

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Lenka Matějková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta – Katedra řízení

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:

Lenka Matějková

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka MATĚJKOVÁ**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**

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

Charakteristika:

Oblast řízení lidských zdrojů se zaměřuje na problematiku působení člověka v pracovním procesu a jeho významu jako pracovní síly pro podnik. Lidské zdroje představují bez nadsázky zásadní a nejcennější zdroj produktivity, ale také zároveň představují pro podnik nejdražší nákladovou položku rozhodující o prosperitě podniku. Práce s lidskými zdroji se dá proto považovat za jádro celého podnikového řízení.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je charakteristika a zhodnocení řízení lidských zdrojů, posouzení jednotlivých personálních činností a navržení rámcových změn pro zlepšení činností v ŘLZ a konkurenční schopnosti podniku.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýzy řízení lidských zdrojů vybraného podniku, využití dotazníkového šetření a rozhovorů, 4. Zpracování dat a jejich interpretace, zhodnocení systému personálních činností, 5. Návrhy změn pro zefektivnění činností personální práce.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Analýza a zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh změn na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1 vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
HORALÍKOVÁ, M. Personální řízení. 4. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2004, 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
WALKER, A., J. a kol. Moderní personální management - nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1 vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Řehoř
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: 1. února 2008
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studená 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. února 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zemědělskou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Přešticích dne 25. 4. 2010

Lenka Matějková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a všestrannou pomoc při vypracování mé diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1 Řízení lidských zdrojů	4
2.1.1 Definice a obecná charakteristika	4
2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů	6
2.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	7
2.1.4 Podoby řízení lidských zdrojů	8
2.2 Strategické řízení lidských zdrojů	9
2.2.1 Charakteristika strategického řízení lidských zdrojů.....	9
2.2.2 Hlavní strategie lidských zdrojů	10
2.3 Personální útvar	11
2.3.1 Úloha personálního útvaru	11
2.3.2 Organizace personálního útvaru	12
2.4 Personální činnosti	13
2.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst	13
2.4.2 Personální plánování	14
2.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	16
2.4.4 Hodnocení pracovníků	18
2.4.5 Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru	19
2.4.6 Odměňování	21
2.4.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	22
2.4.8 Pracovní vztahy.....	25
2.4.9 Péče o pracovníky	26
2.4.10 Personální informační systém	27
3 METODIKA PRÁCE	28
3.1 Technika sběru dat	29
3.2 Zpracování dat	30
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	32
4.1 Historický vývoj	32
4.2 Zaměření	34
4.3 Integrovaný systém managementu	37
5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	38
5.1 Personální úsek	38
5.2 Počet zaměstnanců ve společnosti Eurovia CS, a.s.	40

5.3	Systém managementu lidských zdrojů	41
5.3.1	Realizace procesu	42
5.3.1.1	Nábor a přijímání zaměstnanců.....	42
5.3.1.2	Zařazení a integrace zaměstnanců.....	45
5.3.1.3	Řízení agendy zaměstnanců	46
5.3.1.4	Hodnocení kompetencí	47
5.3.1.5	Vzdělávání	47
5.3.1.6	Odměňování zaměstnanců	50
5.3.1.7	Hodnocení zaměstnanců	54
5.3.1.8	Péče o zaměstnance.....	58
5.3.1.9	Ukončení pracovního poměru	61
5.3.1.10	Personální informační systém	61
5.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	63
6	DISKUSE.....	74
7	ZÁVĚR.....	83
8	SUMMARY.....	84
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM TABULEK	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru. Již od počátku svého formování bylo personální řízení považováno za důležitou a nedílnou součást procesu řízení, jeho nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace.

V důsledku změn, které proběhly koncem dvacátého století a které vtiskly ekonomickému i sociálnímu okolí firem nové znaky, se ukázalo, že kvalita lidských zdrojů a schopnost jejího využití při stanovování strategie rozvoje firmy a její realizace se stává rozhodujícím faktorem úspěchu. Byla to především potřeba dosáhnout vysokého stupně flexibility a pružnosti reakce na změny a schopnost stanovit správně strategii chování a rozvoje firmy v turbulentním prostředí.

Lidé tvoří nejcennější aktiva podniků – lidský kapitál se postupně stává nejcennějším bohatstvím, od kterého se odvíjí konkurenceschopnost firem v rámci globálního světa. Se vstupem do společnosti znalostí nebude prioritou ani půda, finanční kapitál nebo suroviny, ale intelektuální kapitál.

V současnosti není velkým problémem vybavit podnik technologicky, zařízením, tj. začít vyrábět, a to kdekoliv ve světě, ovšem za předpokladu, že jsou k dispozici kvalifikovaní pracovníci.

„Lidé jsou nejcennějším kapitálem firmy.“

Lidé a jejich potenciál se stávají pro fungování podniků klíčovým faktorem. Jejich řízení tvoří jádro celého podnikového řízení a personální řízení je v poslední době také nejdynamičtější složkou podnikového řízení.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Řízení lidských zdrojů

2.1.1 Definice a obecná charakteristika

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou (Koubek, 2001).

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2002).

Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti lidských (zaměstnaneckých) vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. Ekvivalent užívaný ve světě je Human Resource Management (d'Ambrosová a kol., 2008).

Řízení lidských zdrojů spadá pod tzv. „manažerské vědy“- poznatky z této oblasti mají interdisciplinární charakter. Využití poznatků se, tak jako u managementu, dá využít ve všech odvětvích našeho života, kde se pracuje s lidmi (Brodský, 2005).

V odborné literatuře je možno najít i jiné definice řízení lidských zdrojů, například u Liviana a Pražské (1997), kde řízení lidských zdrojů je definováno: „jako souhrn metodologií a rozhodování, jejímž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních a ostatních organizacích.“

Milkovich a Boudreau (1988) popisují řízení lidských zdrojů jako souhrn rozhodnutí, která ovlivňují vazbu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje spolu s finančními, informačními a lidskými zdroji (Duda, 2008).

První podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv (Koubek, 2001).

Dle Plamínka (2002) za lidský zdroj není zpravidla považován člověk, ale jeho určité schopnosti, postoje a vlastnosti, tedy vlastně to, co mohou lidé své firmě poskytnout.

V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu – takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategiemi podniku,
- chápání lidí jako jmění, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejích zájmů,
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nový přístup k hodnocení pracovníků),
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,
- potřeba silné podnikové kultury, vyjádřené v její deklaraci poslání a hodnot a posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody (Armstrong, 1999).

2.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake in Armstrong (2002), „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti“.

Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

- *Zabezpečování a rozvoj pracovníků* - Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.
- *Ocenění pracovníků* - Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.
- *Vztahy* - Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry (Armstrong, 2002).

Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). K tomu, aby firma mohla úspěšně plnit svůj cíl, je žádoucí, aby byl dosažen soulad mezi posláním a strategií firmy, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. Je zdůrazňován požadavek, aby systémy lidských zdrojů byly řízeny tak, aby byli v souladu se strategií organizace (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace (Koubek, 2001).

Řízení lidských zdrojů se musí zaměřit na následující hlavní úkoly:

- **Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo** a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- **Optimální využívání pracovních sil v organizaci**, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání kvalifikace pracovníků.
- **Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.**
- **Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace**, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.
- **Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.**

Zatímco první tři úkoly sledují především zájmy organizace, čtvrtý úkol respektuje oprávněné zájmy jedince – pracovníka. Pátý úkol pak sleduje jak zájmy organizace, tak zájmy pracovníka (Mohelská, Rošický, Šabatová, 2003).

2.1.4 Podoby řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii ukazující to, jak by se mělo s pracovníky zacházet v zájmu organizace. Tuto filozofii lze aplikovat mnoha různými způsoby a neexistuje žádný jednotný model, který by bylo možné použít k charakterizování či popisu řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2002).

Základní požadavek na řízení lidských zdrojů sloužit strategii společnosti a dosahovat jejích cílů prostřednictvím vysoce výkonné pracovní síly může být chápán dvojitým způsobem:

Tvrdá podoba

Primát podnikatelských potřeb znamená, že lidské zdroje budou získávány, rozmísťovány a uvolňovány tak, jak to vyžadují plány společnosti. Je brán malý zřetel na potřeby těchto lidských zdrojů a jsou zdůrazňovány kvantitativní aspekty, což je známo jako tvrdý přístup k řízení lidských zdrojů.

Měkká podoba

Za účelem získání konkurenční přednosti prostřednictvím pracovní síly bez ohledu na to, zda se jedná o personál na plnou nebo částečnou pracovní dobu, na stálý nebo dočasný pracovní úvazek, veškerý potenciál musí být vzděláván a rozvíjen. Jsou tedy rozvíjeny programy založené na znalostech behaviorálních aspektů lidí při práci. Tento přístup je charakterizován jako měkké řízení lidských zdrojů (Foot, Hook, 2002).

2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategie je pohled na to, jak je možné se zaměřit na rozhodující záležitosti a faktory úspěchu. Strategická rozhodnutí mají za cíl vytvářet významný a dlouhotrvající vliv na chování a úspěšnost organizace. Strategie se vytváří proto, aby sloužily uskutečňování vizí – pohledů na to, jak by měla vypadat budoucnost (Armstrong, Stephens, 2008).

Strategie může být definována jako plán akce do budoucna, odpovídající na otázky:

1. *Co* dělat?
2. *Jak* to dělat?

Strategický plán bývá zaměřen dlouhodobě, podnikatelské plány bývají obvykle rozvíjeny s výhledem na pět let. Účelem navrhování a sledování strategického plánu je vytváření konkurenční přednosti, a veškeré úsilí při formulování a realizaci procesů bývá zaměřeno k tomuto účelu (Foot, Hook, 2002).

2.2.1 Charakteristika strategického řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů (Armstrong, 2002).

Klíčovou charakteristikou přístupu řízení lidských zdrojů je přenesení personální funkce na strategickou úroveň (Foot, Hook, 2002).

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii (Koubek, 2001).

Strategie v oblasti lidských zdrojů ať je definována z jakéhokoliv hlediska sleduje snahu, aby rozhodnutí v personální oblasti odpovídala charakteru podniku (Horalíková, 2008).

Podle Hendryho a Pettigrewa in Armstrong (2002) strategické řízení lidských zdrojů znamená:

- použití plánování;
- logicky promyšlený přístup k vytváření a řízení systémů personální práce založený na politice zaměstnanosti a strategii pracovní síly a opírající se často o „filozofii“;
- přizpůsobení aktivit a politiky řízení lidských zdrojů určité jasně formulované podnikové strategii;
- nahlížení na lidi v organizaci jako na „strategický zdroj“ pro dosažení „konkurenční výhody“.

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků, kteří jsou zapotřebí k dosahování trvalé konkurenční výhody. Jeho cílem je udávat směr v často turbulentním prostředí tak, aby podnikatelské potřeby organizace a individuální i kolektivní potřeby jejích pracovníků mohly být uspokojeny vytvořením a realizací logicky promyšlené a praktické politiky lidských zdrojů i programy zaměřenými na lidské zdroje (Armstrong, 2002).

Strategické řízení lidských zdrojů je jen tehdy reálné, když je převedeno do specifických personálních strategií, které jsou pak uplatňovány (Armstrong, 1999).

2.2.2 Hlavní strategie lidských zdrojů

Dyer a Holder in Horalíková (2008) charakterizují tři hlavní strategie v oblasti lidských zdrojů – stimulování, investování a spoluúčast.

Stimulování

Stimulování používají podniky, které se prosazují na trhu výrobků na základě ceny nebo kvality. Nejvíce oceňovanými vlastnostmi pracovníků jsou spolehlivost a důvěryhodnost, obsah práce je přesně vymezen a práce je přísně kontrolována. Prostředkem k dosažení požadovaných výkonů jsou mzdy. Pobídkové plány, podíly na zisku, výkonové odměny a další stimuly tvoří základnu pro oceňování výkonů pracovníků.

Investování

Těžiště strategie investování spočívá ve víře v možnost širokého ziskového rozpětí u produktu díky jeho diferenciaci nebo jeho jedinečným vlastnostem. Zvyšuje se citlivost vůči změnám trhu a tudíž tendence držet více pracovníků, než je právě zapotřebí. Komplexní a proměnlivé technologie vyžadují vysoce kvalifikované, novátorské pracovníky. Významnou roli v personálních činnostech hrají vzdělávání, rozvoj a zaměstnanecké vztahy.

Spoluúčast

Strategie spoluúčasti využívá participačních přístupů, orientuje rozhodování na nejnižší možnou úroveň. Manažeři v podnicích s touto strategií věří, že se zaměstnanci cítí vázání rozhodnutími, která pomáhali tvořit a že z těchto závazků vyplývá iniciativa, tvořivost a pružnost. Personální činnosti se především soustřeďují na vytváření pracovních úkolů. Problematice odměňování a zaměstnaneckých vztahů se věnuje menší pozornost.

2.3 Personální útvar

2.3.1 Úloha personálního útvaru

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou stránku personální práce a poskytuje speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům (Koubek, 2001).

Těžištěm práce personálního útvaru je zejména vytváření vhodné firemní kultury, v rámci které je možné prosazovat zvolenou personální politiku a to jak na úrovni strategické, tak i taktické a operativní (Zlámal, Horváth, 2009).

Základní úlohou je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Další klíčovou úlohu personálního útvaru je hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.

Personální útvar působí jako součást celkového procesu řízení podniku a nelze jej vidět izolovaně. I když jde o podpůrnou činnost, musí být útvar iniciativní a proaktivní. Podporuje a zlepšuje řešení, která využívají výhod vyplývajících z podnikové situace, ale stejně tak musí nacházet řešení vyskytujících se problémů (Armstrong, 2002).

2.3.2 Organizace personálního útvaru

Začlenění personálního útvaru do organizační struktury podniku musí za všech okolností odpovídat úloze personálního řízení a jeho vlivu na úspěšnost podniku. Proto je v současné době personální útvar zařazen v organizační struktuře podniku jako útvar na úrovni výrobního, obchodního a dalších útvarů a vedoucí personálního útvaru – personální manažer je podřízen přímo vrcholovému vedoucímu podniku (Horalíková, 2004).

Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí, na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána a na typu služeb, které se od něj očekávají (Armstrong, 2002).

Pokud jde o organizaci personálního útvaru, pak kromě vnitřního uspořádání je třeba vzít v úvahu i postavení personálního útvaru a personální práce vůbec v hierarchii řízení organizace.

- Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí v první řadě na velikosti organizace a na škále personálních činností, které organizace zajišťuje vlastními silami.
- Postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace, lze pozorovat změny odrážející vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v rámci řízení organizace. Ubývá organizací, v nichž personální útvar má postavení oddělení, přibývá organizací, kde vedoucí personálního útvaru má postavení ředitele úseku, a dokonce i organizací, v nichž se personální útvar stává útvarem se zvláštním statutem a personální ředitel je prakticky druhou nejdůležitější funkcí v organizaci (Koubek, 2001).

Možností organizačního členění personálního útvaru je celá řada. Ve velkých a středních firmách je personální útvar rozčleněn na řadu odborných oddělení se specialisty pro jednotlivé činnosti (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.4 Personální činnosti

2.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a v neposlední řadě o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce v organizaci vůbec. Práce a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti (Koubek, 2001).

Vytváření pracovních míst má dva cíle:

- uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb;
- uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů.

Je jasné, že tyto cíle jsou vzájemně propojené a že obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace.

Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat (Armstrong, 2002).

2.4.2 Personální plánování

Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou (Koubek, 2001).

V centru pozornosti personálního plánování v podniku se ocitají dva okruhy problémů:

- problém potřeby pracovníků
- problém krytí této potřeby.

Cílem plánování je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil, neboli mezi množstvím a strukturou pracovních míst, a počtem a strukturou pracovních sil v podniku (Horalíková, 2004).

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky:

1. Kolik lidí?
2. Jaké lidi?

Plánování lidských zdrojů se orientuje i na širší záležitosti týkající se způsobů zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace (Armstrong, 2002).

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

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

Personální plánování má však za úkol nejen zajišťovat plnění pracovních úkolů organizace pracovními silami, ale zároveň zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce (Koubek, 2001).

Personální plánování obvykle provádějí velké organizace. U malých organizací nelze počítat s tím, že náklady a čas vynaložený na plánování se vrátí ve vyšším využití pracovní síly (Krninská, 2002).

2.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Cílem vyhledávání (získávání, nábory) pracovníků je získat odborně a profesně zdatné pracovníky na určitá konkrétní pracovní místa v potřebném čase. Vyhledávání pracovníků vychází z identifikace potřeby pracovníků, která je v podniku zpravidla vyjádřena v různých typech personálních plánů a specifikována v popisech pracovních míst (Horalíková, 2004).

Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. *Definování požadavků* – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
2. *Přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,
3. *Vybírání uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy (Armstrong, 2002).

Vyhledávání pracovníků má dvě základní formy:

1. vyhledávání z vnitropodnikových (interních) zdrojů,
2. vyhledávání z mimopodnikových (externích) zdrojů.

Vyhledávání (získávání, resp. přeřazování a povyšování) **pracovníků z interních zdrojů** úzce navazuje na řízení osobního rozvoje pracovníků. Optimálním postupem při obsazování volných pracovních míst v podniku je vyhlášení výběrového řízení tak, aby měli možnost přihlásit se do něj i pracovníci podniku. Při tomto postupu se dostanou do konkurence s externími uchazeči a celý proces je objektivizován (Horalíková, 2004).

Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů lze uskutečňovat několika formami:

- **na trhu práce**
 - formou propagace a inzerce (výběrových i konkursních řízení),
 - na úřadech práce,
 - prostřednictvím působení vlastních pracovníků v jejich okolí (mezi jejich známými),
 - využitím služeb specializovaných agentur,
 - spolupráce s personálními útvary jiných podniků
- **na školách a v učebních zařízeních**, ve spolupráci s těmito vzdělávacími institucemi jde o získávání začínajících pracovníků, absolventů různých typů škol,
- **aktivním usilováním o přechod konkrétních pracovníků**, zejména vysoce kvalifikovaných specialistů z jiných podniků a institucí,
- **personální leasing** se využívá na pokrytí krátkodobé potřeby specializované práce v podniku,
- uchazeči se nabízejí sami, vystupují jako **náhodní žadatelé o zaměstnání**,
- **internet**, jeho využívání narůstá, webové stránky firem umožňují předání podrobných informací o volném místě (Krninská, 2002).

Získávání pracovníků pomocí internetu používá internet k inzerování nebo k informování o volných pracovních místech, poskytuje informace o pracovních místech a o zaměstnavateli a umožňují e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči. Uchazeči se mohou nejen ucházet o pracovní místa „on-line“, ale také vyplnit elektronickou podobu formuláře životopisu a mohou čekat na e-mailovou odezvu od zaměstnavatelů (Armstrong, 2002).

Mezi manažery lidských zdrojů stoupá obliba získávat pracovníky „on-line“. Stěžují si však na odosobněný kontakt s uchazečem, protože setkání tváří v tvář stále přikládají mimořádnou důležitost (More in Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Má-li být proces získávání pracovníků efektivní, musí pracovníci, kteří na základě nabídek práce mají být přijati, disponovat určitými vlastnostmi, které odpovídají nárokům pracovního místa v podniku. Důležité tedy je profesní zaměření uchazeče, jeho dosažená kvalifikace a řada dalších vlastností. Zabezpečení tohoto požadavku je úkolem procesu výběru pracovníků. Na základě získaných informací o pracovníkovi (dotazník, osobní pohovor, popř. psychologické testy) se posoudí míra jeho předpokladů pro přijetí (Veber a kol., 2000).

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání (Koubek, 2001).

Výběrové řízení je nutné důstojně ukončit písemnou informací uchazeči, a v případě jeho nepřijetí je třeba uvést i důvody tohoto rozhodnutí (Horalíková, 2004).

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy (Koubek, 2001).

2.4.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jednou z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností. Je zdrojem poznání kladných i záporných stránek osobnosti, představuje základ pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, motivaci a spravedlivé odměňování. Zároveň je hodnocení podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, pro zvyšování kvalifikace, rekvalifikace či uvolnění pracovníka (Horalíková, 2004).

Současné pojetí personálního managementu vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků (Veber a kol., 2004).

Nejvýznamnější osobou v procesu hodnocení je pracovníkův nejbližší nadřízený, ten se spolupodílí na všech částech procesu a ve většině z nich hraje klíčovou roli (Zlámal, Horváth, 2009).

Pokud pracovníci mají více nadřízených, provádí se skupinové hodnocení. V literatuře se popisují další postupy jako sebehodnocení nebo hodnocení pracovním kolektivem, které v praxi nemají významný ohlas (Werner, 2001).

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- **Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování.
- **Formální (systematické) hodnocení** je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků (Koubek, 2001).

Pro podnik je žádoucí nalézt jednotný a srovnatelný způsob hodnocení pracovníků, ať se jedná o pracovníky řídicí nebo výkonné. Pak je účelné sestavit v podniku hodnotící formulář. Velmi důležitý je i hodnotící rozhovor. Je vhodnou příležitostí k důkladné výměně názorů mezi pracovníkem a jeho nadřízeným (Krninská, 2002). Hodnotící rozhovor má mimo funkce seznámení hodnoceného s hodnocením, též funkci projednání slabin a motivace ke zlepšení výkonů (Werner, 2001).

2.4.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ováním pracovníků se organizace snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů. Dát správného člověka na správné místo, optimálně

využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince.

Primární roli při rozmisťování pracovníků hrají pracovní místa se svými požadavky a pracovními podmínkami. Pro ně se na základě zkoumání profilu pracovníků, zejména pak výsledků jejich hodnocení, snažíme nalézt pracovníky s odpovídající kvalifikací, výkonem a schopností přizpůsobit se daným pracovním podmínkám, danému pracovnímu prostředí.

V souvislosti s rozmisťováním pracovníků se můžeme setkat s pojmem **staffing**. Staffing je nyní již mezinárodní termín, který zhruba odpovídá českému výrazu **formování pracovní síly organizace**. Jestliže bychom měli vyjádřit vztah mezi rozmisťováním pracovníků a staffingem, pak rozmisťování pracovníků, tedy v podstatě spojování pracovníků s pracovními místy, je součástí staffingu, ale staffing navíc zahrnuje i přizpůsobování pracovníků současným a zpravidla také perspektivním požadavkům pracovních míst, obsahuje v sobě tedy strategický aspekt. Staffing je tedy poněkud širší pojem než rozmisťování pracovníků (Koubek, 2001).

Při rozmisťování pracovníků se uplatňují některé personální aktivity. Pokud hovoříme o rozmisťování pracovníků, které zahrnuje pouze *mobilitu uvnitř organizace*, pak jde o:

- povyšování pracovníků;
- převádění (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště);
- přeřazování pracovníků na nižší funkci.

Vnější mobilita pracovníků organizace má svou aktivní a pasivní stránku. *Aktivní stránku* tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků.

Pasivní stránku vnější mobility pracovníků pak tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru:

- propouštění,
- penzionování pracovníků,

- rezignace (výpověď ze strany pracovníka),
- úmrtí pracovníků (Koubek, 2001).

K ukončení pracovního poměru může dojít buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy, nebo úkonem učiněným oběma účastníky, nebo na základě jiných právních skutečností (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Ukončení pracovního poměru, ať ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance jakýmkoliv způsobem, musí vždy předcházet písemný akt vyrozumění. Obsah tohoto vyrozumění je odlišný dle způsobu ukončení pracovního poměru (Werner, 2001).

Organizaci přednostně zajímají takové formy ukončení pracovního poměru, kdy odchod iniciuje pracovník. Zkoumání jednotlivých příčin odchodů pracovníků může poskytnout velmi důležité podklady pro zlepšování pracovních podmínek, stylu řízení, mezilidských vztahů, péče o pracovníky aj. (Koubek, 2006).

Zaměstnavatel je povinen při skončení pracovního poměru vydat zaměstnanci potvrzení o zaměstnání a uvést v něm skutečnosti stanovené prováděcím právním předpisem (dle § 60 Zákoníku práce) a další písemnosti týkající se osobních údajů o zaměstnanci (Werner, 2001).

2.4.6 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků (Koubek, 2001).

Problematika odměňování vyplývá především z obecně závazných právních předpisů, nicméně v jejich rámci mají zaměstnavatelé možnosti mzdový systém podniku významně diferencovat a přizpůsobit konkrétním podmínkám svého podniku (Horalíková, 2004).

Základem systému odměňování je ohodnocení vykonávané práce. Ohodnocení vykonávané práce slouží v první řadě ke stanovení relací mezi jednotlivými vykonávanými činnostmi s ohledem na jejich věcný obsah a náročnost jejich realizace pracovníkem (Werner, 2001).

System odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. System také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2002).

Ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, vyplývá nárok zaměstnance na mzdu, plat nebo odměnu z dohody. Mzda pracovníkovi náleží nejméně ve výši a za podmínek stanovených tímto zákonem (Zákoník práce).

2.4.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem (Koubek, 2001).

Vzdělávání je mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurenceschopnosti organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec (Bělohávek, 2001).

Význam vzdělávání a rozvoje pro organizace nemůže být nikdy dostatečně doceněn. Získávání a výběr mohou sice přivést do podniku dobré pracovníky, ale ti potřebují orientaci a neustálé vzdělávání a rozvoj proto, aby byly uspokojovány jejich potřeby a současně aby bylo možné dosahovat vytyčených cílů organizace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Hlavním cílem vzdělávacích aktivit v podniku je zvýšení výkonnosti, a to jak jednotlivce, tak i oddělení a celého podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

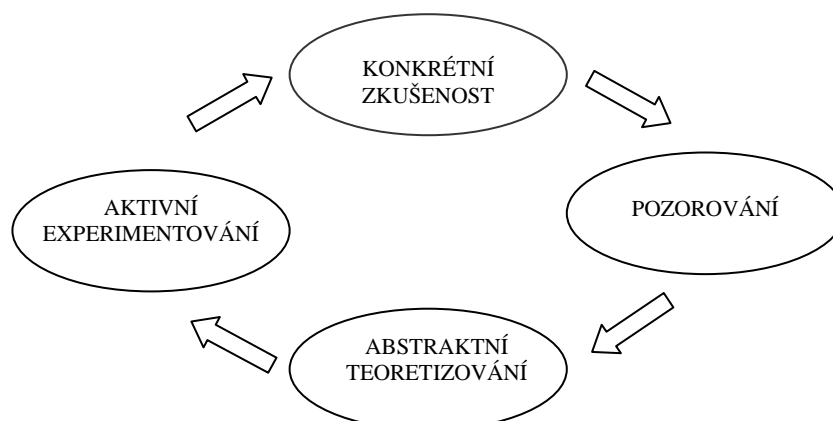
Učení ze zkušenosti

David Kolb in Bělohlávek (2001) zkoumal vzdělávací proces dospělých lidí, postavený na zobecňování znalostí z reality, a stanovil čtyři fáze osvojování poznatků:

1. **Zkušenost** – člověk prožije nějakou konkrétní situaci (havárie výrobního systému, neúspěch reklamní kampaně).
2. **Hodnocení** – člověk zkušenost vyhodnocuje a přemýšlí o tom, co se stalo a proč se to stalo.
3. **Závěr** – na základě předcházejících stádií si člověk tvoří vlastní teorii, posiluje nebo mění stávající teorii (ručení možné příčiny havárie, nepochopení hodnot segmentu trhu).
4. **Plánování příští akce** – v důsledku vlastní zkušenosti a závěrů člověk plánuje potřebnou změnu (odstranění možné příčiny havárie, změna reklamní strategie).

Cyklus se samozřejmě může opakovat, protože ani po 4. kroku nemusela být objevena skutečná příčina havárie či skutečná slabina reklamní strategie. V každém případě však jde o učení. Kolbův cyklus názorně ukazuje Obrázek 1.

Obrázek 1: Učení ze zkušenosti (Kolbův cyklus)



Zdroj: Management (F. Bělohlávek, 2001)

Nejhodnotnější formou neformálního vzdělávání je týmové učení se ze zkušeností, což představuje neformálně organizované skupiny sdílející společné úkoly nebo zájmy. Členové skupiny se mohou znát jen letmo nebo spolu mohou každý den pracovat. Týmové učení se ze zkušeností vzniká tehdy, kdy intelektuální a emocionální zájmy vedou pracovníky k vzájemným diskusím nad závažnými pracovními záležitostmi (Walker a kol., 2003).

Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Pokud jde o metody vzdělávání rozlišujeme **metody vzdělávání na pracovišti**, které kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání a bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí. **Metody vzdělávání mimo pracoviště**, jsou tradičně zaměřeny na získání a používání odborných znalostí a jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, specialistů a technických profesí. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů se začínají používat také metod vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště (Dvořáková, 2007).

Rozvoj manažerů

Manažer je především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje pro organizaci jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Posláním manažerského vzdělávání je výchova kompetentnějších a výkonnějších manažerů. Manažerem je ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace (Prokopenko a kol., 1996).

2.4.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy jako předmět zájmu a smluvní úpravy mohou zahrnovat buď vztahy zaměstnance jako jednotlivce a individuálního zaměstnavatele, v tomto případě se jedná o individuální pracovní vztahy, nebo se týkají zaměstnanců či jejich skupin a jejich zaměstnavatele nebo skupiny zaměstnavatelů. V tomto případě se jedná o kolektivní pracovní vztahy, ve vyspělých zemích nazývané jako průmyslové vztahy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. U vztahů mezi spolupracovníky, popř. mezi pracovními kolektivy převažuje neformální stránka vztahů, u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo mezi odbory a zaměstnavatelem převažuje formální stránka vztahů.

Význam pracovních vztahů pro personální práci je mimořádný. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesebejistě předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením a dalších negativních a kontraproduktivních jevů častější než v organizacích se zdravými a uspořádanými pracovními vztahy (Koubek, 2001).

Pracovní vztahy se týkají širšího spektra pracovního poměru než kolektivní pracovní vztahy, které jsou obvykle považovány za záležitost vyjednávání mezi vedením podniku a odbory. Pracovní vztahy se realizují hlavně při běžném neformálním styku liniových manažerů a vedoucích týmů s pracovníky (Armstrong, 2002).

2.4.9 Péče o pracovníky

Pod pojmem péče o pracovníky rozumíme veškeré aktivity realizované v podniku a podnikem ve prospěch zaměstnanců mimo oblast přímé odměny za práci a podílu zaměstnanců na hospodářských výsledcích (Werner, 2001).

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči (Koubek, 2001).

Úroveň péče o pracovníky vypovídá o významu, jaký zaměstnavatel přikládá pracovní síle. Existují případy, kdy považuje za dostatečné, respektuje-li pracovně právní předpisy. Někteří si ovšem uvědomují, že nadstandardní podmínky zaměstnání představují účinný prostředek personálního marketingu a motivace k práci (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

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

Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými (Koubek, 2001).

2.4.10 Personální informační systém

Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím (Koubek, 2001).

Základními funkcemi počítačového personálního systému je:

- evidovat detailní osobní informace o jednotlivých pracovnících, včetně přehledu vývoje jejich dosavadní kariéry, dovedností a kvalifikace, informací o dovolených a absencích;
- evidovat detailní informace o pracovních místech pracovníka, včetně třídy, mzdy nebo platu a zaměstnaneckých výhod, pracovní doby, umístění, popisu a specifikace pracovního místa;
- zpracovávat zprávy shrnující různé stránky těchto informací.

Systémy mohou být plně integrovány s agendou odměňování, nebo s ní mohou udržovat přímé spojení. Některé systémy jsou zcela oddělené. Může se používat jeden komplexní soubor softwaru pro všechny aplikace, nebo lze používat specializovaný software pro každou funkci (Armstrong, 2002).

3 METODIKA PRÁCE

Cílem této diplomové práce je charakteristika a zhodnocení řízení lidských zdrojů, posouzení jednotlivých personálních činností a navržení rámcových změn pro zlepšení činností v řízení lidských zdrojů a konkurenční schopnosti podniku.

Prvním krokem k vypracování této práce bylo studium odborné literatury a souvisejících zdrojů, které byly využity při zpracování literárního přehledu. Všechny zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Literární přehled obsahuje základní informace o řízení lidských zdrojů, personálním útvaru a jednotlivých personálních činnostech. V tomto přehledu jsou uvedeny personální činnosti, kterými se autoři odborné literatury zabývají nejčastěji a považují je za nejdůležitější. Pozornost je tedy věnována vytváření a analýze pracovního místa, personálnímu plánování, získávání, výběru a přijímání pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru. Dále je popsáno hodnocení a odměňování pracovníků a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Uvedena je zde také problematika pracovních vztahů a péče o pracovníky. Závěrem je zmíněn personální informační systém.

V praktické části této práce je představena přední firma v oboru dopravního stavitelství v ČR – Eurovia CS, a.s. V této společnosti byl charakterizován historický vývoj, zaměření a integrovaný systém managementu. Zdrojem informací byly internetové stránky společnosti a organizační řád.

Analýza řízení lidských zdrojů v uvedené společnosti byla provedena na základě informací získaných z rozhovorů s vedoucím personálního úseku a pracovníkem útvaru vzdělávání, z interních zdrojů společnosti a výročních zpráv umístěných na webových stránkách společnosti. Dále byla využita data získaná z průzkumu, který byl realizován prostřednictvím písemného dotazování. K získání dalších potřebných souvislostí bylo využito pozorování.

Interní informace byly získány z těchto zdrojů:

- platné vnitřní předpisy,
- platné metodiky týkající se rozvoje a péče o zaměstnance,
- organizační struktura společnosti,
- kolektivní smlouva,
- intranet společnosti.

3.1 Technika sběru dat

Písemné dotazování

Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu. Písemné dotazování se využívá zejména při sběru choulostivých údajů, kdy přítomnost tazatele může negativně ovlivnit pravdivost odpovědí. Respondent dostává dotazník v písemné formě a sám rozhoduje, zda a kdy jej vyplní. Výhodou tohoto dotazování je možnost shromáždit v relativně krátkém čase velký objem informací od širokého vzorku respondentů, malá náročnost z hlediska personálních a materiálních požadavků. Nevýhodou bývá nízká návratnost dotazníků nebo rozdílné pochopení smyslu otázek všemi respondenty (upraveno dle Barták, 2007; Kotler, 2006; Kozel, 2006).

Průzkum byl realizován v jedné z devatenácti dceřiných společností společnosti Eurovia CS, a.s. Pro toto šetření byla zvolena servisní společnost Eurovia Services, s.r.o., kde byl vybrán dostatečný vzorek respondentů, který činí 70 % všech zaměstnanců této společnosti tj. 113 respondentů. Těmto respondentům byly rozdány dotazníky v době od 1. do 5. února 2010. Dotazník, na který respondenti odpovídali, je součástí této práce jako Příloha 1.

Dotazník tvoří 19 otázek. První otázka obsahuje identifikační údaje, pomocí nichž lze snadno rozřadit respondenty podle pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. Další otázky se týkají pracovního místa, podmínky jeho získání, ohodnocení a spokojenosti s tímto

místem. V druhé polovině dotazníku se vyskytují převážně otázky zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v této společnosti.

Nestandardizovaný rozhovor

Nestandardizované rozhovory umožňují získat informace o skutečných problémech a jejich příčinách, které by dotazovaný písemně zřejmě neuvedl. Na výsledcích rozhovoru se podílí zainteresovanost dotazovaného na určování priorit.

Rozhovory probíhaly vždy náhodně bez předem připravených otázek. Cílem rozhovorů bylo odstranění nejasností a upřesnění potřebných informací týkajících se dané problematiky. Rozhovor s vedoucím personálního útvaru směřoval především k představení informačního systému využívaného společností, objasnění náboru a výběru zaměstnanců, personálního plánování a hodnocení zaměstnanců. Rozhovor s pracovníkem útvaru vzdělávání objasnil především plánované změny v oblasti vzdělávání pracovníků.

Pozorování

Pozorování spočívá v záměrném, cílevědomém a plánovitém sledování smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval (Hesková, 2003).

Metoda vlastního pozorování přinesla další souvislosti a povědomí např. o pracovní morálce a vztazích na pracovišti. Tyto skutečnosti přispěly k celkovému hodnocení společnosti v závěru této práce.

3.2 Zpracování dat

Údaje získané z dotazníkového šetření byly zpracovány do tabulek pomocí softwaru Microsoft Office Excel. Tabulky jsou součástí této práce jako Příloha 2. Pro větší přehlednost a srozumitelnost jsou data v této práci znázorněna pouze graficky. Grafická znázornění jsou vyjádřena v procentech zastoupení jednotlivých odpovědí. Každá

otázka byla vyhodnocena samostatně. Skutečnosti, které z dotazníkového šetření vyplývají, jsou popsány v následující diskusi.

Dále byl zhodnocen systém personálních činností, při kterém byly zohledněny názory zaměstnanců vyplývající z dotazníkového šetření. Závěrem byly stanoveny návrhy změn, které mohou přispět k zefektivnění činností personální práce.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Obecné údaje o společnosti

Obchodní firma: EUROVIA CS, a.s.

Sídlo: Praha 1, Národní 10, PSČ 113 19

Právní forma: Akciová společnost, česká právnická osoba zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze v oddílu B., vložce 1561

Hlavní předmět podnikání: Provádění dopravních a inženýrských staveb

4.1 Historický vývoj

Oficiální založení a vznik podniku Stavby silnic a železnic (dále jen SSŽ) je datováno v roce 1952. Po znárodnění, v únoru 1948, byla řada stavebních firem začleněna do národního podniku Československé stavební závody (ČsSZ). Dne 29. října 1951 se z jeho částí stává firma Dopravní stavby Havlíčkův Brod, národní podnik, která je již přímým předchůdcem SSŽ. Národní podnik Stavby silnic a železnic, se sídlem v Praze, byl tak založen 1. března 1952. Během následujících let SSŽ tvořily jednotlivé závody po celé zemi. Za své hlavní sídlo si v roce 1958 vybraly palác Dunaj na Národní třídě v Praze, kde sídlí dodnes.

V prvopočátcích SSŽ realizují hlavně pozemní stavby. Od poloviny 50. let se ale mění specializace podniku a začínají jasně dominovat stavby dopravní infrastruktury, které jsou i dnes hlavní aktivitou společnosti.

Obrovský zlom přichází v polovině 70. let, kdy se SSŽ účastní přípravy realizace, v té době nejprestižnější stavby u nás, mostu přes Nuselské údolí. Tato stavba také získala později titul „Stavba 20. století“. Ve stejné době byly zahájeny i dlouho očekávané práce na výstavbě dálnice D1 z Prahy do Brna.

V 70. a 80. letech se SSŽ výrazně angažují také v zahraničí – podílejí se na výstavbě rafinérie v Homsu v Sýrii, mostů v egyptské Benze a Gize a vodojemů v Kuvajtu. SSŽ také velmi rychle reagovaly na pokrokové inovace okolních zemí, které záhy zaváděly. V lednu 1974 vzniká další pražský závod SSŽ se specializací na výstavbu montovaných mostů a montovaných segmentů. V roce 1978 zahajují SSŽ stavbu největšího mostního díla v Praze – Barrandovského mostu.

Devadesátá léta jsou pak ve znamení obrovského rozvoje silniční dopravy. SSŽ pracovaly na výstavbách řady úseků dálnic, městských okruhů a železnic.

SSŽ realizuje v letech 2000-2004 opravu dlažby nádvoří Pražského hradu, modernizují prestižní fotbalový stadion Sparty Praha na Letné, rekonstruují skokanské můstky na Ještědu a staví novou lanovku na Černý Vrch pod Ještědem.

Od roku 2006 vlastní francouzská společnost Eurovia 100 % akcií SSŽ. Eurovia působí v šestnácti zemích světa a je součástí světového koncernu VINCI. Založením společnosti Eurovia Services, s.r.o., přebírají Stavby silnic a železnic řídicí funkci filiálek ve střední Evropě.

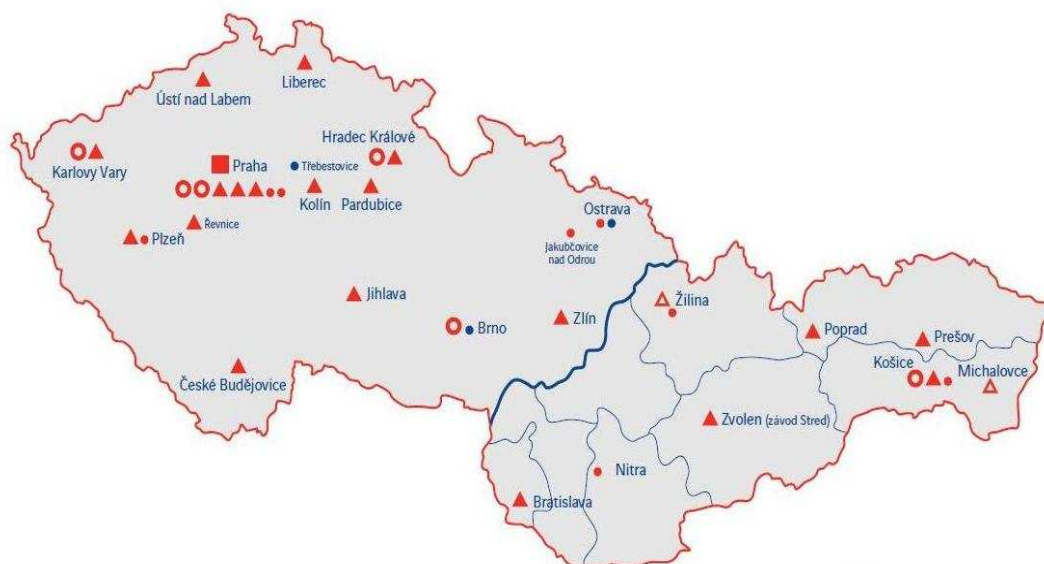
Od roku 2007 zahajuje servisní společnost Eurovia Services, s.r.o. svou činnost. Předmětem činnosti nové servisní společnosti se stávají všechny služby zabezpečované stávajícím ředitelstvím společnosti SSŽ, vyjma obchodní činnosti a řídicích činností na regionální úrovni (tzv. oblasti). Jedná se především o finanční, personální a technické činnosti a činnosti spojené s problematikou investic a informatiky.

V roce 2008 dochází ke spojení SSŽ se slovenskými společnostmi Eurovia – Cesty a Eurovia – Kameňolomy. Rozšířením působnosti na východ společnost částečně vyřešila tradiční problém oboru – nedostatek surovin. Pod současným názvem Eurovia CS, a.s. vystupuje společnost od roku 2009.

4.2 Zaměření

Společnost Eurovia CS, a.s. patří k nejvýznamnějším stavebním firmám v České republice a je jedničkou v oblasti dopravního stavitelství. Staví na svých bohatých zkušenostech, špičkovém technologickém zázemí a výkonnosti dvaceti regionálních závodů a devatenácti dceřiných společností působících na území České a Slovenské republiky. Díky celorepublikovému pokrytí může společnost Eurovia CS, a.s. obsáhnout práce pro velké množství zadavatelů najednou, ať už se jedná o veřejný či soukromý sektor.

Obrázek 2: Mapa působnosti v ČR a na Slovensku



Zdroj: Intranet společnosti

Společnost patří v oboru mezi špičku v České republice. Měřeno tržbami, patří dlouhodobě mezi pěti největších, přestože se nesnaží stavět úplně vše, ale specializuje se především na stavbu silnic, železnic, mostů, rekonstrukci dlažeb a výstavbu sportovišť.

Silniční stavby

Rozsáhlé činnosti společnosti dominuje výstavba a modernizace silniční a dálniční sítě v České republice. Práce na těchto komunikacích činí 60 % celkového objemu prací společnosti Eurovia CS, a.s. Z mnoha dálničních a silničních staveb, za kterými Eurovia CS stojí, se společnost mimo jiné zasloužila o dálniční spojení Prahy s německými hranicemi. Zaměřuje se také ale na stavby a rekonstrukce místních a městských komunikací.

Železniční stavby

Další významný prvek ve výrobním programu Eurovia CS, a.s. tvoří železniční stavby. Výstavba a rekonstrukce kolejových tratí se netýká jen meziměstských spojů, ale také tramvajových linek nebo modernizace vlakových nádraží. Společnost se podílí na výstavbě a optimalizaci hlavních železničních koridorů vedoucích napříč Českou republikou. Kromě úprav samotných tratí jde také o sanace spodních staveb železnic, bezbariérové přístupy či podchody.

Mostní stavby

Eurovia CS, a.s. je podepsána pod realizací Stavby 20. století v České republice – Nuselským mostem v Praze. Výstavba a rekonstrukce mostů jsou nedílnou součástí portfolia činnosti, které společnost může svým zákazníkům nabídnout. Předností jsou široké možnosti řešení přemostění, technologických postupů i vizuálního sladění s okolní scénérií. Mosty společnosti lze nalézt nejen u nás, ale také v sousedním Německu.

Sportovní stavby

Širokou paletu činností doplňují stavby, které slouží k různým účelům a mívají i specifické postupy výstavby. Jde například o sportovní stavby a stavby a rekonstrukce řady sportovních areálů a sportovišť. Na jedné straně zvládá společnost rekonstruovat stadiony a budovat tréninková centra pro prvoligové kluby, na straně druhé umí pro města postavit dětská hřiště či sportoviště pro mládež.

Památková centra

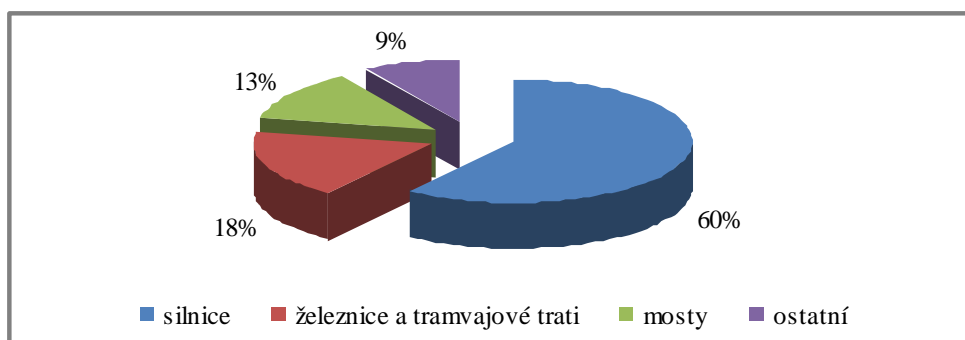
Jednou z předností společnosti je schopnost provádět rekonstrukce městských komunikací, včetně historických center. Jde o velmi citlivé zásahy do urbanistického pojetí městských částí, které je nutné provádět s ohledem na historii a celkové vyznění daného prostoru. Pracovníci společnosti stojí například podepsaní pod opravou historického dláždění Pražského hradu, kompletní rekonstrukcí náměstí v historickém centru Jindřichova Hradce či v Jablonci nad Nisou.

Speciální stavby a další služby

Důležitý segment v činnostech Eurovia CS tvoří speciální stavby, jde především o výstavbu kanalizačních a vodovodních sítí, čistíren odpadních vod a čerpacích stanic pohonných hmot, ekologické zabezpečení skládek, ale také vlastní výrobu a instalaci protihlukových stěn. Pro zájemce z řad místních samospráv může být zajímavé využít služby společnosti také v oblasti zimní údržby komunikací.

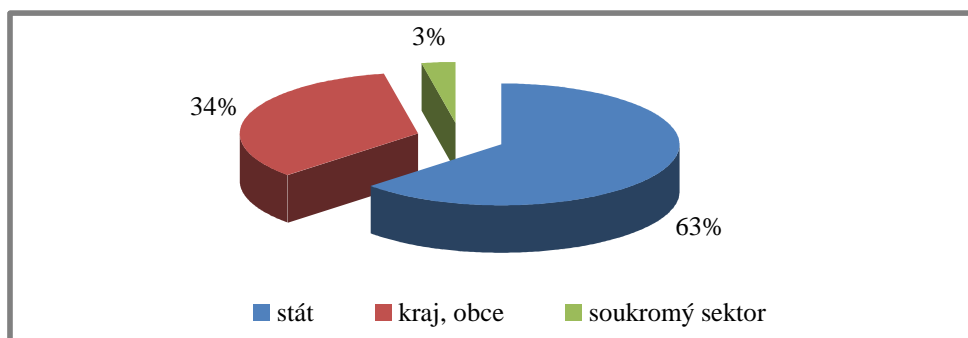
Strukturu hlavních stavebních prací prováděných společnostmi Eurovia CS, a.s. v roce 2008 názorně ukazují obrázky 3 a 4.

Obrázek 3: Struktura hlavních stavebních prací v roce 2008, dle oborů (v %)



Zdroj: Eurovia CS, a.s. - vlastní úprava

Obrázek 4: Struktura hlavních stavebních prací v roce 2008, dle odběratelů (v %)



Zdroj: Eurovia CS, a.s.- vlastní úprava

4.3 Integrovaný systém managementu

Společnost Eurovia CS, a.s., je držitelem certifikátu systému managementu jakosti podle normy **ČSN EN ISO 9001**, systému enviromentálního managementu podle normy **ČSN EN ISO 14001** a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy **ČSN OHSAS 18001**.

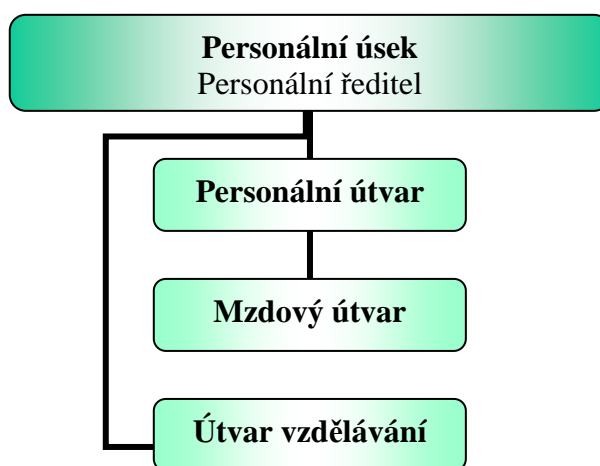
Uvedené systémy jsou součástí integrovaného systému managementu, zahrnujícího všechny řídicí, výkonné a obslužné procesy společnosti. Integrovaný systém managementu společnosti, zavedený v souladu s jednotným modelem systému managementu mezinárodní skupiny EUROVIA, umožňuje efektivní řízení procesů a činností se zaměřením na trvalé dosahování vysoké jakosti staveb a stavebních výrobků, na ekonomickou prosperitu a celkový rozvoj společnosti při minimalizaci dopadů stavebních a výrobních činností na životní prostředí a při zajištění bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí na všech pracovištích.

5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Personální úsek

Personální politiku společnosti Eurovia CS, a.s. zajišťuje servisní společnost Eurovia Services, s.r.o. Personální úsek tvoří personální a mzdový útvar a dále útvar vzdělávání. Činnost tohoto úseku zajišťuje celkem 7 zaměstnanců.

Obrázek 5: Členění personálního úseku



Zdroj: Vlastní zpracování - dle organizačního řádu Eurovia CS, a.s.

Personální ředitel

Personální ředitel metodicky řídí odborné zaměstnance na jednotlivých závodech a dceřiných společnostech (mzdové účetní a personalisté), kteří organizačně spadají pod ředitele závodu nebo dceřiné společnosti, tak, aby přístup k problematickým oblastem byl konzistentní napříč celou společností. Se všemi metodickými změnami je personální ředitel povinen seznámit generálního ředitele, ředitele oblastí, ředitele závodů a dceřiných společností.

Personální útvar

Personální útvar zajišťuje:

- mzdovou agendu a metodické vedení mzdových účetních na závodech a dceřiných společnostech,
- personalistiku a metodické vedení personalistů na závodech a dceřiných společnostech,
- funkčnost a správu aplikací spojených s výpočtem mezd a personalistikou,
- další činnosti:
 - tvorbu a úpravy personální a sociální politiky;
 - administraci benefitů zaměstnanců, zejména v oblasti kapitálového a životního pojištění, penzijního připojištění a mimořádného odškodnění pracovních úrazů v rámci společnosti;
 - návrhy a úpravy v oblasti mzdové politiky;
 - administraci a personální činnost;
 - vzdělávání zaměstnanců společnosti pověřených výkonem práce personalistiky v oblasti pracovního práva včetně jeho výkladů a včetně zpracování vzorů smluv a podání;
 - přípravu kolektivních smluv a vedení kolektivních vyjednávání;
 - smlouvy se závodním lékařem – preventivní lékařskou péči;
 - správu archivu bývalých zaměstnanců (potvrzování dob zaměstnání).

Mzdový útvar

Mzdový útvar zajišťuje:

- administraci a zpracování mezd,
- svodné místo pro řešení uzlu personalistiky a mezd do systému SAP,
- finanční odvody a komunikaci se zdravotními pojišťovnami, Správou sociálního zabezpečení a daňovými úřady, úřady práce, Policie ČR a soudy.

Útvar vzdělávání

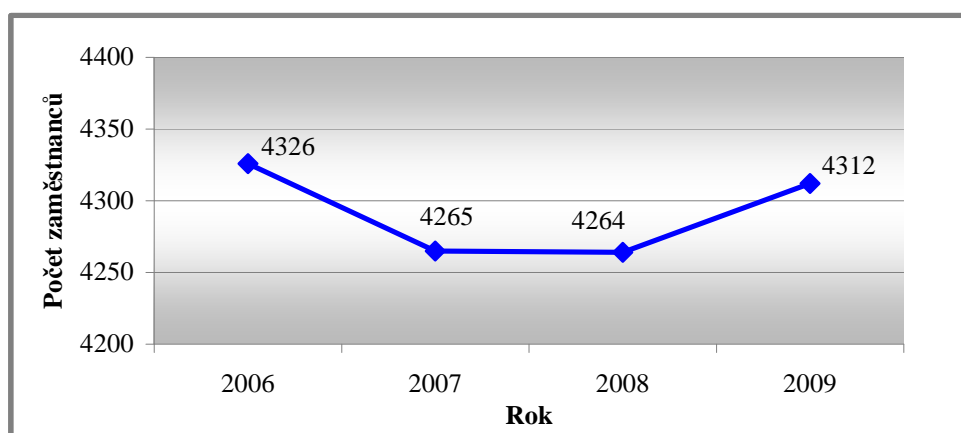
Útvar vzdělávání zajišťuje:

- vzdělávání zaměstnanců,
- administraci a návrhy vzdělávání zaměstnanců,
- soustředování a poskytování informací o volných místech zájemcům o zaměstnání ve společnosti.

5.2 Počet zaměstnanců ve společnosti Eurovia CS, a.s.

V letech 2006 – 2009 se průměrný evidenční počet zaměstnanců výrazně nezměnil. V obrázku 6 jsou patrné, vzhledem k počtu zaměstnanců, jen drobné výkyvy způsobené rozdílným množstvím a velikostí zakázek, které společnost přijímá k realizaci. Ke dni 1. 4. 2010 eviduje společnost 4320 zaměstnanců.

Obrázek 6: Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2006 - 2009

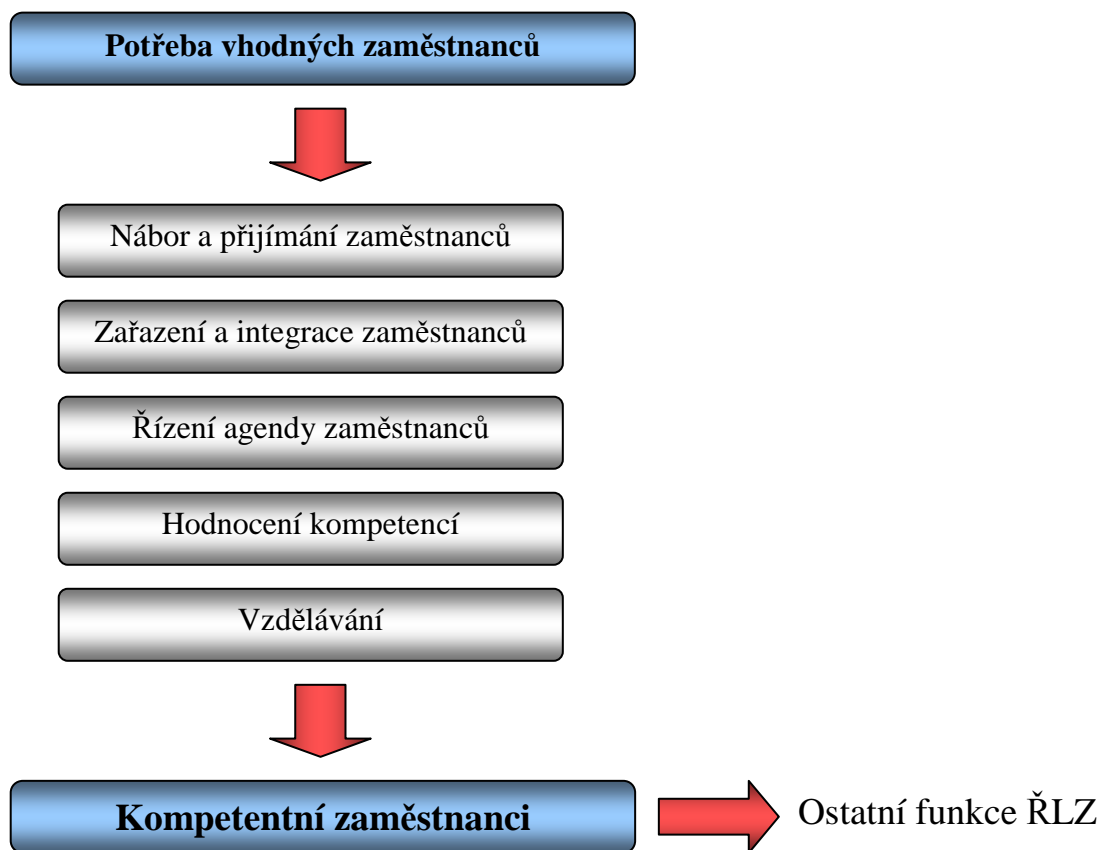


Zdroj: Vlastní šetření

5.3 Systém managementu lidských zdrojů

Systém managementu lidských zdrojů probíhá ve společnosti Eurovia CS podle následujícího obrázku.

Obrázek 7: Systém personálního řízení



Zdroj: Intranet společnosti

Účelem tohoto procesu je disponovat vhodnými a kompetentními zaměstnanci, schopnými plnit požadavky zastávané funkce a profesně se rozvíjet. Celý proces rozšiřují další funkce řízení lidských zdrojů – odměňování a hodnocení pracovníků, péče o zaměstnance, ukončování pracovního poměru, personální informační systém.

5.3.1 Realizace procesu

Proces managementu lidských zdrojů ve společnosti Eurovia CS, a.s. začíná analýzou pracovního místa. Analýzu provádí vždy vedoucí úseku nebo organizační jednotky. Výsledkem analýzy je zpracování charakteristiky a popisu pracovního místa. Pracovní místa jsou následně obsazována na základě personálního plánování, kdy je prostřednictvím prognóz stanovena potřeba doplnění zaměstnanců.

5.3.1.1 Nábor a přijímání zaměstnanců

V případě potřeby doplnění zaměstnanců uplatňují organizační jednotky (závody a dceřiné společnosti) přednostně interní převody zaměstnanců z jiných organizačních jednotek. Jednotlivé organizační jednotky si sami identifikují potřeby zaměstnanců.

K zajištění těchto potřeb se vyhledávání kandidátů a nábor provádí v tomto pořadí:

- výběr mezi stávajícími zaměstnanci,
- výběr mezi stážisty a praktikanty,
- posouzení došlých nabídek kandidátů,
- z odpovědí na inzerát.

Předběžný nábor

Předběžný nábor je realizován prostřednictvím stáže, která je nabízena především studentům vykonávajících praxi v technických oborech a oborech stavitelství. Společnost záměrně udržuje dlouhodobé vztahy s odborně zaměřenými školami, umožňuje studentům využít získaných znalostí ke zpracování svých diplomových a bakalářských prací, podporuje studentské soutěže.

Společnost studentům nabízí nejen stáže, ale také školní praxe nebo sezónní práce, ve kterých lze prakticky uplatnit studiem získaných teoretických znalostí. Společnost pečlivě vybírá z kandidátních přihlášek budoucích stážistů a po následném přijetí sleduje průběh stáže a hodnotí odborný rozvoj jednotlivých studentů.

Nábor

Nábor organizuje personální útvar. Požadavky na přijetí nových zaměstnanců konzultuje navrhovatel s příslušným vedoucím zaměstnancem, v jehož pravomoci je rozhodnout o povolení náboru.

Na počátku stojí identifikace potřeb v závislosti na krátkodobém a střednědobém vývoji činnosti, prognózách odchodů do důchodu a přechodů na jiná místa a v neposlední řadě schopnostech, zkušenostech a dovednostech zaměstnanců.

Dalším krokem je vyhledávání interních kandidátů. Nabízená místa jsou publikována na intranetu, na nástěnkách v jednotlivých závodech a internetu. V tomto procesu nejsou opomíjena ani přání územní mobility projevená v rámci pohovorů.

Vyhledávání kandidátů případně rozšiřují:

- došlé kandidatury,
- inzeráty na internetu,
- návrhy zprostředkované náborovou agenturou,
- náborová základna utvořená ze stážistů.

Součástí vyhledávání zaměstnanců pro společnost Eurovia CS je spolupráce s náborovou agenturou, která filtruje množství potenciálních uchazečů a doporučí společnosti pouze ty, kteří splňují podmínky stanovené pro konkrétní pracovní místo. O požadavcích na jednotlivá pracovní místa a termínech jejich obsazení informuje personální ředitelka náborovou agenturu s dostatečným předstihem. Ukázka inzerátu, uveřejněného na internetových stránkách společnosti, je uvedena v obrázku 8.

Inzeráty s nabídkou práce jsou zveřejněny:

- na webových stránkách společnosti v sekci kariéra (www.eurovia.cz),
- na úřadu práce,
- na webových stránkách Francouzsko-české obchodní komory (www.ccf-t-fcok.cz)
- v internetovém katalogu pracovních příležitostí (www.ikariera.cz)

Obrázek 8: Ukázka inzerátu s nabídkou práce

Pro **EUROVIA Services, s. r. o.**, člena Skupiny **EUROVIA CS, a. s.**, přední firmu v oboru dopravního stavitelství v ČR a člena celosvětové skupiny **VINCI**

přijmeme **1. 5. 2010**

asistenta/asistentku sekretariátu personální ředitelky a vedoucího IT - zástup za mateřskou dovolenou

Pozice je začleněna v úseku vedení společnosti, jedná se o sdílený sekretariát personální ředitelky a vedoucího útvaru IT. Pozice je vhodná i pro čerstvé absolventy, muže i ženy. Pracoviště v Praze.

Hlavní zodpovědnosti:

- spolupráce s mateřským koncernem, pravidelná příležitost k aktivnímu použití francouzštiny (stážisté z Francie) a angličtiny – překlady, tlumočení,
- koordinace týdenních plánů akcí včetně přípravy a vyúčtování pracovních cest,
- účast na propagačních akcích na školách a na přijímacích pohovorech,
- tvorba prezentací a dokumentace IMS, např. vývojové diagramy k procedurám,
- aktualizace informací na intranetu, spolupráce s tiskovou mluvčí,
- spolupráce s recepcí a podatelnou při evidenci pošty,
- příprava porad a výjezdních zasedání včetně občerstvení, zápisů z porad,
- vzájemná zastupitelnost s asistentkami jiných odborných ředitelů.

Požadujeme:

- SŠ, VOŠ nebo VŠ, zájem o řízení lidských zdrojů (zejména o výběr a přijímání zaměstnanců) a o IT velkou výhodou,
- nadprůměrné uživatelské dovednosti při práci na PC, především Excel včetně grafů, PowerPoint, Outlook, internet, výhodou SAP/R3,
- FJ slovem i písmem včetně ochoty rychle vstříbat odbornou terminologii,
- AJ na střední komunikační úrovni výhodou,
- nadprůměrné komunikační dovednosti, pečlivost a vytrvalost,
- praktické organizační dovednosti, schopnost rychlého jednání,
- odolnost vůči stresu, samostatnost a urputnost při plnění úkolů,
- řídičský průkaz skupiny B, alespoň dvouletá praktická řídičská zkušenost.

Nabízíme:

- pracovní smlouvu na dobu určitou – zástup za mateřskou dovolenou
- základní měsíční mzdu dle znalostí, zkušeností a jazykové vybavenosti v rozpětí 20.000 – 30.000 Kč, pro absolventa bez praxe 20.000 Kč
- nenárokovou roční odměnu ve výši dvojnásobku až čtyřnásobku základní měsíční mzdy v závislosti na hospodářském výsledku společnosti a plnění osobních cílů
- příspěvek na stravování
- 5 týdnů dovolené na zotavenou
- další vzdělávání včetně jazykových kursů

Strukturovaný životopis v ČJ, FJ a AJ zasílejte na e-mail:

Zdroj: Eurovia CS, a.s.

Následuje předběžný výběr kandidátů, pohovor, přezkušování a vlastní výběr kandidátů. Personalisté odpovídají na všechny přihlášky uchazečů. Konečnou fází procesu je rozhodnutí o přijetí do zaměstnání. Všechna výběrová kritéria a podklady o průběhu výběrového řízení jsou archivována.

Přijímání zaměstnanců

Přijetí nového zaměstnance začíná vyřízením formalit, sepsáním pracovní smlouvy a kvalifikací uchazeče. Pracovní smlouva je uzavřena oprávněným vedoucím zaměstnancem před převzetím funkce novým držitelem podle udělených pravomocí v souladu s legislativou. Popisy pravomocí dále uvádí organizační řád.

Kvalifikace zaměstnance je posuzována vzhledem k požadavkům na příslušné pracovní místo. Základní požadavky na kvalifikaci jsou uvedeny v kvalifikačním katalogu. Další požadavky na kvalifikaci uchazečů jsou stanoveny v rámci náboru podle aktuálních potřeb, zpravidla ve specifikaci pracovního místa.

5.3.1.2 Zařazení a integrace zaměstnanců

Každý nový zaměstnanec musí mít při nástupu do funkce celkovou představu o organizační jednotce, která jej přijímá a to jak o prováděných činnostech, tak o osobách, s nimiž přijde do kontaktu.

Činnosti spojené s přijetím nového zaměstnance do pracovního poměru řídí personální útvar v souladu s interními předpisy. Personální útvar zajišťuje:

- administrativní náležitosti přijetí do pracovního poměru,
- absolvování vstupní prohlídky zdravotní způsobilosti pro výkon příslušné profese,
- vstupní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany,
- vstupní školení o ochraně životního prostředí,
- vstupní školení o užívání výpočetní techniky a ochraně dat,
- úvodní informace o systému managementu.

Proces integrace začíná představením nového zaměstnance nadřízenému a pracovnímu týmu. Zaměstnanci je předána dokumentace včetně výčtu odpovědností a pravomocí a dále jsou vyřízeny ostatní formality např. záznam o zdravotní prohlídce. Vedoucí pracovník prezentuje novému zaměstnanci plán zácvičku, vystaví potřebná pověření a oprávnění a předá osobní ochranné pracovní prostředky. Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci probíhá přímo na pracovišti, pracovním stanovišti. Probíhá také realizace odborného zácvičku a poskytnutí podpory na pracovišti v průběhu zácvičku tzv. mentoring. Zhodnocení integračního procesu provádí nadřízený zaměstnanec.

5.3.1.3 Řízení agendy zaměstnanců

Řízení agendy zaměstnanců se provádí podle platných vnitřních předpisů a metodik společnosti. Tato část personálního řízení zajišťuje:

- řízení mezd,
- administrativní správu agendy zaměstnanců obsahující:
 - daňová a sociální prohlášení,
 - správu osobních spisů,
 - uzavření osobních spisů,
 - formality související s rozvázáním pracovního poměru, odchodem na mateřskou a rodičovskou dovolenou,
- sociální, zdravotní a penzijní pojištění,
- pracovní cesty,
- hmotné odpovědnosti,
- odškodňování zaměstnanců,
- investiční programy,
- motivační programy.

Změny a ukončení pracovního poměru se řídí pracovním řádem, za podmínek uvedených v zákoníku práce. Osobní údaje zaměstnanců a záznamy o účasti na vzdělávacích akcích jsou uloženy v příslušné personálním útvaru, který na jejich základě aktualizuje data v personálním software.

5.3.1.4 Hodnocení kompetencí

Řídící zaměstnanci vedou individuální pohovory o kariérním postupu nebo o zvýšení odbornosti. Dochází k hodnocení nabytých znalostí a dovedností a jejich praktické využití. Dále se sleduje a vyhodnocuje postupné plnění plánu vzdělávání.

Individuální pohovory dále umožňují definovat cíle a prostředky k jejich dosažení, poskytují zhodnocení schopností a vykonávaných činností a vyjadřují potřeby a možnosti vývoje nebo mobility.

O schválených změnách v případě kariérního růstu, navýšení mzdy nebo přiznání odměn informuje zaměstnance nadřízený vedoucí zaměstnanec.

Za účelem plánování osobního růstu zaměstnance, rozšiřování jeho kvalifikace a celkového působení u společnosti, jsou zaměstnanci hodnoceni a to v průběhu zácviku, před koncem zkušební doby, při ukončení zácviku a dále pak v pravidelných intervalech.

5.3.1.5 Vzdělávání

Vzdělávací akce jsou prováděny s cílem umožnit společnosti připravit zaměstnance na úspěšné plnění svěřených úkolů, nabídnout zaměstnancům možnosti zdokonalení znalostí, dovedností a postojů a působit na vytváření návyků soustavného odborného růstu.

Na počátku procesu vzdělávání zaměstnanců stojí návrh plánu vzdělávání. Návrh plánu je sestaven na základě pohovorů a na základě situace v oblasti povinných školení. Plán vzdělávání i přidělený rozpočet na realizaci všech plánovaných vzdělávacích akcí schvaluje ředitel společnosti. V závislosti na rozpočtu disponibilních prostředků dochází k posouzení priorit v oblasti vzdělávání. Následuje výběr nejvhodnějších vzdělávacích akcí a dostupných metod vzdělávání.

Příslušní vedoucí pracovníci sdělují svým zaměstnancům, na které vzdělávací akce byli přihlášení a definují cíle těchto akcí. Vzdělávací akce jsou realizovány externí nebo interní formou, popř. samostudiem. Zaměstnanci na jednotlivých závodech jsou školeni především v oblasti ochrany životního prostředí. Takto zaměřená školení vždy realizuje externí firma.

V současné době dochází k výstavbě vzdělávacího centra, které je ve vlastnictví společnosti Eurovia CS, a.s. Dokončení stavby je plánováno na rok 2012. Zahájením činnosti vzdělávacího centra ukončí společnost spolupráci s externími firmami, které zajišťují smluvené vzdělávací programy. Celý proces vzdělávání bude realizovat společnost Eurovia CS. V zařízení bude k dispozici celkový servis, včetně ubytování a stravování. Tímto krokem dojde v budoucnu k výrazným úsporám vysokých výdajů, které musela společnost, pro udržení vysoké úrovně kvalifikace svých zaměstnanců, na zajištění vzdělávacích akcí každoročně vynaložit.

Systém vzdělávání tvoří:

- **vstupní a periodická školení BOZP a PO,**
 - pro organizaci vstupních a periodických školení BOZP a PO existují závazné předpisy - Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a Zajištění požární ochrany,
- **školení pro udržování a výcviky pro prohloubení odborné způsobilosti**
 - termíny platnosti osvědčení o odborné způsobilosti zaměstnanců jsou sledovány personálním útvarem,
 - školení a výcviky zajišťuje personální útvar u osob s příslušným oprávněním k činnosti,
- **výcvikové programy pro rozšíření kvalifikace** (např. nové technologie, počítačová gramotnost, pokročilé dovednosti při využívání informačních technologií, výcviky manažerských dovedností, řízení projektů, semináře týkající se změny daňové legislativy aj.)

- **výcviky integrovanému systému managementu (IMS)**
 - vstupní školení při nástupu nového THP zajišťuje personální útvar,
 - průběžné výcvikové programy a semináře jsou organizovány v závislosti na změnách v oblasti legislativních a normových požadavků, na změnách IMS a k prohloubení vlastní odpovědnosti zaměstnanců,
 - výcviky interních auditorů se řídí speciálním postupem.

Kvalifikace a rekvalifikace

Dle svých potřeb a možností pečuje Eurovia CS o zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Zaměstnavatel příslušné společnosti určí okruh zaměstnanců, kterým bude určena povinnost doplnit si znalosti v daném oboru, např. při zavádění nových technologií, nových způsobů řízení a organizace práce. Náklady spojené s prohlubováním kvalifikace hradí vždy zaměstnavatel příslušné společnosti. Zaměstnanec je povinen doplnit si vzdělání, neučiní-li tak, zaměstnavatel bude hodnotit kvalifikační požadavky pro výkon povolání nebo funkce za nesplněné. Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců je podporováno odborovou organizací. K povinnostem doplnění vzdělání patří i znalost cizích jazyků u vybraných funkcí, autorizační zkouška podle zákona 360/1992 Sb., o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě apod.

Vzdělávací akce jsou organizovány podle plánu vzdělávání a operativních rozhodnutí vedoucích úseků a útvarů.

Personální útvary organizují hodnocení efektivity poskytnutého vzdělávání. Absolvované vzdělávací akce hodnotí účastníci na samostatném formuláři.

5.3.1.6 Odměňování zaměstnanců

Pravidla odměňování zaměstnanců jsou stanoveny ve vnitřním předpisu společnosti Eurovia CS, a.s. s účinností od 1. dubna 2009. Tento vnitřní předpis byl zpracován vedoucím personálního útvaru, přezkoumán personální ředitelkou a schválen generálním ředitelem společnosti.

Společnost odměňuje zaměstnance především časovou mzdou. O zavedení jiných typů mezd rozhoduje ředitel společnosti, resp. organizační jednotky, s tím, že o tomto rozhodnutí informuje ředitele personalistiky společnosti Eurovia Services, s.r.o., a to přede dnem účinnosti uvedeného rozhodnutí.

Zaměstnanec je zařazen dle sjednaného druhu práce do příslušné funkce, nebo do příslušného povolání. V souladu se zařazením je mu stanoven podle kvalifikačního katalogu tarifní stupeň odpovídající stupni vykonávané práce. Pro určení základní mzdy zaměstnance platí mzdové tarify uvedené v tabulce 1.

Stupnice mzdových tarifů stanovuje mzdové tarify při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin. Při jiné délce stanovené týdenní pracovní doby se minimální hodinové mzdové tarify úměrně upraví. Základní mzda u zaměstnanců, s nimiž byla uzavřena smlouva o mzdě, se stanovuje rozdílně.

Smlouvu o mzdě lze uzavřít na základě rozhodnutí statutárního orgánu společnosti, resp. rozhodnutí ředitele společnosti, se zaměstnanci vykonávajícími následující funkce:

- ředitel společnosti,
- odborní ředitelé,
- ředitelé oblastí a ředitelé organizačních jednotek,
- manažeři controllingu, vedoucí technologové,
- náměstci ředitelů organizačních jednotek (závodů), hlavní stavbyvedoucí a vedoucí mechanizace a dopravy,
- další vybraní zaměstnanci.

Výše základní měsíční mzdy je stanovena ředitelem společnosti, a to po projednání statutárním orgánem. Přímí nadřízení příslušných zaměstnanců mohou řediteli společnosti výši této základní měsíční mzdy navrhnout.

Tabulka 1: Stupnice mzdových tarifů

Stanovená týdenní pracovní doba 40 hodin				
Stupeň vykonávané práce	Mzdový tarif [Kč/hodina]		Mzdový tarif [Kč/měsíc]	
	zaručené	nejvýše použitelné	zaručené	nejvýše použitelné
1	51,50	57,00	8 950	10 000
2	56,00	64,50	9 700	11 250
3	61,50	75,00	10 700	13 050
4	69,00	87,50	11 950	15 250
5	81,50	104,00	14 150	18 200
6	95,00	121,50	16 550	21 350
7	113,00	142,50	19 700	25 000
8			23 050	29 200
9			26 850	34 350
10			31 850	40 700
11			37 600	47 800
12			44 400	56 300

Zdroj: Vnitřní materiály společnosti

Příplatky

Ve společnosti Eurovia CS, a.s. se příplatky dělí na:

Příplatek za práci přesčas

- příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku
- příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku (sobota, neděle, svátek), pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.

Příplatek za noční práci

- příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve výškách (přísluší zaměstnanci, který pracuje ve výšce nad 20 m)

- příplatek ve výši 7,5 Kč za každou hodinu odpracovanou za těchto podmínek.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

- příplatek 7,5 Kč za každou hodinu práce, kterou zaměstnanec odpracuje za těchto podmínek,
- v případě souběhu 2 a více vlivů ztíženého pracovního prostředí přísluší zaměstnanci k předchozí částce dalších 5 Kč za každý souběžný vliv za každou odpracovanou hodinu za těchto podmínek.

Příplatek za práci ve svátek

- příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku, neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

- příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

Odměna za pracovní pohotovost

- odměna ve výši 15 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pohotovosti,
- odměna ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku za každou hodinu pohotovosti, jde-li o den pracovního klidu,
- minimální odměna za pracovní pohotovost činí 20,00 Kč, jde-li o den pracovního klidu 40,00 Kč za kalendářní den.

Odměny

Podmínky, za kterých budou prostředky určené na odměny rozděleny, jsou stanoveny v řádu odměn. V této společnosti jsou poskytovány následující druhy odměn:

Odměna při příležitosti významného životního a pracovního výročí

- při příležitosti dovršení 10 let celkové doby zaměstnání a při příležitosti každého dalšího násobku 5 let celkové doby zaměstnání,
- při příležitosti dovršení 50 a 60 let věku,
- tato odměna může činit nejvýše 2000 Kč, tento limit lze zvýšit až o 300 Kč za každý odpracovaný rok.

Dlouhodobá odměna

- platí u všech technickohospodářských pracovníků společnosti s výjimkou zaměstnanců s uzavřenou smlouvou o mzdě,
- výše průměrné odměny zpravidla činí za rok dvojnásobek až čtyřnásobek průměrné základní měsíční mzdy.

Odměny pro zaměstnance zařazené do povolání

- odměny pro zaměstnance zařazené do povolání (jedná se zejména o dělníky) lze poskytovat v průběhu roku v souladu s Řádem odměn vypracovaným příslušným závodem.

Mimořádná odměna

- lze ji poskytnout ve výjimečných případech, a to za splnění mimořádných a jednorázových úkolů a za mimořádně úspěšné výsledky,
- částka, která se v průběhu roku použije na odměny technickohospodářských pracovníků, nesmí (bez souhlasu ředitele společnosti) překročit 0,5 % vyplacených mzdových prostředků této kategorie zaměstnanců v příslušném kalendářním roce,
- na ředitelství ve společnosti Eurovia Services, s.r.o. může stanovit celkové částky mimořádných odměn použitelných k výplatě pouze ředitel společnosti.

Roční odměna

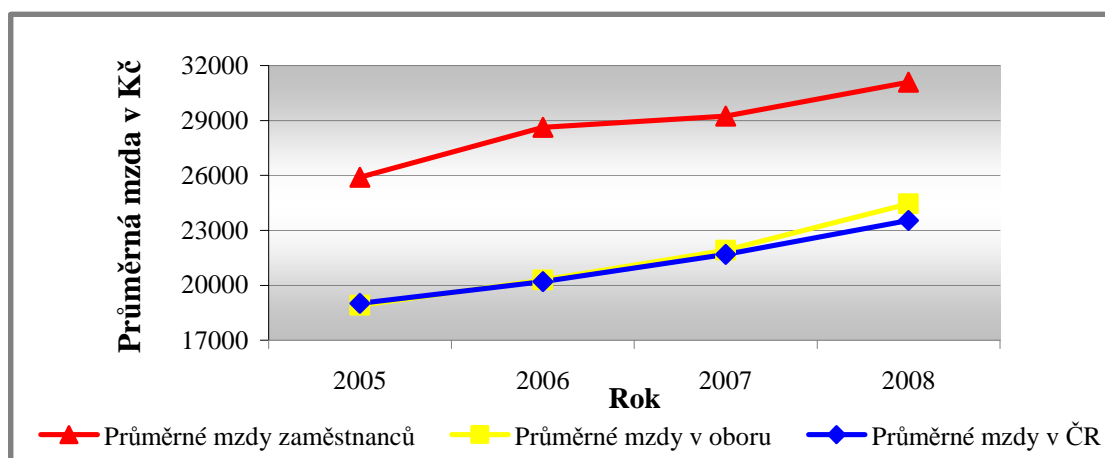
- uplatňuje se pouze u zaměstnanců s uzavřenou smlouvou o mzdě.

Zaměstnanecké benefity

Společnost poskytuje zaměstnancům tyto výhody:

- příspěvky na stravu,
- závodní stravování v budově firmy,
- odměny za léta odpracovaná ve firmě,
- odměny při odchodu do důchodu,
- týden dovolené navíc (nad rámec stanovený zákoníkem práce),
- pravidelné lékařské prohlídky,
- příspěvky na penzijní a životní pojištění.

Obrázek 9: Srovnání vývoje průměrné hrubé mzdy zaměstnanců společnosti, průměrné hrubé mzdy v ČR a průměrné hrubé mzdy v oboru stavitelství v letech 2005 - 2008



Zdroj: Vlastní šetření

Z obrázku 9 je patrné, že průměrná hrubá mzda zaměstnanců Eurovia CS vysoce převyšuje průměrnou hrubou mzdu v ČR a oboru stavitelství, stanovenou Českým statistickým úřadem. Za sledované období vzrostla průměrná mzda zaměstnanců společnosti o 5 187 Kč a průměrná mzda v ČR o 4 512 Kč. Nárůst mezd v oboru stavitelství byl 5 522 Kč. Z obrázku je zřejmé, že vývoj mezd v této společnosti má podobnou tendenci jako vývoj mezd v ČR a oboru stavitelství.

5.3.1.7 Hodnocení zaměstnanců

Postup při hodnocení zaměstnanců Eurovia CS, a.s. je určen vnitřním předpisem společnosti. Hodnotící období stanoví ředitelé jednotlivých společností a sdělí je vedoucím oddělení. Ti provádí hodnocení ve stanovém období. Zaměstnanci jsou vždy 1x ročně hodnoceni svým vedoucím pracovníkem.

Hodnocení THP

Zaměstnanci s tímto pracovním zařízením vedou rozhovor se svým vedoucím pracovníkem. Délka rozhovoru je cca 30 minut, během této doby má zaměstnanec prostor ohodnotit svoji práci a pracoviště, odůvodnit svoje jednání, sdělit vedoucímu pocity ze zadaných, splněných či nesplněných úkolů.

Vedoucí pracovník hodnotí výsledky podle předchozího hodnotícího protokolu, kde je vždy stanoven prioritní cíl a více dílčích cílů na následující rok. Na výsledku hodnocení se nejvíce podílí splnění prioritního cíle. Významnou roli v tomto procesu hrají i pracovní vztahy mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. V závěru hodnotícího pohovoru reaguje zaměstnanec na hodnocení vedoucího, je vyplněn a oběma účastníky podepsán hodnotící formulář (viz Obrázek 10), který obsahuje:

- jméno a příjmení hodnoceného,
- pracovní zařazení zaměstnance,
- datum posledního hodnocení,
- hodnocené období,
- přehled výsledků,
- hlavní kompetence a chování hodnoceného,
- celkové hodnocení dosažených výsledků,
- komentář podřízeného,
- závěrečné shrnutí nadřízeného.

Druhá část hodnotícího formuláře obsahuje plán rozvoje na příští období, který obsahuje:

- stanovené oblasti potřeby rozvoje,
- způsoby naplňování rozvoje,
- datum splnění cíle,
- definice cílů,
- způsob měření,
- priority plnění.

Hodnotící protokol se vyplňuje vždy ve dvou vyhotoveních:

- 1x - vložen do osobní karty zaměstnance,
- 1x – pro zaměstnance.

Hodnocení dělníků

Hodnocení dělníků provádí vedoucí jednotlivých pracovišť. Výstupní dokumenty nejsou vyhotovovány. Předmětem hodnocení je nejen pracovní výkon, ale také dodržování předpisů BOZP a PO.

Hodnocení managementu

Hodnocení managementu probíhá bodovým systémem stanoveným ve vnitřním předpisu. Bodové hodnocení je komplexní hodnocení práce zaměstnance za příslušný kalendářní rok vyjádřené číselnou hodnotou. Bodové hodnocení je základem pro stanovení mimořádné roční odměny vyplácené v tom kalendářním roce, ve kterém uplynou 3 roky ode dne přidělení bodů konkrétnímu zaměstnanci.

Body přiděluje generální ředitel na základě zhodnocení přínosu jednotlivých zaměstnanců na hospodaření příslušné společnosti, organizační jednotky nebo útvaru za uplynulý kalendářní rok. Přidělené body vyjadřují komplexní hodnocení každého zaměstnance z dlouhodobého hlediska. Počet přidělených bodů hodnocení je limitován rozhodnutím představenstva. Přidělení bodů každému jednotlivému vybranému zaměstnanci provádí generální ředitel písemnou formou, přičemž datum jeho podpisu je rozhodující pro určení doby zhodnocení bodů formou mimořádné roční odměny. Po přidělení bodů je stanovena hodnota 1 bodu. Hodnota každého přiděleného bodu se v každém následujícím kalendářním roce zvýší o míru inflace, vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen za příslušný předchozí kalendářní rok, vyhlášenou Českým statistickým úřadem, a to v procentech zaokrouhlených Českým statistickým úřadem na jedno desetinné místo.

Částka, kterou jsou body peněžitě zhodnoceny, se rovná výši mimořádné roční odměny za příslušný kalendářní rok. Možnost výplaty mimořádné roční odměny vzniká nejdříve po třech letech od data přidělení počtu bodů zaměstnanci. Odměnu lze však vyplatit pouze za podmínky, že statutární orgán příslušné společnosti nevysloví s výplatou nesouhlas.

Obrázek 10: Hodnotící formulář

Eurovia CS	Záznam z hodnotícího pohovoru				
	Vypracoval:	Ověřil:	Schválil:	Datum:	Označení dokumentu:
Jméno a příjmení hodnoceného:				Funkce:	
Datum posledního hodnocení:				Hodnocené období:	
PŘEHLED VÝSLEDKŮ					
Shrnutí cíle a výsledky dosažené během tohoto období hodnocení. Ohodnocení každého cíle pomocí hodnotící stupnice.					
Cíl 1:		Dosažené výsledky:			
Cíl 2:		Dosažené výsledky:			
Cíl 3:		Dosažené výsledky:			
Cíl 4:		Dosažené výsledky:			
Cíl 5:		Dosažené výsledky:			
Hlavní kompetence a chování:					
CELKOVÉ HODNOCENÍ DOSAŽENÝCH VÝSLEDKŮ:					
Komentář podřízeného:			Závěrečné shrnutí nadřízeného:		
PLÁN ROZVOJE na období:.....					
Čím přispěje podřízený v následujících 12 měsících?					
POTŘEBA ROZVOJE	ZPŮSOBY NAPLŇOVÁNÍ POTŘEBY Výcvik absolvovaný v uplynulém období a užitečnost výcviku	KDO JE ZODPOVĚDNÝ ZA TO, ABY BYLA TATO POTŘEBA USPOKOJENA? Forma podpory		DATUM SPLNĚNÍ CÍLE	
Č.	Definice cílů na období.....a termíny	Způsob měření	Priority		
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Podpisy znamenají, že shrnutí výkonu a rozvoje bylo přehodnoceno tím, kdo podepsal.					
Podpis nadřízeného:		Podpis nejbližšího dalšího nadřízeného:		Podpis útvaru HR:	
Podpis podřízeného:					

Zdroj: Vnitřní materiály společnosti. – vlastní úprava

5.3.1.8 Péče o zaměstnance

Eurovia CS pečuje o své zaměstnance v souladu s obecně závaznými právními předpisy, kolektivní smlouvou a v mezích svých hospodářských možností.

Společnost pečuje o zaměstnance v následujících oblastech:

Prohlubování a zvyšování kvalifikace

Zaměstnanec je povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Prohlubováním kvalifikace se rozumí též její udržování a obnovování. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace. Formy a rozsah prohlubování kvalifikace stanoví zaměstnavatel v souladu se svými potřebami a s přihlédnutím k možnostem a zájmům zaměstnance.

Účast na školení k prohloubení kvalifikace je výkonem práce, za který zaměstnanci přísluší mzda. Porušení povinností (neomluvená účast na školení apod.) je porušením pracovní kázně s možností postihu. Zaměstnavatel může rovněž zaměstnanci umožnit zvýšení kvalifikace na základě dohody za stanovených podmínek.

Penzijní připojištění

Eurovia CS poskytuje zaměstnancům příspěvek k penzijnímu připojištění, za podmínek uvedených v Rozhodnutí generálního ředitele. Výše tohoto příspěvku je dohodnuta v podnikové kolektivní smlouvě.

Společnost přispívá svým pracovníkům, zaměstnaným u společnosti nepřetržitě nejméně dva roky, měsíční částkou, která je závislá na měsíčním příspěvku zaměstnance na penzijním připojištění a délce nepřetržitého pracovního poměru a to podle následující tabulky.

Tabulka 2: Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění

Pojistné zaměstnance	Příspěvek zaměstnavatele podle délky nepřetržitého pracovního poměru		
	2 - 5 let	5 - 15 let	od dovršení 15 let
100 Kč - 230 Kč	230 Kč		
231 Kč - 1 000 Kč	Částka příspěvku = výši pojistného zaměstnance		
1 001 Kč - 1 500 Kč	1 000 Kč	Částka příspěvku = výši pojistného zaměstnance	
1 501 Kč - 2 000 Kč	1 000 Kč	1 500 Kč	Částka příspěvku = výši pojistného zaměstnance
2 000 Kč a výše	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč

Zdroj: Vnitřní materiály společnosti.

Sociální fond

Tvorba a čerpání sociálního fondu se řídí pravidly jednotlivých společností. Sociální fond je tvořen ve výši 0,72 % z ročního objemu mzdových prostředků zúčtovaných k výplatě v běžném roce. Návrh rozpočtu sociálního fondu může předložit odborová organizace. Sociální fond je používán především na finanční pomoc zaměstnancům v mimořádně tíživých zdravotních a sociálních situacích, na příspěvky na dětskou rekreaci a na činnost klubů bývalých zaměstnanců – důchodců.

Zdravotní péče

Pro lékařskou preventivní péči neplatí svobodná volba lékaře, zaměstnanec je povinen absolvovat vstupní prohlídku, periodické prohlídky a výstupní prohlídku u zaměstnavatelem smluvně zajištěného lékaře. Oblast lékařské péče je řešena Rozhodnutím generálního ředitele - Preventivní lékařské prohlídky v platném znění.

Bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovního prostředí

Nedílnou součástí zavedeného a certifikovaného systému IMS je i oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Eurovia CS se zavazuje soustavně vytvářet podmínky bezpečné a zdravotně nezávadné práce. Za tímto účelem projednává s příslušným odborovým orgánem všechny otázky z oblasti BOZP. Jedná se zejména o způsob šetření

příčin pracovních úrazů, způsob odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání, program výchovy a vzdělávání v oblasti BOZP. Dle seznamu pracovišť a pracovních činností, poskytuje společnost bezúplatně zaměstnanci věcné osobní ochranné pracovní prostředky včetně pracovních oděvů a obuvi, čistících a dezinfekčních prostředků. Eurovia CS, a.s. provádí společně s odborovou organizací minimálně dvakrát ročně rozbor a vyhodnocení stavu BOZP s konkrétními závěry. S tímto vyhodnocením musí být prokazatelně seznámeni všichni zaměstnanci. Přesné podmínky BOZP určuje pracovní řád.

Stravování

Eurovia CS zajišťuje svým zaměstnancům závodní stravování v rozsahu jednoho hlavního jídla denně ve stravovacích zařízeních. Tam, kde to není možné, zajišťuje stravování zaměstnanců jinou vhodnou formou. Na stravování zajištěné prostřednictvím jiných subjektů přispívá společnost ve výši 55 % z ceny hlavního jídla. Tento příspěvek se týká pouze těch zaměstnanců a těch dnů, kdy úvazek příslušného zaměstnance činí alespoň 4_{1/2} hod.

Ubytování

Pokud společnost poskytne zaměstnanci přechodné ubytování, nejde-li o ubytování při pracovní cestě, může hodnota tohoto ubytování přesáhnout 3 500 Kč měsíčně s tím, že částka nad 3 500 Kč je pro zaměstnance zdanitelným příjmem.

Zaměstnávání zaměstnanců se změněnou pracovní schopností

Eurovia CS, a.s. úzce spolupracuje s Úřady práce a zdravotnickými orgány při zaměstnávání občanů se změněnou pracovní schopností na vhodných pracovních místech a vytváří jim vhodné pracovní podmínky v souladu s příslušnými pracovní právními předpisy.

Do oblasti péče o pracovníky lze zahrnout také akce pořádané společností mimo pracoviště. Jedná se o sportovní, kulturní a společenské akce, které se uskutečňují 4x ročně. Každoročně se koná fotbalové klání a volejbalový turnaj zaměstnanců vybraných

dceřiných společností. Společenské akce pořádá Eurovia CS, a.s. například při významném výročí společnosti.

5.3.1.9 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr lze ukončit pouze za podmínek stanovených zákonem č. 262/2006 Sb., neboli Zákoníkem práce a jeho pozdějšími novelizacemi. Obecné ustanovení o rozvázání a skončení pracovního poměru upravuje § 48 Zákoníku práce. Pracovní poměr může být rozvázán jen:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době.

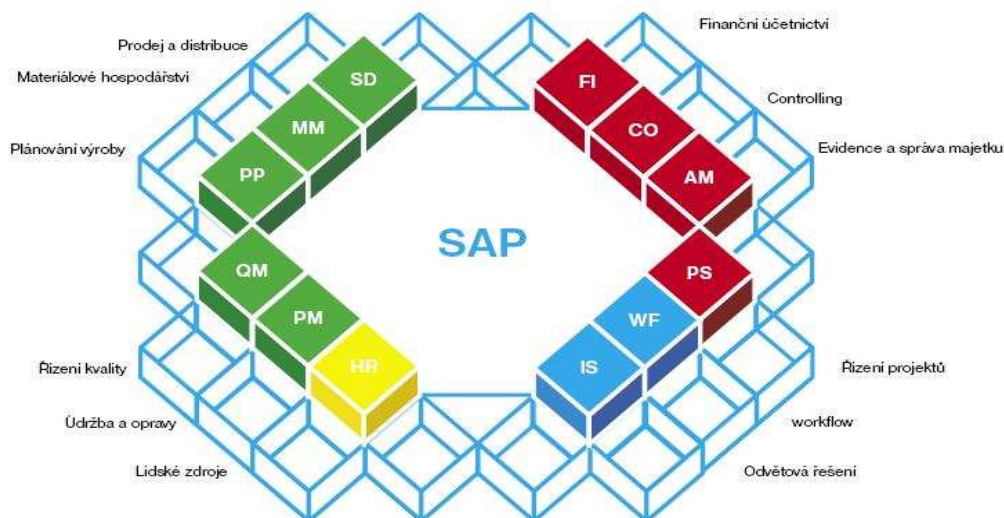
Pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby.

Dle pokynů příslušného personálního útvaru je zaměstnanec povinen splnit nezbytné náležitosti vyplývající z ukončení pracovního poměru. Povinností zaměstnance je i spolupráce při vzájemném vyrovnávání závazků.

5.3.1.10 Personální informační systém

K zavedení informačního systému v této společnosti došlo v roce 2006, v souvislosti s rozsáhlým procesem restrukturalizace společnosti. Eurovia CS, a.s. používá informační systém KHEOPS, založený na bázi systému SAP. Tento systém se stal jednotícím prvkem řízení v rámci celé skupiny Eurovia. V České republice je systém SAP v produkčním režimu používán od 1. 1. 2006.

Obrázek 11: Procesy systému SAP



Zdroj: ČD-Telematika

Informační systém SAP je integrovaný modulární on-line systém typu klient-server pro zpracování podnikových procesů - účetních, personálních, logistických, výrobních, plánovacích, řízení výroby, odbytu, údržby aj. Informační systém SAP splňuje požadavky kladené na podnikový informační systém pro velké až středně velké organizace (www.cdt.cz). Modul HR zahrnuje plnou podporu administrace údajů zaměstnanců napříč celým procesem řízení lidských zdrojů v podniku (Hernandez, 2006).

Zavedení informačního systému v podniku Eurovia CS znamenalo velký posun v oblasti personálního řízení. Pracovníci vlastní právo vstupovat do tohoto systému, vedou evidenci zaměstnanců. Ta obsahuje identifikační údaje jednotlivých zaměstnanců, záznamy o zdravotním stavu, údaje pro potřeby sociálního a zdravotního zabezpečení, informace o výkonnosti, dovednostech pracovníka, jeho hodnocení, pracovním chování, udělených pochvalách a sankcích, údaje o výši současného platu nebo mzdy, přehled o zvyšování platu nebo mzdy, eventuelně i důvody zvýšení. Dále jsou zde zaznamenávány výsledky pohovorů, přijímacích testů, výběrového řízení, údaje o dosavadním pracovním zařazení, historii pracovních funkcí od nástupu do organizace.

System sleduje i podrobné informace o kvalifikaci (o předchozím studiu, dalších školeních, kurzech i výsledcích podnikového i mimopodnikového vzdělávání). Dále zadané údaje zpracovává, vyhodnocuje a následně propojuje mezi jednotlivými moduly SAP.

System SAP pro společnost vyhodnocuje důležité identifikátory, které tvoří informační systém jedinečným. Jsou to například údaje vhodné pro plánování pracovníků, evidenci nároků a čerpání dovolené nebo údaje umožňující okamžité hodnocení výkonnosti. System vyhodnocuje mzdové a platové poměry ve společnosti, počty a kategorie zaměstnanců, souhrnné údaje o vzdělávání a kvalifikacích, dílčí statistiky (nemocnost, úrazovost, docházka, přesčasy) aj.

5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

6 DISKUSE

7 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo charakterizovat a zhodnotit řízení lidských zdrojů, posoudit jednotlivé personální činnosti a navrhnout rámcové změny pro zlepšení činností v řízení lidských zdrojů a konkurenční schopnosti podniku.

Analýza personálních činností byla provedena ve společnosti Eurovia CS, a.s. Tato společnost s dlouholetou tradicí se zabývá prováděním dopravních a inženýrských staveb. Posouzení jednotlivých personálních činností bylo ovlivněno výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo ve společnosti Eurovia Services, s.r.o. Tato dceřiná společnost zajišťuje pro Eurovia CS, a.s. servisní službu především personálního, informačního a technického charakteru.

Eurovia CS, a.s. má vhodně propracovaný systém managementu lidských zdrojů, zejména v oblasti odměňování. Také díky tomu se stala tato společnost atraktivním zaměstnavatelem v oboru stavitelství.

Na základě průzkumu však byly zjištěny rezervy v oblasti výběru zaměstnanců, hodnocení, zaměstnaneckých výhod, pracovních vztahů a péče o zaměstnance. Proto byla navržena možná řešení, která by v budoucnu mohla vést ke zlepšení současného stavu v jednotlivých oblastech personálního řízení.

Přínosem této práce mohou být výsledky anonymního dotazníkového šetření, protože jsou jediné, které byly v této společnosti dosud získány. Specifický dotazník by mohl v ideálním případě sloužit k pravidelnému zjišťování změn v preferencích zaměstnanců této společnosti.

8 SUMMARY

The objective of this diploma thesis is the characteristic and the evaluation of the human resources management, an examination of the individual personal activities and the suggestion of general changes to improve the activities in the human resources management and the competitive capacity of a company.

People form the most valuable assets of companies – the human capital gradually becomes the most valuable wealth which determines the competitive capacity of companies within the scope of the global world. Human resources management forms the core of the whole company control and nowadays it becomes its most dynamical part.

This diploma contains the theoretical statement of the human resources management, its most important activities followed by a comparison of the personal activities in the selected company engaged in highway constructions.

The analysis of the personal activities in the selected company was completed by results taken from written interrogation.

Due to the research the reserves were discovered in the area of the employees selection, reward system, evaluation, work relationships and the care of employees. Therefore particular changes were suggested which could relieve these shortages in the future.

Keywords: human resources management, personal strategy, personal department, personal activities, company analysis

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
4. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
5. BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
6. BRODSKÝ, Z. *Etické aspekty v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 44 s. ISBN 80-7194-729-6.
7. D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008, 319 s. ISBN 978-7263-441-5.
8. DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
9. DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

10. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
11. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
12. HERNANDEZ, J., A., KEOGHI, J., MARTINEZ, F. *SAP R/3 Handbook*. 3rd ed. Emeryville: McGraw-Hill, 2006, 622 s. ISBN 0-07-335716-4.
13. HESKOVÁ, M. a kol. *Marketing*. České Budějovice: JCU Zemědělská fakulta, 2003. 189 s. ISBN 80-7040-620-8.
14. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2004, 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
15. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2008, 262 s. ISBN 978-80-213-1585-7.
16. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
17. KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing management*. 12th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006, 816 s. ISBN 0-13-145757-8.
18. KOUBEK, J. *Personální řízení 2*. 2. vyd. Praha: VŠE Fakulta podnikohospodářská, 2006, 136 s. ISBN 80-245-1022-7.
19. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

20. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 277 s. 80-247-0966-X.
21. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002, 189 s. ISBN 80-1040-581-3.
22. LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ systém, 1997, 148 s. 80-86009-19-X.
23. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Personnel - Human Resource Management: a diagnostic approach*. 5th ed. Homewood: Irwin, 1988, 872 s. ISBN 0-256-05963-2.
24. MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M. *Personální management: Aplikační systematický přehled*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003, 147 s. ISBN 80-7041-485-5.
25. NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
26. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
27. PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
28. VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
29. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

30. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
31. WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
32. WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001, 118 s. ISBN 80-7082-839-0.
33. ZLÁMAL, J., HORVÁTH, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009, 170 s. ISBN 978-80-244-2287-9.

Internetové zdroje

34. ČD-Telematika. *Informační systém SAP-ERP*. [online]. [cit. 2010-04-08]. Dostupné z: <http://www.cdt.cz/templates/Clanek.aspx?col=235&lang=cs> .
35. Eurovia CS, a.s. *Oficiální webové stránky společnosti*. [online]. [cit. 2010-04-21]. Dostupné z : <http://www.eurovia.cz/cs/home>.
36. Fondy Evropské unie. *Operační programy Praha*. [online]. [cit. 2010-04-21]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha>.
37. Francouzsko-česká obchodní komora. *Volná pracovní místa*. [online]. [cit. 2010-04-22]. Dostupné z: <http://www.ccft-fcok.cz/cz/index.asp?p=nabidky-prace>.
38. iKariéra – katalog pracovních příležitostí. *Nabídky práce*. [online]. [cit. 2010-04-22]. <http://www.ikariera.cz/nabidky-prace/>.

39. Statistická ročenka České republiky 2009. *Zaměstnanci a jejich průměrné hrubé měsíční mzdy v národním hospodářství podle sektorů*. [online]. [cit. 2010-04-21]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/kapitola/0001-09-2009-1000>.
40. Statistická ročenka České republiky 2009. *Zaměstnanci stavebních podniků a průměrná hrubá měsíční mzda*. [online]. [cit. 2010-04-21]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/kapitola/0001-09-2009-1700>.
41. Zákoník práce. *Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. [cit. 2010-04-21]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Učení ze zkušenosti (Kolbův cyklus).....	23
Obrázek 2: Mapa působnosti v ČR a na Slovensku.....	34
Obrázek 3: Struktura hlavních stavebních prací v roce 2008, dle oborů (v %).....	36
Obrázek 4: Struktura hlavních stavebních prací v roce 2008, dle odběratelů (v %)	37
Obrázek 5: Členění personálního úseku	38
Obrázek 6: Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2006 - 2009	40
Obrázek 7: Systém personálního řízení	41
Obrázek 8: Ukázka inzerátu s nabídkou práce.....	44
Obrázek 9: Srovnání vývoje průměrné hrubé mzdy zaměstnanců společnosti, průměrné hrubé mzdy v ČR a průměrné hrubé mzdy v oboru stavitelství v letech 2005 - 2008	54
Obrázek 10: Hodnotící formulář.....	57
Obrázek 11: Procesy systému SAP.....	62
Obrázek 12: Podíl mužů a žen ve vybraném vzorku	63
Obrázek 13: Věková struktura zaměstnanců	64
Obrázek 14: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.....	64
Obrázek 15: Pracovní zařazení respondentů.....	65
Obrázek 16: Spokojenost s pracovním zařazením.....	65
Obrázek 17: Podmínky pro získání pracovního místa.....	66
Obrázek 18: Dovednosti nezbytné pro výkon zaměstnání.....	66
Obrázek 19: Adekvátnost finančního ohodnocení zaměstnanců	67
Obrázek 20: Spokojenost s finančním ohodnocením	67
Obrázek 21: Hodnocení zaměstnání	68
Obrázek 22: Působení stresu v zaměstnání.....	68
Obrázek 23: Motivace pracovníků k vyššímu výkonu	69
Obrázek 24: Spokojenost s vedením nadřízených	69
Obrázek 25: Důležitost vzdělání.....	70
Obrázek 26: Účast na vzdělávacích akcích.....	70
Obrázek 27: Hodnocení vzdělávání v rámci zaměstnání.....	71

Obrázek 28: Četnost školení	71
Obrázek 29: Potřeba znalosti cizích jazyků	72
Obrázek 30: Možnost výuky cizích jazyků v rámci zaměstnání	72
Obrázek 31: Potenciální návštěvnost kurzů pořádaných zaměstnavatelem mimo pracovní dobu	73
Obrázek 32: Účast na akcích pořádaných zaměstnavatelem	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Stupnice mzdových tarifů	51
Tabulka 2: Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance Eurovia Services, s.r.o.

Příloha 2: Výsledky dotazníkového šetření - zpracování dat v tabulkách

Příloha 3: Zjednodušená organizační struktura Skupiny Eurovia CS

Příloha 4: Organizační schéma EUROVIA Services, s.r.o.

Příloha 5: Ukázky staveb realizovaných společnostmi Eurovia CS, a.s.

Příloha 1

Dotazník pro zaměstnance Eurovia Services, s.r.o.

Tento dotazník je anonymní a poslouží výhradně ke zpracování diplomové práce na téma *Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku*. Vaše odpovědi označte křížkem. Mnohokrát děkuji za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem.

1. Identifikační otázky:

Pohlaví:

- Žena
- Muž

Věková kategorie:

- Do 20 let
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 a více let

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní
- Střední odborné (výuční list)
- Úplné střední (maturita)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

2. Jaké je vaše pracovní zařazení?

- Vedoucí MDS
- Samostatný odborný technik
- Manažer controllingu
- Administrativní pracovník personálního, investičního nebo ekonomického úseku

3. Jste spokojen/a s Vaším pracovním zařazením?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Jaké byly podmínky pro získání Vašeho pracovního místa?

- Praxe v oboru
- Dosažené vzdělání
- Jazyková vybavenost
- Vzhled a vystupování
- Jiné (uved'te prosím které).....

5. Jaké dovednosti jsou nezbytné pro výkon Vašeho zaměstnání?

- Odborná způsobilost
- Jazykové znalosti
- Znalost práce s PC
- Komunikační dovednosti
- Jiné (uved'te prosím které).....

6. Odpovídá finanční ohodnocení Vašemu dosaženému vzdělání, praxi ... ?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Jak hodnotíte své zaměstnání?

- Stereotypní
- Nudné
- Zajímavé
- Motivující

9. Dostáváte se často do stresových situací?

- Velmi často
- Občas
- Zřídka
- Nikdy

10. Co podle Vás nejvíce motivuje pracovníky k vyššímu výkonu?

- Jednorázová finanční odměna
- Zvýšení příplatků či prémie
- Veřejná pochvala
- Profesní růst
- Pocit úspěšnosti
- Jiné (uved'te prosím co).....

11. Jste spokojen/a s vedením svých nadřízených?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Je pro Vás vzdělání důležité?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Účastníte se vzdělávacích akcí ve Vaší společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jak hodnotíte vzdělávání v rámci Vašeho zaměstnání?

- Nezbytné pro výkon zaměstnání
- Je mi velkým přínosem
- Nepotřebné
- Nedostatečné

15. Zdá se Vám být četnost školení dostatečná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Potřebujete v zaměstnání znalost cizích jazyků?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Máte možnost navštěvovat jazykové kurzy v rámci zaměstnání?

- Ano, využil/a jsem tuto možnost
- Ano, ale kurzy nenavštěvuji
- Ne, ale tuto možnost bych využil/a
- Ne, o výuku jazyků nemám zájem

18. Navštěvoval/a by jste jazykové kurzy poskytované zaměstnavatelem i mimo pracovní dobu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Účastníte se kulturních, společenských nebo sportovních akcí pořádaných zaměstnavatelem?

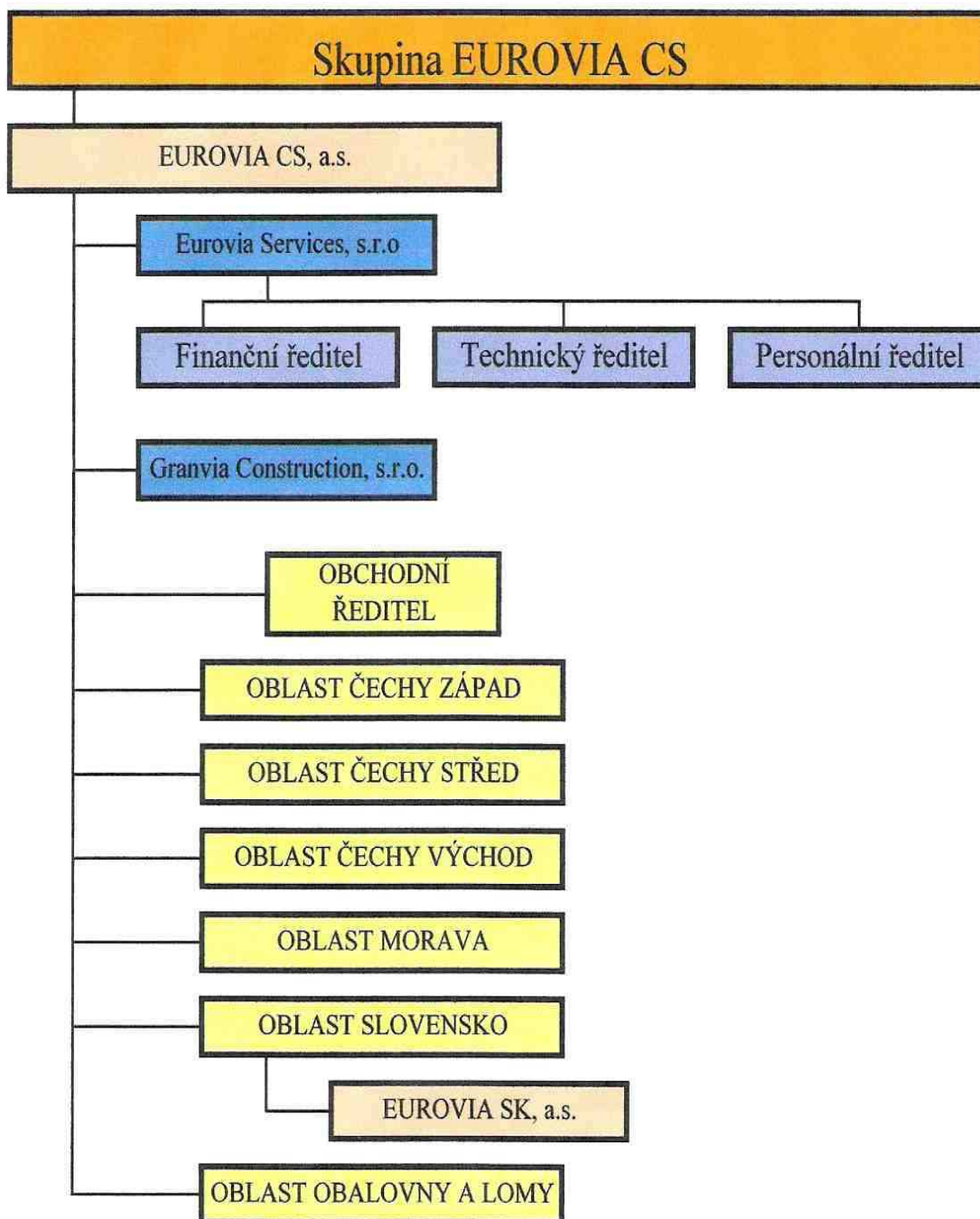
- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Příloha 2

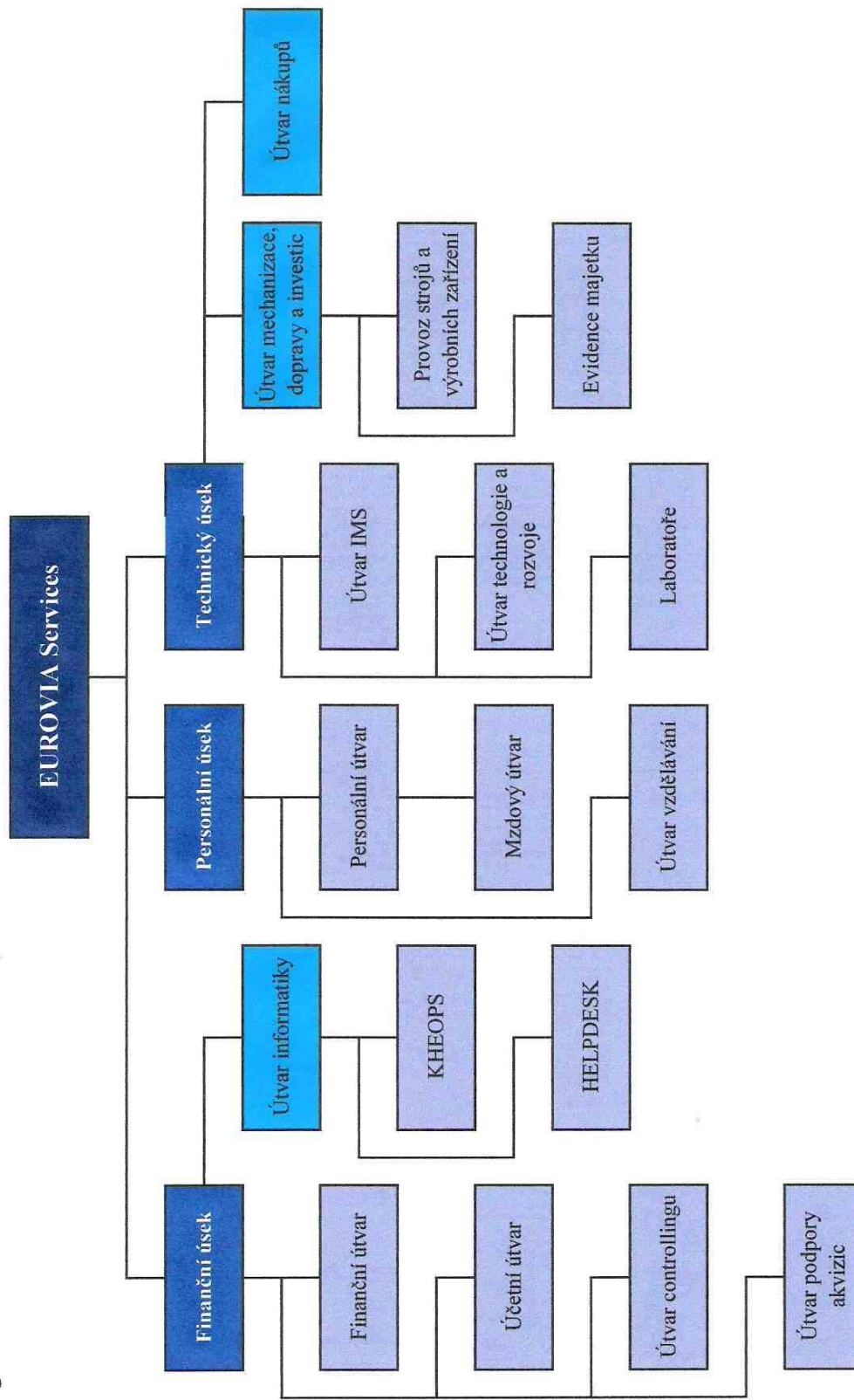
Výsledky dotazníkového šetření - zpracování dat v tabulkách

Příloha 3

Zjednodušená organizační struktura Skupiny Eurovia CS



Příloha 4
Organizační schéma EUROVIA Services, s.r.o.



Příloha 5

Ukázky staveb realizovaných společnostmi Eurovia CS, a.s.

Estakáda přes Masarykovo nádraží v Praze - most SO 860



Dálnice D8 – stavba úseku Trnice – Knínice



Modernizace letiště Karlovy Vary – III. Etapa

