

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

MIROSLAV MELEG

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**Katedra řízení**

---

Studijní program: B6208 Ekonomika management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**Analýza přístupů k řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci**

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor bakalářské práce:

Miroslav Meleg

---

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2008/2009

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Miroslav MELEG

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Název tématu: **Analýza přístupů k řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci**

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

**Cíl práce:**

Cílem práce bude zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v HRM sledované firmy včetně zhodnocení výstupů zpětnou vazbou od zaměstnanců. Jako syntéza budou navržena opatření a zlepšení manažerských přístupů v oblasti HRM do budoucna.

**Metodika:**

1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. V syntetické části navrhnout možná řešení vedoucí ke zkvalitnění manažerských přístupů v oblasti HRM do budoucna.
3. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha Grada Publishing 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**

**Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha Management Press 2008. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.**

**Veber, J. a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace... 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.**

*Moderní řízení (časopis)*

*Hotelrevue (časopis)*


*COT business (časopis)*

Supervisor bakalářské práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**  
Katedra řízení

Vedoucí bakalářské práce:


Datum zadání bakalářské práce:

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**

  
prof. Ing. Magdaléna Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentů 48 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2009

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Analýza přístupů k řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci vypracoval samostatně na základě vlastního zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, v souladu s §47 b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejnění své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českém Krumlově dne 07.04.2010

.....

Miroslav Meleg

**Poděkování:**

Děkuji Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Velmi rád bych také poděkoval Ing. Naděždě Bouškové za poskytnutí potřebných informací a odborné konzultace.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Literární přehled.....</b>	<b>11</b>
2.1	Motivace .....	11
2.1.1	Motivační proces .....	11
2.1.2	Demotivace.....	13
2.1.3	Teorie očekávání.....	14
2.2	Hodnocení .....	16
2.2.1	Metody hodnocení .....	20
2.2.2	Význam hodnocení .....	26
2.2.3	Cíle hodnocení pracovníků .....	27
2.3	Odměňování .....	28
2.3.1	Finanční odměňování .....	29
2.3.2	Formální způsoby, jak odměnit zaměstnance a projevit mu uznání .....	30
2.3.3	Neformální způsoby, jak odměnit zaměstnance a projevit mu uznání .....	31
<b>3</b>	<b>Cíle a metodika.....</b>	<b>32</b>
3.1	Cíle.....	32
3.2	Metodika .....	32
3.2.1	Sběr dat .....	32
3.2.2	Řízený rozhovor .....	32
3.2.3	Zpracování dat.....	33
<b>4</b>	<b>Představení společnosti.....</b>	<b>34</b>
4.1	DfK Group a.s.....	34
4.2	AgEnDa o.s.....	34
4.3	Bedex s.r.o. ....	35
4.4	Dansen a.s. ....	35
4.5	Employemt service a.s.....	36
4.6	Jihočeská rozvojová o.p.s. ....	36
4.7	KP projekt s.r.o. ....	37
4.8	Ledax o.p.s.....	38
4.9	Třeboňská rozvojová o.p.s.....	38
<b>5</b>	<b>Analýza a zhodnocení současného stavu .....</b>	<b>39</b>
5.1	Struktura zaměstnanců .....	39

5.2	Popis pracoviště.....	42
5.3	Hodnocení pracovníků.....	42
5.4	Odměňování pracovníků .....	44
5.5	Motivace pracovníků .....	45
<b>6</b>	<b>Diskuse a návrh rámcových změn .....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>49</b>
<b>8</b>	<b>Summary.....</b>	<b>50</b>
<b>9</b>	<b>Použitá literatura.....</b>	<b>51</b>
<b>10</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>52</b>
	Příloha 1: Řízený rozhovor	



# 1 Úvod

Řízení lidských zdrojů ve firmách se považuje stále za důležitější faktor k dosažení úspěchu. Tato bakalářská práce se zaměřuje na hodnocení lidských zdrojů a zdůrazňuje důležitost nastavení správného systému motivování a odměňování. Řízení lidských zdrojů se zabývá problematikou lidí v procesu a jeho důležitost pro podnik. Personální oddělení bývá to nejcennější ve firmě, protože řídí lidské zdroje, bez kterých nemůže správně fungovat. Každá společnost je závislá na lidech, protože právě prostřednictvím jejich práce dosahuje firma svých cílů. Je to jedna z věcí, která by měla být součástí filozofie firmy. Práce se zaměstnanci můžeme považovat za základní kámen celého řízení firmy.

Jack Welch, nejdéle sloužící výkonný ředitel společnosti General Electric, v jejímž čele se stal jedním z nejrespektovanějších byznysmenů druhé poloviny 20. století prohlásil: “Strategie znamená jasně zvolit způsob, jak konkurovat”. Nové principy řízení lidských zdrojů se více zaměřují na rozvoj zaměstnanců, protože konkurence se neustále vyvíjí. Důležitá je tvůrčí schopnost a také schopnost využít nové poznatky v praxi a vypracování úkolů.

Základní metodou pro efektivní řízení lidských zdrojů je spravedlivý a individuální přístup ke každému zaměstnanci. Správné propojení jeho potřeb s odměnou a motivací umožní kvalitně vykonat daný úkol. Dalším prvkem je komunikace, kdy zaměstnanec musí vědět jakou má firma vizi a jakou úlohu v jejích chodu zastává právě on.

Je důležité, aby všechny záležitosti spojené s prací zaměstnanců byly směřovány do jednoho útvaru a tak mohou být efektivně řízeny. Nároky na personalisty se stále zvyšují a jejich práce má velký význam. Jsou to tvůrčí manažeři, kteří analyzují a vyhodnocují pracovní a osobní problémy zaměstnanců. Z toho vyplývá požadavek na

personalisty na jejich teoretické a praktické znalosti a dovednosti, díky kterým jsou schopni se orientovat a reagovat na vzniklé situace.

Tato práce s názvem Analýza personálního řízení ve vybrané firmě si dává za cíl analyzovat systém řízení lidských zdrojů, posoudit jej a zároveň navrhnout změny, které by mohly vést ke zlepšení nebo případně zefektivnění řízení v této oblasti.

## 2 Literární přehled

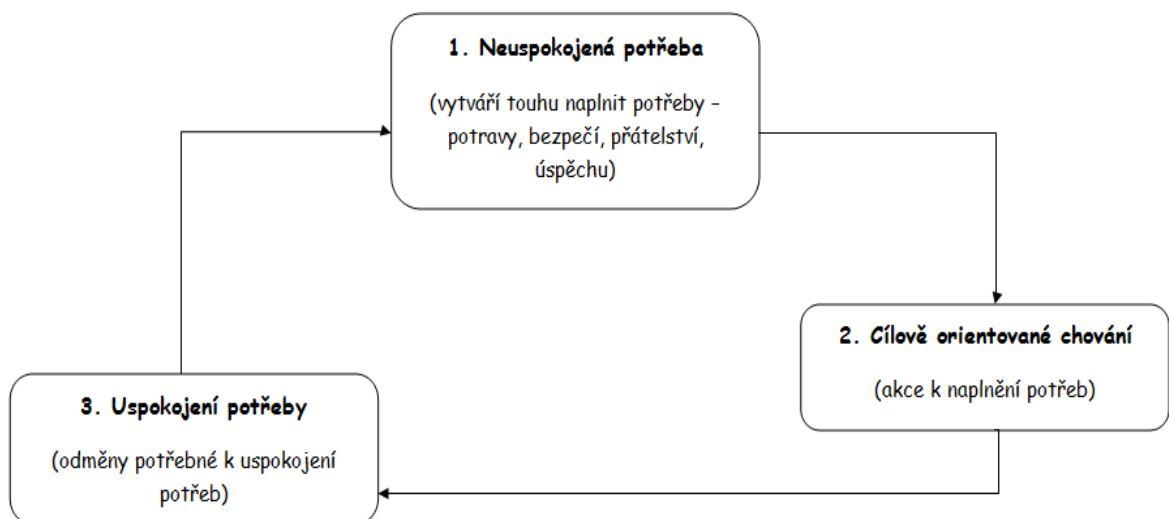
### 2.1 Motivace

Motivace zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka. (Donnelly, 2002)

#### 2.1.1 Motivační proces

Východiskem procesu motivace je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězu událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002)

Obrázek 1: Proces Motivace



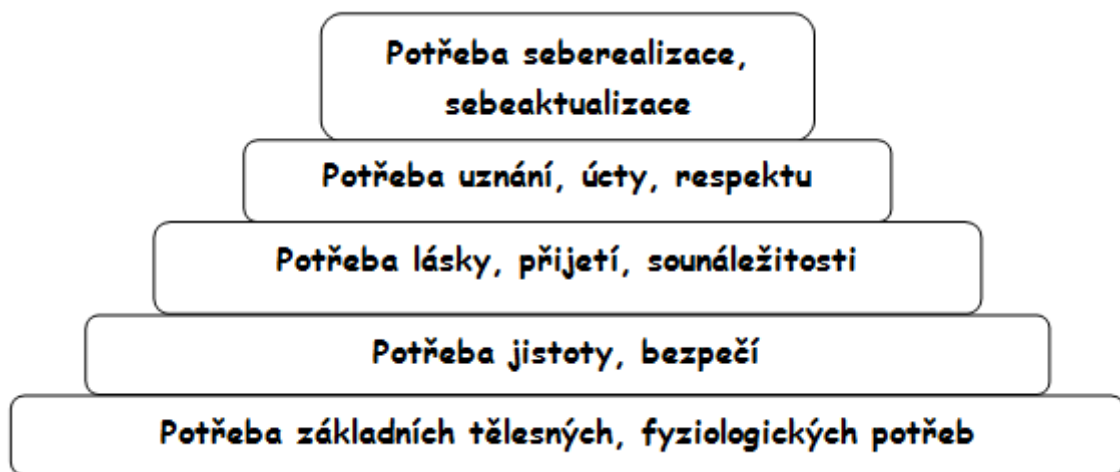
Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich 2002

Existují 2 skupiny teorií:

- Teorie zaměřené na obsah

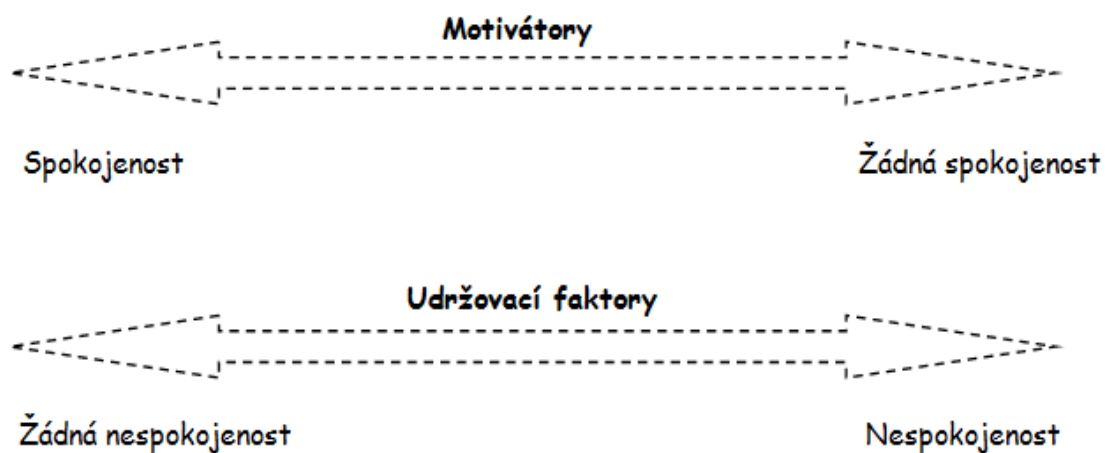
Snaží se rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují. Zde se nachází Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Obrázek 2: Maslowova pyramida



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich 2002

Obrázek 3: Herzbergova dvoufaktorová teorie



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich 2002

- Teorie zaměřené na proces

Snaží se vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Pokoušejí se definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby, úsilí a vytrvalosti. Patří sem Vroomova expektační teorie (teorie očekávání) a aktivační (stimulační) teorie.

- ✓ Vroomova expektační teorie

Je teorie orientující se na procesní stránku motivace a tvrdí, že jedinci jsou motivováni k volbě rozdílného chování či různé intenzity pracovního úsilí. Jedinec vyvíjí úsilí k dosažení takového výkonu, který mu přináší preferovanou odměnu.

- ✓ Aktivační (stimulační) teorie

Tato teorie doporučuje k motivování lidí používat stimuly (pozitivní, negativní, odebrání něčeho, trest). Soustřeďuje se na prostředí a jeho důsledky a vliv na jedince.

(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002)

### 2.1.2 Demotivace

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle.

Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace)
- vzdávají se svého záměru (únik)
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese)
- hledají náhradní cíle (sublimace)
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně

dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace)

- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese)

Uvedené jednání (snad kromě prvního případu) je z hlediska firmy nežádoucí.

Co všechno může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků?

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům
- nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům
- chaos nebo špatná organizace práce
- nespravedlivé odměňování
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka
- nezasloužená kritika
- hrubé jednání nebo zesměšňování
- pokazení dobré práce na dalším pracovišti
- nezájem o nápady podřízených
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl. (Bělohlávek, 2000)

### **2.1.3 Teorie očekávání**

1) Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek, nebo u níž lze takový výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Nikdo nedělá rád nesmyslnou práci. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon – se nazývá - expektancí – očekáváním.

## 2) Výkon musí být odměněn

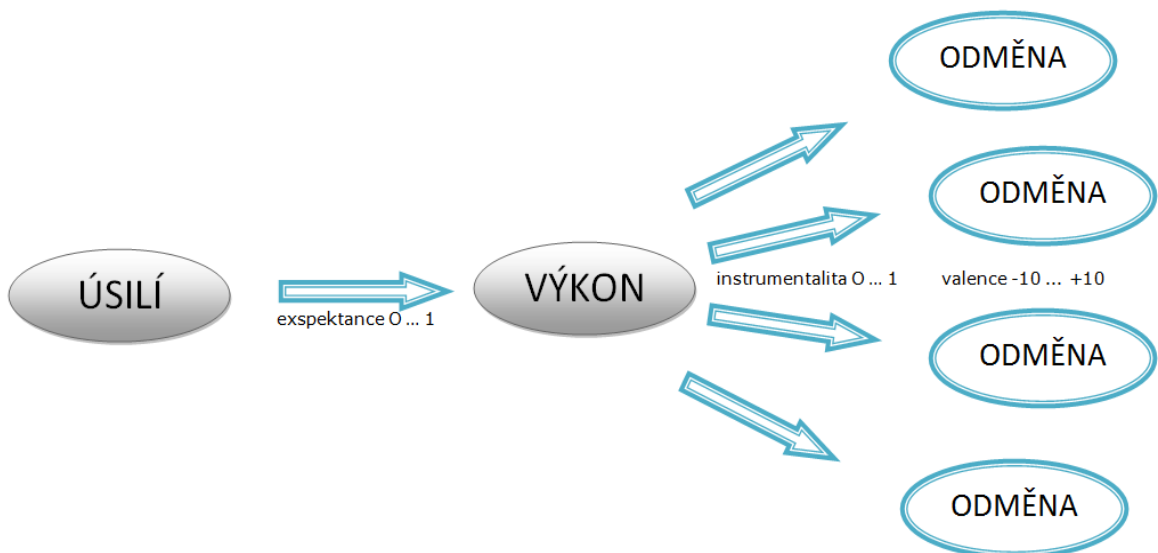
Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme, opět to znamená mizivé úsilí. Pracovník může vykonávat práci velmi úspěšně, ale nedostatek odpovídající odměny ho bude stejně demotivovat. Výsledek práce musí být následován odměnou. Pravděpodobnost odměny se nazývá instrumentalita. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.

## 3) Člověk musí o odměnu stát

Víme, že pro lidi jsou prioritní různé motivy. Pro někoho jsou důležité peníze, ale jinému jde třeba více o slávu nebo o jistotu do budoucna. To jsou vedle peněz další tři různé druhy odměny – veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce. Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme valence. Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a pro dalšího třeba služební auto. Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí. Dělník, kterému vedení slíbí za dobrou práci místo mistra, o ně vůbec nemusí stát; říká si, že raději vydrží s nižším platem, než by si přidělával tolik nových starostí.

(Bělohlávek, 2000)

Obrázek 4: Teorie expektance



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006

## 2.2 Hodnocení

Hodnocení výkonu je systematický popis individuálních nebo skupinových předností a slabin (Cascio, 1991, str. 73). Hodnocení výkonu má dvě fáze: pozorování a zařazení. Při pozorování jde o to, vysledovat co nejpřesněji ty aspekty pracovního výkonu, které jsou relevantní z hlediska organizace. Na základě tohoto poznání pak lze přistoupit k dalšímu kroku – k zařazení úrovně výkonu do nějaké kategorie, neboli přirovnání úrovně výkonu k nějakému standardu. Obě části procesu hodnocení – pozorování a zařazení – jsou provázeny četnými formami subjektivního zkreslení. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní chování pracovníka.

- výsledky práce – bude se operovat s charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady, aj. – tedy charakteristikami většinou dobře měřitelnými a objektivně zjištěitelnými
- pracovní chování – pracuje s charakteristikami jako je iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, kvalita práce, ochota, apod.

V praxi obvykle postupujeme tak, že se vyvíjí snaha využít všech možností pro hodnocení výsledků práce a vhodně je doplnit a hodnocení pracovního chování z hledisek adekvátních požadavků dané práce, daného pracovního místa a pracovní skupiny. Je pochopitelné, že hodnocení na základě výsledků práce je snadnější v případě dělnických kategorií pracovníků. (Koubek, 1998)

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, úkoly a požadavky svého pracovního místa, apod.
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi



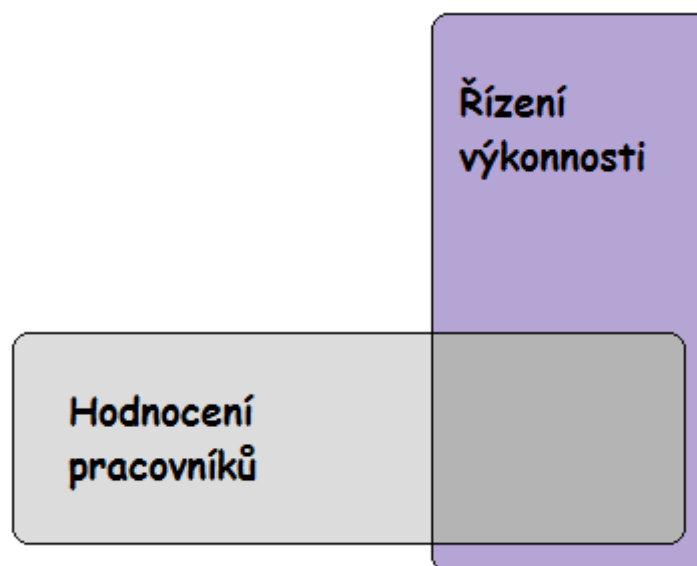
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která k tomu mají napomoci

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků. (Koubek, 1998)

Hroník (2006) tvrdí, že v odborné literatuře se lze dočíst, že pojem hodnocení pracovníků poněkud zastarává a je spíše zprofanovaný. Proto řada autorů v této souvislosti mluví o „modernějším“ pojetí, které reprezentuje řízení výkonnosti. Pojem řízení výkonnosti nahrazují pojem hodnocení pracovníků.

Pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti. Zároveň hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme například při výběru pracovníků. (Hroník, 2006)

*Obrázek 5: Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti*



*Zdroj: Hroník 2006*

Absence pravidelného hodnocení naopak přináší mnoho problémů: lidem chybí zpětná vazba, získávají dojem, že je jedno zda se snaží či nikoliv, zda jejich pracovní postupy jsou správné, nebo si naopak vytvářejí nepravdivou jistotu, že tyto postupy

správné jsou, vzniká demotivace a zkreslený pohled na sebe a svou práci. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

V praxi se setkáváme s několika různými typy hodnocení pracovního výkonu, které se vzájemně liší co do účelu i co do stupně formálnosti. Je užitečné tyto aktivity odlišit:

- Průběžné (každodenní) hodnocení – je vlastně jedním z nejčastějších druhů komunikace mezi vedoucím a jeho podřízeným na pracovišti. Je užitečné zejména pro rozvoj profesionálních dovedností .
- Hodnocení dlouhodobých výsledků – práce může být postaveno jak na kritériích objektivních (obrat, zisk, počet zpracovaných kusů výrobků, počet zmetků, apod.), tak na kritériích subjektivních posuzovaných nadřízeným (intenzita práce, kvalita práce, atmosféra na svém pracovišti, apod.).
- Hodnocení stanovených úkolů – se vztahuje k operačním cílům, konkrétním úlohám, které byly pracovníkům určeny. Po uplynutí určité doby je hodnoceno jejich splnění.

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

Hodnocení kompetencí – sleduje úroveň kompetencí pracovníka. Nejčastěji měřenými kompetencemi jsou odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti, iniciativa. Toto hodnocení má přínos pro vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry pracovníků.

Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).

- ❖ Úsilí – je odrazem motivace a týká se množství energie (fyzické nebo duševní) vynaložené pracovníkem při plnění úkolů. Přitom pracovní výkon nemusí být vždy úměrný vynaloženému úsilí, zejména nejsou-li přítomny potřebné schopnosti, nebo nepochopí-li pracovník svou roli, svůj úkol.
- ❖ Schopnosti – jsou osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání této práce. K úspěšnému či přijatelnému vykonávání každé konkrétní práce musí existovat určitá minimální

úroveň schopností, především znalostí a dovedností. Zejména tedy úroveň znalostí a dovedností určitého pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu.

- ❖ Vnímání role či úkolu – vztahuje se ke směrům, o nichž se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci. Jde tedy o míru pochopení role či úkolu.

K úspěšnému pracovnímu výkonu je zapotřebí, aby byly přítomny všechny tři složky a to ve vhodném vzájemném poměru. Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké skupiny, musíme nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou dané práci přiměřená. Musíme zároveň zvážit jejich spolehlivost, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění, ale zpravidla s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme a snažíme se nalézt a uplatnit i kritéria další a detailnější. (Koubek, 1998)

Pokud chce organizace připravit motivující a spravedlivý systém hodnocení, lze doporučit následující postup:

#### 1) Uložení úkolů

Vedoucí ukládá pracovníkovi úkoly na nastávající období, případně také způsob plnění úkolů. Další úkoly může ukládat v průběhu období.

#### 2) Sledování plnění úkolů

Vedoucí si většinou ve svém záznamníku zapisují úkoly, které uložili podřízeným včetně termínu plnění. Při splnění úkolu by si měl vedoucí poznamenat stručně také úroveň plnění a případné nedostatky. Bude to velice důležitá pomůcka pro hodnocení pracovníka, která umožní relativně objektivní hodnocení a postižení celého hodnoceného období. Během hodnoceného období lze dávat pracovníkovi další úkoly.

#### 3) Výzva k hodnocení a příprava hodnocení

Zhruba týden před hodnocením by měl vedoucí sdělit pracovníkovi termín a místo hodnocení a vyzvat ho, aby se na hodnocení připravil. Používá-li organizace k hodnocení standardizovaný formulář, předá jej vedoucí pracovníkovi. Pracovník si může zrekapitulovat své úspěchy a neúspěchy a připravit si jejich vysvětlení. Stejně tak vedoucí má možnost projít své záznamy a nachystat si zdůvodnění svých závěrů.

#### 4) Hodnotící rozhovor

Je vhodné začít dotazem na práci. Pak probírá vedoucí dobré a špatné stránky práce hodnoceného podle výše uvedených zásad. Ponechává přitom prostor pro vlastní vyjádření pracovníka. Pohovor je uzavřen stanovením cílů pracovníkovi na další období. (Bělohávek, 2000)

### 2.2.1 Metody hodnocení

#### 2.2.1.1 Tři oblasti hodnocení

V zásadě existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny oblasti. Samozřejmě, že podle povahy funkce bude dán větší důraz na 1 či 2 oblasti hodnocení.

#### Výstup

Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Stále častěji se při hodnocení výstupů používá metoda Balance Score Card (BSC).

- **Přímé hodnocení (měření) výstupu**  
Za přímé hodnocení, měření výstupu lze považovat výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost. Přímým hodnocením výstupu je například obrat, chybovost, počet obchodních schůzek a podobně.
- **Nepřímé hodnocení výstupu**  
Výsledky mohou hodnotit i na základě stupnice, na které odhadují hodnotu výstupu. Například na stupnici 0 – 4 ohodnotím výstupy pracovníka hodnotou 3.

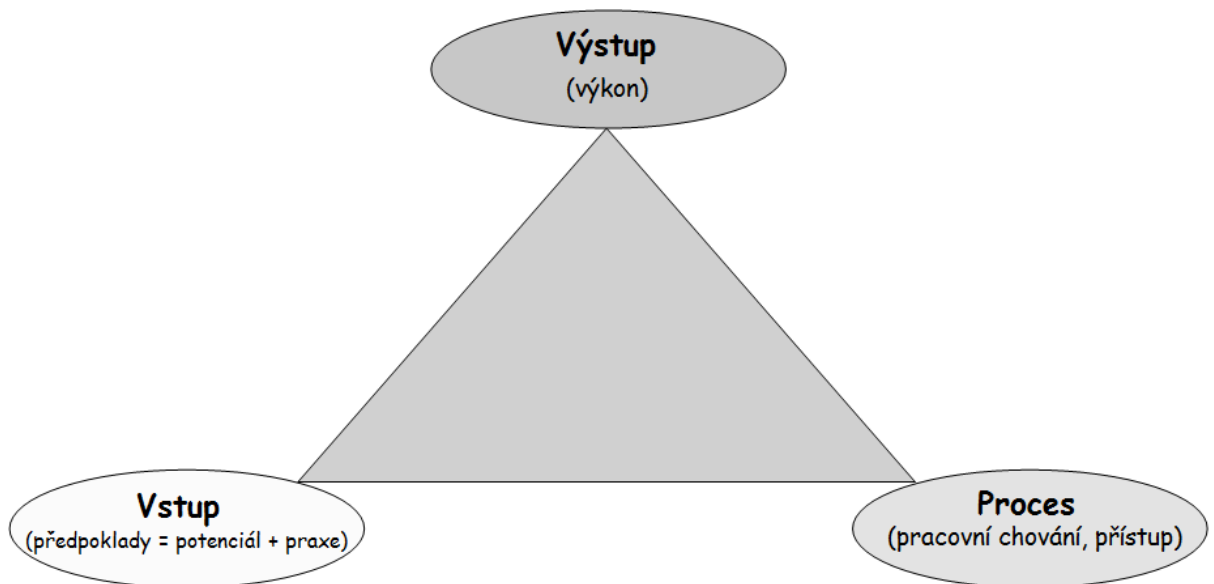
#### Vstup

Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Ovšem leckteré kompetence odráží přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti.

## Proces

Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci. (Hroník, 2006)

Obrázek 6: Tři oblasti hodnocení



Zdroj: Hroník 2006

### **2.2.1.2 Hodnocení pracovníků**

#### Matice metod hodnocení

Metody hodnocení lze rozřadit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají. Podle časového horizontu můžeme rozlišit 3 skupiny metod.

- Metody zaměřené na minulost – tyto metody se orientují především na to, co se již stalo.
- Metody zaměřené na přítomnost – tyto metody jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace.
- Metody zaměřené na budoucnost – Tyto metody se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát.

## Volba metod hodnocení

Je ideálem, když hodnocení pracovníka pokrývá všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů. Tohoto ideálu však stěží dosáhneme v rámci jednoho hodnotícího cyklu, respektive bylo by to možné za neúměrně vysokých nákladů.

- Minimální varianta

Je potřeba, aby hodnocení pokrývalo přinejmenším výstup a bylo změřeno jednak do minulosti (k tomu co se již stalo), jednak do budoucnosti (k tomu, co chceme, aby se stalo).

- Opakování metod

Jednotlivé metody hodnocení nemusí být každý hodnotící cyklus stejné. Některé mohou mít delší periodu opakování, jiné mohou být zařazeny ojediněle.

- Metody umožňující účast více hodnotitelů

V rámci jednoho hodnotícího cyklu je optimální zařazovat metody hodnocení, které umožňují účast dalších hodnotitelů kromě přímého nadřízeného, například metodického vedoucího, kolegy a podobně.

## Základní metody hodnocení pracovníků

- Motivačně hodnotící pohovor

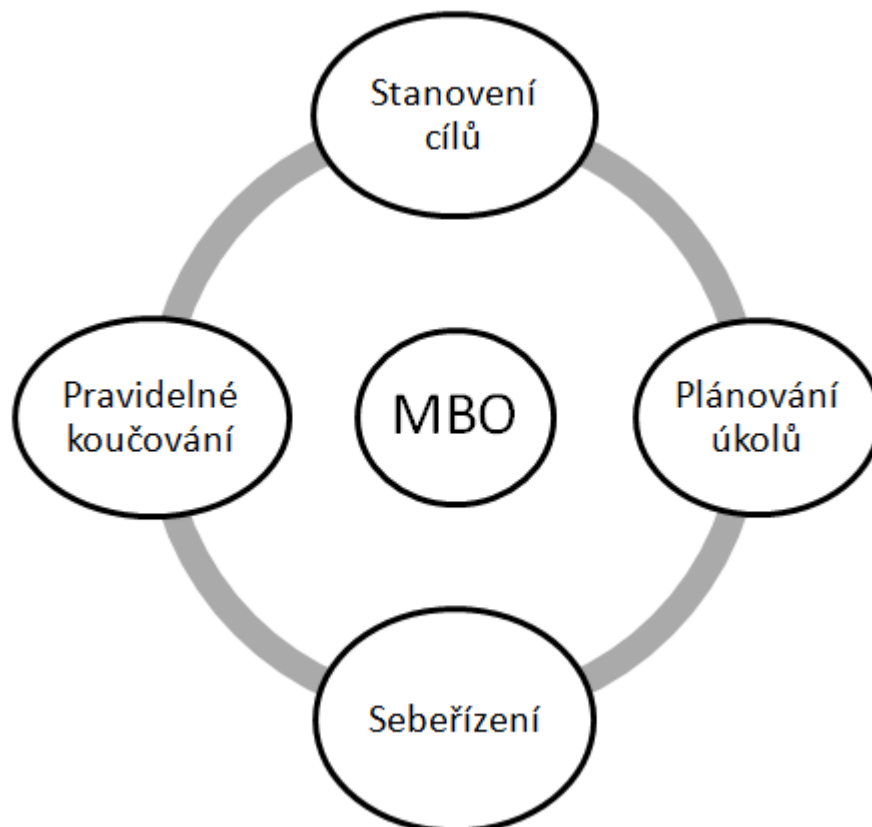
Je to součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Jeho struktura může být mírně odlišná, v zásadě je zde část sebehodnocení a část hodnocení druhým. Hlavní výhodou motivačně hodnotícího pohovoru je to, že může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení. Navíc může integrovat řadu dílčích metod.

- MBO (Management by Objectives)

Řízení podle cílů (MBO) je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti. Nejvíce je „doma“ v hodnocení výstupů. Má řadu synonym. Někdy se nazývá řízení podle výsledků (Management by Results – MBR) nebo plánování a kontrola práce (Work planning and review – WPR). Všechny tyto podobné přístupy obsahují stejné základní prvky.

- ❖ Stanovení cílů – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.
- ❖ Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují co (čeho) má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo.
- ❖ Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů.
- ❖ Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplnění úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.

*Obrázek 7: Model procesu MBO*



*Zdroj: Hroník 2006*

Jako každá velmi rozšířená metoda má též nemálo kritiků. Ti poukazují na to, že orientuje manažery na operativu a na to, co je snadno měřitelné. Na druhou stranu si lze jen obtížně představit fungující systém hodnocení, který by se neorientoval na cíle.

### Doprovodné metody hodnocení

#### ✓ Metoda klíčové události

Jedná se o metodu, která je zaměřena na sledování oblasti „proces“. Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanového intervalu. Tento interval bývá obvykle 14 dní až 1 měsíc. Každé události přisuzuje hodnotitel v momentě zápisu určitou váhu.

Je velmi vhodnou metodou pro svou malou časovou a administrativní náročnost. Spolehlivě brání efektu posledního měsíce, který „překrývá“ dřívější události. Zároveň umožňuje uvědomit si, jestli některé události nejsou opakující se, ať již pozitivní nebo negativní. Ačkoli jde o metodu zaměřenou na to, co se stalo, lze ji kvalitně využít při koncipování změny a rozvoje.

#### ✓ 360° zpětná vazba

Metoda se někdy nazývá Vícezdrojové hodnocení. Spočívá v tom, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi. Je výhodné, když 360° zpětná vazba je postavena na kompetenčním modelu. Probíhá zde hodnocení podle principu „vícer očí“. Tentokrát jsou to však oči, které člověka pozorují za běžného chodu.

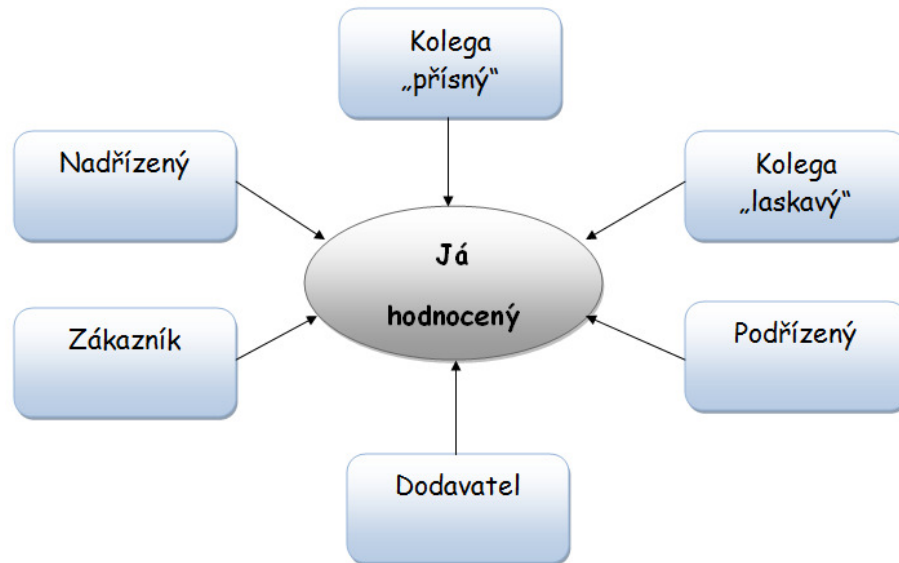
V současné době je obtížně myslitelná 360° zpětná vazba bez elektronické podpory, která umožňuje administraci a vyhodnocení. Jako nejvýhodnější se jeví internetové prostředí, které je pružné a umožňuje přístup odkudkoliv a kdykoliv. Zároveň informace zůstávají na jednom místě.

Tuto metodu není vhodné použít jako nástroj, když už všechny pokusy pro korigování nepřijatelného chování selhaly. Touto 360° zpětnou vazbou mohou procházet lidé, kteří se k ní dobrovolně přihlásili (dali si ji třeba do rozvojového plánu) nebo celé oddělení, čemuž je však třeba věnovat mnoho hodin přípravy. Základní výhodou 360° zpětné vazby je koncentrovanost informací a jejich



setříděnost. Takto koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu.

Obrázek 8: Model 360° zpětná vazba



Zdroj: Hroník 2006

#### ✓ Sociogram

Stejně jako předchozí metoda je zaměřena na aktuální stav a hodnocení procesu. Zatímco 360° zpětná vazba má v centru pozornosti jednotlivce a jeho hodnocení druhými, u sociogramu jsou sledovány vzájemné vazby.

Metoda je vhodná tam, kde potřebujeme velmi rychle popsat a vyhodnotit vzájemné vztahy na pracovišti nebo zjistit, kdo je neformální autoritou, která požívá respekt druhých. Také umožňuje zjistit vzájemné blízkosti, existenci podskupin a jejich vzájemné vyhraněnosti.

#### ✓ Manažerský audit

Zde si můžeme představit soubor různých metod, které jsou povětšinou individuálně administrovány. Složení bývá velmi rozmanité. Manažerský audit je však takřka výhradně zaměřen na hodnocení vstupů a přítomnost.

Obvykle se využívá u vyšších manažerských pozic. Zejména se jedná o situace, kdy posuzovaný manažer působí na druhé jako individualita a svá rozhodnutí předává jednotlivým osobám. Je vhodné Manažerský audit koncipovat nezávisle na dosažených výsledcích, aby pak bylo možné provést srovnání.

✓ **Supervize a intervize**

Supervizní a intervizní setkání jsou více metodami rozvoje než hodnocení. Ovšem jejich podstatnou částí je reflexe a zpětná vazba, které poskytují kolegové, kteří jsou přibližně na stejné úrovni v hierarchii, avšak vzájemně nejsou ve vztahu přímé podřízenosti a nadřízenosti. Princip funguje tak, že jeden účastník prezentuje problém, ve kterém hraje důležitou roli, přitom mu není zřejmé co je dobře a co ne. Pomocí prezentace si problém, který se týká především interpersonální oblasti, ujasňuje. Poté následují otázky, které kladou účastníci a někdy poskytují zpětnou vazbu. Tímto se zabezpečuje transfer znalostí a dovedností z výcviku do praxe.

Tato metoda má blízko k méně formálním metodám, která z ní dělá spíše metodu rozvoje. (Hroník, 2006)

### **2.2.2 Význam hodnocení**

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka.

Podnik využívá hodnocení pracovníků k:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků
- navrhování a plánování personálních záloh
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost

- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.)
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle
- příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků (Bělohlávek 2000)

### 2.2.3 Cíle hodnocení pracovníků

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

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout) (Hroník, 2006)

Pokud odměnu nepřizpůsobíme potřebám zaměstnance, nebude mít požadovaný motivační efekt. Když jsme na pochybách, je nejlepší se zeptat, například:

- Proč chcete, aby se vám dostalo uznání za vaši práci?
- Jakým způsobem chcete, aby vám bylo uznání projeveno?

Zde je uvedeno 10 nejlepších způsobů, jak odměnit dobrou práci:

1. Peníze
2. Uznání
3. Pracovní volno
4. Aktivní účast na postupech
5. Oblíbená práce
6. Povýšení
7. Zvýšení svobody
8. Osobní růst
9. Zábava
10. Pochvaly (Branham, 2004)

## 2.3 Odměňování

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé.

Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.

Jaké jsou úkoly systému odměňování (vybrané)?

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
- Být zaměstnanci akceptován.
- Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopnosti pracovníků.

V případě odměňování sice proti sobě stojí zaměstnanec se svými pracovními schopnostmi, se svým pracovním výkonem a svými zájmy a zaměstnavatel mající rovněž své zájmy potřebující pracovní schopnosti a pracovní výkon zaměstnance, ochotný za to zaplatit a přinášet další oběti. Ale o odměně, její podobě a velikosti nerozhodují pouze zaměstnanec a zaměstnavatel, jejich zájmy a jejich vzájemný vztah či síla postavení. Významnou roli hrají i vnější faktory. Je třeba si tedy hned na počátku úvah o odměňování nastolit tři otázky:

- 1) Co potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
- 2) Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn, typy odměn)?
- 3) Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci? (Koubek 1998)

Mnoho vedoucích je přesvědčeno, že pro motivaci a udržení dobrých pracovníků jsou efektivní pouze finanční odměny, například bonusy, zvyšování platu a povýšení. Peníze jsou jistě pro všechny zaměstnance důležité, pro některé více než pro druhé. Ano, peníze jsou důležité, přesto většina zaměstnanců tvrdí, že činitelem, který je udržuje motivované a odpovědné, je příležitost, aby pro ně byla práce výzvou, dosažení výsledků a uznání za dobře odvedenou práci.

Obecně existují dva způsoby uznání:

- Běžné odměny, které se zavádí na základě uvážení vedoucího a které mají být ve vhodné chvíli pro jednotlivce projevem uznání a také motivací.
- Oficiální odměny, které zavádí organizace, aby motivovala všechny zaměstnance. (Branham, 2004)

### **2.3.1 Finanční odměňování**

Odměňování pracovníků, zejména pak pohyblivá část mzdy, bývají často považována za hlavní, nebo dokonce jediný účel hodnocení. Hodnocení by se však spíše mělo zaměřit na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstranění nedostatků. Odměna za práci sice odráží pracovní výkon, musí však respektovat řadu jiných faktorů. Často

diskutovanou otázkou je, zda mzdu pracovníků zveřejňovat, či nikoliv. Pro obě varianty existují silné argumenty:

- ✓ mzda by měla být zveřejněna, protože tak se stane silným motivačním činitelem, povzbudí pracovníky, aby se pokusili dosáhnout výsledku úspěšnějších kolegů; mzdu jednotlivce se také stěží v našich podmínkách podaří utajit
- ✓ mzda by měla být utajena, protože její zveřejnění vyvolá u pracovníků závist, nespokojenost, zatrpknutí a způsobí vedoucímu mnoho problémů

Současný názor doporučuje zveřejnění výše mzdy v takových případech, kdy se lze opřít o objektivní kritéria výkonu (počet uzavřených smluv u prodejců, počet vyrobených kusů u dělníků). Ve všech ostatních případech bude lepší výši výdělků ostatních pracovníků utajit. (Bělohávek, 2000)

### **2.3.2 Formální způsoby, jak odměnit zaměstnance a projevit mu uznání**

Je dobré v tomto směru spolupracovat s personálním oddělením, abychom podpořili vytvoření formálnějšího programu odměn, který pomůže udržet naše nejcennější zaměstnance. Ačkoliv formální programy odměn nejsou tak motivující jako ty méně formální, osobnější formy uznání, stále představují důležitý opěrný bod.

- Několikastupňové programy odměn a bodový systém – jsou přizpůsobeny potřebám zaměstnanců různých úrovní a druhů práce a obvykle projeví uznání jen malému počtu zaměstnanců, a to dramatickým způsobem.
- Soutěže
- Exkurze, zvláštní události a cestování – toto jsou mimořádně žádoucí a motivující podněty, kvůli nákladům které v sobě zahrnují, musí však být omezeny.
- Výuka, osobní růst a sebezdokonalování
- Povýšení, zodpovědnost a zviditelnění
- Oslavy výročí zaměstnanců

- Výhody, zdraví, kondice (Branham, 2004)

### **2.3.3 Neformální způsoby, jak odměnit zaměstnance a projevit mu uznání**

- Uznání bez peněz – tento způsob odměny, mezi zaměstnanci nejvíce preferovaný, musí být udělen osobně.
- Levná odměna – „utrátit dolar za něco chytrého a unikátního je lepší než utratit 50 dolarů za něco obyčejného, na co každý rychle zapomene“.
- Projev uznání a respektu
- Pracovní volno
- Hotovost/peněžní náhrada/dárkové poukázky

Jak nejvíce získat z neformálních odměn:

- Přizpůsobit odměnu pro každého jednotlivce podle jeho povahy a potřeb.
- Přizpůsobit odměnu podle důležitosti úspěchů.
- Předat odměnu včas.
- Vysvětlit za co předáváme odměnu. (Branham, 2004)

## **3 Cíle a metodika**

### **3.1 Cíle**

Cílem bakalářské práce je analýza přístupů a jejich následné zhodnocení k řízení lidských zdrojů v organizaci DfK Group a.s. V této práci se autor zaměří na tři hlavní směry motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Soustředí se na zpětnou vazbu od zaměstnanců při použití jednotlivých metod motivace a jejich účinnost v jednotlivých situacích. Na základě těchto výsledků se pokusí vytvořit optimální model týkající se řízení lidských zdrojů.

### **3.2 Metodika**

#### **3.2.1 Sběr dat**

Primární data budou získána pomocí řízeného rozhovoru a vlastního pozorování, které bude možno získat využitím praxe v organizaci. Sekundární data budou získána na základě prostudování odborné literatury. Poté autor vytvoří přehled teoretických postupů při řízení lidských zdrojů. Tyto teoretické poznatky budou porovnány s reálnou činností v organizaci, na tomto základě bude možnost vytvořit potřebné porovnání a rozbor teorie a praxe.

#### **3.2.2 Řízený rozhovor**

Řízený rozhovor bude zpracován s vedoucí personálního oddělení Ing. Naděždou Bouškovou, která je v organizaci na pozici vedoucí personálního oddělení. Budou vytvořeny 3 soubory otázek, které budou obsahovat podotázky týkající se daného okruhu zkoumání. Výsledky se budou interpretovat na základě rozhovoru a poskytnutých dat. Časová vytiženost vedoucí personálního útvaru umožní autorovi nahlédnout více do databáze, kterou bude mít k dispozici jako částečnou náhradu a doplnění řízeného rozhovoru.



### **3.2.3 Zpracování dat**

Pro zpracování primárních dat této práce budou použity programy z kancelářského balíku MS Office, konkrétně MS Word, MS Excel.

## **4 Představení společnosti**

DfK Group je skupina společností se sídlem v Českých Budějovicích zaměřených na seniorskou problematiku, regionální rozvoj a rozvoj lidských zdrojů, působící v celé České republice. Do této skupiny patří následující společnosti.

### **4.1 DfK Group a.s.**

Manažerská firma určená pro řízení společností skupiny DfK Group v následujících oblastech:

- Personalistika;
- Marketing a PR;
- Informační technologie;
- Vnitřní audit;
- Ekonomika;
- Sekretariát;
- Projektový management.

### **4.2 AgEnDa o.s.**

Občanské sdružení AgEnDa bylo založeno v roce 2003 s cílem podpořit a zvýšit povědomí o environmentálně šetrných technologiích prostřednictvím budování vzájemných vztahů a komunikačních platforem na regionální a národní úrovni. Za dobu své existence sdružení zrealizovalo řadu projektů s významným dopadem na cílové skupiny, kterými jsou kromě veřejnosti také municipality, krajská samospráva a neziskové organizace. Sdružení poskytuje poradenství v oblasti spolupráce podnikatelské a terciární sféry, inovací a transferu technologií, a monitoruje investiční a dotační příležitosti pro daná témata. Mezi jeho významné aktivity patří facilitace několika kooperačních platforem a klastrů – např. v oblasti zpracování autovraků

(Autovraky Jih), bioplynu (Česká bioplynová asociace), podpory klastrových iniciativ (CLUSTERPOiNT) či inovační politiky (MSB Technet).

### **4.3 Bedex s.r.o.**

Společnost Bedex s.r.o. působí v oblasti poradenství a vzdělávání již od roku 2003. Realizuje veřejné a zakázkové vzdělávací programy pro vybrané cílové skupiny. Cílem je rozvoj dovedností a potenciálu firem směřující k dosažení zvýšení jejich konkurenceschopnosti a naplnění firemních cílů a strategií. Kromě vlastních vzdělávacích aktivit poskytuje poradenství, zpracování žádostí i řízení projektů pro žadatele o podporu ze strukturálních fondů EU.

Oblasti vzdělávání:

- manažerské dovednosti;
- projektové řízení;
- obchodní dovednosti;
- rozvoj personalistů;
- osobnostní rozvoj;
- odborné vzdělávání;
- poradenství;
- lektorské dovednosti;
- koučink.

### **4.4 Dansen a.s.**

Společnost Dansen a.s. provozuje komplexní stravovací provoz „CITYgastro“ v administrativně-obchodním centru City Centre v Českých Budějovicích. CITYgastro zajišťuje polední stravování pro zaměstnance společností E.ON Česká republika s.r.o., E.ON Distribuce a.s., E.ON Energie a.s. a E.ON Trend s.r.o. včetně dovozu do externí výdejny. CITYgastro dále nabízí zakázkové cateringové služby na míru, a to v

prostorách restaurace v City Centru i externí. Dále společnost Dansen a.s. plánuje na jaře 2010 plně zprovoznit v City Centre i restauraci a kavárnu.

#### **4.5 Employment service a.s.**

Společnost Employment Service, a.s. se zabývá realizací komplexních vzdělávacích projektů a poradenstvím v oblasti lidských zdrojů. Od založení firmy v roce 2005 úzce spolupracuje se státní správou, především s úřady práce. Hlavní činností společnosti je tvorba a realizace vzdělávacích a poradenských programů dle specifických požadavků a konkrétních podmínek zadavatele na trhu práce, zprostředkování zaměstnání a poradenství v oblasti trhu práce.

Nabízí:

- zakázkové vzdělávací programy pro firemní klientelu;
- rekvalifikační programy pro uchazeče o zaměstnání;
- rekvalifikační programy pro pracovníky v sociálních službách;
- poradenské služby v oblasti trhu práce;
- zprostředkování zaměstnání;
- otevřené kurzy v oblasti IT a soft skills;
- analytické a koncepční práce (sociální služby, trh práce);
- dotazníková a terénní šetření;
- organizaci workshopů a konferencí;
- poradenské služby v oblasti zpracování projektů;
- projektový management.

#### **4.6 Jihočeská rozvojová o.p.s.**

Posláním společnosti Jihočeská rozvojová o.p.s., jež vznikla v roce 2004, je poskytování odborného sociálního poradenství, podpora a vznik nových sociálních služeb a - za pomoci realizace projektů - rozvoj aktivit občanské společnosti

v Jihočeském kraji. Výše uvedené veřejně prospěšné služby společnost poskytuje buď vlastními silami nebo prostřednictvím jiných osob (organizátorů akcí) ve formě realizace projektů financovaných ze strukturálních fondů, grantových programů (krajských i národních) bezplatného poradenství organizace akcí určených široké veřejnosti bezplatného informačního servisu. Při Jihočeské rozvojové o.p.s. působí též Občanská poradna, na kterou se může obrátit každý člověk, který potřebuje informace o svých právech a povinnostech, o možnostech řešení své situace a o dostupných službách. Posláním Občanské poradny při Jihočeské rozvojové o.p.s. je pomoci klientům lépe se orientovat v jejich právech a povinnostech, aby dokázali efektivně vyjádřit své potřeby a přání a ve spolupráci s občanskou poradnou nebo prostřednictvím sítě dostupných služeb našli řešení své situace. Občanská poradna podporuje každého člověka, který je v nepříznivé sociální situaci nebo mu taková situace hrozí a neví jakým způsobem tuto situaci řešit. Občanská poradna podporuje samostatnost a nezávislost klientů. Toto poslání naplňuje poskytováním emoční podpory, informací, rad, aktivní pomoci a asistence.

#### **4.7 KP projekt s.r.o.**

Společnost KP projekt s.r.o., která byla založena v roce 2003, poskytuje poradenské služby v oblasti regionálního rozvoje, a jejími klienty jsou města, obce, podnikatelské subjekty, školy, instituce i neziskové organizace. Je zkušeným zpracovatelem projektů financovaných z veřejných zdrojů, především ze strukturálních fondů EU. Předkladatelům a realizátorům projektů nabízí projektové poradenství ve všech fázích projektu (příprava, zpracování, realizace, vyhodnocení), monitoring dotačních příležitostí, kompletní zpracování projektových žádostí a projektový management. Společnost má také bohaté zkušenosti v oblasti realizace a spoluorganizování akcí, jako jsou konference, workshopy, semináře, kooperační jednání či přednášky, přičemž poskytuje komplexní služby včetně zajištění prostor, tlumočnicků, lektorů, moderátorů, zpracování podkladů, distribuce pozvánek, občerstvení apod. V neposlední řadě se společnost KP projekt s.r.o. věnuje zpracování koncepčních a strategických dokumentů (např. Regionální operační program NUTS II Jihozápad, Strategický plán města Českých Budějovic apod.).

#### **4.8 Ledax o.p.s.**

Společnost Ledax o.p.s. vznikla s cílem podporovat aktivní život seniorů a důstojné stáří v České republice. Při tvorbě svého programu čerpala zkušenosti ze zahraničí, a to především z Rakouska, Německa a Švýcarska. Ledax o.p.s. se věnuje problematice seniorů v celé její šíři. Společnost nabízí celou škálu služeb od poradenství seniorům v oblastech bydlení, zdravotní péče, sociálních služeb či trávení volného času, až po samotné poskytování sociálních služeb.

Společnost je registrovaným poskytovatelem pečovatelské služby v Jihočeském kraji. Pečovatelská služba je poskytována uživatelům dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a kromě základních činností a úkonů nabízí množství fakultativních úkonů a služeb.

#### **4.9 Třeboňská rozvojová o.p.s.**

Třeboňská rozvojová o.p.s. byla založena v roce 2004. Působí především v Třeboni a na Třeboňsku. Spolupracuje s širokým spektrem partnerů převážně z neziskového sektoru, ale i s podnikateli, místní samosprávou či zahraničními subjekty. Svou činnost společnost zaměřuje mimo jiné na organizaci a zajištění kulturních a volnočasových aktivit, podporu rozvoje cestovního ruchu a podnikání v regionu, podporu přeshraniční spolupráce, komunitní rozvoj, podporu rozvoje občanské společnosti a trvale udržitelného rozvoje. Dále se zaměřuje na realizaci aktivit a projektů, jejichž cílem je podpora kulturního, ekonomického a sociálního rozvoje Třeboňska. Pořádá také řadu pravidelných akcí, jako je kampaň Měsíc pro neziskový sektor v Třeboni, Třeboňský divadelní festival doplněný Přehlídkou ochotnických souborů či Dny podnikání na Třeboňsku, které slouží k propagaci a oživení třeboňského regionu.

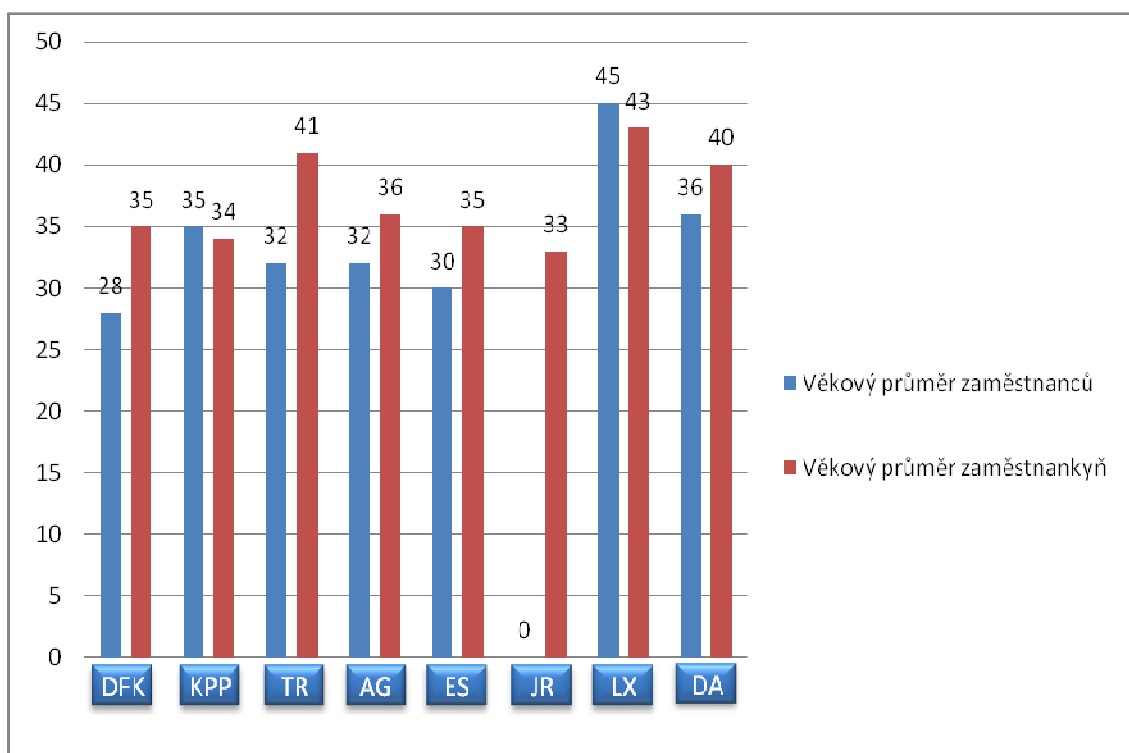
*Zdroj: <http://www.dfkgroup.cz>*

## 5 Analýza a zhodnocení současného stavu

V této části práce se budeme věnovat analýze skupiny společností DfK group. Následně můžeme porovnat výše uvedenou teorii s používanou praxí. Nejdříve se autor bude věnovat analytické části čili struktuře zaměstnanců a následně dílčím okruhům.

### 5.1 Struktura zaměstnanců

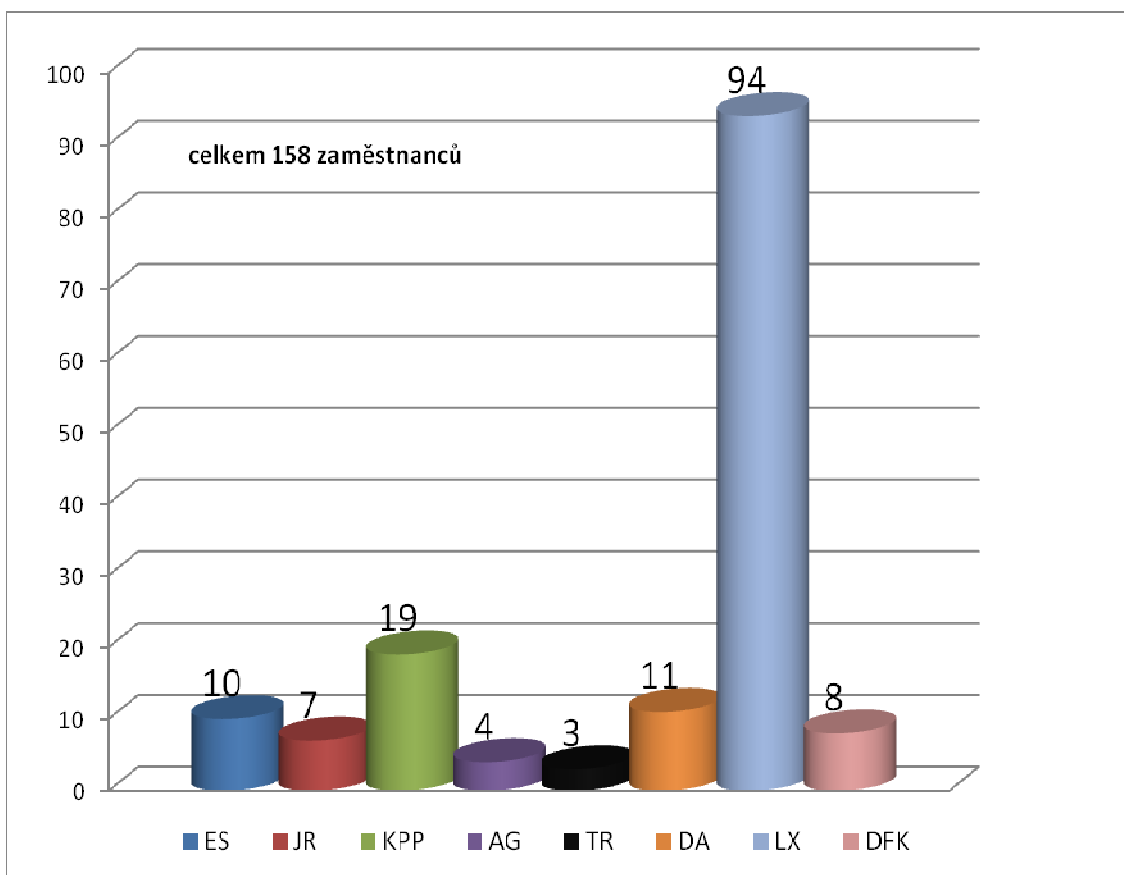
Graf 1: Věkové průměry v jednotlivých organizacích



Zdroj: Vlastní výzkum

Z těchto dat je patrné, že společnosti zaměstnávají mladé zaměstnance, kteří mohou dále rozvíjet svůj potenciál.

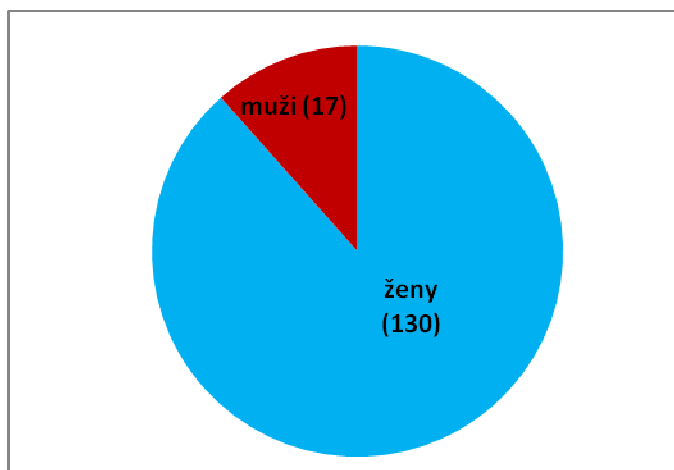
Graf 2: Celkový počet zaměstnanců v jednotlivých společnostech



Zdroj: Vlastní výzkum

Největší zastoupení v počtu zaměstnanců má společnost Ledax. Je to zapříčiněno segmentem působení na trhu, věnují se pečovatelským službám pro seniory, kde je potřeba mnoho zaměstnanců v terénu.

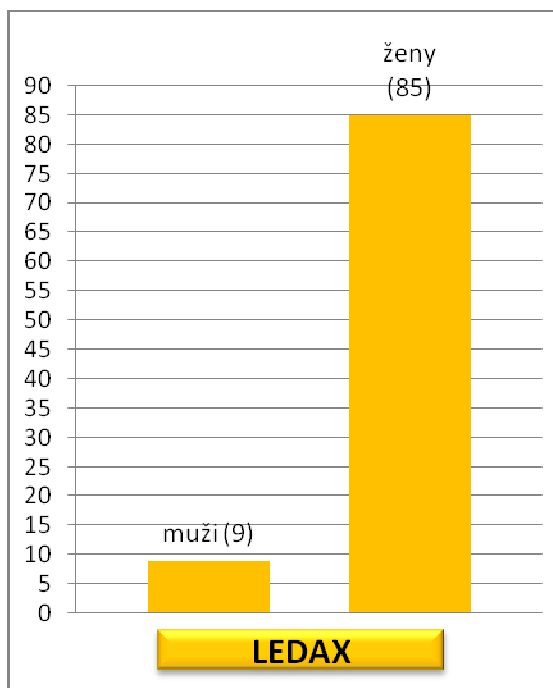
Graf 3: Zastoupení podle pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

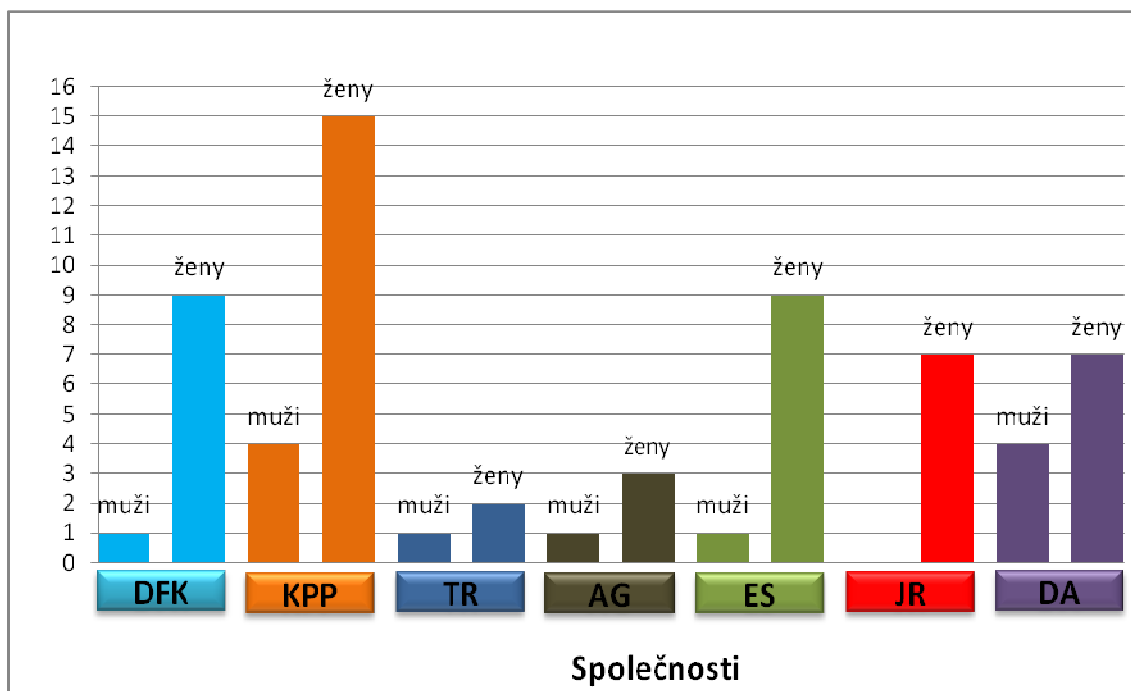


Graf 4.1: Počet mužů a žen



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 4.2: Počet mužů a žen



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf, znázorňující počet mužů a žen musel být rozdělen z důvodu neúměrně vyššího počtu zaměstnanců firmy Ledax v porovnání s ostatními společnostmi. V celé skupině převažují počty žen.

## 5.2 Popis pracoviště

Sídlo společností se nachází v centru Českých Budějovic. Pouze City Gastro se nachází odděleně, stejně jako pobočky pečovatelské služby Ledax, z důvodu lepšího dosahu ke klientům. Pracoviště je moderně vybaveno. Ve stejné budově se nacházejí také jiné společnosti, které si zde pronajímají volné kanceláře. Zaměstnanci mají možnost parkování ve vyhrazeném areálu. Tuto možnost samozřejmě oceňují, protože míst na parkování je celkově v Českých Budějovicích opravdu málo. Každý pracovník má k dispozici kancelář, ve které jsou maximálně další 2 kolegové. Zaměstnanec může využít tzv. denní místnosti, jež se využívá jako kuchyňka nebo malá jídelna. Na pracovišti je také nainstalován moderní kamerový systém, který snímá prostory na chodbách mimo kanceláře hlavně z důvodu velkého pohybu lidí v objektu, což je zapříčiněno nejen vyšším počtem společností, které zde sídlí, ale také taneční školou, která je jedním z nájemníků.

## 5.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je pro každý podnik specifické. Každý obor, každá firma má odlišné požadavky a kritéria, podle kterých se rozhodne hodnotit své zaměstnance. V DfK group mají individuální postoj ke každému zaměstnanci. Nejdůležitější je v této skupině společností dodržování termínů, kterým je kladen velký význam. Omluva při jejich nedodržení je možná, ale záleží na struktuře úkolu, apod.

Každé 3 měsíce se přímý nadřízený a zaměstnanec setkávají „face to face“ a následně spolu diskutují v takzvané koordinaci. V této chvíli má přímý nadřízený již výsledky splněných cílů nebo dílčích úkolů za dané období. Nadřízený sděluje svému podřízenému, jak je s jeho vykonanou prací spokojen, nebo naopak, v čem se jeho

požadavky liší. Zaměstnanec může sdělit nadřízenému v čem vidí problém, co by rád změnil nebo navrhnul. Jedná se o otevřený rozhovor, kde mohou diskutovat obě strany o čemkoliv. Koordinace trvá přibližně hodinu, ale může trvat i déle. Nadřízený si dělá zápis z celé koordinace a následně jej zakládá. Jsou to informace, které jsou dostupné pro nadřízeného. Na základě této koordinace se zjistí, jak dobře odvedl zaměstnanec práci a následně mu je vyplacen čtvrtletní bonus. V tomto případě hraje roli individualita, ztotožnění se úkolem, vynaložené úsilí a v neposlední řadě splnění úkolu. Jedná-li se o koordinaci, tak v jiných společnostech DfK group a to Ledax a Gastro se provádí tato metoda operativně a to okamžitě. Jedná se o pečovatelskou a gastro službu, kde se problém nemůže řešit až za 3 měsíce, ale je potřeba jej vyřešit hned. Samozřejmě, že pokud nastane i v jiných společnostech neočekávaný a závažný problém, tak se koordinace provádí neprodleně.

Dále je vypláceno osobní ohodnocení. Jedná se o trvalou motivaci, která je zaměstnanci vyplácena a počátek této odměny začíná po ukončení zkušební doby, která může trvat až 3 měsíce.

Pokud je zaměstnanec vzděláván, tak má u sebe tzv. vzdělávací kartu, ve které se uvádí výsledek (stupeň), s jakým prošel celým kurzem. Následně se zkoumá, zda-li využívá a je schopen uplatnit nově získané schopnosti, informace, poznatky, apod.

Výsledky jednotlivých „úspěchů“ se často nezveřejňují například na firemních stránkách, ale jednotlivce je osobně pochválen nebo je jeho výsledek vyzdvížen na skupinové poradě.

## 5.4 Odměňování pracovníků

Trvale je zaměstnanci vyplácena stálá měsíční mzda, která může být doplněna o různé formální nebo neformální položky. Jednotliví zaměstnanci jsou hodnoceni dle dosahování stanovených cílů. Na základě plnění těchto cílů jsou potom odměňováni. Začneme od těch nejběžnějších a postupně budeme přecházet k méně častým.

Zaměstnanec může obdržet za svou výjimečně nebo kvalitně odvedenou práci či splněný úkol mimořádnou odměnu. Jedná se o profese, u kterých můžeme změřit jak dobře byl daný úkol splněn nebo dodržen termín. Například projektový manažer dostane výzvu, že za každý vypracovaný projekt obdrží předem určenou částku. Pokud projekt uspěje ve výběrovém řízení a bude následně realizován, tak získá další peněžní částku. Nutno uvést, že vytvoření projektu může trvat týdny ne-li měsíce. Podle toho se může odvíjet i výše vyplacené peněžní částky.

Kariérní růst je zde samozřejmostí. Může vycházet z koordinace nebo z podnětu zaměstnance. Možnosti jsou různé například změna pozice nebo rozšíření oblasti, ve které se zaměstnanec pohybuje.

Zaměstnanec má možnost se v návaznosti na jeho práci se dále vzdělávat. K dispozici má odborné směry, které může využít ve svém oboru. Může si vybrat z cizích jazyků (angličtina, němčina, může i obojí) a následně se jim věnovat v pracovní době. Vše je plně hrazeno zaměstnavatelem.

Pokud zaměstnanec náhle onemocní na kratší dobu je možno pracovat z domova, samozřejmě pouze v horizontu pár dnů. Při odchodu na rodičovskou dovolenou je nabídnuta práce z domova, která je odměněna mzdou a podmíněna například přítomností jednoho dne v práci, tím si zaměstnanec zajistí trvalý příjem v téměř stejné

výši. Společnosti v DfK group jsou jedny z mála, které využívají tuto oblíbenou metodu odměňování.

Jak již bylo zmíněno, tak v této skupině společností jsou důležité termíny a také splněné úkoly, a proto je zde volná pracovní doba pro zaměstnance. Zaměstnancům jsou příležitostně věnovány vstupenky na hokej, kulturní akce a jiné. Dále společnosti poskytují slevové karty do segmentů, ve kterých se skupiny pohybují. Při slavnostních příležitostech, jako jsou narozeniny, je připraven dárek pro každého oslavence, jehož hodnota je odstupňována podle pozice. Pořádají se outdoorové akce, večírky, apod. V neposlední řadě má každý možnost výběru stolního počítače nebo notebooku a také mobilního telefonu, na kterém je nastaven peněžní limit a po jeho přesažení je zaměstnanec povinen přečerpaní zaplatit. Samozřejmě pokud se jedná o přesažení v důsledku pracovního důvodu je to zaměstnavatelem akceptováno.

## **5.5 Motivace pracovníků**

V mladé a dynamické společnosti, jakou je bezpochyby i skupina DfK group, je nezbytně nutné nastavit motivaci tak, aby nezpomalovala, ale přinejmenším udržovala tempo růstu a rozvoje pracovníků, kteří jsou základními kameny pro fungování společnosti. Jako zdroj motivace zde působí již samotné vybavení pracoviště a podmínky, které jsou zde dány. Například moderní počítačové vybavení, volný a pohodlný styl oblékání, který musí být samozřejmě přiměřený oboru, ve kterém se pohybují jednotliví zaměstnanci. Jednou z částí motivace pro nového pracovníka po přijetí je přidělení tzv. garanta, který funguje jako pomocník, aby pomohl novému kolegovi se lépe integrovat do společnosti, která ho nyní zaměstnává. I zde funguje, ostatně jako se tato metoda prosazuje v celé skupině DKF group, pozitivní motivace. Společnost má zájem na tom, aby se zaměstnanci pracovalo dobře a k tomu se mu snaží vytvořit ty nejlepší podmínky. Nemalá pozornost se zde přiřazuje dobrému zapracování. Jen tak se dá u pracovníka dosáhnout rychlejšího se zapojení do jeho pozice a eventuálně hned řešit případné problémy.

V této souvislosti navazuje motivace na výsledky získané z koordinace, kde přímý nadřízený vyzývá, nebo obdrží požadavky, náměty a připomínky zaměstnance a poté se v závislosti na jeho výkonech snaží uzpůsobit motivaci. Personalista často obchází společnosti a pozoruje atmosféru, ze které může snadno zjistit důležité informace nebo podněty pro změnu, úpravu apod. V celé skupině společností funguje firemní kultura, která se zakládá na přátelském přístupu, která má pozitivní vliv na zaměstnance a lépe se mohou eliminovat nebo získávat informace o problémech apod.

DfK group se aktuálně účastní projektu, který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost státního rozpočtu ČR. Jedná se o systematické vzdělávání zaměstnanců a jejich následný rozvoj. Jedná se o systematické zvyšování kvalifikace zaměstnanců, které je jednou z možností reakce na současnou ekonomickou situaci. Zvyšování kvalifikace vede ke zvýšení konkurenceschopnosti, která má za následek i zlepšení ekonomických výsledků. Jedná se zejména o vzdělávání v oblasti trhu a práce, komunikačních dovednostech, měkkých dovednostech, projektovém řízení, HR managementu, IT dovednostech a v neposlední řadě také jazykových dovedností. Tento krok je významnou motivací pro zaměstnance, protože zvýšením jejich dovedností se zvýší také kvalita práce, za kterou jsou následně odměňováni. Tento prvek motivace zaměstnanci oceňují a často uvádějí mezi přední metody motivace při vstupních pohovorech a dotaznících. Dále mají zaměstnanci nárok na běžné formy motivace, do kterých patří 5 týdnů dovolené, stravenky, mobilní telefon, vlastní počítač apod. Z uvedených informací vyplývá, že personální oddělení kombinuje metody motivace tak, aby uspokojila zaměstnance, ale také aby její výsledky byly použitelné pro zlepšení fungování společnosti.

## 6 Diskuse a návrh rámcových změn

V souladu s tématem bakalářské práce byl zároveň stanoven její cíl, kterým je analýza personálního řízení ve vybrané firmě. V diskusi jsem se zaměřil cíleně na analýzu personálního řízení zahrnující hodnocení, odměňování a motivaci.

Personálnímu řízení v podniku by měla být věnována vysoká pozornost, protože zaměstnanec je důležitým prvkem, který se velkou mírou podílí na chodu podniku a je jakýmsi motorem v celém systému. Na kvalitě a výkonnosti zaměstnanců se odráží konkurenceschopnost a úspěšnost. Nyní se pokusím shrnout ty nejzajímavější výsledky získané analýzou ve společnosti.

Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že vedoucí personálního oddělení provádí personální plánování nahodile téměř denně. Pohybuje se v prostředí společnosti a zjišťuje potřeby zaměstnanců, stav konaného úkolu nebo vytíženost pracovníků. Může tak flexibilně reagovat na změny, které nastaly, nebo aplikovat různá zlepšení a pozorovat jejich účinnost.

K přijímání nových zaměstnanců nevyužívá personálních agentur, ale používá vlastní zdroje a znalosti. Umožňuje to lépe identifikovat, kdo je nejvhodnější ke konkrétní pozici. Tento způsob vyhledávání z vlastních zdrojů je dobrý, protože je zde lepší poznání potenciálního pracovníka, ale na druhou stranu poskytuje pouze úzkou škálu výběru ze které se pracovník vybírá. Naopak využití personálních agentur by umožnilo větší možnost výběru potenciálních pracovníků.

Ve skupině společností DfK group se při hodnocení pracovníků využívá metoda face-to-face. Ta umožňuje přímo diskutovat z jedné strany pracovníkovi a z druhé strany přímému nadřízenému jako hodnotiteli. Tento přístup je vhodný zejména proto, že dává možnost zaměstnanci se vyjádřit k vypracovaným úkolům a také je zde

příležitost k otázkám z obou stran k navrhovanému konečnému hodnocení. Tento typ se v jiných firmách nevyskytuje ve velké míře, protože to vyžaduje čas přípravy, realizace a poté vyhodnocení. Nadřízení tím stráví mnoho času, zatímco by mohli dělat jinou práci. Zaměstnanec získává pocit, že je v zájmu svých nadřízených a není jim lhostejný. To ho motivuje a tím se zlepšuje i jeho kvalita odvedené práce, jelikož je mnohem pečlivější, když ví, že někdo sleduje stav jeho úkolů apod. Myslím si, že by společnosti ve skupině DfK group mohli také využít systém veřejné soutěže, kdy by byla ve firemní síti dostupná listina s počtem vypracovaných úkolů zaměstnance, úspěšností projektů, apod. Zveřejňovali by se pouze první tři, aby to bylo motivující pro ty, kteří tam jsou uvedeni a naopak aby to nebylo depresivní a demotivující pro ty, kteří jsou ve spodních příčkách. Ti, kteří jsou na spodních místech, se musí při sezení s nadřízeným dopátrat a vyřešit, proč jsou jejich výsledky tak špatné.

Odměňování je adekvátní k dané části trhu, ve které se společnosti pohybují. K trvalé mzdě zaměstnance je přidávána částka, která je vyplácena za nadprůměrně kvalitně splněný daný úkol nebo za dobrou výkonnost zaměstnance. Průběžně jsou pro zaměstnance připravována školení a vzdělávání, která umožňují rozvíjet a zároveň zvyšovat kvalitu odvedené práce. V tomto směru využívá skupina společností běžný nástroj (metodu), který se upravuje dle požadavků a potřeb zaměstnanců.

System motivace navazuje na odměňování. V současné době motivace není jen o peněžní odměně, ale častěji se využívá právě vzdělávání zaměstnanců. Rozvojové kurzy často stojí desetitisíce a proto jejich účinnost jako prostředek motivace má velký význam. Svůj význam by v DfK group mohla mít motivace ve formě veřejné soutěže, kdy by se zadaný úkol snažili zaměstnanci vypracovat co nejlépe a poté by byli náležitě odměněni. Jedná se o „zdravou“ soutěž kdy není důležité zničit druhého, ale být nejlepší. Zaměstnanec by se snahou vypracovat úkol co nejlépe, naučil pracovat na maximum a využil výkonnost i v praxi. Tato metoda motivace není nákladná, jedná se o částku v rozmezí 5 000 – 10 000 Kč, kdy největší část je vynaložena na přípravu (software, tisk manuálů, testování funkčnosti, apod.). Zaměstnanec trvale zvýší svůj výkon o přibližně 20% v porovnání s jeho průměrnou výkonností.



## 7 Závěr

Řízení lidských zdrojů v organizacích má největší podíl na úspěchu nebo neúspěchu, a proto se považuje za nejdůležitější součást řízení firmy. Personální řízení má za úkol co nejefektivněji vést zaměstnance a tím se docílí dobrého způsobu, jak obstát v konkurenčním boji na tuzemském a také zahraničním trhu. V moderně fungujících společnostech náleží personálnímu řízení velká pozornost.

Tato bakalářská práce a výzkum s ní spojený jsou zaměřeny na analýzu personálního řízení ve skupině společností DfK group. Obsah práce se týká analýzy hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců. Posouzení dílčích personálních činností a navržení změn pro zefektivnění řízení lidských zdrojů.

Podle mého názoru výsledky analýzy přímo v dílčích společnostech ukázaly, že management společností si je vědom toho, že spokojení zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu a plnění stanovených cílů.

Jednotlivé zkoumané a popsané směry týkající se činnosti řízení lidských zdrojů jejich aplikování a fungování jsou dobře nastaveny a využity téměř na maximum. Odráží se tady dlouholeté zkušenosti a praxe vedoucí personálního oddělení. Jednotlivé připomínky nejsou chybami, ale spíše možnostmi, jak upravit jednotlivé směry, aby fungovaly lépe. Jedná se pohled třetí osoby, která nezaujatě analyzovala chod skupiny společností DfK group. Vedení společností si uvědomuje současnou situaci na trhu, ve kterém vládne silný konkurenční boj. Jednou možností dosažení úspěchu je rozšiřování specializace zaměstnanců a také flexibilní přizpůsobení se zákazníkovi. Byl bych rád, aby tato práce byla považována jako odraz fungování DfK group a pomohla nalézt případné nedostatky.

## **8 Summary**

This Bachelor thesis is focused on human sources as one of the most important part of operating organization. This work describe especially three elements of human resource management – rating, remunerating and motivating. Manpower is engine of organization.

Managers have to approach individually to every employee. They have to catch requirements and experiences to regulate the system of leading manpower. Hidden potential is almost in every person so it is necessary to educate them. That will be useful for organization for reasons of growing competition.

Satisfied employee is the key for success and realizing organization's programme. The winner is who can apply knowledge following from human resource management to the real situations.

## 9 Použitá literatura

- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 732 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 94 s. ISBN 80-7226-308-0.
- DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169422-3.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno : Computer Press, 2004. 328 s. ISBN 80-251-0223-7.
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha : Management press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- VEBER, J. a kol.: *Management : Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- *Dfkgroup.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-04-01]. DfK group. Dostupné z WWW: <<http://www.dfkgroup.cz/>>.

## 10 Přílohy

### Příloha 1: Řízený rozhovor

Okruhy probírané při řízeném rozhovoru:

- Analýza personální činnosti
- Vývoj zaměstnanosti
- Počet zaměstnanců
- Pohlaví
- Věkové rozmezí
- Vzdělání
- Plánování
- Získávání zaměstnanců
- Výběr zaměstnance > očekávání, možnosti přijetí pracovníka
- Hodnocení pracovníků > metody, zveřejňování, cíle (významy)
- Vzdělávání pracovníků
- Odměňování > formální - neformální
- Motivace > metody, zjišťování potřeb pracovníka, systém
- Péče o své zaměstnance
- Popis pracoviště