

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**Zemědělská fakulta**

---

Studijní program: Zemědělské inženýrství  
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor  
Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉM  
PODNIKU**

Vedoucí diplomové práce  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autorka  
Hana Křišťanová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana KŘIŠŤANOVÁ**  
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 :

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a případně navrhnout alternativní řešení jeho zlepšení.

Metodický postup:

- 1) vymezení základních pojmů a metod řízení lidských zdrojů;
- 2) analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku;
- 3) návrh případných alternativních řešení zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8  
ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2  
VÍTEK, M.: Moderní personalistika: záruka prosperity podniku. 1. vyd. Praha: Práce, 1991. 190 s. ISBN 80-208-0210-X  
RAISOVÁ, J., MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J.: Personální management. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1  
WOLKER, COLLINS, DAVID, ALFRED, J.: Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8  
URBAN, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 21. března 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

prof. Ing. Magdaléna Hrabánková, CSc.

děkanka

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

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2008

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Podolí dne 2. května 2010

.....

Hana Křišťanová

### **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph. D., za odborné a cenné rady a všestrannou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Dále bych velmi ráda poděkovala paní Marii Pichlíkové za poskytování informací a dokumentů pro tvorbu této práce a také za její vstřícný přístup k mým požadavkům.

# OBSAH

1 Úvod.....	7
2 Literární přehled .....	9
2. 1 Lidské zdroje.....	9
2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.2 Cíl řízení lidských zdrojů.....	11
2. 2 Vývoj odvětví řízení lidských zdrojů.....	12
2. 3 Činnosti řízení lidských zdrojů .....	14
2. 3. 1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	14
2. 3. 2 Personální plánování.....	14
2. 3. 3 Získávání pracovníků.....	15
2. 3. 4 Výběr zaměstnanců.....	16
2. 3. 5 Přijímání a orientace pracovníků .....	17
2. 3. 6 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků .....	18
2. 3. 7 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	18
2. 3. 8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....	21
2. 3. 9 Odměňování pracovníků.....	23
2. 3. 10 Pracovní vztahy.....	24
2. 3. 11 Péče o pracovníky .....	26
2. 3. 12 Personální informační systém .....	27
2. 4 Personální útvar a personalista .....	28
2.4.1 Personální útvar .....	28
2.4.2 Personalista .....	28
2. 5 Personální rozměr managementu.....	29
2. 6 Strategické řízení lidských zdrojů.....	30
2. 7 Řízení lidských zdrojů a vnější prostředí.....	31
2. 8 Právní úprava řízení lidských zdrojů .....	33
2. 9 Outsourcing.....	33
3 Metodika .....	36
4 Charakteristika vybrané organizace.....	38
4. 1 Základní údaje o firmě.....	38
4. 2 Historie podniku ČZ, a.s. ....	40
4. 3 Organizační struktura společnosti.....	42

4. 4 Pracovníci .....	42
5 Vlastní práce .....	44
6 Zhodnocení a návrhy .....	64
7 Závěr .....	67
8 Sumary .....	68
9 Přehled použité literatury .....	69
10 Seznam grafů .....	72
11 Seznam tabulek .....	73
12 Seznam obrázků .....	74
13 Přílohy .....	75

# 1 Úvod

„Cesta dlouhá tisíc mil začíná prvním krokem.“  
Konfucius

Lidé jsou pro podnik právě oním prvním krokem. Teprve lidské zdroje dotvářejí spolu s ostatními podnikovými zdroji spolupracující celek. Právě díky tomuto souladu jsou podniky schopni vydat se na „tisícimílovou cestu“ k prosperitě a stabilitě svých činností vedoucích k zisku. Z tohoto důvodu jsem si zvolila téma řízení lidských zdrojů. Tento obor patří mezi stále se rozvíjející oblasti.

Správné nakládání se zaměstnanci představuje pro podnik důležitou zbraň proti konkurenci. Schopnost konkurovat je v dnešním globálním světě základní podmínkou existence podniku. Vedení podniků si tuto skutečnost musí uvědomit a využít ji ve svůj prospěch.

Zaměstnance podniku provází od jeho přijetí až po ukončení pracovního poměru celá řada činností. Všechny tyto činnosti jsou velmi důležité a žádná z nich by neměla být opomíjena na úkor jiné. Na tyto činnosti jsou v podniku vyčleňováni speciální pracovníci – personalisté. Cílem podniku by mělo být získání těch nejlepších a nejkvalitnějších osob a rozvíjení jejich schopností a dovedností ve prospěch organizace.

V první části práce se budu věnovat vymezení pojmů týkajících se řízení lidských zdrojů. Tuto problematiku rozváděnu od prvotních definic přes vývoj několika desetiletí až k dnešním moderním postojům. Chtěla bych zde popsat a rozebrat jednotlivé činnosti. Největší prostor se pokusím věnovat činnostem hodnocení, odměňování, vzdělávání a pracovním vztahům, na které zaměřím praktickou část této práce. Věnuji prostor osobám, které jednotlivé činnosti v podniku zajišťují i faktorům, které mají na toto odvětví vliv.

V metodické části představím způsoby zjišťování informací v podniku a jejich následné vyhodnocování.



V poslední části představím podnik, ve kterém jsem práci zpracovávala. V této části uvedu analýzy výsledků z dotazníkového šetření a dalších způsobů zjišťování stavů řízení lidských zdrojů v podniku. Také jsou zde formulovány závěry a hodnocení daných výsledků.

Cílem diplomové práce je seznámení se problematikou řízení lidských zdrojů. Zmapování, analýza a zhodnocení řízení lidských zdrojů v řešeném podniku. Dalším cílem je ze zhodnocených výsledků, vyvodit závěry a doporučit případná zlepšení.

## 2 Literární přehled

### 2. 1 Lidské zdroje

Organizace může smysluplně fungovat, pokud shromáždí a využívá následující zdroje:

- lidské zdroje (určitý počet a struktura pracovníků),
- materiální zdroje (budovy, stroje, zařízení, materiály apod.),
- finanční zdroje (prostředky na financování investic a provozu),
- informační zdroje (o stavu a vývoji organizace a okolí).

(Molek 2008)

Podniky, organizační jednotky produkčního procesu, produkuje statky a podávají výkony. Naplňují tím podnikatelský záměr, což u jednotlivých typů podniků znamená rozdílnou a rozdílně členitou a složitou činnost, jejímž výsledkem mohou být suroviny, zemědělský produkt, průmyslový výrobek nebo služba různého druhu. K naplnění podnikatelského záměru produkčním procesem dochází účelným nasazením a kombinací jednotlivých faktorů produkčního procesu. Faktory produkčního procesu lze dle Gutenberga in Werner 2001 členit na tzv.

elementární faktory, kterými jsou:

- lidská práce,
- pracovní prostředky a
- materiály včetně energie.

a dispozičními faktory, kterými jsou:

- řízení,
- plánování a
- organizace.

Nejdůležitějším a vždy přítomným faktorem je lidská práce a to nejenom jako elementární faktor, ale též jako nositel dispozičních faktorů. Bez lidské pracovní síly (občana v produktivním věku) nelze prakticky realizovat produkční proces.

(Werner, 2001)

### **2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 1995)

Člověk již není chápán jako pouhá pracovní síla, kterou je zapotřebí nutit, kontrolovat a odměňovat za určitý pracovní výkon, nýbrž je považován za základní zdroj neustálého zlepšování a zvyšování účelnosti práce vlastní, druhých a tím i organizace jako celku. (Sýkora 1999)

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 představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku. (Krnínská, 2002)

Řízení lidských zdrojů je filosofie řízení lidí založená na přesvědčení, že v důležitosti pro trvalý úspěch podnikatelské činnosti se lidským zdrojům nemůže nic vyrovnat. Účinným řízením pracovníků a těžením z jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti při plnění jasně vymezených cílů může organizace získat významnou konkurenční výhodu. (Dytrt 2006)

Termín řízení lidských zdrojů upozorňuje manažery i zaměstnance na nový důraz kladený na řízení lidí z toho důvodu, aby se dosáhlo strategických cílů podniku. (Shaun Tyson in Stuart Grainer 2000)

Všechny tyto definice, ač mohou být vyjádřené různými slovy, se shodují v důležitosti pracovníků pro správnou prosperitu podniku. Manažeři podniků si musí uvědomit, že bez lidských zdrojů a jejich správného vedení není možné dosáhnout určeného cíle.

Řízení lidských zdrojů má za cíl zabezpečit kvantitativní stránku lidských zdrojů (počet, věkovou strukturu a profesní strukturu, formální kvalifikaci), ale také kvantitativní stránku (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy).

### **2.1.2 Cíl řízení lidských zdrojů**

Dle Krnínské je cílem řízení lidských zdrojů docílit dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji podniku.

Cílem moderního řízení lidských zdrojů je nalézt a připravit nejvhodnější lidi pro zajišťování strategických cílů organizace. (Dytrt 2006)

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), rovněž i kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy) (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Rozvoj lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi, ve všech vazbách a jeho vztazích. Podceněním rozvoje lidských zdrojů se podnik dopouští zásadní strategické chyby.

Rozvojem lidských zdrojů obecně rozumíme zvyšování těch vlastností, schopností, dovedností a dalších vlastností jednotlivců, tak aby lidé byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů. (Němec 2002)

## 2. 2 Vývoj odvětví řízení lidských zdrojů

Toto odvětví zaznamenalo od svého vzniku postupný vývoj. Jednodušší formy, jejichž účelem byla pouze evidence údajů o zaměstnancích a jejich následné využívání vedením organizace, byly vystřídány činnostmi koncepčními. Tyto koncepční činnosti vedou člověka jako nejdůležitější vstup do výroby.

Řízení lidských zdrojů prošlo od svého počátku několika vývojovými etapami:

### 1. Personální administrativa (správa)

V historicky nejstarším období představovala personální práce službu, která především zajišťovala administrativní práce a procedury týkající se zaměstnanců. Jedná se o pořizování, uchovávání a aktualizování dokumentů a informací zaměstnanců a personalistika zde má pasivní roli. V některých podnicích se můžeme s tímto přístupem setkat i v dnešní době.

### 2. Personální řízení

Tento nový přístup se začal objevovat již před 2. sv. válkou. V podnicích bylo nové dynamické vedení, které se orientovalo na expanzi a růst podílu na trhu. Tohoto cíle mohlo být dosaženo hledáním konkurenčních výhod a jejich využívání. Významná role v těchto výhodách připadá zformovanému, organizovanému a motivovanému kolektivu a lidské pracovní síle, to vedlo k převodu personálních činností z pasivní role do aktivní. Personální útvary získaly větší autoritu a pravomoc v autonomním rozhodování a jejich práce byla profesionálnější. I přes tento pokrok byla personální práce orientována na vnitropodnikové problémy zaměstnanosti.

### 3. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejspělejší forma, která byla zformována v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů je jádrem společnosti. Novým postavením personální práce je vyjádřen význam člověka a jeho pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu. Jedná se o završení vývoje práce na činnosti koncepční a skutečně řídicí.

Někteří z autorů hovoří ještě o čtvrtém stupni vývoje:

#### 4. Řízení (rozvoj) intelektuálního kapitálu

Realita západního světa s nadnárodními (globálními) firmami akceptovala v posledních 10 – 15 letech, že intelektuální kapitál firmy je základním strategickým faktorem, který vlastní každá organizace, a je pro ni unikátní. U těchto firem převažují investice do nehmotného majetku – výzkumu, softwaru, internetu,.... Firmy se mění v tzv. „učící se organizace“ (learning organisations).

(Krnínská 2002)

#### **Charakteristické rysy a znaky moderního řízení lidských zdrojů**

Vývoj ve všech odvětvích, řízení lidských zdrojů nevyjímaje, jde nezadržitelně dopředu. Tím dochází i ke změnám v jednotlivých rysech a znacích tohoto oboru.

- Sladění podnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů,
- péče o kvalifikační růst pracovníků se rozšiřuje s aspektem na péči a jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem především na vysokou tvořivost a invenci,
- využití potenciálu jednotlivců i celého kolektivu podniku,
- řízení lidských zdrojů už není jen záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech, ale stává se náplní práce pro vedoucí pracovníky,
- posiluje se podniková kultura se stimulací ke sdílení jejích hodnot,
- podniky se orientují na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a směřování k týmové práci,
- orientování na spokojenost zaměstnanců a zkvalitnění pracovního života,
- lidské zdroje nabývají významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál).

## 2. 3 Činnosti řízení lidských zdrojů

Personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace. Zvýšená pozornost tomuto řízení může vést k tomu, že např. hospodářské výsledky – množství a kvalita výrobků a služeb, zisk – v jednom podniku, mohou být výrazně vyšší než v podniku jiném, ačkoli oba mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu, i stejné vybavení stroji, technologií – prostě stejné podmínky k podnikání.

(Byars, Rue, 1987)

### 2. 3. 1 Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza práce předpokládá starostlivé zkoumání práce z hlediska jejího obsahu a dalších důležitých aspektů. Jejím výsledkem je zjištění potřebných činností a adekvátních podmínek na jejich vykonávání. Znamená systematické shromažďování, vyhodnocování a uspořádání informací o jednotlivých pracích. Proces analýzy práce můžeme vidět v následujícím schématu:

Tab. č. 1: Proces analýzy práce

1. Přípravná fáze	2. Shromažďování informací	3. Shrnutí informací
Získávání poznatků o: - podniku - typu práce	- určení - výběr metod a technik zkoumání	Ve formě: - popisu práce - specifikace požadavků na zaměstnance

Pramen: Vaverčáková, M. Riadenie ľudských zdrojov. Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU v Trnavě. Prešov 2006. s. 24. ISBN 80–8082–088–0

### 2. 3. 2 Personální plánování

Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. (Koubek 2004)

Plánování lidských zdrojů se rozděluje na několik dílčích oblastí

a) plánování potřeby pracovníků

Základním úkolem plánování lidských zdrojů je systematické sladování potřebného počtu a struktury zaměstnanců s cíly a úlohami podniku na určité období.

(Vaverčáková 2006)

b) plánování pokrytí potřeby pracovníků

Personální plánování se nemůže omezit jen na to, že na základě stanovených cílů činnosti organizace naplánuje potřebu pracovníků. Musí také odhalit zdroje pracovních sil, jasně říci, kde se tito pracovníci vezmou, zda z vnitřních či vnějších zdrojů, zda se tedy při plnění cílů organizace vystačíme s pracovní silou, kterou budeme mít v organizaci k dispozici, či zda budeme muset hledat na vnějším trhu práce.

c) plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků

Neméně důležité je počítat s pracovními silami organizace nejen jako pasivními vstupy, ale respektovat i to, že jde o lidské bytosti mající své vlastní představy a cíle. Plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků má v těchto souvislostech za úkol stabilizovat potřebné pracovníky, dát jim jasnou perspektivu v organizaci a v maximální míře se snažit o sladování jejich individuálních zájmů se zájmy organizace. (Koubek 2004)

### **2. 3. 3 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).

Spočívá v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. (Koubek 2004)



V zásadě můžeme rozlišovat dva druhy zdrojů pracovníků:

- externí trh práce,
- interní trh práce,

a dva druhy síly, které používáme při jejich náboru a výběru:

- vlastní (personální oddělení, personalista, manažer firmy, do které je nabírán potřebný pracovník),
- cizí (pomocí externí firmy či specialistů, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru). (Hroník 2007)

Výhod získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je několik.

- Firma zná zaměstnance, zaměstnanec firmu,
- odpadá náročná etapa profesionální a sociální adaptace,
- nižší vynaložené náklady a čas,
- motivace pro zaměstnance firmy (např.: při kvalitní práci možnost dalšího postupu).

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů sebou přináší i své nevýhody.

- Svázanost stávajícího zaměstnance se známým prostředím, pracovní skupinou,
- menší pravděpodobnost přijetí nových progresivních metod řízení.

(d' Ambrosová 2007)

### **2. 3. 4 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je proces, ve kterém manažeři na základě různých činností a získaných informací o uchazečích rozhodují, který z nich je nejvhodnější vzhledem ke kritériím určitého pracovního místa.

Správný výběr zaměstnanců je nevyhnutelným předpokladem efektivního plnění cílů podniku. Je to dané skutečností, že každý z uchazečů o zaměstnání disponuje jistými osobními předpoklady, určitou kvalifikační, výkonovou a osobnostní kapacitou, které představují jeho individuální pracovní způsobilost. (Vaverčáková 2006)

Při výběru pracovníků pro náročné profese nebo do manažerských pozic často probíhá spolupráce psychologa. (Štikar a kol. 2003)

Cílem výběru je:

- zjistit, zda má uchazeč schopnosti, zkušenosti, motivaci a osobnostní charakteristiky, potřebné k tomu, aby mohl úspěšně vykonávat určitou pracovní činnost, zastávat určitou funkci,
- zjistit, jaké jsou potenciální možnosti uchazeče pro změnu charakteru činnosti nebo změnu funkce v budoucnosti; podnik se vyvíjí, vyvíjet se musí i pracovníci.

Výběru pracovníků nutně musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení, tj. metod výběru. Kritéria hodnocení i použité metody musejí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce v něm a jí odpovídajícím požadavkům na pracovníka. (Koubek 2004)

### **2. 3. 5 Přijímání a orientace pracovníků**

Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptovat a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace má čtyři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka. (Armstrong 2002)

Obsah pracovní adaptace závisí na konkrétních podmínkách pracovního místa, na které byl zaměstnanec přijat, a jeho připravenosti na danou práci. Ve všeobecnosti jeho obsah tvoří aktivity zaměřené na orientaci a přizpůsobování nového zaměstnance

- pracovním podmínkám,
- charakteru a obsahu pracovní činnosti a
- řídicímu systému a organizaci práce v podniku. (Vaverčáková 2006)

### **2. 3. 6 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků**

Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celooorganizačního pracovního výkonu.

V souvislosti s rozmíst'ováním pracovníků v podniku se objevuje termín *staffing*. Jedná se o formování počtu, struktury a pracovních schopností (personálu) organizace, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility. (Koubek 2004)

Řízení lidských zdrojů předpokládá i aktivity související s uvolňováním zaměstnanců, které se chápe jako součást formování adekvátního pracovního potenciálu. K ukončení pracovního poměru může dojít z důvodu:

- odchodu zaměstnance na základě vlastního rozhodnutí,
- propouštěním vyvolaného globální restrukturalizací podniku, zlou ekonomickou situací, změnou organizační struktury, odstavením neefektivních výrob apod.,
- odchodu do důchodu,
- úmrtím zaměstnance a zániku podniku. (Vaverčáková 2006)

### **2. 3. 7 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**

Výkon je mnohostranný pojem, jehož měření závisí na množství faktorů. Je důležité určit, zda cílem měření je posoudit výkon v podobě výsledků nebo chování. (Bates, Holton 1995 in Armstrong 2002)

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a naplňovali tak její cíle. (Koubek 2004)

Řízení pracovního výkonu se v podstatě týká za prvé *zlepšování výkonu* za účelem dosažení efektivnosti organizace, týmu i jedince.

Za druhé, řízení pracovního výkonu se týká *rozvoje pracovníků*. Zlepšování výkonu není možné, pokud nedochází k efektivnímu procesu soustavného rozvoje.

Za třetí, řízení pracovního výkonu se týká uspokojování potřeb a očekávání všech *zainteresovaných stran organizace* – vlastníků, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a veřejnosti vůbec.

Konečně se řízení pracovního výkonu týká *komunikace, angažovanosti a spoluodpovědnosti*. Vytváří klima, v němž probíhá soustavný dialog mezi manažery a členy jejich týmů, směřující k definování vzájemných očekávání a předávání informací o poslání, hodnotách a cílech organizace. (Armstrong 2002)

Hodnocení pracovníků (nebo pracovní hodnocení) je jednou ze základních personálních činností vedoucího. Lze je pokládat za podstatnou část vedení lidí a za nástroj k dosahování plánovaných cílů hospodářské organizace. Lze je též pokládat za nástroj a zdroj autority vedoucího, dodržování kázně a pracovní morálky podřízenou skupinou. Bez hodnocení si nelze představit kvalitní vedení lidí.

(Mayerová, Růžička, Raisová 1998)

Hodnocení zaměstnanců může být zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny stejnou měrou, protože by došlo k rozmělnění nasazení. Ztratilo by se zaměření na cíl. V závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Stejně tak se budou lišit podle skupin pracovníků. Uvedeme si nejdůležitější cíle.

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.

(Hroník 2006)

Hodnocení zaměstnanců se rozděluje na formální a neformální.

*Formální hodnocení* má svou pravidelnou cykličnost, je periodické. Má standardizovaný průběh a jeho výsledky jsou zakládány do osobních spisů.

*Neformální hodnocení* je tzv. průběžné hodnocení zaměstnanců jejich bezprostředním nadřízeným. Takovéto hodnocení je často jen ústní a nebývá zakládáno do osobních materiálů, tudíž není podkladem pro zásadnější personální rozhodnutí. (Krnínská 2002)

Jak uvádí Polednová 1991 in Horalíková 1999, hodnocení zaměstnanců plní tyto základní funkce

- *poznávací funkce*, tj. možnost průběžného sledování pracovní výkonnosti a jednání jednotlivců z kvalitativního a kvantitativního hlediska,
- *srovnávací funkce*, tj. možnost uplatnění principu diferenciacie mezi pracovníky z hlediska hmotných, sociálních a morálních ocenění),
- *regulační funkce*, tj. možnost operativních změn v „sestavě“ kolektivu,
- *kauzální funkce*, tj. sledování příčin změn v pracovním jednání, jejich posilování či zeslabování, resp. odstraňování,
- *stimulační funkce*, tj. podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení,
- *výběrová funkce*, tj. v rámci podnikové koncepce personálního plánování možnost objektivního postupu, resp. jeho plánování u talentově i výkonově výrazných pracovníků.

Do systému hodnocení by měli být zabudovány následující zásady

- 1) Cíle systému hodnocení musí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné.
- 2) Do přípravy hodnocení musí být zapojeny všechny strany.
- 3) Obsah a kritéria hodnocení musí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na pracovních místech.
- 4) Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem.
- 5) Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení pracovníků jsou v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními a zabezpečovat tento soulad.
- 6) Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolovat je.
- 7) Organizace by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky.

- 8) Výsledky hodnocení musí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.
- 9) Systém hodnocení musí být soustavně zkoumán a vylepšován. (Koubek 2004)

### **2. 3. 8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

O vzdělání a rozvoji je možné říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam. O budoucí ekonomice se hovoří jako o ekonomice znalostí. (Krnínská 2002)

Vzdělání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- b) Další důležitou činností je rovněž zvyšování použitelnosti pracovníků rozšiřováním pracovních schopností o znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání pracovních míst a prací.
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností poté usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci.
- d) Další aktivita se týká nově přijatých pracovníků. Schopnosti těchto pracovníků je zpravidla nutné přizpůsobovat specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka. (Koubek 2004)

Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad celopodnikové strategie vzdělání a rozvoje. Systematičnost je právě základním zdrojem efektivity vzdělání a rozvoje a souvisí s tvorbou stále nových kvalit. Systematické podnikové vzdělání se skládá ze čtyř fází:

- identifikace potřeb,
- plánování a rozpočtování,
- realizace,
- vyhodnocení procesů a jeho promítnutí do dalšího kola.

(Krnínská 2002)

Formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují 3 oblasti:

- a) *oblast všeobecného vzdělání* – v této oblasti se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně rozvíjet pracovní schopnosti,
- b) *oblast odborného vzdělání* – v této oblasti se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností. Tato část se dělí na několik částí:
  - *Základní příprava na povolání* se většinou uskutečňuje mimo organizaci a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se organizace angažuje, se netýká pracovníků organizace.
  - *Orientace* je úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i dané pracovní místo.
  - *Doškolování* je pokračování odborného vzdělání v oboru, ve kterém pracovník pracuje. Jde o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým technologiím a technikám, požadavkům trhu apod.
  - *Přeškolování* je takové formování, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových schopností. Může se jednat o rekvalifikaci plnou nebo částečnou.
- c) *oblast rozvoje* – je orientována na širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj pracovníka je orientován více na kariéru pracovníka než na jeho momentálně vykonávanou práci. (Koubek 2004)

Úspěch podnikového vzdělání závisí:

- na dobře organizovaném systému vzdělání,
- na kvalitně zpracovaném plánu vzdělávání,
- na hodnocení výsledků vzdělání a vzdělávacího programu.

(Koubek, Hrabětová, Hütlová 1992 in Horalíková 1999)

### 2. 3. 9 Odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu. (Koubek 2004)

Systémy odměňování představují jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení podnikové strategie a rozvoj podnikové kultury, působit na získávání zaměstnanců, motivovat ke vzdělání a rozvoji a stimulovat k práci. Před vlastní tvorbou systému odměňování je třeba, aby si organizace ujasnila vlastní filosofii a strategii odměňování.

*Filosofie odměňování* má nastínit přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů např.: jakými způsoby ocenit dobrý výkon, jak mzdově zvýhodnit klíčové zaměstnance. *Strategie odměňování* vychází ze strategie podniku a ze strategie řízení lidských zdrojů. Působí na ní jednak trh a zákonné regulace, jednak podniková kultura, manažerské postupy a klima organizace. (Krnínská 2002)

Podobu odměňování v organizaci ovlivňují vnitřní a vnější faktory:

- vnější faktory

Do těchto faktorů zařazujeme populační vývoj, situaci na trhu práce, profesně kvalifikační strukturu lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politiku vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, v místě, v regionu, ve státě apod.

- vnitřní faktory

Vnitřní mzdovotvorné faktory lze shrnout do několika skupin.

- 1) Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa,
- 2) výsledky práce a pracovní chování zaměstnance, úroveň plnění pracovních úkolů,
- 3) pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku,
- 4) situace na trhu práce, především nedostatek nebo přebytek pracovních zdrojů určité úrovně, kvalifikace aj.,
- 5) platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování.



## Zaměstnanecké výhody

Do odměňování zaměstnanců řadíme ještě další skupinu, a to jsou zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké požitky jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.

Zaměstnanecké výhody můžeme rozčlenit do 3 skupin:

- 1) Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či z části organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy apod.).
- 2) Výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace, vzdělávání hrazené organizací aj.).
- 3) Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady na reprezentaci organizace, bezplatné bydlení atd.)

### 2. 3. 10 Pracovní vztahy

Zaměstnanci v každém podniku vstupují do komplikované sítě formálních a neformálních vztahů.

*Formální vztahy* upravují různá pravidla a předpisy, které platí v rámci dané pracovní skupiny, podniku, celostátně, nebo ve světě.

*Neformální vztahy* jsou výsledkem vzájemných kontaktů a jejich vznik podmiňují společné zájmy a jejich ideály. (Vaverčáková 2006)

Pracovní a zaměstnanecké vztahy v podniku jsou ovlivňovány veškerými personálními činnostmi, o nichž se doposud hovořilo. Personální plánování, rozmisťování pracovníků, jejich rozvoj, hodnocení, odměňování a kvalita pracovního života určující stav a kvalitu pracovních vztahů. (Horalíková 1999)

Při práci v organizaci vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- a) *Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem* – jsou zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem aj.
- b) *Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením zprav. odbory* – jsou obvykle upraveny pravidly vymezující práva a povinnosti členů.

- c) *Vztahy mezi odbory popř. jinými sdruženími zaměstnanců a zaměstnavatelem* – jsou upraveny zpravidla celostátními zákonnými normami. Pro tyto vztahy se používá termín *kolektivní pracovní vztahy*.
- d) *Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným* – tyto vztahy jsou upraveny pracovním smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem aj.
- e) *Vztahy k zákazníkům a veřejnosti* – jsou upravené řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací, např. i pracovním řádem.
- f) *Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci* – bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem, přičemž jde zpravidla o to je organizačně zharmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.
- g) *Vztahy mezi spolupracovníky* – jsou obvykle neformální, neupravené žádnými předpisy. V případě neformálních vztahů mezi spolupracovníky jde v podstatě o běžné sociální mezilidské vztahy, jsou – li tyto vztahy již nějakým způsobem formálně upraveny, jde o čisté pracovní vztahy. (Koubek 2004)

Cílem kultivace zaměstnaneckých vztahů je dle Horalíkové 1999 vytvoření takového prostředí, které zaměstnancům umožní při práci plně využít schopnosti a tvořivě se podílet na činnostech podniku. Při koncipování programů formování zaměstnaneckých vztahů jsou přijímána některá rozhodnutí. Mezi typická patří:

- v *oblasti komunikace* rozhodnutí, jak zaměstnancům co nejlépe tlumočit přístupy vedení, jak je informovat a jak se dozvědět jejich názory a návrhy,
- v *oblasti kooperace* rozhodnutí, jak by se měli zaměstnanci podílet na rozhodování a řízení,
- v *oblasti pomoci a podpory zaměstnanců* rozhodnutí, jaké poradenství poskytovat, jak řešit např. otázky úprav pracovní doby apod.,
- v *oblasti řešení konfliktů a disciplíny* rozhodnutí, jak postupovat a jaká disciplinární opatření přijímat,
- v *oblasti kolektivního vyjednávání a vztahů s odbory* rozhodnutí, vycházející ze zákonů, která budou respektovat specifiky podniku.

Komunikační systémy poskytují formální i neformální metody rozšiřování informací takovým způsobem, aby bylo možné dojít ke správnému rozhodnutí. Většina podniků využívá souboru formálních, systematicky vytvořených komunikačních aktivit stejně jako neformálních příležitostných postupů.

Tyto postupy lze rozdělit do

- *systému komunikace shora* ustaveného pro doručování informací zaměstnancům a
- *systému komunikace zdola*, který slouží k získávání informací od zaměstnanců.

Díky vývoji informačních technologií, které v jistém smyslu „demokratizují“ práci a pohyb informací, a také tlakem trhu dochází ke zprůžnění a zefektivnění veškeré práce. Nyní má téměř stejný přístup k datům a informacím jak ředitel, tak vedoucí provozu, mistr, dělník u stroje nebo pracovník ve skladu. (Stýblo 2001)

### **2. 3. 11 Péče o pracovníky**

Jednou z raných rolí personálních specialistů byla role referentů zabývajících se dobrem a pohodou zaměstnanců. (Fowler 1994 in Food, Hook 2002)

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti

- a) pracovní doby a pracovního režimu,
- b) pracovního prostředí,
- c) bezpečnosti práce a ochrany zdraví,
- d) personálního rozvoje pracovníků,
- e) služeb poskytovaných pracovníkům,
- f) ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám,
- g) péče o životní prostředí. (Koubek 2004)

### 2. 3. 12 Personální informační systém

Efektivní řízení lidských zdrojů a vlastní personální řízení se neobjede bez odpovídajícího informačního zázemí. Základní funkcí systému personálních informací je zajistit podklady pro řízení lidských zdrojů a personální řízení v potřebném obsahu, rozsahu, kvalitě a čase. (Krnínská 2002)

Nezbytnou podmínkou jakéhokoliv řízení, řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku nevyjímaje, je existence věrohodných detailních a aktuálních informací, umožňujících provádět všechny potřebné analýzy podnikové pracovní síly i výsledků její práce. (Koubek 2000)

Personální informace je podle Hájka a Vítka 1991 možno posuzovat podle následujícího schématu:

analýza → koncepce → realizace

*analýza* – základní personální informace lze zjistit správnými otázkami na správná místa,

*koncepce* – koncepce odpovídající image podniku musí být obohacena o nové ideje za účelem opuštění starých cest a určení nové strategie,

*realizace* – úspěšné prosazení celkové koncepce personální práce obvykle předpokládá dlouholeté personální zkušenosti v personálním útvaru, zejména v jednání s lidmi.

Někteří autoři zařazují mezi tyto funkce ještě další

- řízení a plánování kariéry

Profesní kariérou nebo pracovní kariérou nebo také profesní dráhou člověka se rozumí období, po které je zařazen do pracovního procesu, to znamená od jeho vstupu do prvního pracovního poměru (do zaměstnání) do jeho ukončení.

Profesní kariéra představuje určitý postup pracovníka v rámci organizace a širší společenské struktury. Jejím vyjádřením je dosažení vyšší společenské pozice. Tímto vyjádřením může být růst platu, pracovní výhody, naděje na postup, vyšší společenské uznání apod. Různí lidé přitom uplatňují odlišné priority. V každém případě však prostřednictvím profesní kariéry naplňují své životní cíle.

(Mayerová, Růžička, Raisová 1998)

## **2. 4 Personální útvar a personalista**

Personální řízení lidských zdrojů je rozděleno:

- do řídicí činnosti všech manažerů
- do útvarů zabývajících se personálními činnostmi

### **2.4.1 Personální útvar**

Personální útvary a jejich pracovníci přispívají svou prací k vytváření přidané hodnoty. Jejich úkolem je zabezpečit podniku pracovníky s požadovanými schopnostmi a úrovní motivace. Tím pomáhají k vytvoření kultury a prostředí podporující kvalitní výkony pracovníků i organizace.

Personální oddělení pomáhá lidem a organizacím při dosahování jejich cílů. Cestou však musí čelit mnoha problémům. Tyto problémy vyplývají z potřeb lidí, organizace a jejich okolního prostředí. Další problémy jsou důsledkem zákonů, zejména nezbytného zajištění stejné pracovní příležitosti.

(Werther 1992)

Vznik samostatných personálních útvarů v podnicích je determinován několika faktory. Prvním z nich je velikost podniku, resp. počet zaměstnanců. Mezi další patří profesní struktura a různorodosti podmínek práce ve firmě. Dalším faktorem je kapitálové vybavení a velikosti investic na nákup počítačů a integrovaných operačních systémů včetně personalistiky. Důležitá je také kvalifikace manažerů, jejich znalosti a dovednostmi, ovládnutí řady metod a technik, z nichž pak vyplývají jiné nároky na výběr, výchovu a celý rozvoj personálu. V neposlední řadě je to dáno inteligencí a kulturou prostředí (tradice, etika a organizační kultura firmy a další).

Útvary podniku, které se zabývají řízením lidských zdrojů, se v posledních 10 letech zaměřují více na přínos pro podnik. To vede k příznivému vlivu na zvyšování výkonnosti celé organizace.

### **2.4.2 Personalista**

Moderní personalista musí mít v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto

problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. (Koubek 2004)

## **2. 5 Personální rozměr managementu**

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako jedna z funkcí managementu.

Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací – velkých i malých firem, nemocnic, škol nebo (kupodivu) státních institucí, na všech jejich úrovních a ve všech finančních oblastech, bez ohledu na to, jak se jejich manažeři nazývají. Organizace, ve kterých manažeři působí, lze chápat jako řízení skupiny osob, vytvořené a fungující proto, aby mohlo být dosaženo cílů, kterých nemohou členové organizace dosáhnout jako jednotlivci. (Urban 2003)

Řízení lidských zdrojů tudíž spadá pod tzv. „manažerské vědy“ – poznatky z této oblasti mají interdisciplinární charakter (např. právo, sociologie, psychologie, ekonomie, matematiky atd.). (Brodský 2005)

Řízení lidských zdrojů klade na manažera specifické nároky:

- schopnost postavit svou vizi před pracovníky a pro strategii naplnění vize je získat,
- adaptabilní a flexibilní typ,
- schopnost vidět vzájemné souvislosti a vidět perspektivně,
- schopnost tvořivého myšlení – invence, kreativity, originality a intuice,
- odolnost vůči stresovým faktorům, psychické i fyzické zátěži a schopnost koncentrace. (Krnínská 2002)

Trendy vývoje managementu lidských zdrojů dle Dyrtra 2006 se orientují hlavně na:

- zvyšování důležitosti útvarů lidských zdrojů v organizační struktuře,
- zvyšování jejich zodpovědnosti za plnění strategických cílů,
- plánování organizačních změn, programů kvality,
- zvyšování produktivity práce,

- strategii řízení lidských zdrojů,
- zdokonalení a přístupu pracovníků k informačnímu systému organizace,
- budování partnerských vztahů v organizaci.

## 2. 6 Strategické řízení lidských zdrojů

Filosofie řízení lidských zdrojů v našich zemích (ČR a Slovensko) prošla v posledních letech třemi etapami:

1. Byrokratický (resp. byrokraticko-politický) přístup (70. a 80. léta) byl postaven na systémové kontrole ze strany politických a administrativních institucí současně se zdůrazněním politické složky „kvalifikace“. Organizace byly považovány za nesvéprávné, stát jim limitoval počty pracovníků, počty přijímaných uchazečů, počty absolventů škol atd. V personálním řízení byly používány individuální plány rozvoje, komplexní hodnocení, cyklická průprava vedoucích pracovníků, kádrové rezervy a další nástroje, ale při výběru a kariéře vedoucích pracovníků hrála hlavní úlohu jejich politická příslušnost.
2. Operativní přístup (na počátku 90. let) byl veden snahou odstranit z řízení vše politické, co bylo spojeno minulou érou. Tato snaha však velmi často vedla rovněž k odstranění veškerých nástrojů personálního řízení – hodnocení, vzdělávání, plánování a řízení kariéry. Řízení lidských zdrojů se omezovalo na administrativní aktivity spojené s mzdovým účetnictvím, přijímáním a uvolňováním pracovníků, zpracováním zápočtových listů atd.
3. Strategický přístup (od poloviny 90. let) se k nám dostává většinou vlivem zahraničních vlastníků firem, kteří zavádějí systematické hodnocení, personální rezervy, plány vzdělávání manažerů a programy osobního rozvoje v návaznosti na strategii firmy. Postupně se tyto nástroje šíří do dalších a dalších organizací a stávají se běžnými. (Bělohlávek a kol. 2006)

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 2004)

Zatímco strategické řízení lidských zdrojů zajišťuje, že má podnik zdroje obvyklé ke splnění svých podnikových úkolů, strategie lidských zdrojů definuje hodnoty vytvořené personálním útvarem a personální prací. Strategie lidských zdrojů (personální strategie) jasně vyslovuje podstatu funkce personálního útvaru a personální práce a popisuje, jak práce vykonaná personalisty přidává hodnotu podniku. Strategie lidských zdrojů formuje personální práci definováním přínosů nebo výsledků, které plynou z investování do ní, ospravedlňuje zdroje, které spotřebovává, a pomáhá stanovovat její priority. (Ulrich 2009)

## **2. 7 Řízení lidských zdrojů a vnější prostředí**

Organizace nejsou izolovanými jednotkami, ale jsou ovlivňovány vlivy z vnějšího prostředí, kterým jsou obklopeny. Na tyto vlivy má organizace a její personální oddělení jen malý vliv.

Některé z okolních vlivů, kterým musí organizace čelit, se vyvíjejí pomalu, zatímco ostatní se objevují zčistajasna. Změny ve složení pracovní síly se uskutečňují po mnoho let, zatímco nové zákony nebo soudní výnosy jsou tvořeny ve velmi rychlém tempu. Odborníci na personální zdroje se s těmito změnami vypořádají pomocí následujících kroků:

- 1.** Sledujte okolní prostředí.
- 2.** Zhodnoťte možný dopad informace.
- 3.** Učiňte aktivní opatření.
- 4.** Počkejte na zpětnou vazbu a tu podrobte analýze.

(Werther 1992)



Vznik vlivů vnějšího prostředí a s nimi spojených problémů se týká velkého množství oblastí:

### **Vlivy technologie**

Změna technologie výroby má za následek změnu podoby jednotlivých prací a s ní spojený charakter schopností. Jedním ze způsobů změny technologie je automatizace. Velký dopad na organizaci má jedna ze součástí automatizace – robotizace. Kladem zavedení robotů do pracovního procesu je převzetí prací, které jsou rizikové a nebezpečné nebo nezábavné. Jejich zavedení sebou také přináší zvýšení produktivity práce. Dostatečné využití robotu v podniku s sebou někdy přináší práci ve směnách a o víkendech.

### **Vlivy ekonomické**

Státy se rozvíjejí a soustředí se na jednotlivé trhy. Jejich konání ovlivňuje růst světové konkurence a v důsledku toho je vyvíjen tlak na všechny firmy, aby se snažily být produktivnější. Produktivita může být zvyšována již zmíněnou robotizací a automatizací. Personalisté jsou ovlivňováni i domácí ekonomickou situací. V domácím hospodářském cyklu dochází ke střídání konjunktury a deprese a podniky musí reagovat na tyto změny změnami svých plánů. Při rozvoji hospodářství jsou např. zaváděny nové programy pro zaměstnávání a školení pracovníků. Při recesi je nutné udržet pracovní sílu na přijatelné úrovni a snížit pracovní náklady (např.: zkrátit pracovní dobu).

### **Vlivy demografie**

V demografii pracovní síly je popisováno její složení podle úrovně vzdělání, věku, rasy, pohlaví, procenta lidí, kteří pracovní síly tvoří, a dalších údajů. Ke změnám v demografickém složení dochází pomalu. Jsou tedy většinou známy v předstihu. Tyto změny mohou mít na činnost personálního oddělení velký dopad.

### **Kulturní vlivy**

Změny probíhající v naší společnosti není možné všechny definovat. Organizace jsou jen malým vzorkem společnosti. Personální oddělení se musí snažit předpovídat dopad těchto změn kulturních hodnot a podle toho také jednat.

## **Vlivy ze strany vlády**

Některé problémy personální oblasti mohou mít natolik negativní dopad, že jsou předloženy vládě, která tyto situace řeší prostřednictvím zákonů. Tyto zákony mají přímý a okamžitý vliv na práci v personální oblasti. Mají za úkol regulaci vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a stimulaci metod, které používá personální oddělení.

## **2. 8 Právní úprava řízení lidských zdrojů**

Jak bylo již výše uvedeno zákony a nařízení vydávané vládou mají za úkol regulaci vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

V České republice upravují oblast řízení lidských zdrojů následující zákony:

- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
- Zákon č. 68/2009 Sb., Zákon o zaměstnanosti
- Zákon č. 2/1991 Sb., Zákon o kolektivním vyjednávání
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a o nejnižší úrovni zaručené mzdy
- Nařízení vlády č. 532/2002 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci

## **2. 9 Outsourcing**

V průběhu 60. až 80. let se v mnoha podnicích začal prosazovat názor, že není možno efektivně a hospodárně „dělat všechno“ vlastními silami a přitom udržet konkurenceschopnost. Podniky začaly vyhledávat spolupráci specializovaných třetích stran, aby pro ně vykonávaly ty aktivity, které netvoří jádro jejich vlastního podnikání. Tato forma činnosti je dnes známá pod názvem outsourcing, tj. využívání vnějších zdrojů, kdy jeden podnik najme jiný, externí podnik (nebo osobu), aby mu poskytoval zboží nebo služby, které si tradičně zajišťoval sám. Důvodem je, že tato třetí strana je expertem v efektivním poskytování tohoto zboží či služeb, zatímco podnik samotný nikoliv. (Lambert, Stock, Ellrom 2000)

Tato činnost v podnicích funguje již více než 50 let přes počáteční outsourcing mzdových agent k administrativně náročnějším činnostem.

## **Důvody:**

Specializované firmy mají mnohem zkušenější a proškolenější pracovníky přes danou problematiku. Odpovědnost za tuto činnost přechází na outsourcingovou firmu, výchozí firma se může specializovat pouze na svůj hlavní obor. Tato spolupráce sebou zpravidla přináší nižší náklady na zajištění činnosti outsourcingovou firmou.

## **Typy outsourcingu v personálních činnostech:**

- Vnitropodniková administrativa

Všechny aspekty personální administrativy jsou prováděny interně. Podniky mohou nakoupit dostupný komerční produkt. Jeho správu, řízení a implementaci dat si však zajišťují samy.

- Dodavatel služeb aplikačních programů

Tento typ představuje nejrychleji se rozvíjející odvětví. Outsourcingové firmy jsou dodavateli hardwaru a operačních systémů, mají za úkol síť a správu aplikací, to vše upravují zákazníkům na míru. Ti se nadále zabývají vkládáním dat a jejich zpracováním.

- Základní outsourcing podnikových procesů

Také zde zajišťuje dodavatel všechny aktivity, licence, adaptační procesy a správní činnosti. Nově zajišťuje vkládání dat a toky práce. Klientská firma má nadále ve svých činnostech přímý kontakt se zaměstnanci a personální specialisty.

- Řízený outsourcing podnikových procesů

U této formy firma zajišťující outsourcing navíc přebírá zajištění přímé komunikace se zaměstnanci. Klient si ponechává pouze personální specialisty. Obzvláště populární je tento model mezi středně velkými a velkými organizacemi. Personální programy těchto firem bývají často velice složité. Personální specialisté mají nestarosti plánování, rozvoj a řízení personálních programů, rutinní činnosti přecházejí na outsourcingovou firmu.

- Komplexní outsourcing personálních činností

V tomto modelu přechází celá personální činnost do outsourcingové firmy. Klientská firma si ponechá pouze práva na vyšší strategické rozhodování týkající se strategického směřování personálních programů se zásadním vlivem na podnikové cíle.

### 3 Metodika

Cílem mé diplomové práce je zhodnotit řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a případně navrhnout alternativní řešení jeho zlepšení.

Zpracování diplomové práce bylo rozděleno do několika etap:

- studium odborné literatury,
- výzkum dané problematiky ve firmě,
- technické zpracování dat,
- vyhodnocení zpracovaných dat.

Diplomová práce byla zpracována ve strojírenském podniku ČZ, a. s., konkrétně ve výrobní části ve Strakonících.

Pro analyzování řízení lidských zdrojů v podniku ČZ, a. s. bylo použito několik způsobů zjišťování.

První byl použit řízený rozhovor, kdy tazatel z části klade otázky ve stanoveném závažném znění a částečně klade otázky, zpravidla doplňující volně.

Rozhovor byl proveden s vedoucí personálního odboru PEDIKY paní Ing. Marií Pichlíkovou 2. dubna 2010.

Další formou získávání informací byly materiály, týkající se oblastí, na které jsem se zaměřila. Tyto materiály mi byly poskytnuty firmou.

Třetím způsobem, který byl použit k získávání informací, bylo dotazníkové šetření.

Dotazník byl sestaven z 21 otázek, které se dělily na 2 skupiny. Identifikační část zahrnovala 4 otázky a druhá část se sestávala ze 17 otázek. Vyskytovali se v něm 2 typy otázek.

- Otevřené otázky. Při aplikaci těchto otázek jsou otázky zpravidla standardizovány, ale odpovědi standardizovány nejsou. Respondent má možnost odpovědět podle vlastního uvážení. Jejich výhodou je možnost získání nepředpokládané odpovědi.

- Uzavřené otázky. Při aplikaci jsou otázky i odpovědi standardizovány. Možné odpovědi jsou v dotazníku vyznačeny a respondent při jeho vyplňování zvolenou odpověď pouze zaškrtně.

Dotazování formou dotazníků probíhalo v dubnu. Zaměstnanci podniku vyplňovali tyto dotazníky v rámci pořádaných školení. Rozdáno bylo 74 dotazníků. K vyhodnocování bylo použito pouze 72 dotazníků, protože 2 neobsahovaly relevantní údaje.

K vyhodnocení a zpracování práce byl využit software Microsoft Word a Microsoft Excel.

## 4 Charakteristika vybrané organizace

### 4.1 Základní údaje o firmě

- Obchodní firma: ČZ a.s.
- Sídlo: Praha 5, Sluneční náměstí č. p. 2540/5, PSČ 158 00
- Identifikační číslo (IČ): 25181432
- Právní forma: Akciová společnost
- Společnost zapsána: v obchodním rejstříku vedeném u Městského soudu v Praze – oddíl B, vložka 9762

**ČZ a. s.** je víceoborová společnost s více než devadesátiletou tradicí strojírenské výroby. Zhruba 80 procent produkce je určeno pro oblast automobilového průmyslu. Podle dostupných informací se svou velikostí řadí na přední místo mezi strojírenskými firmami Jihočeského kraje i rámci celé republiky. Firma se tradičně umisťuje v prestižním žebříčku CZECH TOP 100 a v soutěži Exportér roku.

#### *Výrobní programy divizí*

**Výroba komponentů pro automobilový průmysl** představuje v současnosti hlavní výrobní program společnosti. Zahrnuje, mimo jiné, výrobní spolupráci se Škoda Auto, spočívající v dodávkách komponentů, konkrétně skříně diferenciálu, synchronních kroužků pro převodovku MQ 200 a víka předního a víka hlavy válců pro nový tříválcový motor Škoda 1,2 l. Zahájeny byly dodávky pro další významné výrobce v oblasti automobilového průmyslu. V oblasti zabezpečení kvality bylo dosaženo certifikace výroby podle norem ISO/TS 16949:2008.

**Výroba plnicích turbodmychadel** pro přeplňování spalovacích motorů o výkonu 25 – 400 kW. Konkrétní užití se vztahuje k diesel motorům nákladních a užitkových automobilů, autobusů, traktorů i pro stacionární využití. V současné době ČZ a. s. vyrábí tři základní typové řady K36, K27, C1. Tato výroba je certifikována dle norem ISO 9001:2008.

**Výroba odlitků ze šedé a tvárné litiny** se svým dispozičním řešením i vybaveností řadí mezi nejmodernější slévárny v ČR a v oblasti své technologie i ve střední Evropě. Typickými představiteli vyráběných odlitků o hmotnosti do 10 kg, jsou žebrované válce vzduchem chlazených motorů a kompresorů, turbinové a ložiskové skříně turbodmychadel. Tato výroba je certifikována dle norem ISO 9001 a VDA 6.1.

**Výroba odlitků z hliníku odlévaných pod tlakem**, které jsou určeny zejména pro automobilový a spotřební průmysl. Ve výrobě pracují tlakové lisovací stroje o uzavírací síle 630 a 1600 t, které zvyšují potenciál z hlediska hmotnosti odlitku (až 9 kg), tak i jakosti. Do oblasti zabezpečení byl zaveden systém jakosti a bylo dosaženo certifikace výroby jak podle norem ISO/TS 16949:2009. Prodejní teritorium tohoto oboru zahrnuje, kromě tuzemského trhu a Slovensko, zejména SRN.

**Výroba čelních vysokozdvíhacích vozíků** značky DESTA. Divize DESTA byla prodána dceřiné společnosti Strojárna.

**Výroba nářadí:** konstrukce a výroba tlakových forem na hliníkové a zinkové slitiny, forem na plasty a pryž, tvářecích nástrojů na plech, nástrojů na přesný stříh a speciálních řezných nástrojů. Tato výroba je certifikována dle norem 9001. Vlastní nástrojařské kapacity jsou předpokladem plynulého chodu výroby. Svým rozsahem jsou schopny uspokojit nejen potřeby společnosti, ale oslovit i nejnáročnější zákazníky, zejména z automobilového průmyslu.



### ***Dceřiné společnosti***

**ČZ Řetězy, s. r. o.** vyrábí řetězy pro jízdní kola, motocykly, automobily, všeobecné strojírenství, zemědělství i další průmyslová odvětví. Díky používání moderní technologie, trvalé péči o vysokou kvalitu a životnost výrobků, velké šíři vyráběného sortimentu a krátkým dodacím lhůtám se řetězy prosazují na světových trzích již více než 70. let. Tato výroba je certifikována dle norem ISO/TS 16949.

**ČZ Strojírna, s. r. o.** je renomovaným výrobcem vysoce přesných brousících strojů na otvory i na kulato, speciálních brusek na díly vstřikovacích čerpadel automobilových motorů, jednoúčelových stavebnicových obráběcích zdrojů a transferních linek pro automobilový průmysl, zarovnávacích a řady speciálních strojů stavěných na přání zákazníka. Také zde proběhla certifikace dle ISO 9001. Tradice výroby je více než padesátiletá, teritoriem prodeje jsou Evropa, Spojené státy a Rusko.

**ČZ Gastro, s. r. o.** Základním úkolem společnosti je zajištění stravování zaměstnanců ČZ, a. s. a výroba teplé i studené kuchyně pro externí zákazníky. Firma dále na objednávku zajišťuje rozvoz teplé i studené kuchyně a pořádání rautů, svateb a jiných oslav včetně zajištění nápojů a dekorací.

## **4. 2 Historie podniku ČZ, a.s.**

Firma ČZ, a.s. má v jižních Čechách dlouholetou historii. Podnik byl založen ve Strakonících v roce 1919 a jeho původní název byl Jihočeská zbrojovka. V té době byla výroba zaměřena na ruční a automatické ruční zbraně. V roce 1922 se firma sloučila s továrnou na zbraně ve Vejpřtech. V roce 1923 vzniká firma „Česká zbrojovka v Praze továrny ve Strakonících“. V této době začali vznikat drobné výrobky nevojenského charakteru, které byly později doplněny o nástroje, přípravky a přesná měřidla.

Další etapa firmy začala v roce 1930. Firma odkoupila továrnu na součásti kol v Kralupech nad Vltavou a zahájila výrobu jízdních kol ve Strakonících. Na výrobu kol velmi brzy navázala výroba motorových kol. První model byl vyroben v roce 1932. Po 3 letech firma rozšířila výrobní sortiment o motocykly. Černobílé motocykly ČZ byly přijaty velmi kladně a firma se stala největším výrobcem motocyklů v Československu. Úspěch prodeje vedl k rozšiřování výroby, firma rozšiřovala svůj areál i počet

zaměstnanců. Velovýrobky i motocykly byly vyváženy do většiny evropských zemí, ale také do států Asie, Afriky a jižní Ameriky. Výroba se rychle rozvíjela, bylo tedy nutné vytvořit specializovanou základnu kvalifikovaných nástrojařských profesí. Vzniká dnešní divize Nástrojárna.

Na přelomu let 1929 – 1930 ČZ zahájila výrobu řetězů. Ty byly původně určeny pouze pro jízdní kola, později byly rozšířeny o motocyklové. Postupné rozšiřování výroby řetězů dalo vzniknout dnešní společnosti ČZ Řetězy. V její současné nabídce se objevují speciální řetězy pro průmysl, stavební i zemědělskou techniku, ale také pro řetízkařské stroje. V roce 1934 firma zahájila výrobu obráběcích strojů. Původní výroba pro potřeby firmy byla brzy rozšířena také pro externí zákazníky a stroje byly dodávány i do zahraničí.

II. světová válka přerušila rozvoj a firma musela přejít na válečnou výrobu. Rok 1946 znamenal pro Českou zbrojovku znárodnění a následující 2. roky začleňování do národního podniku. V roce 1954 firma ukončila výrobu zbraní, k její obnově došlo až na začátku 90. let. V témže roce byl zahájen provoz slévárny. K výrobě odlitků se využívá technologie přesného lití do skořepinových forem. V 50. letech patřila výroba motocyklů ČZ k největším v Evropě, v roce 1959 překročila produkce 100 000 motocyklů za rok. Export motocyklů probíhal do 112 zemí světa. Motocyklová výroba nepatřila v centralizovaném řízení ekonomiky k rozvojovým programům a docházelo k jejímu postupnému utlumování. Počátkem 90. let, po rozpadu RVHP, byla výroba ukončena. Výrobní část zabývající se tímto oborem byla přesměrována na stávající výrobu.

V roce 1991 prošla společnost transformací na akciovou společnost ČZ, a.s. V roce 1993 byla firma privatizována kuponovou metodou. Akcie přešly do rukou fyzických a právnických osob. Toto období znamenalo pro podnik restrukturalizaci, která byla reakcí na požadavek pružnosti a flexibility. Dochází k decentralizaci celé řady činností v oblasti hospodaření, dochází ke vzniku divizí s vysokou mírou ekonomické samostatnosti. Prohlubuje se orientace na potřeby automobilového průmyslu.

Získáním významného podílu ve společnostech KLIMA, VÚOSO a DESTA dochází k doplnění technologických kapacit i žádoucí diversifikaci výrobního programu.

### 4. 3 Organizační struktura společnosti

Firma používá výrobní (divizionální) organizační strukturu. Každý druh výrobku má svůj útvar, který zajišťuje pro tento výrobek vše - od marketingu, přes vývoj, zásobování, výrobu až po prodej. (Švarcová 2001)

Příloha 1: Obr. č. 1: Organizační struktura společnosti ČZ a. s.

### 4. 4 Pracovníci

Vývoj pracovníků zaznamenal v posledním roce velmi zásadní změny, jak uvádí tabulka č. 2 a grafy č. 1 a č. 2. Důvodem byla světová finanční krize, která velmi silně zasáhla zejména strojírenský průmysl, do něž se řadí společnost ČZ, a. s.

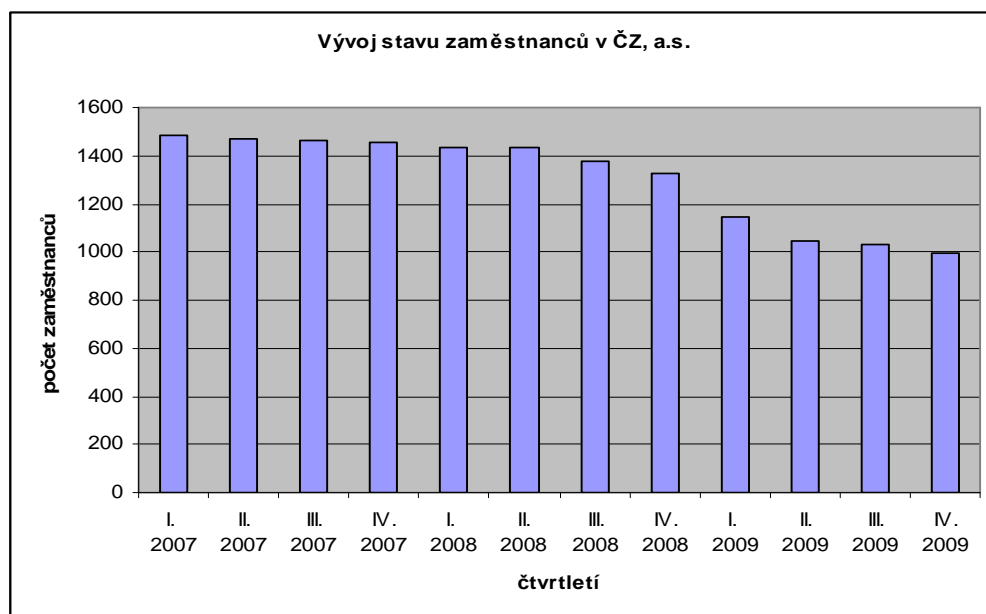
Tab. č. 2: Vývoj zaměstnanců v letech 2007 – 2009

Rok	2007	2008	2009
ČZ, a. s.	1457	1323	998
skupina ČZ	1893	1741	1382

Pozn.: Údaje v průměrných přepočtených stavech

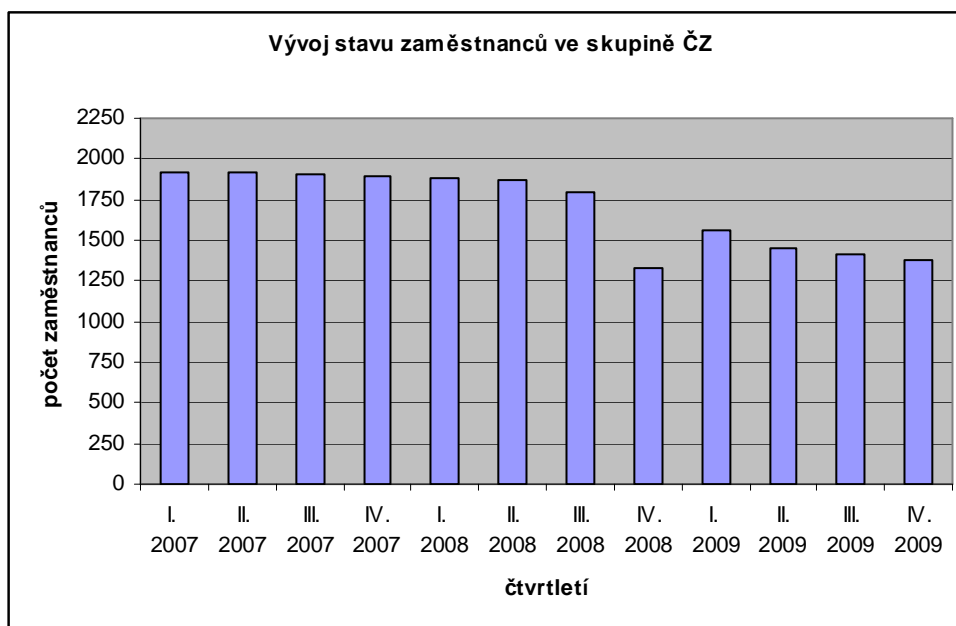
Pramen: ČZ, a. s.

Graf č. 1 – Vývoj stavu zaměstnanců ve společnosti ČZ, a.s.



Pramen: ČZ, a. s., úprava vlastní

Graf č. 2 – Vývoj stavu zaměstnanců ve skupině ČZ

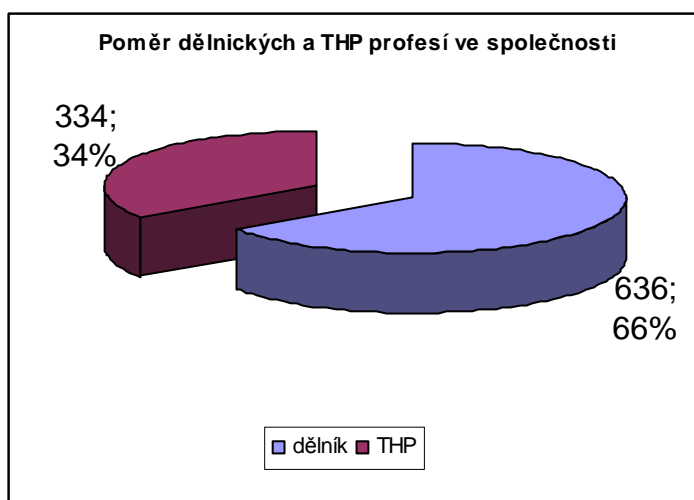


Pramen: ČZ, a.s., úprava vlastní

Průměrný věk zaměstnanců je 45 let (duben 2010).

Společnost ČZ, a. s. je strojírenským podnikem, proto v ní převažují dělnické profese viz. graf č. 3.

Graf č. 3 – Poměr dělnických a THP profesí ve společnosti



Pramen: ČZ, a. s.

## 5 Vlastní práce

### Rozhovor – Vedoucí personálního oddělení

Prvním zjišťovací metodou byl rozhovor s vedoucí personálního oddělení paní Marií Pichlíkovou. Tento rozhovor se zaměřoval na několik oblastí řízení lidských zdrojů v podniku. Rozhovor proběhl ve společnosti ČZ, a. s. 2. dubna 2010.

#### *Nejdůležitější činnosti řízení lidských zdrojů*

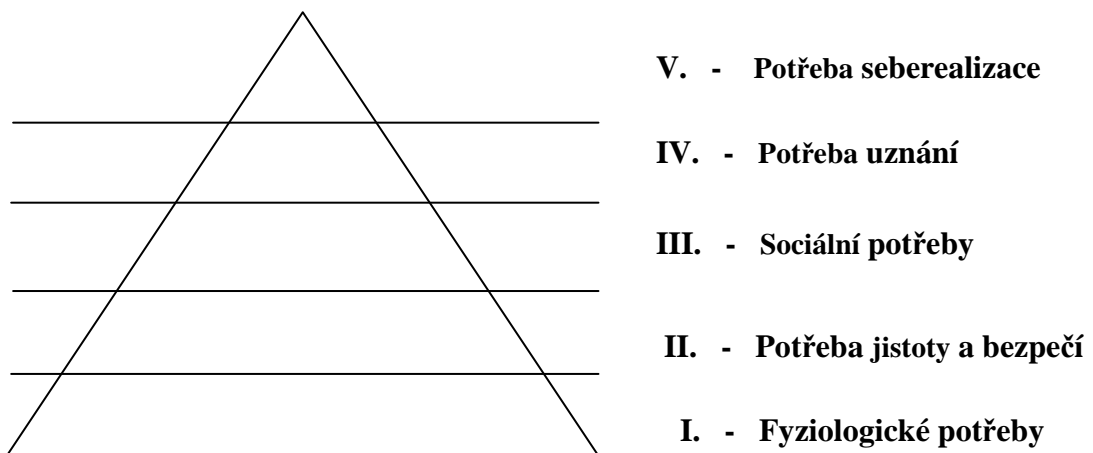
Mezi nejdůležitější činnosti patří výběr nových zaměstnanců do podniku. Rozhoduje se zde o přijmutí správného člověka pro firmu, který nejlépe splňuje dané požadavky pracovního místa. Firma v něm získává dalšího člena do svého týmu, ve kterém by firma měla získat novou posilu nikoli přítěž.

Další důležitou činností je vzdělání a další udržování způsobilosti. Je velmi důležité dále u pracovníků udržovat a rozvíjet nové znalosti a dovednosti. Tyto činnosti přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti.

#### *Motivace a odměňování pracovníků*

Firma má na motivaci zpracovaný program pro pracovníky. Tento program vychází z Maslowovy pyramidy potřeb (viz obr. 2).

Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Pramen: ČZ, a.s.

Firma má rovněž určené motivační zásady

- Vidět zaměstnance jako součást firmy,
- hledat příčiny chyb, ne určovat viníka,
- chybám předcházet,
- řídit s účastí zaměstnanců,
- podporovat zlepšovateľské aktivity,
- neustále komunikovat.

Motivace ve firmě ČZ, a.s. rozdělena na motivaci individuální a plošnou.

Individuální motivace v sobě zahrnuje několik dílčích programů.

Prvním dílčím programem je organizace práce a odměňování. Jedním z nejdůležitějších motivačních prvků je správná motivace práce a odměňování. Na všech divizích jsou zpracovány premiové řady, kde jsou uvedeny další motivační prvky.

Další oblastí užívanou k motivaci pracovníků je komunikace. V komunikaci se zaměstnanci je nutno vést porady k problémům kvality, komunikovat se zástupci odborů. Ředitelé divizí a personalisté mají pověření používat všech možností včetně osobních výročí a dalších události ke komunikaci se zaměstnanci a přiměřeně k tomu jednat.

Třetím typem je program týkající se oblasti životního prostředí. Zaměstnanci jsou svými vedoucími vzděláváni k environmentálně odpovědnému způsobu provádění všech činností.

Důležitým faktorem pro individuální motivaci pracovníků jsou informace. Motivace začíná již poskytnutí informací nově přijatým zaměstnancům a jejich zaučení. Vedení divizí má také za úkol informovat zaměstnance o výsledcích divize prostřednictvím nástěnek a novin.

Dalším programem je podpora zlepšovacích aktivit. Cílem tohoto bodu je legálně zvýhodňovat aktivní zaměstnance, kteří přicházejí se zlepšovacími návrhy.

Posledním programem pro individuální motivování zaměstnanců je kontrola a hodnocení pracovníků. Toto opatření spočívá v ověření znalostí, dovedností a pracovní způsobilosti zaměstnanců a navrhování opatření k nápravě.

Plošná motivace v sobě zahrnuje sociální program společnosti a mzdové předpisy.

Prvním způsobem plošné motivace je sociální program společnosti. Tento program vychází z potřeby vytvořit optimální podmínky pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců, pro jejich identifikaci s vykonávanou prací a firmou. Tento program je součástí kolektivní smlouvy, která je uzavírána mezi zaměstnavatelem a ZV OS KOVO vždy na daný rok.

Druhým způsobem této motivace jsou mzdové předpisy. Všechny divize společnosti každoročně zpracovávají aktualizované mzdové předpisy, které stanovují další motivační prvky.

Výsledky tohoto programu si firma zjišťuje na základě dotazníku o spokojenosti pracovníků.

#### *Hodnocení pracovníků*

V podniku provádí hodnocení pracovníků jejich nadřízení. Jsou to jejich mistři a přímo nadřízené osoby. Toto hodnocení je prováděno v pravidelných intervalech každé čtvrtletí. Výsledky tohoto hodnocení se následně promítají a odrážejí v odměňování zaměstnanců.

#### *Vzdělávání pracovníků*

ČZ, a.s. zajišťuje svým zaměstnancům několik typů školení, pro doplnění a rozšíření jejich znalostí a dovedností.

První skupinu tvoří školení týkající se přijímání nových zaměstnanců.

- Vstupní školení zaměstnanců při nástupu do firmy,
  - zajišťuje odbor Personalistika.
- Zaškolování a doškolování při nástupu na pracoviště nebo změně funkce či profese,
  - zajišťují vedoucí zaměstnanci.

Další skupinou jsou povinná školení (kód A) – ta se provádějí pravidelně každý rok.

- Školení BOZP,
- školení k EMS (environmentální systém),
- školení požární ochrany,
- školení jakosti.

Třetí skupinou jsou periodická školení ze zákona (kód B). Zařazují se sem např.:

- školení svářečů,
- školení o poskytování první pomoci,
- školení řidičů výtahů,
- školení řidičů motorových vozíků.

Čtvrtou skupinou jsou školení týkající se jakosti (kód C).

Pátá skupina zahrnuje odborná profesní školení (kód D).

Šestá skupina obsahuje školení systému environmentálního managementu (kód E).

V této kategorii jsou např.:

- školení vedoucích zaměstnanců k EMS,
- školení interních auditorů EMS.

Sedmou skupinou jsou školení vztahující se k požární ochraně (kód P). V této kategorii jsou např.:

- školení vedoucích zaměstnanců k PO,
- odborná příprava členů preventivních požárních hlídek.

V osmé skupině jsou zařazena školení specifická (kód S) – jsou to školení na specifické požadavky zákazníků.

Devátá skupina jsou školení z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (kód Z).

Tato skupina obsahuje např. tato školení:

- bezpečný podnik,
- školení vedoucích zaměstnanců k BOZP.



Poslední skupina obsahuje školení externí (kód X), která jsou zajišťována podle externích nabídek.

Firma je rovněž nakloněna dalšímu vzdělávání zaměstnanců formou dálkového studia na vysokých školách a dalším typům zvyšování kvalifikace.

### *Informační systém pro pracovníky*

Pro dobrý chod firmy i pro správnou motivaci pracovníků je důležité poskytování informací pracovníkům. Ve firmě ČZ, a. s. existuje několik způsobů, kterými jsou zaměstnancům předávány informace.

- Naše noviny

Podnikový časopis Naše noviny vychází 1x za 14 dní. Zaměstnanci v něm najdou informace o dění ve firmě a o dosažených úspěších. Je zde uveden i jídelníček a další služby.

- Intranet

Vnitřní elektronický informační systém Intranet obsahuje firemní dokumenty (směrnice, formuláře, organizační řády, jak za společnost ČZ, tak i pro jednotlivé divize). Dále zde najdeme informace o dění ve společnosti, vydání novin, denního výběru a aktuální zprávy. Je zde i jídelníček Gastra. Tento portál je denně aktualizován.

- Tiskový výběr

Výběr je výtah nejdůležitějších článků z denních novin, který je připravován každý den. Články jsou vybírány z 5 titulů (např.: Právo, Lidové noviny). Tento výběr je vydáván ve 30 výtiscích pro vedoucí zaměstnance a je vložen také na intranet.

- Zpravodaj OPP (odbor Personalistika)

Oddělení personalistiky připravuje 1x za 3 měsíce zpravodaj, kde uvádí aktualizace právních sbírek a norem.

## Dotazníkové šetření – zaměstnanci

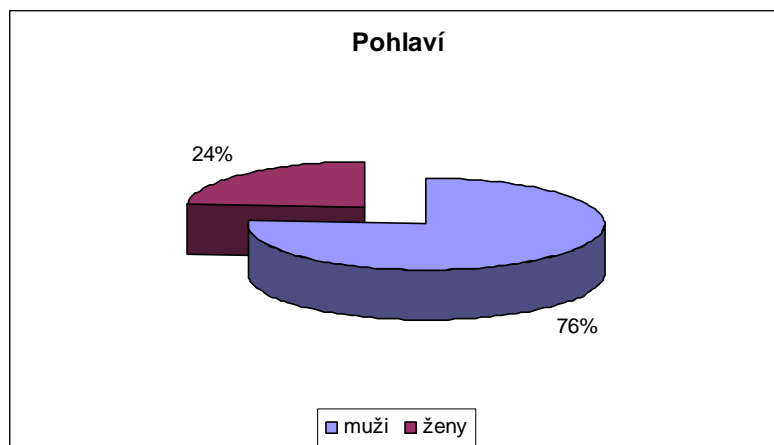
Druhým způsobem zjišťování informací byl dotazník určený zaměstnancům, který obsahoval 21 otázek z oblasti řízení lidských zdrojů. Dotazníkovým šetřením jsem se snažila zjistit názory pracovníků společnosti ČZ, a. s. na problematiku odměňování zaměstnanců, hodnocení, vzdělávání, a pracovních vztahů. Ve firmě bylo rozdáno 74 dotazníků. Dotazníky byly rozdány mezi zaměstnance na prováděných školeních. Dva dotazníky byly nevyhovující, a proto bylo k vyhodnocení použito 72 dotazníků. Tabulky využití pro vyhodnocování dotazníků jsou přiložené jako Příloha č. 4

### *Charakteristika respondentů*

V první části se věnuji otázkám charakterizujícím respondenty z hlediska pohlaví, věku a dalších údajů. V dotazníku byly tyto otázky zařazeny na konec.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 72 respondentů. Jeho složení tvořilo 55 mužů (76 %) a 17 žen (24 %), jak je vidět v následujícím grafu č. 4.

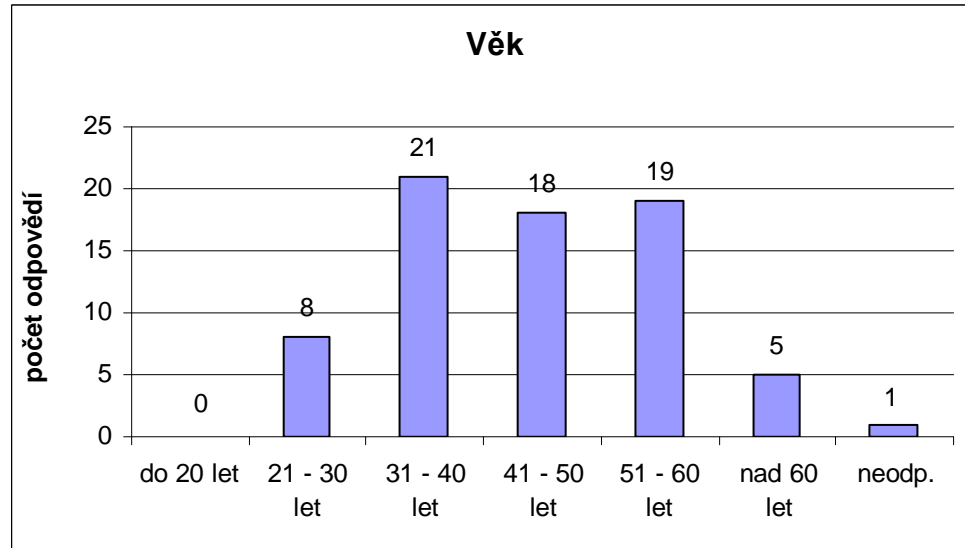
Graf č. 4: Pohlaví



Pramen: Vlastní šetření

V dotazníkovém šetření jsou dle grafu č. 5 největší měrou zastoupeny věkové skupiny osob 31 – 40 let (21 osob), 51 – 60 let (19 osob) a 41 – 50 let (18 osob).

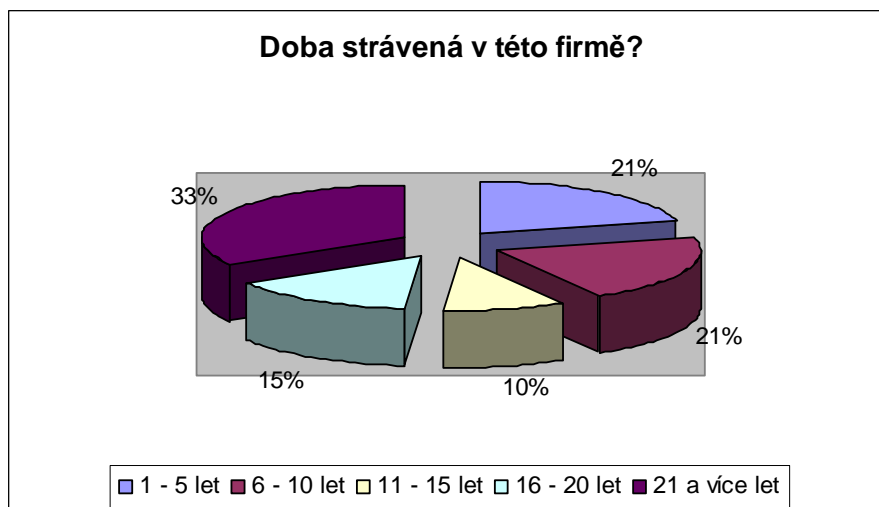
Graf č. 5: Věk



Pramen: Vlastní šetření

Z grafu č. 6 je zřejmé, že největší část respondentů výzkumu tvořili pracovníci zaměstnaní v podniku 21 a více let, kterých je zde zastoupeno 33 %, dalšími velkými skupinami jsou zaměstnanci, kteří jsou v podniku 1 – 5 let a 6 – 10 let. Obě tyto skupiny mají shodný podíl 21 %.

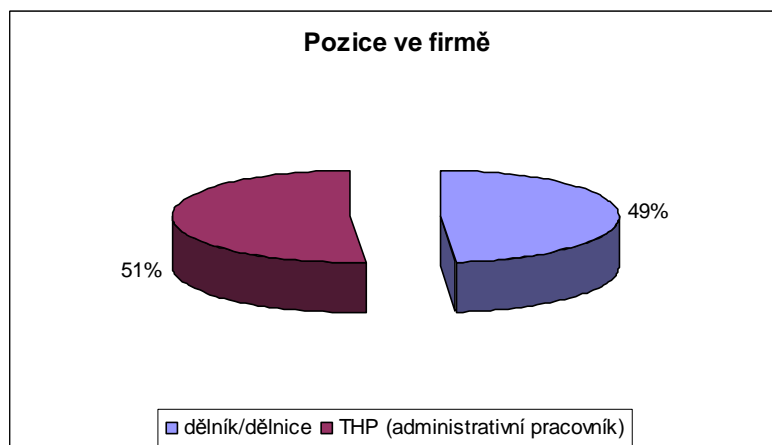
Graf č. 6: Doba strávená ve firmě



Pramen: Vlastní šetření

Z hlediska pracovní pozice ve firmě ve výzkumu mírně převažují technickohospodářské pozice s 51 % (37 osob). Dělnické pozice jsou ve výzkumu zastoupeny 49 % (35 osob) viz. graf č. 7.

Graf č. 7: Pozice ve firmě



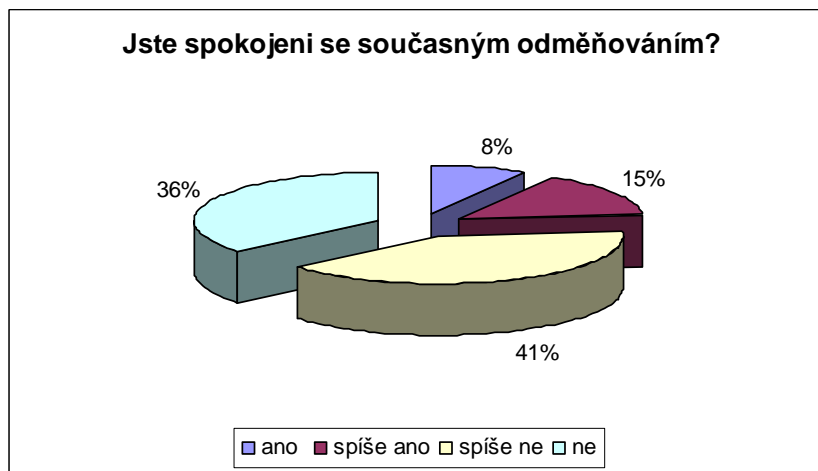
Pramen: Vlastní šetření

## ***Motivace a odměňování pracovníků***

### ***Otázka č. 1***

První otázka z oblasti motivace a odměňování zjišťovala spokojenost zaměstnanců odměňováním. Z grafu č. 8 je patrná výrazná nespokojenost s firemním odměňováním. Pouze 8 % respondentů je spokojeno, dalších 15 % respondentů hodnotí odměňování spíše kladně. Naopak 36 % respondentů je s odměňováním podniku nespokojeno. Nejčtenější odpovědí byla odpověď „spíše nespokojen“, kterou vybralo 41 % respondentů.

Graf č. 8: Spokojenost se současným odměňováním

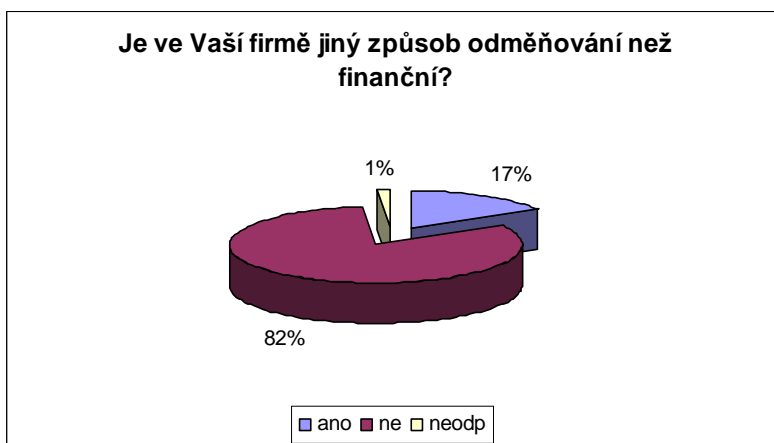


Pramen: Vlastní šetření

### Otázka č. 2

Další otázka se zabývala způsoby odměňování ve firmě. 82 % pracovníků odpovědělo, že ve firmě není žádný další způsob odměňování. 17 % pracovníků uvedlo, že ve firmě existuje ještě další způsob odměňování. 1 % z dotazovaných na tuto otázku neodpovědělo (viz. graf. č. 9).

Graf č. 9: Jiný způsob odměňování



Pramen: Vlastní šetření

### Otázka č. 3

Tato otázka navazuje na předchozí otázku č. 2. Zaměstnanci, kteří v předchozí otázce odpověděli, že firma poskytuje ještě další způsoby, měli tyto způsoby v této otázce uvést. Jako způsoby odměn pracovníci uváděli pochvaly vedoucích a benefity. Mezi benefity uváděli pracovníci firemní telefony a služební auta.

#### Otázka č. 4

V další otázce se měli respondenti rozhodnout, zda je pro ně významnější peněžní odměna nebo slovní pochvala. Z grafu č. 10 je patrné, že větší význam pro 84 % zaměstnanců má peněžní odměna. Slovní pochvala má větší význam jen pro 11 % zaměstnanců. Vzrostl počet osob, které neodpověděli, důvodem mohla být nerozhodnost.

Graf č. 10: Význam odměn pro zaměstnance



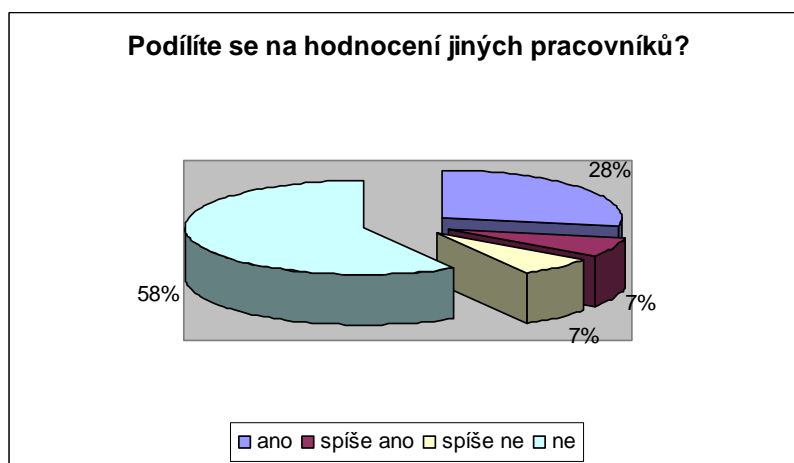
Pramen: Vlastní šetření

## ***Hodnocení pracovníků***

### ***Otázka č. 5***

První otázka, zaměřená do oblasti hodnocení, se zabývala podílem zaměstnanců na hodnocení ostatních pracovníků. Zjišťovala jsem, zdali vedoucí při hodnocení pracovníků využívají názorů jejich spolupracovníků. Z grafu č. 11 je patrné, že na hodnocení pracovníků se podílí pouze 28 % respondentů. Částečně do něj zasahuje ještě 7 % respondentů. Naprostá většina dotázaných (58 %) uvedla, že se na tomto hodnocení nepodílí.

Graf č. 11: Hodnocení jiných pracovníků



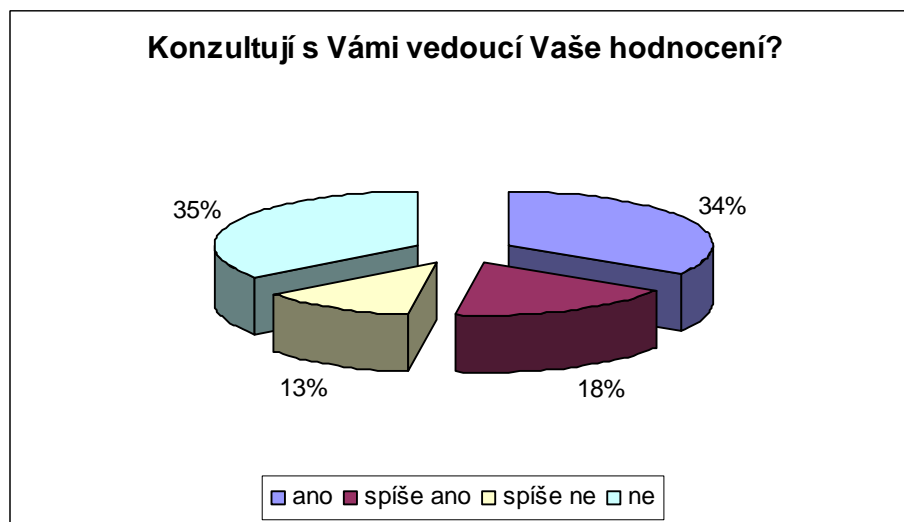
Pramen: Vlastní šetření



*Otázka č. 6*

Graf č. 12 zobrazuje konzultace provedeného hodnocení se zaměstnanci. Vedoucí své hodnocení konzultují s 34 % pracovníků, 18 % pracovníků uvedlo konzultace na téma hodnocení. Naopak 35 % pracovníků svá pracovní hodnocení nekonzultuje.

Graf č. 12: Konzultace hodnocení se zaměstnanci

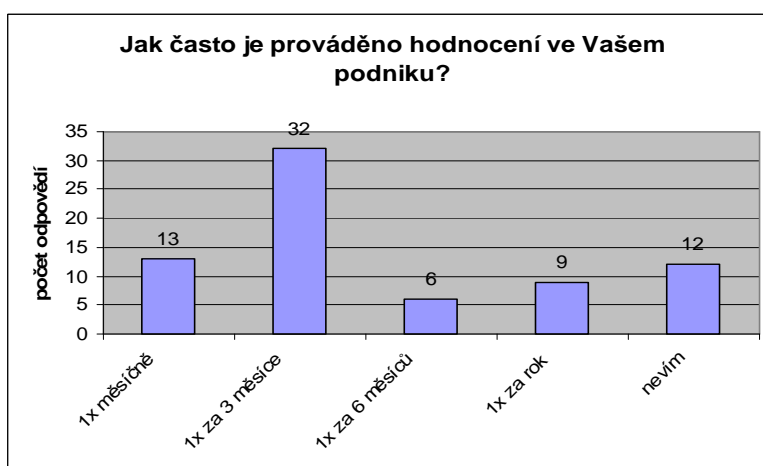


Pramen: Vlastní šetření

Otázka č. 7

V další otázce zaměstnanci uváděli četnost pravidelného hodnocení. Stejná otázka byla položena i v rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Formální hodnocení zaměstnanců je prováděno čtvrtletně. Z grafu č. 13 je zřejmé, že nejčastější odpověď pracovníků byla 3 měsíce, 44,5 % zaměstnanců tedy ví, kdy je toto hodnocení prováděno. 18 % respondentů uvádělo četnost hodnocení 1 x za měsíc. Zaměstnanci zřejmě uváděli neformální hodnocení. 16,7 % respondentů uvedlo, že tento údaj neví. Do této kategorie bych zařadila i odpovědi 6 měsíční četnosti a roční četnosti.

Graf č. 13: Četnost prováděného hodnocení



Pramen: Vlastní šetření

## Vzdělávání pracovníků

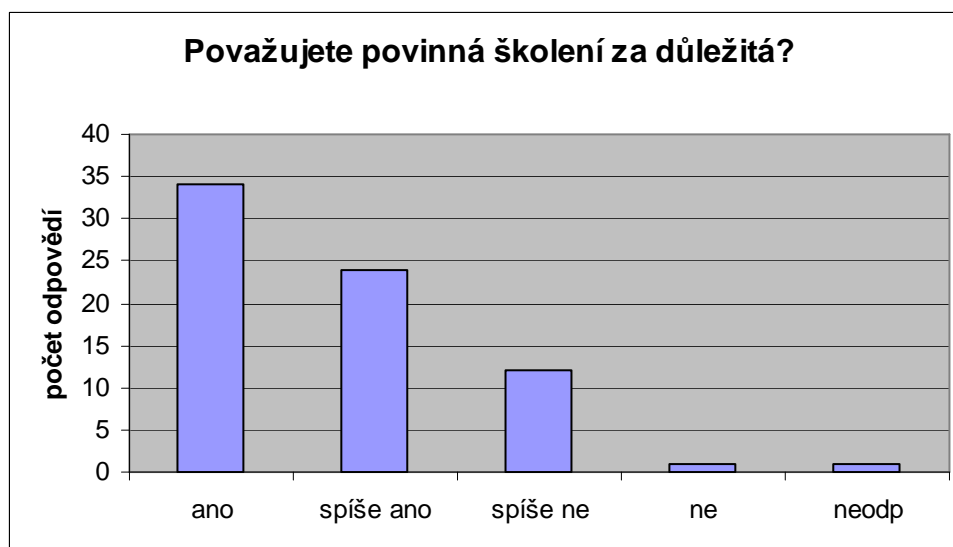
### Otázka č. 8

První otázka položená zaměstnancům z oblasti vzdělávání zjišťovala, zda pro ně společnost pořádá povinná školení. Na tuto otázku odpověděli všichni zaměstnanci shodně. Firma tato školení poskytuje.

### Otázka č. 9

K otázce povinných školení se většina respondentů vyslovila jasně. V grafu č. 14 je vidět, 34 zaměstnanců si myslí, že tato školení jsou důležitá, dalších 24 zaměstnanců se přiklání na stranu jejich důležitosti. 12 zaměstnanců se přiklání k jejich nedůležitosti a 1 respondent je považuje za nedůležitá.

Graf č. 14: Důležitost povinných školení

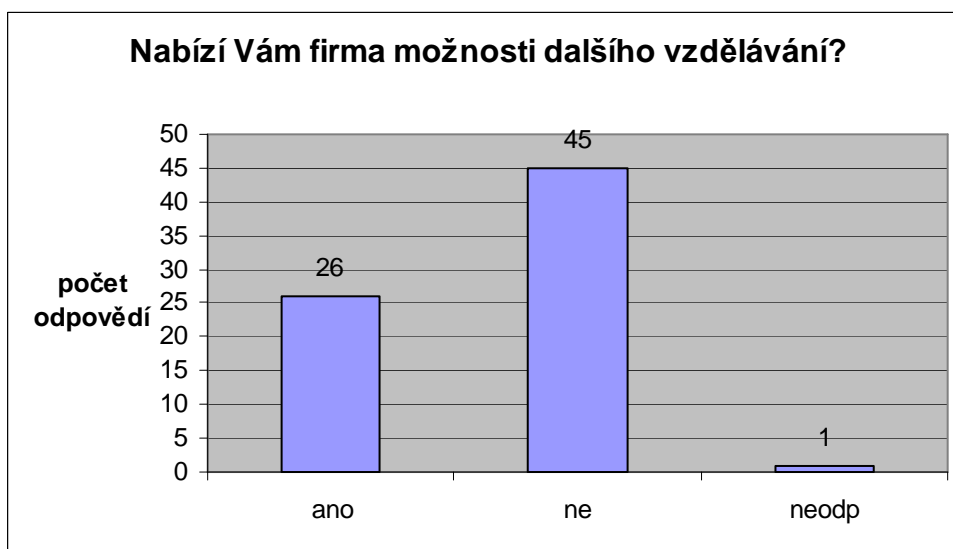


Pramen: Vlastní šetření

### Otázka č. 10

V otázce dalšího vzdělávání se zaměstnanci rozdělili na 2 skupiny viz. graf č. 15. 26 pracovníků uvedlo, že společnost poskytuje další vzdělávání. 45 pracovníků uvedlo, že zde žádné další vzdělávání ve společnosti neprobíhá.

Graf č. 15: Možnosti dalšího vzdělávání



Pramen: Vlastní šetření

### Otázka č. 11

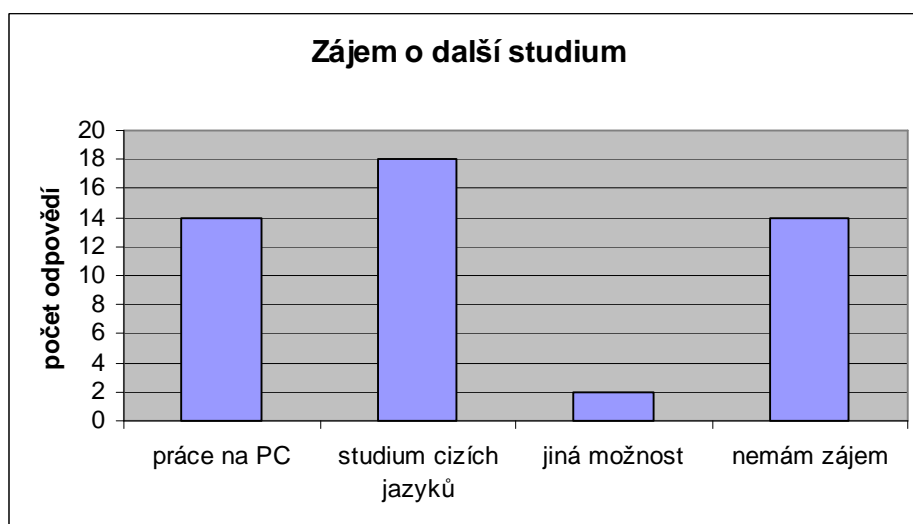
Tato otázka navazuje na předchozí otázku č. 10. Respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že firma pořádá další vzdělávání, zde měli uvést, o jaký způsob se jedná.

Pracovníci ve svých odpovědích uváděli různá školení rozšiřující jejich odborné znalosti v daném oboru (školení ekonomického směru, nové technologie ve strojních zařízeních i počítačové kurzy). Dále se v odpovědích objevovali exkurze a účast na odborných seminářích.

### Otázka č. 12

Tato otázka opět navazuje na otázku č. 10 o dalším vzdělávání. Zaměstnanci, kteří uvedli, že firma neposkytuje další vzdělávání, měli uvést, zda by o nějaké další vzdělávání měli zájem. Dle grafu č. 16 uvedlo 14 dotázaných (31 %), že o žádné další vzdělávání zájem nemají. 14 respondentů (31 %) by mělo zájem vzdělávání v práci na PC, 18 respondentů (40 %) vyslovilo svůj zájem o studium cizích jazyků. V této otázce měli také pracovníci možnost navrhnout další vzdělávání, o která by měli zájem. Jedním z navrhovaných vzdělání bylo odborné profesní školení o burzách a obchodu, druhým z navrhovaných vzdělávání byla možnost rozšíření řidičského průkazu.

Graf č. 16: Zájem o vzdělání

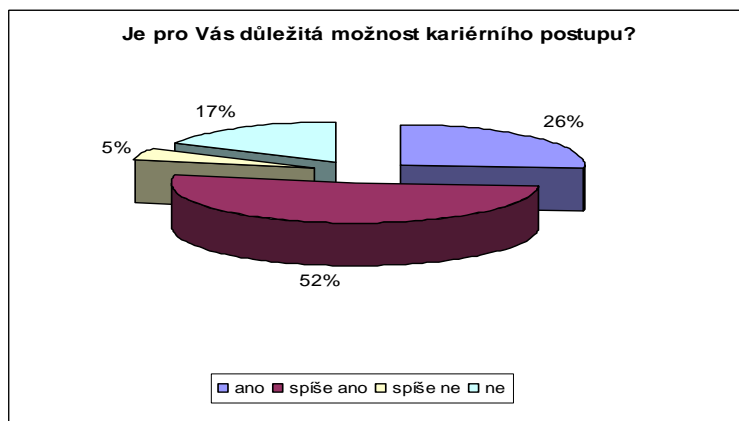


Pramen: Vlastní šetření

### Otázka č. 13

Graf. č. 17 ukazuje, že nejčtenější odpovědí na otázku kariérního postupu byla možnost, kdy se zaměstnanci spíše přiklánějí k důležitosti kariérního postupu. Tuto odpověď vybralo 52 % pracovníků. Kariérní postup je důležitý pro 26 % pracovníků, naopak nedůležitý je pro 17 % pracovníků. Malou důležitost má pro 5 % pracovníků.

Graf č. 17: Kariérní postup



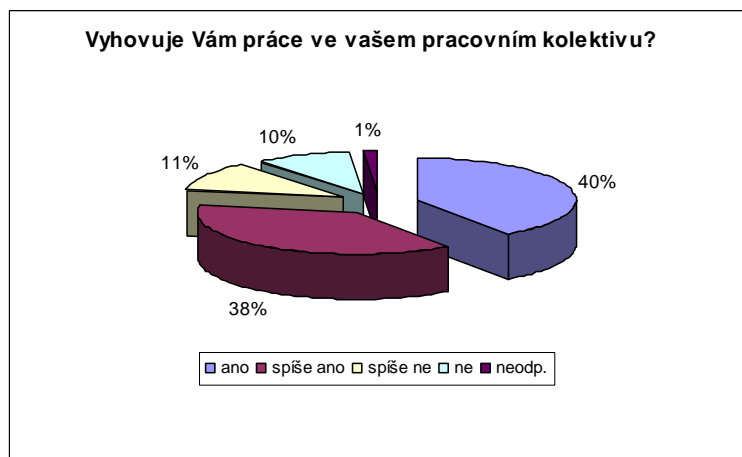
Pramen: Vlastní šetření

### Pracovní vztahy a informovanost

#### Otázka č. 14

Spokojenost v kolektivu vyjádřilo 40 % respondentů a dalších 38 % přiklání spíše ke spokojenosti. Pouze 10 % respondentů vyjádřilo nespokojenost s kolektivem a stejné procento se k tomuto názoru přiklání. Odpovědi na tuto otázku jsou graficky znázorněny v grafu č. 18.

Graf č. 18: Pracovní kolektiv

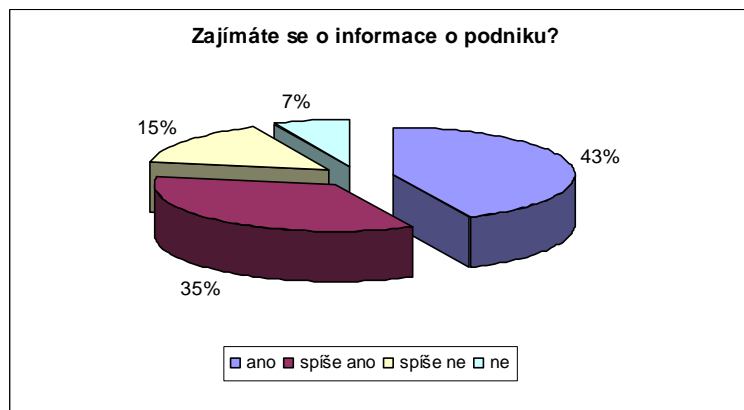


Pramen: Vlastní šetření

### Otázka č. 15

Z grafu č. 19 je patrné, že naprostá většina pracovníků má zájem o informace o firmě. O firemní informace se zajímá 43 % respondentů. Dalších 35 % respondentů se o ně spíše projevuje zájem, 15 % dotázaných se o ně spíše nezajímá. Žádný zájem o informace neprojevuje 7 %.

Graf č. 19: Zajímáte se o informace o podniku?

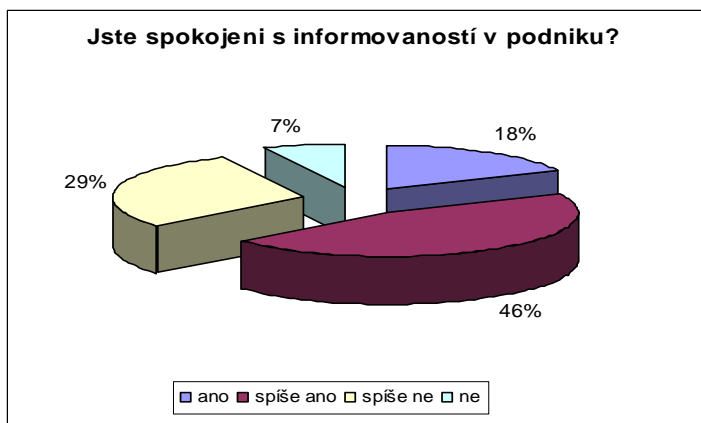


Pramen: Vlastní šetření

### Otázka č. 16

S informovaností v podniku je spokojeno 13 respondentů (18 %). Nejčetnější skupinu tvoří 33 pracovníků (46 %), kteří jsou spíše spokojeni. Poměrně velký podíl tvoří respondenti, kteří jsou informovaností podniku spíše nespokojeni (29 %). 7% z tázaných je se systémem informací nespokojeno (viz. graf č. 20).

Graf č. 20: Informovanost v podniku

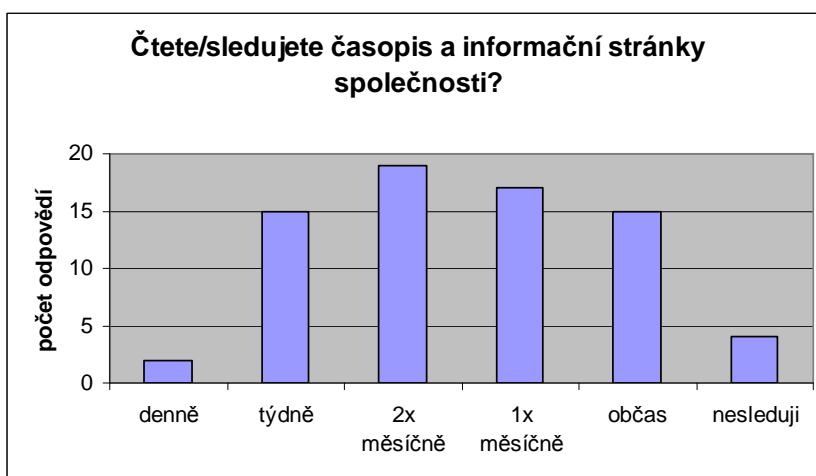


Pramen: Vlastní šetření

### Otázka č. 17

Nejčastější odpovědí na četnost sledování informací o podniku byla odpověď 2x za měsíc, kterou uvedlo 19 respondentů (26,4 %). S četností 1 x měsíčně sleduje informace 17 pracovníků (23,6 %), s četností 2x za měsíc sleduje informace 15 dotazovaných (20,8 %). Občasné sledování uvedlo 15 respondentů. Denně sledují stránky 2 respondenti (2,7 %). Informační stránky nesledují 4 zaměstnanci (5,6 %). Grafickým vyjádřením těchto odpovědí je graf č. 21.

Graf č. 21: Čtení a sledování časopisu a informačních stránek společnosti



Pramen: Vlastní šetření



## 6 Zhodnocení a návrhy

Diplomová práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů v podniku ve strojírenském podniku ČZ, a.s. Pro tuto společnost zajišťuje personální služby jedna z dceřiných společností PEDICA, a.s., která formou outsourcingu zajišťuje řízení lidských zdrojů všem společnostem skupiny ČZ, a. s. Ostatním společnostem tak odpadají starosti o tuto oblast a naopak společnost PEDICA, a. s. se může zaměřit pouze na tuto problematiku. Výzkum byl zaměřen na činnosti hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a spokojenosti v kolektivu. Další zkoumanou oblastí byly názory na informovanost v podniku, která velmi ovlivňuje pracovní vztahy v podniku.

V první oblasti je řešeno hodnocení zaměstnanců. Již z rozhovoru s vedoucí personálního odboru vyplynulo, že hodnocení zaměstnanců provádí jejich vedoucí a mistři a má čtvrtletní četnost. Většina zaměstnanců o této četnosti ví, někteří uváděli čtenější hodnocení, což ukazuje na prováděná individuální hodnocení. Objevilo se zde velké množství zaměstnanců, kteří nemají přehled o hodnocení v podniku.

Mayerová, Růžička, Raisová 1998 ve své knize uvádí, že hodnocení pracovníků (nebo pracovní hodnocení) je jednou ze základních personálních činností vedoucího. Z toho tedy vyplývá, že do hodnocení pracovníků nemusí být zapojeni všichni zaměstnanci podniku. Z výzkumu vyplynulo, že většina zaměstnanců se na hodnocení jiných pracovníků nepodílí, což neodporuje výše zmíněné teorii. Ti, kteří odpověděli, že ano jsou zřejmě sami hodnotitelé. Může to být i znakem toho, že mistři chtějí mít o pracovnících dobrý přehled, a proto si získávají informace i od jeho spolupracovníků.

Tato hodnocení by následně měla být konzultována se samotnými zaměstnanci. Výsledky hodnocení musí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch, jak uvádí Koubek 2004. Podle výsledků výzkumu však 35 % respondentů své hodnocení vůbec nekonzultuje. Navrhovala bych tedy konzultace vedoucích zaměstnanců po provedení hodnocení, aby zaměstnanci znali postoj vedoucího ke své práci a mohli svoji činnost případně zlepšit. Obzvlášť proto, že výsledky hodnocení se odrážejí v odměňování zaměstnanců.

Další ze zkoumaných oblastí bylo vzdělávání v podniku, které vedoucí personálního oddělení zařadila spolu s přijímáním pracovníků jako nejdůležitější činnosti v řízení lidských zdrojů. Podnik pro své zaměstnance pořádá nejrůznější typy školení od povinných každoročních školení, obnovující znalosti zaměstnanců z oblasti bezpečnosti. Dotazovaní pracovníci měli uvést důležitost těchto školení a naprostá většina si je vědoma důležitosti těchto školení.

Nejednotnou odpověď jsem dostala na otázku dalšího vzdělávání. Někteří respondenti vědí o dalších typech vzdělávání, které společnost pro své pracovníky pořádá, aby jim tak zajišťovala rozšiřování a zkvalitnění jejich znalostí v mnoha oborech. Převažující procento respondentů o těchto možnostech neví. Této části osob byla nabídnuta možnost dalšího vzdělávání v několika oborech a někteří projevíli zájem o tyto možnosti. Pro zavedení tohoto typu vzdělání do společnosti by však bylo nutné udělat podrobnější šetření, které by ukázalo přesnější zájem o účast na výuce.

V dotazníku zaměstnanci měli uvádět i svůj zájem o případný kariérní postup. Pro většinu pracovníků je kariérní postup důležitý. S tímto postupem často souvisí další doškolování na dané místo. Myslím, že většina zaměstnanců je nakloněna dalšímu školení a tak v nich společnost získává dobrý vnitřní zdroj pracovníků.

V další části jsem se zaměřila na oblast odměňování, která je základním prvkem k motivování zaměstnanců. Ve firmě jsou zpracovány každoročně aktualizované mzdové předpisy a další prémiové řady obsahující nejrůznější benefity, které sestavují jednotlivé divize. Společnost má také zavedený svůj sociální program, který obsahuje např.: zdravotní péči, stravování a seniorský program.

Zaměstnanci v dotazníku vyjádřili nespokojenost se současným stavem v odměňování a převažující část uvedla, že v podniku není jiný způsob odměn než finanční. Jsou zde 2 možnosti zdůvodnění. Zaměstnanci o dalších způsobech odměn nevědí, nebo je berou jako samozřejmou věc. Významnější pro většinu pracovníků je peněžní odměna. Myslím, že dokud nebudou zaměstnanci spokojeni se svým platem, nemůže pro ně mít větší cenu slovní ohodnocení. Problém v odměňování je dle mého názoru spojen se současným, pro podnik těžkým, obdobím, které je způsobeno finanční krizí.

Pracovní vztahy v kolektivu zaměstnanců hodnotili respondenti spíše kladně. Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli se formují také podle způsobu poskytování informací. Společnost své zaměstnance informuje o novinkách různými způsoby (např. podnikové noviny, intranet). Zaměstnanci se o tyto informace zajímají a pravidelně sledují informační stránky společnosti. Při hodnocení spokojenosti s informovaností v podniku stoupá počet dotazovaných, kteří nejsou spokojeni s poskytovanými informacemi. Nespokojenost s informacemi zřejmě pramení z nejistoty pracovního místa v současné krizové době. Zlepšení tohoto problému by mohlo přinést informování zaměstnanců o situaci podniku a jejích cílech do budoucna.

## 7 Závěr

Svou diplomovou práci jsem zaměřila na oblast řízení lidských zdrojů. Tato oblast prodělala od svého vzniku velké množství změn. Velká část podniků si dnes již uvědomuje, jak důležitou roli hrají lidé v podniku a přizpůsobuje tomu své strategie.

V práci jsem charakterizovala pojem řízení lidských zdrojů a popsala jednotlivé činnosti. Zachytila jsem zde i časový vývoj od původních typů agent až po dnešní systém řízení. Dále jsem v literárním přehledu představila osoby, jež se v podnicích zabývají řízením lidských zdrojů a uvedla faktory, které řízení lidských zdrojů ovlivňují. V praktické části jsem pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucí personálního oddělení zjišťovala stav řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Analyzovanou společností byla ČZ, a. s., která se zabývá výrobou strojních součástí určených převážně pro automobilový průmysl. Zaměřila jsem se na činnosti hodnocení pracovníků, jejich vzdělávání, odměňování a pracovní vztahy.

Analýzou řízení lidských zdrojů jsem nezjistila žádná velmi závažná pochybení ve zkoumaných činnostech ve společnosti. Společnost se snaží neustále se vzdělávat v nových postupech a tyto postupy uvádět do praxe. Navrhla jsem opatření, která mají pouze doplnit stávající systém, který je dle mého názoru velmi dobrý.

- V oblasti hodnocení navrhuji konzultace výsledků hodnocení vedoucích pracovníků s podřízenými.
- V oblasti vzdělávání jsem neshledala větší pochyby, organizace by mohla rozšířit své druhy školení o kurzy cizích jazyků a počítačové kurzy pro zaměstnance. To by však vyžadovalo podrobnější dotazování mezi zaměstnanci o účasti na těchto kurzech.
- Odměňování je oblastí, kterou má společnost velmi dobře zpracovanou a věřím, že po odeznění krize selepší i spokojenost zaměstnanců.
- V oblasti pracovních vztahů jsem neshledala problémy, které by bylo třeba napravit. Zaměstnanci vůči vedení vykazují určitou nejistotu. Uklidnění situace by mohlo přinést seznámení zaměstnanců se situací podniku a podnikovými cíli.

Věřím, že společnost ČZ, a. s. bude i nadále silným výrobním závodem a bude pokračovat ve zdokonalování všech svých aktivit včetně řízení lidských zdrojů.

## 8 Summary

The topic of this thesis is the management of human resources in a certain company. I am explaining the concepts of human resource management and describing this set of problems in the company. This situation was then evaluated. I have chosen a machine factory called CZ co, which engages 980 employees, for this paper.

In the first part, the term human resource management is defined and therefore, the single actions are also described there. Moreover the human resource department and external factors are mentioned. As a method of getting information, I used interviews, questionnaires for the staff and I gathered other information from internal documents of the company.

In the next section, I characterized the company, its history and employees. The following chapter is devoted to the analysis of the information gathered on the issue of human resource management. In the final chapter, the situation in the company is summarised and measures according to the results of the questionnaires are proposed.

Furthermore, the thesis intensively deals with the remuneration, evaluation, training of the staff and their relations. The company provides its employees obligatory training and further skill enhancement opportunities. The company regularly evaluates the employees' work and tries to update the remuneration annually. In my opinion, the human resource management system is well-established in the company and the company is interested in its improvement.

Keywords: human resource management, actions of human resource department, staff

## 9 Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vydání. Praha Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
3. BRODSKÝ, Zdeněk. *Etické aspekty v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 44 s. ISBN 80-7194-729-6
4. BYARS, Lloyd; RUE, Leslie. *Human resource management*. 2. vydání. Irwin: Homewood, 1987. 540 s. ISBN 0-256-03630-6
5. d' AMBROSOVÁ, Hana, et al. *Abeceda personalisty*. 1. vydání. Olomouc: Anag, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1
6. DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1
7. FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
8. GRAINER, Stuart. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8
9. HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 3. vydání. Praha: ČZU, 1999. 249 s. ISBN 80-213-0562-2
10. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
11. HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vydání. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4
12. KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
15. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. 1. vydání. Praha: VŠE, 2000. 143 s. ISBN 80-7079-030-X
16. KRNÍNSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3

17. LAMBERT, Douglas; STOCK, James; ELLROM, Lisa. *Logistika: Základy moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
18. MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří; RAISOVÁ, Jaroslava. *Personální management*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1
19. MOLEK, Jan. *Personalistika a řízení*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. 126 s. ISBN 978-80-7394-063-8
20. NĚMEC, Otakar. *Lidské zdroje na trhu práce*. 1. vydání. Praha: VŠE, 2002. 151 s. ISBN 80-245-0350-6
21. NĚMEC, Otakar. *Lidské zdroje na trhu práce*. 1. vydání. Praha: VŠE, 2002. 151 s. ISBN 80-245-0350-6
22. STÝBLO, Jiří. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2001. 104 s. ISBN 80-86419-12-6
23. SÝKORA, Evžen. *Personální management: Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Czech Management Institut, 1999. 84 s
24. ŠTIKAR, Jiří, et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5
25. ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: Stručný přehled*. 1. vydání. Zlín: GRASPO, 2002. 273 s. ISBN 80-902552-5-6
26. ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5
27. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4
28. VAVERČÁKOVÁ, Marta. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vydání. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU, 2006. 91 s. ISBN 80-8082-088-0
29. VÍTEK, Miloš; HÁJEK, Ladislav. *Moderní personalistika: Záruka prosperity podniku*. 1. vydání. Praha: Práce, 1991. 190 s. ISBN 80-208-0210-X
30. WALKER, Alfred, et al. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8
31. WERNER, Rudolf. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. 118 s. ISBN 80-7082-839-0
32. WERTHER, Wiliam; DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X
33. ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5

Další zdroje:

Interní materiály ČZ, a.s.

[www.portal.gov.cz](http://www.portal.gov.cz)

[www.czas.cz](http://www.czas.cz)

[www.business.center.cz](http://www.business.center.cz)



## 10 Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj stavu zaměstnanců ve společnosti ČZ, a.s. ....	42
Graf č. 2: Vývoj stavu zaměstnanců ve skupině ČZ.....	43
Graf č. 3: Poměr dělnických a THP profesí ve společnosti .....	43
Graf č. 4: Pohlaví.....	49
Graf č. 5: Věk.....	50
Graf č. 6: Doba strávená ve firmě.....	50
Graf č. 7: Pozice ve firmě.....	51
Graf č. 8: Jste spokojeni se současným odměňováním?.....	52
Graf č. 9: Je ve firmě jiný způsob odměňování než finanční?.....	53
Graf č. 10: Co má pro Vás větší význam?.....	54
Graf č. 11: Hodnocení jiných pracovníků.....	55
Graf č. 12: Konzultují s Vámi vedoucí Vaše hodnocení?.....	56
Graf č. 13: Jak často je prováděno hodnocení?.....	57
Graf č. 14: Považujete tato povinná školení za důležitá?.....	58
Graf č. 15: Nabízí Vám firma možnosti dalšího vzdělávání?.....	59
Graf č. 16: Zájem o vzdělání.....	60
Graf č. 17: Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu?.....	61
Graf č. 18: Vyhovuje vám práce ve Vašem pracovním kolektivu?.....	61
Graf č. 19: Zajímáte se o informace o podniku?.....	62
Graf č. 20: Jste spokojeni s informovaností v podniku?.....	62
Graf č. 21: Čtete/sledujete časopis a informační stránky společnosti?.....	63

## 11 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Proces analýzy práce .....	15
Tabulka č. 2: Vývoj zaměstnanců v letech 2007 – 2009 .....	42
Tabulka č. 3 – Pohlaví respondentů.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 4 – Věk respondentů.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 5 – Doba strávená ve firmě.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 6 – Pozice ve firmě.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 7–Jste spokojeni se současným odměňováním?.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 8 – Je ve Vaší firmě jiný způsob odměňování než finanční?...	Příloha č. 4
Tabulka č. 9 – Co má pro Vás větší význam?.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 10 – Podílíte se na hodnocení jiných pracovníků?.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 11– Konzultují s Vámi vedoucí vaše hodnocení?.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 12 – Jak často je prováděno hodnocení ve Vašem podniku?.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 13 – Pořádá Vaše firma povinná školení (bezpečnost, sváření, jeřáby,...)?... .....	Příloha č. 4
Tabulka č. 14 – Považujete tato školení za důležitá?.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 15 – Nabízí Vám firma možnost dalšího vzdělávání?.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 16 – Zájem o další studium.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 17 – Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu?.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 18 – Vyhovuje Vám práce ve vašem pracovním kolektivu?.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 19 – Zajímáte se o informace i podniku?.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 20 – Jste spokojeni s informovaností v podniku?.....	Příloha č. 4
Tabulka č. 21 – Čtete/ sledujete časopis a informační stránky společnosti?..... .....	Příloha č. 4

## **12 Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Organizační struktura společnosti ČZ a. s.....	Příloha č. 1
Obr. č. 2: Maslowova pyramida potřeb.....	44

## **13 Přílohy**

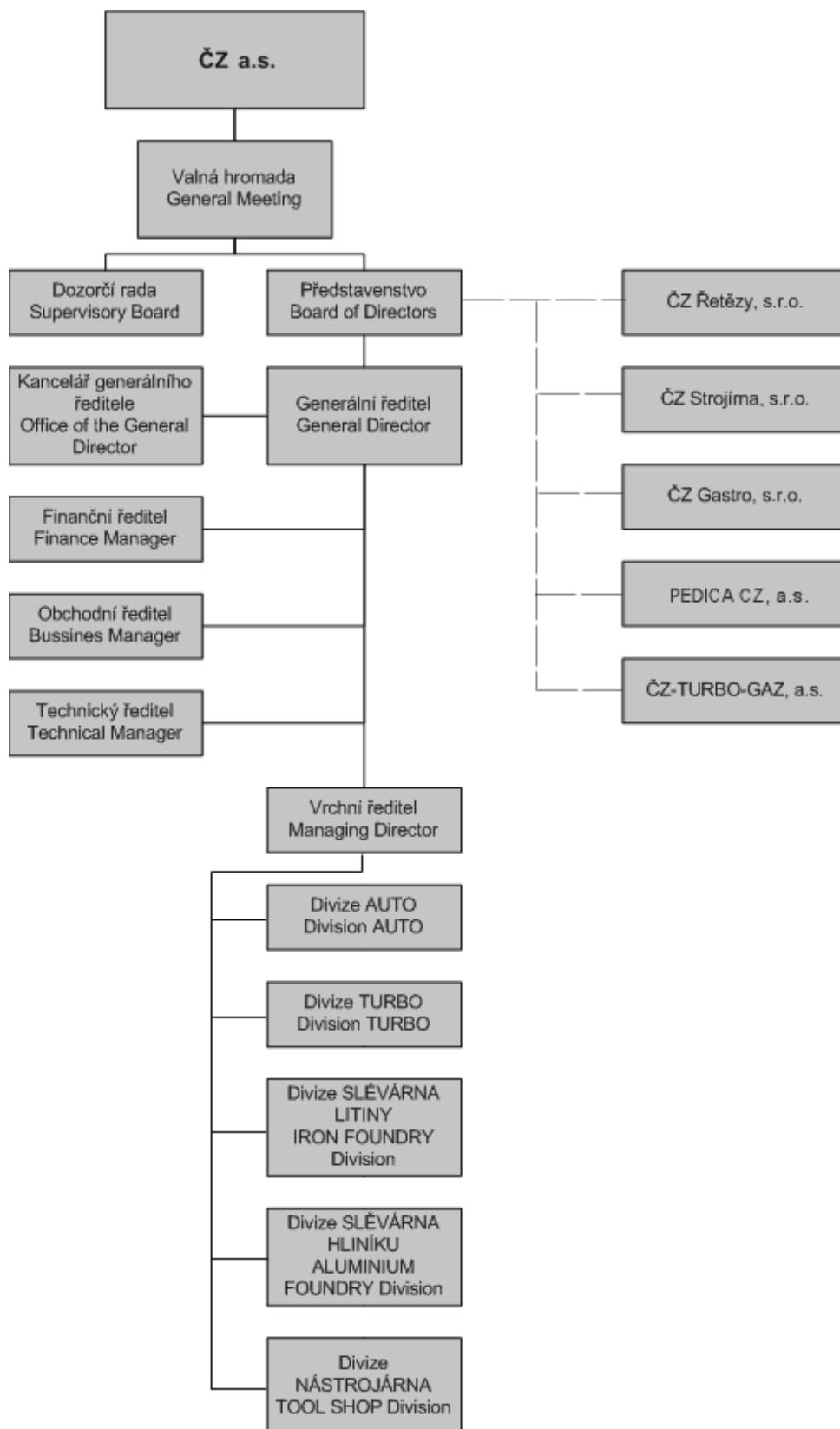
Příloha č. 1 – Obr. č. 1 - Organizační struktura

Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 3 – Noviny pro zaměstnance

Příloha č. 4 - Tabulky

Příloha č.1: Organizační struktura společnosti ČZ, a.s.



Pramen: ČZ, a.s.

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance firmy

Dobrý den!

Jmenuji se Hana Křišťanová. Jsem studentkou 5. ročníku oboru Provozní podnikatel na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Svoji diplomovou práci na téma Řízení lidských zdrojů zpracovávám ve Vašem podniku ČZ a. s. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je podkladem pro její praktickou část. Údaje slouží pouze pro statistické účely a budou zpracovány anonymně. Předem děkuji za vyplnění.

1) Jste spokojeni se současným odměňováním?

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

2) Je ve Vaší firmě jiný způsob odměňování než finanční?

- a) ano                      b) ne

3) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli kladně, uveďte, o jaký způsob se jedná?

.....

4) Co pro Vás má větší význam?

- a) peněžní odměna                      b) slovní pochvala

5) Podílíte se na hodnocení jiných pracovníků?

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

6) Konzultují s vámi vedoucí Vaše hodnocení?

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

7) Jak často je prováděno hodnocení zaměstnanců ve Vašem podniku?

- a) 1x měsíčně  
b) 1x za 3 měsíce  
c) 1x za 6 měsíců  
d) 1x za rok  
e) nevím

8) Pořádá Vaše firma povinná školení (bezpečnost, sváření, jeřáby)?

- a) ano                      b) ne

9) Považujete tato školení za důležitá?

- a) ano                      b) spíše ano                      c) spíše ne                      d) ne

10) Nabízí Vám firma možnosti dalšího vzdělávání?

- a) ano                      b) ne

11) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli kladně, uveďte, o jaký způsob se jedná?

.....

12) Pokud jste na otázku č. 10 odpověděli záporně, měli byste zájem o některou z nabízených možností?

- a) práce na počítači
  - b) studium cizích jazyků
  - c) jiná možnost
- .....

13) Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14) Vyhovuje Vám práce ve Vašem pracovním kolektivu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

15) Zajímáte se o informace o podniku?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16) Jste spokojeni s informovaností v podniku?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

17) Čtete/sledujete časopis a informační stránky společnosti?

- a) denně
- b) týdně
- c) 2x měsíčně
- d) 1x měsíčně
- e) občas
- f) nesleduji

18) Pohlaví

- a) muž
- b) žena

19) Věk

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) 51 – 60 let
- f) nad 60 let

20) Doba strávená v této firmě

- a) 1 – 5 let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 – 15 let
- d) 16 – 20 let
- e) 21 a více let

21) Pozice ve firmě

- a) dělník/dělnice
- b) THP (administrativní pracovník)

Pramen: Vlastní práce

číslo 7 • strana 1 ročník XV • čtvrtek 15. dubna 2010

Zpravodaj **ČZ a.s.** 

# NAŠE NOVINY

**Nepřehlédněte**

Z divize  
Nástrojárna ...str 1

Investiční akce  
v ČZ ...str 2

Dozorový audit  
v SKS ...str 3

Jídelní lístek  
ČZ Gastro ...str 4

## V divizi Nástrojárna byla dokončena forma na skříň řízení pro osobní auta

V divizi Nástrojárna akciové společnosti ČZ byla v minulých dnech dokončena forma pro japonského zákazníka. Tato forma je, podle informací, které nám poskytl ředitel divize Ing. Petr Havelec, určena pro odlévání tělesa skříňe pravostranného řízení osobního automobilu. Vývoj dílu a formy proběhl ve spolupráci ČZ, japonského výrobce odlitků a francouzského konečného zákazníka. Zahraniční odběratelé velmi oceňují kvalitu práce odvedené konstruktéry divize Nástrojárna.

V minulých dnech již byla forma úspěšně odzkoušena. Hned první zkouška naplnila očekávání francouzského zákazníka. Forma bude nyní urychleně připravena pro sériovou výrobu.

V minulých dnech byla, jak doplnil Ing. Petr Havelec, vyrábě-

na pro tohoto zákazníka, také forma na skříň levostranného řízení osobního automobilu s dokončením v závěru měsíce března.

Úspěšně zvládnutí konstrukce a výroby těchto forem dalo vzniknout dlouhodobější spolupráci s tímto odběratelem, protože se jedná o výrobu ve velkých sériích, takže bude nutné vyrábět čtyři formy ročně. Získání těchto zakázek bude také znamenat zvýšení zaměstnanosti v divizi Nástrojárna.

(jm)





### JIŽ BYL STANOVEN TERMÍN LETOŠNÍ CELOZÁVODNÍ DOVOLENÉ

V letošním roce bude čerpat většina zaměstnanců naší akciové společnosti letní celozávodní dovolenou, dle příkazu č. 0 PGR 005 10 generálního ředitele ČZ a. s. ze dne 31. března 2010, v období od 26. července do 6. srpna.

Výjimku tvoří pouze jmenovitě stanovená střediska divize Auto, kde byl stanoven termín celozávodní dovolené s ohledem na potřeby zákazníka. Pracovat budou také, tak jako v minulých letech, zaměstnanci některých profesí, pro které je čas odstavení většiny výrobních zařízení možností k jejich revizím, opravám a modernizacím.

Sem patří především pracovníci odboru Energetika, středisek údržby a pod.

Zpravodaj **ČZ a.s.**

[www.cz-a.s.cz](http://www.cz-a.s.cz)

NAŠE NOVINY



## Příloha č. 4 – Tabulky

Tabulka č. 3 – Pohlaví respondentů

Možnost	Počet odpovědí
muži	55
ženy	17

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 4 – Věk respondentů

Možnosti	Počet odpovědí
do 20 let	0
21 - 30 let	8
31 - 40 let	21
41 - 50 let	18
51 - 60 let	19
nad 60 let	5
neodp.	1

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 5 – Doba strávená ve firmě

Možnost	Počet odpovědí
1 - 5 let	15
6 - 10 let	15
11 - 15 let	7
16 - 20 let	11
21 a více let	24

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 6 – Pozice ve firmě

Možnost	Počet odpovědí
dělník/dělnice	35
THP (administrativní pracovník)	37

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 7 – Jste spokojeni se současným odměňováním?

Možnosti	Počet odpovědí
ano	6
spíše ano	11
spíše ne	29
ne	26

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 8 – Je ve Vaší firmě jiný způsob odměňování než finanční?

Možnost	Počet odpovědí
ano	12
ne	59
neodp	1

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 9 – Co má pro Vás větší význam?

Možnost	Počet odpovědí
peněžní odměna	61
slovní pochvala	8
neodp.	4

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 10– Podílíte se na hodnocení jiných pracovníků?

Možnost	Počet odpovědí
ano	20
spíše ano	5
spíše ne	5
ne	42

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 11 – Konzultují s Vámi vedoucí vaše hodnocení?

Možnost	Počet odpovědí
ano	24
spíše ano	13
spíše ne	9
ne	25

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 12 – Jak často je prováděno hodnocení ve Vašem podniku?

Možnost	Počet odpovědí
1x měsíčně	13
1x za 3 měsíce	32
1x za 6 měsíců	6
1x za rok	9
nevím	12

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 13 – Pořádá Vaše firma povinná školení (bezpečnost, sváření, jeřáby,...)?

Možnost	Počet odpovědí
ano	60
ne	0

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 14 – Považujete tato školení za důležitá?

Možnost	Počet odpovědí
ano	34
spíše ano	24
spíše ne	12
ne	1
neodp	1

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 15 – Nabízí Vám firma možnost dalšího vzdělávání?

Možnost	Počet odpovědí
ano	26
ne	45
neodp	1

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 16 - Zájem o další studium

Možnost	Počet odpovědí
práce na PC	14
studium cizích jazyků	18
jiná možnost	2
nemám zájem	14

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 17 – Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu?

Možnost	Počet odpovědí
ano	17
spíše ano	34
spíše ne	3
ne	11

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 18 – Vyhovuje Vám práce ve vašem pracovním kolektivu?

Možnost	Počet odpovědí
ano	29
spíše ano	27
spíše ne	8
ne	7
neodp.	1

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 19 – Zajímáte se o informace i podniku?

Možnost	Počet odpovědí
ano	31
spíše ano	25
spíše ne	11
ne	5

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 20 – Jste spokojeni s informovaností v podniku?

Možnosti	Počet odpovědí
ano	13
spíše ano	33
spíše ne	21
ne	5

Pramen: Vlastní šetření

Tabulka č. 21 – Čtete/ sledujete časopis a informační stránky společnosti?

Možnost	Počet odpovědí
denně	2
týdně	15
2x měsíčně	19
1x měsíčně	17
občas	15
nesleduji	4

Pramen: Vlastní šetření