

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
V NÁRODNÍ AGENTUŘE NAKIT**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vypracovala: Bc. Barbora Hynková

Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Kombinované studium

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Barbora ŠÁROVÁ
Osobní číslo: E18324
Studijní program: NG208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Téma práce: Řízení lidských zdrojů v národní agentuře NAKIT
Zadávající katedra: Katedra regionálního managementu

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce bude zanalýzování procesu řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení možných způsobů pro zlepšení a doporučení s ohledem na inovativní přístupy.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1.Úvod, 2.Cíle a metodika, 3.Literární přehled, 4.Řešení problematiky, 5.Provedení analýzy, 6.Návrhová část, 7.Závěr, 8.Shrnutí, 9.Použitá literatura, Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. S. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing.

KOUBEK, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vydání. Management Press.

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. (2016). Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Management Press.

ULRICH, D. (2014). Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem. 1. vydání. Praha: Grada.

CRAWSHAW J., R., BUDHWAR, P., DAVIS, A. (2017). Human resource management: strategic and international perspectives. 2nd edition. Los Angeles: SAGE.

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
Katedra regionálního managementu

Datum zadání diplomové práce: 25. března 2019
Termin odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 25. března 2019



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studeňská 13⁽²³⁾
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení lidských zdrojů v národní agentuře NAKIT“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

Souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách. Souhlasím dále s tím, aby elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce.

V Českých Budějovicích 20. 3. 2020

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za hodnotné rady, konzultace a odborné vedení této práce. Dále děkuji své oponentce Mgr. Jaroslavě Sedlákové Ph.D. za připomínky a v neposlední řadě manažerům a vedoucím pracovníkům podniku NAKIT za poskytnutí informací, které mi umožnily vytvořit tuto diplomovou práci.

Obsah

1. Úvod	1
2. Cíl práce a metodika	2
2.1 Cíl práce	2
2.2 Metodika.....	2
3. Přehled literatury	3
3. 1. Lidský kapitál.....	3
3. 2. Vývoj lidského kapitálu	4
3. 3. Řízení	5
3. 4. Modely řízení.....	7
3. 5. Cíle řízení lidských zdrojů	8
3. 6. Personální řízení.....	9
3. 6. 1. Vytváření a analýza pracovních míst	9
3. 6. 2. Personální plánování.....	10
3. 6. 3. Získávání a výběr pracovníků	10
3. 6. 4. Přijímání pracovníků	12
3. 6. 5. Hodnocení pracovníků	12
3. 6. 6. Rozmíst'ování a propouštění pracovníků.....	12
3. 6. 7. Vzdělávání pracovníků	13
3. 6. 8. Odměňování pracovníků	13
3. 6. 9. Péče o pracovníky.....	13
3. 7. Trendy a inovace v řízení	14
3. 7. 1. Sociální sítě.....	14
3. 7. 2. Outsourcing.....	15
3. 7. 3. Talent Management.....	16
3. 7. 4. Age Managment.....	17
3. 7. 5. Diversity Management.....	19
3. 7. 6. Work-life Balance	20
3. 7. 7. Odměňování	21
3. 7. 8. Flexibilní formy práce	22
3. 7. 9. Knowledge management	24
4. Praktická část	25
4. 1. Základní informace.....	25
4. 1. 1. Projekty	26
4. 1. 2. Historie.....	26

4. 1. 3. Služby	26
4. 2. Organizační struktura.....	28
4. 3. Řízení	30
4. 4. Odměňování.....	31
4. 4. 1. Principy systému odměňování	31
4. 4. 2. Zaměstnanecké benefity	34
4. 5. Vzdělávání.....	35
4. 5. 1. Povinné kurzy	35
4. 5. 2. Odborné vzdělávání.....	36
4. 6. Pracovní doba	36
5. Dotazníkové šetření	39
5. 1. Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	39
6. Zhodnocení výsledků	50
7. Závěr	52
8. Summary	55
9. Zdroje	56
9. 1. Literární zdroje	56
9. 2. Internetové zdroje.....	58
10. Seznam obrázků	59
11. Seznam příloh.....	60

1. Úvod

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala Řízení lidských zdrojů v národní agentuře NAKIT. Řízení lidských zdrojů je důležitá oblast, kterou se musí zabývat každý podnik. Obsahuje mnoho činností, kterými jsou analyzování trhu, získávání pracovníků, vybírání a rozmisťování pracovníků, vzdělávání, motivování, odměňování zaměstnanců a mnoho dalších. Tato oblast je důležitá pro to, aby byl podnik úspěšný a zároveň měl spokojené zaměstnance i zákazníky.

Pokud zaměstnanec vstoupí do firmy, provází ho od jeho nástupu, zařazení na pracovní místo, až po ukončení pracovního poměru, celá řada činností. Všechny tyto činnosti jsou důležité a na žádnou z nich by se nemělo zapomenout. Těmito činnostmi se v podniku zabývají specializovaní pracovníci a odborníci, kterými jsou personalisté.

Pokud se jedná o větší podnik, působí v něm ve většině případů celá personální oddělení v čele s personálním ředitelem. V praxi se však personální management netýká pouze tohoto oddělení, vždy záleží i na jednotlivých vedoucích pozicích.

Cílem vedoucích pracovníků by mělo být získat nejlepší a nejkvalitnější lidi a zároveň rozvíjet jejich stávající schopnosti a rozšiřovat dovednosti ve prospěch organizace. Lidské zdroje mají vysokou hodnotu a mohou sloužit jako konkurenční výhoda. Pokud je podnik schopen tyto faktory efektivně řídit, zvýší tím oddanost a angažovanost zaměstnanců.

Aktuálním tématem v současné době pro vedení je, jak se zachovat při výskytu nákazy COVID-19 (koronavir), který je rozšířený po celém světě. Spousta zaměstnavatelů využívá tzv. homeoffice (práci z domova), někteří tuto pandemii neřeší a pracují i nadále v zajetých kolejích, jiní zase uzavírají svá pracoviště. Při této situaci by měl dbát každý zaměstnavatel na ochranu svých zaměstnanců a snažit se o to, aby byli v bezpečí.

Podnik NAKIT jsem si vybrala z toho důvodu, že informační a komunikační služby, kterými se zabývá, jsou nedílnou součástí 21. století. Informační a komunikační technologie dnes ovládají veškeré činnosti v podniku, a proto je důležité s těmito technologiemi pracovat a v této oblasti se také častěji vzdělávat.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je analyzování současného stavu a návrh doporučení, jakým způsobem by se mohla zlepšit oblast řízení lidských zdrojů a jejich inovace ve státním podniku NAKIT, který se jako strategický partner státu zabývá komunikačními a informačními službami pro záchranné a bezpečnostní složky a veřejnou správu.

2.2 Metodika

Pro vypracování této diplomové práce bude nejprve potřeba najít co nejvíce vhodných materiálů. Pro teoretickou část vybrat vhodnou odbornou literaturu, která se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů a také inovacemi v řízení. Po nastudování odborné literatury poslouží pro doplnění i zdroje internetové. Z internetových zdrojů budou čerpány některé moderní a inovované metody řízení zaměstnanců.

Pro praktickou část bude využit vlastní sběr dat v podniku, a to dotazník, který bude zaměřen pouze na vedoucí pracovníky. Otázky budou předem připraveny a budou se zabírat tématem řízení lidských zdrojů. Další data budou čerpána z interních dokumentů podniku. Pro vypracování diplomové práce použiji metodu komparace. Tato metoda poslouží hlavně v závěrečné části práce, kde se porovnájí závěry z literární a praktické části. Ve druhém případě bude využita tato metoda při srovnávání oblastí řízení mezi jednotlivým vedením.

Vlastní práci uzpůsobím tak, že bude detailně prozkoumán současný stav a způsob řízení na základě dotazníků pro vedoucí pracovníky. V této části bude nejprve představen státní podnik NAKIT. Tato část bude obsahovat základní informace, krátké představení, historie, organizační strukturu a další. Poté bude popsán výběr zaměstnanců a také to, jaký způsob řízení zaměstnavatel používá. Tyto způsoby budou poté detailně rozepsány.

Poslední kapitola této práce bude obsahovat vyhodnocení stávajícího stavu a připravení návrhů a doporučení, jakým způsobem by se dalo zlepšit řízení svých zaměstnanců ve státním podniku.

3. Přehled literatury

3. 1. Lidský kapitál

Podle Armstronga (2007) je lidský kapitál v podniku kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, a tím mu dodává jeho zvláštní charakter. Pouze lidský faktor je schopen kreativního myšlení, změny, učení se a inovace. Tyto složky jsou důležité pro podnik, jelikož zabezpečují jeho dlouhodobé přežití na trhu.

Dvořáková a kol. (2004) uvádí, že se jedná o řízení, které je začleněno do podnikových strategií. Tato činnost je svěřena manažerům nebo vedoucím pracovníkům a má velký význam pro podnikovou kulturu. Ta vychází z cílů a vizí manažerů a zároveň z jejich stylu řízení. Nejdůležitějším faktorem by měla být oddanost zaměstnanců pro podnik. Ta totiž vede k tomu, aby byli zákazníci spokojeni.

Byars & Rue (1987) definují řízení lidských zdrojů jako jeden z nejdůležitějších nástrojů zvýšení výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku. Pokud se organizace bude věnovat tomuto řízení, mohou být hospodářské výsledky lepší než v podniku jiném, ačkoli mají oba stejné podmínky k podnikání.

Ve studiích rozděluje De la Fuente (2003) lidský kapitál na tři základní složky, a to:

- **Obecné dovednosti** – mezi tyto dovednosti patří zejména gramotnost, práce s texty, znalost mateřského jazyka a literatury. Výsledkem je schopnost řešit problémy a správně zpracovat zadané informace.
- **Specifické dovednosti** – do této skupiny patří například ovládání PC, tedy celková schopnost vypořádat se s technologickým vývojem, umět obsluhovat, spravovat a využívat nové technologie.
- **Technické a vědecké znalosti** – za tyto dovednosti jsou považovány specifické schopnosti, například schopnost logicky přemýšlet, schopnost prostorové představivosti a další.

Lidský kapitál se s některými vlastnostmi rodí. Jeho dalším stupněm je učení se, a to jak ve vzdělávacím systému, tak poté v zaměstnání. Do lidského kapitálu investujeme, abychom zvýšili jeho hodnotu. Můžeme tedy říci, že růst dodatečných

znalostí a dovedností, zejména v procesu vzdělávání, vede k poklesu jejich výnosnosti. A naopak narůstají náklady s každým dalším rokem vzdělání apod. (Kameníček, 2013)

Podle Vomáčkové (2007) mohou mít investice do lidského kapitálu mnoho forem. Mezi ty nejzákladnější můžeme zařadit školní vzdělávání, výcvik na pracovišti a zdravotní péči. Všechny tyto formy můžeme charakterizovat tím, že se do nich musí neustále a dlouhodobě investovat a také tím, že jsou neoddělitelné od člověka, tj. znalosti a dovednosti.

Becker (1993) uvádí, že výnosy z investic jsou jako peněžní výnosy, tj. součástí mezd, nebo také nepeněžní výnosy jako uznání, společenské postavení a další. Tento autor se také zajímá o měření lidského kapitálu, a to měřením vzdělání, díky kterému vyjádřil míru výnosu z investic do vysokoškolského studia. Pokud by jedinec chtěl investovat optimální dobu, měl by vynaložit investice co nejdříve, aby měl zajištěné nejdelší období pro výnosy. Tímto způsobem maximalizuje výnosy a také minimalizuje náklady, které s časem rostou.

Podle Molka (2008) jsou lidské zdroje důležitou součástí konkurenční výhody pro každou organizaci, a také i tím nejdůležitějším, co může podnik vlastnit. Ať už je podnik zaměřen na cokoli, potřebuje ke svému působení zdroje a díky kterým dosahuje stanovených cílů. Jedná se o:

- a) materiální zdroje – stroje, budovy, energie, zařízení, materiál,
- b) finanční zdroje – finanční prostředky na financování provozu a investic,
- c) informační zdroje,
- d) lidské zdroje.

3. 2. Vývoj lidského kapitálu

Řízení lidských zdrojů se stále mění, tudíž i pojetí lidského zdroje je dnes zcela jiné, než bylo kdysi. (Freitas, 2011)

Adam Smith se mezi prvními zmínil o lidském kapitálu už v 18. století. V tu dobu ještě lidský kapitál nedosahoval takového významu, jako je tomu dnes. Ve 20. století se ke Smithovi přidali A. C. Pigou a také K. Marx, kteří započali lidský kapitál prezentovat jako výrobní faktor. (Mazouch, 2011)

Podle Klimplové (2010) důležitost lidského kapitálu vzrůstá díky několika důvodům, jako jsou např. inovace technologií, ekonomická globalizace nebo rozšíření specializované výroby.

Kadlec (2013) uvádí, že se ze získávání zaměstnanců stal „boj o zaměstnance“, a proto ho nazývá byznysem. Je tedy jasné, že lidský kapitál má velký vliv, a proto je důležité si kvalitní pracovníky co nejdéle udržet. (Mužik, 2017)

3. 3. Řízení

Uvádí se mnoho interpretací a definic pojmu „řízení lidských zdrojů“. Avšak všichni autoři se shodují na tom, že řízení lidských zdrojů je soubor aktivit, kde se snaží podnik sladit veškeré činnosti se strategickými cíli organizace. Hlavním úkolem je mít co největší výkonnost a efektivnost podniku. (Williams, McWilliams & Lawrence, 2017)

Podle Ulricha (2014) se řízení lidských zdrojů neustále vyvíjí a mění. Na počátku vývoje byla personalistika, poté personální administrativa a řízení, a v dnešní době se jedná o řízení lidských zdrojů. Toto řízení se poté stalo jádrem podniku a v organizacích je vnímáno jako strategické oddělení. Ulrich dodává, že personalista by měl propojit personální strategii se strategií podniku. K tomu slouží lidské faktory, které vytváří konkurenceschopnost podniku a realizují strategii podniku.

Řízení lidských zdrojů se zabývá veškerými činnostmi, které souvisí se zaměstnáváním a také řízením lidí v podniku. Jedná se o velmi rozsáhlou definici a reálné řízení, proto je důležité se o tuto oblast starat, aby správně prosperovala. Zahrnuje mnoho činností, a to od řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, přes rozvoj organizace, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, až po poskytování služeb zaměstnancům a ukončení pracovního poměru. (Armstrong & Taylor, 2015)

Armstrong (2007) definuje řízení jako strategický a logicky promyšlený postup k vedení toho nejdůležitějšího, co podnik vlastní, a to lidské zdroje. Ti v podniku pracují a snaží se přispět k dosažení určeného cíle organizace, ať už individuálně nebo kolektivně.

Podle Thomsona (2007) je řízení lidských zdrojů:

1. Přesvědčení a východisko: lidské zdroje jako konkurenční výhoda, kde je cílem oddanost zaměstnanců, pečlivé vybírání zaměstnanců a jejich následný rozvoj.
2. Strategická kvalita: při rozhodování o lidech je nutné, aby byl zapojen i vrcholový management.
3. Rozhodující role manažera: pro rozhodování je důležité, aby na řízení nebyli personalisté sami, a proto s nimi spolupracují také linioví manažeři.
4. Hlavní páka: významné je řízení kultury. Pracovní úkoly umožňují delegovat odpovědnost a kompetence.

Obrázek 1 - Zavádění řízení lidského kapitálu



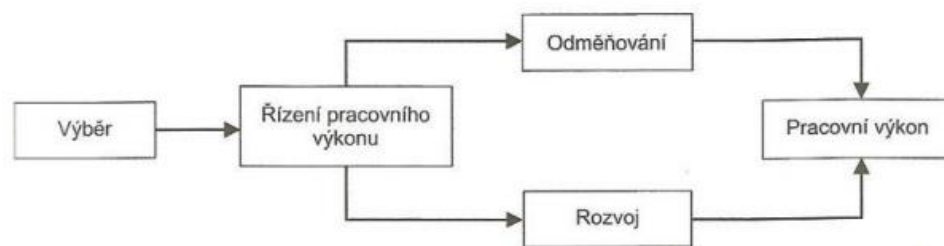
Zdroj: Armstrong & Taylor, Řízení lidských zdrojů, 2015.

3. 4. Modely řízení

První formulaci řízení lidských zdrojů vytvořila podle Armstronga (2007) Michiganská škola. Představitelé jsou toho názoru, že lidské zdroje a struktura organizace by měly být řízeny takovým způsobem, který je společný se strategií organizace. Vytvořili cyklus lidských zdrojů, o kterém jsou přesvědčeni, že funguje v každé organizaci. Tento proces tvoří čtyři typické procesy nebo funkce:

1. výběr – sjednocení pracovních míst s lidským zdrojem,
2. hodnocení – vedení pracovního výkonu,
3. odměňování – tento nástroj je často nedostatečně využíván a špatně prováděn. Měl by se odměňovat i dlouhodobý výsledek, ne pouze ten krátkodobý,
4. rozvoj – kvalitních pracovníků.

Obrázek 2 - Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Michael Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007.

Další systém je označován jako Harvardský a zakládá se na strategické vizi manažerů. Vedení musí udělat jasný plán, jaké pracovníky přijme, jakým způsobem se budou vzdělávat a jakým způsobem těchto cílů dosáhnou. Autoři se snaží ukázat, že dlouhodobá strategie je pro řízení lidských zdrojů velmi důležitá, protože tyto faktory jsou pro podnik bohatstvím, a ne pouze nákladovou položkou. Na tomto řízení se podílí nejen celý vrcholový management, ale zároveň i personální oddělení a jejich personalisté. (Armstrong, 2007)

Modely řízení lidských zdrojů můžeme rozdělit do dvou základních myšlenek, které se vztahují k lidem v podniku:

- 1) **Měkké modely** – psychologicky-sociální model chápe lidský kapitál jako zdroje s individuálními znalostmi a dovednostmi, se kterými je možné pracovat. Fungují také jako nástroj pro vývoj podniku, a zároveň efektivně hospodaří s ostatními zdroji.

- 2) **Tvrdé modely** – ekonomický model, ve kterém jsou lidské zdroje na stejné úrovni jako ostatní zdroje. Tento model určuje, že je lidská bytost lehce nahraditelná, a proto je do ní zbytečné investovat. Podle Tureckiové (2009) jsou v dnešní době využívány hlavně modely tvrdé. Ty jsou postupem času doplňovány, nebo zcela nahrazovány modely měkkými.

5-P model

Fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti prvků.

- **Pojetí** lidských zdrojů – jedná se o přístup organizace k lidským faktorům.
- **Politiky** lidských zdrojů – zásady vytváření programů a praxe v oblasti lidských zdrojů v souladu se strategickými cíli organizace.
- **Programy** lidských zdrojů – umožňují prosazovat a usměrňovat potřebné organizační změny v oblasti lidských zdrojů k dosažení strategických cílů organizace.
- **Praxe** lidských zdrojů – zabezpečování lidských zdrojů, řízení výkonu, odměňování, vzdělávání i rozvoj, podobně jako pracovní vztahy nebo personální administrativa.
- **Procesy** lidských zdrojů – postupy a metody, které slouží k vykonávání strategických plánů a politik v oblasti lidských zdrojů. (Armstrong, 2015)

3. 5. Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří činnosti, jako jsou podpora strategického řízení lidských zdrojů, udržení si v podniku výkonné a talentované pracovníky, rozvíjení kultury a udržení dobrých vztahů na pracovišti. (Armstrong & Taylor, 2015)

Toth (2007) rozděluje cíle řízení lidských zdrojů do čtyř oblastí, a to:

- Sociální cíl – úkolem tohoto cíle je přistupovat zodpovědně k požadavkům společnosti, a přitom minimalizovat negativní dopad na podnik.
- Organizační (podnikový) cíl – zakládá se na tom, že řízení rozvíjí a zvyšuje efektivitu podniku.
- Funkční cíl – se zaměřuje především na úroveň služeb personálního útvaru, které tento útvar poskytují vedoucím pracovníkům, aby řízení lidských zdrojů sledovalo cíle podniku.

- **Osobní cíle** – zabývá se podporou osobních cílů pracovníků a možností jejich seberealizace. Aby byli pracovní výkony co největší, zaměstnanci musí být spokojeni.

Obecný cíl řízení lidských zdrojů je schopnost podniku prostřednictvím lidí úspěšně naplňovat své cíle. Konkrétně se řízení lidských zdrojů zabývá plněním cílů v těchto oblastech:

- **Efektivnost organizace** – pomocí strategie řízení lidských zdrojů se má zlepšovat efektivnost organizace. Díky řízení znalostí a talentů se vytváří „skvělé“ pracoviště.

- **Řízení lidského kapitálu** – na lidském faktoru závisí úspěšnost podnikání. Musí se do tohoto faktoru neustále investovat, a proto ho lze považovat za bohatství. Cílem v této oblasti je udržet si nejlepší pracovníky (kvalifikované, oddané a dobře motivované) a podnikat kroky k předvídání budoucí potřeby pracovníků.

- **Řízení znalostí** – zlepšování individuálních znalostí a dovedností.

- **Řízení odměňování** – řízení lidských zdrojů pomocí hodnocení a odměňování. Čím lépe budou odměněny, tím více se budou snažit a napomáhat firmě ve strategii, o kterou usiluje.

- **Zaměstnanecké vztahy** – cílem vedoucího pracovníka je vytvořit pracovní klima, v němž lze udržovat produktivní a harmonické vztahy.

- **Uspokojování rozdílných potřeb** – cílem této oblasti je, aby se respektovaly potřeby všech v podniku a poskytovaly všem stejné příležitosti. Armstrong (2007)

3. 6. Personální řízení

3. 6. 1. Vytváření a analýza pracovních míst

Koubek (2015) uvádí, že se při analýze pracovních míst definují konkrétní úkoly, které má zaměstnanec vykonávat na dané pozici, a zároveň se seskupují do organizační struktury. Hlavním důvodem, díky kterému se analyzuje pracovní místo, je popis dané pozice. Dále porovnávají skutečné výkony zaměstnanců s očekáváním a požadavky, které vymezily v pracovní pozici. Analýza probíhá uvnitř podniku, ale zároveň se zkoumá, zda je naplněno očekávání zákazníků, odběratelů a dalších zainteresovaných subjektů. Tato analýza se používá při vytváření nového pracovního místa a také

k zabezpečování efektivního uspokojování potřeb organizace i držitelů pracovních míst samotných.

Analýza znamená zajišťování, zaznamenávání informací o úkolech, metodách práce, odpovědnostech a vazbách na jiná pracovní místa. Záleží také na dalších podmínkách, při kterých se práce vykonává. Dalším krokem je správné zařazení do organizační struktury podniku.

3. 6. 2. Personální plánování

Personální plánování je nedílnou součástí podnikové politiky a podniku jako celku. Tato politika určuje základní a dlouhodobé cíle organizace a také způsob, jak jich dosáhne. Personální politika představuje cíle personální práce, zásady a způsoby jejich realizace. (Mayerová & Růžička, 2000)

Personální politika může mít podobu sepsaného dokumentu nebo nepsanou formu. Formalizovaná politika zadává postupy, jakými se má podnik řídit. Nepsaná politika je politika sdílená či managementem prosazovaná. To vše vychází z organizační kultury. (Dvořáková, 2007)

3. 6. 3. Získávání a výběr pracovníků

Tento proces získávání a výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností. Rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude podnik potřebovat. Zaměstnanci jsou pro organizaci velmi důležití, protože rozhodují o tom, jak bude podnik úspěšný a jak bude prosperovat. Vedení hledá zároveň pracovníky, kteří vyhovují požadavkům a jsou schopní. Pro malý podnik jsou všechny tyto aktivity klíčové. (Koubek, 2015)

Získávání pracovníků vznikne díky tomu, že podnik potřebuje získat novou pracovní sílu. Tuto potřebu můžeme rozdělit na plánovanou či neplánovanou potřebu. Podle Šikýře (2012) je potřeba **plánovaná** odhadnutí toho, jaké pracovníky podnik potřebuje a v budoucnu bude potřebovat. Nově vytvořená pracovní místa musí vedení naplánovat tak, aby vyrovnali časovou rezervu mezi odchodem stávajícího zaměstnance a přijetím nového uchazeče. Potřeba **neplánovaná** nastává v situacích, kdy se nečekaně uvolní pracovní místo, může to být v důsledku náhlého ukončení pracovního poměru zaměstnance, těžkého zranění nebo dokonce úmrtí. V tomto okamžiku musí vedení zasáhnout a rozhodnout, zda hledat ihned náhradu, nebo se vyřeší tato situace jinak, např. místo dočasně neobsadit, sloučit s jiným pracovním místem nebo místo zcela zrušit.

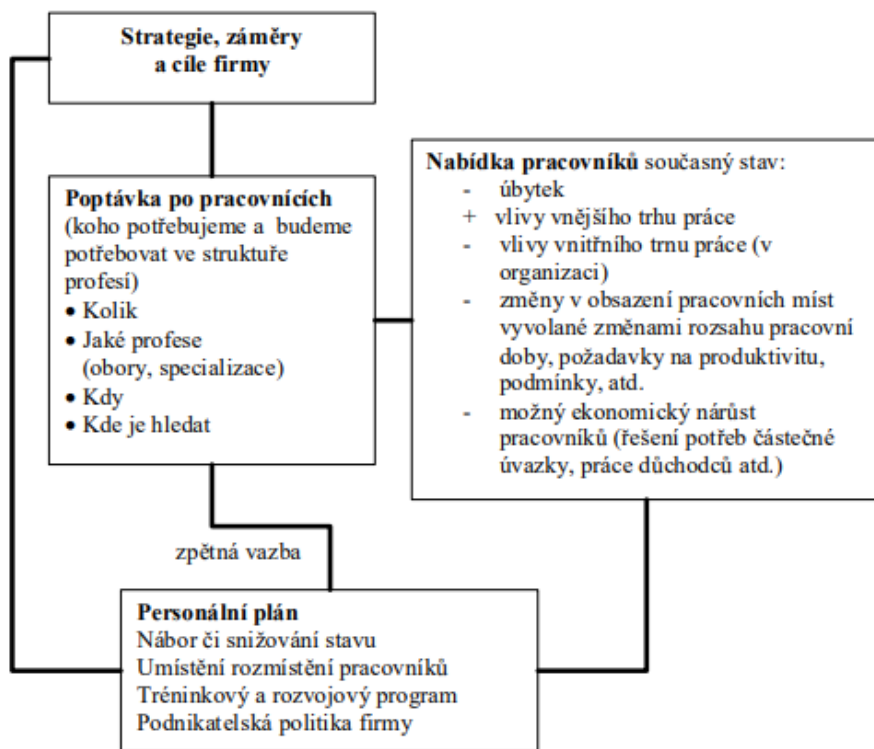
Armstrong (2007) uvádí tento proces získávání a výběru pracovníků do tří činností:

1. Definování požadavků – základem je popis a specifikace pracovního místa, které je volné. Uvádí se požadavky na znalosti, dovednosti, vzdělání a praxi, zkušenosti a osobní postoje. Tyto podklady se poté použijí při výběrovém pohovoru.

2. Přilákání uchazečů – analýza silných a slabých stránek podniku v oblasti, kterou může být např. pověst firmy, mzdové hodnocení, zaměstnanecké výhody nebo pracovní a mezilidské vztahy.

3. Vybírání uchazečů – závěrečná fáze získávání pracovníků.

Obrázek 3 - Schéma: sestavení personálního plánu



Zdroj: Ambrosová H. a kol., Abeceda personalisty, 2011.

Pokud vznikne v podniku volné místo, mělo by vedení rozhodnout, jaké zdroje využije k obsazení určeného místa. Zdroje zaměstnanců můžeme rozdělit do dvou skupin, a to **vnitřní zdroje** (stávající zaměstnanci, uvnitř firmy) a **zdroje vnější** (uchazeči o zaměstnání z vnějšku). Jako první by měla organizace využít zdroje interní, protože jsou méně nákladné, své zaměstnance už zná a zároveň zaměstnanci mají prozkoumanou danou firmu. Jedná se tedy o zaměstnance firmy, kteří mají zájem o přeřazení na danou pozici nebo o kvalifikované pracovníky, kteří mohou kariérně postoupit. Pokud by vedení

vybralo interní zdroj, musí mít nastavené stejné podmínky, jako kdyby vybíral uchazeče z vnějšku.

Mezi vnější zdroje se řadí pracovní síly z vně firmy, např. nezaměstnaní, uchazeči, čerství absolventi škol a také zaměstnanci, kteří práci mají, ale chtějí ji změnit. **Výhody**, které tyto zdroje přináší, jsou: větší možnost výběru, nové myšlenky a nápady nebo také nové zkušenosti. Tyto zdroje mají však několik **nevýhod**, kterými jsou vyšší náklady na získávání pracovníků, neznalost povahy uchazeče nebo se může stát, že stávající kolektiv nového zaměstnance nepřijme. (Armstrong, 2015)

3. 6. 4. Přijímání pracovníků

Podle Koubka (2015) je přijímání pracovníků krokem v procesu řízení lidských zdrojů, který je vrcholem celého výběru. Jedná se o zapracování na místo a další důležité činnosti, jako jsou podpis pracovní smlouvy, vstupní lékařská prohlídka nebo zařazení nového pracovníka do firemní evidence. Před podpisem smlouvy je důležité, aby si ji uchazeč prostudoval a seznámil se s ní. V této smlouvě by měly být vymezeny práva, povinnosti, kompetence a odpovědnost pracovníka. Následně už se zaměstnanec zařadí do evidence.

3. 6. 5. Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců provádí manažer nebo vedoucí pracovník pravidelně a patří mezi důležité povinnosti. Díky hodnocení má pracovník důvod vykonávat danou činnost a zvyšuje tak jeho výkonnost. I přes to jej většina zaměstnavatelů považuje za ztrátu času, nebo jej vykonávají nedostatečně a s řadou chyb. Pouze 40 % zaměstnanců je pravidelně hodnoceno způsobem, který není formální. (Urban, 2003)

3. 6. 6. Rozmíst'ování a propoušt'ení pracovníků

Gregar (2007) definuje rozmíst'ování zaměstnanců jako prostředek k tomu, abychom naplnili hlavní úkoly řízení lidských zdrojů. Těmito úkoly jsou:

- umístění správného člověka na správné místo a v pravý čas
- optimální využití schopností lidí
- ucelení a rozvíjení týmové spolupráce

- vytváření podmínek pro personální a sociální rozvoj jako celku a jedince v ní.

3. 6. 7. Vzdělávání pracovníků

V dnešní společnosti požadavky na znalosti a dovednosti člověka stále rostou a pracovník musí své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání je činnost, která se stává celoživotním procesem. Úspěšnost podnikání spočívá v tom, že je flexibilní, a proto musí být flexibilní i zaměstnanci, kteří tuto atmosféru vytvářejí. Tudíž se vzdělávání a péče o zaměstnance stává tou nejdůležitější činností pro personalisty a vedení v podniku. (Koubek, 2015)

3. 6. 8. Odměňování pracovníků

Podle Koubka (2007) patří tato oblast mezi nejstarší a nejdůležitější činnosti. Velký význam má pro vedení i pro zaměstnance. Jedná se o nejdůležitější nástroj motivování pracovníků, který má podnik k dispozici. Úkolem vedení v této oblasti je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. (Koubek, 2007)

Všeobecnou definici uvádí Armstrong (2007): „*Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité.*“

Celková odměna se skládá z několika složek, ty můžeme rozdělit na odměny vnější a vnitřní. O **vnějších** odměnách rozhoduje podnik a mají hmatatelnou povahu. Jedná se o peněžní odměny (mzda nebo plat), finanční i nefinanční výhody, a nepeněžní odměny, kterými může být pochvala, povýšení a další. **Vnitřní** odměny nejsou hmatatelné a souvisejí s pocity zaměstnanců. Příkladem jsou pocity spokojenosti a radosti, užitečnosti a úspěšnosti, seberealizace nebo pocit vlastního významu. Podnik může vytvořit podmínky, aby tyto pocity pracovníci zaznamenali, ale přímo je nemá pod kontrolou. (Koubek, 2007)

3. 6. 9. Péče o pracovníky

Podle Koubka (2007) neexistuje univerzální definice péče o pracovníky. Každý autor má jiné vysvětlení pro tento pojem. Může se to stát z důvodu rozdílných národních mentalit. Armstrong (2007) má tuto definici zúženou, z toho důvodu, že na rozdíl od jiných autorů nepovažuje zaměstnanecké výhody za součást péče

o pracovníky. Podle něj je to péče, která nesouvisí s vykonávanou prací zaměstnance např. konzultace při osobních problémech.

Péči o zaměstnance můžeme rozdělit do tří skupin:

a) povinná péče – daná zákony, kolektivními smlouvami, nadpodnikovou úrovní a předpisy,

b) smluvní péče – daná kolektivními smlouvami, které jsou uzavřeny na úrovni organizace,

c) dobrovolná péče – výrazem personální politiky vedení, snaží se o získání konkurenční výhody na trhu práce. (Koubek 2007)

3. 7. Trendy a inovace v řízení

3. 7. 1. Sociální sítě

Sociální sítě, prostřednictvím kterých lidé komunikují, se v poslední době rozšířily neuvěřitelným způsobem. Postupem času se tento způsob komunikace dostává i k řízení lidských zdrojů. Množství osob, které používá sociální sítě, každým dnem roste. Dříve se sociální sítě používaly pouze pro zábavu, ale to už je v dnešní době pryč. Dnes už se dostaly i do pracovní sféry a už dávno neexistují pouze ve sféře soukromého života. (Böhmová, 2012)

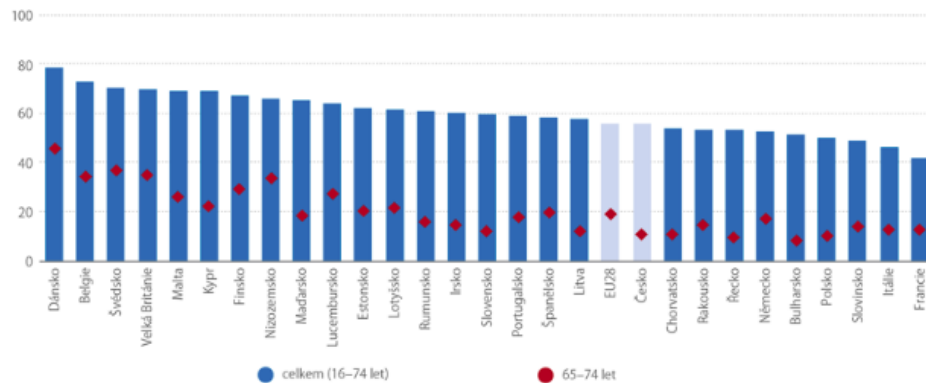
Rozdělení sociálních sítí

Janouch (2010) rozděluje sociální sítě na tři kategorie podle účelu:

1. **Osobní sociální sítě** – slouží k založení vlastních profilů, skupinových profilů nebo firemních profilů. Příkladem může být Facebook.
2. **Profesní sociální sítě** – na těchto sítích se propojují lidé, kteří diskutují o svých zájmech a jsou v nich profesionálové. Zde sdílí své znalosti a zkušenosti s ostatními. Příkladem je LinkedIn (profesní síť), která je největší a nejrozšířenější na světě.
3. **Zájmové sociální sítě** - tyto sociální sítě propojují uživatele se stejnými zájmy. Příkladem může být Česko-Slovenská filmová databáze (ČSFD). Zde se shromažďují lidé, kteří shlédnou určitý film, a následně jej ohodnotí, dále lidé, kteří se chtějí informovat o filmu, nebo lidé, kteří si chtějí přečíst recenze a následně vyhodnotit, zda si film pustí nebo ne.

Pokud by chtěl zaměstnavatel použít sociální sítě i ve své organizaci, měl by tento krok důkladně promyslet. Jelikož chce podnik dosáhnout stanovených cílů, měly by pouze k tomuto účelu být používány i sociální sítě. V organizaci je nutno strategické uvažování z toho důvodu, aby si podnik udržel konkurenční životaschopnost na trhu. (Kocianová, 2010)

Obrázek 4 - Používání soc. sítí v Evropské unii



Zdroj: EUROSTAT, 2018

3. 7. 2. Outsourcing

Podle Dvořáčka & Tylla (2010) je outsourcing přemístění (převedení, vytěsnění) jedné nebo více aktivit na externí podnik, která se touto oblastí zabývá.

Oblast, které se to může týkat, je např. oblast personalistiky, účetnictví, IT služby, logistika a další. Do češtiny se tento proces překládá jako externí využití služeb. V angličtině je tento název složeninou ze tří slov, a to outside resource using. (Walker & kol., 2003)

Výhody outsourcingu mohou být:

- Úspora času a úspora úsilí – vedoucí pracovníci se už dále nemusí zajímat o lidské zdroje, protože je vše přenecháno externí firmě, která je za vše zodpovědná. Výsledkem je nepřetížené vedení firmy.
- Zvýšené zaměření se na klíčové kompetence – díky předání kompetencí jiné firmě se může vedení zajímat více o strategii podniku. Tímto způsobem se tedy mění role manažerů.
- Služby poskytované prostřednictvím profesionálů – zaměstnanci externí firmy se zabývají pouze jednou vybranou činností, a proto je jejich odbornost na vysoké

úrovni a vykonávají tuto práci velice dobře. Zároveň jsou schopni vyřešit situace nebo problémy, které by byly pro interní pracovníky velmi složité. (Laabs, 1993)

Nevýhody definuje Caruth, Haden & Caruth (2013):

- Nekompatibilita s externím poskytovatelem – při výběru externího podniku je důležité, abychom měli podobnou filosofii, aby byl vztah užitečný.
- Ztráta kontroly – podnik může mít menší přehled nad řízením, a dokonce jej může i úplně ztratit.
- Riziko úniku důvěrných informací – externí firma má přístup ke všem datům v podniku, proto je důležitý výběr. Firma pak může lehce manipulovat a zneužít informace, které se k ní dostanou. Proto bychom měli vyhledávat spolehlivého partnera a mít přesně vymezenou smlouvu.

3. 7. 3. Talent Management

Talent management obsahuje mnoho oblastí a skládá se z celé řady činností. Podle Armstronga (2007) se podnik liší ve způsobu, jak řídí své talenty. Pro podnik je nejlepší propojit všechny nebo alespoň většinu těchto činností. Pokud se podnik nebude soustředit pouze na vybrané činnosti, nejedná se o systematický přístup k řízení talentů.

Hroník (2006) uvádí, že talent není limitován věkem. Avšak výkon a respekt je kritériem talentu.

Podle Koubka (2015) jsou dva pohledy na to, kdo nebo co je talent. Vybraní autoři se domnívají, že talent je schopný jedinec, který má vysoký potenciál a směřuje do vrcholových funkcí. Jiní odborníci oponují, že řízení těchto talentů by se mělo zaměřit na všechny zaměstnance, protože talent mají všichni, liší se pouze mírou talentu. Pokud má zaměstnanec přispět co nejvíce k dosažení stanovených cílů společnosti, musí se vedení věnovat jeho rozvoji.

Cílem udržení si talentovaných jedinců je zajistit stabilizaci, setrvání v organizaci a eliminování odchodu zaměstnanců. K těmto bodům také přispívá budování dobré pověsti firmy, která se tak může stát atraktivním zaměstnavatelem. Aby byla organizace atraktivním zaměstnavatelem, musí zajistit faktory, které definuje Horvátová (2011):

- nabízení zajímavé a oceňované práce,
- podporování rozvoje a vzdělávání, možnost kariérního růstu,
- podporování rovnováhy mezi prací a soukromým životem,
- nabízení flexibility, využívání mimořádných znalostí a dovedností,
- zajištění příznivých pracovních podmínek a kvalitního pracovního prostředí,
- odpovídající odměna,
- zaměření se na společenskou odpovědnost organizace.

3. 7. 4. Age Management

Age management je spojen s problematikou stárnutí. Tento proces je součástí života a žádný jedinec se mu nemůže vyhnout. Novotný & kol. (2014) ho řadí nejen mezi biologický proces, ale také do psychosociálního procesu. Věk jedince určuje, v jaké fázi života se člověk nachází a zároveň poskytuje základní informace, jako jsou např. předvídání sociálního chování, postoje k bezpečnosti při práci, náchylnost k určitým chorobám. Určení této míry věku je pro podnik zajímavou informací.

Podle Štorové & Fukana (2012) se může u každého jedince určit chronologický, biologický, psychologický a sociální věk.

Chronologický věk – veškerá populace stárne stejně rychle, avšak průběh je individuální. Pokud porovnáme mezi sebou dva jedince, nikdy nemohou stárnout stejně.

Biologický věk – ovlivňuje ho styl života a další změny způsobené stárnutím (tj. fyzické, mentální a sociální). Ve většině případů je tento věk ovlivněn genetikou, ale také záleží na tom, zda je člověk např. ve stresu, špatně se stravuje nebo nesportuje. Pokud dodržuje správnou životosprávu, může se cítit a být mladší, než ve skutečnosti je.

Psychologický věk – individuální pocit každého jedince, tj. jak se cítí nebo jak vypadá.

Urbancová (2017) vymezila Age management do třech úrovní, a to národní (celé společnosti), organizační a individuální (jednotlivce). Každá úroveň zvlášť obsahuje strategii, jak dosáhnou stanovených přínosů.

- Národní úroveň – obsahuje maximalizaci úsilí zaměstnanců k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. O tuto úroveň se zajímá hlavně stát,

mezinárodní a nadnárodní instituce. Jejich úkolem je vyselektovat negativní důsledky, jako jsou např. stárnutí populace, otázky zaměstnanosti a nezaměstnanosti, nastavení ochrany práce a bezpečnosti a další. Největším problémem je zaměstnávání starších pracovníků, kteří přecházejí do důchodu.

- Úroveň organizační – potřeba držet a rozvíjet lidský kapitál k výkonu. Pracovníka vést k tomu, aby zvyšoval svou produktivitu práce. Čím starší pracovník bude, tím více budou organizace zvyšovat podíl jejich udržení. Většina podniků si uvědomuje, že pokud umožní přiměřenou pracovní zátěž, ochranu zdraví při práci a sociální prostředí, projeví se to ve stabilitě pracoviště. Důležité osoby v age managementu jsou vedoucí pracovníci nebo personalisté.

- Úroveň individuální (jednotlivce) – pracovník má zájmy, které jsou komplexní a provázané, ale zároveň mohou být i vnitřně v rozporu. Hlavním zájmem člověka je udržet si pracovní místo a obnovovat vlastní zaměstnatelnost pro případnou změnu v zaměstnání. Dalším zájmem může být také dosažení spokojenosti, jak už v osobním, tak profesním životě. Tyto zájmy může ovlivnit přístupem a také postoji. Užitečné může být také to, že by měl člověk využívat výhody svého věku, jako je např. nadhled, zkušenost a schopnost posoudit řešitelnost nových problémů.

Z těchto výše uvedených informací lze usoudit, že rozsah koncepce je značně široký a prostupuje celou ekonomikou. Každá úroveň age managementu je důležitá, má vlastní cíle a prostředky k jejich uskutečnění. Nemůžeme tedy realizovat jen jednu úroveň bez ohledu na ostatní. (Urbancová, 2017)

Obrázek 5 - Negativní a pozitivní předsudky vůči věkovým kategoriím

Kategorie zaměstnanců	Negativní předsudky	Pozitivní předsudky
Mladí pracovníci	Nezkušenost, nedostatek dovedností, nezodpovědnost, nestabilita, nedůvěryhodnost.	Energičnost a nadšení pro věc.
Pracovníci věkové kategorie 30 – 40 let	K této skupině se váží, většinou jen pozitivní předsudky.	Zodpovědný přístup k práci, určitá míra zkušenosti, malá míra nemocnosti.
Starší pracovníci (věk 50+)	Únava, nemoci, fixace na zažitá pravidla, finanční náročnost (ve smyslu platových/mzdových nároků), neochota přizpůsobovat se a učit se, málo nadšení pro věc.	Zkušenost, zodpovědnost, důvěryhodnost, loajálnost k zaměstnavateli.

Zdroj: Ilona Štorová, Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti, 2012.

3. 7. 5. Diversity Management

Gardenschwartz & Rowe (1998) uvádí, že diversity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost. Tento proces tak vytváří přidanou hodnotu, která spočívá v tom, že využívá určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace.

Pokud chceme pochopit pojem diverzita a vymezení, čím se diversity management zabývá, Hubbard (2004) rozdělil znaky diverzity do skupin podle různých kritérií. Nejčastější rozdělení je na znaky (dimenze) primární a sekundární. **Primární** dimenze znaků diverzity obsahuje:

- věk,
- etnickou příslušnost,
- gender,
- mentální a fyzické schopnosti a charakteristiky,
- rasu,
- sexuální orientaci.

Do **sekundární** dimenze diverzity patří:

- komunikační styl,
- vzdělání,
- rodinný stav,
- role a úroveň v organizaci,
- náboženství,
- mateřský jazyk,
- geografické prostředí,
- mzda,
- pracovní zkušenost,
- pracovní styl.

Diversity management prostupuje celou organizací, objevuje se ve způsobu chování pracovníků a také v prezentaci podniku jako celku.

V dnešní době existuje mnoho pracovníků, kteří jsou oběťmi diskriminace, ať už přímé či nepřímé. V minulosti se v podnicích vyskytovala mnohem více homogenní pracovní síla. Díky změnám ve společnosti se pracovní síly změnily.

Následující tabulka poukazuje na trend měnící se pracovní síly – od homogenní k heterogenní.

Obrázek 6 - Změna trendu od homogenní k heterogenní prac. síle.

Homogenní	Heterogenní
Bílí muži	Ženy a minoritní skupiny
Věk- 29 let	Věk- 40 a více let
Ženatí s dětmi	Různé životní styly
Méně než 12 let vzdělání	12 a více let vzdělání

Zdroj: Hubbard, The Manager's Pocket Guide to Diversity Management, 2004.

3. 7. 6. Work-life Balance

V dnešní době má každý člověk nedostatek volného času a klade si otázky, jak efektivně rozdělit tento čas na jednotlivé aktivity. Tuto rovnováhu řeší právě přístup WorkLife Balance. Tento způsob se snaží propojit fyziologické potřeby, které vykonáváme automaticky s prostorem pro rodinu, přátele a volný čas pro sebe.

Tento přístup neurčuje, kolik hodin má člověk strávit v práci či s rodinou. Nenalézá stejnou rovnováhu pro všechny. Důležité je právě to, že se přizpůsobuje každému člověku zvlášť, protože každý má jiné cíle, zájmy i priority. Také platí, že pokud nalezneme rovnováhu, tak nám nemusí vyhovovat za několik let. Rovnováha se bude každým rokem měnit, ať už po uzavření manželství, narození dětí nebo při přípravě na odchod do důchodu. Efektivní rovnováha znamená pro člověka každodenní úspěch a radost.

Jak již bylo uvedeno, propojení práce se soukromým životem není postaveno pouze na flexibilních úvazcích. Jedná se o součást politiky WorkLife Balance. Do této oblasti dále patří usnadnění péče o děti, informační podpora, dodatečná dovolená apod. Tyto nástroje přehledně zobrazuje tabulka níže.

Obrázek 7 - Sladování pracovního a osobního života

	Flexibilní pracovní uspořádání	Podpůrné opatření
Rovnováha práce a osobního života	Částečný pracovní úvazek Pružná pracovní doba Sdílení pracovního místa (Job-sharing) Tele-working/práce na dálku Term-time work Rozdílný rozvrhový režim pracovní doby (Staggered hours) Stlačený pracovní týden (Compressed working hours) Pracovní směny (Shift working) Nastavení směn (Shift swapping) Možnost nastavení pracovní doby (Self-roistering) Roční pracovní doba (Annual hours) Náhradní volno	Školení zaměřené na sladění práce a rodiny Poradenství pro zaměstnance Koordinace práce a rodiny Výzkum zaměstnaneckých potřeb Finanční příspěvky Dlouhodobá dovolená nesouvisející s rodinou
	Péče o děti	Dodatečná dovolená z rodinných důvodů
Ulehčení péče	Firemní školka Smluvní místa péče o děti Hlídkání dětí Možnosti a dostupnost péče o děti Finanční pomoc Letní tábory	Mateřská dovolená nad zákonné minimum Rodičovská dovolená nad zákonné minimum Otcovská dovolená Volno z rodinných důvodů Volno z důvodů adopce Kariévní přestávka

Zdroj: National Framework Committee for Work Life Balance Policies. Review of Work-life Balance Policies and Practices Across the Original EU15 Member States. [online]. [cit. 11-03-2019]. Dublin. Dostupné z: <http://www.worklifebalance.ie/>.

3. 7. 7. Odměňování

Vývoj systému odměňování se stále rozšiřuje a můžeme je shrnout do následujících bodů:

- odměňování na základě rostoucích znalostí a schopností pracovníků,
- růst výkonového odměňování,
- růst významu výkonových odměň vedoucím pracovníkům,

- individuální zaměstnanecké výhody,
- více tarifních pásem,
- odlišný podíl a rychlost vyplácení motivační složky.

Trendy v odměňování se vstupem České republiky do Evropské unie stále více rostou. Tuzemské firmy se snaží vyrovnat s podniky ze zahraničí. Mezi nejvýznamnější trend v zahraničí patří individuální a flexibilní přístup k odměňování. Tímto trendem se snaží firmy zvýšit motivaci pracovníků a zároveň řešit tlaky na nákladovou efektivitu lidských zdrojů. (Stýbl & kol., 2011)

Podle Hunčíka (2010) patří mezi další trendy v odměňování:

- podpora výkonu a zároveň vyšší odpovědnost zaměstnance,
- rozvoj osobních schopností,
- zjednodušení systému odměňování,
- zainteresovanost na dosaženém výkonu firmy je rozšířená na většinu zaměstnanců.

3. 7. 8. Flexibilní formy práce

Hůrka (2010) popisuje flexibilitu v pracovním prostředí jako velmi diskutované téma. Stává se stále významnější pro zaměstnance a je nedílnou součástí moderního trhu práce. Flexibilita se dá definovat mnoha způsoby, např. jako pružnost, volnost nebo přizpůsobivost.

Obrázek 8 - Druhy flexibility

Druhy flexibility	Kvantitativní flexibilita	Kvalitativní flexibilita
Externí flexibilita	<p>Zaměstnanecký status:</p> <ul style="list-style-type: none"> • smlouva na dobu neurčitou • smlouva na dobu určitou • agenturní zaměstnávání • sezónní práce • práce na zavolání <p><i>numerická flexibilita a/ nebo smluvní flexibilita</i></p>	<p>Systém výroby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • subdodávky • outsourcing • práce na živnostenský list <p><i>výrobní a/ nebo geografická flexibilita</i></p>
Interní flexibilita	<p>Pracovní doba:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zkrácení pracovní doby • práce přesčas/práce na částečný úvazek • noční práce a práce na směny • práce o víkendu • stlačený pracovní týden • klouzavá pracovní doba • nepravidelná/nepředvídatelná pracovní doba <p><i>časová flexibilita</i></p>	<p>Organizace práce:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rotace práce • týmová/samostatná práce • rozšiřování pracovních úkolů/zvyšování kvalifikace • projektová skupina • zodpovědnost pracovníků nad: <ul style="list-style-type: none"> plánováním, rozpočtem, inovacemi, technologiemi <p><i>funkční flexibilita</i></p>

Zdroj: Goudswaard, de Nanteuil, Flexibility and Working Conditions.

Flexibilní formy organizace pracovní doby

Trendem, který se od 80. let prosazuje, je postupné zkracování pracovní doby. Cílem tohoto trendu je řešit problémy, které se vyskytují na trhu práce. Zaměstnavatelé je poté využívají k tomu, aby zvyšovali efektivitu práce nebo zajišťovali nepřetržitý provoz. Flexibilní formy jsou buď klasické, které jsou známé a běžně se využívají, nebo nové, které se začínají prosazovat. Do první skupiny jsou zařazeny způsoby organizace pracovní doby, jejichž úpravu najdeme v zákoníku práce. Jedná se o:

- práci přesčas,
- nerovnoměrné rozvržení pracovní doby,
- konto pracovní doby,
- zkracování pracovní doby bez snížení mzdy,
- pružnou pracovní dobu,
- práci v nesociální pracovní době,
- práci na směny.

Flexibilní formy zaměstnání

V dalším případě je flexibilita spojena s různými formami zaměstnání. Mezi tyto formy zaměstnání patří ty, které nejsou pracovním poměrem na plný pracovní úvazek uzavřené na dobu neurčitou. V dnešní době můžeme za flexibilní formy zaměstnání označit:

- pracovní poměr na dobu určitou,
- pracovní poměr s kratší než týdenní pracovní dobou,
- dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr,
- agenturní zaměstnávání,
- dočasné přidělení. (Barancová, 2010)

3. 7. 9. Knowledge management

Tento management je zaměřen na čerpání dat z internetu. Odlišný je tento systém tím, že informace získají vedoucí pracovníci na internetu, poté je předají zaměstnancům, a ti je pak dále rozšíří navzájem mezi sebou. Management zároveň pracuje se všemi zaměstnanci najednou a usnadňuje tak práci managementu. Také jako řízení znalostí se zaměřuje na „*generování, šíření, konzervování a revizi společné odbornosti*“. (Hroník, 2006)

4. Praktická část

4. 1. Základní informace

NAKIT je strategický partner státu zajišťující komunikační a informační služby pro záchranné a bezpečnostní složky a veřejnou správu.

Poskytuje služby v oblasti informačních a komunikačních technologií s využitím více než 40 regionálních pracovišť. Do základního provozního rozdělení v České republice patří 6 oddělení regionální podpory, kterými jsou oddělení regionální provoz (dále jen ORP) jižní Morava, ORP severní Morava, ORP severní Čechy, ORP jižní Čechy, ORP východní Čechy, ORP západní Čechy. Hlavní město Praha a střední Čechy spadá pod samostatný odbor, a to pod provoz komunikačních technologií.

ORP jižní Morava spravuje informační a komunikační technologie na území Jihomoravského a Zlínského kraje. Pod ORP severní Moravu patří Olomoucký a Moravskoslezský kraj. ORP severní Čechy má Ústecký a Liberecký kraj. ORP jižní Čechy pak Jihočeský kraj a kraj Vysočina. ORP východní Čechy spravuje Královehradecký a Pardubický kraj a poslední ORP západní Čechy obsahuje Plzeňský a Karlovarský kraj.

Obrázek 9 - Centrální pracoviště



Zdroj: www.nakit.cz

4. 1. 1. Projekty

NAKIT navrhuje inovativní a bezpečná řešení reagující na nové trendy v oblasti informačních a komunikačních technologií (dále jen ICT). Agentura je partnerem technologických vendorů pro oblast kyberbezpečnosti a pro specifické oblasti síťové, aplikační a cloudové infrastruktury.

- Komunikační a informační prostředí pro výkon veřejné správy.
- Komunikační a informační prostředí pro zajištění činností IZS a bezpečnostních složek.
- Interní ICT systémy v rámci ministerstva vnitra.

4. 1. 2. Historie

Před převedením poskytování ICT služeb pod Českou poštu (v roce 2009) a následně vzniku NAKIT tyto služby zajišťoval odbor informačních a komunikačních technologií (OIKT) Policie České republiky (dále jen PČR). Tento odbor existuje doposud a částečně i nadále zajišťuje ICT služby (např. podporu koncového uživatele, správu LAN sítí PČR a další podpůrné systémy).

Odštěpný závod ICT služby, Česká pošta, s. p. vznikl 27. 4. 2012 na základě rozhodnutí generálního ředitele České pošty. Založen byl z důvodu rostoucího významu eGovernmentu a elektronické komunikace v oblasti ICT projektů ve veřejné správě. Česká Pošta odštěpný závod ICT se zaměřoval především na ICT projekty veřejné správy nejen v oblasti samotného provozu, rozvoje kritické infrastruktury státu, ale i hostingu a housing systémů a aplikací.

Dne 1. 7. 2016 se Česká Pošta odštěpný závod ICT sloučil s Národní agenturou pro komunikační a informační technologie s. p., která na sebe převzala všechna práva a povinnosti vyplývající z činností podniku České Pošty odštěpného závodu ICT.

4. 1. 3. Služby

NAKIT navrhuje inovativní a bezpečná řešení reagující na nové trendy v oblasti informačních technologií. Agentura je partnerem technologických vendorů pro oblast kyberbezpečnosti i pro specifické oblasti síťové, aplikační a cloudové infrastruktury.

Cyklus ICT služeb

Poskytování služeb NAKIT se skládá z pěti základních aktivit, které svou podstatou vystihují životní cyklus ICT služeb a souvisejících infrastrukturních a technologických celků.

1. Mapování
2. Strategie
3. Architektura
4. Realizace
5. Provoz

4. 1. 3. 1. Infrastrukturní služby

Infrastrukturní službou je vše, co souvisí s návrhem, realizací a provozem technických prostředků pro zajištění chodu komunikačních a informačních technologií, zejména pak:

- přenosové sítě,
- mobilní sítě,
- datová centra,
- IT infrastruktura včetně operačních systémů, virtualizace a databázových platforem.

4. 1. 3. 2. Aplikační služby

NAKIT je systémový integrátor v oblasti aplikačních služeb. Do aplikací vstupuje jako třetí strana a zajišťuje doplňkové služby, nebo poskytuje tvorbu vlastních aplikací s jejich kompletní správou.

- Služby integrátora
- Enterprise architektura – řízení high level aplikační architektury, metodiky vývoje, dozor a revize, integrace aplikačních řešení
- Business analýza – promítnutí požadavků zákazníka do softwarových řešení
- Kontinuální dodávka a integrace – dohled zdrojových kódů a jejich verzování, automatické orchestrace při sestavování, automatické testování a nasazování do testovacích a produkčních prostředí

4. 1. 3. 3. Kyberbezpečnost

Služby kybernetické bezpečnosti jsou integrální součástí infrastrukturních služeb i služeb aplikačních. Kromě toho jsou i samostatným produktem, který NAKIT dodává bez ohledu na to, zda zajišťuje technický chod infrastruktury a aplikací.

Služby kyberbezpečnosti jsou zejména

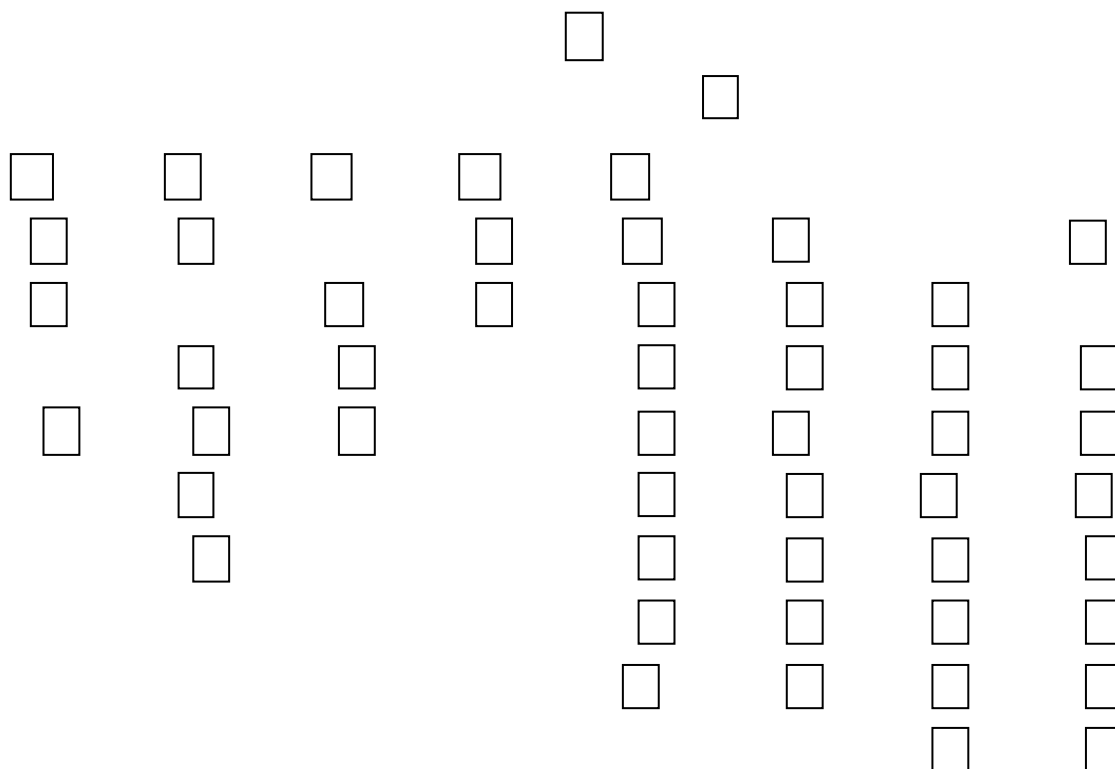
Služby dohledového centra:

- služba základního dohledu,
- služba identifikace kybernetické bezpečnostní události a incidentu,
- služba provozu dohledových nástrojů,
- služba řízení systému bezpečnosti,
- speciální a forenzní analýzy.

4. 2. Organizační struktura

Organizační struktura celého podniku NAKIT je velmi rozsáhlá a obsahuje několik odborů a oddělení. Můžeme ji nazvat strmou organizační a typově ji zařadit do liniové organizační struktury. Její strukturu můžeme z obrázku rozdělit do šesti stupňů.

Obrázek 10 - Organizační struktura NAKIT

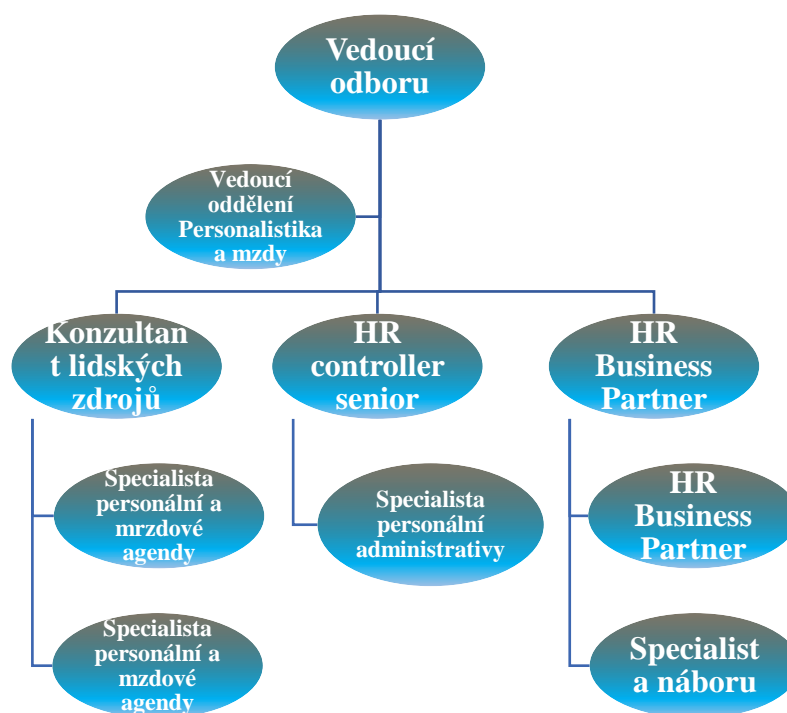


Zdroj: interní dokument podniku

- Na nejvyšším stupni organizační struktury se nachází ředitel celého podniku.
- Další stupeň je samostatné oddělení interního auditu a kontrola, která nespadá přímo pod vedení ředitele podniku.
- 3. stupeň obsahuje jednotlivé sekce. Pracovníci na těchto pozicích jsou přímo podřízeni ředitele. Jedná se o sekce:
Sekce informačních a komunikačních technologií, Sekce obchodu a marketingu, Sekce bezpečnosti, Sekce legislativy a Sekce finance a majetek.
- Na 4. stupni se nachází už jednotlivé odbory, které jsou podřízené samostatným sekcím. Jsou to odbory:
Odbor finance, Odbor právní, Odbor informační bezpečnosti, Odbor RLZ, Odbor obchod, Odbor regionální podpory ICT, Odbor rozvoj ICT, Odbor provoz KT.
- 5. stupeň obsahuje vedoucí oddělení, které je přímo podřízené vedoucím odboru.
- 6. stupeň je samotné oddělení, pod kterými jsou jednotliví zaměstnanci.

Z této složité organizační struktury jsem vybrala pouze Odbor Řízení lidských zdrojů, který je na obrázku č. 3 podrobněji rozepsán.

Obrázek 11 - Organizační struktura Odboru RLZ



Zdroj: interní dokument podniku

4. 3. Řízení

Chod NAKIT je řízen pomocí Řídící dokumentace - směrnic, metodických pokynů, interních pokynů, pomocí rozhodnutí ředitele NAKIT a dalších platných řídicích dokumentů např.:

- Kolektivní smlouva
- Pracovní řád
- Organizační řád
- Podpisový řád

Každý zaměstnanec je povinen se s těmito předpisy seznámit a řídit se jimi.

KOLEKTIVNÍ SMLOUVA

Kolektivní smlouva je jednou ze základních organizačních podnikových norem. Její ustanovení jsou výsledkem kolektivního vyjednávání zástupců zaměstnavatele a odborových organizací, je závazná pro všechny smluvní strany a vztahuje se na všechny zaměstnance.

Práva a povinnosti ze stávající platné Kolektivní smlouvy přecházejí v plném rozsahu na NAKIT.

V současné situaci kvůli nákaze COVID-19 (koronavir) přijalo vedení několik opatření a zajímá se tak o bezpečnost svých podřízených. Pokud se zaměstnanec vrátil ze zahraniční cesty, musí informovat vedení a společně se mohou domluvit na tzv. homeoffice (práce z domova). Zároveň byli zaměstnanci informováni o možnosti přizpůsobení pracovní doby a péči o dítě. Vedení RLZ také informovalo, že zaměstnanci nebudou vysíláni na služební cesty, konference a zároveň budou zrušeny veškerá plánovaná školení.

Vedení je v tomto podniku velmi svědomité, a proto se snaží všechny své zaměstnance ochránit.

Interní komunikace

Novinky a aktuality z podniku jsou komunikovány prioritně přes podnikovou síť Yammer.

Komunikační nástroje používané v podniku NAKIT:

- YAMMER - podniková sociální síť, která pomáhá sdílet informace napříč týmy,
- SKYPE - rychlá a efektivní komunikace napříč podnikem,
- SHAREPOINT - místo na sdílení podnikových dokumentů,
- DELVE - program, který pomůže objevovat informace například o dalších osobách v podniku,
- ONE DRIVE - osobní úložiště pracovních dokumentů, které může zaměstnanec snadno sdílet s kolegy,
- ONE NOTE - chytrý a výkonný poznámkový blok,
- INTRANET - interní portál, který slouží ke sdílení informací v rámci podniku.

4. 4. Odměňování

Mzda v tomto podniku se skládá ze základní mzdy, která se řídí tarifním stupněm. Další složkou je bonus SM individual (vyplácený čtvrtletně, dle splnění stanovených KPI) a mimořádná odměna (vyplácená 2x ročně, odvíjí se od celkového hospodaření NAKIT). Další, ale už méně významné odměny, jsou např. odměna za řízení služebního vozu a odměna za pohotovost. Tuto pohotovost drží technici, kteří tak zajišťují služby mimo pracovní dobu. Je to z toho důvodu, že ICT služby musí být funkční 24 hodin denně, a proto jsou technici povinni tuto službu provádět. Jedná se tedy o datové a hlasové připojení všech útvarů PČR a vybrané útvary Ministerstva vnitra.

Zásady odměňování

Řídí se principy obsaženými v těchto právních normách a předpisech:

Obecně platné

- Zákon č. 262/2006 (Zákoník práce)
- Nařízení vlády č. 567/2006

Platné v NAKIT

- Kolektivní smlouva v platném znění
- Směrnice – Systém odměňování zaměstnanců
- Průběžně vydávané a aktuálně platné řídicí akty (předpisy)

4. 4. 1. Principy systému odměňování

- Moderní systém založený na standardech komerčního sektoru.

- Konkurenceschopný: mzdové třídy a jejich rozpětí jsou stanoveny na základě porovnání s trhem.
- Centrálně řízený: mzdový rozpočet jako celek spravuje vedení podniku, stanovení nástupních mezd a pohyby mezd jsou realizovány jednotně a na základě pravidel, jejichž držitelem je LZ.
- Nákladově efektivní: souvisí s centrálním řízením. Mzdové prostředky jsou vynakládány optimálně potřebám a efektivně, s ohledem na přínos pro podnik.
- Motivační: tento princip reprezentuje zejména variabilní část mzdy, které je vyplácena diferencovaně, v návaznosti na odvedeném pracovním výkonu.
- Komunikovaný: a srozumitelný. Je jasně stanoveno, na základě čeho, je stanovena mzda a zaměstnanci jsou o tom informováni.

Systém odměňování v tomto podniku tedy zahrnuje čtyři základní komponenty. Základem systému odměňování je management pracovních pozic. Mzda zaměstnance se pohybuje v rozpětí, které je stanoveno k pracovní pozici.

Obrázek 12 - Systém odměňování



Zdroj: interní dokument podniku

Výše mzdy zaměstnance je stanovena na základě:

1. Existence pracovní pozice v organizační struktuře podniku (pokud pracovní pozice neexistuje, je třeba ji nejprve zřídit rozhodnutím ředitele podniku).
2. Popisu pracovní pozice v Katalogu popisů pracovních pozic na formuláři.
3. Určení velikosti pracovní pozice (analytická metoda na základě složitosti vykonávaných činností, potřebných dovedností, vlivu pozice na výsledky podniku, míry odpovědnosti a volnosti při rozhodování a řešení problémů)

ohodnotí pozici – tj. přidělí jí určitý počet bodů, který odpovídá mzdovému stupni, který je možno porovnat s trhem práce). Např. pozice je ohodnocena na 325 bodů, což odpovídá mzdovému stupni 10.

4. Přiřazení pracovní pozice k příslušnému mzdovému rozpětí (každý mzdový stupeň má rozpětí, tj. minimum a maximum, v rámci něhož se mzda zaměstnance může pohybovat. Pokud již známe velikost pracovní pozice – např. mzdový stupeň „10“, víme od - do Kč se může pohybovat individuální mzda.
5. Konkrétní výše mzdy zaměstnance – tj. kolik Kč přesně bude činit jeho mzda v rámci rozpětí - je závislé na jeho dovednostech a zkušenostech, resp. na pracovním výkonu, který odvádí.

4. 4. 1. 1. Změny výše mezd

Pro změny mezd jsou vedením podniku stanovena pravidla, garantem za jejich dodržování a uplatnění je útvar řízení lidských zdrojů. Rovněž pro případy, za kterých může dojít ke změně mzdy zaměstnance, existují pravidla.

Změna výše mzdy zaměstnance je možná v následujících případech:

- Změna ve vykonávaných činnostech pracovní pozice (je nutné změnit popis pracovní pozice a předložit ho k určení velikosti. V případě, že změna vykonávaných činností způsobí změnu mzdového stupně, může být individuální mzda upravena).
- Kariérní změna – zaměstnanec bude vykonávat jinou pracovní pozici (pozice existuje ve struktuře, existuje popis pracovní pozice a jeho velikost – nová mzda se pohybuje v rozpětí mzdového stupně).
- Skončení zkušební doby.
- Pravidelná roční revize mezd (obvykle v dubnu příslušného roku).

Ve všech případech se posuzuje odvedený pracovní výkon zaměstnance a konkurenceschopnost mzdy vůči trhu (jaká je obvyklá nabídka mzdy pro příslušnou pozici).

4. 4. 1. 2. Bonus - variabilní složka mzdy

Jednotný a funkční systém variabilního odměňování je zaváděn v souladu se Systémem odměňování zaměstnanců. K jeho plné implementaci došlo v průběhu roku

2018. Od 1. 5. 2018 byla zřízena všem zaměstnancům bonusová složka (procentem z fixní části mzdy). Výše její výplaty je vázána na míře splnění nastavených výkonových kritérií (nenároková složka mzdy), které jsou nazývány KPI.

4. 4. 2. Zaměstnanecké benefity

Hrazené z nákladů zaměstnavatele a FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb)

- 1 týden dovolené nad rámec Zákoníku práce (celkem 5 týdnů)
- 3 dny volna v případě náhlé zdravotní indispozice (tzv. Sick day)
- 2 dny volna při opatrování dítěte do 15 let
- Zkrácená pracovní doba (37,5 hod. týdně)
- Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění
- Pracovní volno s náhradou mzdy při stanovených překážkách v práci
- Pracovní a životní výročí
- Odchod do důchodu
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na dětské tábory
- Příspěvek na kulturní, společenské a sportovní akce formou poukázek

Výše čerpání příspěvků

Příspěvek na rekreaci z FKSP může být poskytován ve výši:

- Dle rozpočtu formou poukázek
- Maximálně 2000 Kč (účinnost od března 2018) pro každé dítě zaměstnance a rok (do konce povinné školní docházky)

Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění

Příspěvek je poskytován zaměstnanci měsíčně dle dosaženého věku ve výši:

- Do 40 let věku 300 Kč
- Od 40 do 50 let věku 400 Kč
- Od 50 let až do vzniku nároku na starobní důchod 500 Kč

Nárok na příspěvek vzniká zaměstnanci po skončení zkušební doby. Ostatní pravidla pro poskytování příspěvků na životní pojištění a penzijní připojištění jsou stanovena v KS.

Pracovní výročí

Odměna z prostředků FKSP:

- Pracovní výročí 20 let 2 000 Kč
- Za každých dalších pět odpracovaných let se tato částka navyšuje o 1 000 Kč

Životní výročí

Odměna z prostředků FKSP:

- 50 let věku 5 000 Kč
- Za každých dalších 5 let věku až do odchodu do důchodu 3 000 Kč

Podmínkou je, že zaměstnanec odpracoval v pracovním poměru k zaměstnavateli minimálně 5 let.

Odchod do starobního nebo invalidního důchodu 3. stupně

Odměna z prostředků FKSP: 4 000 Kč

Za pravidelné dárkovství krve a kostní dřeně

Od 2 000 do 5 000 Kč

4. 5. Vzdělávání

Podnik si je vědom, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou důležité. Proto podporují školení, která vedou k rozšíření si odborných znalostí a dovedností. Vzdělávání a školení zajišťuje oddělení Front office HR.

Veškerou účast na školeních a kurzech navrhuje přímý nadřízený. Všechna školení musí být odůvodněná a schválená sekčním ředitelem a odborem Řízení lidských zdrojů.

Povinná školení v aplikaci INSTRUCTOR (GDPR, bezpečnost práce, apod..). Všechna zákonná školení musí být absolvována bezprostředně po nástupu do podniku. Školení jsou následně opakována v rámci nastavených period.

4. 5. 1. Povinné kurzy

Při nástupu pracovníka do zaměstnání je nutné absolvovat tyto povinné kurzy:

- Bezpečnost práce pro zaměstnance (1x za 2 roky).
- Požární ochrana pro zaměstnance (1x za 2 roky).
- Požární ochrana pro vedoucí zaměstnance (1 x za 3 roky).

- Školení řidičů (1 x za rok, pokud zaměstnanec při výkonu práce řídí vozidlo).
- Školení první pomoci (1 x za 2 roky).
- GDPR.

Přidělení jednotlivých kurzů záleží na pracovní pozici a pracovní smlouvě daného zaměstnance. Tyto kurzy přijdou zaměstnanci automaticky do pracovního emailu a provádí se na webových stránkách.

Certifikát o absolvování kurzu

Po absolvování kurzu je zaměstnanec povinen vytisknout certifikát a podepsaný ho odevzdat na odbor Řízení lidských zdrojů.

4. 5. 2. Odborné vzdělávání

Prohlubování znalostí a zvyšování kvalifikace se řídí plánem na vzdělávací aktivity, který vedoucí pracovníci vyhotovují na celý kalendářní rok.

Požadavky na školení se musí předkládat s dostatečnou časovou rezervou. Je nutné celý proces zpracovat dle interních procesů NAKIT, provést cenový průzkum, popřípadě cenovou poptávku a další. Ideální je předložit požadavek min. jeden měsíc dopředu před začátkem plánovaného kurzu.

Vedoucí pracovník nominuje zaměstnance na daný kurz/konferenci:

1. Vyplní formulář: Požadavek na vzdělávací aktivity.
2. Podepsaný jej odevzdá na odbor Řízení lidských zdrojů.
3. Vedoucí odbor Řízení lidských zdrojů schválí/zamítne daný požadavek.
4. Nominovanému zaměstnanci poté přijde emailem potvrzení o jeho účasti na požadovaném kurzu/konferenci.

4. 6. Pracovní doba

Jednou ze zaměstnaneckých výhod je zkrácená pracovní doba:

- jednosměnný provoz 37,5 hodin týdně
- dvousměnný provoz 36,5 hodin týdně
- třisměnný nebo nepřetržitý provoz 35,5 hodin týdně

Přestávka na jídlo a oddech

Zaměstnavatel poskytuje nejpozději po každých šesti hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech 30 až 60 minut. Poskytnuté přestávky na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.

Příspěvek na stravování

Zaměstnancům v hlavním pracovním poměru je umožněno stravování s finančním příspěvkem poskytovaným zaměstnavatelem v průběhu pracovního dne ve všech směnách s výjimkou směn, ve kterých vznikl nárok na stravné ve smyslu § 151 a násl. ZP (stravné k cestovnímu příkazu). Pro vznik nároku na příspěvek na stravování musí zaměstnanec odpracovat 3 hodiny v rámci směny. U zaměstnanců nově přijatých do zaměstnání je poskytnut finanční příspěvek až od následujícího měsíce po vzniku pracovního poměru. Stravování je zajišťováno nákupem poukázek na zakoupení stravy (stravenky). Nominální hodnota stravenky je 90 Kč.

Zaměstnavatel přispívá jednotně všem zaměstnancům:

- Z nákladů 55 % hodnoty stravenky, nejvýše však do 49 Kč.
- Z FKSP 25 Kč.

Evidence odpracované doby

Evidence pracovní doby se zapisuje do docházkové knihy, nebo formuláře v MS Excel. Více informací poskytuje nadřízený nebo HR Business Partner.

Zadání absencí a uzavření měsíční docházky v HR Portálu

Dovolená, práce přesčas a další změny v pracovní době se zadávají přes HR Portál. Po zadání a kontrole docházky je třeba docházku koncem každého kalendářního měsíce uzavřít, a tím odeslat nadřízenému ke schválení nejpozději do druhého pracovního dne v následujícím měsíci. Současně je třeba si vést evidenci pracovní doby v předepsaném formuláři, který každý zaměstnanec obdrží od svého nadřízeného.

Práce přesčas

Práce přesčas je práce konaná zaměstnancem ve výjimečných případech na příkaz zaměstnavatele nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu vyplývající

ze stanoveného rozvržení pracovní doby a konaná nad mimo rámec rozsahu týdenní pracovní doby. Práci přesčas není, napracovává-li zaměstnanec práci konanou nad stanovenou týdenní pracovní dobu pracovní volno, které mu zaměstnavatel poskytl na jeho žádost předem.

Vyplnění výkazu aktivit AVYK

Tato aplikace slouží k efektivnějšímu alokování zaměstnanců na projekty a služby v rámci NAKIT. Vykazování v aplikaci AVYK na jednotlivých projektech, službách i administrativě je povinné pro všechny zaměstnance NAKIT (HPP, DPČ i DPP).

Výkony jednotlivých zaměstnanců na různých projektech a pracích na jednotlivých službách slouží jako podklady pro Ministerstvo vnitra. Od zmiňovaného ministerstva poté podnik dostává peníze na svou činnost díky výkazům, které jsou pravidelně zasílány.

5. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na vedoucí pracovníky a oblast řízení lidských zdrojů. Cílem tohoto šetření bylo analyzování současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku NAKIT.

Pro dosažení výstupu byla použita písemná forma dotazování, tedy dotazník. Výhodami dotazování je jeho rychlost při distribuování, rychlost při vyhodnocování a možnost zpětné vazby. Jelikož jsou vedoucí pracovníci z různých krajů po celé České republice, byla tato forma dotazování zcela jasná.

Tento podnik má celkem šest vedoucích pracovníků oddělení, kterým byl dotazník elektronicky zaslán na jejich email. Z celkových 6ti dotazovaných se během jednoho týdne vrátilo 6 vyplněných dotazníků. Dotazník obsahoval z větší části otázky formou výběru, ale také otevřené otázky.

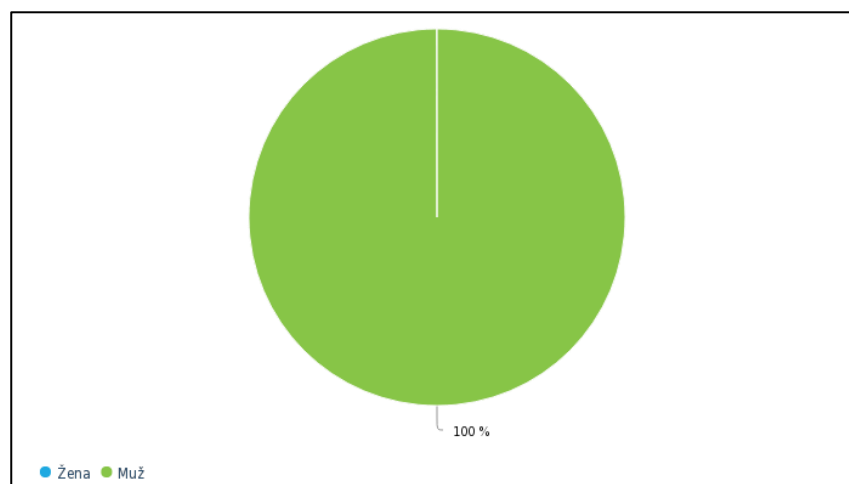
5. 1. Analýza výsledků dotazníkového šetření

Otázka č. 1

První otázka směřovala k pohlaví dotazujícím. Z dotazníku jsem se dozvěděla, že ve firmě NAKIT jsou na pozicích vedoucích pracovníků pouze muži, tudíž odpověď byla 100%.

V tomto případě je to zcela jasné, protože se tyto vedoucí pracovníci musí podílet i na technickém provozu, který je v podniku nutný. Ženy se na pozicích techniků vyskytují velmi zřídka.

Obrázek 13 – Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní šetření

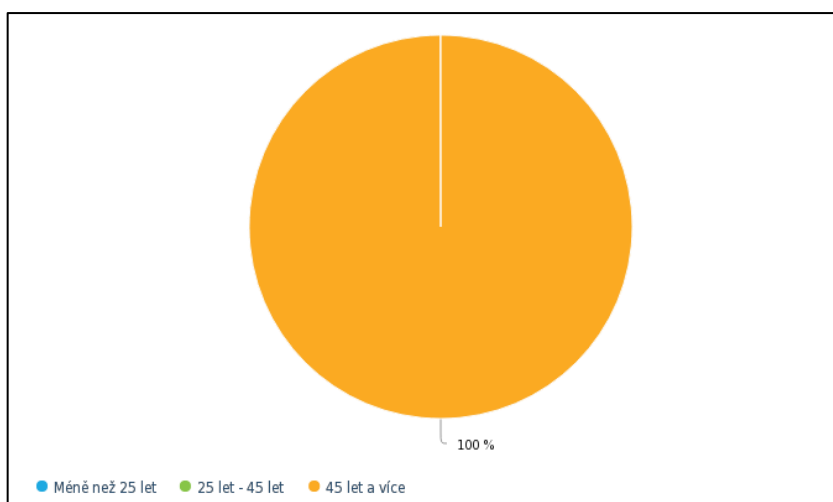
Otázka č. 2

Druhá otázka směřovala k věku respondentů. V tomto případě všech šest vedoucích pracovníků odpovědělo, že je jejich věk vyšší než 45 let.

Jelikož se jedná o pozice vedoucích pracovníků, je nutné mít praxi v oboru a zkušenosti s vedením týmu, proto nejsou na tyto pozice přijímáni čerství absolventi nebo lidé bez zkušeností a praxe. Jelikož začínají svou kariéru na pozici technika, jak je uvedeno a rozebráno v další otázce, musí mít již výše zmíněnou praxi.

Na tyto pozice jsou přijímáni pouze zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní, umí řešit krizové situace a snaží se vytvářet firemní kulturu založenou na vzájemné důvěře.

Obrázek 14 – Kolik je Vám let?



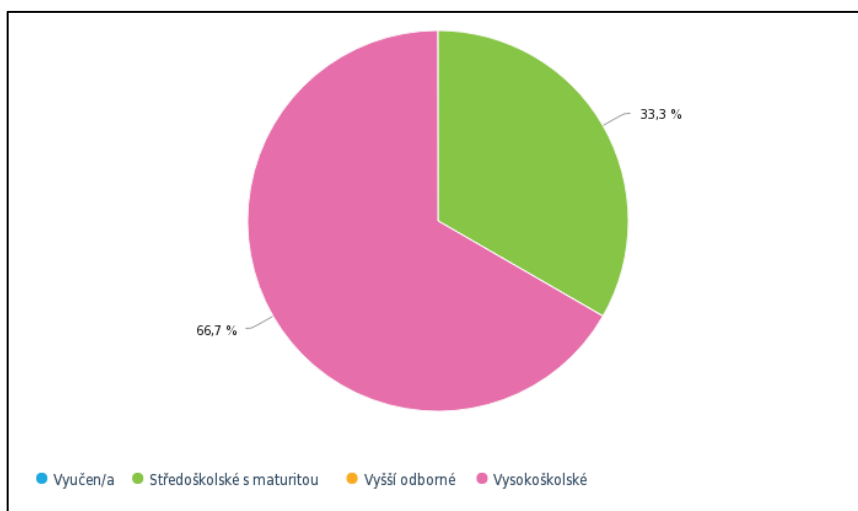
Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 3

Tato otázka se zajímala o to, jaké je v tomto podniku nejvyšší dosažené vzdělání šesti respondentů. Čtyři dotazovaní uvedli, že je jejich nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské a dva středoškolské s maturitou.

Všichni vedoucí pracovníci nastoupili do podniku na pozici technika. Z tohoto místa se postupem času vypracovali na dané vedoucí pozice. Během této doby se většina z nich přihlásila na vysokou školu a v průběhu zaměstnání tak získali vysokoškolský titul, proto má většina nejvyšší vzdělání zakončené vysokoškolským titulem.

Obrázek 15 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní šetření

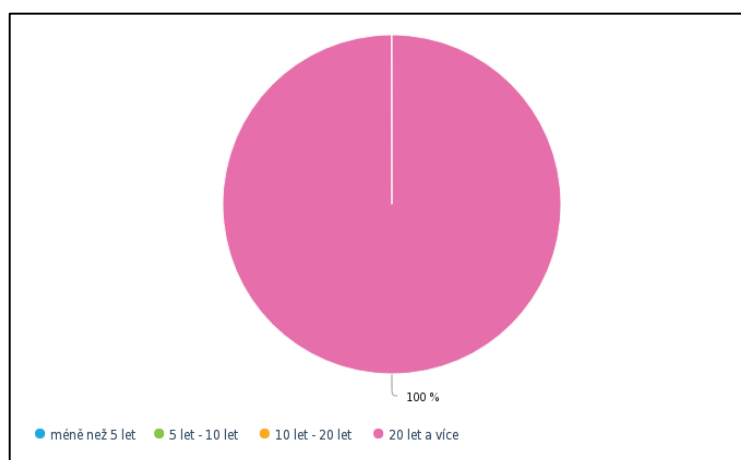
Otázka č. 4

Otázka č. 4 byla zaměřena na délku působení ve firmě. Všichni vedoucí pracovníci odpověděli na tuto otázku, že se ve firmě pohybují 20 let a více.

Jedním z důvodů může být to, že je zaměstnavatel spokojen se stávajícími zaměstnanci a pracovníci jsou spokojeni s tím, jak je jejich práce odměněna, a tudíž nemají potřebu měnit svého zaměstnavatele.

Dalším důvodem může být, že je tento podnik státní, a tudíž je dané pracovní místo dlouhodobě jisté oproti firmě, která může během krátké doby zkrachovat nebo snižovat stavy pracovníků podle jejich aktuální situace. V současné době je kvalitních pracovníků na trhu nedostatek a vedení podniku si to uvědomuje.

Obrázek 16 - Jak dlouho jste v této firmě?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 5

Na otázku, zda odpovídá výše mzdy vykonané práci, měli možnost dotazovaní vybrat odpověď na stupnici od jedné do pěti. Výsledek byl průměrný, ale přikláněl se spíše k variantě, že mzda jednoznačně odpovídá vykonané práci. 16,7 % dotazovaných odpovědělo, že jejich mzda jednoznačně odpovídá, tudíž volili č. 1, 50 % zvolilo č. 2, 16,7 % zvolilo zlatý střed, 16,7 % bylo přikloněno k č. 4 a odpověď, že mzda vůbec neodpovídá mé práci nebyla odpověď zvolena ani jedna.

Pro tuto otázku jsem využila MS Excel, kde byla použita funkce modus. Hodnota pro tento modus vyšla 2.

V tomto podniku mají několik variabilních složek odměn. Pokud je tedy výkon zaměstnance přizpůsobený k jeho pozici, může získat různé odměny ke své stávající mzdě. Jedná se například o výše zmiňovaných KPI, mimořádné odměny nebo odměny za pohotovostní službu.

Obrázek 17 - Odpovídá výše Vaší mzdy Vámi vykonávané práci?

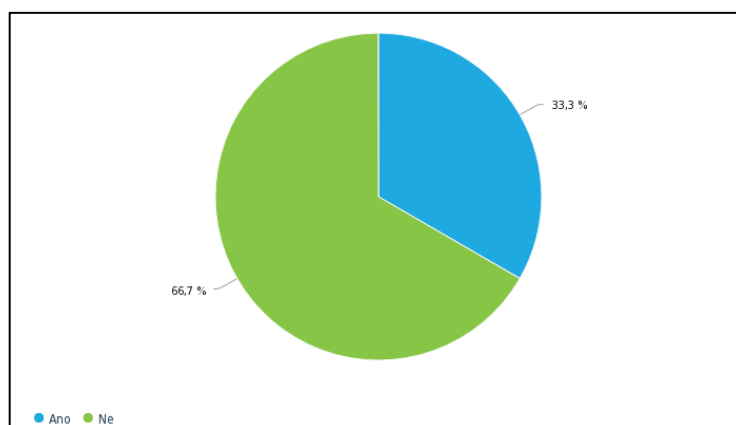


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 6

Další otázka byla zaměřena na spokojenost se stávající organizační strukturou. Dva respondenti odpověděli, že jsou zcela spokojeni, další čtyři dotazovaný spokojeni nejsou. V následující otázce budou jednotlivé odpovědi rozebrány.

Obrázek 18 - Je podle Vás struktura uspořádání vyhovující?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 7: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ne, napište, co Vám nevyhovuje.

Tři respondenti odpověděli, že je příliš mnoho středního a vyššího managementu, kteří nemají pro firmu žádný přínos a málo provozních lidí. Jedna odpověď obsahovala, že v sektoru, který není výdělečně aktivní, se navyšují personální stavy. Jejich problém je tedy v určení odpovědnosti za svěřené úkoly, nikoli v jejich přetěžování.

Řešením této situace by byla změna celé organizační struktury a vyřazení tak pozic, které nejsou potřeba. Jedná se tedy o pozice vedoucích pracovníků, kterých je podle dotazovaných více, než by bylo opravdu potřeba.

Otázka č. 8

Na otázku: „Z jakého pracovního místa jste nastupoval/a na současnou pracovní pozici vedoucího oddělení?“ pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že nastupoval z pozice, ve které vykonával vedoucího odborného týmu. Tři pracovníci nastoupili z pozice technika, jeden z pozice systémového inženýra a další z pozice senior specialista provozu.

Čtyři dotazovaní pracovníci se tedy pouze přemístili (povýšili) v rámci firmy.

Otázka č. 9: Porovnejte a zhodnoťte rozdíly v organizační struktuře a řízení lidských zdrojů pod zaměstnavatelem PČR, odštěpného závodu České pošty a současného NAKIT.

Na tuto otázku byla jedna z odpovědí, že PČR měla spíše liniové řízení a NAKIT se zaměřuje na projektové řízení v kombinaci s provozním liniovým řízením. Další odpovědi se zcela lišily. Jedna z odpovědí byla, že se tyto organizační struktury nedají mezi sebou porovnat a další, že jsou organizační struktury stále stejné.

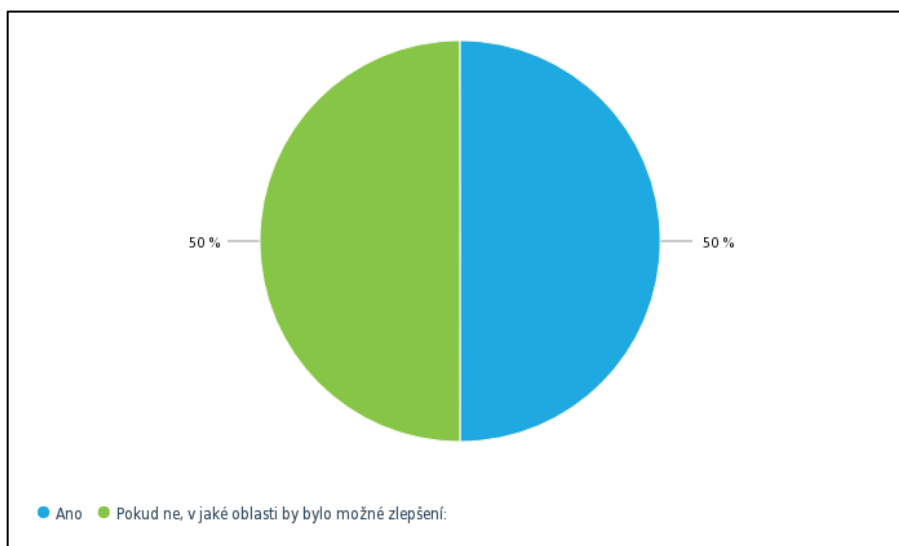
Je pravdou, že za vedení Policie ČR byl celý NAKIT řazen pouze do odboru informačních a komunikačních technologií, který patřil přímo pod PČR a žádný podnik s názvem NAKIT nefungoval. V současné době je tento odbor samostatný, tudíž se musela rozšířit i jeho celková organizační struktura.

Otázka č. 10

Další otázka byla soustředěna na tým, který pracovník vede, se zaměřením na rozhodování v krizových situacích. Na tuto otázku odpověděla půlka dotazovaných ano a druhá půlka ne.

Tyto výsledky jsou dány tím, že každý vede tým, který má odlišné zaměstnance v odlišných krajích po celém státu. Každý ze zaměstnanců má jinou povahu a jiné chování, proto se v těchto situacích musí rozhodovat vedení s ohledem na každého zaměstnance zvlášť.

Obrázek 19 - Myslíte si, že vedete tým, který se dokáže správně rozhodovat v krizových situacích?

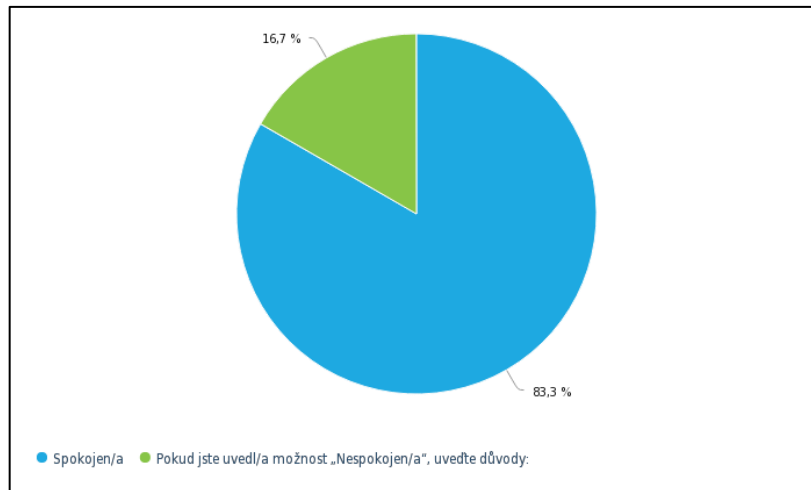


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 11

Většina dotazovaných je s komunikací se zaměstnanci v podniku velmi spokojena. Pouze jeden dotazovaný spokojen není. Osobně jsem měla možnost navštívit útvar na jihu Čech a zjistit, jak mezi sebou pracovníci na pracovišti komunikují. Všichni zaměstnanci mají se svým vedením přátelský vztah, a proto není komunikace mezi nimi žádný problém.

Obrázek 20 - Jste spokojen/a s komunikací mezi Vašimi podřízenými a Vámi?

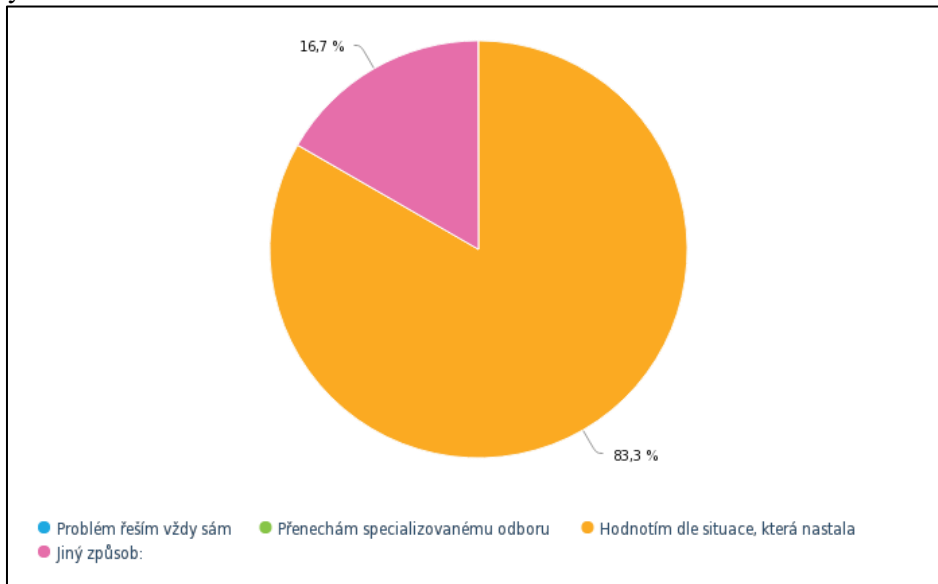


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 12

Pokud se vyskytne v podniku nějaký problém se zaměstnanci, každý vyhodnocuje a řeší situaci podle svého vlastního uvážení. Pouze jeden vedoucí pracovník tuto situaci přenechá k řešení samotnému zaměstnanci. Ten se poté musí obrátit na určenou osobu v podniku (tzv. bussines partner), se kterým už konkrétní situaci řeší on sám.

Obrázek 21 - Víte, na koho se máte v případě problému se zaměstnancem obrátit nebo jak tuto situaci vyřešit?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 13

Na otázku, zda má vedoucí pracovník s podřízenými zaměstnanci přátelský vztah nebo si raději drží odstup, odpověděli, že je jejich vztah přátelský a snaží se ho udržovat. Dotazovaní také uvádí, že tento vztah vychází z prostředí, ze kterého vzešli. Ovšem také uvádí, že je to vztah pouze přátelský, nikoliv osobní.

Osobní vztahy a záležitosti do zaměstnání nepatří, a proto je důležité si ponechat řešení těchto záležitostí mimo pracovní dobu.

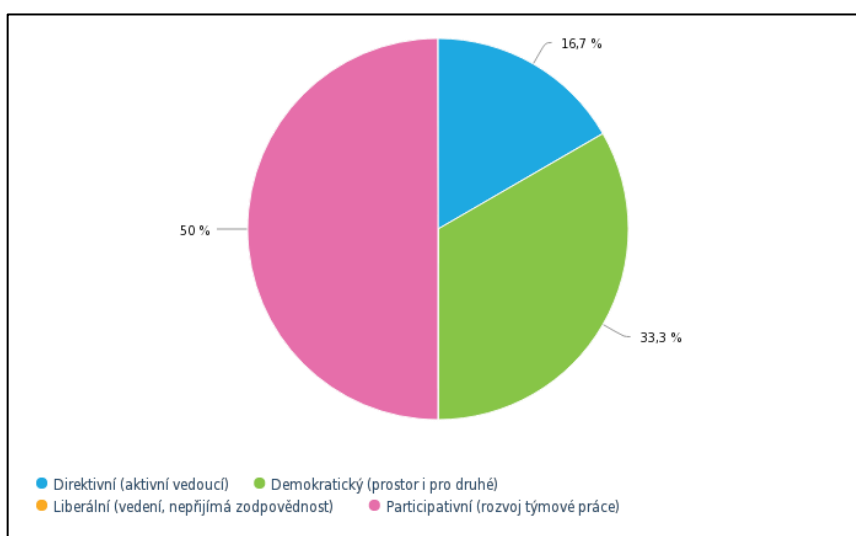
Otázka č. 14

Další otázka se věnovala způsobu stylu řízení svých pracovníků. Tři dotazovaní preferují rozvoj týmové práce. Dva pracovníci mají hlavní slovo v rozhodování, ale přenechávají prostor v hlavních krocích i jejich zaměstnancům. Pouze jeden z respondentů je pro direktivní způsob řízení.

Jelikož je tento podnik zaměřen na řešení problémů a projektů v podniku, je důležité, aby si zaměstnanci pomáhali a řešili problémy společně a zároveň i s vedoucím pracovníkem. Je to důležité pro samotný chod a přátelskou atmosféru v podniku.

Direktivní styl vedení není v tomto podniku vhodný. Tento styl může znamenat, že vedoucí pracovník nemá důvěru ke svým podřízeným, a proto mu nemohou navrhnout jinou a možná lepší variantu.

Obrázek 22 - Jaký styl řízení preferujete?



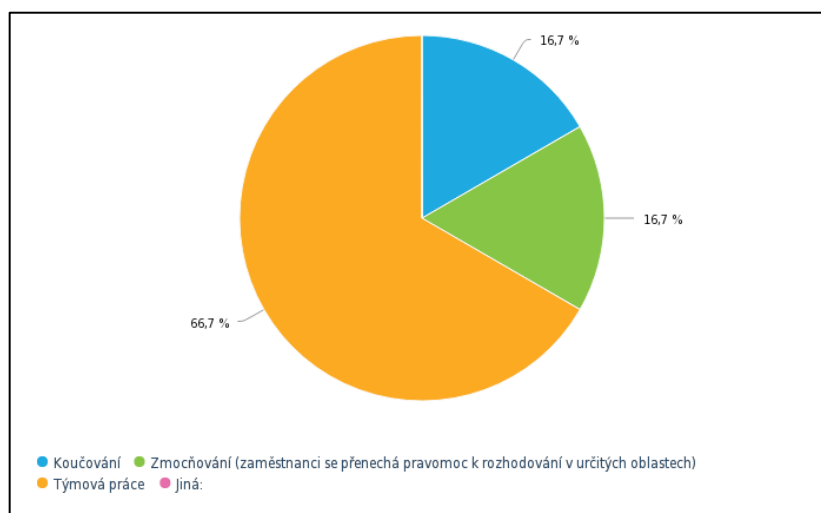
Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 15

Nejraději v podniku uplatňují metodu týmové práce. Pro zaměstnance je tato metoda nejvhodnější, jelikož si mohou navzájem poradit a pomoci při těžkých situacích. V týmové spolupráci se mohou vzájemně doplňovat, a tím i zlepšovat díky výměně vzájemných znalostí a zkušeností. Vedení je taktéž spokojeno, jelikož jsou úkoly splněny kvalitně a hlavně včas. Nevýhodou týmové práce je, že vedení nemusí odhalit pracovníka, který se pouze „veze“ s ostatními.

Na druhém místě je metoda koučování a metoda zmocňování. Metoda koučování není tak často využívaná z toho důvodu, že ji lidé nechápu, a proto ji tolik nevěří. Zaměstnanci také očekávají, že koučování vyřeší všechny jejich problémy, nebo že za ně někdo převezme odpovědnost. Jiné další metody v tomto podniku nejsou uplatňovány.

Obrázek 23 - Která z následujících metod (způsobů) řízení zaměstnanců je Vám nejbližší?

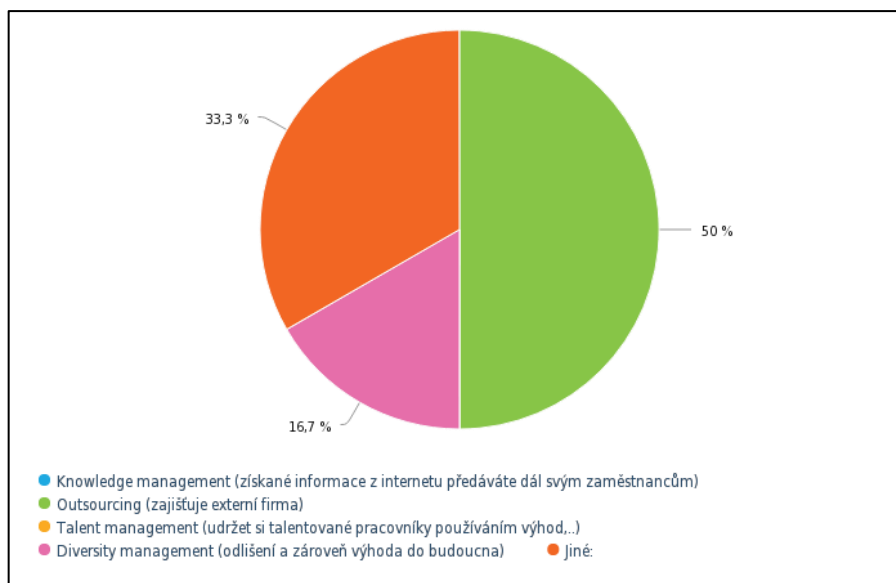


Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 16

NAKIT také používá některé z nově vytvořených trendů v řízení. Mezi tyto trendy patří např. outsourcing, nebo diversity management. Dva ze zaměstnanců odpověděli, že nepoužívají žádný z nově vzniklých trendů kvůli prostoru pro jejich uplatňování. Také uvedli, že v podniku existuje jeden trend, a to „hasičský“. To znamená, že se starají pouze o problémy, které jsou největší a snaží se je pouze „ušasit“ a jejich následek pouze oddálit, ne však vyřešit na 100 %. Tento způsob řešení není vhodný a do budoucna může způsobit problémy.

Obrázek 24 - Používáte některé nově vzniklé trendy v řízení?



Zdroj: vlastní šetření

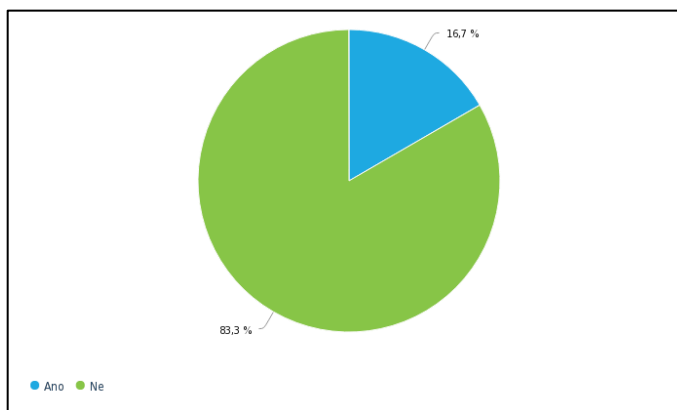
Otázka č. 17

Na otázku, zda je vzdělávání zaměstnanců prováděno podle potřeby, odpovědělo pět vedoucích pracovníků ne a pouze jeden ano.

Na vzdělávací kurzy a školení vysílá zaměstnance jejich přímý nadřízený. Veškerá školení, která takto navrhne přímý nadřízený musí být schválena sekčním ředitelem a také odborem Řízení lidských zdrojů.

Jelikož jsou tyto kroky velmi náročné na organizaci a mohou být i zamítnuty, nemusí se vždy uskutečnit. Z tohoto důvodu může být většina nespokojena se stávajícím stavem a požadovat v této oblasti změnu.

Obrázek 25 - Myslíte si, že je vzdělávání zaměstnanců ve Vaší firmě prováděno podle potřeby?



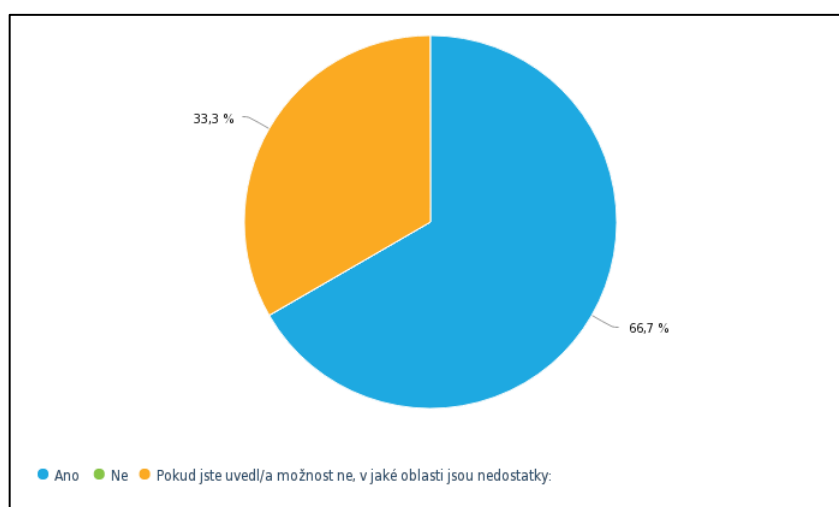
Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 18

Další otázka se zajímala o to, jestli si dotazující myslí, že na trhu existuje dostatek školení a vzdělávání pro jejich zaměstnance. Čtyři dotazovaní odpověděli, že na trhu jsou školení, která jsou pro jejich podřízené dostačující. Dva jsou však opačného názoru a uvedli následující důvody.

Odůvodnili to tím, že jsou to spíše všeobecná školení, která jsou pro všechny zbytečným opakováním. Chybí jim školení, které je tzv. „šité na míru“, např. ke konkrétní skupině problémů.

Obrázek 26 - Je nabídka vzdělávacích kurzů pro Vaše podřízené na trhu dostačující?



Zdroj: vlastní šetření

Otázka č. 19

Poslední otázka se zajímala o to, jak by chtělo vedení změnit oblast řízení lidských zdrojů. Odpovědí bylo několik a odlišovaly se od sebe. Jednalo se např. o změny v oblasti zvýšení aktivity, naslouchání klíčovým manažerům, možnost více ovlivnit finanční ohodnocení zaměstnanců nebo odstranění bující byrokracie v oblasti vykazování práce, kde se práce musí vykazovat do několika systémů.

6. Zhodnocení výsledků

V obecném řízení lidských zdrojů je nutné zvážit, o jaký typ podniku se jedná, a k tomu přizpůsobit způsob řízení. Nelze vytvořit jeden program pro celý podnik, který bude definovat, jakým způsobem by bylo nejlepší toto řízení vykonávat. Podle Molka (2008) jsou lidské zdroje důležitou součástí konkurenční výhody pro každou organizaci, a také i tím nejdůležitějším, co může podnik vlastnit. Ať už je podnik zaměřen na cokoli, potřebuje ke svému působení lidské zdroje, a díky nim pak může dosáhnout stanovených cílů. V tomto podniku se o konkurenční výhodu nejedná, ale zdroje, které podnik vlastní, jsou stejně důležité pro splnění stanovených cílů jako u organizace, která se snaží získat konkurenční výhodu.

V této diplomové práci je popsáno řízení lidských zdrojů a využití některých moderních trendů současnosti. Nelze definovat jednotný systém pro všechny podniky, jelikož je každý podnik jedinečný. Nejvíce záleží na strategii, celém konceptu společnosti, a také na pozicích či pracovních náplních svých zaměstnanců. Böhmová (2012) uvádí, že jsou v dnešní době sociální sítě rozšířené ve všech sektorech. Je tomu tak i v podniku NAKIT, jelikož jeho hlavní činností je zajišťování komunikačních a informačních služeb pro záchranné a bezpečnostní složky a veřejnou správu.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno několik problémů, které by mělo vedení podniku řešit. Jedním z nich, podle dotazovaných je, že dosavadní organizační struktura má mnoho vrcholového managementu, a může tak dojít ke křížování pravomocí. Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený postup k řízení lidských zdrojů. Ti v podniku pracují a snaží se přispět k dosažení určeného cíle organizace, ať už individuálně nebo kolektivně. V tomto podniku se jedná o vedení jednotlivých sekcí, vedení odborů, a poté vedení jednotlivých zaměstnanců. Pokud by se snížilo počet úrovní organizační struktury, snížily by se náklady na tyto zaměstnance a zároveň by nedocházelo ke křížování pravomocí a řízení by tak bylo efektivní. Pokud by se použil tento způsob, zvýšily by se mzdové prostředky pro zaměstnance běžného provozu. Z důvodu snížení počtu stupňů řízení by došlo také ke zrychlení a zefektivnění řízení celého podniku. Proto je nutné popřemýšlet, jak by se v tomto případě dalo postupovat.

Dalším a důležitým problémem je vykazování práce zaměstnanců. Svou práci musí každý den vypsát a popsat do několika stávajících výkazů (např. výkaz AVYK, HR Portál, docházková kniha, MS Excel). Bylo by jednodušší, kdyby zaměstnavatel určil

pouze jeden výkaz, do kterého by pracovníci vypsali veškerou práci, kterou za daný den vykonali. Nejvhodnější výkaz by byl na portálu HR. V současné době se do tohoto portálu vyplňují pouze počty odpracovaných hodin. Pokud by tento program byl upraven tak, aby se mohly zapisovat do výkazu i výkony, které během dne pracovníci udělali, vše by bylo vyřešeno. Takto ušetřený čas by se mohl využít na jiné a také důležitější aktivity v tomto podniku.

Posledním závažným nedostatkem v tomto podniku jsou vzdělávací kurzy a školení pro zaměstnance. Podle Koubka (2015) je to jedna z nejdůležitějších činností v podniku. Díky technickému a vědeckému pokroku je nutné své zaměstnance neustále vzdělávat, aby mohli svou práci vykonávat co nejlépe. Tato činnost je také důležitá pro úspěšnost celého podniku. Z dotazníků vyplynulo, že na trhu není dostatek kurzů zaměřených na problémy, které se v podniku vyskytují. Veškerá prováděná školení jsou zaměřená spíše na všeobecné problémy, které danou situaci neřeší. Zaměstnavatel by měl pro pracovníky vyhledat kurzy, které jsou blíže specifikované a zaměřené na konkrétní příklady, které se mohou v podniku vyskytovat.

7. Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na celkovou analýzu současného stavu a zhodnocení řízení lidských zdrojů v podniku NAKIT, který zajišťuje komunikační a informační služby pro záchranné a bezpečnostní složky a veřejnou správu.

V první části se práce zabývala definicemi a základními pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Byly zde také definovány jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, jako jsou získávání, přijímání, vzdělávání, hodnocení nebo odměňování zaměstnanců. Jelikož je práce zaměřena také na moderní trendy v této oblasti, byly zde detailně popsány i některé z nově vytvořených zaměření. Mezi tyto trendy patří Outsourcing, Talent management, Age management nebo Diversity management. Bylo čerpáno z různých literárních zdrojů od odlišných autorů s mnoha názory.

V praktické části této práce byly popsány základní informace o podniku NAKIT. Od jeho historie až současnost zde bylo popsáno, čím se podnik zabývá, jaká je jeho organizační struktura a jak podnik celkově funguje. Byly zde také rozepsány veškeré zjištěné informace jednotlivých činností řízení lidských zdrojů.

Odměňování se v tomto podniku skládá z několika složek, kterými jsou základní mzda, tarifní stupeň, KPI (dle splněných úkolů), mimořádná odměna a další, které už nejsou tolik významné, jako jsou odměna za řízení služebního vozu nebo odměna za pohotovost.

V tomto podniku existuje mimo jiné také mnoho benefitů jako např. 1 týden dovolené navíc, sick day, zkrácená pracovní doba, příspěvky na dětské tábory, příspěvky na stravování, na kulturní akce a mnoho dalších.

Nepovinné vzdělávání a školení pro zaměstnance musí být zařízeno přímým nadřízeným a také musí být schváleno sekčním ředitelem a odborem RLZ. Tato školení nejsou dopředu plánovaná a není prováděno přezkoušení po jejich uskutečnění. Další školení jsou povinná, která jsou plánovaná a uskutečňují se pravidelně. Mezi ně patří požární ochrana, BOZP, školení řidičů nebo školení první pomoci.

Po celkové analýze současného stavu podniku byl sestaven dotazník, který byl určen pouze pro vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení. Tento dotazník byl tedy zaměřen na vedení samotné a jejich zaměstnance. Zajímal se o to, jak vedení vidí celkovou strukturu firmy, jaké využívají metody v řízení svých podřízených a jaké je jejich vzdělávání.

Z tohoto dotazníkové šetření vyplynulo několik nedostatků, které by bylo potřeba vylepšit nebo změnit. Nejsou to nijak závažné nedostatky, ale pokud by se podařily eliminovat, podniku by to jistě prospělo.

Jeden z prvních nedostatků se týkal změny organizační struktury, druhý problém se vyskytl v oblasti počtu vyplňovaných výkazů a třetí ve výběru školení pro zaměstnance, jak již bylo zmíněno v kapitole zhodnocení výsledků.

Změnou organizační struktury se rozumí snížení počtu úrovní vedoucích pracovníků. Z dotazníků jsem se dozvěděla, že mnoho vedoucích míst je nepotřebných a zbytečných. Pokud by se tyto pozice vyřadily, mohly by být mzdové náklady na tuto pozici využity pro jiné účely a zároveň by se zlepšilo celkové řízení podniku. Zaměstnanci by věděli, jaký je jejich přímý nadřízený a pravomoc vedení by se tak nemohla křížovat.

Z celkové analýzy podniku bylo také zjištěno, že zaměstnanci musí vyplňovat mnoho výkazů. Jedná se o výkaz AVYK, HR Portál, docházková kniha nebo MS Excel. Jak již bylo výše zmíněno. Vypisování těchto výkazů váže mnoho úsilí, ale také čas, který by se dal v těchto případech využít na jinou a důležitější práci. Proto bylo navrženo snížit počet vyplňovaných výkazů na jeden, ve kterém budou veškeré potřebné informace pro vedení. Jednalo by se o výkaz vyplňovaný v HR Portálu. Tento portál by musel být nejprve upraven, aby byla možnost do něj zapsat veškeré aktivity během jednoho pracovního dne. To by samozřejmě vážalo menší investici na úpravu tohoto programu.

Posledním zjištěným nedostatkem bylo vzdělávání svých zaměstnanců. Zaměstnanci jsou vysíláni na školení, která se zabývají pouze všeobecným problémem a nesoustřeďují se na konkrétní případy, které by bylo potřeba řešit. Od vedoucích pracovníků jsem se také dozvěděla, že školení a vzdělávání pro jejich obor je na trhu nedostačující. Z tohoto důvodu by bylo vhodné vysílat zaměstnance pouze na vybraná školení, která se zaměřují na zvláštní případy. Další možností by bylo vzdělávání nebo školení v rámci podniku. Toto školení by prováděli zkušenější zaměstnanci s letitou praxí pro své mladší nezkušené kolegy. Je jasné, že zaměstnanec, který je ve firmě přes 20 let, má mnohem více zkušeností s řešením složitých úkolů než kolega, který je v podniku rok a nejprve se musí zaučit.

V závěru této práce bylo shrnuto a rozeepsáno vše, co se při analýze podniku NAKIT objevilo. Měla jsem možnost také navštívit pracoviště v Českých Budějovicích, kde jsem zjistila, že i přes všechny tyto malé nedostatky je celková atmosféra v podniku

přátelská a nekonfliktní. Nemohu to však porovnat s ostatními pracovišti, které jsou rozmístěny po celé České republice.

Cílem této diplomové práce byla analýza současného stavu řízení lidských zdrojů v podniku NAKIT, zjištění nedostatků a navrnutí změn. Myslím si, že cíl této diplomové práce byl splněn a zjištěné informace přinesou vedení poznatky, které mohou využít ke zlepšení. V tomto podniku doposud neprobíhalo anonymní zjišťování názoru a preferencí vedoucích pracovníků ani zaměstnanců. Dotazník může být tedy využíván i v dalším období.

Je jasné, že všechny podniky nemohou využívat veškeré nové trendy, především s ohledem na jejich velké množství. Využívání všech trendů by také nemuselo být pro organizaci efektivní. Záleží tedy na tom, jaké trendy manažer vybere, a kterým se podnik bude věnovat na plno.

Závěrem lze tedy říci, že efektivního řízení bude dosaženo, pokud se změní přístup vedení podniku.

8. Summary

Graduation Theses was focused on analyzation and evaluation of Human Resources Management in the company NAKIT.

First part of this work was dealing with definitions and basic concepts from the area of human resource management. The individual activities of human resources were also defined. As this work deals with modern terms in this area, some of the newly created trends were described.

In another part of this work were described basic information of the company NAKIT. All of the found information of individual activities of the human resources were described. After whole analysis of the current state of the company a questionnaire for managers was compiled. This questionnaire was focused on company management and their employees. It was interested in how management sees the whole structure of the company, what methods in managing their employees they use and what is their education.

This questionnaire survey showed few absences, which would be good to upgrade or change. The problem was the structure of organization, lower the number of fulfilling reports and better choice of training for employees. Despite all of the absences, the whole atmosphere in the company is friendly and conflict-free.

Aim of this work was analysis of the current state of the human resources management of the company NAKIT, finding the absences and suggesting changes. I think, that the aim of this work was fulfilled.

Key words: human resource management, modern methods, employee, managing, training

9. Zdroje

9. 1. Literární zdroje

- 1) AMBROSOVÁ, H. & kol. (2011). Abeceda personalisty. Jihlava: ANAG.
- 2) ARMSTRONG, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
- 3) ARMSTRONG, M. & TAYLOR, S. (2015). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
- 4) BARANCOVÁ, H. (2010). Flexibilné formy zamestnania v pracovnom práve Slovenskej republiky. In HRABCOVÁ, Dana (ed). Flexibilní formy zaměstnávání. Brno: Masarykova univerzita.
- 5) BECKER, G. S. (1993). Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special reference to Education. 3. vyd. Chicago: The University of Chicago Press.
- 6) BÖHMOVÁ, L. (2012). Sociální sítě z pohledu HR. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky.
- 7) BYARS, L. & RUE, L. (1987). Human resource management. 2. vydání. Irwin: Homewood.
- 8) CARUTH, D. L., HADEN, S. S. P., & CARUTH, G. D. (2013). Critical factors in Human Resource Outsourcing. Journal of Management Research.
- 9) DVOŘÁČEK, J. & TYLL, L. (2010). Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1. vydání, Praha: C. H. Beck.
- 10) DVOŘÁKOVÁ, Z. & kol. (2004). Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck.
- 11) DVOŘÁKOVÁ, Z. & kol. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.
- 12) GARDENSWARTY, L. & ROWE, A. (1998). Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide (Revised Edition). New York, et.al.: McGrawHill.
- 13) HUBBARD, E. (2004). The Manager's Pocket Guide to Diversity Management. Human Resource Development.
- 14) HŮRKA, P. (2010). Flexibilní formy zaměstnání v pracovním právu České republiky. In HRABCOVÁ, Dana (ed). Flexibilní formy zaměstnávání. Brno: Masarykova univerzita.
- 15) HRONÍK, F. (2006). Hodnocení pracovníků. Praha: Grada.
- 16) JANOUCHEK, V. (2010). Internetový marketing: posaďte se na webu a sociálních sítích. Brno: Computer Press.

- 17) KAMENÍČEK, R. (2003). Dějiny ekonomického myšlení. 2. vyd. Praha: Karlova univerzita.
- 18) KLIMPLOVÁ, L. (2010). Lidský kapitál a faktory vyvolávající změny v nárocích na něj na soudobých trzích práce. Praha: Newton Books.
- 19) KOCIANOVÁ, R. (2010), Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing.
- 20) KOUBEK, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (5., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
- 21) MAZOUCH, P. & FISCHER, J. (2011). Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy. Praha: C.H.Beck.
- 22) MOLEK, J. (2008). Personalistika a řízení. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.
- 23) MUŽÍK, J. & KRPÁLEK, P. (2017). Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia.
- 24) NOVOTNÝ, P. & BOSNIČOVÁ & N., BŘENKOVÁ J. (2014). Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice. 1. Plzeň: Grafia.
- 25) STÝBL, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. (2011). Personalistika. Praha: Wolters Kluwer.
- 26) ŠIKÝŘ, M. (2012). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada.
- 27) ŠTOROVÁ, I. & FUKAN, J. (2012). Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti. Šumperk: JENA.
- 28) THOMSON, R. (2007). Řízení lidí. Managing People. 1. vyd. Praha: Aspi.
- 29) TURECKIOVÁ, M. (2009). Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- 30) ULRICH, D. (2014). Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem. Praha: Grada Publishing.
- 31) URBAN, J. (2003). Řízení lidí v organizaci. 1. vydání Praha: ASPI Publishing.
- 32) URBANCOVÁ, H. (2017). Age management: Praktické využití a přínosy. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- 33) VOMÁČKOVÁ, H. & BARTÁK, M. (2007). Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. 1. vyd. Ústí nad Labem: UJEP.
- 34) WALKER, A., & kol. (2003). Moderní personální management. Praha: Grada Publishnig, a.s.

35) WILLIAMS, Ch., MCWILLIAMS, A., & LAWRENCE, R. (2017). MGMT3. South Melbourne: Victoria Cengage Learning.

9. 2. Internetové zdroje

1) EUROSTAT. Sociální sítě v Evropě. [online]. [cit. 11-03-2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/webove-stranky-a-jejich-vyuziti-ry4kxxno3g>.

2) FREITAS, W. (2011). Business Strategy Series: Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations [online]. [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/17515631111166861>.

3) FUENTE, A. (2003). Human Capital in a Global and Knowledge-Based Economy. [online], [cit. 10-25-2019]. Dostupné na World Wide Web: ideas.repec.org/p/aub/autbar/576.03.html.

4) GOUDSWAARD, A., de NANTEUIL, M. (2019). Flexibility and Working Conditions: A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States. [online]. eurofound.europa.eu, 2000, [cit. 11-03-2019]. Dostupné na: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2000/07/en/1/ef0007en.pdf>.

5) Trendy v systémech odměňování ve firmách [online, cit. 11-03-2019]. Hunčík B., Krejčová, M. Časopis Moderní řízení 10/2010. Dostupný na [www: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-46661070-trendy-v-systemechodmenovani-ve-firmach](http://modernirizeni.ihned.cz/c1-46661070-trendy-v-systemechodmenovani-ve-firmach).

6) LAABS, J. J. (1993). Why HR is turning to outsourcing. Personnel Journal. [online]. [cit. 2019-10-30]. Dostupné z: <http://www.workforce.com/1993/09/01/why-hr-is-turning-to-outsourcing/>.

7) National Framework Committee for Work Life Balance Policies. Review of Work-life Balance Policies and Practices Across the Original EU15 Member States. [online]. [cit. 11-03-2019]. Dublin. Dostupné z: <http://www.worklifebalance.ie/>.

10. Seznam obrázků

Obrázek 1 - Zavádění řízení lidského kapitálu.....	6
Obrázek 2 - Cyklus lidských zdrojů.....	7
Obrázek 3 - Schéma: sestavení personálního plánu	11
Obrázek 4 - Používání soc. sítí v Evropské unii	15
Obrázek 5 - Negativní a pozitivní předsudky vůči věkovým kategoriím.....	19
Obrázek 6 - Změna trendu od homogenní k heterogenní prac. síle.	20
Obrázek 7 - Slad'ování pracovního a osobního života	21
Obrázek 8 - Druhy flexibility	23
Obrázek 9 - Centrální pracoviště.....	25
Obrázek 10 - Organizační struktura NAKIT	28
Obrázek 11 - Organizační struktura Odboru RLZ	29
Obrázek 12 - Systém odměňování	32
Obrázek 13 – Jaké je Vaše pohlaví?	39
Obrázek 14 – Kolik je Vám let?.....	40
Obrázek 15 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	41
Obrázek 16 - Jak dlouho jste v této firmě?	41
Obrázek 17 - Odpovídá výše Vaší mzdy Vámi vykonávané práci?.....	42
Obrázek 18 - Je podle Vás struktura uspořádání vyhovující?	42
Obrázek 19 - Myslíte si, že vedete tým, který se dokáže správně rozhodovat v krizových situacích?.....	44
Obrázek 20 - Jste spokojen/a s komunikací mezi Vašimi podřízenými a Vámi?	45
Obrázek 21 - Víte, na koho se máte v případě problému se zaměstnancem obrátit nebo jak tuto situaci vyřešit?.....	45
Obrázek 22 - Jaký styl řízení preferujete?.....	46
Obrázek 23 - Která z následujících metod (způsobů) řízení zaměstnanců je Vám nejbližší?	47
Obrázek 24 - Používáte některé nově vzniklé trendy v řízení?	48
Obrázek 25 - Myslíte si, že je vzdělávání zaměstnanců ve Vaší firmě prováděno podle potřeby?	48
Obrázek 26 - Je nabídka vzdělávacích kurzů pro Vaše podřízené na trhu dostačující?.....	49

11. Seznam příloh

Příloha č. 1 - Evidenční list pracovní doby

Příloha č. 2 – Stanovení a vyhodnocení KPI

Příloha č. 3 – Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1

Evidence pracovní doby

měsíc a rok : **9 2018**

Počet pracovních dní : **19 dní**

Jméno : **XXX**

Fond pracovní doby : **142,5**

OČ : **600xxx**

Týdenní pracovní doba : **37,5**

Datum	Příchod	1. přestávka		2. přestávka		Odchod	Odprac.	Rozdíl	Poznámka
		od	do	od	do				
so	1								
ne	2								
po	3	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
út	4	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
st	5	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
čt	6	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
pá	7	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
so	8								
ne	9								
po	10	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
út	11	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
st	12	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
čt	13	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
pá	14	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
so	15								
ne	16								
po	17	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
út	18	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
st	19	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
čt	20	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
pá	21	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
so	22								
ne	23								
po	24	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
út	25	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
st	26	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
čt	27	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
pá	28	7: 30	11: 00	11: 30		15: 30	7: 30		
so	29								
ne	30								

Celková odpracovaná doba: **150 h**

Podpis: _____

Dovolená: **D** 0 h 0 d

Nemoc: **N** 0 h 0 d

Součet 1/2 denní dovolené: **0 h**

Dne: _____

Neplacené volno: **NV** 0 h 0 d

Služební cesta: **SC** 0 h 0 d

Svátek: **SV** 0 h 0 d

Sick day: **SD** 0 h 0 d

Vedoucí: _____

Celkem za měsíc (vč. svátků): 150:00

Celkem přesčasy za měsíc: 0 h

Příloha č. 2



VYHODNOCENÍ UKAZATELŮ PRO VÝPLATU
INDIVIDUÁLNÍHO BONUSU

Příjmení:

Jméno:

Osobní číslo:

Název typové pozice:

Období od: do:

UK	Text ukazatele	Váha uk. v %	Plnění v %	Výběr ukazatele:
1.	Kladný hospodářský výsledek 2019 před zdaněním.	40	rok	<input type="text" value="T-Ostatní"/>
2.	Individuální a týmové cíle	60	čtvrtletí	
2.1	Samostudium práce s aplikací CA SD v rámci rozsahu své náplně	20	100	
2.2	Provádění průběžné aktualizace TD na základě zjištěných změn a	20	100	
2.3	Řešení problémů s monitoringem služeb Z2, G2. Zajištění podkla	20	100	
2.4				

Vyhodnocení ukazatelů (přímý asořizení)
Elektronický podpis

Seznámení zaměstnance s vyhodnocením ukazatelů
Elektronický podpis

Příloha č. 3

Řízení lidských zdrojů (z pohledu vedení)

Dobrý den,

Jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V rámci své diplomové práce zpracovávám výzkum formou krátkého dotazníku v oblasti řízení lidských zdrojů určeného pro vedoucí pracovníky firmy NAKIT. Vyplnění Vám zabere pár minut a je zcela anonymní. Zjištěné údaje budou využity výhradně pro účely zpracování mé diplomové práce. Děkuji za Váš čas a přeji příjemný den.

Bc. Hynková Barbora

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Kolik je Vám let?

- Méně než 25 let
- 25 let - 45 let
- 45 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Vyučen/a
- Střední odborné s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho jste v této firmě (včetně jejich právních předchůdců)?

- méně než 5 let
- 5 let - 10 let
- 10 let - 20 let
- 20 let a více

5. Odpovídá výše Vaší mzdy Vámi vykonávané práci? (např. náročnosti, zodpovědnosti atd.)

Jednoznačně
odpovídá

1 2 3 4 5

Vůbec neodpovídá,
cena mé práce je
podhodnocena

6. Je podle Vás struktura a uspořádání lidských zdrojů ve vašem podniku vyhovující?

- Ano
- Ne

7. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ne, napište, co Vám nevyhovuje.

Napište větu

Zbývá 250 znaků

8. Z jakého pracovního místa jste nastupoval/a na současnou pracovní pozici vedoucího oddělení?

Napište větu

Zbývá 250 znaků

9. Porovnejte a zhodnoťte rozdíly v organizační struktuře a řízení lidských zdrojů pod zaměstnavatelem PČR, odstěpného závodu České pošty a současného NAKIT?

Napište větu

Zbývá 250 znaků

10. Myslíte si, že vedete tým, který se dokáže správně rozhodovat v krizových situacích?

- Ano
- Pokud ne, v jaké oblasti by bylo možné zlepšení:

11. Jste spokojen/a s komunikací mezi Vašimi podřízeným a Vámi?

- Spokojen/a
- Pokud jste uvedl/a možnost „Nespokojen/a“, uveďte důvody:

12. Víte, na koho se máte v případě problému se zaměstnancem obrátit nebo jak tuto situaci vyřešit?

- Problém řeším vždy sám
- Přenechám specializovanému odboru
- Hodnotím dle situace, která nastala
- Jiný způsob:
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

13. Máte s podřízenými zaměstnanci přátelský vztah nebo si raději držíte odstup?

- Napište větu

Zbývá 250 znaků

14. Jaký styl řízení preferujete?

- Direktivní (aktivní vedoucí)
- Demokratický (prostor i pro druhé)
- Liberální (vedení, nepřijímá zodpovědnost)
- Participativní (rozvoj týmové práce)

15. Která z následujících metod (způsobů) řízení zaměstnanců je vám nejbližší?

- Koučování
- Zmocňování (zaměstnanci se přenechávají pravomoc k rozhodování v určitých oblastech)
- Týmové práce
- Jiné:
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

16. Používáte některé nově vzniklé trendy v řízení?

- Knowledge management (získané informace z internetu předáváte dále svým zaměstnancům)
- Outsourcing (zajišťuje externí firma)
- Talent management (udržet si talentované pracovníky používáním výhod...)
- Diversity management (odlišní a zároveň výhodná do budoucna)
- Jiné:
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

17. Myslíte si, že je vzdělávání zaměstnanců ve Vaší firmě prováděno podle potřeby?

- Ano
- Ne

18. Je nabídka vzdělávacích kurzů pro Vaše podřízené na trhu dostačující?

- Ano
- Ne
- Pokud jste uvedl/a možnost ne, v jaké oblasti jsou nedostatky:
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

19. Chtěli byste něco změnit v oblasti řízení lidských zdrojů?

- Napište větu

Zbývá 250 znaků