

# **Projekt zlepšení personálního řízení ve společnosti XY, s. r. o.**

Bc. Markéta Skalická

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Skalická**  
Osobní číslo: **M12538**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení personálního řízení ve společnosti XY, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Na základě literárních zdrojů zpracujte teoretické poznatky z oblasti personálního řízení.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav personálního řízení společnosti XY, s. r. o.
- Na základě provedené analýzy vypracujte projekt vedoucí ke zlepšení personálního řízení v dané společnosti.
- Vyhodnoťte přínosy, náklady a rizika navrhovaného projektu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. Sterling: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 07-494-4105-4.**

**ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**

**KLEIBL, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.**

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.**

**NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 4th ed. New York: The McGraw-Hill Companies, 2011, 552 s. ISBN 00-735-3046-8.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 4 2014

Stalická

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá zlepšením personálního řízení a jednotlivých personálních činností ve společnosti XY. Teoretická část charakterizuje obecně personální řízení a dále se věnuje hlavním personálním činnostem a oblasti společenské odpovědnosti. Praktická část je rozdělena na část analytickou a projektovou. Analytická část se zabývá vyhodnocením vybraných personálních ukazatelů, shrnuje personální činnosti ve společnosti a obsahuje osobní vyjádření majitele k této oblasti. Následuje projekt, který se věnuje vytvoření nového pracovního místa personálního manažera. Součástí projektu je časová, nákladová a riziková analýza.

Klíčová slova: lidské zdroje, personální řízení, personální činnosti, společenská odpovědnost

## **ABSTRACT**

The thesis deals with improvement of personnel management and particular personnel activities in the XY company. The theoretical part describes personnel management in general and follows up main personnel activities and sphere of corporate social responsibility. The practical part is divided into an analytic and a project part. The analytic part deals with evaluation of selected personnel indexes, summarizes personnel activities in the company and contains personal opinion of the company owner to this sphere. After this a project follows, which deals with creating a new position of personnel manager. Time, cost and risk analysis are also part of this project.

Keywords: Human Resources, Personnel Management, Personnel Activities, Social Responsibility

Touto cestou bych chtěla velice poděkovat svému vedoucímu panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za skvělé vedení, podnětné rady, ochotu a báječný přístup.

Dále mé velké díky patří panu Ing. Janu Šemberovi, zástupci společnosti XY, za příjemnou spolupráci, strávený čas, který mi věnoval a za poskytnutí všech potřebných údajů pro tuto práci.

*„Jednáš-li otevřeně s úmyslem posloužit lidem, tvůj úspěch je neodvratný.“*

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 PŘÍNOS PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ PRO ORGANIZACI .....	14
<b>2 HLAVNÍ ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU</b> .....	<b>17</b>
2.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	17
2.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ .....	18
2.3 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	19
2.4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	22
2.5 ROZMÍSTVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU .....	23
2.6 ODMĚŇOVÁNÍ .....	24
2.7 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	26
2.8 PRACOVNÍ VZTAHY .....	27
2.9 PÉČE O PRACOVNÍKY .....	28
2.10 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	29
2.11 DALŠÍ ČINNOSTI .....	30
2.12 PODNIKOVÁ KULTURA.....	30
<b>3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)</b> .....	<b>31</b>
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>35</b>
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	35
<b>6 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ</b> .....	<b>37</b>
6.1 STÁVAJÍCÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI .....	45
6.2 CSR VE SPOLEČNOSTI .....	47
<b>7 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR</b> .....	<b>49</b>
<b>8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>53</b>
<b>9 PROJEKT ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ</b> .....	<b>55</b>
9.1 CÍLE PROJEKTU .....	55
9.2 PŘÍNOSY PROJEKTU .....	55
9.3 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA PERSONÁLNÍHO MANAŽERA.....	56
9.4 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA .....	57
9.5 ZÍSKÁNÍ, VÝBĚR A PŘÍJEM PRACOVNÍKA .....	58
9.6 VZDĚLÁVÁNÍ A ZAŠKOLENÍ PRACOVNÍKA.....	59
9.7 ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	60
9.8 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	61
9.9 ČASOVÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....	63
9.10 RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	67
<b>10 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI</b> .....	<b>71</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>72</b>



<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>

## ÚVOD

Personální řízení se řadí mezi mladé disciplíny v řízení organizací. Čím dál více se však začleňuje mezi strategické činnosti. Personalistika může pozitivně ovlivnit celý chod společnosti, díky svému zaměření na jeden ze zdrojů firem. Jedná se o lidský zdroj. Zaměstnanci jsou tím, co společnost utváří a díky nim může existovat. Lidský zdroj je jeden z nejdůležitějších zdrojů firmy a je nutné, aby si každá firma tento fakt uvědomila. Každá společnost by měla svým zaměstnancům poskytnout takové prostředí a takovou atmosféru, kde se budou cítit dobře a díky tomu budou svou práci odvádět, jak nejlépe umí a firma bude využívat naplno jejich potenciál.

Personální řízení by mělo budovat vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který by měl být postaven na vzájemné důvěře. Úspěšná spolupráce se zaměstnancem vede nejen k úspěšnému chodu podniku, ale i ke spokojeným zákazníkům. Zaměstnanec musí být svým nadřízeným podporován, mít možnost osobního i profesního rozvoje a vykonávat smysluplnou práci. Zaměstnanci pak záleží na budoucnosti firmy, pověsti svého zaměstnavatele a celkové stabilitě firmy. Díky efektivnímu personálnímu řízení mohou zaměstnanci cítit sounáležitost s firmou, nikdy nepoškodí její zájmy a budou přinášet společnosti oběti.

Tato práce se zabývá zlepšením personálního řízení ve výrobní společnosti XY. Je rozdělena do tří částí. První teoretická část obsahuje pojednání o personálním řízení a jeho přínosech, dále se zabývá jednotlivými personálními činnostmi a menší část věnuje i společenské odpovědnosti firem. Druhá, analytická část obsahuje výčet jednotlivých personálních ukazatelů, jejichž vývoj je sledován v uplynulých pěti letech. V této části je zanalyzován stávající stav personálního řízení ve společnosti XY. V rámci analýzy stávajícího stavu byl také proveden rozhovor s majitelem společnosti. Poslední, projektová část přináší návrhy na zlepšení personálního řízení a ukazuje možný návod toho, jak postupovat v budoucnosti směrem k rozvoji této oblasti ve firmě. Součástí projektové části je nákladová, časová a riziková analýza. Společnost XY zaměstnává okolo 200 pracovníků a rozvoj personálního řízení pro ni může mít obrovský význam a přinést jí mnoho nových zkušeností. Projekt může společnosti přinést nové rozhledy a možnosti v oblasti personálního managementu.

Cílem této práce je navrhnout projekt rozvoje personálního řízení ve společnosti XY a zlepšit stávající situaci v této oblasti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Personální řízení se zabývá strategickým a logicky promyšleným přístupem k řízení toho nejdůležitějšího, co organizace mají – lidí, kteří pro danou společnost pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 27)

Kvalita fungování lidského faktoru je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí. Personální řízení je považováno za důležitou a nedílnou součást celého procesu řízení a jeho nedostatky negativně ovlivňují kvalitu fungování organizace. (Kleibl, 2001, s. 1)

Koubek (2007, s. 13) uvádí, že každá organizace může fungovat jen tehdy, pokud se podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a efektivně využívat:

- materiální zdroje (stroje, materiál, energie);
- finanční zdroje;
- lidské zdroje;
- informační zdroje.

Stěžejním úkolem řízení organizace je permanentní propojování a využívání těchto čtyř zdrojů.

Základní úkol personálního řízení znázorňuje následující diagram.



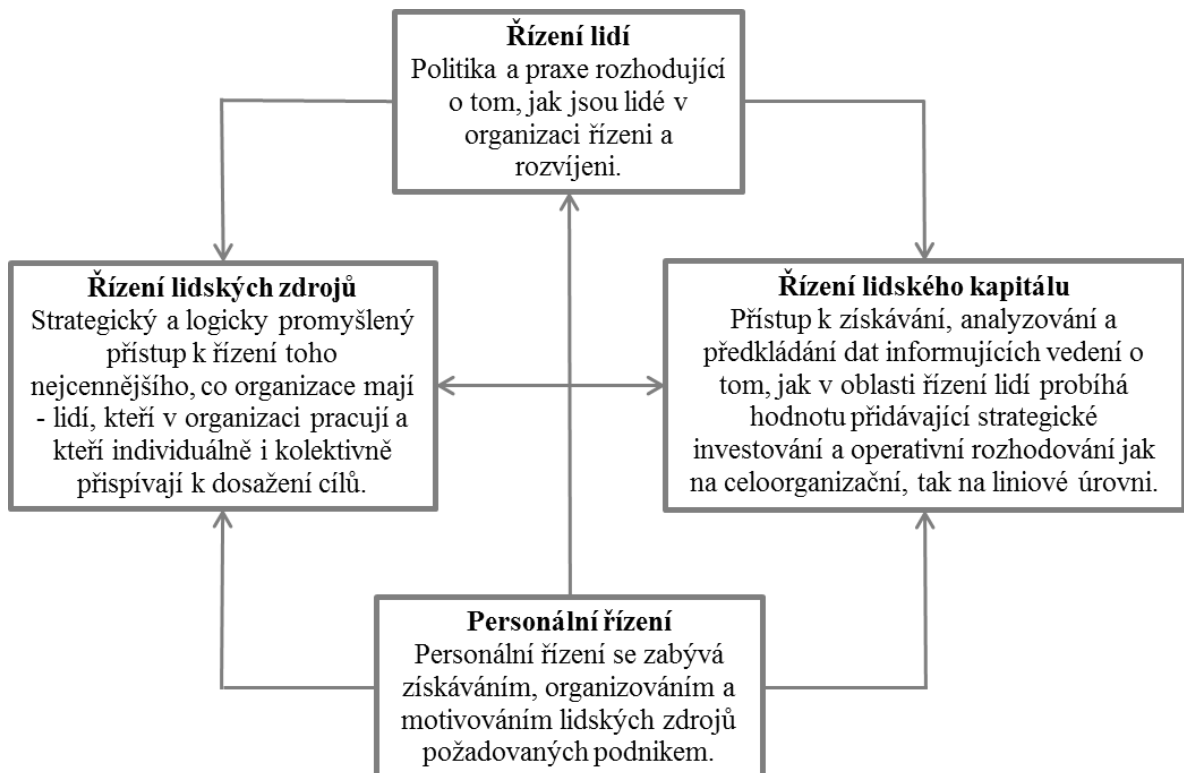
Obrázek 1 Obecný úkol personálního řízení (Koubek, 2007, s. 17)

Personální řízení umožňuje managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku. Hlavní zaměření personálního řízení je vymezeno následovně:

- utvářet prostředí, které bude napomáhat k získávání, vzdělávání a motivování lidí potřebné pro zajištění stávajících i budoucích pracovních činností;
- neustále podporovat rozvoj lidského potenciálu a vytvářet atmosféru, která motivuje zaměstnance k plnění podnikových cílů;
- podporovat organizaci v přizpůsobování se různým zájmům zainteresovaných osob, (akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, vlády);
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci v nitru podniku;
- monitorovat mezinárodní, národní i lokální vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí a interpretovat a objasňovat jejich důsledky pro podnikovou strategii;
- je-li to nutné, převzít vedoucí roli v prosazování a podporování změn, v opačném případě zase působit jako stabilizační faktor;
- v zájmu fungování organizace poskytovat přímo nebo nepřímo řadu služeb. (Armstrong, 1999, s. 43)

Základním **cílem personálního řízení** je zajistit, aby organizace byla schopna s pomocí lidí úspěšně plnit své cíle v následujících oblastech:

- *efektivnost organizace* – strategie personálního řízení se týkají vytváření politiky neustálého zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky;
- *řízení lidského kapitálu* – lidský kapitál je možné považovat za rozhodující bohatství podniku a pro své přežití a růst musí do tohoto bohatství investovat;
- *řízení znalostí* – cílem personálního řízení je rozvíjet pro firmu specifické znalosti a dovednosti, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v podniku;
- *řízení odměňování* – usilování o zvyšování motivace a oddanosti zaváděním postupů, aby lidé byli odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují;
- *zaměstnanecké vztahy* – cílem je utvářet takové prostředí, ve kterém lze udržovat produktivní a harmonické vztahy;
- *uspokojování rozdílných potřeb* – realizovat politiku, která respektuje potřeby všech zainteresovaných stran a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům;
- *překlenování propasti mezi řečnictvím a realitou* – je důležité přicházet s novými a inovativními postupy, avšak důležitější je zabezpečení jejich realizace a fungování. (Armstrong, 2007, s. 31)



Obrázek 2 Vztah mezi pojetím řízení lidí (Armstrong, 2007, s. 26)

## 1.1 Přínos personálního řízení pro organizaci

Personální práce je důležitým nástrojem růstu výkonnosti, konkurenceschopnosti a celkové ekonomické úspěšnosti podniku. Zvýšená pozornost personálnímu řízení může firmě přinést vyšší hospodářské výsledky, jako jsou množství a kvalita výrobků a služeb a samozřejmě i zisk. (Koubek, 2007, s. 40)

Náležitá pozornost personální práci přinese podniku efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování pracovního výkonu, větší spokojenost pracovníků a tím i méně konfliktů, menší fluktuaci, větší loajalitu pracovníků, dobrou zaměstnavatelskou pověst, tím pádem i silnější atraktivitu, jejímž důsledkem je snadnější získávání pracovníků a jejich stabilizace. (Koubek, 2011, s. 20)

Koubek (2007, s. 41) udává, že pozitivní výsledky, které přináší personální práce, mohou souviset například s:

- *redukováním zbytečných výdajů* za přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během obvyklé pracovní doby;
- *úsilím o snižování absence* a uvedením programů, které snižují výdaje za neodpracovanou dobu;

- *eliminací ztrátových časů* pracovníků díky přesnému popisu pracovního postupu;
- *omezením fluktuace* pracovníků a nákladů s tím spojených pomocí formování mezilidských vztahů a vytváření příjemné pracovní atmosféry;
- zaváděním efektivních *programů pro ochranu zdraví a bezpečnosti při práci*, snižujících počet úrazů;
- zaváděním *moderních efektivních přístupů* vedoucích k rozšíření tvůrčích schopností a samostatnému rozhodování pracovníků, ke zlepšování pracovního výkonu, rozvoji znalostí, dovedností a schopností a ke zvyšování spokojenosti a oddanosti pracovníků;
- *vzděláváním a rozvojem* pracovníků, které zvyšují hodnotu pracovníků pro organizaci a které vedou ke zvýšení kvality výrobků a služeb a snížení výrobních nákladů, v konečném důsledku pak ke zvýšení prodeje;
- *snížením plýtvání* souvisejícím se špatnými návyky a přístupem k práci a pomocí odstraňování nepříznivých pracovních podmínek, které vedou k nedbalosti a chybám při práci;
- *uzavíráním pracovního poměru jen s prvotřídními uchazeči* o práci, kteří jsou ochotni a schopni vyvinout maximální úsilí a jsou připraveni se dále rozvíjet;
- *formováním pracovní síly* podniku, která je přijatelná pro plnění jeho úkolů, ale neznamena plýtvání lidskou silou a prostředky podniku;
- uplatňováním konkurenceschopného a stimulačního *systému odměňování* a poskytování zaměstnaneckých výhod jako okolnosti vytvářející motivační klima v podniku;
- *podněcováním pracovníků*, aby prezentovali své nápady a předkládali návrhy, které by mohly ovlivnit výši nákladů v podniku;
- vhodným *propojováním činností* pracovníků, organizací práce a pracovních týmů, které vede ke zvyšování produktivity práce a kvality výrobků a služeb;
- *zaváděním pozitivních hodnot* v rámci kultury organizace;
- orientováním na *kvalitu pracovního života*, který pozitivně ovlivňuje výkon, zdravotní stav, spokojenost a oddanost pracovníků.

Přínosy personální práce pro organizaci souvisí tedy především se zvyšováním hodnoty pracovníků vzděláváním, zvyšováním produktivity práce, efektivnějším využitím pracovníků, dobrou zaměstnavatelskou pověstí, zrychleným tempem rozvoje a větší loajalitou pracovníků. Důležitý je i podíl personální práce na vytváření zdravých mezilidských a dal-

ších pracovních vztahů v podniku, pozitivních vazeb pracovníků k podniku a ztotožňování individuálních cílů s cíli organizace. To vše ovlivňuje také hospodářské výsledky, konkurenceschopnost a postavení organizace. (Koubek, 2007, s. 42)



## 2 HLAVNÍ ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

Personální činnosti jsou výkonnou částí personální práce. Existují různá pojetí personálních činností, nejčastěji uváděné jsou však v následující podobě:

1. vytváření a analýza pracovních míst;
2. personální plánování;
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků;
4. hodnocení pracovníků;
5. rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru;
6. odměňování;
7. vzdělávání pracovníků;
8. pracovní vztahy;
9. péče o pracovníky;
10. personální informační systém;

a další. (Koubek, 2007, s. 20)

Jednotlivým činnostem bude věnována pozornost v následujících kapitolách.

### 2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa je proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s účelem zajistit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání, hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se zaměřuje na to, co se předpokládá, že nositel pracovního místa bude dělat. (Armstrong 1999, s. 209)

Analýza pracovních míst systematicky zjišťuje informace o pracovních místech (pracovních úkolech, podmínkách) a také údaje o požadavcích na zaměstnance (např. odborná kvalifikace). Analýza pracovních míst je také základem pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst, které jsou důležité pro vedoucí zaměstnance a personalisty pro vykonávání dalších personálních činností. (Dvořáková, 2012, s. 142)

Bláha (2005, s. 112) uvádí, že analýza pracovních míst má dva hlavní cíle:

1. zpracovat popis pracovního místa;
2. specifikovat požadavky pracovního místa, což znamená ujasnit si požadavky na zaměstnance, který bude danou práci vykonávat.

Analýza pracovního místa poskytuje následující informace o pracovním místě:

1. *celkový účel* – proč pracovní místo existuje, jaký je jeho přínos;
2. *obsah* – charakter a šíře práce, přeměna vstupů (znalosti, dovednosti, schopnosti) na výstupy (výsledky);
3. *zodpovědnost* – výsledky, za které pracovník zodpovídá;
4. *kritéria výkonu* – ukazatele, pomocí nichž lze zhodnotit vykonávanou práci;
5. *odpovědnost* – úroveň odpovědnosti pracovníka, svěřené pravomoci při rozhodování;
6. *organizační faktory* – vztahy nadřízenosti a podřízenosti, míra zapojení do týmové práce;
7. *motivující faktory* – rysy pracovního místa, které mohou motivovat nebo demotivovat pracovníka;
8. *faktory osobního rozvoje* – výhled na budoucí postup a kariéru, možnost získat nové dovednosti, odbornost;
9. *faktory prostředí* – pracovní podmínky, zdraví a bezpečnost, pracovní doba, ergonomické faktory. (Armstrong, 1999, s. 211)

Koubek (2007, s. 47) udává, že při vytváření pracovních míst a úkolů je nutné zajistit, aby:

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

## 2.2 Personální plánování

Plánování pracovníků by mělo zabezpečit, aby měla organizace k dispozici ve správný čas správné lidi na správném místě a ve správném počtu. Personální plánování je proces, který v sobě zahrnuje čtyři základní funkce:

- analýza stávající situace;
- předpověď budoucí situace;
- stanovení cílů;
- realizace stanovených cílů. (Duda, 2008, s. 45)

Personální plánování usiluje, aby podnik měl nejen v současnosti, ale především v budoucnosti pracovní síly:

- a) v potřebné kvantitě - množství;
- b) s potřebnou kvalitou - znalosti, dovednosti a zkušenosti;
- c) s potřebnými osobnostními charakteristikami;
- d) optimálně motivované;
- e) flexibilní a připravené na změny;
- f) efektivně rozmístěné do pracovních míst i organizační struktury podniku;
- g) ve správném čase;
- h) s úměrnými náklady. (Koubek, 2007, s. 93)

Duda (2008, s. 46) uvádí, že pro efektivní personální plánování je nutné dodržovat určité zásady:

1. *znát a respektovat podnikovou strategii* – podrobně znát podnikové strategické plány, zajistit, aby personální plány byly v souladu s touto strategií;
2. *časově sladit cyklus podnikového a personálního plánování* – přemýšlet o plánech současně a v souvislosti s dalšími plány;
3. *personální plánování jako celopodniková záležitost* – věnovat náležitou pozornost otázkám personálního řízení.

### 2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků a jejich efektivní uplatnění závisí především na:

- požadavcích pracovního místa, které je v plánu obsadit;
- rozsahu finančních prostředků, které je možné do získávání investovat;
- kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním. (Kleibl, 2001, s. 27)

Armstrong (1999, s. 443) udává, že základním cílem výběru pracovníků je získat s minimálními náklady takové množství a kvalitu zaměstnanců, kteří jsou potřební pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

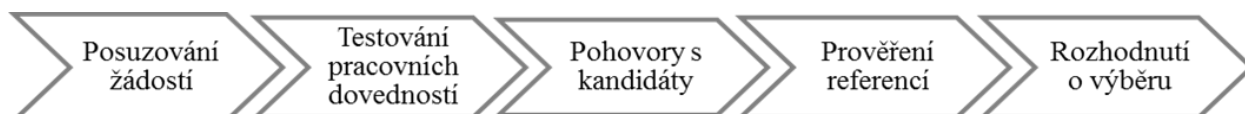
1. *definování požadavků* – popis a specifikace pracovního místa, požadavky a podmínky zaměstnání;
2. *přilákání uchazečů* – průzkum a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, inzerování, využívání agentur a konzultantů;
3. *vybírání uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení, assessment centra, získávání referencí, pracovní smlouvy.

Kleibl (2001, s. 28) uvádí několik metod získávání pro dané pracovní pozice:

*Tabulka 1 Metody získávání podle obsazovaných funkcí (Kleibl, 2001, s. 28)*

Obsazovaná pracovní pozice	Metody získávání
<b>Exekutiva</b>	
<i>Výkonný ředitel</i> <i>Ředitel</i>	Headhuntingové společnosti Outplacementové agentury Interní povýšení
<i>Služebně vyšší manažer</i>	Outplacementové agentury Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr Interní povýšení
<i>Služebně nižší manažer</i>	Pouliční zprostředkovací agentury Veletrhy pracovních příležitostí Inzerce v tisku a rozhlasu Samostatné přihlášení
<b>Výkonné pracovní funkce</b>	
<i>Administrativní pracovník</i> <i>Manuální pracovník</i>	Nabídka práce (úřad práce, Internet) Podniková vývěska Doporučení zaměstnancem Inzerce v lokálním tisku a rozhlasu Spolupráce se vzdělávacími institucemi Samostatné přihlášení

Proces výběru začíná identifikováním kandidátů pomocí náboru a snahou zredukovat jejich počet na jednotlivce s nejlepší kvalifikací, kteří jsou vhodní pro dostupnou pracovní pozici. Na konci procesu jsou uchazeči umístěni na svá pracovní místa v organizaci. Blíže proces výběru znázorňuje obrázek níže.



*Obrázek 3 Kroky procesu výběru (Noe, 2011, s. 158)*

Jako první personální manažer posoudí jednotlivé žádosti, zda splňují základní požadavky pracovní pozice. Pro ty kandidáty, kteří požadavky splňují, se připraví testy a posuzují se jejich pracovní dovednosti pro další hodnocení jejich způsobilosti. Ti, kteří jsou vyhodnoceni nejlépe, jsou dále pozváni na jeden či více pohovorů. Do tohoto procesu jsou často zahrnuti i nadřízení pracovníci a další členové týmu. U několika nejlepších kandidátů jsou dále ověřovány reference, že informace, které organizace má, jsou pravdivé. Nakonec nadřízení, týmy a další jednatele vyberou osobu, která získá danou pracovní nabídku. Poté ještě v některých případech kandidát s organizací jedná o platu, benefitech atd. (Noe, 2011, s. 158)

Stýblo (2003, s. 70) udává, že přijímání pracovníků je možné chápat dvěma způsoby. První, užší pojetí zahrnuje procesy související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka, který nově přichází do podniku. Druhé, širší pojetí obsahuje kromě předcházející situace i procesy související s přechodem nynějšího pracovníka na nové, odlišné místo v organizaci.

Adaptace zaměstnanců se zabývá orientací a začleněním nového pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci pracovníků;
- snížit ztráty na produktivitě;
- zvýšit pracovní spokojenost. (Dvořáková, 2012, s. 162)

Nově příchozí zaměstnanec by měl dostat následující informace:

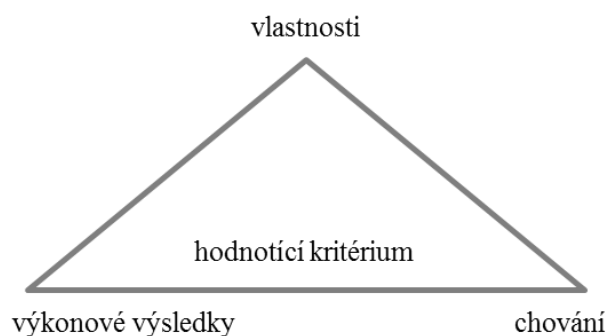
- informace o historii, tradici organizace;
- informace o současnosti organizace (poslání, úlohy, otázky dalšího rozvoje);
- základní přehled pracovních úkolů a povinností;
- organizační uspořádání a vnitropodnikové dokumenty;
- principy odměňování;
- sociální program (čerpání výhod). (Stýblo, 2003, s. 70)

V poslední době stoupá při výběru pracovníků do manažerských funkcí zájem organizací o využívání tzv. *assessment centre*. *Assessment centre* je komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na metodách výběru pracovníků, především pak na sérii simulací typických manažerských pracovních činností. Při těchto úkolech se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho potenciál k rozvoji. *Assessment centre* využívá postupy, které zahrnují skupinové i individuální úkoly. Uchazeči absolvují přiměřeně sestavenou řadu těchto úkolů a jsou přitom posuzováni vedoucími pracovníky z různých oblastí

nebo zkušenými psychology. Dále uchazeči v rámci assessment centre absolvují pohovory, testy osobnosti a testy schopností. Výsledkem je poté téměř přesná předpověď budoucího pracovního výkonu. (Koubek, 2007, s. 177)

## 2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je nutné realizovat v každé organizaci, jelikož posudky o jejich výkonovém chování jsou nezbytné pro další personální rozhodnutí v podniku. Všeobecně je možné hodnocení personálu definovat jako ohodnocení člena podniku, podle určitých kritérií a na základě informací o jeho výkonovém chování, prostřednictvím kvalifikovaného posuzovatele přítomného v průběhu pracovního dne. (Kasper, 2005, s. 418)



Obrázek 4 Hodnotící kritéria (Kasper, 2005, s. 427)

Foot (2002, s. 238) uvádí, že na hodnocení pracovníka se může v organizaci podílet několik hodnotitelů:

- nadřízený;
- personální manažer;
- kolegové, spolupracovníci;
- podřízení;
- sebehodnocení.

Hodnocení *360 stupni* je forma tzv. hodnocení kolem dokola. U této formy se podchycují všechny výkonově relevantní aspekty chování zaměstnance tím, že jsou jako hodnotitelé přizvány nejdůležitější skupiny osob, s nimiž je pracovník v rámci svého pracovního působení v kontaktu. Nejčastější hodnotící skupiny jsou nadřízení, kolegové a níže postavení zaměstnanci. Zpravidla se pracuje s písemnými posudky, přičemž jejich vyhodnocení realizuje třetí osoba, kterou může být personální oddělení nebo externí poradce. (Kasper, 2005, s. 426)

Hodnocení *540 stupni* obsahuje hodnocení od všech dosud zmíněných osob v hodnocení 360 stupni, ale navíc je zde zahrnuto hodnocení od lidí mimo podnik, jako např. zákazníci nebo klienti. Lidé mimo podnik mohou poskytnout velmi hodnotné pohledy na vykonanou práci jedince. (Foot, 2002, s. 239)

## 2.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků se věnuje strategickým úlohám personálního řízení, a to především tomu, aby schopnosti pracovníků byly v souladu s nároky na pracovní pozici a aby tyto schopnosti byly maximálně využity. Přispívá také k formování týmů a respektuje potřebu rozvoje pracovníků. Při rozmíst'ování pracovníků je nutné zvažovat:

- *profil pracovní pozice* – popis pracovního místa, nároky na pracovníka, představy o výkonu a chování.
- *kvalifikační profil pracovníka* – vzdělání, zkušenosti, délka praxe, znalosti, dovednosti.
- *kompetence* – schopnosti pracovníka, rozvojový potenciál.
- *výsledky dosavadního pracovního hodnocení* – hodnocení pracovního výkonu, chování a schopností. (Kociánová, 2010, s. 137)

Kociánová (2010, s. 138) udává několik forem rozmíst'ování pracovníků v rámci vnitřní mobility:

- povýšení pracovníka;
- převedení pracovníka na jinou práci;
- přeřazení pracovníka na nižší funkci.

Ukončování pracovního poměru může mít několik forem:

- odchod pracovníků v důsledku vlastního rozhodnutí;
- penzionování pracovníků;
- propouštění pracovníků. (Werther, 1992, s. 258)

Dobrovolné odchody z organizace mají několik příčin. Mezi ty nejčastější patří urychlení kariéry, získání více peněz, stěhování z dané oblasti nebo špatné zacházení. (Armstrong, 2007, s. 402)

Penzionování pracovníků v sobě zahrnuje dva rozdílné přístupy k respektování důchodového věku při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků. První přístup se drží toho,

že důchodový věk je pouze dolní věkovou hranicí, kdy je možné podnik opustit, ale potřební a výkonní pracovníci mají možnost v práci pokračovat. Nazývá se také politikou pružného důchodového věku. Na rozdíl od toho druhý přístup vychází z toho, že s dosaženým důchodovým věkem by měl být poměr se zaměstnancem ukončen. Nazývá se také politikou pevného důchodového věku. (Koubek, 2007, s. 244)

Stále častěji lidé musí z organizace odcházet nedobrovolně. Propouštění pracovníků může být zapříčiněno nadbytečností, špatným chováním, disciplinárním přestupkem, ale také neschopností posuzovanou zaměstnavatelem. (Armstrong, 2007, s. 401)

Pracovní poměr může skončit jen takovým způsobem, který připouští zákon. V České republice se jedná o Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Ten uvádí, jakými způsoby může být pracovní poměr rozvázán. Je to rozvázání pracovního poměru dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době.

Snížování počtu zaměstnanců by pro zaměstnance mělo být co nejméně bolestivé a neměla by jím být zároveň poškozena pověst podniku jako zaměstnavatele. Podnik může v situaci propuštění z nadbytečnosti nabídnout odcházejícím pracovníkům pomoc ve formě *outplacementu*. *Outplacement* je podporou při ztrátě a hledání práce, je to program, který pomáhá propuštěným pracovníkům, aby snáze našli novou práci. Zahrnuje personální poradenství propuštěným zaměstnancům, analýzu jejich dosavadní kariéry a rozvoj dovedností při hledání práce. Cílem je snížení traumatu ze ztráty zaměstnání, dodat pracovníkovi odvalu a povzbudit ho při hledání práce. (Kociánová, 2010, s. 195)

## 2.6 Odměňování

Systém odměňování organizace je tvořen zejména mzdovou strukturou, tj. všemi subsystémy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří sem však také celá oblast používání podnětů nemzdové povahy a soustava nehmotných stimulů k práci. Soubor všech prvků v odměňování lze rozdělit na:

1. *peněžní formy odměňování* – mzda a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, benefity v peněžní podobě jako např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání, volnočasové aktivity.
2. *nepeněžní formy odměňování* – odměny hmotné povahy, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, notebook) nebo výhody, které nemají hmotný charakter, ale některé z nich mohou být propojeny s hmotnými výho-



dami (např. mimořádná ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitropodnikový titul). (Kleibl, 2001, s. 68)

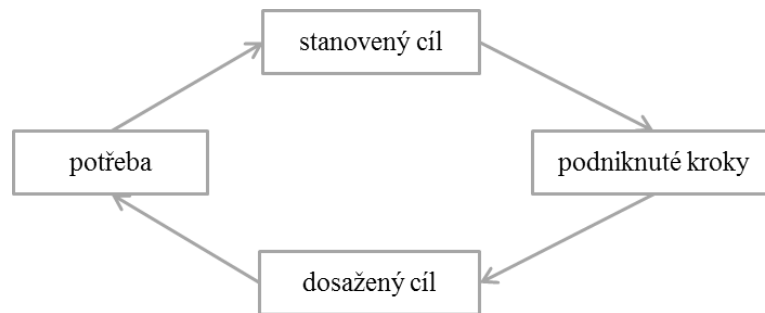
Celková odměna teda obsahuje všechny druhy odměn (přímých, nepřímých, vnitřních, vnějších) a všechny jsou navzájem provázány a nakládá se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. Na obrázku níže lze vidět, že celková odměna spojuje vliv dvou základních kategorií odměn, a to transakční (hmotné odměny, peněžní odměny a zaměstnanecké výhody) a relační (nehmotné odměny, rozvoj, vzdělávání, zkušenosti, zážitky z práce) odměny. (Manas, 2003)

<b>Transakční odměny</b>	<i>Základní mzda</i>	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	<b>Celková odměna</b>
	<i>Zásluhová odměna</i>		
	<i>Zaměstnanecké výhody</i>		
<b>Relační (vztahové) odměny</b>	<i>Vzdělávání a rozvoj</i>	Nepeněžní (vnitřní) odměny	
	<i>Zkušenosti / zážitky z práce</i>		

Obrázek 5 Složky celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 42)

Motivace je jednou z nejzásadnějších záležitostí řízení odměňování. Teorie motivace se věnuje otázce, co vede lidi k tomu, aby něco dělali, co je ovlivňuje, aby se chovali určitým způsobem. Vysvětluje rysy, které ovlivňují úsilí, které pracovníci vkládají do své práce, jejich angažovanost a přispění a jejich spontánní dobrovolné chování. (Armstrong, 2009, s. 109)

Na obrázku níže je možné vidět model procesu motivace. Tento model ukazuje, že motivace je iniciována vědomým či nevědomým uvědoměním si neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání, na která chce člověk dosáhnout. Následně jsou stanoveny cíle, díky kterým budou tyto potřeby uspokojeny. Dále se hledají cesty nebo způsoby, jak daných cílů dosáhnout. Pokud cíle nejsou dosaženy, celý proces se pravděpodobně nebude už opakovat. (Armstrong, 2003, s. 216)



Obrázek 6 Proces motivace (Armstrong, 2003, s. 217)

Motivace v práci může být rozdělena na dva typy. První pojednává o tom, že lidé mohou motivovat sami sebe a ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem pomocí metod, jako jsou plat, povýšení nebo pochvala.

- *vnitřní motivace* – faktory, které si vytvářejí sami lidé a které mají vliv na jejich chování. Tyto faktory zahrnují odpovědnost, autonomii, prostor pro využívání a rozvoj dovedností a schopností, zajímavá práce a příležitosti pro kariérní postup.
- *vnější motivace* – to, co se pro lidi dělá, aby byli motivováni. Zahrnuje v sobě odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení) a tresty (disciplinární řízení, odepření platu, kritika). (Armstrong, 2003, s. 217)

## 2.7 Vzdělávání pracovníků

Hlavním cílem podnikového vzdělávání je pomoci podniku dosáhnout jeho cílů prostřednictvím zhodnocení jeho rozhodujícího zdroje, tedy lidí, které zaměstnává. Vzdělávání je tedy investování do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a maximálního využívání jejich přirozených schopností. Mezi cíle vzdělávání lze zahrnout rozvíjení schopností pracovníků, zlepšení výkonu nebo snížení množství času potřebného k adaptaci pracovníků. (Duda, 2008, s. 113)

Koubek (2011, s. 139) uvádí, že středně velké organizace se nejčastěji věnují dvěma oblastem vzdělávání:

- 1) *oblast kvalifikace* (odborné vzdělávání) – zaměstnanci se přizpůsobují měnícím se požadavkům pracovních míst. Lze se sem zařadit:
  - orientaci – zapracování nového zaměstnance, zefektivnění jeho adaptace;
  - doškolení – prohlubování kvalifikace, přizpůsobení znalostí a dovedností zaměstnance novým nárokům na současné pracovní místo;

- přeškolení – rekvalifikace, osvojení si nových pracovních schopností, formování na nové povolání;
- 2) *oblast rozvoje* (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) – získání širších znalostí a dovedností, než jaké jsou nepostradatelné k vykonávání současné práce zaměstnance.

Zaměstnavatel má na výběr mezi interním a externím vzděláváním. Pro malou a střední firmu je cenově výhodnější interní vzdělávání na pracovišti, ale není moc využíváno, vzhledem k malé kapacitě vhodných školitelů. Interní vzdělávání může mít tyto formy:

- interní školení;
- interní rotace mezi pracovními místy uvnitř útvaru či mezi útvary;
- trénink na pracovišti;
- samostudium odborné literatury nebo s využitím multimédií;
- přednáška zaměstnance o nových trendech v oblasti jeho zaměření;
- vzájemná výměna zkušeností mezi členy týmu;
- přístup k interním zprávám. (Sattes, 1995, s. 142)

Mezi přínosné metody externího vzdělávání patří:

- účast na seminářích, konferencích a výstavách;
- návštěvy firem zákazníků a dodavatelů;
- externí rotace práce v součinnosti se zákazníky nebo dodavateli;
- účast na vlastních výstavách a prezentacích;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi při výchově budoucích absolventů. (Kleibl, 2001, s. 213)

## 2.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy jsou personální činností, kde hrají nadřazenou roli vedoucí pracovníci. Právě oni mají ve svých rukou veškeré možnosti utváření zdravých či nezdravých pracovních vztahů v podniku. Týká se to především vrcholového vedení a liniových manažerů. Vrcholové vedení je zároveň jednou ze dvou stran kolektivního vyjednávání. (Koubek, 2007, s. 341)

Armstrong (2007, s. 618) udává, že model řízení lidských zdrojů má následující zásady, které obsahují filozofii zaměstnaneckých vztahů:

- úsilí o *získání oddanosti* – získat mysl a srdce zaměstnanců a zajistit, aby se ztožnili s organizací, vynaložili větší úsilí, neopouštěli ji a zabezpečili tak návratnost prostředků vložených do jejich vzdělávání a rozvoje;
- *důraz na vzájemnost* – přesvědčit pracovníky, že zájmy vedení organizace jsou v souladu se zájmy pracovníků;
- organizace *komplementárních forem komunikace* – přistupovat k zaměstnancům především jako k jednotlivcům nebo ke skupinám, než prostřednictvím jejich představitelů;
- přesun od kolektivního vyjednávání k *individuálním smlouvám*;
- využití vhodných metod *zapojování pracovníků*;
- neustálý *tlak na kvalitu* – komplexní řízení jakosti;
- *zvýšená pružnost v uspořádání práce* – víceoborovost, účinnější využití lidských zdrojů, zaručení jistoty zaměstnání klíčovým pracovníkům;
- *důraz na týmovou práci*;
- *harmonizace podmínek zaměstnání* pro všechny zaměstnance.

V organizaci by měl být zaveden systém komunikace. Cílem je použít vyrovnaný počet komunikačních prostředků, aby byla zpráva doručena adresátům. Ke komunikaci lze použít tyto kanály:

- intranet;
- podnikové časopisy, podnikové noviny;
- věstníky nebo oběžníky;
- nástěnky;
- zapojování pracovníků, výbory;
- video, DVD;
- týmový brífink. (Armstrong, 2007, s. 664)

## 2.9 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky zahrnuje celospolečenské zájmy a cíle (občanská práva, zdraví, sociální rozvoj), individuální zájmy a cíle (uspokojování potřeb) a zájmy a cíle podniku (zabezpečení potřebných pracovníků). (Kociánová, 2010, s. 186)

Ve své nejširší koncepci zahrnuje péče o pracovníky záležitosti pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje

pracovníků, služeb poskytovaných na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám a péči o životní prostředí. Péči o pracovníky lze rozdělit do tří základních skupin:

- a) *povinná péče* – zákony, předpisy a kolektivní smlouvy vyšší, nadpodnikové úrovně;
- b) *smluvní péče* – kolektivní smlouvy uzavřené na úrovni organizace;
- c) *dobrovolná péče* – výraz personální politiky zaměstnavatele, jeho úsilí o získání konkurenční výhody v rámci trhu práce. (Koubek, 2007, s. 343)

## 2.10 Personální informační systém

PIS je integrovaný systém pro sběr, uchování, zpracování a analýzu informací o lidských zdrojích podniku a nutných pro funkce personálního řízení. Personálnímu manažerovi pomáhá PIS a jeho síťové propojení:

- zautomatizovat personální administrativu a redukovat náklady na výkon rutinních personálních aktivit;
- rychle zabezpečovat personální služby pro liniové manažery a pomoci tak k posilování jejich pravomocí při řízení lidských zdrojů;
- rychle si opatřit informace pro analýzy v oblasti personálního řízení;
- vytvořit podklady pro strategické rozhodování o lidských zdrojích;
- propojit personální procesy v celém podniku a prosazovat tak integrovaný přístup k řízení lidského kapitálu. (Kleibl, 2001, s. 222)

PIS by měl obstarat oprávněným uživatelům systematické řešení oblastí personální práce jako evidenci základních osobních údajů o pracovnících, evidenci pracovněprávních dokumentů upravovaných podle platné legislativy, agendu pro BOZP, systematizaci pracovních míst, vzdělávání, řízení kariéry, hodnocení pracovníků, sociální programy, uchazeče o práci a výběrová řízení. Možné oblasti personální práce zajišťované PIS jsou:

- a) personální agenda;
- b) personální plánování;
- c) analýza a vytváření pracovních míst;
- d) získávání, výběr a uvolňování zaměstnanců;
- e) mzdová agenda;
- f) hodnocení zaměstnanců;
- g) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;

- h) péče o zaměstnance;
- i) komunikace;
- j) propojení na interní podnikový informační systém;
- k) správa výstupů pro instituce státní a veřejné správy;
- l) zpracování výpočtů a grafů. (Dvořáková, 2012, s. 372)

## 2.11 Další činnosti

Koubek (2007, s. 21) uvádí, že mezi další činnosti personálního řízení lze zařadit průzkum trhu práce, zdravotní péči o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací nebo dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. *Průzkum trhu práce* zajišťuje informace o zdrojích pracovních sil a je odrazem strategické orientace personálního řízení i snahou o zajištění konkurenceschopnosti podniku na tomto trhu. *Zdravotní péče o pracovníky* vychází ze zdravotního programu podniku a zahrnuje pravidelné kontroly zdravotního stavu zaměstnanců, léčbu, první pomoc nebo rehabilitaci. Je důkazem, že si organizace uvědomují problémy a ztráty, které přináší pracovní neschopnost z důvodu nemoci nebo úrazu a význam dobrého zdravotního stavu zaměstnanců, díky němuž mohou naplňovat cíle organizace.

## 2.12 Podniková kultura

Podnikovou kulturu lze chápat jako celkovou koncepci organizační kultury, která představuje celkový pohled na organizaci a umožňuje pochopení jejího fungování. Firemní kultura v sobě zahrnuje chápání organizační kultury jako způsobu, jakým lidé v podniku jednají, jak myslí, popřípadě kombinace obojího. Je to souhrn hlavních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci podniku a projevují se v myšlení, cítění a chování pracovníků. Za základní prvky podnikové kultury lze tedy považovat základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a vnější prvky nazývané artefakty, které mohou mít materiální (budovy, vybavení, produkty) a nemateriální (mýty, zvyky, ceremoniály) povahu. (Lukášová, 2010, s. 18)

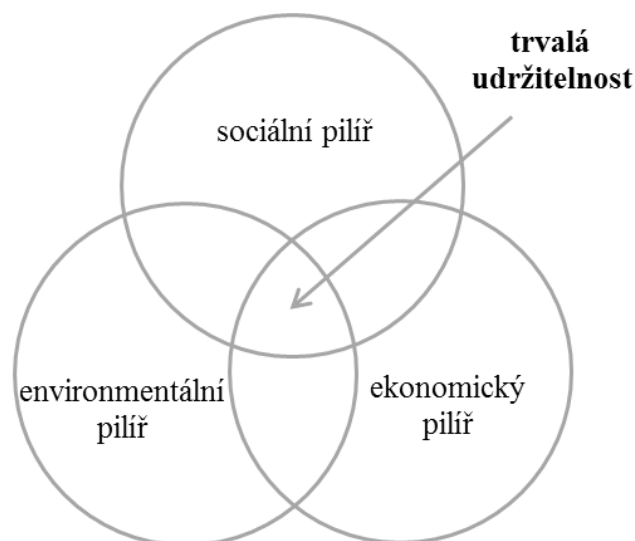
### 3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM (CSR)

Pro společenskou odpovědnost firem nelze nalézt žádnou obecně platnou definici. Je to způsobeno především tím, že je postavena na dobrovolnosti a nemá striktně vymezené hranice. Existují však tři nejčastěji udávané definice. Evropská unie ve své Zelené knize z roku 2001 uvádí, že „*CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders*“. World Business Council for Sustainable Development zase udává, že „*CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku*“. A Business for Social Responsibility říká, že „*CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání*“. (Pavlík, 2010, s. 19)

Společenská odpovědnost firem je postavena na třech základních pilířích nazývaných tzv. triple-bottom-line. Tyto pilíře jsou:

- ekonomický (profit);
- sociální (people);
- environmentální (planet).

Organizace, která přijímá pojetí CSR, se snaží během svého podnikání nejen o dosažení zisku, ale její přístup je daleko komplexnější, protože bere ohled na všechny tři pilíře a dobrovolně uplatňuje jejich principy. (Kunz, 2012, s. 20)



Obrázek 7 Triple-bottom-line (Kunz, 2012, s. 20)

Kašparová (2013, s. 16) vymezuje další základní principy CSR:

- *dobrovolnost* – organizace uskutečňují CSR aktivity dobrovolně nad rámec svých povinností daných v legislativě;
- *aktivní spolupráce se všemi stakeholdery* – umožňuje utvářet win-win situace mezi podnikem a zainteresovanými stranami;
- *transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery* – organizace by měla umožnit stakeholderům zprostředkovat přístup k informacím;
- *komplexnost a fungování podniku s ohledem na triple-bottom-line* – podnik se zaměřuje na ekonomické, environmentální i sociální principy svého chování;
- *systematičnost a dlouhodobý časový horizont* – CSR je dlouhodobě implementována do firemních hodnot, strategie a procesů organizace;
- *odpovědnost vůči společnosti a přispívání k rozvoji kvality života* – podnik by měl pracovat ve prospěch společnosti.

V ekonomické oblasti by měl podnik dbát na principy dobrého řízení, etický kodex, vztahy se zákazníky, odmítání korupce, transparentnost, korektní dodavatelsko-odběratelské vztahy a etiku marketingu a reklamy. V sociální oblasti by se měl věnovat zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, kvalitní zaměstnanecké politice, vzdělávání zaměstnanců, zaměstnávání lidí se zhoršenou pozicí na trhu práce, dobrovolnictví, rovnosti mužů a žen, odmítání dětské práce a vyváženosti pracovního a osobního života zaměstnanců. A v environmentální oblasti by se měl podnik starat o šetrnou ekologickou firemní kulturu, omezování negativních dopadů činnosti na životní prostředí a komunitu, úsporné zacházení s přírodními zdroji a investice do čistých technologií. (Pavlík, 2010, s. 25)

Společenská odpovědnost firem je poněkud novým pojetím, ale ukazuje se, že nabývá stále na větší významnosti. Jedná se o koncepci naplněnou rozdílnými programy, přístupy a prvky. CSR je často vysvětlována jako jeden z dalších nástrojů na zlepšení image a PR organizace. Avšak celý tento koncept má zcela nepochybně své opodstatnění. Neustále totiž sílí tendence o zakotvení alespoň minimálních standardů některých zásadních prvků CSR. (Zadrazilová, 2010, s. 17)



## 4 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část obsahuje důležité poznatky z oblasti personálního řízení, které jsou nezbytným podkladem pro praktickou část. Personální řízení je jednou z důležitých součástí celého řízení podniku, proto by ho organizace neměly podceňovat a měly by se na něj více zaměřit. Lidské zdroje jsou důležitou složkou každé firmy. V teoretické části byly shrnuty základní prvky personálního řízení a jeho hlavní přínosy. Dále se teoretická část věnovala jednotlivým personálním činnostem, jako jsou vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich hodnocení, rozmísťování a ukončování pracovních poměrů, dále odměňování a vzdělávání pracovníků, další část byla věnována pracovním vztahům a péči o pracovníky, personálnímu informačnímu systému a podnikové kultuře. Čím dál větší důraz se v současné době klade na společenskou odpovědnost firem (CSR), a tudíž byla část věnována i tomuto tématu. Zákazníci jsou čím dál obezřetnější, s jakou společností obchod uzavírají, a proto je nutné vytvářet zdravou firemní kulturu a chovat se eticky k okolnímu prostředí.

Teoretická část vychází z několika autorů, kteří se věnují tématům souvisejícím s řízením lidských zdrojů a personalistikou. Většinou v této oblasti nedochází k rozporům mezi jednotlivými autory. Autoři se spíše doplňují o nové pohledy a zásady v této problematice. Globální základ personalistiky formuje světově uznávaný britský autor Michael Armstrong, který položil základy řízení lidských zdrojů. Z českých autorů stojí za zmínku Josef Koubek, který se personalistice také věnuje v několika svých publikacích.

K tématu personálního řízení je možné nalézt několik pramenů a dá se říci, že jejich počet se bude postupem času dále zvyšovat. Neboť právě toto téma se stává na trhu čím dál více diskutované a aktuální. Pro některé organizace může být právě tato oblast zásadní, co se týče jejich existence. Firmy se musí rozhodovat a strategicky plánovat, jak získat ty nejlepší zaměstnance, kteří se pohybují na trhu práce a jak si je dále udržet. Musejí dbát na jejich spokojenost a získat si jejich loajalitu. Jelikož i zaměstnanci ovlivňují celkovou pověst společnosti, jak na trhu práce, tak mezi dalšími zájmovými skupinami, jako jsou odběratelé a dodavatelé.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XY je společnost s ručením omezeným, která sídlí v Pardubickém kraji. Jedná se o ryze českou společnost, která vznikla v roce 1992 a začala se zabývat výrobou jednoúčelových strojů. Společnost svou velikostí patří mezi malé až střední firmy, její počet zaměstnanců se pohybuje okolo 200. V současné době se společnost řadí mezi 5 nejlepších světových výrobců strojů na zpracování a potisk materiálu. Konkrétněji se jedná o flexotiskové stroje, podélné řezačky, montážní stolice, laminátory, příčné řezačky a vysekovácí automaty. Dále se společnost zabývá také zakázkovou výrobou, kdy se snaží přizpůsobit každému zákazníkovi. Společnost prochází trvalou expanzí a neustále buduje nové produkční, administrativní a technologické budovy. Společnost se z tradičního místního výrobce jednoúčelových strojů vyvinula v uznávaného světového hráče na poli flexografického obalového průmyslu. Za úspěchem nezávislého rodinného podniku stojí zejména jasná vize a odhodlání zakladatele.

Klíčovými faktory úspěchu společnosti jsou inovace a moderní design. Společnost se účastní hlavních veletrhů po celém světě a vybuodovala silnou síť obchodních zástupců ve většině světových regionů. Základní předpoklad úspěšného rozvoje firmy spočívá v dobrém obchodním plánu a týmové spolupráci kvalifikovaných expertů. Odhodlání hledat nové možnosti a řešení symbolizuje tým zaměstnanců napříč celou společností.

Společnost si zakládá na dlouhodobém obchodním partnerství, čehož dosahuje pomocí vzájemné důvěry a společných hodnot. Zákazníkům poskytuje vysoký standard služeb a pečuje o ně s osobním přístupem po celou dobu životnosti stroje. Společnost má své servisní centrum, kam má každý zákazník svůj přístup a má tak neustále po ruce tým specialistů, který mu poradí, pokud se vyskytnou nějaké problémy.

Vize společnosti říká, že společnost chce být předním světovým dodavatelem produktů a služeb pro jakéhokoliv zákazníka flexografického obalového průmyslu. Krok po kroku se přibližuje cíli tím, že ve všech oblastech jejího působení dbá na udržitelnost zdrojů a firemní odpovědnost. Udržitelnost je pro společnost investicí do budoucna.

### 5.1 Organizační struktura

V organizační struktuře má zásadní pozici majitel a ředitel společnosti, který zastává své místo na samotném vrcholu. Svou funkcí zároveň také zajišťuje činnosti top managementu společnosti. Personální oddělení není v organizační struktuře definováno. Personální čin-

nosti ve firmě zastává především mzdová účetní, která je v organizační struktuře vedena v rámci ekonomických činností podniku. Dále společnost využívá jednu pracovníci, která má na starosti nábor nových zaměstnanců – selekci životopisů a první kolo pohovorů. Tato pracovnice je ve společnosti zaměstnaná na poloviční úvazek. Na konečném výběru zaměstnanců se potom podílí samotný ředitel firmy. Ostatní personální činnosti buď nejsou ve firmě zavedeny, nebo pokud tam určitým způsobem fungují, nevěnuje se jim žádný konkrétní pracovník.

Do zavedených personálních činností organizace lze zahrnout výběr a přijímání pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování pracovníků, dodržování zákonů v oblasti práce a poněkud nepropracovaný systém benefitů. Ostatní personální činnosti zde nejsou pravidelně vykonávány nebo nemají přesně definovaný systém.

Schéma činností ve společnosti lze najít v příloze P I.

## 6 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ

V následující části budou analyzovány jednotlivé vybrané ukazatele týkající se personálního řízení. Následující tabulka udává vstupní údaje pro výpočet ukazatelů během posledních pěti let.

Tabulka 2 Vstupní údaje (Vlastní zpracování)

Vstupní údaje	2008	2009	2010	2011	2012
průměrný počet zaměstnanců	164	164	184	209	208
počet zaměstnanců personálního útvaru	1	1	1	1	2
počet řídicích pracovníků	1	1	1	1	1
průměrný věk zaměstnanců	41	40	41	40	40
počet zaměstnaných žen	23	24	29	34	35
celkové náklady firmy (v tis. Kč)	161 857	125 638	113 669	130 714	205 988
celkové výnosy firmy (v tis. Kč)	165 092	163 003	150 074	153 068	224 936
roční tržby (v tis. Kč)	308 981	351 498	454 077	430 606	497 856
roční čistý zisk (v tis. Kč)	1 925	9 531	20 519	18 137	17 677
mzdové náklady (v tis. Kč)	64 185	44 950	60 726	69 502	74 780
osobní náklady (v tis. Kč)	86 697	59 631	82 036	94 454	101 554
počet hodin práce přesčas	19 768	11 013	24 755	19 340	14 390
průměrná hodinová mzda (Kč)	123,72	114,31	132,10	135,13	139,66
průměrná měsíční mzda (Kč)	30 732	29 628	33 800	32 912	34 082
náklady na zaměstnanecké výhody (Kč)	870 527	693 913	736 851	1 375 062	1 768 791
počet nově příchozích zaměstnanců	34	87	49	37	11
počet odešlých zaměstnanců	66	74	25	15	12
počet vedoucích zaměstnanců	11	10	10	10	10
počet podřízených zaměstnanců	163	163	183	208	207
počet nemocných zaměstnanců	58	49	66	69	85
průměrná denní pracovní doba (hod)	7,9	7,7	8	7,8	7,7
přidaná hodnota (v tis. Kč)	64 023	71 147	103 131	126 472	125 562
náklady na vzdělávání (Kč)	54 500	38 400	65 300	226 300	103 900
celkový počet pracovních dnů absence	2 432	2 552	3 335	3 213	3 408
počet pracovních dnů	253	251	253	253	252

Pro analýzu údajů ve společnosti XY byly zvoleny následující ukazatele z daných oblastí:

- **struktura lidských zdrojů** – průměrný počet podřízených na jednoho vedoucího, zastoupení žen, počet zaměstnanců na jednoho personalistu, průměrný věk zaměstnanců;
- **produktivita práce** – obrat na zaměstnance, náklady na zaměstnance, přidaná hodnota na zaměstnance, výnosy na zaměstnance, čistý zisk na zaměstnance;
- **využití pracovní doby** – nemocnost, průměrná denní pracovní doba, počet hodin práce přesčas na zaměstnance, míra pracovních absencí na jednoho zaměstnance;
- **fluktuace** – míra fluktuace;
- **odměňování** – průměrná měsíční mzda, průměrná hodinová mzda, podíl nákladů na zaměstnanecké výhody, podíl osobních nákladů na tržbách, podíl osobních nákladů připadajících na jednoho zaměstnance, podíl mzdových nákladů připadajících na jednoho zaměstnance;
- **zajišťování pracovní síly** – míra příchodů zaměstnanců;
- **vzdělávání** – roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance.

### 1. Průměrný počet podřízených na jednoho vedoucího

*Tabulka 3 Průměrný počet podřízených na jednoho vedoucího (Vlastní zpracování)*

ukazatel 1	2008	2009	2010	2011	2012
	14,82	16,3	18,3	20,8	20,7

Průměrným počtem podřízených na jednoho vedoucího se zabývá ukazatel rozpětí řízení. Doporučené rozpětí řízení se pohybuje zhruba mezi 5 až 10 podřízenými. Vedoucí má přirozenou omezenost zvládat určitý počet osob tak, aby jeho řízení bylo efektivní. Ve společnosti XY se průměrný počet pohyboval ve sledovaných letech mezi 14 až 20 podřízenými. Tyto hodnoty převyšovaly v posledních letech optimální hodnoty téměř dvojnásobně a měly stále se zvyšující trend.

### 2. Zastoupení žen

*Tabulka 4 Zastoupení žen (Vlastní zpracování)*

ukazatel 2 [%]	2008	2009	2010	2011	2012
	14,02	14,63	15,76	16,27	16,83

Zastoupení žen ve společnosti XY se ve sledovaných letech postupně zvyšovalo, v průměru se jednalo v meziročním růstu o necelé 1 %. Nižší procento zaměstnaných žen je zapříčiněno tím, že se jedná o výrobní firmu. Zaměstnanost českých žen ve věku 15 – 64 se pohybuje okolo 56 %, v představenstvech velkých Českých firem jsou ženy zastoupeny pouze 4 %. V 85 % představenstvech českých firem nejsou ženy zastoupeny vůbec. V České republice je nejméně zaměstnaných žen s malými dětmi ve věku do 6 let ze všech států EU. (Kongres žen, 2012)

Index feminity v roce 2012 se rovná číslu 20,23, což vyjadřuje, že v daném roce připadalo zhruba 20 zaměstnaných žen na 100 zaměstnaných mužů.

### 3. Počet zaměstnanců na jednoho personalistu

*Tabulka 5 Počet zaměstnanců na jednoho personalistu (Vlastní zpracování)*

ukazatel 3	2008	2009	2010	2011	2012
	164	164	184	209	104

Ve společnosti XY se personalistice věnuje jedna mzdová účetní zaměstnaná na plný úvazek a jedna náborářka, která je zde zaměstnaná od roku 2012 na poloviční úvazek. Pokud by se počet zaměstnanců v roce 2012 přepočítával podle úvazku, vycházelo by to asi 139 zaměstnanců na jednoho personalistu. Personálnímu řízení jako takovému se však ve firmě nevěnuje žádná konkrétní osoba. Proto mohou být tyto výsledky poněkud zkreslené. Ve srovnání s průměrem v České republice připadá na jednoho personalistu ve firmě 100 zaměstnanců, což zhruba odpovídá hodnotě v roce 2012. V českých firmách se u středně velké firmy do 250 zaměstnanců personalistice věnují v průměru 1,3 úvazku na 100 zaměstnanců. Ve firmě o 250 zaměstnancích tak připadá pro zajištění personálních procesů v průměru 3,25 úvazku. (HR monitor, 2013)

### 4. Průměrný věk zaměstnanců

*Tabulka 6 Průměrný věk zaměstnanců (Vlastní zpracování)*

ukazatel 4	2008	2009	2010	2011	2012
	41	40	41	40	40

Průměrný věk byl přepočítán pomocí tzv. dokončeného věku každého pracovníka k poslednímu dni v roce. Průměrný věk se ve společnosti pohybuje okolo 40 let. Ve srovnání

s Českou republikou se firma pohybuje v průměrných hodnotách. V roce 2011 byl průměrný věk českých zaměstnanců 41,7 let. (ČSÚ, 2013)

## 5. Obrat na zaměstnance

*Tabulka 7 Obrat na zaměstnance (Vlastní zpracování)*

ukazatel 5 [tis. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012
		1 884	2 143	2 468	2 060

Za posledních pět let se obrat na jednoho zaměstnance pohyboval okolo dvou milionů Kč. Uvádí se, že životaschopná firma je taková, která má svůj roční obrat na zaměstnance alespoň půl milionu Kč. Tuto částku převyšuje společnost XY zhruba čtyřnásobně. V roce 2010 se obrat vyšplhal na vysokou hodnotu, jelikož se jedná o období po krizi a ekonomika se opět obnovovala. (Stingl, 2011)

## 6. Náklady na zaměstnance

*Tabulka 8 Náklady na zaměstnance (Vlastní zpracování)*

ukazatel 6 [tis. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012
		987	766	618	625

Roční náklady firmy přepočtené na jednoho zaměstnance za posledních pět let nepřevýšily milion Kč. V letech 2010 a 2011 dosahovaly zhruba 600 000 Kč a v roce 2012 se přiblížily k milionu Kč. V posledním sledovaném roce se náklady zvýšili z důvodu investice do nové budovy.

## 7. Přidaná hodnota na zaměstnance

*Tabulka 9 Přidaná hodnota na zaměstnance (Vlastní zpracování)*

ukazatel 7 [tis. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012
		390	434	560	605

Roční přidaná hodnota firmy přepočtená na jednoho zaměstnance se během pěti let postupně zvyšovala. V posledních dvou letech se tato hodnota pohybovala okolo 600 000 Kč. Přidanou hodnotu ve firmě tvoří lepší prodeje a realizují se vyšší zisky na prodeji.



## 8. Výnosy na zaměstnance

Tabulka 10 Výnosy na zaměstnance (Vlastní zpracování)

ukazatel 8 [tis. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012
		1 007	994	816	732

Roční výnosy firmy na jednoho zaměstnance se v posledních pěti letech pohybovaly okolo jednoho milionu Kč. V roce 2012 se výnosy rapidně zvýšily z důvodu účasti na výstavě DRUPA, která se v tomto roce konala.

## 9. Čistý zisk na zaměstnance

Tabulka 11 Čistý zisk na zaměstnance (Vlastní zpracování)

ukazatel 9 [Kč]	2008	2009	2010	2011	2012
		11 738	58 116	111 516	86 780

Čistý zisk na jednoho zaměstnance v posledních pěti letech nepravidelně kolísal. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2010, která byla 111 516 Kč. V posledních dvou letech dosáhl hodnot okolo 80 000 Kč. Pozitivní by bylo, kdyby se čistý zisk na zaměstnance každý rok o určité procento zvyšoval. V roce 2010 byl čistý zisk nejvyšší z důvodu konání velkých výstav jako DRUPA nebo K-Show.

## 10. Nemocnost

Tabulka 12 Nemocnost (Vlastní zpracování)

ukazatel 10 [%]	2008	2009	2010	2011	2012
		35,37	29,88	35,87	33,01

Nemocnost se v letech 2008 – 2011 pohybovala okolo 30 %. V roce 2012 však stoupla meziročně o 10 % na téměř 41 %. Firma by se měla snažit určitými metodami snižovat nemocnost zaměstnanců např. budováním firemní kultury, zavedením pravidelné kontroly nemocnosti jak v rámci celé společnosti, tak i v rámci jednotlivých oddělení. Dále by se měla starat o neustálé zlepšování pracovního prostředí a snažit se odhalit, zda zaměstnanci nezneužívají pracovní neschopnost. Kromě pravidelných lékařských prohlídek může firma zaměstnancům nabídnout i něco navíc jako např. příspěvek na očkování, vitamíny nebo různé příspěvky na relaxační aktivity.

## 11. Průměrná denní pracovní doba

Tabulka 13 Průměrná denní pracovní doba (Vlastní zpracování)

ukazatel 11 [hod]	2008	2009	2010	2011	2012
		7,9	7,7	8	7,8

Průměrná denní pracovní doba se pohybuje okolo 8 hodin. Což při přepočtu na týdenní pracovní dobu nepřekračuje zákonně stanovených 40 hodin.

## 12. Počet hodin práce přesčas na zaměstnance

Tabulka 14 Počet hodin práce přesčas na zaměstnance (Vlastní zpracování)

ukazatel 12 [hod]	2008	2009	2010	2011	2012
		120,54	67,15	134,54	92,54

Práce přesčas na jednoho zaměstnance za daný rok v posledních pěti letech nepravidelně kolísala. Nejvyšší hodnoty 134,54 hodin dosáhla v roce 2010, kdy také firma zaznamenala nejvyšší čistý zisk na zaměstnance. V roce 2012 se počet hodin práce přesčas snížil z důvodu rozložení práce mezi více zaměstnanců. Práce přesčas, kterou může zaměstnavatel nařídit, nesmí přesáhnout 150 hodin za rok. (Zákoník práce)

## 13. Míra pracovních absencí na jednoho zaměstnance

Tabulka 15 Míra pracovních absencí (Vlastní zpracování)

ukazatel 13 [%]	2008	2009	2010	2011	2012
		5,86	6,20	7,16	6,07

Do celkového počtu pracovních dní absence je zahrnuta dočasná pracovní neschopnost, náhrada, osobní překážky, povolené volno neplacené a naopak zde není zahrnuto čerpání řádné dovolené. Míra pracovních absencí přepočtená na jednoho zaměstnance se v posledních pěti letech pohybovala okolo 6 – 7 %. Počet dní absence na jednoho zaměstnance se přitom v jednotlivých letech pohyboval v průměru kolem 15 – 16 dní.

#### 14. Míra fluktuace

*Tabulka 16 Míra fluktuace (Vlastní zpracování)*

ukazatel 14 [%]	2008	2009	2010	2011	2012
		40,24	45,12	13,59	7,18

Za zdravou míru fluktuace se považuje hodnota mezi 5 až 7 %. V letech 2008 a 2009 dosahovala míra fluktuace příliš vysokých hodnot, což může být spojeno s hospodářskou krizí, která zasahovala všechna odvětví. V posledních letech se však míra fluktuace pohybuje ve správných mezích. V České republice se v roce 2012 pohybovala průměrná míra fluktuace okolo 11,5 %. (HR monitor, 2013)

#### 15. Průměrná měsíční mzda

*Tabulka 17 Průměrná měsíční mzda (Vlastní zpracování)*

ukazatel 15 [Kč]	2008	2009	2010	2011	2012
		30 732	29 628	33 800	32 912

Průměrná měsíční mzda nevykazovala během pěti sledovaných let zásadní výkyvy. Během pětiletého období se stále zvyšovala s výjimkou v roce 2009 a 2011. Od roku 2008 do roku 2012 se tato hodnota zvýšila zhruba o 11 %. Průměrná měsíční mzda se v České republice od roku 2008 do roku 2012 postupně zvyšovala z 23 334 Kč na 25 037 Kč. Ve srovnání s těmito hodnotami převyšuje průměrná mzda ve společnosti XY průměr České republiky zhruba o 7 – 8 000 Kč. Vysoká průměrná mzda je zapříčiněna velkým podílem konstruktérů ve společnosti. Technické pozice jsou na trhu práce hodně žádané, a tak se musí kvalitní lidé dobře zaplatit. (ČSÚ, 2013)

#### 16. Průměrná hodinová mzda

*Tabulka 18 Průměrná hodinová mzda (Vlastní zpracování)*

ukazatel 16 [Kč]	2008	2009	2010	2011	2012
		123,72	114,31	132,10	135,13

Průměrná hodinová mzda pravidelně rostla s výjimkou v roce 2009. V roce 2010 byla v České republice průměrná hodinová mzda 111 Kč. Tento průměr společnost v posledních letech převyšovala zhruba o 21 – 28 Kč. Průměrné hodinové náklady na zaměstnance jsou

v České republice pod průměrem Evropské unie. V roce 2011 byla Česká republika na deváté nejnižší pozici v Evropské unii. (Eurostat, 2013)

### 17. Podíl nákladů na zaměstnanecké výhody

*Tabulka 19 Podíl nákladů na zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)*

ukazatel 17 [%]	2008	2009	2010	2011	2012
		0,54	0,55	0,65	1,05

Podíl nákladů na zaměstnanecké výhody ve sledovaných letech se pohyboval v rozmezí 0,5 – 1 % z celkových nákladů firmy.

### 18. Podíl osobních nákladů na tržbách

*Tabulka 20 Podíl osobních nákladů na tržbách (Vlastní zpracování)*

ukazatel 18 [%]	2008	2009	2010	2011	2012
		28,06	16,96	18,07	21,94

Osobní náklady se podílely ve sledovaných letech na tržbách v průměru zhruba 20 %.

### 19. Podíl osobních nákladů na jednoho zaměstnance

*Tabulka 21 Podíl osobních nákladů na jednoho zaměstnance (Vlastní zpracování)*

ukazatel 19 [tis. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012
		529,6	363,6	445,8	451,9

Podíl osobních nákladů na jednoho zaměstnance v daných letech se pohyboval v průměru okolo 450 tisíc Kč.

### 20. Podíl mzdových nákladů na jednoho zaměstnance

*Tabulka 22 Podíl mzdových nákladů na jednoho zaměstnance (Vlastní zpracování)*

ukazatel 20 [tis. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012
		391,37	274,09	330,03	332,55

Roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance se v jednotlivých letech pohybovaly kolem 300 000 Kč.

## 21. Míra příchodů zaměstnanců

*Tabulka 23 Míra příchodů zaměstnanců (Vlastní zpracování)*

ukazatel 21 [%]	2008	2009	2010	2011	2012
		20,73	53,05	26,63	17,7

Míra příchodů zaměstnanců se v posledních čtyřech letech postupně snižovala až na úroveň 5,29 %. Postupné snižování souvisí také s postupným klesáním míry fluktuace.

## 22. Roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance

*Tabulka 24 Roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance (Vlastní zpracování)*

ukazatel 22 [Kč]	2008	2009	2010	2011	2012
		332,32	234,15	354,89	1082,78

Roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance během sledovaných let kolísaly. Nejvyšší hodnoty 1 083 Kč dosáhly v roce 2011. V roce 2012 se oproti předchozímu roku snížily zhruba o polovinu.

## 6.1 Stávající personální činnosti ve společnosti

V následující podkapitole jsou popsány a rozebrány jednotlivé personální činnosti a jejich fungování ve společnosti XY.

- *vytváření a analýza pracovních míst* – popis pracovních pozic je ve společnosti zaveden pouze orientačně, kdy každá pozice má svou definici pouze v odrážkách a jsou zde uvedeny základní úkoly pracovníka.
- *personální plánování* – personálnímu plánování se ve společnosti žádá konkrétní osoba nevěnuje. Personální kapacity se plánují pouze u dělnických pozic a na základě toho se vyhledávají vhodní kandidáti. U THP pracovníků se kapacity neplánují, většinou jde o výměnu pracovníků, pokud jeden odchází, tak druhý přichází. Při nepřiměřeném vytížení THP pracovníků se pak také přijímají noví pracovníci. Většinou to funguje způsobem, že se sečtou přesčasové hodiny daných pracovníků

za celý rok a zjišťuje se, zda to vychází na další pracovní úvazek. U THP pracovníků využívá společnost při náborech pomoc personální agentury [personaliste.cz](http://personaliste.cz).

- *získávání, výběr a přijímání pracovníků* – o získávání a výběr pracovníků se z určité části stará zaměstnankyně společnosti, která je zde zaměstnaná na poloviční úvazek. Jejím úkolem je první selekce životopisů a první pohovory. Konečné slovo má poté ředitel společnosti. U manažerských pozic dále společnost využívá portál [www.personaliste.cz](http://www.personaliste.cz), kde vyhledává nové potenciální manažery. U manažerských pozic zahrnuje do výběru pracovníků také určité zátěžové situace. Assessment centre společnost dosud nevyužila.
- *hodnocení pracovníků* – hodnocení pracovníků probíhá jednou ročně a existují dva přístupy. U dělnických profesí hodnotí nadřízený své podřízené. Jde především a slovní hodnocení a vyplnění formuláře, který je k nahlédnutí v příloze P III. Hodnocení nemá další dopad na odměňování pracovníků. U THP pracovníků je daný půlroční plán s úkoly, který se musí splnit a na jehož základě se generují odměny na další půlrok. Jiná forma hodnocení ve společnosti neprobíhá.
- *rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru* – rozmístování pracovníků není ve společnosti definováno, adaptační proces zde nefunguje. Po přijetí pracovníka probíhá předávání informací a zkušeností zhruba 1 – 2 měsíce. Dá se ale říci, že zaměstnanec se zaučuje sám. Proces ukončování pracovního poměru je činnost, kterou vykonává vždy daný nadřízený. Outplacement společnost odcházejícím pracovníkům neposkytuje. Poskytuje pouze reference na vyžádání.
- *odměňování* – odměňování ve společnosti by se dalo shrnout známým pořekadlem „*dej lidem chléb a hry*“. Mzdy zaměstnanců se skládají ze základní a prémiové složky. Prémiová složka se liší dle vykonávané pozice. Např. u dělníků to mohou být nadčasové hodiny a u obchodníků určité promile z prodeje. Mezi další poskytované benefity se řadí výhodná firemní mobilní síť pro zaměstnance a další 4 rodinné příslušníky, příspěvek na životní pojištění, příspěvek na stravování, pitný režim nebo den dovolené navíc za uklizené pracoviště. Během roku společnost pro své zaměstnance pořádá dvě akce, jedna je v polovině roku a jsou to sportovní hry. Druhá je vánoční večírek, kam jsou zváni i senioři, kteří ve společnosti pracovali. Motivací, nebo spíše stimulací, pro zaměstnance může být vyšší průměrný plat. Leckdy ale chybí slovní pochvala nebo ocenění.

- *vzdělávání pracovníků* – na vzdělávání pracovníků není ve společnosti stanoven žádný rozpočet, většinou se zaměstnanci žádného dalšího vzdělávání neúčastní. Probíhá zde školení pracovníků konstrukce, které jim poskytují dodavatelé společnosti. Vzdělávání je především ve vlastní iniciativě pracovníků.
- *pracovní vztahy* – dobré pracovní vztahy jsou ve společnosti podporovány nástěnkou, kde lze najít informace týkající se vize společnosti a dále pomocí schránek na připomínky. Firemní noviny ani intranet ve společnosti nefungují. Komunikace probíhá převážně pomocí e-mailů, telefonů nebo osobně. Vize společnosti je zaměstnancům přikládána k výplatním páskám a pravidelně konzultována s vedoucími pracovníky.
- *péče o pracovníky* – společnost samozřejmě dodržuje povinnou péči o pracovníky danou zákony a předpisy. Pracovní doba pro dělnické pozice je fixně daná a pro pracovníky THP je flexibilní, přičemž od 8 do 13 hod musí být na pracovišti všichni zaměstnanci. Do dobrovolné péče lze zařadit např. den volna navíc při konání pracovníkovy svatby. Společnost také každoročně dva týdny vyhlašuje celozávodní dovolenou, kdy si zaměstnanci mohou dlouhou dobu dopředu naplánovat, jak stráví svůj letní odpočinek. Společnost nedbá na tzv. work-life-balance, tedy sladění osobního života s tím pracovním.
- *personální informační systém* – společnost nevyužívá žádný personální systém, vše je evidováno pouze v tištěné podobě v kartách zaměstnanců.

## 6.2 CSR ve společnosti

Společenská odpovědnost není v organizaci zavedena jako pravidelná činnost. Z environmentálního hlediska si společnost zakládá na třídění odpadů jak ve výrobě, tak na ostatních odděleních. Zakládá si také na využívání takových materiálů a technologických postupů, které nemají negativní vliv na lidské zdraví a životní prostředí. Do ekonomické oblasti lze zařadit striktní odmítání korupce především ředitelem společnosti a transparentnost účtů. V dodavatelsko-odběratelských vztazích se společnost zaměřuje na slušné a spolehlivé chování. Důležitý je pro společnost také čestný boj s konkurencí a nepoškozování reputace konkurentů. V rámci sociální oblasti se společnost snaží dávat pracovní příležitosti i pracovníkům se zhoršenou pozicí na trhu práce, tedy zdravotně postiženým pracovníkům. V roce 2013 zaměstnávala společnost jednoho zdravotně postiženého zaměstnance, dva zaměstnance s invaliditou 1. stupně a jednoho zaměstnance s invaliditou 2. stupně. Tito

zaměstnanci za minulý rok odpracovali 4 855 hodin. Společnost výjimečně přispívá nadačným a charitativním organizacím. Poslední příspěvek věnovala organizaci Světluška a pohyboval se v řádech tisíců Kč. Společnost si také zakládá na úctě a důstojnosti v jednání s každým zaměstnancem.

Do ekonomického pilíře lze ještě zařadit etický kodex společnosti, který byl vytvořen v roce 2011. S etickým kodexem se zaměstnanci setkávají v prvních dnech po nástupu do zaměstnání. Je to vyhlášený dokument, který musí zaměstnanci respektovat a řídit se jím. Dodržování etického kodexu se nekontroluje, ale v případě provinění se je na co odvolat.

Etický kodex společnosti XY je rozdělen do několika částí. Jsou to Vztah k obchodním partnerům, Vztahy s konkurencí, Vztahy k orgánům státní správy, samosprávám a regionu, Konflikt zájmů, Vztahy k zaměstnancům, Vztahy zaměstnanců ke společnosti XY, Zásady ochrany životního prostředí a Zodpovědnost vedení firmy a jednotlivých zaměstnanců. Etický kodex je přiložen v příloze P II.



## 7 STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

V rámci této práce byl proveden rozhovor s ředitelem a zároveň majitelem společnosti na téma personální řízení ve firmě. Rozhovor se uskutečnil 25. února 2014 v sídle společnosti a trval zhruba jednu hodinu.

### **Jak v současné době funguje personální řízení ve Vaší firmě, kdo se mu věnuje?**

*Tohle není velká firma, má punc rodinné firmy, takže je to u nás takové domáctější. Od lidí se očekává a předpokládá, že přijmou filozofii firmy, že jednou pomůže firma mně, podruhé pomůžu já firmě. Od spolupracovníků se očekává, že se budou chovat tak, jako by firma byla částečně i jejich. Což je samozřejmě teorie a nepodaří se, aby všech 200 lidí takhle uvažovalo, ale ta ambice tady je.*

*My nejsme firma, která je postavena na nějakém systému. Všechno je to o jedné jediné věci, a to že kvalita vybíraného člověka závisí na kvalitě člověka, který ho vybírá. Každý, kdo se dostane do naší firmy, se přijde osobně seznámit ke mně, tedy k majiteli firmy. Párkrát se stalo, že ještě u mě jsem to zastavil a ten člověk neprošel.*

*Máme tady paní, která má za úkol sběr informací o uchazečích a mzdovou účetní. Ale zárukou jsou vždy ředitelé jednotlivých úseků, kteří dokáží vybrat správné lidi, podle jejich profesní způsobilosti a poté i podle morálních aspektů a hlavně myšlení. U některých lidí se však dají morální vlastnosti poznat až v krizi. Mně osobně neuvěřitelně pomohla krize v roce 2009, kde se lidi na manažerských postech ve dvou dnech odhalili.*

*Takže princip je jasný, kvalita vybíraného člověka stojí a padá na kvalitě člověka, který ho vybírá.*

*Proto je problém, když ve firmě vybírá lidi člověk, který nemá svůj názor nebo který nikdy nebude bojovat za svůj názor.*

Personální řízení ve společnosti je tedy dost založeno na osobním přístupu vedení. Pro ředitele společnosti je důležitá kvalita každého člověka, a proto vždy trvá na osobním setkání s novým zaměstnancem. Zároveň však důvěřuje svým podřízeným, kteří vedou jednotlivé úseky ve firmě. Ředitel společnosti zastává filozofii, že jednou pomůže firma zaměstnanci, podruhé pomůže zaměstnanec firmě.

## Jak zde fungují jednotlivé personální činnosti, mohl byste nějaké zmínit?

### Hodnocení

*U hodnocení máme zase ten stejný princip. Musíte mít dobré lidi a tím to obecně všechno začíná. První, kdo hodnotí zaměstnance je jeho přímý nadřízený. Pokud za mnou přijde nadřízený, že máme přidat nějakému zaměstnanci, protože je opravdu dobrý, tak já mu důvěřuji. Tady se může člověk z pozice montážníka dostat až na ředitele firmy. Je to dané jen a jen jeho výsledky práce. Kdo není schopen dávat v dnešním světě zdánlivě nespojitelné věci do souvislostí, nemůže být dobrým hospodářem v rodině, dobrým manželem, dobrým manažerem nebo majitelem firmy. Morální vlastnosti, myšlení a schopnost dávat věci do souvislostí, to je rozhodující. A na to mě musí upozornit právě jeho první přímý nadřízený a v jeho zájmu je, aby dobré lidi udržel a dobře zaplatil. Hodnocení a odměňování je v naší firmě tedy silně individuální.*

*Člověk musí pochopit dobu. Řada věcí se musí odpracovat, než se může projevit přidaná hodnota.*

*Já sám se inspiroji Tomášem Baťou, všem svým manažerům jsem dal jako vánoční dárek jeho knihu Úvahy a projevy Tomáše Bati. Máme tu ambici samosprávy dílen, ale jdeme na to přes holdingové uspořádání. A blízko Baťovu myšlení je tu pravidlo, že budete-li mít vysokou produktivitu, dostanete vysoké peníze. Baťa je neuvěřitelně zapomenutý člověk.*

### Vzdělávání

*Podporovali jsme angličtinu, měli jsme tu lektora. Většina školení je u nás interní. Někteří pracovníci se účastní různých seminářů. Ale dá se říci, že každý je svého štěstí strůjce. Nejlepší je, aby si člověk sám kladl otázku, co ještě musím umět, co ještě musím znát, aby moje práce měla větší užitek pro firmu. Většinou člověk přijde sám za nadřízeným a já to rád přivítám.*

### Motivace

*Snažím se nezapomenout včas odměnit ty, co jsou dobří. Většinou si jednou za rok projdu nejbližší okruh lidí a dbám, aby oni zase jednou za rok prošli svůj nejbližší okruh. Motivace není jen o přidávání peněz, někdy je to o cílové odměně, někdy zase o pochválení a nastolení perspektivy. Práce s lidmi je velmi těžká, dá se říci, že možná nejtěžší. Ale pomáhá nám, že kvalita přitahuje kvalitu. A pokud se chováte slušně a máte kolem sebe slušné lidi,*

*tak se to počítá. Lidi rádi pracují ve firmě, kde je s nimi slušně zacházeno, mají perspektivu a míru seberealizace.*

*Také bych chtěl zavést Bařův systém, že jednou za rok bych procento nejhorších propustil a místo toho nabral dva lepší. Takhle bych to na nějakých pracovištích vyhlásil z důvodu udržení konkurenceschopnosti a v rámci udržení motivace všech ve firmě by tu bylo tohle nepsané pravidlo.*

Ředitel společnosti se zmínil o několika personálních činnostech, věnoval se především hodnocení, vzdělávání a motivaci pracovníků. Hodnocení zaměstnanců je opět postaveno na osobním přístupu, kdy ředitel důvěřuje jednotlivým vedoucím. Pokud má člověk dobré výsledky, může se neustále posouvat a růst. Velkou inspirací pro samotného ředitele je Tomáš Bařa, jehož hodnoty se snaží převést i do své firmy. Vzdělávání probíhá ve firmě většinou interně. Není zde stanoven žádný rozpočet na vzdělávání pracovníků, pokud pracovník sám cítí, že by se chtěl v něčem zdokonalit, je to čistě na jeho iniciativě. Ředitel společnosti rád uvítá, pokud za ním někdo přijde s vlastním návrhem. Pravděpodobně nejtěžší činností je pro samotného ředitele motivace pracovníků. Důležité pro něj však je nezapomenout každého včas odměnit a nastolit další perspektivu. Zásadou je také slušné chování ke každému pracovníkovi.

**Jak vnímáte pojem společenská odpovědnost firem a co považujete za společensky odpovědné chování. Funguje ve firmě nějakým způsobem společenská odpovědnost?**

*Společenská odpovědnost je to, když si člověk uvědomí, jaká pozitiva přináší fungující firma. Odpovědí je to, co přináší firma jako celek společnosti. Vše je to o přidané hodnotě. Člověk musí něco dobře umět a znát, musí vždy víc vydělat než utratit, protože šetřením nikdo nezbohatne.*

Společenskou odpovědnost si ředitel firmy vykládá takovým způsobem, že firma musí být prospěšná pro své okolí. Zásadní je, jaká pozitiva může firma dát společnosti, ve které funguje. V této oblasti hraje důležitou roli přidaná hodnota a základním pravidlem je více vydělat než utratit.

**Co očekáváte od rozvoje personálního řízení ve Vaší společnosti? Jaké přínosy Vám to může přinést? Jaké náklady, čas a další faktory jste ochotni tomu obětovat?**

*Když bych našel kvalitního člověka, který by těm personálním aspektům začal dávat určitou pravidelnost a systematičnost, tak to bych přijal. Nebylo by to pro toho člověka jedno-*

*duché, rok bych ho pozoroval, jaké lidi by přinesl a to by bylo odpovědí co ten člověk je a jakou má cenu. Jeden člověk, který by zasahoval do všech oblastí a pomohl by, aby byl výrobek kvalitní. Hledal by nutnou míru spolupráce všech zaměstnanců a myslím, že by se velmi vyplatila ta role personalisty. Chtěl bych, aby prezentoval firmu mezi studenty nebo organizoval den otevřených dveří.*

Ředitel společnosti by uvítal rozvoj personálního řízení ve své firmě. Ocenil by člověka, který by systematizoval personální aspekty a pomohl ke spolupráci všech zaměstnanců. Vše by to vedlo ke kvalitnějšímu výrobku. Ředitel by také chtěl prezentovat firmu mezi studenty, což by společnosti v budoucnu přineslo novou kvalitní pracovní sílu. Úkolem personalisty by bylo během jednoho roku ukázat, co v něm je.

**Jaké byste měl požadavky na pozici personálního manažera? Podle čeho byste takového manažera vybíral a jak byste si představoval financování této pozice?**

*Tohle není o konkrétní částce. Jde o ten princip víc vydělat než utratit. Zpočátku je tam investice, ale určitě bych počítal s návratností. Požadoval bych předložit rozpočet na určité období, které potřebuje na to, aby nám to něco přineslo. Bylo by to o diskuzi. Dal bych mu půl roku, aby ukázal, kterým směrem chce jít a kam chce dojít. Jestli jde dobrou cestou a jestli má zápal. To by bylo důležité.*

U nové pozice personalisty by ředitel společnosti neměl konkrétní požadavky, důležitou roli by ve všem hrála diskuze. To samé by platilo i pro finanční ohodnocení tohoto pracovníka. Ředitel by opět volil osobní přístup a snažil se personalistu pozorovat v jeho práci, kterým směrem se ubírá a co firmě přináší. Ředitel je přesvědčen, že vložená investice by se mu jistě vrátila.

## 8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Organizace XY má průměrný počet zaměstnanců okolo 200. Ve své organizační struktuře nemá implementované personální oddělení. Personální řízení se zde vykonává na nízké úrovni. Ovšem ze sledovaných ukazatelů lze vyčíst, že se jedná o úspěšnou, výkonnou a ziskovou firmu.

Společnost řídí pouze jeden člověk, a to přímo sám majitel organizace. Ve společnosti je poměrně vysoký počet podřízených na jednoho nadřízeného, a to zhruba 20 podřízených. Ženy jsou ve společnosti zastoupeny zhruba 16 %. Index feminity v roce 2012 dosahoval hodnoty 20,23, což znamená, že na 100 mužů v organizaci připadá zhruba 20 žen. Co se týká personálních činností, připadá ve společnosti zhruba 139 pracovníků na jednoho personalistu. Průměrný věk pracovníků dosahoval zhruba 40 let věku.

Co se týče finančních ukazatelů, dosahovala společnost v posledních letech uspokojujících hodnot. Obrát na jednoho pracovníka dosahoval 2 milionů Kč a čistý zisk potom zhruba 85 tisíc Kč.

Nemocnost dosahovala v roce 2012 zhruba 40 %. Počet práce přesčas se v posledních třech letech postupně snižoval a v posledním sledovaném roce dosáhl 69 hodin. Míra pracovních absencí na jednoho pracovníka se pohybovala okolo 6 %. V roce 2012 udržela společnost míru fluktuace v rozmezí doporučených hodnot, tedy 5,77 %. Fluktuace má své negativní, ale i pozitivní důsledky. Mezi ty negativní lze zařadit ztrátu zaškolených zaměstnanců, únik citlivých informací, snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele nebo náklady spojené s odchodem (odstupné). A mezi pozitivní patří např. fungování vnitřního trhu práce, příliv nových lidí a nápadů.

Průměrná měsíční mzda byla v posledním sledovaném roce 34 082 Kč. Náklady na zaměstnanecké výhody se na celkových nákladech organizace podílely necelým jedním procentem. Roční mzdové náklady přepočtené na jednoho zaměstnance činily v posledním roce zhruba 359 tisíc Kč. Roční výdaje na vzdělávání na jednoho pracovníka činily zhruba 500 Kč.

Efektivita samotného personálního řízení by jistě potřebovala určité zlepšení. Především co se týče péče o zaměstnance. Z finančního hlediska se v organizaci nevyskytuje žádný problém. Jistě by bylo vhodné snížit nemocnost pracovníků, zaměřit se na vzdělávání alespoň klíčových pracovníků a propracovat systém benefitů.

V oblasti společenské odpovědnosti si organizace zakládá na dodržování etického kodexu, který je velmi důležitým dokumentem. S etickým kodexem se setkává každý zaměstnanec po nástupu do zaměstnání.

## 9 PROJEKT ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Projekt zlepšení personálního řízení je zaměřen na personální oblast ve společnosti XY, s. r. o. Jelikož se personálnímu řízení jako takovému v současné době ve společnosti nevěnuje žádný pracovník, je hlavním úkolem projektu nastínit řešení tohoto problému. Projekt se snaží vnést systém do personálních činností, které budou mít ve společnosti své opodstatněné místo a jejich výsledky budou důležitým podkladem pro další rozhodování managementu společnosti. Výsledky projektu vychází především z požadavků majitele společnosti.

### 9.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je implementovat personální řízení mezi strategické řízení a zavést ve společnosti základní personální činnosti. Vedlejší cíle jsou zlepšení personálního řízení a jeho pozitivní dopad na celý chod společnosti, personální řízení bude pozitivně působit na lidské zdroje a společnost si tak upevní svou pozici na trhu práce. Dalším vedlejším cílem je vytvořit ve společnosti pracovní pozici personálního manažera, který se bude starat o personální oblast.

### 9.2 Přínosy projektu

Mezi očekávané **přínosy projektu** zlepšení personálního řízení lze zařadit:

- zvýšení produktivity pracovníků;
- upevnění pozice společnosti na trhu práce → zatraktivnění společnosti jako zaměstnavatele → snadnější získávání kvalifikovaných pracovníků;
- zvýšení konkurenceschopnosti;
- růst hospodářského výsledku v důsledku efektivnější výroby a odbytu;
- větší spokojenost zaměstnanců;
- stabilní fluktuace;
- zvýšená loajalita zaměstnanců vůči společnosti;
- redukce nákladů;
- kvalitní pracovní život;
- snižování absence pracovníků;
- ztotožnění pracovníků s cíli společnosti;
- zdravé mezilidské vztahy ve společnosti.

Pro zlepšení personálního řízení bude potřebné vytvořit pracovní pozici personálního manažera, který se postará o zavedení základních personálních činností. Jeho úkolem bude v rámci jednoho roku implementovat a zautomatizovat vybrané personální činnosti, které zlepší celkové fungování společnosti.

**Proces vytvoření pracovního místa** personálního manažera se skládá z několika kroků:

1. popis pracovního místa personálního manažera;
2. definování požadavků na pracovníka;
3. získání, výběr a příjem pracovníka;
4. vzdělávání a zaškolení pracovníka.

### 9.3 Popis pracovního místa personálního manažera

*Název pracovního místa:* personální manažer

*Pracovní náplň:*

- stanovení a plnění personální strategie;
- analýza pracovního trhu;
- interní výzkumy a analýzy;
- vytváření a analýza pracovních míst;
- hodnocení zaměstnanců;
- koordinace programů vzdělávání a kariérního růstu;
- tvorba nástrojů k utváření podnikové kultury;
- spolupráce s vedením na vytvoření systému odměňování a motivačního systému;
- tvorba adaptačních procesů;
- ukončování pracovních poměrů, outplacement
- prezentace společnosti mezi studenty coby potenciálními zaměstnanci.

*Nadřazené pracovní pozice:* ředitel společnosti

*Požadavky na kvalifikaci:* vysokoškolské vzdělání v oblasti ekonomie a managementu, orientace v pracovně právní legislativě, znalost práce na PC, znalost anglického jazyka

*Specifické kompetence:* komunikace se zaměstnanci, schopnost kooperace, plánování a organizování práce, samostatnost, aktivní přístup

*Pracovní podmínky:* pracovník není vystaven značné zátěži, práce je vykonávána v kanceláři, komunikace s pracovníky na jejich pracovištích



*Vymezení odpovědností:* tvorba personálních strategií a plánů, plánování a rozpočtování pracovních sil, dodržování zákonných norem, komunikace se zaměstnanci, zavádění a zdokonalování personálních procesů

V následující tabulce je patrné, které personální činnosti by spadaly pod nově vytvořenou pracovní pozici personalisty. Základní činnosti, které ve firmě již fungují a jsou zavedené, zůstanou v režii stávajících pracovníků, tedy mzdové účetní a náborářky. Personální manažer bude mít na starosti nové personální činnosti, které ve společnosti nejsou ještě ustálené nebo se prozatím vůbec nevykonávaly.

*Tabulka 25 Rozdělení personálních činností (Vlastní zpracování)*

<b>Pozice</b>	<b>Vykonávané personální činnosti</b>
<b>Mzdová účetní</b> (plný pracovní úvazek)	Mzdy, Smlouvy, Zákoník práce, Přijímání pracovníků, Zdravotní péče a BOZP
<b>Náborářka</b> (poloviční pracovní úvazek)	Získávání a výběr pracovníků
<b>Personální manažer</b> (plný pracovní úvazek)	Analýza pracovního trhu, Interní výzkumy a analýzy, Vytváření a analýza pracovních míst, Hodnocení zaměstnanců, Vzdělávání zaměstnanců, Motivační systém, Pracovní vztahy, Prezentace společnosti mezi studenty coby potenciálními zaměstnanci, Pracovní prostředí, Adaptační proces zaměstnanců, Systém benefitů, Ukončování pracovních poměrů (Outplacement)

#### 9.4 Definování požadavků na pracovníka

Pro pozici personálního manažera ve společnosti XY je nutné, aby měl pracovník vysokoškolské vzdělání v oboru managementu a ekonomie nebo podobném. Pracovník by měl mít alespoň základní zkušenosti s personálními procesy a měl by se v této oblasti samostatně orientovat. Výhodou by byla také praxe na obdobné pozici. Personální manažer by se měl také jistě dobře pohybovat v oblasti pracovních-právních vztahů. Pracovník by měl vlastnit řídičské oprávnění skupiny B.

Nutná je také výborná schopnost komunikace a předávání informací, příjemné vystupování a schopnost prezentace. Pracovník musí být schopný samostatně pracovat s počítačem a

ovládat základní nástroje MS Office. Mezi požadované vlastnosti lze zařadit zodpovědnost, samostatnost, pečlivost a zájem učit se nové věci.

## 9.5 Získání, výběr a příjem pracovníka

Volná pracovní pozice by mohla být nabídnuta přímo ředitelem společnosti konkrétní osobě nebo by mohla být prezentována veřejně. Veřejně by mohla být nabídka práce vystavena přímo na stránkách společnosti v sekci Kariéra, dále by mohla být umístěna i na úřad práce, pokud by se tak ředitel společnosti rozhodl.

Další možností je zveřejnit pracovní nabídku na webovém portále [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz). Založení firemního účtu je zdarma a společnost by tak ihned mohla uveřejnit svou nabídku. Výhodou je neustálý přístup a kontrola svého inzerátu, přístup do databáze životopisů z celé České republiky a přehledná správa odpovědí uchazečů. Dále lze mezi výhody zařadit také rozsáhlé povědomí o tomto portále na území celé České republiky. Celý proces zveřejnění inzerátu na stránkách [jobs.cz](http://jobs.cz) vychází odhadem na jednu hodinu práce. Obsah inzerátu však musí být už předem připravený.

Využít by společnost mohla i personální agenturu [personaliste.cz](http://personaliste.cz), se kterou měla do nyníška dobré zkušenosti v oblasti nábory. Proces výběru pracovníka přes tuto agenturu začíná obvykle definováním pozice a pracovní náplně, požadovaných jazyků a jejich úrovně, termínu nástupu a dalších informací jako plat nebo úroveň studia. Personalisté začnou filtrovat ve své databázi, vyvěsí inzeráty na svých stránkách a na stránkách svých partnerů, vyberou několik vhodných uchazečů a provedou primární výběr, který probíhá po telefonu nebo osobně. V případě, že si jsou jisti, že daní uchazeči mohou uspět, zašlou do společnosti XY jejich životopisy, včetně jejich pocitu z pohovoru. Potom je na společnosti XY, koho pozve na pohovor ještě k sobě. Dokud si společnost nevybere na danou pozici některého z uchazečů, jsou všechny služby agentury zdarma. Pokud si vybere, náleží personální agentuře odměna ve výši 3 měsíčních platů u běžných pozic a u manažerských pozic až 6 měsíčních platů. Časová náročnost výběru je zpravidla závislá na požadavcích společnosti na daného kandidáta. Výhodou je, že agentura dodává společnosti poměrně velké množství kandidátů, kteří daným požadavkům odpovídají. Další výhodou je, že hledání nezabírá společnosti mnoho času, nemusí řešit placení inzerce a místa, kde inzerát vyvěsit.

Na pozici by se mohli hlásit externí zájemci ale také stávající interní zaměstnanci společnosti. Jelikož si ředitel společnosti zakládá na osobním přístupu, výběr personálního mana-

žera by spadal přímo na něj. První kolo, tedy selekce, by zůstala na náborářce společnosti, která by vybrala nejvhodnější uchazeče. Tito uchazeči by se poté setkali se samotným ředitelem při osobním pohovoru. Ředitel společnosti by měl na starosti druhé kolo výběrového řízení a následně by učinil i konečné rozhodnutí o výběru pracovníka. Ředitel bude zjišťovat především to, zda je daný člověk schopný dávat věci do souvislostí a zda se chce ztotožnit s filozofií společnosti. Důležité pro něj bude i samostatné myšlení uchazeče. Výběrové řízení bude hodně zaměřeno na diskuzi, ve které uchazeči budou mít možnost ukázat, co v nich je. Součástí diskuze by bylo zajisté i téma pracovních podmínek a finančního ohodnocení.

Personální manažer by byl přímo podřízený řediteli společnosti, proto je nutné, aby si pracovníka vybral sám ředitel. Výběr pracovníka bude ukončen podepsáním pracovní smlouvy a mzdového výměru.

## 9.6 Vzdělávání a zaškolení pracovníka

Po přijetí pracovníka by se personální manažer nejprve zúčastnil externího školení v oblasti personálního řízení a lidských zdrojů. Jelikož ve společnosti v současné době není nikdo, kdo by nového personálního manažera mohl zaškolit v této oblasti, bude další orientace záležet pouze na jeho schopnostech. Zpočátku to nebude mít pracovník jednoduché, protože bude muset sám vytvořit veškerý systém personálních činností, ale jistě může využít služeb poradců v oblasti HR. Výhodou pro pracovníka naopak bude, že může neomezeně aplikovat svou iniciativu při tvorbě personální strategie a nebude ovlivněn žádným zažitým systémem.

U externího školení může společnost vybírat z několika variant:

- *Personalistika* – dvoudenní školení od společnosti VOX, kurz se zaměřuje na základní prvky řízení lidských zdrojů a dále také na základy pracovního práva, cena školení je 7 490 Kč; (VOX, 2014)
- *Řízení lidských zdrojů – Interpersonální dovednosti* – dvoudenní školení od společnosti VOX, kurz se zaměřuje na utváření a vedení lidského potenciálu ve společnosti, znalosti a dovednosti potřebné pro roli personálního manažera, trénink konkrétních situací z praxe a osvojení komunikačních dovedností potřebných pro řešení problematických situací při práci s lidmi, cena školení je 7 490 Kč; (VOX, 2014)

- *HR manažer – akademie pro personální manažery* – jedenáctidenní kurz od společnosti Gradua-CEGOS, zaměřuje se na přípravu účastníků na praktický výkon pozice HR manažera/personalisty a získání komplexního všeobecného přehledu v oblasti řízení lidských zdrojů, včetně nových trendů. Školení je určeno především pro začínající personální manažery, kteří mají zájem o ucelené vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů. Cena kurzu je 39 930 Kč. (Gradua-CEGOS, 2014)

Všechny kurzy se odehrávají v Praze a na výběr jsou termíny v rámci celého roku.

## 9.7 Zlepšení personálního řízení

Personální manažer by měl během období jednoho roku vnést systém do personálních činností ve společnosti XY. Lze zde vymezit několik činností, na které by se mohl v prvním roce více soustředit a postupem času poté přidat ty ostatní.

- **Interní výzkumy a analýzy** – zpočátku by měl personální manažer využít interních výzkumů ke zjištění stávající situace. Nutné bude se zabývat stávajícím pohledem zaměstnanců na společnost, jejich spokojenost, zjišťování jejich potřeb a nedostatků, které by se daly ve firmě vylepšit. Po vyhodnocení interních analýz bude jistě lépe patrné, na které činnosti se zaměřit více. Interní výzkum bude stěžejní věc, která poskytne personálnímu manažerovi plán, se kterými činnostmi začít jako první a jak postupovat dál.

Mezi první činnosti, kterým by se měl personální manažer věnovat lze zařadit následující:

- motivační systém a systém benefitů;
- vzdělávání zaměstnanců;
- adaptační proces zaměstnanců;
- ukončování pracovních poměrů (Outplacement);
- prezentace společnosti mezi studenty;

Tyto personální činnosti ve společnosti buď vůbec nefungují, nebo fungují pouze orientačně a je nutné jim věnovat více pozornosti.

## 9.8 Nákladová analýza

Velká část nákladů projektu zlepšení personálního řízení bude věnována samotné pracovní pozici personálního manažera a jeho zaškolení. Náklady budou sledovány v období zhruba 14 měsíců. Je to doba, která může zajistit viditelné výsledky celého projektu. V rámci období 14 měsíců bude možné sledovat nejen nákladovou část, ale bude možné také zhodnotit přínosy projektu.

Do nákladů na celý projekt lze zařadit tyto položky:

- nábor personálního manažera;
- mzda personálního manažera;
- náklady na zaškolení personálního manažera;
- režijní náklady na činnost personálního manažera.

Nástupní plat personálního manažera bude 20 000 Kč hrubého. Po prvních 6 odpracovaných měsících se může ředitel společnosti rozhodnout, zda přidá k fixní mzdě pohyblivou složku, která by mohla činit až 5 000 Kč. Pohyblivá složka by byla vyplácena podle výsledků personálního manažera, které by mohly být již po půl roce patrné a její výše bude záležet na nadřizeném, tedy na řediteli společnosti. Společnost musí počítat s tím, že v první polovině projektu budou převažovat spíše vložené náklady a přínosy budou patrné až s určitým zpožděním.

Nábor personálního manažera bude zahrnovat mzdové náklady náborářky a náklady na spolupráci s personální agenturou [personaliste.cz](http://personaliste.cz). Dále sem také spadají náklady, které představují čas ředitele společnosti.

Následující tabulka udává výpočet čisté mzdy personálního manažera.

Tabulka 26 Výpočet čisté mzdy (Vlastní zpracování)

<b>Hrubá měsíční mzda</b>	<b>20 000 Kč</b>
<b>Superhrubá mzda</b>	<b>26 800 Kč</b>
Zdravotní pojištění – zaměstnavatel (9 %)	1 800 Kč
Sociální pojištění – zaměstnavatel (25 %)	5 000 Kč
Zdravotní pojištění – zaměstnanec (4,5 %)	900 Kč
Sociální pojištění – zaměstnanec (6,5 %)	1 300 Kč
Základ pro daň z příjmu	26 800 Kč
Daň před slevami	4 020 Kč
Sleva na dani (Sleva na poplatníka)	2 070 Kč
Daň	1 950 Kč
<b>Čistá mzda</b>	<b>15 850 Kč</b>

Čistá mzda po všech odvodech činí 15 850 Kč. V následující tabulce je patrné, jaké mzdové náklady celkem přináší tato pozice zaměstnavateli a kolik peněz se z této mzdy odvede státu. Náklady jsou vyčísleny v období jednoho měsíce a následně jsou vykalkulovány v rámci jednoho roku. Celkové roční náklady zaměstnavatele na pracovní pozici činí 321 600 Kč. Státu se ročně odvede 131 400 Kč. V odvodech je zahrnuto zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance a zaměstnavatele a daň z příjmu.

Tabulka 27 Náklady zaměstnavatele a odvody státu (Vlastní zpracování)

Měsíční odvody státu celkem	10 950 Kč
Měsíční náklady zaměstnavatele	26 800 Kč
Roční odvody státu celkem	131 400 Kč
Roční náklady zaměstnavatele	321 600 Kč

V další tabulce jsou uvedeny náklady na jednotlivé varianty počátečního zaškolení personálního manažera. Více o těchto kurzech je uvedeno v kapitole Vzdělávání a zaškolení pracovníka.

*Tabulka 28 Náklady na školení (Vlastní zpracování)*

Personalistika	7 490 Kč
ŘLZ – Interpersonální dovednosti	7 490 Kč
HR manažer	39 930 Kč

## 9.9 Časová charakteristika projektu

Celý projekt je rozdělen do tří časových horizontů. Prvním krokem je nábor a výběr personálního manažera, druhým krokem je interní výzkum a analýza a posledním krokem je postupné zavádění personálních činností dle výsledků výzkumu. Projekt je časově rozložený do zhruba 14 měsíců. Po tomto období by měly být patrné výsledky a přínosy projektu.

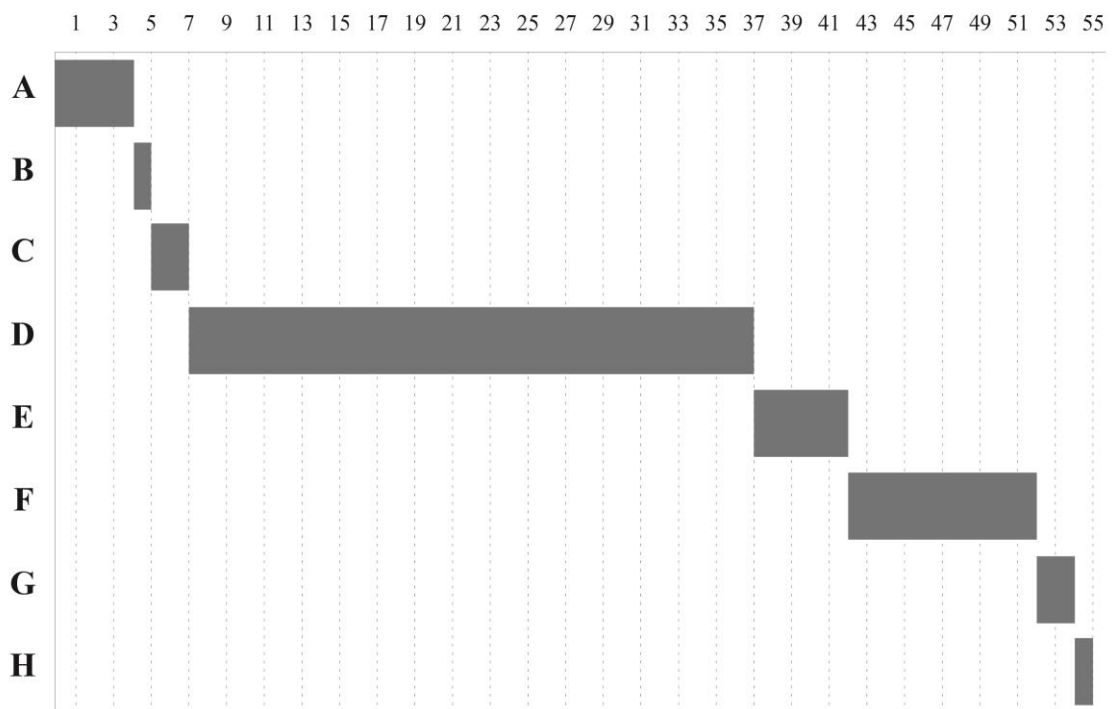
- **Nábor personálního manažera**

*Tabulka 29 Nábor personálního manažera (Vlastní zpracování)*

Činnost		Doba trvání	Odpovědnost
A	Analýza požadavků na personálního manažera	4 dny	ředitel společnosti
B	Vytvoření pracovní nabídky	1 den	ředitel, náborářka
C	Zveřejnění pracovní nabídky	2 dny	náborářka
D	Sbírání životopisů a motivačních dopisů	30 dní	
E	První kolo výběrového řízení	5 dní	
F	Druhé kolo výběrového řízení	10 dní	ředitel společnosti
G	Konečný výběr vhodného kandidáta	2 dny	
H	Podpis pracovní smlouvy a mzdového výměru	1 den	mzdová účetní
<b>Celkem</b>		<b>55 dní</b>	

První časový úsek projektu – nábor personálního manažera – by měl trvat celkem 55 dní, tedy téměř 2 měsíce.

Na obrázku níže je možné vidět Ganttův diagram celého časového úseku náboru personálního manažera.



Obrázek 8 Ganttův diagram – nábor personálního manažera (Vlastní zpracování)

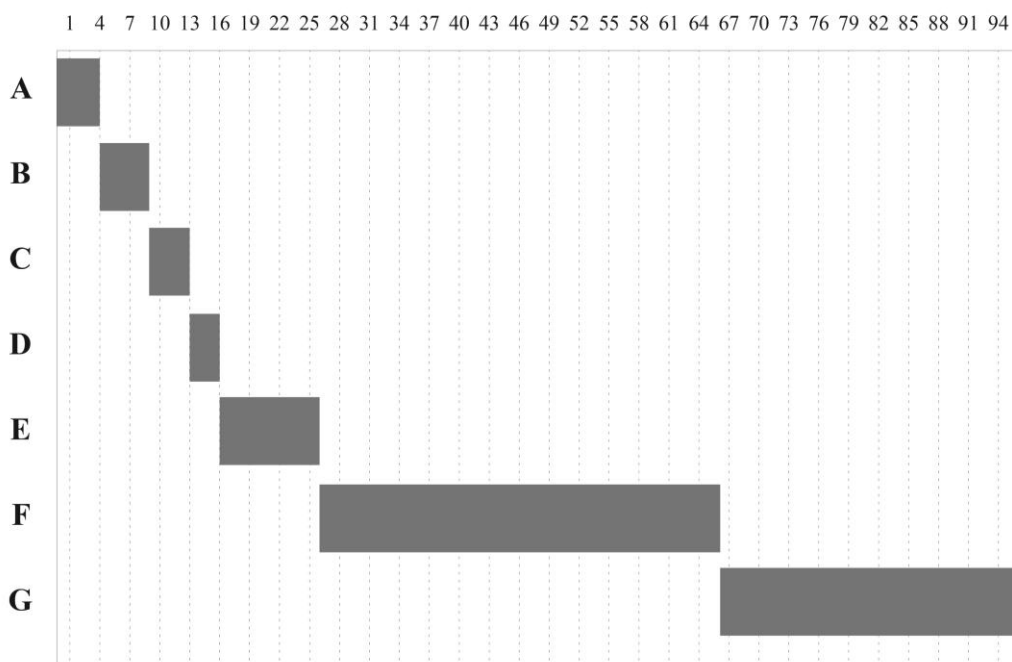


- **Interní výzkum a analýza**

*Tabulka 30 Interní výzkum a analýza (Vlastní zpracování)*

Činnost		Doba trvání	Odpovědnost
A	Definice problému a určení cíle výzkumu	4 dny	personální manažer
B	Sestavení dotazníku	5 dní	
C	Příprava otázek na osobní pohovory	4 dny	personální manažer, ředitel
D	Distribuce dotazníků	3 dny	personální manažer
E	Sběr vyplněných dotazníků	10 dní	
F	Realizace osobních pohovorů se zaměstnanci	40 dní	
G	Vyhodnocení dotazníků a osobních pohovorů	30 dní	
<b>Celkem</b>		<b>96 dní</b>	

Druhý úsek projektu – interní výzkum a analýza potrvá celkem 96 dní, tedy téměř 3 měsíce.



*Obrázek 9 Ganttův diagram – interní výzkum a analýza (Vlastní zpracování)*

- **Zavedení personálních činností, v časové souslednosti dle výsledků výzkumu**

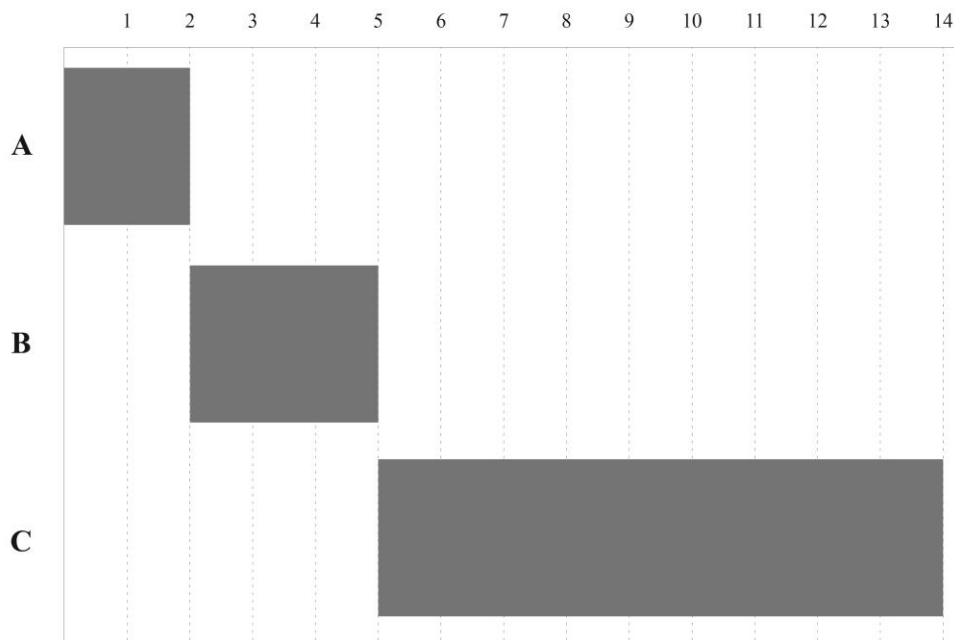
Dle výsledků interních výzkumů se bude personální manažer rozhodovat, kterými personálními činnostmi začne a které budou následovat. Poslední časový úsek – zavedení personálních činností – bude trvat zhruba 9 měsíců.

Konečnou fází projektu bude vyhodnocení jeho přínosů.

*Tabulka 31 Doba trvání celého projektu (Vlastní zpracování)*

Činnost		Doba trvání
A	Nábor personálního manažera	cca 2 měsíce
B	Interní výzkum a analýza	cca 3 měsíce
C	Zavedení personálních činností	9 měsíců
<b>Celkem</b>		<b>14 měsíců</b>

Komplexní délka celého projektu obsahuje všechny tři časové úseky a celkem tedy činí **14 měsíců**. Grafické zpracování je znázorněné na Ganttově diagramu níže.



*Obrázek 10 Ganttův diagram – projekt zlepšení personálního řízení (Vlastní zpracování)*

### 9.10 Riziková analýza

Jako každý projekt, je i tento ohrožen několika riziky, která by mohla během jeho realizace nastat. Riziko obecně lze chápat jako určitou odchylku od stanoveného plánu. Proto by i společnost XY měla počítat s jistými riziky, aby se mohla případně připravit na jejich alespoň částečné řešení.

V následující tabulce je uvedeno několik rizik, pravděpodobnost jejich vzniku a závažnost dopadu. Pravděpodobnost vzniku a závažnost dopadu jsou vyjádřeny na škále nízká, střední, vysoká.

Tabulka 32 Riziková analýza (Vlastní zpracování)

	<b>Riziko</b>	<b>Pravděpodobnost vzniku (hodnota 0 – 1)</b>	<b>Závažnost dopadu (hodnota 0 – 1)</b>	<b>Výsledek</b>
1	nezkušený pracovník	vysoká (0,8)	střední (0,5)	0,40
2	nezájem ze strany zaměstnanců, zavrhování personálního řízení	střední (0,6)	vysoká (0,7)	0,42
3	strach zaměstnanců mluvit upřímně u osobního pohovoru	vysoká (0,9)	vysoká (0,8)	0,72
4	neuspokojivá návratnost vložených prostředků	střední (0,4)	střední (0,5)	0,20
5	nedostatečná podpora projektu vedením	nízká (0,1)	střední (0,6)	0,06
6	značné zvýšení nákladů	vysoká (0,7)	střední (0,5)	0,35
7	špatně vybraný pracovník	střední (0,4)	vysoká (0,8)	0,32
8	nezájem o pracovní pozici na trhu práce	nízká (0,2)	střední (0,6)	0,12
9	špatná pověst společnosti na trhu práce	střední (0,5)	vysoká (0,7)	0,35
10	nevlídné pracovní vztahy s novým zaměstnancem	střední (0,5)	střední (0,6)	0,30
11	nedostatek finančních prostředků na financování personálního řízení	nízká (0,2)	vysoká (0,7)	0,14

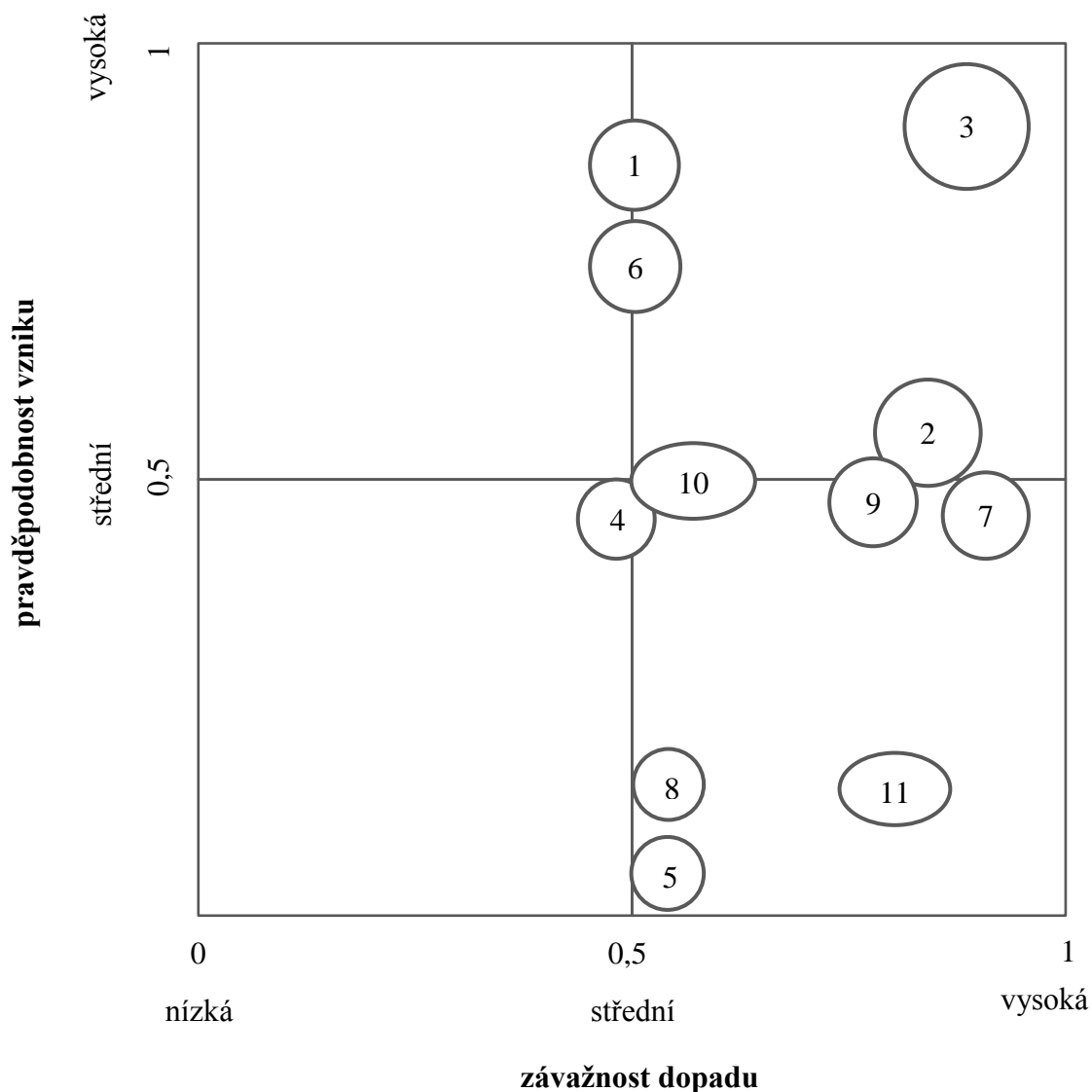
1. *nezkušený pracovník* – může se vyskytnout riziko, že společnost přijme na pozici personálního manažera nezkušeného pracovníka, který nebude mít praxi v oblasti personální listiky nebo řízení lidských zdrojů. U tohoto rizika je vysoká pravděpodobnost vzniku, jelikož se společnost může rozhodnout, že přijme absolventa bez jakékoliv pracovní zkušenosti. Dopad tohoto rizika je hodnocen jako střední, jelikož jde o vytvoření zcela

nového systému personálního řízení. Pokud by byl pracovník nezkušený, může být výhodou jeho nezáujatost.

2. *nezájem zaměstnanců, zavrhování personálního řízení* – při zavádění personálního řízení může ve společnosti nastat protest stávajících zaměstnanců, kteří nebudou mít zájem o nové myšlenky v řízení společnosti. Obecně mají lidé většinou negativní vztah ke změnám a právě to se může projevit i ve společnosti XY. Výskyt tohoto rizika je hodnocen jako střední, avšak závažnost jeho dopadu jako vysoká. A to z toho důvodu, že u projektu zlepšení personálního řízení je velmi důležitá a dá se říci nutná spolupráce všech zaměstnanců. Proto by mělo být předem všem sděleno, o jaké změny se bude jednat a jaké přínosy jim to může přinést.
3. *strach zaměstnanců mluvit upřímně u osobního pohovoru* – toto riziko může velmi snadno při osobních pohovorech nastat. Lidé jsou nedůvěřiví a nemusí mít zájem se novému pracovníkovi s čímkoliv svěřovat. Proto je pravděpodobnost vzniku i závažnost dopadu hodnocena jako vysoká. Pokud by nastalo toto riziko a lidé by nesdělili své problémy, neměl by tento kvalitativní výzkum žádné relevantní výsledky. Lidé musí být připraveni na osobní pohovory a musí vědět, že jde především o jejich potřeby a zájmy.
4. *neuspokojivá návratnost vložených prostředků* – určité riziko vzniká i ve finanční oblasti. Jedná se o nedostatečnou návratnost vložených financí do celého projektu. Zde by měl být především ředitel společnosti připraven na to, že výsledky projektu budou viditelné až po delším časovém úseku. Pravděpodobnost výskytu i dopad tohoto rizika je hodnocen jako střední.
5. *nedostatečná podpora projektu vedením* – toto riziko je hodnoceno nízkou pravděpodobností vzniku, protože vedení projevilo velký zájem o projekt zlepšení personálního řízení. Může se však stát, že během trvání projektu nebude mít ředitel společnosti čas řešit tuto oblast a celkový čas projektu se bude prodlužovat. Závažnost dopadu tohoto rizika je střední. Důležité je především to, že zájem o projekt ze strany vedení v současné chvíli je.
6. *značné zvýšení nákladů* – výskyt tohoto rizika je hodnocen jako vysoký. Samozřejmě společnost XY musí počítat s tím, že tento projekt přinese nové nákladové položky. Dopad tohoto rizika je hodnocen jako střední, jelikož se jedná o úspěšnou společnost s poměrně vysokým ročním obrátem, takže by plánované náklady neměly nijak zásadně zasáhnout do celkového fungování organizace.

7. *špatně vybraný pracovník pro tuto pozici* – může se stát, že během výběrového řízení bude na personálního manažera vybrán nevhodný uchazeč. Toto riziko se však může projevit až během trvání samotného zavádění nových personálních činností. Důsledek tohoto rizika je hodnocen jako vysoký, jelikož by mohlo dojít i k tomu, že pracovník ve společnosti nevydrží nebo se naopak bude chtít firma rozloučit s ním. Pravděpodobnost vzniku je však hodnocena jako střední, jelikož si na vybírání nových pracovníků dává ředitel společnosti velice záležet.
8. *nezájem o pracovní pozici na trhu práce* – u tohoto rizika byla zvolena nízká pravděpodobnost výskytu, jelikož na trhu práce je přetlak pracovní síly a nízká nabídka pracovních pozic. Dopad rizika je hodnocen jako střední, protože při nezájmu o pracovní pozici může společnost čekat na vhodného uchazeče i delší dobu. Nejedná se o pracovní pozici, která by musela být ihned obsazena.
9. *špatná pověst společnosti na trhu práce* – i přesto, že se jedná o úspěšnou českou společnost, může se vyskytnout situace, že mezi potenciálními novými zaměstnanci nebude zájem o práci v této společnosti. Špatná pověst na trhu práce může postihnout jakoukoliv společnost, například z důvodu šíření negativních informací ze strany bývalých zaměstnanců. Výskyt tohoto rizika je hodnocen jako střední a jeho dopad vysoký.
10. *nevlídné pracovní vztahy s novým zaměstnancem* – konflikty s novým pracovníkem mohou být rizikem celého projektu. Při nerespektování nového pracovníka, nemůže dojít v oblasti personálního řízení k žádnému zlepšení. Atmosféra ve společnosti by byla nepříjemná a celý projekt by nevedl k žádnému posunu. Proto musí ředitel společnosti už při výběru kandidáta dbát na jeho celkový projev osobnosti. Dopad i pravděpodobnost vzniku byly zvoleny střední.
11. *nedostatek finančních prostředků na financování personálního řízení* – pravděpodobnost vzniku nedostatku finančních prostředků na realizaci projektu je hodnocena jako nízká, z důvodu úspěšného fungování společnosti. Finanční nesnáze však mohou kdykoliv potkat kteroukoliv firmu, proto je i zde toto riziko zařazeno. Dopad na projekt zlepšení personálního řízení by to však mělo vysoký a mohlo by se stát, že z tohoto důvodu by nemohl být projekt vůbec realizován.

Na obrázku níže lze vidět matici rizikové analýzy, kde jsou umístěna všechna vyjmenovaná rizika. Matice ukazuje vztah pravděpodobnosti vzniku každého rizika a závažnost jeho dopadu. Škála obou ukazatelů má rozmezí nízká, střední, vysoká.



Obrázek 11 Matice rizik (Vlastní zpracování)

Z matice rizikové analýzy je patrné, že většina rizik se pohybuje v oblasti střední a vysoké závažnosti dopadu. Nejvyšší hodnotou 0,72 bylo ohodnoceno riziko strachu zaměstnanců mluvit upřímně u osobního pohovoru. Naopak nejmenší hodnotou 0,06 bylo ohodnoceno riziko nedostatečné podpory projektu ze strany vedení. Veškerá rizika a jejich hodnoty byly stanoveny na základě spolupráce a konzultace s osobou ze společnosti XY, která se ve své práci riziky částečně zabývá.

## 10 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Hlavním cílem projektu bylo zavést personální řízení mezi strategické řízení a zavést ve společnosti XY základní personální činnosti. Zásadním prvkem ke splnění hlavního cíle projektu se stalo vytvoření nové pracovní pozice personálního manažera. Projekt se zabýval samotným procesem vytvoření pracovního místa, který se skládal ze čtyř kroků a následně byla vypracována nákladová, časová a riziková analýza.

V rámci procesu vytvoření nového pracovního místa, které přímo povede ke zlepšení personálního řízení, byl sestaven popis pracovního místa personálního manažera. Byla vytyčena jeho pracovní náplň a odpovědnosti. Personální činnosti, které by měly ve společnosti XY fungovat, byly rozděleny mezi tři pracovníky – mzdovou účetní, náborářku a právě nového personálního manažera. Z rozdělení personálních činností je patrné, že vytvoření nové pozice personalisty je ve společnosti na místě. Většina personálních činností totiž právě spadá na tuto novou pozici. V projektu byly také definovány požadavky na nového pracovníka a byl zde popsán proces jeho výběru. Selektce se bude účastnit ředitel společnosti XY, který také provede konečný výběr. Posledním krokem z celého procesu vytváření pracovní pozice je vzdělávání a zaškolení personálního manažera. Zde byly vybrány tři kurzy, které by mohly být pro nového pracovníka velice prospěšné. Nejpřínosnější by pro nového pracovníka byl jistě kurz HR manažer, který je zaměřen na komplexní přípravu pro výkon pozice personálního manažera.

Zlepšení personálního řízení je pak důsledkem činnosti tohoto nového pracovníka. V první řadě bude nutné provést interní výzkumy mezi zaměstnanci a zjistit, které personální činnosti začít implementovat jako první a kterými dále pokračovat. Vše bude záležet na vyjádření zaměstnanců a zjištění jejich spokojenosti ve společnosti XY. Jistě by se však personální manažer měl zabírat motivačním systémem, vzděláváním zaměstnanců, adaptačním procesem a outplacementem. Tyto činnosti totiž ve společnosti nemají propracovaný systém a téměř zde nefungují.

Nákladová analýza obsahuje náklady na nábor personálního manažera, jeho mzdu, náklady na zaškolení a režijní náklady na personální činnosti. Časový rozsah projektu je ohraničen 14 měsíci a obsahuje tři zásadní časové úseky. Jsou to nábor personálního manažera, interní výzkum a poté zavedení personálních činností. V rizikové analýze bylo stanoveno jedenáct rizik, která mohou projekt ohrozit a byla stanovena pravděpodobnost jejich výskytu a závažnost dopadu.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout projekt zlepšení personálního řízení ve společnosti XY a zdokonalit stávající situaci v této oblasti.

V teoretické části byly zpracovány poznatky z oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů. Mezi hlavní témata patřily přínosy personálního řízení, jednotlivé personální činnosti a zmíněna byla i problematika společenské odpovědnosti firem. Teoretické poznatky byly nejčastěji čerpány od zahraničního autora Michaela Armstronga a z českých autorů šlo o Josefa Koubka.

V analytické části byly zkoumány personální ukazatelé ve společnosti XY. Ukazatele byly vybrány z okruhu struktury lidských zdrojů, produktivity práce, využití pracovní doby, fluktuace, odměňování, zajišťování pracovní síly a vzdělávání. Tato analýza ukázala, že společnost XY je stabilní organizací s dobrými výsledky, avšak v oblasti personálního řízení má určité nedostatky. Součástí analýzy bylo také rozebrání jednotlivých personálních činností a rozhovor s ředitelem společnosti XY. Analýza se dotkla i oblasti společenské odpovědnosti. Společnost má vypracovaný rozsáhlý etický kodex, který je přílohou této práce.

V poslední projektové části byly definovány cíle a očekávané přínosy projektu zlepšení personálního řízení ve společnosti XY. Krokem ke zlepšení personálního řízení se stalo vytvoření nové pracovní pozice personálního manažera v této společnosti. Byl zde popsán proces vytvoření tohoto pracovního místa, který obsahoval jeho popis, definování požadavků na pracovníka, jeho získání a výběr a prvotní zaškolení a vzdělávání. K samotnému zlepšení personálního řízení bude nutné provést interní výzkum mezi zaměstnanci a poté zavedení nových nebo zlepšení stávajících personálních činností. V nákladové analýze byly stanoveny náklady na pozici personalisty a náklady na jeho zaškolení. V časové analýze byly rozebrány tři zásadní časové úseky projektu, a to nábor personálního manažera, interní výzkum a zavedení personálních činností. Časová charakteristika byla znázorněna pomocí Ganttova diagramu. V rizikové analýze byla identifikována možná rizika projektu a byla ohodnocena pravděpodobnost jejich vzniku a závažnost dopadu.

Společnost XY je úspěšnou společností, které může rozvoj personálního řízení velice prospět. Díky většímu zaměření na oblast lidských zdrojů může mít společnost spokojenější zaměstnance, kteří mohou dále ovlivnit i spokojenost zákazníků. Cíle práce byly splněny.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. Sterling: Kogan Page Limited, 2003, 979 p. ISBN 07-494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří. Personalistika pro malé a střední firmy. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Česká republika. Zákoník práce. In: Zákon č. 262/2006 Sb. 2006.

České ženy v číslech. Kongres žen [online]. 2012 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.kongreszen.cz/o-kongresu/ceske-zeny-v-cislech>

Český statistický úřad. ČSÚ [online]. 2013 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

Eurostat. Eurostat [online]. 2013 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

FOOT, Margaret. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

HR monitor. HR monitor [online]. 2013 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/vystupy-projektu>

Interní zdroje společnosti.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. Personální management, řízení, organizace. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ. Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 159 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.

Kurzy a semináře. VOX [online]. 2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.vox.cz/rizeni-lidskych-zdroju/personalistika-0004.htm>

Kurzy a semináře. VOX [online]. 2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.vox.cz/rizeni-lidskych-zdroju/rizeni-lidskych-zdroju-interpersonalni-dovednosti-0020.htm>

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MANAS, Todd M a Michael Dennis GRAHAM. Creating a total rewards strategy: a toolkit for designing business-based plans. New York: American Management Association, c2003, 304. ISBN 08-144-0722-6.

NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 4th ed. New York: The McGraw-Hill Companies, 2011, 552 p. ISBN 00-735-3046-8.

PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

Řízení lidských zdrojů. Gradua-CEGOS [online]. 2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.cegos.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/hr-manazer-akademie-pro-personalni-manazery.html>

SATTES, Ingrid, Harald BRODBECK, Hans-Christoph LANG a Heinz DOMEISEN. Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen: Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU. 2. Aufl. Zürich: vdf, Hochschulverl. an der ETH, 1998, 252 s. ISBN 3-7281-2089-8.

STINGL, Tomáš. Dvacet milionů na zaměstnance. E15.cz [online]. 2011 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/dvacet-milionu-na-zamestnance-863364>

STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.

WERTHER, William B a Keith DAVIS. Lidský faktor a personální management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-856-0504-X.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 167 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

Zákoník práce. In: č. 262/2006 Sb. 2013.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSR Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)

HR Lidské zdroje (Human Resources)

PIS Personální informační systém.

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1</i> Obecný úkol personálního řízení.....	12
<i>Obrázek 2</i> Vztah mezi pojetím řízení lidí .....	14
<i>Obrázek 3</i> Kroky procesu výběru.....	20
<i>Obrázek 4</i> Hodnotící kritéria .....	22
<i>Obrázek 5</i> Složky celkové odměny .....	25
<i>Obrázek 6</i> Proces motivace .....	26
<i>Obrázek 7</i> Triple-bottom-line .....	31
<i>Obrázek 8</i> Ganttův diagram – nábor personálního manažera .....	64
<i>Obrázek 9</i> Ganttův diagram – interní výzkum a analýza.....	65
<i>Obrázek 10</i> Ganttův diagram – projekt zlepšení personálního řízení .....	66
<i>Obrázek 11</i> Matice rizik.....	70
<i>Obrázek 12</i> Hodnotící formulář.....	85
<i>Obrázek 13</i> Hodnocení pracovníka .....	86

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Metody získávání podle obsazovaných funkcí</i> .....	20
<i>Tabulka 2 Vstupní údaje</i> .....	37
<i>Tabulka 3 Průměrný počet podřízených na jednoho vedoucího</i> .....	38
<i>Tabulka 4 Zastoupení žen</i> .....	38
<i>Tabulka 5 Počet zaměstnanců na jednoho personalistu</i> .....	39
<i>Tabulka 6 Průměrný věk zaměstnanců</i> .....	39
<i>Tabulka 7 Obrat na zaměstnance</i> .....	40
<i>Tabulka 8 Náklady na zaměstnance</i> .....	40
<i>Tabulka 9 Přidaná hodnota na zaměstnance</i> .....	40
<i>Tabulka 10 Výnosy na zaměstnance</i> .....	41
<i>Tabulka 11 Čistý zisk na zaměstnance</i> .....	41
<i>Tabulka 12 Nemocnost</i> .....	41
<i>Tabulka 13 Průměrná denní pracovní doba</i> .....	42
<i>Tabulka 14 Počet hodin práce přesčas na zaměstnance</i> .....	42
<i>Tabulka 15 Míra pracovních absencí</i> .....	42
<i>Tabulka 16 Míra fluktuace</i> .....	43
<i>Tabulka 17 Průměrná měsíční mzda</i> .....	43
<i>Tabulka 18 Průměrná hodinová mzda</i> .....	43
<i>Tabulka 19 Podíl nákladů na zaměstnanecké výhody</i> .....	44
<i>Tabulka 20 Podíl osobních nákladů na tržbách</i> .....	44
<i>Tabulka 21 Podíl osobních nákladů na jednoho zaměstnance</i> .....	44
<i>Tabulka 22 Podíl mzdových nákladů na jednoho zaměstnance</i> .....	44
<i>Tabulka 23 Míra příchodů zaměstnanců</i> .....	45
<i>Tabulka 24 Roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance</i> .....	45
<i>Tabulka 25 Rozdělení personálních činností</i> .....	57
<i>Tabulka 26 Výpočet čisté mzdy</i> .....	62
<i>Tabulka 27 Náklady zaměstnavatele a odvody státu</i> .....	62
<i>Tabulka 28 Náklady na školení</i> .....	63
<i>Tabulka 29 Nábor personálního manažera</i> .....	63
<i>Tabulka 30 Interní výzkum a analýza</i> .....	65
<i>Tabulka 31 Doba trvání celého projektu</i> .....	66
<i>Tabulka 32 Riziková analýza</i> .....	67

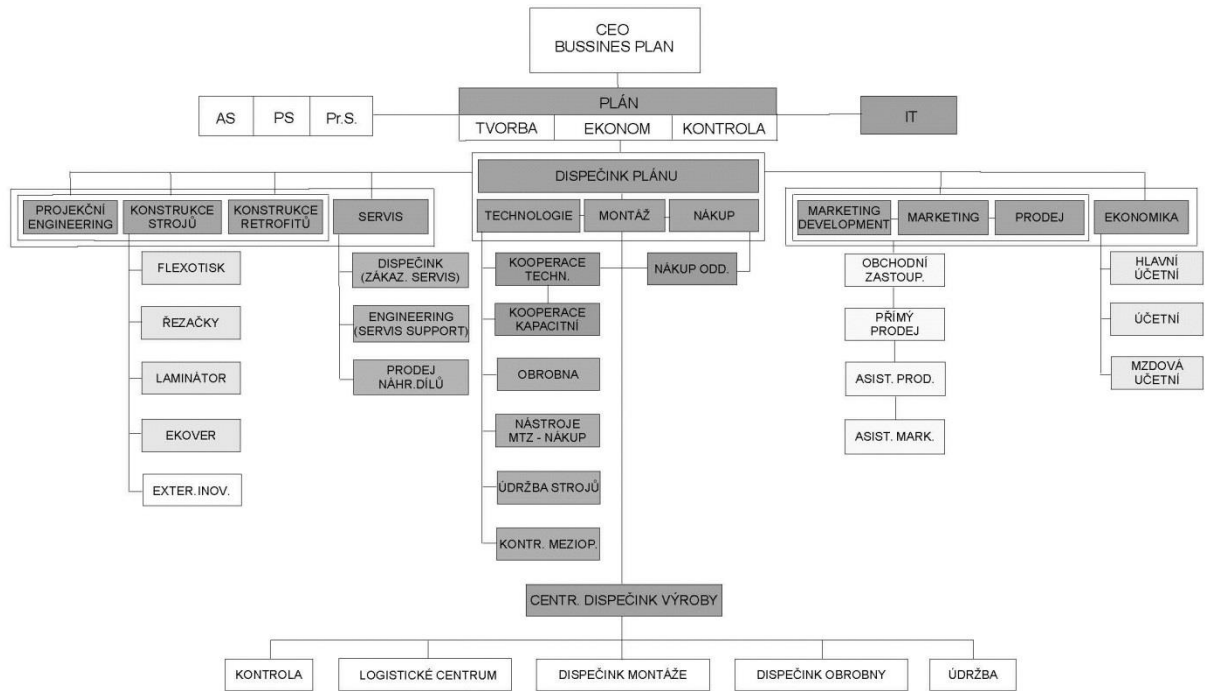
## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Schéma činností ve společnosti

Příloha P II: Etický kodex

Příloha P III: Hodnotící formulář

# PŘÍLOHA P I: SCHÉMA ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI





## **PŘÍLOHA P II: ETICKÝ KODEX**

### **ETICKÝ KODEX**

**XY, s. r. o.**

**2011**

#### **PLATNOST ETICKÉHO KODEXU**

Etický kodex XY, s. r. o. byl vytvořen s jediným cílem: definovat jasně všechny zásady chování a vystupování vůči zaměstnancům, obchodním partnerům a orgánům státní správy. Podle těchto zásad jsou povinni řídit se všichni bez rozdílu – jak členové firemního vedení, tak jednotliví zaměstnanci.

Dalším cílem je však, aby tyto zásady dodržovali i všichni naši dodavatelé, smluvní obchodníci, poradci a ostatní obchodní partneři. Zásady popsané v tomto dokumentu současně slouží i při posuzování vhodnosti potenciálních i stávajících dodavatelů.

#### **VZTAH K OBCHODNÍM PARTNERŮM**

Obchodní vztahy mezi XY a jejími obchodními partnery musí být založeny na slušnosti a spolehlivosti.

XY se distancuje od jakéhokoli poskytování výhod nebo odměn potenciálním zákazníkům, úředním orgánům, veřejným zařízením nebo jiným zástupcům takovýchto orgánů, které nejsou slučitelné s platnou legislativou nebo s dobrými obchodními mravy.

Zaměstnanci XY nesmí přijímat od třetích osob žádné platby, dary nebo jiné odměny.

##### **A. Vztahy s odběrateli**

Čestnost a rovnost vůči odběratelům pokládá XY za základ úspěšného a trvalého obchodního vztahu.

XY dbá na to, aby její výrobky odpovídaly deklarovaným kvalitativním parametrům a požadavkům obsaženým v národních a mezinárodních normách.

XY si je vědoma důležitosti termínové přesnosti veškerých dodávek.

XY nepoužije při snaze realizovat prodej svých výrobků žádné jiné prostředky, než jsou obchodní metody legitimně uznané. XY považuje korupční praktiky jakéhokoliv druhu za nepřijatelné.

Informace odběratelů považuje XY za důvěrné.

## **B. Vztahy s dodavateli**

Výběr dodavatelů se uskutečňuje v souladu s pravidly obchodní soutěže v návaznosti na platnou právní úpravu.

XY nepoužívá při koupi výrobků, služeb, apod. žádné jiné prostředky, než jsou legitimně uznané obchodní metody. XY považuje korupční praktiky jakéhokoliv druhu za nepřipustné.

XY respektuje veškerá smluvní ujednání a platební morálku.

Veškeré informace o vztazích s jejími dodavateli pokládá XY za přísně důvěrné.

### **VZTAHY S KONKURENCÍ**

XY si počíná v konkurenčním boji rázně, ale čestně, přičemž zejména:

- zásadně nepoškozuje reputaci konkurentů.
- dbá, aby zaměstnanci ve styku s konkurencí respektovali důvěrnost obchodních informací či jinak důvěrných informací.
- se nepokouší nečestnými způsoby získat informace o podnikání konkurentů.

### **VZTAHY K ORGÁNŮM STÁTNÍ SPRÁVY, SAMOSPRÁVÁM A REGIONU**

XY bere při své podnikatelské činnosti v úvahu také zájmy širšího společenského okolí včetně zájmů národních a regionálních.

XY komunikuje s orgány státní správy s využitím pravdivých informací o společnosti.

XY dbá na řádné vedení účetnictví a včasné placení svých finančních závazků k orgánům státní správy a samosprávy.

XY finančně podporuje rozvoj sportu a kultury v regionu.

XY vede aktivní charitativní politiku.

### **KONFLIKT ZÁJMŮ**

Všichni zaměstnanci i členové vedení XY s. r. o. musí při všech soukromých, externích nebo finančních aktivitách dbát na to, aby se svým jednáním nedostali do konfliktu se zájmy XY, a aby k takovýmto konfliktům ani nezavdali důvod, to znamená že:

- zaměstnanec nepřipustí, aby došlo ke střetu jeho soukromého zájmu s jeho postavením jako zaměstnance. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, je-

ho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní vztahy.

- zaměstnanec se neúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.
- zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, služby, laskavosti, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit nebo zdánlivě ovlivnit rozhodování ve věci, narušit profesionální přístup k věci, nebo která by bylo možno považovat za odměnu za práci, která je jeho povinností.
- zaměstnanec nedovolí, aby se v souvislosti se svým zaměstnáním dostal do postavení, ve kterém je zavázán oplácet prokázanou laskavost, nebo které jej činí přístupným nepatřičnému vlivu jiných osob.

Pokud by mělo dojít ke konfliktu zájmů, je dotčená osoba ihned povinna ohlásit tuto situaci svému nadřízenému.

### **VZTAHY K ZAMĚSTNANCŮM**

Vztahy k zaměstnancům zakládá XY na úctě k důstojnosti každého člověka.

XY přijímá a povyšuje zaměstnance na základě jejich způsobilosti pro danou práci bez jakékoliv politické, rasové, náboženské či národnostní diskriminace, bez ohledu na pohlaví, věk, stav, nebo nezpůsobilost, která se nevztahuje k pracovním úkolům.

XY vytváří hygienicky nezávadné, bezpečné pracovní prostředí, příznivé pracovní klima a příznivé podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců.

XY zajišťuje pravidelné odměňování svých zaměstnanců za vykonanou práci včetně řádné výplaty mezd ve sjednaných termínech.

XY netoleruje sexuální, fyzické nebo psychické obtěžování zaměstnanců.

XY respektuje právo na odborové sdružování zaměstnanců a plní závazky vyplývající pro ni z platné Kolektivní smlouvy.

XY vyžaduje, aby zaměstnanci dbali zásad bezpečné práce, dodržování a využívání stanoveného fondu pracovní doby.

XY bezvýjimečně vyžaduje, aby ve vztahu k majetku XY zaměstnanci nejednali v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele a řádně hospodařili se svěřenými prostředky v zájmu ochrany majetku zaměstnavatele.

Informace, které zaměstnanci o XY získají při výkonu své práce, nesmějí používat pro osobní zisk ani pro jiný účel, než pro který byly určeny.

V XY se pro řešení případných pracovních sporů mezi XY a zaměstnanci přednostně používají vyjednávací procedury.

### **VZTAHY ZAMĚSTNANCŮ KE SPOLEČNOSTI XY s. r. o.**

Zaměstnanci ve vztahu ke společnosti XY:

- kladou důraz na vysokou kvalitu vlastní práce jako jednu z možností, jak vytvářet nejvyšší hodnoty pro odběratele XY.
- usilují o vysokou úroveň všech produktů a poskytovaných služeb.
- v rámci rozvoje společnosti se snaží být otevřeni inovačním procesům.
- kladou důraz na vzájemně otevřenou komunikaci, dostupné informace poskytují seriózně, pravdivě a včasně.
- za základ veškeré své činnosti v XY považují týmovou spolupráci a konstantně ji udržují a prohlubují.
- ctí dobré mezilidské vztahy uvnitř firmy i vně.
- uvědomují si, že každý jednotlivě i všichni společně jsou nositeli image firmy.
- ctí vizi XY s. r. o.

### **ZÁSADY OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ**

Ochranu životního prostředí podporujeme maximálním využíváním takových materiálů a technologických postupů, které v co nejmenší míře poškozují lidské zdraví i životní prostředí.

### **ZODPOVĚDNOST VEDENÍ FIRMY A JEDNOTLIVÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

Vedoucí zaměstnanci XY se zavazují k příkladnému dodržování veškerých zásad uvedených v tomto dokumentu a ke kontrole jejich dodržování všemi zaměstnanci. V žádném případě nebudou přímo ani nepřímo tolerovány žádné pochybné aktivity.

Porušení zásad uvedených v tomto Etickém kodexu mohou zaměstnanci oznámit vedení firmy anonymně nebo požádat o naprostou důvěrnost. Zaměstnanci, kteří ohlásí domnělé porušení tohoto kodexu, se nemusí obávat žádných důsledků nebo postihů.

Tento Etický kodex vstupuje v platnost ihned a bez časového omezení. Nesouhlas s tímto kodexem může mít za následek disciplinární řízení.

# PŘÍLOHA P III: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Složky plánu		Hodnocení 2012																
		Pracovník 1	Pracovník 2	Pracovník 3	Pracovník 4	Pracovník 5	Pracovník 6	Pracovník 7	Pracovník 8	Pracovník 9	Pracovník 10	Pracovník 11						
Funkce		TR1	TR2	TR3	TR4	TR5	TR6	TR7	TR2	TR2	TR2	TR2	TR2	TR2	TR2	TR2	TR2	TR2
Osobní vlastnosti <b>ZÁKLADNÍ PLAT</b>	Přestřevost	X	X	X	X	X	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Aktivita	X	X	X	X	X	X	X	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Komunikativnost	X	X	X	X	X	X	X	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	Kvalifikace	X	X	X	X	X	X	X	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
	Měření týmu, koordinace újmou	X	X	X	X	X	X	X	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Autorita, vedení lidí	X	X	X	X	X	X	X	1	3								
	Spínání technických parametrů	X	X	X	X	X	X	X	1	2	2	1	2	3	2	1	2	1
	Výrobní dokumentace	X	X	X	X	X	X	X	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1
	Průvodní dokumentace	X	X	X	X	X	X	X	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Dokladová dokumentace	X	X	X	X	X	X	X	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
<b>1. Kvalita</b>	Inovativnost	X	X	X	X	X	X	X	1	2	1	1	1	1	1	2	3	2
	Kvalita týmu TR – personalistika	X	X	X	X	X	X	X										
	Bilance plánovaných a skutečných nákladů jednotlivých projektů	X	X	X	X	X	X	X	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2
	Bilance nákladů na TR (investiční i neinvestiční)	X	X	X	X	X	X	X										
	Dílační projekty a jejich vedení	X	X	X	X	X	X	X	1	2	3	1	2	2	2	1	1	3
	Hedání úspor	X	X	X	X	X	X	X	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2
	Snížení nákladů projektu	X	X	X	X	X	X	X	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2
	Dělení kapacit TR	X	X	X	X	X	X	X										
	Využití pracovní doby	X	X	X	X	X	X	X	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
	Práce s aplikací Úkolový INFOSYS	X	X	X	X	X	X	X	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2
<b>3. Termín</b>	Tvorba harmonogramu TR	X	X	X	X	X	X	X										
	Přehled plánovaných termínů	X	X	X	X	X	X	X	2	3	2	2	3	2	2	3	3	4
	Pracovní doba	X	X	X	X	X	X	X	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
									1,28	2,17	1,81	1,53	1,76	2,24	1,71	1,82	1,88	2,12

Obrázek 12 Hodnotící formulář (Interní zdroj)

## Pracovník 1

Pracovník 1	+/-	
	+	Velmi pracovitý, důsledný a pečlivý
	+	Velmi kvalitní výstup a dotažená řešení projektu
	+	Poctivost, Loajalita
	-	STROJ XY - 1. pol roku malé nasazení.
	-	Svévolně měníš termíny a hlásíš to mimo úsek před mým potvrzením.
	-	Zlepšit odhad možná propracovat detailněji
	-	Udržovat se v modelování Pro/E
Cíl	Oživit STROJ XY co nejdříve i se sušením Zvládnout technologii XY	

Obrázek 13 Hodnocení pracovníka (Interní zdroje)