtvrtá kapitola bakalářské práce s názvem Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti se bude zabývat cílem bakalářské práce, tedy zhodnocením řízení lidských zdrojů ve společnosti Gramex, spol. s r.o. V této kapitole budou zanalyzovány vybrané činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Gramex, spol. s r.o. Jako první budou vyjmenovány a analyzovány hlavní organizační dokumenty, které upravují řízení lidských zdrojů ve společnosti. Dále bude zanalyzováno plánování lidských zdrojů v organizaci. Další část této kapitoly se bude zabývat analyzováním procesu tvorby pracovních míst. Čtvrtá podkapitola se bude zabývat analýzou procesu získávání a výběru nových pracovníků. Dále bude navazovat podkapitola s analýzou procesu přijímání a adaptace nových zaměstnanců. V neposlední řadě budou zanalyzovány činnosti v organizaci Gramex, spol. s r.o., které se zabývají hodnocením, motivováním a vzděláváním zaměstnanců. Od ostatních činností z oblasti řízení lidských zdrojů bude oprostěno z důvodu velikosti organizace. Všechny informace budou získávány prostřednictvím řízených pohovorů s kompetentními zaměstnanci organizace a analýzou organizačních dokumentů společnosti Gramex, spol. s r.o.

### **4.1 Organizační dokumenty upravující řízení lidských zdrojů**

V organizaci Gramex, spol. s r.o. nalezneme řadu dokumentů, které upravují řízení lidských zdrojů, tedy pracovníků organizace. Hlavní organizační dokumenty, které nalezneme v organizaci Gramex, spol. s r.o., a které upravují řízení lidských zdrojů, jsou dva. Konkrétně se jedná o Organizační řád společnosti a Směrnici S 7.1.2 Řízení lidských zdrojů.

Prvním hlavním organizačním dokumentem společnosti Gramex, spol. s r.o. je Organizační řád společnosti. Organizační řád společnosti je každý rok aktualizován a v současné době obsahuje několik velmi důležitých bodů, které jsou důležité nejen pro řízení lidských zdrojů, ale také pro řízení chodu celé organizace. Prvním důležitým bodem, který v Organizačním řádu nalezneme, je stanovení účelu, pro který byl organizační řád vytvořen. Dále Organizační řád společnosti Gramex, spol. s r.o. stanovuje oblast platnosti a také uvádí základní identifikační údaje společnosti a předmět jejího podnikání.

Důležitou částí, která se nachází v Organizačním řádu společnosti Gramex, spol. s r.o., je stanovení organizačního uspořádání společnosti. Konkrétně se jedná o stanovení organizační struktury společnosti, stanovení hlavních orgánů společnosti, poradních orgánů společnosti či stanovení kontextu organizace a zastupování pracovníků, kteří mají oprávnění jednat za organizaci s externími společnostmi a instituty. Organizační řád společnosti dále upravuje

pracovněprávní vztahy, kdy se jedná o stanovení pracovní doby zaměstnanců a přestávek v práci, způsob stanovování mzdy, či jaký nárok mají zaměstnanci na dovolenou na zotavenou. Dále je zde uvedena možnost pracovních cest, motivační program nebo poskytování osobních ochranných pracovních prostředků. V Organizačním řádu společnosti Gramex, spol. s r.o. jsou dále stanoveny povinnosti a závazky zaměstnavatele, jednotlivých pracovníků a vedoucích pracovníků. V neposlední řadě Organizační řád společnosti obsahuje zásady řízení, způsoby, jak jsou v organizaci chráněny osobní údaje zaměstnanců a také dokumenty pro operativní řízení společnosti, kam se řadí například rozhodnutí jednatele, vedení společnosti nebo zápisy z pracovních porad.

K Organizačnímu řádu společnosti Gramex, spol. s r.o. se váže také několik příloh, které jsou pro řízení lidských zdrojů v organizaci velmi důležité. Konkrétně se jedná o přílohu upravující mzdu a odměňování pracovníků, přílohu upravující způsob stanovování výkonnostní prémie či přílohu upravující přidělování mimořádné roční odměny pracovníkům organizace. Dále je to příloha popisující stravování zaměstnanců včetně výše příspěvku na oběd, příloha upravující stanovení příspěvku na dopravu podle místa bydliště pracovníka nebo příloha stanovující výši příspěvku na životní pojištění. V neposlední řadě se jedná o přílohu upravující nárok zaměstnanců na sick days, přílohu, která stanovuje osobní překážky v práci či přílohu, která zobrazuje grafické znázornění organizační struktury společnosti.

Druhým hlavním organizačním dokumentem je Směrnice S-7.1.2 s názvem „Řízení lidských zdrojů“. Tato směrnice je účinná od 1.7.2020 a nahrazuje a ruší směrnici, která vznikla 16.3. roku 2020. Směrnici zpracoval personalista, přezkoumal vedoucí výroby a v neposlední řadě schválil jednatel firmy. Tato směrnice je platná pro všechny pracovníky ve společnosti Gramex, spol. s r.o.

Účelem směrnice „Řízení lidských zdrojů“ je definovat a popsat postup pro určení potřeb zaměstnanců organizace. Dále je hlavním účelem popsat a definovat způsoby získávání zaměstnanců, jejich vzdělání, a to i včetně samotného plánování vzdělání. Ke směrnici spadá i řada formulářů, které jsou nutné pro jednotlivé kroky, jež jsou ve směrnici popsány. Jedná se například o Kartu pracovního místa, Záznam o seznámení s Organizačním řádem, Formulář pro hodnocení efektivity školení, Osobní dotazník zaměstnavatele nebo Prohlášení o mlčenlivosti.

Od konce roku 2021 organizace Gramex, spol. s r.o. eviduje také nový organizační dokument. Jedná se o směrnici dle nařízení Evropské unie s názvem „Whistleblowing“. Směrnice „Whistleblowing“ je od podzimu roku 2021 povinná pro všechny společnosti, které mají více než 50 zaměstnanců, do této kategorie tedy spadá i organizace Gramex, spol. s r.o.

Směrnice upravuje právo pro zaměstnance organizace dovolat se své ochrany. Konkrétně se jedná o to, že má zaměstnanec organizace právo jít si stěžovat, například v případě, že je zaměstnanci činěno bezpráví či v případě, že je šikanován. V případě, že oznámení zaměstnance je pravdivé, zaměstnanci se dostává ochrany. Konkrétně se jedná o to, že se zaměstnancem nemůže být ukončen pracovní poměr a také, že mu nesmí nikdo škodit.

## **4.2 Plánování lidských zdrojů v organizaci**

Důležitou činností v organizaci Gramex, spol. s r.o. v oblasti řízení lidských zdrojů, je jejich plánování. Plánování lidských zdrojů má v organizaci Gramex, spol. s r.o. na starosti personalista. V organizaci nalezneme konkrétně 5 personálních plánů. Konkrétně se jedná o plán přijímání nových zaměstnanců, plán obsazování pozic, plán hodnocení zaměstnanců, plán odměňování zaměstnanců a plán vzdělávání zaměstnanců neboli plán odborné výchovy.

Všechny tyto plány jsou důležité zejména pro zajištění plynulé výroby v organizaci a pro stanovení konkrétních práv a povinností jednotlivých zaměstnanců. Plán hodnocení zaměstnanců je napojen na plán odměňování zaměstnanců a využívá se pro přidělování benefitů jednotlivým zaměstnancům.

Za nejdůležitější plán pro řízení lidských zdrojů v organizaci Gramex, spol. s r.o. je považován Plán odborné výchovy zaměstnanců. Plán odborné výchovy zaměstnanců je vytvářen vždy na konci kalendářního roku pro rok následující. Plán má za úkol vypracovat personalista společnosti ve spolupráci s vedoucím výroby. Plán odborné výchovy musí nakonec schválit jednatel organizace.

Plán odborné výchovy zaměstnanců Gramex, spol. s r.o. obsahuje několik důležitých položek. V první řadě je to samotný název akce odborné výchovy, může se jednat o školení v oblasti ISO norem 9001 či 14001, školení v oblasti BOZP, školení řidičů nebo školení v oblasti cizích jazyků. Dále je v plánu důležité stanovit, kterých zaměstnanců organizace se bude dané školení týkat. Stanovuje se tedy, zda je školení určeno pro všechny pracovníky nebo například pro vedoucí pracovníky či pracovníky konkrétních výrobních úseků. Další položka, která se v Plánu odborné výchovy zaměstnanců Gramex, spol. s r.o. stanovuje, je úsek. Může se tedy jednat jednak o celou společnost Gramex, spol. s r.o., jednak o THP, dopravu, manažery systému, výrobu či údržbu.

Další důležitou položkou v Plánu odborné výchovy zaměstnanců Gramex, spol. s r.o. je stanovení plánovaného termínu, do kdy má být školení provedeno. Dále se před provedením školení či výcviku stanovuje dodavatel a také předpokládané náklady. Po uskutečnění školení či výcviku se do Plánu odborné výchovy zaměstnanců Gramex, spol. s r.o. doplňuje termín

realizace školení a výše skutečných nákladů. V neposlední řadě se zaznamenává jméno osoby, u které je uložen záznam ze školení. V tomto případě se může jednat o personalistu organizace, externího pracovníka, který zajišťuje školení pracovníků v oblasti BOZP, či úsek jakosti. Jako poslední položku obsahuje Plán odborné výchovy zaměstnanců efektivitu školení, která je uváděna v procentech.

### **4.3 Tvorba pracovních míst**

Mezi důležité činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci Gramex, spol. s r.o. spadá také činnost zaměřená na tvorbu pracovních míst. Tvorba pracovních míst souvisí i s již výše zmíněným plánováním lidských zdrojů.

Základním kritériem, podle kterého jsou vytvářena pracovní místa, jsou poptávky od zákazníků organizace Gramex, spol. s r.o. Organizace má stanovený základní počet jednotlivých pracovních míst s přiřazenou náplní práce. Avšak v případě, že se výrazně zvýší poptávka od zákazníků, je důležité zajistit dostatek pracovních míst, aby mohla být sjednaná poptávka uskutečněna.

Organizace Gramex, spol. s r.o. využívá dvě metody, kterými zajišťuje dostatek pracovních míst a pracovníků pro splnění zvýšené poptávky od zákazníků. Mezi první způsob se řadí tvorba nového pracovního místa. Tvorbu nového pracovního místa má na starosti vedoucí výroby ve spolupráci s vedoucí výrobního úseku a také personalistou organizace. Při tvorbě nového místa je důležité vymežit základní popis pracovní činnosti, pro kterou je pracovní místo tvořeno a zajistit potřebné vybavení pracovního místa. Pro stanovení popisu pracovní činnosti se používá Karta pracovního místa, která bude popsána níže. Pro nové pracovní místo je důležité stanovit také rozsah pracovní doby.

Druhý způsob, kterým organizace zajišťuje dostatečné splnění navýšené poptávky od zákazníků, je tzv. směnování. Konkrétně se jedná o využití stávajících pracovních míst, kdy je navíc využívána také druhá a třetí směna.

#### **4.3.1 Karta pracovního místa**

S tvorbou nového pracovního místa je v organizaci Gramex, spol. s r.o. spojena také Karta pracovního místa. Karta pracovního místa je využívána pro definování základních údajů o daném pracovním místě a napomáhá pracovníkovi ve stanovení konkrétních činností, které jsou jeho náplní práce. Tvorbu Karty pracovního místa má na starosti mistr vybraného výrobního úseku. Mistr výrobního úseku musí stanovování požadavků a kritérií pro dané pracovní místo vždy konzultovat jednak s vedoucím výroby a jednak s vedením organizace, tedy s jednatelem, manažerem systému a obchodně výrobním ředitelem.

Karta pracovního místa obsahuje několik velmi důležitých bodů, které jsou důležité nejen pro organizaci, ale především pro pracovníka na daném pracovním místě. Na Kartě pracovního místa nalezneme v první řadě hlavičku. Hlavička Karty pracovního místa obsahuje základní údaje. Jedná se o název profese, název nadřízené funkce, název podřízené funkce, název funkce, která může daného pracovníka zastupovat a v neposlední řadě samotné jméno pracovníka, který je na dané pracovní místo v organizaci přijat.

Další náležitostí, kterou Karta pracovního místa obsahuje je podrobný popis pracovní náplně. Dále jsou v Kartě pracovního místa stanoveny kvalifikační požadavky na dané pracovní místo. V Kartě pracovního místa je také vypsána skutečná kvalifikace pracovníka na dané pracovní pozici. V případě, že se kvalifikační požadavky na dané pracovní místo odlišují od skutečné kvalifikace, je v Kartě pracovního místa vyčleněn také prostor pro stanovení rozdílu v kvalifikaci. Jestliže organizace Gramex, spol. s r.o. přijme pracovníka na pracovní pozici, ke které nemá dostatečnou kvalifikaci, je povinna mu zajistit potřebné kurzy a školení. V Kartě pracovního místa lze také nalézt nápravu neshod v kvalifikaci, kam jsou absolvovaná školení zapisována. Dále obsahuje Karta pracovního místa datum, kdy byla vytvořena a podpis pracovníka, který ji vytvořil. V neposlední řadě lze na Kartě pracovního místa nalézt datum, kdy byl pracovník seznámen se svou Kartou pracovního místa a jeho podpis. Příklad Karty pracovního místa v organizaci Gramex, spol. s r.o. je zobrazen v příloze č. 1.

I přes skutečnost, že Karta pracovního místa obsahuje název pozice, která může, v případě nepřítomnosti zaměstnance, danou pracovní pozici zastoupit, v organizaci Gramex, spol. s r.o. dochází k zastupitelnosti jednotlivých pracovníků jen velmi zřídka. Hlavním problémem, proč nedochází k zastupování jednotlivých pracovních pozic, je komunikační šum a také odmítání nesení odpovědností za vykonanou práci na daném pracovním místě.

#### **4.4 Získávání a výběr pracovníků**

K dalším důležitým činnostem v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci Gramex, spol. s r.o. se řadí získávání, výběr a přijímání pracovníků. Před samotným přijímáním pracovníků je činnost získávání a výběru vhodných kandidátů na volné pracovní místo. Tyto činnosti spolu úzce souvisí, a i z toho důvodu nalezneme v organizaci Gramex, spol. s r.o. graficky znázorněný postupový diagram pro určení potřeb pracovníků a jejich následné přijímání. Postupový diagram určení potřeb a přijímání pracovníků je zobrazen na obrázku č. 6.

V diagramu jsou zobrazeny jednotlivé kroky celého procesu. Je v něm uvedeno, kdo za daný krok zodpovídá, kdo při daném kroku musí spolupracovat a kdo podává informace, jak uchazečům o volné pracovní místo, tak i pracovníkům v organizaci, kteří se na celém procesu

podílí. Proces získávání a výběru pracovníků se v organizaci Gramex, spol. s r.o. skládá konkrétně ze tří částí. Jedná se o zjištění potřeby nového pracovníka a s tím související stanovení požadavků, které budou na uchazeče kladeny, dále je to samotné zajištění uchazečů a v neposlední řadě se jedná o vyhodnocení uchazečů.

#### **4.4.1 Požadavek na pracovníka**

Prvním krokem celého procesu je zjištění potřeby obsadit volné pracovní místo novým pracovníkem. Spolu se zjištěním potřeby je důležité stanovit, jaké požadavky budou kladeny na případné uchazeče o dané pracovní místo. Požadavky na budoucího pracovníka stanovuje vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník musí při stanovování požadavků na pracovníka pro pracovní místo, které bude obsazováno, spolupracovat s jednatelem firmy a zároveň musí o všem informovat personalistu, který má proces získávání a výběru pracovníků na starosti.

#### **4.4.2 Zajištění uchazečů**

Dalším krokem je vytvoření a následné umístění pracovního inzerátu. Tuto činnost má na starosti personalista. Obsah pracovního inzerátu se odlišuje v tom, zda je inzerát umístěn na webových stránkách organizace Gramex, spol. s r.o. nebo, zda je umístěn na jiných inzertních webových stránkách.

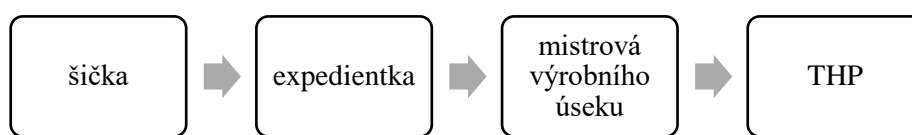
Jestliže je pracovní inzerát umístěn na webu organizace, obsahuje název pracovní pozice, krátký popis pracovní náplně. Dále jsou zde uvedeny požadavky na pracovní místo, mezi které patří například požadované vzdělání, praxe či potřebné základní dovednosti a schopnosti. Inzerát také obsahuje nabídku benefitů, které zaměstnanec získá. Jedná se například o počet dnů sick days, příspěvek na soukromé životní pojištění, stravování či příspěvek na dopravu. Pracovní inzerát také obsahuje rozsah mzdy, kterou může zaměstnanec získat. V neposlední řadě organizace v pracovním inzerátu uvádí rozsah pracovní doby. V současné době z důvodu nedostatku pracovníků organizace také nabízí novým pracovníkům náborový příspěvek.

Oproti tomu pracovní inzerát, který je umístěn na jiných inzertních webových portálech, obsahuje ještě několik náležitostí navíc. V první řadě se jedná o krátké představení organizace Gramex, spol. s r.o. Je zde uvedeno sídlo firmy, obor a předmět podnikání a vyjmenováno pár konkrétních výrobků, které organizace vyrábí. Dále je v inzerátu uvedeno, na jaký pracovní poměr je hledán nový pracovník, jaký by byl uzavřen typ úvazku, zda plný či částečný, nebo, jaká by byla délka pracovního poměru. V pracovním inzerátu je v neposlední řadě uvedeno jméno kontaktní osoby a kontaktní údaje.

Rozdíl v náležitostech pracovního inzerátu je také v tom, zda je hledán pracovník do výroby organizace či na pozici technicko-hospodářského pracovníka. Jestliže je do organizace hledán nový zaměstnanec na pozici technicko-hospodářského pracovníka, v inzerátu jsou více specifikované požadavky nejen na jeho vzdělání a pracovní zkušenosti, ale také požadavky na měkké dovednosti. Je zde také kladen důraz na znalost cizích jazyků, znalost práce na počítači nebo znalost norem ISO. U obsazování technicko-hospodářské pozice v organizaci je také v pracovním inzerátu uvedeno více benefitů, na které má pracovník nárok. Konkrétně se jedná o možnost pružné pracovní doby, získání firemního notebooku či mobilního telefonu nebo možnost homeoffice

Při umístování inzerátu spolupracuje personalista jednak s úřadem práce a jednak s vybranou personální agenturou. Pracovní inzerát organizace Gramex, spol. s r.o. umísťuje personalista jednak na své webové stránky v sekci „Kariéra“ a jednak na řadu portálů s pracovními inzeráty. Konkrétně se jedná o webové portály Jobs.cz, Jenpráce.cz nebo Prácezarohem.cz. Jak již bylo uvedeno výše, personalista úzce spolupracuje s úřadem práce. Pracovní inzerát organizace je tedy umístěn nejen na webové stránky samotného úřadu práce, ale také na webové portály, se kterými úřad práce spolupracuje. Dále organizace Gramex, spol. s r.o. umísťuje pracovní inzeráty na volné pracovní místo v organizaci na webové stránky měst a obcí, které jsou v okolí sídla organizace, tedy obce Zbraslavice. V neposlední řadě organizace Gramex, spol. s r.o. spolupracuje s pracovními agenturami, které jsou prověřené úřadem práce.

Při hledání vhodného uchazeče musí také personalista pracovat s databází dosavadních uchazečů o zaměstnání a případné vhodné kandidáty oslovit. Uchazeči, kteří mají zájem o danou pracovní pozici, musí do organizace zaslat svůj životopis. Organizace Gramex, spol. s r.o. přijímá pracovníky nejen z externích, ale také z interních zdrojů. Zaměstnanci mají možnost přecházet nejen v rámci jednoho výrobního úseku, ale také přes jednotlivé výrobní úseky, které se v organizaci nachází. V organizaci je také možnost povýšení. Konkrétní příklad možného kariérního postupu v organizaci Gramex, spol. s r.o. je uveden na obrázku č. 5. Příklad je uveden na pracovní pozici šička. na této pracovní pozici je možnost stát se následně expedientkou výrobního úseku šití, dále mistrovou výrobního úseku a v neposlední řadě je možné dostat se až na pozici technicko-hospodářského pracovníka.



**Obrázek 5:** Příklad kariérního postupu v organizaci Gramex, spol. s r.o.

**Zdroj:** vlastní zpracování

#### 4.4.3 Vyhodnocování uchazečů

V organizaci následně nastává proces vyhodnocování uchazečů, kdy jsou analyzovány životopisy jednotlivých zájemců o dané pracovní místo. Vyhodnocování životopisů má na starosti personalista organizace a také vedoucí výroby nebo jednatel firmy. Personalista a jednatel firmy vyberou vhodné kandidáty, kteří jsou následně osloveni a pozváni na pracovní pohovor, a to na základě předem stanovených kritérií. Mezi základní kritéria pro předvýběr vhodných kandidátů se řadí kvalifikační předpoklady uchazečů, dále jejich schopnosti, dovednosti, ale také povahové vlastnosti.

Po vybrání vhodných uchazečů jsou uchazeči pozváni na pracovní pohovor, kterého se účastní personalista a jednatel firmy. Při pracovním pohovoru funguje oboustranný informační proces. Zde nastává rozdíl podle toho, zda se uchazeč hlásí na pracovní pozici do výroby či na pozici technicko-hospodářského pracovníka. V případě, že se uchazeč hlásí na pracovní pozici do výroby organizace, získává spíše on informace od společnosti Gramex, spol. s r.o. Důležité informace o uchazeči jsou již uvedeny v zaslaném životopisu. Součástí pracovního pohovoru na pracovní pozici do výroby je vyzkoušení dané činnosti. Obě strany, jak organizace, tak uchazeč, okamžitě vidí, zda se daný uchazeč na dané pracovní místo hodí. V případě, že by práce na daném pracovním místě uchazeči nevyhovovala, ale chtěl by i přesto nastoupit do organizace Gramex, spol. s r.o., může si vyzkoušet nějakou další činnost ve výrobě přímo se specifickými stroji, se kterými by posléze pracoval. Oproti tomu personalista podává uchazeči informace o samotné organizaci Gramex, spol. s r.o., o pracovním místě, o pracovních povinnostech, pracovním prostředí, ale také o mzdovém ohodnocení.

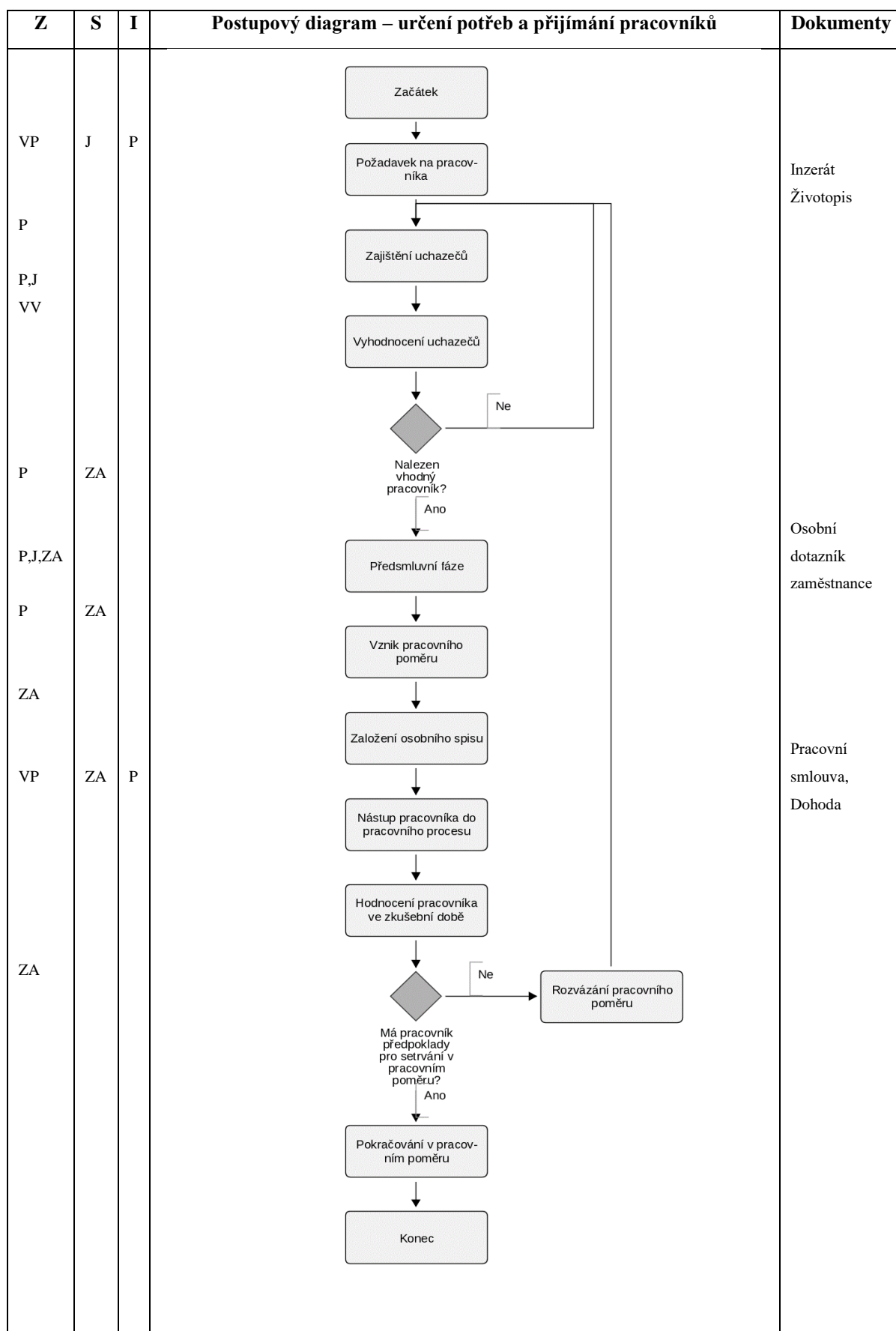
V případě, že pracovní pohovor probíhá s uchazečem na pozici technicko-hospodářského pracovníka, je kladen větší důraz na jeho znalost a uplatnění měkkých dovedností. Jedná se zejména o schopnost mluvit před více lidmi, jednat s lidmi či umět se rozhodnout a nést zodpovědnost za své pořízení. U těchto uchazečů je také kladen důraz



na znalost cizích jazyků, či dalších znalostí, které jsou důležité pro dané pracovní místo. Jako příklad lze uvést povinnost znalosti daňových zákonů u uchazeče na pozici účetní organizace.

Součástí pracovního pohovoru na pracovní pozici jak ve výrobě, tak na pozici technicko-hospodářského pracovníka je také test dovedností. V testu dovedností se analyzují nejen pracovní dovednosti zájemců o danou pracovní pozici, ale také například jejich reakce na určité situace, které mohou v podniku nastat. Následně jsou hodnoceny také praktické dovednosti, které uchazeči potřebují k výkonu své potencionální práce. V současné době však organizace Gramex, spol. s r.o. testy dovedností nevyužívá, a to především z toho důvodu, že je na českém trhu práce nedostatek pracovních sil. Testy dovedností na pozici pracovníka ve výrobě nahrazuje vyzkoušení dané činnosti, jak bylo popsáno výše.

O konečném přijetí či nepřijetí rozhoduje jednatel nebo vedoucí výroby a na personalistovi je následné sdělení výsledku přijímacího řízení uchazeči. Pokud není nalezen vhodný kandidát pro obsazení daného pracovního místa, začíná celý proces získávání a výběru pracovníků znovu od začátku.



**Obrázek 6:** Postupový diagram – určení potřeb a přijímání pracovníků v organizaci Gramex, spol. s r.o.

**Zdroj:** vlastní zpracování dle vnitřní směrnice S-7.1.2

## 4.5 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání a adaptace pracovníků bezprostředně navazuje na získávání a výběr pracovníků v organizaci Gramex, spol. s r.o. Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Jednotlivé kroky přijímání pracovníků jsou zobrazeny v postupovém diagramu – určení potřeb a přijímání pracovníků, který je zobrazen ve směrnici S-7.1.2 „Řízení lidských zdrojů“, kterou nalezneme v organizaci Gramex, spol. s r.o. Přijímání a adaptace pracovníků je v organizaci rozdělena do několika navazujících kroků. Jedná se o předsmělní fázi, samotný vznik pracovního poměru, založení osobního spisu zaměstnance, nástup pracovníka do pracovního procesu a hodnocení pracovníka ve zkušební době. Pokud zaměstnanec splní všechny požadavky pro to, aby mohl pokračovat ve výkonu pracovního výkonu, setrvává v pracovním poměru. Jestliže požadavky nesplní, je se zaměstnancem rozvázan pracovní poměr. Celý proces určení potřeb a přijímání pracovníků v organizaci Gramex, spol. s r.o. je zobrazen na obrázku č. 6.

### 4.5.1 Předsmělní fáze

Přijímání pracovníků bezprostředně navazuje na jejich získávání a výběr a prvním krokem, který do přijímání pracovníků patří, je předsmělní fáze. Předsmělní fáze se účastní jednak vybraný pracovník, který bude obsazen do daného pracovního místa a jednak personalista a jednatel firmy. Hlavní roli zde hraje personalista, který má za úkol seznámit nově přijatého pracovníka s následujícími informacemi:

- seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, které bude mít v pracovněprávním vztahu u zaměstnavatele,
- seznámení pracovníka s Organizačním řádem společnosti,
- seznámení pracovníka s pracovními podmínkami,
- seznámení pracovníka s podmínkami odměňování,
- seznámení pracovníka s politikou firmy a jejími cíli.

Pracovní podmínky v organizaci jsou řízeny více než jen legislativou. Provoz organizace je řízen nejčastěji ve dvousměnném provozu, to se týká především pracovníků ve výrobě. První směna, tedy směna ranní, začíná v 6 hodin ráno a končí ve 14 hodin odpoledne. Druhá směna, odpolední, začíná ve 14 hodin odpoledne a končí ve 22 hodin. Zatímco pracovníci ve výrobě pracují nejčastěji ve dvousměnném provozu, pro technicko-hospodářské pracovníky platí pracovní režim jednosměrný. Technicko-hospodářští pracovníci mají stanovenou pružnou pracovní dobu, jejíž pevná část je stanovena na dobu od 9:00 hodin

do 13:00 hodin. Volitelná část pracovní doby u THP je poté v úseku od 6:00 hodin do 9:00 a od 13:00 hodin do 22:00 hodin.

Co je v této organizaci zajímavé je, že pracovní doba není v klasickém rozsahu 8 hodin práce a 30 minut na přestávku na oběd, ale pracovní doba zaměstnanců činí pouze 7 a půl hodiny a 30 minut na oběd. Celkový průměrný počet odpracovaných hodin na jednoho pracovníka tedy činí 163 hodin za měsíc. Rozpis směn stanovují vždy vedoucí pracovníci, tedy mistrové, vedoucí výroby, manažer systému či jednatel. Ti musí ostatní pracovníky s rozpisem směn seznámit nejpozději dva týdny před začátkem naplánovaného období.

V organizaci Gramex, spol. s r.o. je také stanovena doba odpočinku, která je stanovena na 2,5 hodin týdně. Tyto přestávky v práci se nezapočítávají do délky pracovní doby a tento rozsah je platný pro základní rozsah pracovní doby, tedy 37,5 hodin týdně. Pracovníci v organizaci musí vyčerpat 1. přestávku v práci nejpozději po 5 hodinách nepřetržité práce. Maximální délka přestávky je stanovena na 30 minut. Pracovníci také mají v organizaci Gramex, spol. s r.o. stanovený čas pěti minut před koncem pracovní směny, který musí být využit k úklidu jejich pracoviště.

Součástí předsměnné fáze přijímání nových pracovníků je také shromáždění všech nezbytných osobních údajů o pracovníkovi. Pro získání těchto informací je využíván Osobní dotazník zaměstnance. Osobní dotazník zaměstnance obsahuje základní údaje o nastupujícím zaměstnanci, jako je jeho jméno a příjmení, trvalé i přechodné bydliště, datum narození, rodné číslo, místo narození, číslo občanského průkazu, národnost, zdravotní pojišťovnu či telefonní číslo. Zaměstnanec v Osobním dotazníku také uvádí způsob výplaty mzdy, v případě, že chce mzdu dostávat od zaměstnavatele na bankovní účet, musí uvést jeho číslo. Zaměstnanec dále vyplňuje, zda má nějaká zdravotní omezení, zda bere od státu nějaký typ důchodu, zda odevzdává zápočtový list či jestli je evidován na úřadu práce. Nastupující zaměstnanec v Osobním dotazníku zaměstnance uvádí také nejvyšší dosažené vzdělání a datum jeho ukončení, předchozí vzdělání a další znalosti, mezi které se řadí například získané certifikáty či absolvovaná školení.

Nový zaměstnanec se také musí podrobit vstupní lékařské prohlídce u poskytovatele pracovnělékařských služeb. Výstupem lékařské prohlídky je prokázání způsobilosti či nezpůsobilosti pracovníka k výkonu stanovené práce. V případě, že vstupní lékařská prohlídka ukáže, že pracovník není způsobilý vykonávat danou činnost, není s ním uzavřen pracovní poměr.

Noví pracovníci jsou také povinni projít proškolením v oblasti Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Požární ochrany. Pracovníci dostanou od zaměstnavatele potřebné ochranné

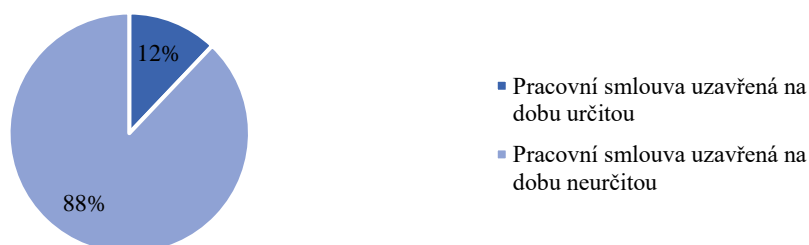
pomůcky, které jsou nutné k výkonu jejich práce. V organizaci Gramex, spol. s r.o. pracovníci dostávají ochranné rukavice, mikiny a zástěry, ochranné přilby či brýle. Zaměstnanci také mají povinnost pohybovat se po výrobní hale pouze v uzavřené obuvi, která však nepatří do ochranných pracovních pomůcek, které pracovníci získají od zaměstnavatele.

#### 4.5.2 Vznik pracovního poměru

Dalším krokem přijímání pracovníků je samotný vznik pracovního poměru. Pracovní poměr vzniká převážně uzavřením pracovní smlouvy na dobu určitou i dobu neurčitou. Pracovní poměr v organizaci je také uzavírán prostřednictvím dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce. Jak pracovní smlouvy, tak dohody o pracovní činnosti či provedení práce, jsou uzavírány ve dvou shodných vyhotoveních. Dokumenty pro vznik pracovního poměru podepisuje jednatel organizace a přijímaný pracovník. Jedno vyhotovení obdrží zaměstnanec, druhé je založeno u personalisty organizace.

Organizace Gramex, spol. s r.o. uzavírá s nově přijatými pracovníky vždy pracovní smlouvu na dobu určitou. Doba určitá v pracovní smlouvě je stanovena na 1 rok a po vypršení této doby je v případě spokojenosti obou stran sepsána pracovní smlouva na dobu neurčitou. V současné době v organizaci pracuje celkem 91 zaměstnanců, z toho uzavřenou smlouvu na dobu určitou má 11 zaměstnanců a pracovní smlouvu na dobu neurčitou má uzavřeno 80 zaměstnanců. Složení zaměstnanců organizace Gramex, spol. s r.o. podle druhu uzavřené pracovní smlouvy je zobrazeno na grafu č. 4. Organizace přijímá také pracovníky na zkrácený pracovní poměr. Jedná se zejména o rodiče od malých dětí, jak ženy, tak i muže, a také o pracovníky se zdravotním omezením. V současné době lze v organizaci Gramex, spol. s r.o. nalézt celkem 7 zaměstnanců, kteří mají uzavřenou smlouvu na zkrácený pracovní poměr.

#### Složení zaměstnanců organizace Gramex, spol. s r.o. dle druhu uzavřené pracovní smlouvy



**Graf 4:** Složení zaměstnanců organizace Gramex, spol. s r.o. dle druhu uzavřené pracovní smlouvy

**Zdroj:** vlastní zpracování

### **4.5.3 Založení osobního spisu**

Další podstatnou součástí procesu přijímání pracovníků je založení osobního spisu zaměstnance. Součástí osobního spisu zaměstnance jsou písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce. Jedná se o kompletně podepsanou pracovní smlouvu, životopis pracovníka, ověřené doklady o dosaženém vzdělání pracovníka či potvrzení o předchozím zaměstnání případně evidenci na Úřadu práce. V neposlední řadě by měl osobní spis zaměstnance obsahovat přehled o odborné praxi zaměstnance a potvrzení o vykonání vstupní lékařské prohlídky u poskytovatele pracovnělékařských služeb.

Osobní spis zaměstnance zakládá personalista, který má i povinnost zajistit, aby všechny důležité dokumenty byly do osobního spisu založeny. Personalista má také na starosti zakládat další doklady, které se týkají změn v pracovním poměru, po celou dobu jeho trvání. Jedná se zejména o dohody o změně pracovní smlouvy, doklady o prohlubování kvalifikace, doklady o absolvování školení či doklady o periodické lékařské prohlídce.

Po ukončení pracovního poměru je personalista povinen založit do osobního spisu zaměstnance doklad, který daný pracovní poměr ukončuje. Také musí do osobního spisu založit kopii potvrzení o zaměstnání a s ním doklad o jeho převzetí.

### **4.5.4 Nástup pracovníka do pracovního procesu**

Nástup pracovníka do pracovního procesu je stanoven pracovní smlouvou. V tento den je pracovník povinen dostavit se k personalistovi, kde podepíše jednak samotnou pracovní smlouvu a jednak mzdový výměr, kartu pracovního místa a informace o zpracování osobních údajů.

V den nástupu do práce je pracovník také povinen podstoupit, v případě, že tak již nebylo učiněno před nástupem do zaměstnání, vstupní školení Organizačního řádu, Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Požární ochrany. Dále je také nastupující zaměstnanec proškolen na základy norem ISO 14001, 9001, 50001 a v neposlední řadě na základy Metrologie. o splnění povinných vstupních školení v oblasti Organizačního řádu, BOZP a PO zodpovídá vedoucí výroby. Za proškolení zaměstnance v oblasti základů norem ISO 14001, 9001, 50001, politiky a hlavních cílů firmy a základů metrologie nese odpovědnost manažer systémů. Přímý nadřízený pracovníka zodpovídá za zaškolení pracovníka v oblasti používání strojů, zařízení a také pracovních postupů.

Přímý nadřízený je také povinen vybavit nastupujícího pracovníka osobními ochrannými pracovními prostředky a může mu přiřadit zaměstnance, který mu vysvětlí obsah jeho práce. Pokud je nastupujícímu pracovníkovi takovýto pracovník přiřazen, zodpovídá

zároveň za dohled a kontrolu práce nového pracovníka. Hlavním úkolem je kontrola dodržování bezpečnosti práce a kvalita hotových výrobků. Povinnost v oblasti informování ostatních pracovníků organizace o nástupu nového pracovníka je v organizaci Gramex, spol. s r.o. odlišná podle typu pracovní pozice nastupujícího. V případě nástupu nového pracovníka do výroby, předává veškeré informace školitelům a ostatním pracovníkům vedoucí výroby. Oproti tomu v případě nástupu technicko-hospodářského pracovníka, informuje školitele a ostatní zaměstnance personalista.

#### **4.5.5 Hodnocení ve zkušební době**

Všichni noví pracovníci, kteří nastupují do organizace Gramex, spol. s r.o., musí projít zkušební dobou. Zkušební doba je zde standardní, tedy 3 měsíce. Během zkušební doby je činnost nového pracovníka pečlivě sledována. Kontrolu a dohled v průběhu zkušební doby má na starosti přímý nadřízený pracovníka. V organizaci Gramex, spol. s r.o. se konkrétně jedná o mistrovou daného úseku nebo vedoucího výroby u pracovníků ve výrobě. U technicko-hospodářských pracovníků provádí kontrolu přímo jednatel firmy. Před ukončením zkušební doby je provedeno ústní hodnocení vykonané práce daného pracovníka. Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený.

#### **4.5.6 Pokračování v pracovním poměru**

Poslední činností, která je zaznamenána v Postupovém diagramu – určení potřeb a přijímání pracovníků, je samotné pokračování pracovního poměru. Pokračování pracovního poměru se týká těch pracovníků, kteří ve své zkušební době splnili předpoklady pro setrvání v pracovním poměru. V tomto případě pracovní poměr automaticky pokračuje.

V případě opačném, tedy v případě, kdy z hodnocení nadřízeného pracovníka vyplývá, že pracovník ve své zkušební době předpoklady pro setrvání v pracovním poměru nesplňuje, je s pracovníkem rozvázán pracovní poměr. Poté začíná znovu celý proces získávání, výběru a přijímání nového vhodného pracovníka.

### **4.6 Hodnocení zaměstnanců a jejich motivace**

Důležitou činností v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Gramex, spol. s r.o. je také hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců má v organizaci Gramex, spol. s r.o. ve svém popisu práce především přímý nadřízený daného pracovníka, vedoucí výroby nebo přímo jednatel společnosti.

Hodnocení zaměstnanců lze v organizaci Gramex, spol. s r.o. rozdělit do tří skupin. Jedná se o hodnocení před koncem zkušební doby zaměstnance, po skončení zkušební doby zaměstnance a v neposlední řadě je to pravidelné hodnocení v průběhu roku. První skupinou

hodnocení zaměstnanců je jejich hodnocení před skončením jejich zkušební doby. Toto hodnocení provádí především přímý nadřízený pracovníka společně s daným pracovníkem. Jedná se o ústní rozhovor, ve kterém přímý nadřízený pracovník a daný pracovník, který je hodnocen, řeší, zda chtějí obě zúčastněné strany pokračovat v pracovním poměru. Jedná se zároveň o poslední možnost, kdy může zaměstnanec ukončit pracovní poměr bez udání důvodu.

Další hodnocení pracovníka je prováděno po ukončení jeho zkušební doby, tedy po třech měsících od nástupu do organizace Gramex, spol. s r.o. Tohoto hodnocení se účastní daný zaměstnanec, jeho přímý nadřízený pracovník a také vedoucí výroby. Hodnocení probíhá formou ústního pohovoru, kdy se hodnotí jednak pracovníkovy dovednosti a jeho odvedená práce, a jednak jeho zapadnutí do pracovního kolektivu. na základě hodnocení jsou stanoveny nedostatky a mezery, které má zaměstnanec ve své pracovní činnosti. Výsledkem hodnocení pracovníka je zápis z hodnocení, který sestavuje vedoucí výroby. Podle zápisu z hodnocení zaměstnance po skončení zkušební doby, jsou stanovena školení a případné kurzy, které musí zaměstnanec absolvovat, aby se jeho pracovní výkon zvyšoval.

Posledním druhem hodnocení zaměstnance v organizaci Gramex, spol. s r.o. je pravidelné hodnocení v průběhu kalendářního roku. Hodnocení probíhá ve čtvrtletních intervalech. Pravidelné čtvrtletní hodnocení provádí přímý nadřízený pracovníka ve spolupráci s vedoucím výroby. Pro hodnocení zaměstnanců je v organizaci Gramex, spol. s r.o. využívána tzv. Matice dovedností neboli Kvalifikační profil zaměstnance. Do Matice dovedností jsou zapisovány dovednosti a schopnosti pracovníků či jejich absolvovaná školení a kurzy. Matice dovedností má také za úkol zaměstnance neustále motivovat k neustálému zvyšování kvalifikace. Nejen kvantita, ale především kvalita jejich dosažených schopností je také jedním z kritérií, která mohou zaměstnance organizace Gramex, spol. s r.o. zařadit do vyšší tarifní třídy.

#### **4.6.1 Motivace zaměstnanců**

S činností hodnocení pracovníků v organizaci Gramex, spol. s r.o. je také úzce spojena jejich motivace. Pro motivaci zaměstnanců organizace je využíván Motivační program společnosti. Motivační program společnosti Gramex, spol. s r.o. obsahuje celkem 8 položek, avšak počet dosažitelných benefitů se odlišuje podle toho, zda daný pracovník pracuje ve výrobě podniku či spadá mezi technicko-hospodářské pracovníky.

V Motivační programu společnosti Gramex, spol. s r.o. lze nalézt celkem 6 benefitů, které jsou dosažitelné pro všechny zaměstnance společnosti. Jedná se konkrétně o výkonnostní prémie, mimořádné odměny, stravování, příspěvek na dopravu, příspěvek na životní pojištění



a sick days. Technicko-hospodářští pracovníci ještě mají nárok na homeoffice a pracovní počítač.

Prvním benefitem v Motivačním programu jsou výkonnostní prémie. Hodnota výkonnostní prémie je u pracovníků ve výrobě odvozována ze mzdy v úkole, oproti tomu u ostatních pracovníků, tedy technicko-hospodářských pracovníků, je hodnota výkonnostní prémie odvozována ze základní měsíční mzdy bez všech příplatků. Výše výkonnostní prémie se pohybuje v rozpětí 0–25 %. Výkonnostní prémie stanovuje na konci každého kalendářního měsíce nadřízený pracovník, a to na základě stanovených kritérií. Mezi kritéria pro přidělení výkonnostní prémie spadá kvalita odvedené práce, kvantita odvedené práce a rozsah výrobních operací. Dále je to pořádek na pracovišti, jednání a vystupování v pracovním kolektivu a v neposlední řadě se jedná o docházku a dodržování stanovené pracovní doby. Podklady pro vyplácení výkonnostní prémie zaměstnancům vystavuje přímý nadřízený pracovník v PC formě. Podklady odevzdává mzdové účetní, a to nejpozději druhý pracovní den následujícího měsíce.

Druhým benefitem pro zaměstnance jsou mimořádné roční odměny. Mimořádné roční odměny nejsou nárokové odměny a jsou zaměstnancům vypláceny pouze v případě souhlasného stanoviska vedení společnosti Gramex, spol. s r.o. Nárok na vyplacení mimořádné roční odměny mají ti zaměstnanci společnosti, kteří jsou v pracovním poměru k 31.10. daného roku a zároveň již nejsou ve zkušební době. Výše mimořádné roční odměny se vypočítává procentuálně ze základní mzdy za období 12 měsíců, tedy za období od listopadu stávajícího roku do října roku následujícího. Výši procentní sazby pro daný rok stanovuje vedení společnosti, a to s ohledem na hospodaření organizace Gramex, spol. s r.o. Při udělování mimořádných ročních odměn jsou zvýhodněni ti zaměstnanci, kteří mají nulové zameškané dny z důvodu nemoci.

Třetím benefitem Motivačního programu společnosti Gramex, spol. s r.o. je stravování. Každému zaměstnanci společnosti, který má uzavřenou pracovní smlouvu na hlavní pracovní poměr, dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti, je umožněno závodní stravování. Zaměstnavatel zajišťuje pro každého jednoho zaměstnance jedno teplé jídlo v průběhu jedné pracovní směny, a to formou závodního stravování. Závodní stravování je poskytováno prostřednictvím dodavatelské firmy. Jídla jsou vydávána v objektu firmy, kdy mají zaměstnanci možnost sníst ho ve firemní jídelně. Odběr více jídel na 1 zaměstnance na 1 den není možný. Pracovníci společnosti mají na závodní stravování nárok pouze v odpracovaných dnech, ne tedy ve dnech dovolené, placeného volna, náhradního a neplaceného volna nebo nemoci. Úhrada zaměstnance za jeden oběd činí 40 Kč včetně DPH.

Úhrada je prováděna vždy jednou měsíčně, a to bezhotovostní formou, tedy srážkou ze mzdy ve výplatě za daný měsíc.

Čtvrtým benefitem v Motivačním programu společnosti je příspěvek na dopravu. Každý zaměstnanec v organizaci Gramex, spol. s r.o. má nárok na příspěvek na dopravu. Celková výše příspěvku na dopravu za měsíc je výsledkem násobku sazby a odpracovaných dnů zaměstnance. Příspěvek na dopravu podle bydliště zaměstnance stanovuje tabulka č. 1.

<b>Bydliště</b>	<b>Vzdálenost v km</b>	<b>Sazba v Kč</b>
Bahno	9	13,14
Bohdaneč	7	10,11
Čáslav	20	29,2
Černíny	7	10,11
Červené Janovice	7	10,11
Horka II.	15	22,46
Hranice	5	7,86
Chlístovice	15	22,46
Chroustkov	14	20,22
Kateřinky	4	5,62
Korotice	11	16,06
Kraličky	11	16,06
Krchleby	16	23,36
Krsovice	9	13,14
Křesetice	17	24,71
Kutná Hora	20	29,2
Ledeč nad Sázavou	21	30,66
Malešov	14	20,22
Nepoměřice	14	20,22
Paběnice	10	14,6
Pavlovice	14	20,22
Pertoltice	10	14,6
Petrovice I.	12	17,97
Polipsy	15	22,46
Potěhy	22	32,12
Prostřední Ves	6	8,99
Radvančice	3	4,49
Rápošov	4	5,62
Řeplice	6	8,99
Souňov	15	22,46
Štipoklasy	2	3,37
Týniště	12	17,97
Uhlířské Janovice	15	22,46
Útěšnovice	4	5,62
Zbraslavice	2	3,37
Zruč nad Sázavou	15	22,46

**Tabulka 1:** Příspěvek na dopravu pro zaměstnance dle jejich bydliště

**Zdroj:** vlastní zpracování dle Organizačního řádu společnosti Gramex, spol. s r.o.

Příspěvek na životní pojištění je pátým benefitem, který mohou získat zaměstnanci organizace Gramex, spol. s r.o. v rámci Motivačního programu společnosti. Příspěvek na životní pojištění je benefit, na který má nárok každý zaměstnanec společnosti, který má uzavřený pracovní poměr s firmou Gramex, spol. s r.o., a který v organizaci odpracoval již minimálně 1 rok. Poté vzniká zaměstnanci nárok na uzavření smlouvy životního pojištění u České pojišťovny. Společnosti Gramex, spol. s r.o. přispívá zaměstnancům na životní pojištění pouze po dobu trvání pracovního poměru. Po ukončení pracovního poměru zaměstnanec se společností, přechází povinnost platit pojistné na zaměstnance. Výše příspěvku na životní pojištění stanovuje společnost Gramex, spol. s r.o. podle počtu odpracovaných let ve společnosti, a to následovně:

- odpracováno více než 1 rok – příspěvek 600,-Kč / měsíc,
- odpracováno více než 5 let – příspěvek 800,-Kč / měsíc,
- odpracováno více než 9 let – příspěvek 900,-Kč / měsíc,
- odpracováno více než 18 let – příspěvek 1 000,-Kč / měsíc,
- odpracováno více než 30 let – příspěvek 1 100,-Kč / měsíc.

Dalším benefitem z Motivačního programu společnosti Gramex, spol. s r.o., na který mají nárok všichni zaměstnanci organizace, jsou sick days. Každý zaměstnanec společnosti Gramex, spol. s r.o. má každý kalendářní rok, začínající 1. 1. daného roku, nárok na 2 dny zdravotního volna, tedy sick days. Jedná se o placené zdravotní volno, které lze vyčerpat kdykoliv během daného kalendářního roku z důvodu náhlé zdravotní indispozice. Zaměstnanci společnosti mohou sick days čerpat pouze v celých dnech. V případě, že zaměstnanci za daný kalendářní rok nevyčerpají přidělené 2 dny zdravotního volna, nepřevádí se nevyčerpané dny do roku dalšího. Stejně tak se nevyčerpané dny zaměstnancům neproplácí.

Posledními benefity v rámci Motivačního programu společnosti Gramex, spol. s r.o. jsou homeoffice a pracovní počítač. Na tyto benefity mají nárok pouze technicko-hospodářští pracovníci organizace.

V organizaci Gramex, spol. s r.o. nalezneme řadu benefitů, které motivují zaměstnance společnosti. Avšak společnost se zaměřuje spíše na zlepšení pracovních podmínek pracovníků než na zkvalitnění jejich osobního života. Organizace Gramex, spol. s r.o. by se tedy mohla zaměřit také na zkvalitňování zdraví pracovníků, a to především z toho důvodu, že určité pracovní pozice představují značnou fyzickou námahu.

## 4.7 Vzdělávání zaměstnanců

Mezi velmi důležité činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů patří v organizaci Gramex, spol. s r.o. také vzdělávání zaměstnanců. Podobně jako je graficky znázorněn proces zjištění potřeby obsadit volné pracovní místo a následný výběr a přijímání pracovníků, existuje v organizaci Gramex, spol. s r.o. také grafické znázornění vzdělávání a výcviku pracovníků. Grafické znázornění vzdělávání a výcviku pracovníků je zobrazeno na obrázku č. 7. Konkrétně se jedná o Postupový diagram – vzdělávání a výcvik pracovníků. V Postupovém diagramu – vzdělávání a výcvik pracovníků je uveden nejen graficky znázorněný proces, ale také konkrétní osoby, které za jednotlivé kroky zodpovídají, které při daném kroku spolupracují a také, kdo má povinnost o daném kroku informovat. V diagramu jsou také uvedeny jednotlivé dokumenty, které k jednotlivým krokům organizace Gramex, spol. s r.o. eviduje.

Organizace Gramex, spol. s r.o. stanovuje pro své zaměstnance několik školení, která mají povinná. Konkrétně se jedná o školení na Bezpečnost a ochranu zdraví při práci, Požární bezpečnost či školení na dodržování norem ISO 9001, 14001, a u některých pracovníků také ISO 50001. Dále se jedná o povinné školení pro řidiče aut či školení pro pracovníky, kteří při svém výkonu práce používají vysokozdvizné vozíky. Organizace také eviduje doporučená školení. Mezi doporučená školení pro pracovníky spadá školení na update systému v případě, že dojde ke změně platných zákonů, kterými se organizace Gramex, spol. s r.o. řídí.

Z	S	I	Postupový diagram – vzdělávání a výcvik pracovníků	Dokumenty
VP	P		<pre> graph TD     A[Začátek] --&gt; B[Požadavek na zvyšování kvalifikace]     B --&gt; C[Plán školení]     C --&gt; D[Výběr dodavatele školení]     D --&gt; E[Realizace školení]     E --&gt; F[Hodnocení školení]     F --&gt; G[Konec] </pre>	
J	P			Plán odborné výchovy
P				Evidenze dodavatelů školení
P	ZA	VP		
ZA	P			Hodnocení efektivity výcviku

**Obrázek 7:** Postupový diagram – vzdělávání a výcvik pracovníků v organizaci Gramex, spol. s r.o.

**Zdroj:** vlastní zpracování dle vnitřní směrnice S-7.1.2

Proces vzdělávání a výcviku pracovníků v organizaci Gramex, spol. s r.o. lze rozdělit do několika kroků. Jedná se o zjištění požadavku na zvyšování kvalifikace, následuje vypracování plánu školení a výběr vhodného dodavatele školení. na výběr vhodného dodavatele vzdělávání navazuje již samotná realizace školení a po uskutečnění školení je důležité jeho zhodnocení.

#### 4.7.1 Požadavek na zvyšování kvalifikace

Prvním krokem, při vzdělávání a výcviku zaměstnanců organizace Gramex, spol. s r.o., je zjištění potřeby a stanovení požadavku na zvyšování kvalifikace. Organizace Gramex, spol. s r.o. eviduje tři druhy vzniku požadavku na zvyšování nebo udržování kvalifikace.

Prvním možným vznikem požadavku je požadavek, který vyplývá z platných právních předpisů. Konkrétně se jedná například o právní předpis upravující obsluhu vysokozdvihových vozíků. Druhým možným vznikem požadavku na zvyšování či udržování kvalifikace zaměstnanců organizace je vznik požadavku na základě rozdílu, který vznikne mezi kvalifikací, která je požadována podle Karet pracovních míst, a mezi skutečnou kvalifikací, kterou disponuje samotný zaměstnanec. Třetím možným vznikem požadavku na zvyšování kvalifikace pracovníků je požadavek, který vznikne na základě hodnocení daného pracovníka. Jedná se například o plánování kariéry perspektivních pracovníků organizace. Za celý proces vzniku požadavku na zvyšování kvalifikace pracovníků organizace Gramex, spol. s r.o. zodpovídá vedoucí pracovník daného pracovníka, u kterého bude docházet ke zvyšování jeho stávající kvalifikace. Důležitou roli v tomto procesu hraje také personalista, který při vzniku požadavku na zvýšení kvalifikace určitého pracovníka aktivně spolupracuje s pracovníkem vedoucím a vše s ním konzultuje.

#### **4.7.2 Plán školení**

Druhým krokem znázorněným v postupovém diagramu – vzdělávání a výcviku pracovníků v organizaci Gramex, spol. s r.o. je vypracování plánu a realizace odborné výchovy. Plán odborné výchovy má za úkol vypracovat, podle stanovených požadavků na školení, personalista. Plán odborné výchovy zaměstnanců je vypracováván zpravidla s platností na jeden rok a schvaluje ho vždy na rok následující jednatel společnosti. Plán odborné výchovy musí být vždy schválen nejpozději do 31.12. stávajícího roku.

Do Plánu odborné výchovy je vždy nutné stanovit název akce odborné výchovy, kteří pracovníci se budou školení účastnit a pro jaký úsek organizace Gramex, spol. s r.o. je školení připraveno. Dále jaký je plánovaný termín školení, jaký byl vybrán dodavatel školení či výcviku a jaké jsou předpokládané náklady. Plán odborné výchovy zaměstnanců společnosti Gramex, spol. s r.o. je více popsán výše, viz kapitola 4.1. Organizační dokumenty pro řízení lidských zdrojů.

#### **4.7.3 Výběr dodavatele školení a výcviku**

Třetím krokem v procesu vzdělávání a výcviku zaměstnanců organizace Gramex, spol. s r.o. je výběr dodavatele školení. Tuto činnost má na starosti personalista společnosti.

Pro výběr vhodného dodavatele školení využívá personalista společnosti tzv. Evidenci dodavatelů školení. Jedná se o dokument, kam personalista zapisuje několik kritérií, která má organizace stanovena pro výběr vhodného dodavatele. V první řadě je důležité stanovit oblast

a obsah školení. Dalším kritériem je stanovení zaměstnanců, kterých se školení či výcvik bude týkat. Dalším bodem, který personalista musí brát v úvahu, je rozsah nákladů, které je vedení organizace ochotno za školení zaplatit.

Následně personalista provede průzkum vhodných dodavatelů na trhu a vybere vhodné kandidáty. Posléze svůj výběr zkonzultuje s vedením společnosti. Nakonec je vybrán vhodný dodavatel školení či výcviku zaměstnanců a následuje již samotná realizace.

#### **4.7.4 Realizace školení a výcviku**

Předposlední fází v procesu vzdělávání a výcviku zaměstnanců organizace Gramex, spol. s r.o. je již samotná realizace školení a výcviku. Organizace Gramex, spol. s r.o. upřednostňuje, aby školení a výcvik pro zaměstnance probíhal v interiérech společnosti, a to především kvůli známému prostředí pracovníků organizace. Výhodou je, například v případě školení v oblasti používání strojů ve výrobě, že se zaměstnanci vzdělávají nejen v pracovním prostředí, ve kterém budou svou pracovní činnost vykonávat, ale také rovnou pracují se strojem, který je důležitý pro výkon jejich práce.

V organizaci Gramex, spol. s r.o. se nachází jednací místnost, kde se konají nejen pracovní porady, ale je to také místo, kde dochází ke školení zaměstnanců například v oblasti Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, Požární ochrany či školení v oblasti norem ISO. Jednací místnost mohou využívat pro vlastní vzdělávání také pracovníci, kteří dochází na školení v oblasti cizích jazyků. V období epidemie COVID-19 byly kurzy cizích jazyků přesunuty do digitální podoby. Zaměstnanci komunikují online se svým školitelem a jednací místnost jim nabízí dostatek klidu pro jejich soustředění a vzdělávání.

#### **4.7.5 Hodnocení školení a výcviku**

Poslední činností v oblasti vzdělávání a výcviku zaměstnanců v organizaci Gramex, spol. s r.o. je hodnocení školení a výcviku. Školení a výcvik jsou hodnoceny jednak ze strany zaměstnanců, kteří daným školením prošli, a jednak ze strany organizace. Organizace hodnotí především efektivnost vzdělávání, tedy, jak umí pracovníci s nově získanými informacemi naložit.

Pro hodnocení školení a výcviku ze strany zaměstnanců organizace je využíván Formulář hodnocení efektivnosti výcviku. Zaměstnanec, který prošel daným školením oznámkuje jednotlivé body ve formuláři. Jedná se například o jeho názor na přednášené téma, přednášejícího, způsob výkladu, využití praktických příkladů. Dále je to praktický přínos, zda byli zaměstnanci poskytnuty studijní materiály, jaký má názor na cenu za proběhlé školení, pokud si ho platil sám, a v neposlední řadě, jak hodnotí místo konání školení. Pro hodnocení

jednotlivých bodů má zaměstnanec na výběr z pěti možností, kdy je známkování stanoveno stejně jako ve škole, tedy na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamená, že školení úplně splnilo očekávání, a 5 znamená, že školení vůbec nesplnilo očekávání zaměstnance.

Personalista společnosti poté na základě hodnocení zaměstnanců vypracuje Zprávu o externím školení. Ve Zprávě o externím školení personalista uvádí, jaké bylo téma školení, jaký dodavatel školení vedl, jaký byl termín a místo konání a také, jaké byly celkové náklady. Následně zprůměruje jednotlivá hodnocení zaměstnanců a oznámkuje výše zmíněná kritéria od 1 do 5. Nakonec personalista slovně shrne celé školení a podepíše. Vypracovanou Zprávu o externím školení předá personalista jednateli společnosti, který sám proběhlé školení či výcvik zhodnotí. Zpráva o externím školení či výcviku zaměstnanců v organizaci je zobrazena v příloze č. 2.

## **4.8 Shrnutí**

Čtvrtá kapitola bakalářské práce se zabývala hlavním cílem této bakalářské práce. V kapitole byly zanalyzovány vybrané činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Gramex, spol. s r.o. Vybrané činnosti byly analyzovány na základě provedených řízených pohovorů s kompetentními zaměstnanci organizace a analýzou organizačních dokumentů, které upravují řízení lidských zdrojů ve společnosti. Pro analýzu činností v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Gramex, spol. s r.o. byly vybrány činnosti, které jsou v organizaci nejvíce rozvinuté.

První část kapitoly této bakalářské práce se zabývala představením a zanalyzováním organizačních dokumentů zabývajících se řízením lidských zdrojů v organizaci Gramex, spol. s r.o. Konkrétně se jednalo o Organizační řád společnosti a Směrnici S 7.1.2 Řízení lidských zdrojů. Také byl zanalyzován organizační dokument společnosti, který se zabývá Whistleblowingem, který je v organizaci Gramex, spol. s r.o. platný od podzimu roku 2021.

Druhá část čtvrté kapitoly bakalářské práce se zabývala plánováním lidských zdrojů. Organizace Gramex, spol. s r.o. eviduje celkem 5 plánů pro řízení lidských zdrojů. Za nejdůležitější plán společnosti z oblasti řízení lidských zdrojů je považován Plán odborné výchovy zaměstnanců.

Třetí část kapitoly s názvem Analýza řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti se zabývala analýzou způsobu tvorby pracovních míst. Organizace Gramex, spol. s r.o. vytváří nová pracovní místa především na základě poptávky od svých zákazníků. V této části kapitoly byla také zanalyzována Karta pracovního místa, která je velmi důležitá pro stanovení základních pracovních kompetencí a pracovní náplně pro dané pracovní místo.



Čtvrtá část této kapitoly analyzovala proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti. Proces získávání a výběru pracovníků v organizaci Gramex, spol. s r.o. je rozdělen do tří částí. Konkrétně se jedná o zjištění požadavku na nového pracovníka, zajištění uchazečů, tedy umístění pracovního inzerátu a v neposlední řadě je to vyhodnocení přijatých uchazečů.

Na získávání a výběr pracovníků navazuje část pátá, tedy přijímání a adaptace pracovníků. Tato fáze se skládá celkem z 6 fází. První částí je předmluvní fáze, kam spadá zejména seznámení nového pracovníka s organizací. Následuje vznik pracovního poměru, ať na dobu určitou či neurčitou. Třetí částí je založení osobního spisu zaměstnance, kde hrají hlavní roli základní kontaktní údaje o zaměstnanci. Následuje samotný nástup pracovníka do pracovního výkonu a posléze hodnocení ve zkušební době. V případě, že je hodnocení po zkušební době kladné z obou zúčastněných stran, navazuje na něj pokračování v pracovním poměru.

Šestá část čtvrté kapitoly analyzuje systém hodnocení a motivace zaměstnanců v organizaci Gramex, spol. s r.o. V této části je dopodrobna zanalyzován Motivační program, na který mají zaměstnanci organizace nárok. Jedná se například o benefit ve formě příspěvků a zajištění stravování zaměstnanců, příspěvků na dopravu či příspěvku na životní pojištění.

Poslední částí čtvrté kapitoly této bakalářské práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci Gramex, spol. s r.o. Proces vzdělávání zaměstnanců v organizaci se skládá celkem z 5 částí. Konkrétně se jedná o zjištění požadavku na zvyšování kvalifikace, vytvoření plánu školení, výběru dodavatele školení a výcviku, samotnou realizaci školení a výcviku a v neposlední řadě hodnocení uskutečněného školení a výcviku zaměstnanců.

## 5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY A ZLEPŠENÍ

Lidské zdroje, tedy zaměstnanci, představují nejdůležitější složku fungování každé společnosti. Také v organizaci Gramex, spol. s r.o. jsou zaměstnanci hlavním stavebním kamenem pro její existenci. i přes skutečnost, že se organizace svým počtem zaměstnanců řadí mezi střední společnosti, v současné době organizace zaměstnává 91 zaměstnanců, klade na jejich správné řízení velký důraz.

V předchozí kapitole byly na základě řízených pohovorů a analýzy organizačních dokumentů analyzovány vybrané činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Gramex, spol. s r.o. Z analýzy vyplývá, že pro organizaci jsou zaměstnanci důležitou složkou jejího fungování. Organizace neustále aktualizuje své organizační dokumenty, které využívá pro řízení lidských zdrojů a také je rozšiřuje, jako příklad lze uvést organizační dokument „Whistleblowing“, jak bylo zmíněno v kapitole č. 4.1.

**Za první slabinu ve společnosti Gramex, spol. s r.o. v oblasti řízení lidských zdrojů lze považovat špatně nastavený systém zastupitelnosti jednotlivých zaměstnanců.** Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 4.3.1, organizace při vytváření nových pracovních míst tvoří i kartu pracovního místa, která ve své hlavičce definuje zastupujícího pracovníka. Avšak nalezneme v organizaci také řadu pracovních míst, které svého zástupce v případě nepřítomnosti nemají stanoveného. i v případě, že je zástupce pro dané pracovní místo stanoven, nastává problém v okamžiku, kdy má k zástupu daného pracovního místa dojít. Hlavním problémem je, že zaměstnanci společně nesdílí potřebné informace a ostatní pracovníci neví, například jaký problém daný pracovník na svém pracovním místě řeší.

V organizaci Gramex, spol. s r.o. se uskutečňují každý týden porady vedoucích pracovníků, avšak těchto porad se neúčastní všichni pracovníci, kteří mají kompetenci stanovenou pracovní pozici zastupovat. Řešením daného problému by bylo pořádat také pracovní poradou pro jednotlivé úseky organizace, které by se účastnili i zaměstnanci, kteří danou pracovní pozici zastupují. na této pracovní poradě by se předaly potřebné informace. Organizace pro komunikaci mezi jednotlivými pracovníky využívá systém MS Teams, řešením by tedy také bylo vytvoření pracovních týmů pro jednotlivé úseky organizace. Zaměstnanci by mezi sebou sdíleli potřebné informace, ale také by si mohli navzájem radit při vzniklých problémech.

**Další slabinou společnosti Gramex, spol. s r.o. je úzká škála poskytovaných benefitů pro zaměstnance.** V části č. 4.6.1. předchozí kapitoly, která analyzovala vybrané činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti, byly vyjmenovány benefity

v Motivačním programu pro zaměstnance. Organizace poskytuje svým zaměstnancům zejména benefity, které jim zkvalitňují jejich pracovní podmínky. Jedná se například o příspěvky a zajišťování stravování či příspěvky na dopravu. Organizace Gramex, spol. s r.o. však neklade důraz na zdraví svých zaměstnanců či například na jejich kulturní rozvoj. Řešením tohoto problému by bylo, kdyby organizace poskytovala svým zaměstnancům příspěvky například na nákupy v lékárně, na sport či na kulturu, jako jsou například divadelní představení. Řešením by byl zaměstnanecký benefit tzv. „multisport karta“. Multisport karta by zaměstnancům umožňovala širokou škálu sportovních i relaxačních aktivit za příznivější ceny. Zaměstnanci by tak po práci mohli zregenerovat svá těla, která jsou především u zaměstnanců ve výrobě velmi namáhána. Organizace by tak pomáhala předcházet vzniku nemocí z povolání u svých zaměstnanců.

**Za hlavní slabinu v oblasti řízení lidských zdrojů lze v organizaci Gramex, spol. s r.o. považovat nepřehlednost v časových úsecích, ve kterých probíhají vybrané činnosti pro řízení lidských zdrojů.** Z tohoto důvodu byl jako návrh řešení daného problému vytvořen Ganttův diagram, který je zobrazen na obrázku č.8. Diagram znázorňuje jednotlivé činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů v průběhu jednoho kalendářního roku. Do Ganttova diagramu byly zahrnuty činnosti, které byly ve společnosti Gramex, spol. s r.o. analyzovány v předchozí kapitole.

Jako první byla vybrána činnost, která se zabývá aktualizací organizačních dokumentů společnosti Gramex, spol. s r.o. Tuto činnost provádí personalista společně s vedoucím výroby a také jednatelem společnosti. Organizační dokumenty jsou ve společnosti aktualizovány vždy v polovině kalendářního roku, tedy v měsíci červnu a také na konci kalendářního roku, tedy v prosinci. Činnost, která souvisí s aktualizací organizačních dokumentů, je seznámení zaměstnanců organizace se změnami a revizemi organizačních dokumentů. Tuto činnost má na starosti přímý nadřízený jednotlivých pracovníků. Seznamování zaměstnanců se změnami a revizemi, které byly provedeny v organizačních dokumentech, se provádí celkem třikrát v průběhu kalendářního roku. Konkrétně je to v měsíci lednu, červnu a prosinci.

Další činnost, tedy získávání nových zaměstnanců podle potřeb organizace, probíhá ve společnosti Gramex, spol. s r.o. v průběhu celého kalendářního roku. Stejně je tomu tak i při výběru nových zaměstnanců dle potřeb organizace a také přijímání nových zaměstnanců do společnosti Gramex, spol. s r.o. Hlavní zodpovědnou osobou u těchto činností je personalista společnosti. Avšak u výběru nových zaměstnanců má hlavní slovo také vedoucí výroby a jednatel společnosti.

Následující činnosti, které jsou zobrazeny v Ganttově diagramu se zaměřují na vzdělávání zaměstnanců v organizaci. První z nich je výběr vhodného dodavatele externího školení a výcviku zaměstnanců. Tuto činnost provádí personalista společnosti, a to vždy na začátku daného kalendářního roku, tedy v průběhu měsíce ledna. Po výběru vhodného dodavatele následuje samotné uskutečňování vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců probíhá v průběhu celého kalendářního roku a hlavními zodpovědnými osobami jsou personalista a přímý nadřízený daného zaměstnance.


Po uskutečnění daného školení či výcviku zaměstnanců probíhá, jak již bylo zmíněno v kapitole č. 4.7.5., hodnocení školení či výcviku zaměstnanci, kteří dané školení či výcvik absolvovali. Je zřejmé, že pokud probíhá školení i výcvik zaměstnanců v průběhu celého kalendářního roku, hodnocení zaměstnanců probíhá ve stejném časovém horizontu.


Další činností, která se vzděláváním zaměstnanců souvisí, je hodnocení uskutečněných školení a výcviku za uplynulý rok. Tuto činnost provádí personalista společnosti, a to vždy na začátku nového kalendářního roku, tedy v měsíci lednu. Se vzděláváním zaměstnanců se také pojí vytváření plánu vzdělávání na další kalendářní rok. Tuto činnost provádí personalista ve spolupráci s jednatelem firmy, a to na konci každého kalendářního roku, tedy v měsíci prosinci.

Poslední dvě činnosti, které jsou v Ganttově diagramu zobrazeny, se zabývají hodnocením a motivováním zaměstnanců společnosti Gramex, spol. s r.o. První z nich je pravidelné čtvrtletní hodnocení zaměstnanců organizace. Toto hodnocení provádí přímý nadřízený daného zaměstnance ve spolupráci s vedoucím výroby. Hodnocení je prováděno vždy další měsíc po konci čtvrtletí. Konkrétně tedy v měsících leden, duben, červenec a říjen.


Poslední činností je vyplácení mimořádné roční odměny na základě hodnocení uplynulého roku. Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 4.6.1., v organizaci Gramex, spol. s r.o. nalezneme Motivační program, jehož součástí jsou také mimořádné roční odměny. V případě, že vznikne danému zaměstnanci nárok na vyplácení mimořádné roční odměny, jsou mu vypláceny v měsíci listopadu. Tuto činnost má ve své kompetenci personalista společnosti.

ČINNOST V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	ZODPOVĚDNÁ OSOBA	MĚSÍC												
		LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	KVĚTEN	ČERVEN	ČERVENEC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD	PROSINEC	
Aktualizace organizačních dokumentů společnosti a revize změn	Personalista, vedoucí výroby, jednatel													
Seznámení zaměstnanců organizace se změnami a revizemi organizačních dokumentů	Prímý nadřízený													
Získávání nových zaměstnanců dle potřeb organizace	Personalista													
Výběr nových zaměstnanců dle potřeb organizace	Personalista, vedoucí výroby, jednatel													
Přijímání nových zaměstnanců dle potřeb organizace	Personalista													
Výběr vhodného dodavatele externího školení	Personalista													
Uskutečňování vzdělávání zaměstnanců organizace	Personalista, přímý nadřízený													
Hodnocení konkrétního školení zaměstnancem	Zaměstnanec													
Hodnocení uskutečněných školení za uplynulý rok	Personalista													
Vytváření plánu školení zaměstnanců pro další rok	Personalista, jednatel													
Pravidelné čtvrtletní hodnocení zaměstnanců organizace	Prímý nadřízený, vedoucí výroby													
Vyplácení mimořádné roční odměny na základě hodnocení proběhlého roku	Personalista													

 činnosti spojené s organizačními dokumenty organizace

 činnosti spojené se získáváním, výběrem a přijímáním zaměstnanců

 činnosti spojené se vzděláváním zaměstnanců organizace

 činnosti spojené s hodnocením a motivováním zaměstnanců

**Obrázek 8: Rozvržení činností řízení lidských zdrojů v průběhu kalendářního roku**

**Zdroj:** vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout možná zlepšení současného stavu, a to na základě zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Pro analýzu činností řízení lidských zdrojů byla vybrána organizace Gramex, spol. s r.o. se sídlem ve Zbraslavicích nedaleko města Kutná Hora. Společnost se zaměřuje především na výrobu komponentů interiéru dopravních prostředků. Na základě analýzy vybraných činností z oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci byly definovány slabé stránky této problematiky a následně byla navržena doporučení pro zkvalitnění řízení vybraných činností z oblasti řízení lidských zdrojů. Tímto byl naplněn cíl bakalářské práce.

Z důvodu naplnění cíle byla bakalářská práce členěna do 5 kapitol. První kapitola této bakalářské práce se zabývala definicí základních pojmů spojených s managementem. Jako první byl definován samotný pojem „management“. Dále byly definovány základní manažerské funkce. Mezi manažerské funkce, které byly definovány, spadá plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování.

Druhá kapitola bakalářské práce s názvem Analýza řízení lidských zdrojů se zabývala definicí samotného pojmu „řízení lidských zdrojů“. V této kapitole byl následně definován historický vývoj pojmu řízení lidských zdrojů. Dále byly definovány základní pojmy, které jsou s řízením lidských zdrojů spjaté. Konkrétně se jedná například o pojem personalista, lidské zdroje či lidský potenciál. Druhá kapitola se dále zabývala definicí základních procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Jednalo se o plánování lidských zdrojů, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, získávání a výběr nových zaměstnanců, přijímání a adaptaci pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení a motivování zaměstnanců, odměňování zaměstnanců či jejich další rozvoj a vzdělávání.

Třetí kapitola bakalářské práce se zabývala představením společnosti, ve které byly analyzovány vybrané činnosti z oblasti řízení lidských zdrojů. Činnosti byly analyzovány ve společnosti Gramex, spol. s r.o., která se zabývá především výrobou komponentů interiéru dopravních prostředků. Jedná se konkrétně o dopravní prostředky z autoprůmyslu, zemědělské stroje, vlaky či prostředky městské hromadné dopravy. V kapitole byla dále popsána organizační struktura společnosti, složení zaměstnanců společnosti z hlediska pracovního místa či základní výrobní procesy, které lze v organizaci nalézt. V neposlední řadě byl v kapitole popsán oznamovací systém společnosti či její certifikace.

Čtvrtá kapitola bakalářské práce se zabývala již samotnou analýzou vybraných činností v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Gramex, spol. s r.o. Analýza vybraných činností

byla prováděna na základě řízených pohovorů s kompetentními pracovníky organizace a analýzou organizačních dokumentů. Pro analýzu byly vybrány činnosti jako vytváření pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců, hodnocení a motivování zaměstnanců a v neposlední řadě jejich vzdělávání a další rozvoj. Z analýzy vybraných činností řízení lidských zdrojů ve společnosti Gramex, spol. s r.o. vycházely doporučení na návrhy a zlepšení, které jsou stanoveny v poslední, tedy páté, kapitole.

Poslední kapitola této bakalářské práce, tedy kapitola pátá, se zabývala stanovením doporučení a návrhů na zlepšení vybraných činností, které byly analyzovány v předchozí kapitole.

Na základě analýzy a zhodnocení vybraných činností z oblasti řízení lidských zdrojů byly stanoveny celkem tři slabiny a návrhy na zlepšení. Jako první slabina v organizaci Gramex, spol. s r.o. byl uveden špatně nastavený systém zastupitelnosti jednotlivých pracovních míst. Jako návrh na zlepšení byly navrženy společné pracovní porady či větší a konkrétnější komunikace jednotlivých pracovníků přes systém MS Teams. Za další slabinu byl považován nedostatek benefitů v motivačním programu pro zaměstnance, který neobsahuje benefity, pomáhající zaměstnancům v péči o jejich zdraví či kulturní rozvoj. Jako návrh na zlepšení byla navržena tzv. „multisport karta“. Za hlavní problém ve společnosti Gramex, spol. s r.o. v oblasti řízení lidských zdrojů byl stanoven nepřehledný systém v plánování činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro řešení tohoto problému byl vytvořen Ganttův diagram, který obsahuje rozvržení vybraných činností z oblasti řízení lidských zdrojů a osoby, které za danou činnost odpovídají.

## POUŽITÁ LITERATURA A JINÉ ZDROJE

1. ALTAXO, c2019a. Pojem management a jeho funkce. *Altaxo* [online]. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/pojem-management-a-jeho-funkce>
2. ALTAXO, c2019b. Základní rozdíly mezi taktickým, operativním a strategickým řízením. *Altaxo* [online]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/zakladni-rozdily-mezi-taktickym-operativnim-a-strategickym-rizenim>
3. ALTAXO, c2019c. Plánování personálních činností. *Altaxo* [online]. [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/planovani-personalnich-cinnosti>
4. ALTAXO, c2019d. Přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. *Altaxo* [online]. [cit. 2022-11-12]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/pristupy-k-vytvareni-pracovnich-ukolu-a-pracovnich-mist>
5. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
6. BC. KOTEK, Pavel, MBA, b. r. Nová definice managementu. *Společnost pro management a leadership* [online]. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <https://www.spml.cz/nova-definice-managementu/>
7. BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2313-6.
8. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
9. BOXCALL, Peter a John PURCELL, 2003. *Strategy and Human Resource Management*. 1. Palgrave Macmillan. ISBN 0333778197, 9780333778197.
10. BUSINESSINFO.CZ, 2020. Typy organizačních struktur a jejich členění. *BusinessINFO.cz* [online]. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/3/>
11. BUSINESS JARGONS, c2022. Blake and Mouton's Managerial Grid. *Business Jargos* [online]. vlastní překlad. [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <https://businessjargons.com/blake-moutons-managerial-grid.html>
12. DOSKOČIL, Michal, 2020. Manažerské vzdělávání, jak na to?. *MK psychology* [online]. [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <https://www.mkpsychology.cz/2416/manazerske-vzdelavani-jak-na-to/>
13. EVERESTA, c2019a. Organizování. *Everesta* [online]. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/organizovani>
14. EVERESTA, c2019b. Kontrola (Control). *Everesta: Generální dodavatel řešení* [online]. [cit. 2022-10-01]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/hr-slovník/kontrola-control>



15. GRAMEX, 2022. [online]. Zbraslavice, [cit. 2022-11-24]. Dostupné z: <https://www.gramex.cz/>
16. HLUŠIČKA, MGR., Petr, 2013. Styly vedení. *Firemní sociolog: vedení a vztahy ve firmě* [online]. [cit. 2022-10-01]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>
17. HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2022. *Destinační management: umění rozvíjet destinaci*. [Brno]: MUNI, Manažer. ISBN 978-80-271-3218-8.
18. CHARVÁTOVÁ, Jana, 2022. *Personalista*. Zbraslavice. [ústní sdělení].
19. CHOVÁNÍ.EU, b. r. Plánování času. *Chování.eu* [online]. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/planovani-casu/c383>
20. IDATABAZE, 2022. Gramex, spol. s r.o. *IDATABAZE* [online]. [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: <https://www.idatabaze.cz/firma/61884-gramex-spols-ro/>
21. JADRNÁ, Monika, 2019. *Personální práce v organizaci* [online]. 1. vydání. [cit. 2022-10-29]. ISBN 978-80-88418-25-2. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/ekon/430/page05.html>
22. KARIERA.EU, b. r. Outplacement. *Kariera.eu* [online]. [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.kariera.eu/cz/Clanky/OUTPLACEMENT/1118>
23. LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, ISBN 978-80-7402-282-1.
24. MANAGEMENTMANIA, c2011-2016a. Plánování (planning). *ManagementMania* [online]. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
25. MANAGEMENTMANIA, c2011-2016b. Manažerská mřížka. *ManagementMania* [online]. [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>
26. MANAGEMENTMANIA, c2011-2016c. Popis pracovního místa (Job Description). *ManagementMania* [online]. [cit. 2022-11-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>
27. OR.JUSTICE.CZ, 2022a. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=101354&typ=UPLNY>
28. OR.JUSTICE.CZ, 2022b. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2022-12-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=101354>
29. PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
30. PETŘÍKOVÁ, Růžena, Šárka JANKŮ a Zdenka HOFBRUCKEROVÁ 2020. *Lidé v procesech řízení: (o kvalitě, znalostech, odpovědnosti a udržitelném rozvoji)*. Průhonice: Professional Publishing, ISBN 978-80-88260-43-1.

31. PINYA.HR, b. r.. Typy organizační struktury ve firmě a její důležitost pro HR oddělení. *Pinya.hr* [online]. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <https://pinya.hr/cz/blog-cz/typy-organizacni-struktury-v-organizaci-a-jeji-dulezitest-pro-hr-oddeleni/>
32. PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.
33. POSPÍŠILOVÁ, Alena, 2019. Styly řízení. *Podnikas.cz* [online]. [cit. 2022-10-01]. Dostupné z: <https://www.podnikas.cz/styly-rizeni/>
34. PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti* [online]. 1.vydání. Olomouc. [cit. 2022-10-01]. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/Prukner.html>
35. PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK, 2014. *Základy managementu* [online]. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné také z: <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>
36. REICH, Adam D. a Peter S. BEARMAN, 2018. *Working for respect: community and conflict at Walmart*. [vlastní překlad]: New York, NY, USA: Columbia University Press. The middle range. ISBN 9780231188425.
37. SAINTE ANASTASIE, c2022. Manažerská síť, co to je, a 5 typů lídrů. *Sainte Anastasie* [online]. [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <https://cs.sainte-anastasie.org/articles/organizaciones-recursos-humanos-y-marketing/malla-gerencial-qu-es-y-los-5-tipos-de-lderes-que-describe.html>
38. SIGMUND, Martin, Jana KVINTOVÁ a Michal ŠAFÁŘ, 2014. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie* [online]. Olomouc, [cit. 2022-10-01]. ISBN 978-80-244-4372-0. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/Cover.html>
39. SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIE, 2018. Potenciál lidský. *Sociologická encyklopedie* [online]. [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Potenci%C3%A1l\\_lidsk%C3%BD](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Potenci%C3%A1l_lidsk%C3%BD)
40. SUPERKARIÉRA.CZ, c2015a. Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. *Superkariéra.cz* [online]. [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/metody-vzdelavani-zamestnancu-na-pracovisti.html>
41. SUPERKARIÉRA.CZ, c2015b. Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště. *Superkariéra.cz* [online]. [cit. 2022-11-25]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>
42. SUPFEE, b. r.. Co je to management. *Supfee: Success up fee* [online]. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <https://supfee.cz/slovník-pojmu/co-je-to-management>
43. VEBER, Jaromír a KOLEKTIV, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. 1. vydání. Jesenice: Ekopress, ISBN 978-80-87865-69-9.
44. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4724-096.

45. VEMA, b. r. Personalista. VEMA [online]. [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/personalista-1>
46. WROBLOWSKÁ, Zuzana, 2016. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-162-8.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>PŘÍLOHA 1: KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA .....</b>	<b>85</b>
<b>PŘÍLOHA 2: ZPRÁVA O EXTERNÍM ŠKOLENÍ / VÝCVIKU .....</b>	<b>86</b>

## PŘÍLOHA 1: KARTA PRACOVNÍHO MÍSTA

<b>Název profese:</b>	<b>Projektový specialista</b>	<b>Jméno pracovníka:</b>	
<b>Nadřizená funkce:</b>	Jednatel	<b>Podřizená funkce:</b>	Dle platného Org. schéma
<b>Zástupce pracovníka:</b>	Jednatel, Vedoucí výroby		
<p><b>Pracovní náplň:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zajišťuje komunikaci a jedná se zákazníky a s dodavateli.</li> <li>- Přijímá nové projekty vstupující do společnosti.</li> <li>- Zastupuje zákazníka v oblasti návrhu procesu – informuje o požadavcích a specifikacích na produkt/proces.</li> <li>- Spolupracuje na nových projektech, na vývoji a následné výrobě nových produktů.</li> <li>- Práce v IS Dialog 3000S</li> <li>- Je členem managementu EnMs</li> <li>- Inicjuje nápravná a preventivní opatření.</li> <li>- Navrhuje zlepšování procesu, provozu, operací.</li> <li>- Provádí další pracovní úkoly dle pokynů nadřízeného.</li> </ul>			
<p><b>Kvalifikační požadavky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Vzdělání: ÚSO / VŠ</b></li> <li>- <b>Základní znalost ISO 9001, ISO 14001</b></li> <li>- <b>Základní znalost ISO 50001</b></li> <li>- <b>Praxe: min. 3 roky</b></li> <li>- <b>PC znalosti: MS Office, IS Dialog 3000S</b></li> <li>- <b>Řidičský průkaz skupiny B</b></li> </ul>		<p><b>Skutečná kvalifikace:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- splněno</li> <li>- splněno</li> <li>- nesplněno</li> <li>- nesplněno</li> <li>- nesplněno</li> <li>- splněno</li> </ul>	
<p><b>Rozdíl v kvalifikaci:</b></p>		<p><b>Náprava neshod v kvalifikaci:</b>  <b>IS dialog 3000S – proškolen ve zkušební době</b>  <b>ISO 50001 – školení 10/22 - splněno</b>  <b>MS Office – školení 12/22 - splněno</b></p>	
<b>Zbraslavice, dne:</b>	4.4.2022	<b>Pracovník seznámen dne:</b>	4.4.2022
<b>Podpis:</b>		<b>Podpis pracovníka:</b>	

## PŘÍLOHA 2: ZPRÁVA O EXTERNÍM ŠKOLENÍ / VÝCVIKU

Gramex spol. s r.o. - ZPRÁVA o EXTERNÍM ŠKOLENÍ / VÝCVIKU					
Téma:					
Školitel/společnost:					
Jméno účastníka:					
Termín a místo konání:					
Cena:					
Hodnocení:	úplně splnilo očekávání 100%	splnilo očekávání 75%	splnilo očekávání 50%	částečně splnilo očekávání 25%	vůbec nesplnilo očekávání 0%
	1	2	3	4	5
1) přednášené téma					
2) přednášející					
3) způsob výkladu					
4) praktické příklady					
5) praktický přínos					
6) studijní materiály					
7) cena					
8) dosažitelnost (místo konání)					
Celkové hodnocení – písemnou formou					
Podpis:					
Závěrečné hodnocení – hodnotí ředitel společnosti					
Podpis:					