



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

**Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza personálního řízení ve vybrané firmě

2014

Vypracoval: Radek Pokorný

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2014

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

Jméno a příjmení: **Radek POKORNÝ**
Osobní číslo: **E110098**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza personálního řízení ve vybrané firmě**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je analýza systému personálního řízení ve vybrané firmě a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy současného stavu, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k zlepšení a zefektivnění personálního řízení.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

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

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.


ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

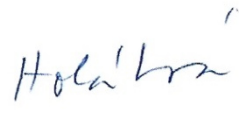
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STŘEDNÍ PRŮMYŠLENSKÁ ŠKOLA
Č. 157, 370 01 BUDĚJOVICE


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval 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 bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž 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. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum: 10.4.2014

Podpis studenta:



Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení při vypracování mé bakalářské práce a dále pracovníkům společnosti OHL ŽS a.s., zejména panu Janu Karvánkovi.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Literární přehled	12
2.1 Pojem řízení lidských zdrojů	12
2.2 Utváření pojetí řízení lidských zdrojů	15
2.2.1 Americké modely.....	15
2.2.2 Britské modely	16
2.3 Strategické řízení lidských zdrojů.....	17
2.4 Stimulace, motivace, hodnocení, odměňování	18
2.4.1 Stimulace	18
2.4.2 Motivace	19
2.4.3 Hodnocení	20
2.4.4 Odměňování.....	21
2.5 Vzdělávání, péče o pracovníky	22
2.5.1 Vzdělávání pracovníků	22
2.5.2 Péče o pracovníky	23
2.6 Vytváření pracovního místa, analýza pracovního místa.....	23
2.7 Získávání, přijímání pracovníků	25
2.7.1 Získávání pracovníků.....	25
2.7.2 Zdroje pracovních sil	26
2.7.3 Přijímání pracovníků.....	26
2.8 Propouštění, nadbytečnost	27
2.8.1 Dobrovolné odchody pracovníků.....	28
2.8.2 Propouštění pracovníků	28
2.8.3 Ukončení pracovního poměru.....	28
3 Metodika	30
4 Vlastní práce	32

4.1.1 Krátce o společnosti.....	32
4.1.2 Historie společnosti.....	32
4.1.3 Služby	33
4.1.4 Organizační struktura.....	34
4.1.5 Pracovní náplň zaměstnanců.....	35
4.2 Analýza současného stavu a zhodnocení	37
4.2.1 Pracovní prostředí	37
4.2.2 Způsob řízení	37
4.2.3 Stimulace, motivace, hodnocení, odměňování	38
4.2.4 Vzdělávání zaměstnanců.....	38
4.2.5 Péče o pracovníky	39
4.2.6 Vytváření pracovních míst.....	40
4.2.7 Získávání a přijímání pracovníků	40
4.2.8 Propouštění a nadbytečnost	40
4.3 Dotazníkové šetření	41
4.3.1 Obecná charakteristika.....	41
4.3.2 Pracovní pozice.....	42
4.3.3 Motivace pracovníků	44
4.3.4 Možnost vzdělávání	45
4.4 Shrnutí výsledků a návrh změn na zlepšení.....	47
5 Závěr	50
I. Summary.....	52
II. Seznam použitých zdrojů	54
III. Seznam obrázků.....	56
IV. Seznam příloh	57
V. Přílohy.....	58

1 Úvod

Personální řízení je dnes jednou z nejdůležitějších součástí podnikání. Pokud nebudeme věnovat pozornost svým zaměstnancům, nebudeme se o ně starat, tak postupem času firma nebude tvořena loajálními zaměstnanci, ale lhostejnými pracovníky, kteří budou demotivovaní, neochotní pracovat, přestanou uznávat svého nadřízeného a celé to povede k rozpadu společnosti. V dnešní době, kdy je trh plný konkurence, je nutné brát na tento aspekt veliký zřetel. Společnost netvoří stroje, ani nejmodernější technologie. Vždy jsou to lidé. Nic nedokáže nahradit schopného pracovníka. Každý obsahuje nejvzácnější zdroje, kterými jsou znalosti, schopnosti, dovednosti.

Najít spolehlivého a dobrého pracovníka není vůbec jednoduché, proto je nutné se o své zaměstnance dobře starat. Péče o pracovníky by neměla končit podepsáním pracovní či manažerské smlouvy. V tomto ohledu dělá mnoho zaměstnavatelů velkou chybu. Po získání pracovníka probíhá hodnocení pouze formou kritiky, které vyvolává napětí a následně špatné vztahy.

Po nalezení správného zaměstnance, poté co projde zkušební dobou, je nutné věnovat mu dostatečnou pozornost, podpořit ho, hodnotit, poděkovat mu. Nastavit dobrý motivační systém, udržovat dobré vztahy a naopak odstraňovat negativní prvky. Zajistit další možnost kariérního postupu v dané firmě, dodatečné vzdělání v oboru. Tak jsme schopni získat nejen oddanost zaměstnanců, zajistit jejich motivaci, ale také tak získáme odborníky. Organizaci vždy tvoří lidé, kteří v ní pracují, proto je velice důležité věnovat pozornost dobrým vztahům na pracovišti, utužování kolektivu. To je různé podle podnikové kultury.

Velice důležité a podstatné je všechny tyto prvky směřovat v jeden systém, ve kterém se všichni vyznají. Organizace tak může být následně úspěšná a konkurenceschopná.

V této práci byla cílem analýza systému personálního řízení ve vybrané firmě a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

2 Literární přehled

V této části se věnuji teoretickému zpracování prvků personálního řízení, jako jsou motivace, stimulace, hodnocení, odměňování a další.

2.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (1999) může být řízení lidských zdrojů koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.

V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na:

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

Storey (1989) popsal řízení lidských zdrojů jako „soustavu vzájemně propojených politik s ideologickou a filozofickou podporou“. V roce 1995 Storey vypracoval tuto podrobnější definici:

Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.

Koubek (2001) uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60.

let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.

V posledních letech je ve vyspělých státech nahrazován pojem personální řízení pojmem řízení lidských zdrojů. Nahrazení pojmů nemá pouhý formální význam, ale vyjadřuje kvalitativní posun ve vnímání vztahu jedince a podniku (resp. organizace). Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především plné využití lidských schopností, lidského potenciálu. Využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik (Horalíková, 2004).

Řízení lidských zdrojů musí vycházet z měnících se charakteristik lidí. Proto zahrnuje:

- správnou volbu a zajištění profesní a kvalifikační struktury,
- vytváření klimatu podporujícího nekonformní myšlení, kritičnost a tvořivost,
- v maximální přípustné míře delegování pravomoci a odpovědnosti,
- participaci, a to nejen na řízení a rozhodování, ale i na odměňování,
- stimulaci ztotožnění s podnikovou kulturou,
- náhradu přísné kontroly sdílenými hodnotami,
- péči o kvalifikační růst pracovníků, o jejich osobní rozvoj,
- vytvoření pevného sociálního zázemí,
- podporu soudržnosti
- vytváření spolupodílnictví na úspěch a neúspěch, tj. v konečné fázi využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu (přičemž potenciál celého kolektivu není prostým součtem schopností, znalostí, dovedností, zkušeností, způsobů jednání atd. jedinců, ale čímsi více).

Dvořáková (2007) píše, že o managementu lidských zdrojů se začíná hovořit od počátku 80. let 20. století v souvislosti s celkovou změnou manažerského myšlení a chování. Posun v personální práci je podmíněn řadou objektivních faktorů. Vyspělé ekonomiky byly postiženy hospodářskou recesí a krizí a mnohé podnikatelské subjekty bojovaly o přežití. To vedlo k racionalizačním opatřením a k hledání cest, jak zvýšit efektivnost. Tehdy se personální práce stává jádrem změn řízení organizace a začíná se

orientovat na dlouhodobé horizonty. Předpokládá se, že nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů má být založen na úzké interakci mezi liniovým manažerem a personálním útvarům, v jehož kompetenci je rozsáhlá starost o lidské zdroje.

Management lidských zdrojů se liší od personálního řízení důrazem a přístupy k personální práci a zejména květnatou rétorikou o souladu zájmů managementu a zaměstnanců a o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaneckého vztahu. Výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům. Jako koncepce či přístup k řízení lidí je definován v polovině 80. let 20. století na půdě amerických univerzit, kde jsou vypracovány modely v souladu (*matching models*), stochastické modely a Harvardský model.

Dle Krnínské (2002) lze za charakteristické znaky a rysy moderního řízení lidských zdrojů považovat:

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů,
- péče o kvalifikační růst pracovníku se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst jejich lidského potenciálu, s důrazem na flexibilitu, adaptabilitu a především na vysokou tvořivost a invenci,
- využití potenciálu jednotlivců i celého podnikového kolektivu,
- řízení lidských zdrojů přestává být záležitostí odborných specialistů v personálních útvarech a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků,
- významně je posilována silná podniková kultura se stimulací k sdílení jejich hodnot, jež nahrazuje dřívější přísnou kontrolu,
- orientace na participativní způsob řízení, rozhodování, odměňování a sounáležitost zaměstnanců s organizací, směřování k týmové práci,
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců (sociální stabilita),
- lidské zdroje nabývají na významu jako lidský kapitál (intelektuální kapitál) podniku oproti dřívějšímu pojetí pracovní síly pouze jako nákladové položky.

2.2 Utváření pojetí řízení lidských zdrojů

V této kapitole se věnuji tomu, jakým způsobem lze pojmout řízení lidských zdrojů. Popíšu americké a britské modely.

2.2.1 Americké modely

Americké modely se skládají z modelu souladu a harvardského systému.

Model souladu

Podle Armstronga (1999) je prvním modelem tzv. matching model neboli model souladu. Jako jedni z prvních definovali explicitně pojetí řízení lidských zdrojů Fombrun a kol. Tvrdili, že systémy lidských zdrojů a organizační struktura by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace.

Harvardský systém

Dalšími zakladateli řízení lidských zdrojů byli Beer a kol. (1984) Jejich systém je založen na víře, že problémy klasického personálního řízení mohou být vyřešeny pouze:

... když si manažeři-generalisté vytvoří názor na to, jak si přejí vidět zaměstnance vyžadované a rozvíjené podnikem a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů by mohla vést k dosažení těchto cílů. Bez ústřední filozofie nebo strategické vize – které mohou nabídnout pouze manažeři-generalisté – řízení lidských zdrojů pravděpodobně zůstane souborem nezávislých činností, z nich každá bude řízena svými vlastními tradičními postupy.

Beer a jeho kolegové byli tedy první, kteří zdůraznili základní princip řízení lidských zdrojů, a sice to, že je věcí liniových manažerů. Zdůrazňovali potřebu soudržnosti a propojenosti jednotlivých oblastí politiky řízení lidských zdrojů – zřejmě jednoho z nejobtížnějších aspektů tohoto pojetí, pokud jde o jeho praktickou aplikaci.

Výhody harvardského modelu:

- zahrnuje uznání škály zájmů všech zúčastněných,
- uznává explicitně nebo implicitně, význam „směny“ mezi zájmy vlastníků a zájmy zaměstnanců, jakož i mezi různými zájmovými skupinami,
- rozšiřuje obsah řízení lidských zdrojů tak, aby zahrnoval „vliv zaměstnanců“, organizaci práce a navazující otázky stylů řízení,

- uznává širokou škálu ze souvislostí vyplývajících vlivů, ovlivňujících volbu strategie prováděnou managementem, a doporučuje přihlížet jak k logice trhu produktů, tak k logice sociokulturní,
- zdůrazňuje strategickou volbu – nepodléhá tlakům situace nebo prostředí.

Harvardský systém měl výrazný vliv na teorii a praxi řízení lidských zdrojů, zvláště pak svým tvrzením, že řízení lidských zdrojů je spíše záležitostí všech manažerů, než aby bylo jen záležitostí personálního útvaru a personalistů.

2.2.2 Britské modely

Britské modely v sobě zahrnují modely Davida Guesta, který převzal harvardský systém, dále Karen Leggeové, která vychází z definic řízení lidských zdrojů, Keith Sisson, která popisuje čtyři hlavní rysy a Johna Storeyho, který uvádí čtyři hlavní aspekty.

David Guest

David Guest (1991) převzal harvardský model a dále jej rozvinul tím, že definoval čtyři cíle politiky, které – jak věří – mohou být využívány jako určitá kritéria:

1. Strategická integrace: schopnost organizace integrovat záležitosti řízení lidských zdrojů do svých strategických plánů, zabezpečit, aby různé aspekty řízení lidských zdrojů byly v souladu a umožňovaly liniovým manažerům, aby ve svém rozhodování brali v úvahu hledisko řízení lidských zdrojů.
2. Vysoká míra oddanosti: pocit závazku chovat se v zájmu dohodnutých cílů a také oddanost v postojích odrážejících silnou identifikaci s podnikem.
3. Vysoká kvalita: týká se všech aspektů manažerského chování, které se přenáší přímo na kvalitu zboží a poskytovaných služeb a týká se i řízení zaměstnanců a investování do vysoce kvalitních zaměstnanců.
4. Flexibilita: funkční flexibilita a existence adaptabilní organizační struktury se schopností zvládnout inovace.

Karen Leggeová

Karen Leggeová (1989) vychází z toho, že společnými tématy typických definic řízení lidských zdrojů jsou:

Politika a postupy řízení lidských zdrojů měly být integrovány se strategickým plánováním podniku a využívány k posílení vhodné (nebo změně nevhodné) kultury

organizace, že lidské zdroje mají hodnotu a jsou zdrojem konkurenční výhody, že mohou být neefektivněji řízeny spíše vzájemně konzistentními pravidly než zvyšováním oddanosti a angažovanosti. Díky tomu posilují ochotu zaměstnanců jednat pružně v zájmu „adaptabilního“ úsilí organizace dosáhnout vynikajících výsledků.

Keith Sisson

Keith Sisson (1990) popisuje čtyři hlavní rysy spojené s řízením lidských zdrojů:

1. Tlak na integraci jednotlivých oblastí personální politiky jak navzájem mezi sebou, tak s plánováním podniku obecně.
2. Odpovědným místem za personální řízení již nejsou specializovaní manažeři.
3. Těžiště pozornosti se přenáší ze vztahů manažer-odbory na vztahy management-pracovník, od kolektivismu k individualismu.
4. Existuje tlak na oddanost a projevy iniciativy s tím, že manažeři nyní vykonávají roli těch, kteří „umožňují“, „prověřují“ a „usnadňují“.

John Storey

John Storey (1993) uvádí čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- zvláštní konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategický tlak na informování o rozhodnutích týkajících se řízení lidí,
- ústřední role liniových manažerů,
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů, které jsou odlišné od pák používaných v procedurálních a jednotlivými předpisy upravených režimech typických pro systémy klasických kolektivních pracovních vztahů.

2.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech organizace týkajících se lidí – podstatné složky podnikatelské strategie organizace. Jedná se o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením v organizaci. Strategické řízení lidských zdrojů se týká celkového zaměření organizace, pokud jde o zabezpečení jejích cílů pomocí a prostřednictvím lidí (Armstrong, 1999).

Koubek (2001) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako praktické vyústění personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.

Podle Armstronga (1999) je cílem strategického řízení lidských zdrojů udávat směr v často turbulentním prostředí, aby organizační a podnikatelské potřeby mohly být provedeny do vzájemně provázaných a praktických postupů a programů. Strategické řízení lidských zdrojů by mělo poskytnout návod pro úspěšné jednání, přičemž prověrkou reálnosti strategického řízení lidských zdrojů je to, do jaké míry takové jednání podporuje.

Klíčové pojmy:

- *konkurenční výhoda* – firmy vytvářejí hodnotu pro své zákazníky, aby jí dosáhly, vybírají si trhy, na kterých mohou vyniknout a představovat pro své konkurenty „pohyblivý cíl“ tím, že soustavně zlepšují své postavení.
- *způsobilost zdrojů* – ve strategii jde o udržování strategického souladu mezi zdroji a příležitostmi. Úspěšné firmy mají „charakteristické schopnosti“, které definují, že jsou dobré, a ukazují míru, v jaké jsou výjimečné, pokud jde o existující zdroje nebo schopnosti.
- *kritické faktory úspěchu* – ty oblasti výkonnosti podniku (hnací síly), které jsou životně důležité pro dosažení cílů organizace.
- *synergie* – k ní dochází, když kombinovaný výkon společně působících zdrojů organizace je větší než prostý součet jejích částí.

2.4 Stimulace, motivace, hodnocení, odměňování

V této části se zabývám čtyřmi nejdůležitějšími částmi řízení lidských zdrojů, kterými jsou stimulace, motivace, hodnocení a odměňování. Spokojenost a motivovanost pracovníků je nejdůležitější základ pro tvorbu dobrého kolektivu a dosahování dobrých výsledků.

2.4.1 Stimulace

Bedrnová (1998) charakterizuje stimulaci jako vnější záměrné působení na motivaci člověka. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určitě, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Základní

podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru.

Stimulační prostředky:

Víme, že podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a že účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci. Jinými slovy, čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější. Elementem stimulace je stimul a používá se ho v následujících významech (vnější podnět, pobídka, popud a incentiva).

Konkrétní stimulační prostředky jsou:

- hmotná odměna
- obsah práce
- povzbuzování – neformální hodnocení
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a podnikem
- externí stimulační faktory.

2.4.2 Motivace

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích.

Dimenze směru, která motivaci člověka a následně jeho činnost určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, respektive odvádí. V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty „chci to a to, rád bych, toužím“ atd.

Dimenze intenzity – činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle,

v jehož rámci vynakládá více či méně energie. V rovině prožívání lze tuto skutečnost vyjádřit obraty „docela bych chtěl, chci, velmi toužím“ apod.

Dimenze stálosti – jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

Dle Horalíkové (2004) motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují lidské jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činností. Jednání člověka je determinováno podněty vnějšími i vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi. Výsledné jednání závisí jak na kvalitě a intenzitě stimulujičích podnětů, působících z vnějšího prostředí, tak na struktuře a dynamice osobnosti člověka.

Za motiv označujeme specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli. Motivem se mohou stát potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání, postoje apod.

2.4.3 Hodnocení

Hodnocení pracovníka znamená podle Bedrnové (1998) posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

Podstata hodnocení spočívá v posouzení závažnosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti a ve zjištění, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s předem vytyčeným cílem. V činnosti každého podniku patří hodnocení pracovníků mezi významné úkoly. Jeho výsledek je součástí celkové charakteristiky a dosahování výsledků podniku. Pracovní hodnocení se každého zaměstnance osobně týká. Je na něj zpravidla velmi citlivý.

Obsah a funkce pracovního hodnocení vyplývají z celkové koncepce systému práce s lidmi v podniku. V souladu s touto koncepcí je posláním pracovního hodnocení vždy za určité období souhrnně posoudit pracovníka z hlediska:

- jeho výkonnosti,

- souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky současného a případně i předpokládaného budoucího pracovního zařazení,
- jeho osobních vlastností ve vztahu k práci,
- míry jeho identifikace s firmou a loajality k ní.

2.4.4 Odměňování

Horalíková (2004) uvádí, že komplexní pojetí personálního řízení, zejména pak stimulace pracovníků, se neobejde bez znalosti problematiky odměňování zaměstnanců. Problematika odměňování vyplývá především z obecně závazných právních předpisů, nicméně v jejich rámci mají zaměstnavatelé možnost mzdový systém podniku významně diferencovat a přizpůsobit konkrétním podmínkám svého podniku.

Mzda je chápána jako peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za mzdu nelze považovat plnění, poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním (náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů). Zákon nevymezuje jednotlivé složky mzdy – základní mzda, příplatky, prémie, odměny apod.

Časová mzda je poskytovaná za určitou jednotku času (hodinu, den, týden). Vypočítává se jako počet časových jednotek x mzdový tarif. U dělnických profesí je zpravidla jednotkou pracovní doby hodina, pro administrativní, technické a vedoucí funkce na nižší a střední úrovni řízení je uplatňován měsíční plat (mzda).

Úkolová mzda je používána při odměňování pracovních úkolů, u nichž převažuje zájem na množství provedené práce. Zavedení a uplatňování úkolové mzdy předpokládá dodržení několika zásad:

1. Je nutné stanovit předem hospodárně technologický postup, pracovní postup a normy spotřeby práce. Náklady na zavedení úkolové mzdy a na ověřování její účinnosti by neměly převýšit efekt dosažený úsporou nákladů na jednotku produkce.
2. Jsou zajištěny technické a organizační požadavky na plynulé plnění pracovních úkolů. To znamená, že materiál, suroviny, polotovary, výrobní dokumentace apod. je v požadovaném množství, kvalitě a termínu na pracovišti.
3. Množství a kvalita provedené práce je spolehlivě evidována a kontrolována.
4. Dělníci mohou svým pracovním úsilím přímo ovlivnit plnění výkonových norem.

5. Bezpečnost práce a zdraví pracovníků není při zvýšeném výkonu ohrožena.

2.5 Vzdělávání, péče o pracovníky

V této kapitole se zaměřím na vzdělání pracovníků a na způsob, jakým o ně lze pečovat.

2.5.1 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je podle Armstronga (1999) personální činnost zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná, longitudinální flexibilita). Jde v podstatě o doškolování, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- d) Přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci.
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti.

Pro oblast odborného vzdělávání se ve světě vžilo označení „trading“. Uskutečňuje se v ní proces přípravy povolání, formování specifických, na určité

zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa.

Vzdělávání je základní příprava na povolání, dále se můžeme orientovat určitým směrem k nějakému oboru, můžeme se nechat doškolit či přeškolit.

2.5.2 Péče o pracovníky

Dle Armstronga (2009) jsou pracovníci nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. Péči o pracovníka můžeme rozdělit do tří skupin:

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

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky náležitosti, jako jsou pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám a péče o životní prostředí

2.6 Vytváření pracovního místa, analýza pracovního místa

Podle Armstronga (2009) je vytváření pracovních míst proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a

analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace, přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je, neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví pracovníků, byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků, byly v souladu se zákony a dalšími předpisy. Dále je nutné zodpovědět následující otázky:

- **Co?** Úkol, který je třeba splnit
- **Kde?** Umístění organizace a pracoviště
- **Kdy?** Časový interval během dne; čas v pracovním procesu, kde se úkol plní
- **Proč?** Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol; cíle a motivace pracovníka
- **Jak?** Metody práce, jak se práce provádí
- **Kdo?** Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.

Davis (1996) definuje vytváření pracovních míst následovně:

Specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa.

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

Analýza pracovního místa by měla postupně zanalyzovat:

- **Role** – úloha, kterou lidé hrají při vykonávání svých prací,
- **Vlastnosti** – znalosti, dovednosti a odborné požadavky,
- **Kompetence** – určení kompetencí pro výkon práce,
- **Popis pracovního místa** – vyjadřuje účel pracovního místa, místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává,

a hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit.

2.7 Získávání, přijímání pracovníků

Tato kapitola se zabývá tím, jakým způsobem firmy získávají pracovníky, jaké jsou zdroje pro získávání pracovníků a jaké jsou způsoby přijímání pracovníků.

2.7.1 Získávání pracovníků

Podle Armstronga (2009) je získávání pracovníků proces, který má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o vhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Vnitřní podmínky získávání pracovníků mohou souviset s konkrétním pracovním místem a to povahou práce, postavením v hierarchii funkcí organizace, požadavků na pracovníka, rozsahem pravomocí, povinností a odpovědností, organizace práce a pracovní doby, také místo vykonávání práce a hlavně pracovní podmínky.

Podmínky související s organizací jsou význam organizace a její úspěšnost, prestiž organizace, pověst organizace, úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi, úroveň péče o pracovníky v porovnání s ostatními organizacemi, možnost vzdělání nabízeného organizací a možnosti personálního rozvoje vůbec, mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci a umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

Nejzávažnější vnější podmínky jsou demografické podmínky, ekonomické podmínky, sociální podmínky technologické podmínky, sídelní podmínky a politicko-legislativní podmínky.

2.7.2 Zdroje pracovních sil

Vnitřní:

- Pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje
- Pracovníci uvolňovaní v důsledku ukončení nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami
- Pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci
- Pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají místo v jiné části organizace.

Vnější:

- Volné pracovní síly na trhu práce
- Absolventi vysokých škol
- Pracovníci v jiných organizacích, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňující vnější zdroje:

- Ženy v domácnosti
- Důchodci
- Studenti
- Pracovní zdroje v zahraničí (Armstrong, 2009).

2.7.3 Přijímání pracovníků

Podle Armstronga (2009) je předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.

Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.

5. Identifikace potencialních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Typy pohovorů:

- Individuální pohovory – diskuze mezi čtyřma očima.
- Pohovorové panely – skupina dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem.
- Výběrová komise – je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru.

2.8 Propouštění, nadbytečnost

Zaměstnanecký poměr může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází někam jinam. Nebo může skončit na konci kariéry pracovníka jeho penzionováním. Ve vzrůstající míře však lidé musejí odcházet nedobrovolně. Organizace mohou upadat nebo směřovat k plošší organizační struktuře. Ukončují zaměstnanecké poměry z důvodu nadbytečnosti a používají i disciplinárních postupů k řešení nejen případu špatného chování, ale také případu neschopnosti – tak jak je posuzován zaměstnavatelem. Politika a praxe ve formování podnikové pracovní síly, související s uvolňováním lidí z organizace, se musí také týkat dobrovolných odchodů a penzionování.

Příčiny nadbytečnosti:

- špatné podmínky na trhu
- globální konkurence a mezinárodní hospodářský pokles
- v důsledku získávání konkurenčních výhod odstraňování nákladů z podniku – zbavování se lidí
- zavádění nové technologie

- stanovování vyšších výkonových norem.

2.8.1 Dobrovolné odchody pracovníků

Je samozřejmé, že lidé také sami odcházejí z organizace a to nejčastěji z toho důvodu, aby urychlili svou kariéru, získali více peněz, odstěhovali se z daného území nebo proto, že mají dost toho, jak se s nimi zachází. Mohou také odejít do předčasného důchodu nebo se dobrovolně přihlásit, aby pomohli organizaci vyřešit problém nadbytečnosti.

2.8.2 Propouštění pracovníků

Nejčastějším důvodem propouštění pracovníků je nadbytečnost. Snižování počtu pracovníků je jednou z nejnáročnějších oblastí řízení lidí, kterou se personalisté zabývají.

Jejich povinností je naplánovat je tak, aby došlo ke snížení počtu pracovníků bez násilného propouštění nadbytečných pracovníků, radit a realizovat i další metody snižování počtu pracovníků nebo eliminace nadbytečnosti, vést zaměstnance k tomu, aby odešli dobrovolně, pokud ostatní metody selžou, navrhnout a aplikovat náležité postupy směřující k řešení problému nadbytečnosti, zabývat se systémem kompenzací pro odcházející zaměstnance, poskytovat rady o metodách řešení nadbytečnosti a v případě potřeby se podílet na zajišťování dobře řízeného procesu snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti.

2.8.3 Ukončení pracovního poměru

Legálně dochází k ukončení pracovního poměru, když zaměstnavatel ukončí platnost stávající pracovní smlouvy s výpovědí nebo bez ní – platnost stávající pracovní smlouvy lze ukončit v důsledku přeřazení na nižší funkci, převedení na jinou práci a také v důsledku propouštění, nebo když zaměstnanec ukončí platnost stávající pracovní smlouvy s výpovědí nebo bez ní z důvodu chování zaměstnavatele v tom smyslu, že zaměstnavatel si vedl tak, že od zaměstnance se nemůže očekávat pokračování v práci – to se nazývá „konstruktivní či logické ukončení pracovního poměru“. Dále zaměstnanec pracuje na základě termínované pracovní smlouvy, která po uplynutí sjednané doby není zaměstnavatelem obnovena, zaměstnanec rezignuje během výpovědi dané zaměstnavatelem, zaměstnankyně bezdůvodně odmítne práci po mateřské dovolené.

Oprávněné propuštění může být neschopnost související s dovednostmi, vlohami, zdravím a fyzickými či mentálními kvalitami zaměstnance, špatné chování, nedostatečná kvalifikace pro danou práci, legální faktory bránící zaměstnanci pokračovat v práci, nadbytečnost, zaměstnanec porušil nebo popřel pracovní smlouvu tím, že stávkoval, zaměstnanec se zúčastnil neoficiální stávky nebo nějaké jiné takové akce a některé další významné důvody tohoto druhu.

Neoprávněné propuštění je, když zaměstnavatel neprokázal existenci alespoň jednoho z výše uvedených důvodů, nebo propuštění nebylo přiměřené okolnostem, nebo když jsou splněny podmínky pro konstruktivní či logické ukončení pracovního poměru a je v rozporu se zvyklostmi nebo schváleným postupem pro řešení nadbytečnosti a neexistují žádné přijatelné důvody pro odchýlení se od tohoto postupu (Armstrong, 1999).

3 Metodika

Cílem bakalářské práce je analýza systému personálního řízení ve vybrané firmě a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Cílem této práce je analyzovat konkrétní prvky personálního řízení, jako jsou stimulace, motivace, hodnocení či odměňování, dále jakým způsobem firma pečuje o své pracovníky, jakým způsobem jim umožňuje vzdělávání a zda je podporuje v jejich snaze o další vzdělání, jakým způsobem se vytvářejí pracovní pozice a následný nábor pracovníků, jaké jsou zdroje zaměstnanců či jak se firma chová k zaměstnanci při jeho propouštění. Na začátku práce tyto části řízení zpracuji teoreticky a následně budu analyzovat vybranou společnost. V závěru posoudím aktuální stav a navrhnou změny na zlepšení.

Pro tuto práci jsem si zvolil španělskou společnost OHL ŽS, a.s. Tato společnost má na území České republiky několik divizí. Já se konkrétně zaměřím na divizi České Budějovice, která je spojena s divizí Plzeň. Tuto společnost jsem zvolil, protože má sídlo divize v Českých Budějovicích, také jsem v této společnosti vykonával půlroční praxi, při které jsem mohl poznat jeden kompletní realizační tým spolu s některými řídicími pracovníky, kteří mi byli ochotni poskytnout potřebné informace. Vykonávání praxe v této společnosti bylo přínosné a příjemné, proto jsem ji zvolil pro svou bakalářskou práci.

V analýze jsem využil svou půlroční praxi a dále kontaktů s mnoha pracovníky. Pro pochopení způsobu řízení managementu probíhala analýza pomocí rozhovorů, dále prostřednictvím dotazníkové šetření a následně nahlédnutím do podnikových směrnic a dokumentů. Dotazníkem plánuji obelst a to písemně všechny zaměstnance divize Plzeň – České Budějovice, kteří pracují v budově, která se nachází v Českých Budějovicích a zaměstnance, kteří mají nadřízeného v této budově. Pod tuto budovu spadá 68 pracovníků a předpokládám, že se mi vrátí alespoň polovina dotazníků.

Dotazník je postaven z uzavřených otázek a je rozdělen do čtyř částí. První část dotazníku je obecná charakteristika, druhá je zaměřena na pracovní pozici, třetí na pracovníky a jejich motivaci a spokojenost a poslední je zaměřena na vzdělání. Tyto informace budu vyhodnocovat a konzultovat s některými z vedoucích pracovníků, zaměstnanců na nižším stupni v organizační struktuře a konfrontovat s vlastními zkušenostmi. Plánuji navštívit pozice výrobního manažera, projektového manažera a

stavbyvedoucího. Počet konzultovaných osob bude minimálně 5. Následně všechna data zpracuji pomocí softwaru Microsoft Office a na základě výsledků vypracuji návrh na zlepšení aktuálního stavu.

4 Vlastní práce

Ve své bakalářské práci analyzuji společnost OHL ŽS, a.s., konkrétně se zaměřím na závod České Budějovice – Plzeň.

4.1.1 Krátce o společnosti

Společnost OHL ŽS je španělská společnost, která působí téměř po celém světě a pyšní se tím, že na každém kontinentu má alespoň jednu stavbu. Má několik závodů a divizí, které se zaměřují na široké spektrum typů staveb. V České republice má pět divizí, každá divize je zaměřená na jiný typ staveb jako jsou železniční stavby, silniční stavby, pozemní, ekologické, vodohospodářské atd. Divize 5, která má sídlo v Plzni, je divizí pozemního stavitelství.

Údaje o společnosti:

Název společnosti	OHL ŽS, a.s.
Založeno	9. 3. 1993
Právní forma	121 – Akciová společnost
Typ subjektu	Právnícká osoba tuzemská
Druh živnosti	Ohlašovací volná
Výnosy	8 137 971 000
Zisk	436 316 000
Rentabilita	5,36%

4.1.2 Historie společnosti

Akciová společnost OHL ŽS je přímým nástupcem státního podniku Železniční stavitelství Brno. Tento podnik vznikl v roce 1952 a jeho posláním bylo zajišťovat stavební práce pro tehdejší Československé státní dráhy, tedy výstavbu, rekonstrukce a opravy železničních tratí a budov. V roce 1971 byl podnik začleněn do výrobně-hospodářské jednotky „Železničné stavebníctvo“ se sídlem v Bratislavě.

Uprostřed roku 1991 byla tato jednotka zrušena a po devíti měsících fungování samostatného podniku byl státní podnik Železniční stavitelství Brno ke dni 1. dubna 1992 transformován na akciovou společnost. Ta po ukončení první vlny kupónové privatizace získala své první vlastníky. V roce 1992 měla společnost okolo 4 200 vlastníků, v současné době jich má 533. Majoritním vlastníkem je velká španělská stavební skupina OHL, která vlastní 97,71% akcií OHL ŽS, a.s., částečně přímo a hlavně prostřednictvím české stavební společnosti ŽPSV a.s.

Vnitřní organizace společnosti zaznamenala od doby privatizace bouřlivý rozvoj. Od 35 podnikatelských středisek (1992–1994) přes 17 divizí (1995–1999) a čtyři závody (2000–2004) fungovala až do konce roku 2011 struktura obsluhy dvou velkými segmentů trhu – dopravních staveb a pozemních staveb. Toto seskupení bylo začátkem roku 2012 nahrazeno regionální strukturou s jedinou výjimkou celosvětového působení závodu Železnice.

Bouřlivý byl i obchodní vývoj společnosti. V roce 1992 zde byla stavební společnost s ročním obratem okolo 500 miliónů Kč, v současné době je OHL ŽS a.s. pátou největší stavební firmou v České republice s obratem 9 miliard Kč, provádějící stavby nejen v Česku a na Slovensku, ale od roku 2013 působící také v Bulharsku, Černé Hoře, Chorvatsku, Bosně a Hercegovině, Srbsku, Maďarsku, Polsku, Rusku, Kazachstánu a Ázerbájdžánu. Podle dříve aplikovaných českých standardů přesáhla v roce 2012 produkce 10,8 miliard Kč.

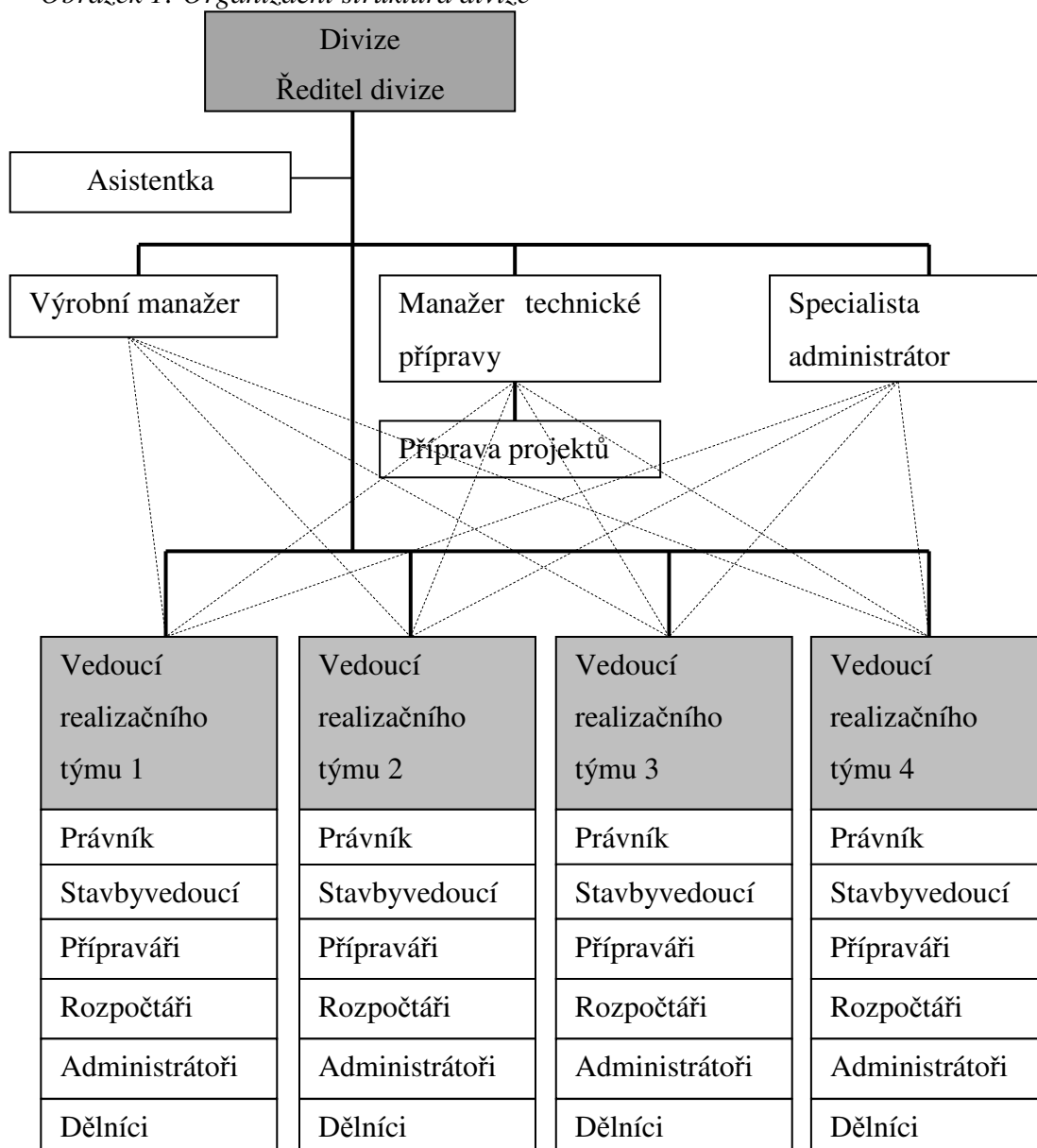
4.1.3 Služby

Analyzovaná společnost se zabývá širokým spektrem služeb. Celá organizace má několik závodů, které se specializují na pozemní stavitelství, vodohospodářské stavby, podzemní, silniční a železniční a inženýrské stavby. Jako doplňující služby mají distribuci a obchod s elektřinou. Vybraná divize Plzeň, na kterou jsem se zaměřil, se zabývá pozemním stavitelstvím.

4.1.4 Organizační struktura

Organizační struktura závodu České Budějovice - Plzeň

Obrázek 1: Organizační struktura divize



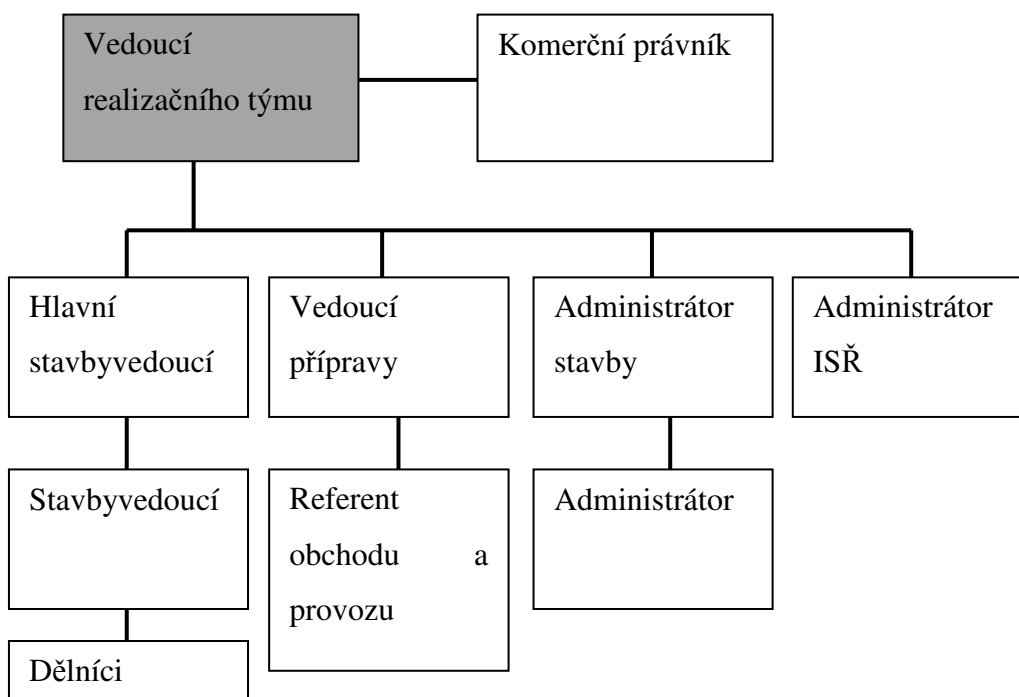
Zdroj: Vnitřní podnikový dokument

Organizační struktura závodu České Budějovice je funkční.

Organizační struktura realizačního týmu:

Příklad organizační struktury pro jednu stavební zakázku. Každý vedoucí projektu má na starosti více zakázek podle velikosti a náročnosti.

Obrázek 2: Organizační struktura realizačního týmu



Zdroj: Vnitřní podnikový dokument

4.1.5 Pracovní náplň zaměstnanců

V následující části se budu zabývat popisem jednotlivých pozic. Je to nezbytné pro výsledek mé práce. Je nutné znát jednotlivé pracovní náplně zaměstnanců, abychom zjistili, zda nejsou pracovníci příliš zatíženi, nebo naopak.

Ředitel divize

Ředitel divize nese odpovědnost za celou divizi, ekonomickou činnost, výsledek hospodaření. Rozhoduje, o jaké zakázky se závod bude ucházet a kterých výběrových řízení se zúčastní. Má právo k podpisu klíčových smluv s partnery, investory a dodavateli, stará se o nebytové prostory a pozemky, které slouží k podnikání. Určuje strategii, cíle společnosti. Administrativní povinnosti zajišťuje asistentka.

Výrobní manažer

Výrobní manažer má na starosti realizaci zakázek. Tuto realizaci vykonává prostřednictvím vedoucích realizačních týmů, dohlíží na rozpočty zakázek a schvaluje finance do určitého omezení, nad toto omezení tuto záležitost schvaluje generální ředitel. Rozhoduje o výběrovém řízení subdodavatelů, dohlíží a odpovídá za smlouvy o dílo.

Vedoucí realizačního týmu

Vedoucí realizačního týmu řídí realizace zakázek, které má na starosti. K dispozici má realizační tým, prostřednictvím kterého dosahuje cílů. Odpovídá za dodržování termínů, technologických postupů, správnosti prací dle projektu, smluv s investorem a norem společnosti. Jedná s investorem nebo jeho zástupci o průběhu díla, dbá na dodržování bezpečnosti práce a požární ochrany. Jedná se subdodavateli a schvaluje finance a faktury týkající se stavby.

Hlavní stavbyvedoucí

Hlavní stavbyvedoucí dohlíží na realizaci a průběh konkrétního díla, odpovídá za staveniště od vybudování a zprovoznění staveniště ke konečnému dokončení. K dispozici má dle velikosti zakázky dalšího stavbyvedoucí, řidiče, dělníky. Řídí dokumentaci vývoje předmětu díla, vykazuje provedené práce a dodávky. Dohlíží na dodržování časového harmonogramu, dohlíží na kvalitu prováděných dodávek dodavatelů, dodržování BOZP, PO, ochranu životního prostředí, řídí skladové hospodářství, evidenci materiálu, archivuje dokumenty k zakázce.

Stavbyvedoucí

Je k dispozici hlavnímu stavbyvedoucímu, má na starosti stejné záležitosti, dle domluvy s hlavním stavbyvedoucím.

Vedoucí technické přípravy

Organizuje řízení stavební zakázky, určuje termíny, vytváří harmonogram, projednává připravenost před zahájením stavby, projednává plány stavební zakázky, řídí projektovou dokumentaci, obstarává zdroje pro realizaci, přípravu a staveniště. K dispozici má rozpočtáře, který vykonává potřebnou administrativu, rozpočty, výkaz a výměr.

Komerční právník

Má na starost přípravu smluv a jejich realizaci, dodržování zákonů a smluv.

Manažer technické přípravy

Řídí proces zpracování projektové dokumentace stavby, pokud je součástí díla, k tomu má k dispozici projektanty a techniky k řešení náročných detailů.

Administrátor divize

Zajišťuje administrativní chod divize, zajišťuje oblast ekonomiky jako je například účetnictví, fakturace.

Administrátor integrovaného systému

Má na starost realizaci činností v oblasti systému řízení kvality, BOZP, PO a ochrany životního prostředí. Zajišťuje shromáždění dokladů o jakosti stavebních materiálů, přípravu na kontroly a interní a externí audity.

Dělníci

Dělníci vykonávají stavební práce dle požadavků stavby a stavbyvedoucího.

4.2 Analýza současného stavu a zhodnocení

4.2.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je velice příjemné, divize sídlí v budově po rekonstrukci, vybavení je téměř nové. Každý z vedoucích pracovníků má vlastní kancelář, někteří podřízení jsou v jedné kanceláři spolu se svými nadřízenými, jako například rozpočtář u vedoucího přípravy. Pracovníci, kteří působí na staveništi, mají nové zateplené buňky se zánovním vybavením. Všichni zaměstnanci mají k dispozici služební počítač a internet, aby měli neustálý přístup k informacím. V závodu panuje přátelská atmosféra, která je daná nízkým věkovým průměrem, který je 37 let.

4.2.2 Způsob řízení

Způsob řízení je daný přátelskou podnikovou kulturou. Nadřízení si sdělují co nejvíce informací ústně, ať už osobně, nebo po telefonu. Méně důležitá rozhodnutí nebo příkazy se sdělují ústně nebo pomocí telefonu a důležité informace se řeší výhradně písemně, aby v budoucnu nebyly neshody a nedorozumění. Vedoucí pracovníci každý den či několikrát denně kontrolují své podřízené pracovníky formou telefonu nebo

osobní návštěvy, aby si vyměnili všechny informace. Oficiální informace se dokumentují a archivují v archivu a přidávají se do informačního systému a zároveň se zašlou e-mailem všem pracovníkům, kterých se tyto informace týkají. Pravidelně se konají porady, kde se rekapituluje, plánuje a rozhoduje. Každý týden se koná kontrolní den na každé jednotlivé zakázce, kde zasedá investor nebo jeho zástupce, koordinátor bezpečnosti práce, dozor, stavbyvedoucí, manažer projektu a vedoucí přípravy. Zápisy z porad a kontrolních dnů se také archivují a následně umísťují do informačního systému. V informačním systému lze nalézt informace o aktuálních, ale i o ukončených zakázkách. Jednou za měsíc vycházejí firemní noviny, ve kterých jsou informace o dění celé společnosti v republice, o stavbách a o novinkách týkající se této společnosti.

4.2.3 Stimulace, motivace, hodnocení, odměňování

Podniková směrnice nedefinuje konkrétní motivační nebo stimulační systém. Tato záležitost je obecně pouze na nadřízeném a každý z vedoucích pracovníků volí jinou taktiku. Některý z vedoucích své podřízené chválí a jiný pouze kritizuje a požaduje zlepšení. Motivace je na schopnostech každého manažera. Tím, že je podniková kultura přátelská, konají se oslavy narozenin, oslavy úspěšně dokončených projektů, výročí a dalších příležitostí. Stimulace probíhá pouze tím, že na konci roku, pokud závod tvořil zisk, vyplácí osobní odměny a to procentuelně ze zisku. Na tom je založená podniková kultura. Pokud se budou všichni zaměstnanci o firmu starat tak, jak nejlépe umí, budou mít vysoké ohodnocení. Každý má stanovenou pevnou mzdu, od které se také vyvíjí výše odměn na konci roku. Zhodnocení práce zaměstnanců je na každém nadřízeném, hlavním kritériem je kvalita odvedené práce, dodržení požadavků a termínů.

4.2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Před nástupem na pracovní pozici je nutné základní vzdělání, které je u každé pozice individuální. Při výběrovém řízení na danou pozici se minimální vzdělání specifikuje. Pokud zájemce uspěje u výběrového řízení, musí absolvovat vstupní školení a to před nástupem do pracovního procesu. Jedná se o školení bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany životního prostředí, pokud k vykonávání své pracovní náplně potřebuje služební automobil, je nutné školení pro řidiče. Po nástupu do zaměstnání následuje odborné školení a následně během zkušební doby probíhají veškerá potřebná školení k vykonávání práce na dané pozici. Společnost maximálně podporuje

vzdělávání, pokud některý ze zaměstnanců má zájem o zvýšení kvalifikace, nadřízení se snaží maximálně vyhovět. Pokud se jedná o vzdělání, které je nutné k vykonávání určité činnosti, společnost je ochotna finančně přispět a v některých případech hradí v plné výši. Manažeři mají speciální manažerská školení, účastní se různých seminářů, konferencí a kurzů, které jsou zaměřeny na manažerské funkce, jako jsou vedení lidí, organizování, vedení a motivace, personální řízení, rozhodování, kontrola a komunikace. Dále se účastní dalších školení zaměřených na ekonomiku, finance, právo, obchod apod. Všichni pracovníci, kteří mají v pracovní náplni řešení technicky náročných stavebních problémů, se účastní stavebního veletrhu v Brně. K vykonávání většiny pozic je nutná znalost práce na PC. Pokud zaměstnanec v této oblasti zaostává, může být na základě požadavku zařazen do vzdělávání IT.

Pravidelně každý rok se zaměstnanci účastní školení BOZP, PO, ŽP, řidiči mají přeškolení řidičů, účetní má povinnost se zúčastnit speciálního školení pro účetní a daňového poradce.

4.2.5 Péče o pracovníky

Podniková kultura je založená na tom, že pokud nebude tvořen zisk, na konci roku nebudou vypláceny odměny. Pokud by byla vytvořena ztráta, bylo by tu riziko, že se daná divize bude muset spojit s jiným závodem, nebo že divize úplně zanikne. Proto každý zaměstnanec ví, že svou práci musí vykonávat tak, jak nejlépe umí. A tím, že ve společnosti panuje přátelská atmosféra, tak se vedoucí pracovníci snaží ve všem vyhovět. Ne vždy to ale jde. Například pokud je zakázka v plném proudu, nebo před dokončením, nadřízení nechtějí, aby si pracovníci vybírali dovolenou. Bohužel se to stává i zpočátku zakázky a dochází k tomu, že při dokončování projektu musí celý realizační tým začít na zakázce nové a tím pádem není prostor pro dovolenou. Tím, že je dnes vše otázkou ceny, není vždy prostor pro najmutí náhradního pracovníka a jelikož je to společnost, která spíše řídí a organizuje stavbu a na specializované práce si najímá subdodavatelské firmy, nemá na tyto záležitosti prostor v rozpočtu.

Firma OHL ŽS má odborovou organizaci, která hájí zájmy zaměstnanců. Můžou to být pracovní, politické, sociální či jiné zájmy. Pokud má jakýkoli zaměstnanec problém, může se obrátit na tuto organizaci, a ta mu v rámci možností vyhoví. Tato organizace jedná s konkrétním nadřízeným či státem.

4.2.6 Vytváření pracovních míst

Díky tomu, že společnost je světového měřítká a je ve vlastnictví mateřské společnosti, musí přinést zisk nejen své divizi, centrálnímu ředitelství v Brně, ale také španělské mateřské společnosti. Proto je nutné, aby divize tvořila dostatečný zisk. Snaží se využívat své zdroje na maximum, dbá na to, aby nevznikla nadbytečnost mezi pracovníky a spolu s tím spojené zbytečné náklady. Kontroluje se plýtvání ostatních zdrojů. Pokud však vznikne nedostatek kapacity, nejprve se delegují pracovní činnosti na méně zatížené zaměstnance a pokud to je nutné, vytvoří se další pracovní pozice. Nejprve se určí činnosti, které je nutné vykonávat, poté se určí nutné vzdělání a kvalifikace k vykonávání těchto činností. Ve chvíli, kdy je vše specifikováno, vypisuje se interní výběrové řízení, osloví se všechny divize. Pokud v ostatních divizích není žádný z vhodných pracovníků k uvolnění, je nutné vypsat externí výběrové řízení.

4.2.7 Získávání a přijímání pracovníků

Po vypsání externího výběrového řízení se umísťuje inzerát prostřednictvím organizace, která se zabývá touto problematikou. Po umístění inzerátu se shromažďují životopisy, následně se třídí vhodní kandidáti a tito kandidáti jsou pozváni na ústní pohovor. Po uskutečnění všech pohovorů se vyberou vhodní kandidáti, kteří absolvují druhé kolo. Poté se vybere nejvhodnější kandidát a probírají se podmínky pracovní smlouvy. Po podepsání smlouvy následuje koloběh školení a vzdělávání. Na každou pozici je výběrové řízení odlišně náročné. Ředitele divize si vybírá centrála v Brně a výběr je velice důkladný a náročný.

4.2.8 Propouštění a nadbytečnost

Divize se snaží udržet si dlouholeté a osvědčené pracovníky a snaží se nepropouštět. Propouští se v případě neplnění povinností, zanedbání bezpečnosti práce, požární ochrany a v případě dalších zásadních problémů. Spolu s tím nastává problém s reorganizací závodu, spojením divizí, zrušení daného pracovního místa. V případě že nastane nutnost propuštění, firma se zachová dle zákona a udělí výpověď.

Nadbytečnost řeší společnost tak, že se pokusí pracovníka přesunout na jinou pozici či na stejnou pozici, ale na jinou divizi. Když s tím zaměstnanec nesouhlasí, může dobrovolně odejít, nebo se obrátit na odbory.

4.3 Dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření jsem obdržel 42 vyplněných dotazníků z 68 obeslaných respondentů. V první části dotazníkového šetření jsem se zabýval vzorkem respondentů obecně, v další části jsem se zabýval náhledem respondentů na svou pracovní pozici včetně komunikace. Ve třetí části jsem se tázal na motivovanost pracovníků a vztahy na pracovišti. V poslední části jsem položil otázku týkající se spokojenosti s kvalifikací.

4.3.1 Obecná charakteristika

V úvodní části dotazníku jsem se zabýval pohlavím, které ve společnosti převažuje. Výsledek 79% mužů a 21% žen není překvapivý vzhledem k činnosti, kterou vykonávají. Ženské pohlaví vykonává pouze administrativní a kancelářské práce. Většina zaměstnanců působí ve společnosti více jak 5 let a to 58%. Pouze 2% zaměstnanců jsou zaměstnány méně než jeden rok. Dávám to za vinu návaznosti společnosti OHL na bývalou společnost CBPS, se kterou fúzovala. Nejvyšší vedení této divize a ne malá část pracovníků na nižší pozici podnikají v tomto oboru a v této spolupráci velmi dlouhou dobu, a pokud se pracovník osvědčí, není důvod k propouštění. Z toho vyplývá spokojenost pracovníků. 69% pracovníků je spokojeno, s výhradami se vyjádřilo 28% a pouze 3% respondentů jsou nespokojeni. Takto vysoký výsledek spokojenosti přisuzuji zkoumanému vzorku, jinými slovy odpovídali spíše spokojení zaměstnanci. Výhrady byly k šetření společnosti. Společnost se snaží využívat své zdroje na maximum a důkladně hlídá plýtvání. Například při provádění stavební zakázky je nutné provést určitý úkon, ke kterému je nutný konkrétní nástroj, ten ale není k dispozici, protože se společnost snaží šetřit. Na druhou stranu spokojenost je dána tím, že vybavení kanceláří je moderní a k dispozici je vybavená kuchyňka. Poslední otázkou byl zájem o setrvání ve firmě. Podstatná většina pracovníků a to 76% plánuje setrvání, pouze 5% by chtělo změnit povolání a 19% respondentů nedokázalo odpovědět.

Obrázek 3: Graf doby působnosti ve společnosti



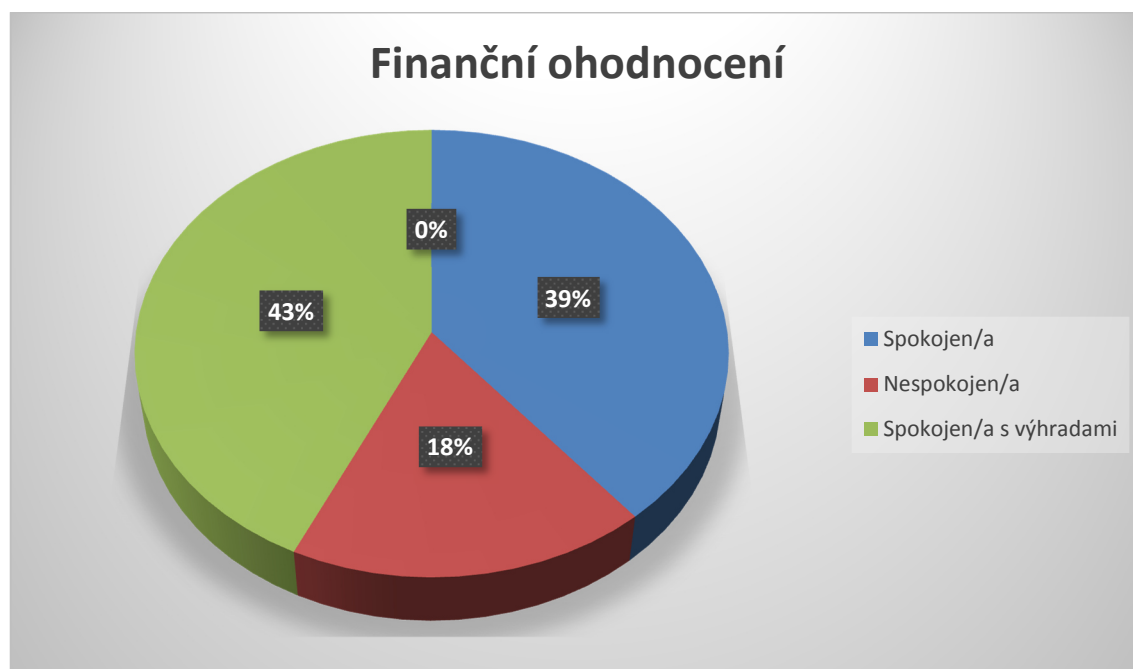
Zdroj: Dotazníkové šetření

4.3.2 Pracovní pozice

V této části jsem analyzoval spokojenost s pracovní pozicí. S náplní své pracovní pozice je spokojeno pouze 18%, nespokojeno je 26%. Největší část, 56%, vyjádřilo spokojenost s výhradami, mezi které nejčastěji patří nutnost vše dokumentovat, archivovat, neustále stoprocentně hlídat, zda vše dělají správně, zda vše zapisují, aby v budoucnu mohli své argumenty podložit. Na vše existují formuláře v informačním systému, které je nutné používat. Pracovní výkon to značně omezuje a zpomaluje. Citlivá otázka na finanční ohodnocení pro mě byla překvapivá. Celých 39% respondentů je se svým finančním ohodnocením spokojeno, pouze 18% je vyloženě nespokojeno a 43% je spokojeno s výhradami. Vypovídá to o tom, že mzdy nejsou špatné a výhrady a nespokojenost spojují s náročnou administrativou, snahou o maximální využití všech pracovníků a státem danou maximální výši proplacených přesčasů, které nemohou být tím pádem propláceny. Další bodem byla otázka ohledně spokojenosti s komunikací ve společnosti. 40% dotázaných je spokojeno, pouze 11% spokojeno není a 49% je spokojeno s výhradami. Tok informací je často oficiální a vypracovávání těchto dokumentů může značně zpomalovat práci. Aktuální informace, které se mění operativně, nejsou šířeny tak dobře a rychle, jak by měly být. Příkladem je, když vedoucí projektu dojedná individuální podmínky či technický problém

se subdodavatelskou firmou, změny se nezanesou do stavebního deníku či jiné správy, která by se umístila na informační systém a vedoucí projektu zapomene poslat informaci dále, nebo ji sdělí neúplně. Překvapivě dopadla otázka ohledně dostatečnosti informací, která vypověděla, že 82% je s informovaností spokojeno, 14% spíše ne a podobný názor je i na informační systém.

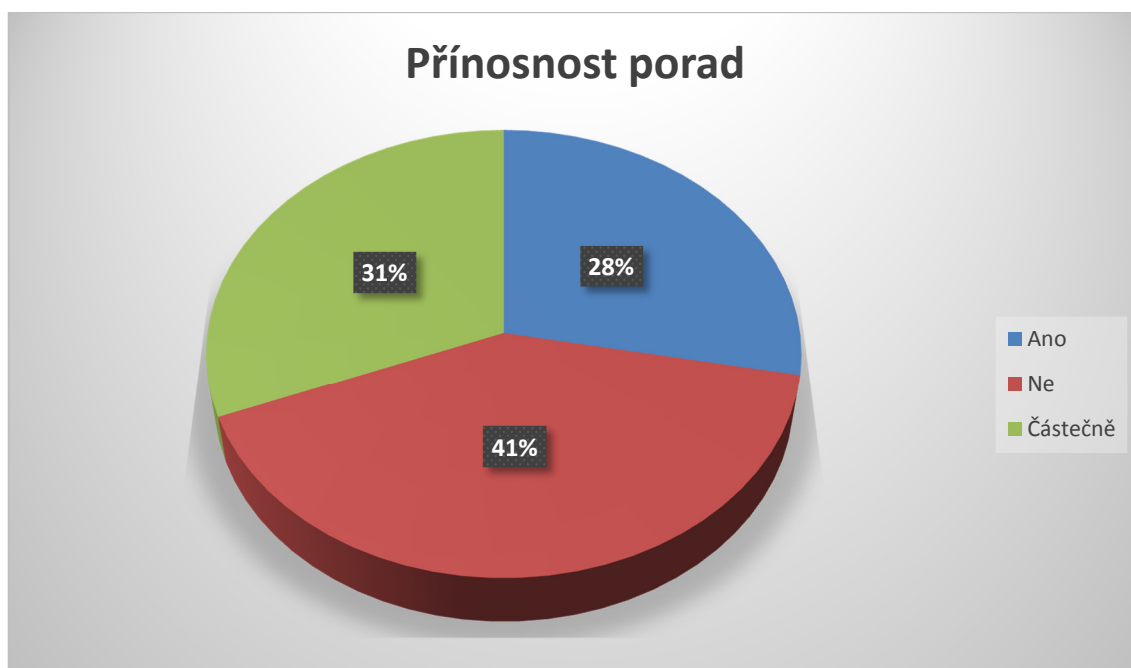
Obrázek 4: Graf finančního ohodnocení



Zdroj: Dotazníkové šetření

V další části jsem se zabýval přínosností porad. Tato otázka vyvolala spíše negativní ohlasy. 41% respondentů je nespokojeno s poradami. Porady se konají každý týden a ne vždy jsou nutné, protože vedoucí pracovníci se scházejí téměř každý den a řeší aktuální problémy. Vedoucí pracovníci jsou často plně vytíženi a nemají prostor pro poradu. Proto je největší část respondentů nespokojena s poradami a potvrzuje to i další výsledek dotazníkového šetření, podle kterého není s týdenním intervalem spokojeno 48% dotázaných. Spíše by uvítali delší interval. Pouze 29% je spokojeno s týdenním intervalem.

Obrázek 5: Graf přínosnosti porad



Zdroj: Dotazníkové šetření

4.3.3 Motivace pracovníků

V této části jsem se zaměřil na motivovanost zaměstnanců a na vztahy na pracovišti. Otázka, zda jsou respondenti motivováni, ukázala, že 57% není motivováno. Myslím si, že je to politikou společnosti, která říká, že jsou všichni podnikatelé a pokud nebudou tvořit zisk, nebudou odměněni. Případná odměna je malá a za krátký čas tento aspekt není vnímán a tudíž se zaměstnanci necítí motivováni. Jedinou motivací jsou vztahy na pracovišti a mimopracovní setkání. Vztahy na pracovišti jsou dobré, 39% je spokojeno a 38% má sice výhrady k některým kolegům, ale přesto je spokojeno. Podstatná většina oceňuje mimopracovní setkání (76%), protože to přináší utužení vztahů v duchu přátelské podnikové kultury. Dále většina zaměstnanců uznává své nadřízené. 57% s výhradami, 35% naprosto uznává svého vedoucího. Příkládám to tomu, že ve vedení jsou zkušení manažeři, kteří mají dlouholeté zkušenosti v oboru a k této pozici se vypracovali. Tato otázka se pojí s následující ohledně způsobu zadání úkolů. Preference směřují spíše k určení úkolu s možností vlastního rozhodnutí, jak úkol splnit, je to 71%. Zbýlá část pracovníků preferuje zadání úkolu včetně způsobu provedení. Toto se týká spíše pracovníků, kteří jsou postaveni níže v hierarchii společnosti. Poslední otázka v této části byla seřadit deset jednotlivých motivačních faktorů od jedné do deseti. Jednoznačná většina uvedla na prvním místě mzdu, dále

následovaly odpovědi nadřizený, pracovní kolektiv a prostředí, dále jsou důležité zaměstnanecké výhody a na posledním místě nejčastěji skončila možnost vzdělání a odpovědnost.

Obrázek 6: Graf motivovanosti pracovníků

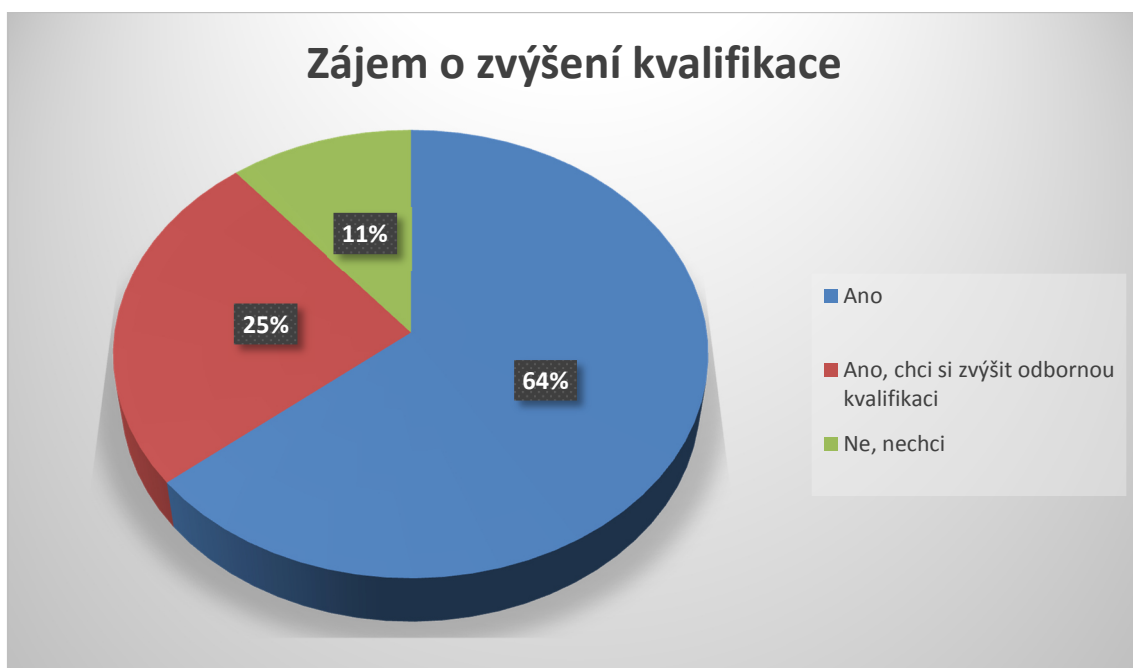


Zdroj: Dotazníkové šetření

4.3.4 Možnost vzdělávání

Podpora zvyšování kvalifikace a vzdělání je u této společnosti velice dobrá. Zaměstnanci si chtějí zvyšovat hlavně odbornou kvalifikaci a to 67% dotázaných. Pouze 18% si chce zvýšit jakoukoliv kvalifikaci, nezáleží jim na zaměření, a pouze 15% si nechce zvyšovat kvalifikaci, přičemž se znovu jedná o nižší pozice v hierarchii společnosti. Mnoho zaměstnanců využívá možností zvýšení kvalifikace, které společnost nabízí a podporuje. 53% pracovníků své možnosti využívá a je spokojeno s nabízenou podporou zvýšení kvalifikace, dalších 39% je spokojeno jen zčásti a uvítalo by širší možnost vzdělávání. Jen 8% není spokojeno a nevyužívá žádnou z nabízených příležitostí.

Obrázek 7: Graf zájmu o zvýšení kvalifikace



Zdroj: Dotazníkové šetření

4.4 Shrnutí výsledků a návrh změn na zlepšení

Témata k diskusi jsou pracovníci obecně, finanční ohodnocení a administrativní náročnost, přesčasové hodiny, komunikace, porady, motivovanost, kolektiv, informační systém.

Ve práci jsem se zabýval analýzou personálního řízení podniku OHL ŽS, a.s.

Pracovní náplní pracovníků, jakým způsobem společnost řídí, jak vede lidské zdroje, jak motivuje, stimuluje zaměstnance, dohlíží na ně a kontroluje je. Dále jakým způsobem zajišťuje komunikaci, informovanost pracovníků, odměňování, propouštění a nabírání pracovníků.

Z dotazníku vyplynulo, že podstatnou, větší část tvoří muži, kteří spolupracují více jak 5 let. Z tohoto tvrzení usuzuji, že jde o velice zkušený a stabilní kolektiv. Vzhledem k předchozí spolupráci těchto pracovníků mluvíme o odbornících v oboru stavebnictví. Ženské pohlaví v tomto kolektivu vykonává pouze administrativní a kancelářskou práci. Jedná se tedy především o asistentky, účetní apod. Podstatná většina je spokojena a plánuje setrvání ve společnosti. Myslím si, že je to dobrý základ pro budoucí fungování firmy.

Dále bylo zjištěno, že většina je spokojena s finančním ohodnocením, ale bohužel s výhradami. Je to dané tím, že pracovníci jsou ve většině případů vytíženi, až přetížení a to zejména administrativou, jako například různými formuláři, psaním zpráv z jednání, zaznamenáváním všech informací. Tyto dokumenty jsou posléze umisťovány do informačního systému, takže informují ostatní pracovníky o změnách či rozhodnutích. V souvislosti s výhradami k finančnímu hodnocení bych věnoval velkou pozornost přesčasům. Zjistil jsem, že pracovníci mají hodně přesčasových hodin, ale z důvodu zákonem stanoveného množství proplacených přesčasů nelze vyplatit všechny. Od pozice projektového vedoucího je odměňování stanoveno v manažerské smlouvě a přesčasy se vyplácejí nad 150 hodin za rok, u nižších pozic se přesčasy proplácejí. V praxi se většinou zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodnou o náhradním volnu. V našem případě to není úplně možné. Proto bych navrhnul dát možnost vedoucím pracovníkům udělovat osobní ohodnocení či výkonnostní odměny, které by odpovídaly výši přesčasu. Tento stav není u všech pracovníků. Týká se to hlavně pozice stavbyvedoucího a čas od času pracovníků přípravy staveb. V mnoha případech zakázky probíhají i o víkendech, a tento pracovník zde musí trávit čas, protože nejen že nese

kompletní zodpovědnost za konkrétní dílo a správnost provádění díla, ale je i jeho povinností být na stavbě, pokud je otevřená.

Jako výhodu bych viděl celkem dobrou komunikaci ve firmě, kdy se zprávy z porad, různé informační zprávy a formuláře umisťují do informačního systému. Komunikace v organizačním týmu probíhá pomocí hromadného rozesílání e-mailů a telefonicky. Chyby v komunikaci nalézám v případě náhlého řešení konkrétního problému vedoucího projektu se subdodavatelskou firmou, kdy při řešení nějakého problému zapomene oznámit změny stavbyvedoucímu nebo změna není dobře pochopena. Tento jev je klasickým informačním šumem. Myslím si, že je to způsobeno vysokým administrativním zatížením a v některých případech špatnou připraveností prováděcích projektů. Projekty se vypracovávají během provádění díla a náhle je na stavbě několik variant dokumentace, ve které se nikdo nevyzná. Jako návrh na zlepšení bych doporučil odebrání této odpovědnosti stavbyvedoucímu, aby se mohl věnovat konkrétnímu a správnému provádění zakázky. Stavbyvedoucí by měl mít dokumentaci, podle které bude řídit stavbu a řešit jen malé změny v projektu podle aktuálního stavu stavby a technického problému. V divizi existuje pozice, která spravuje technické zařízení, vozový park. K této pozici bych přiřadil povinnost hlídat, zda je na stavbě aktuální dokumentace.

Porady se konají jednou týdně a jejich přínos je spíše negativní. U středního managementu tyto porady časově omezují, avšak bez nich by vedení nebylo dostatečně informované. Týdenní interval bych ponechal a zavedl bych porady ve vhodnější čas, dle možností všech zúčastněných. V nižší hierarchii, u konkrétních zakázek, se konají porady ve stanovený den a hodinu formou kontrolních dnů. Tohoto dne se účastní investor či jeho zástupce a vedoucí pracovníci. U každého projektu je to individuální, ale tyto porady bývají často neefektivní. Záleží na odborném dozoru, jakým způsobem zaznamenává rozhodnutí z této porady. Doporučil bych, aby vedoucí projektu dohlížel na správné zaznamenávání rozhodnutí z porad k eliminaci potenciačních sporů s investorem.

Velkým nedostatkem je motivovanost pracovníků, která je téměř nulová. Motivace je na každém vedoucím pracovníkovi. Podniková kultura je založena na tom, že jsou všichni podnikatelé, a pokud nebudou tvořit zisk, nebo nebudou dodrženy plánované ekonomické ukazatele, nebudou odměněni. Po krátkém čase je tato skutečnost přehlížena a zaměstnanci nejsou ničím motivováni, jsou spíše demotivováni.

Dále snižuje motivaci fakt přesčasů, který jsem zmiňoval výše. Postrádám také verbální pochvalu. Někteří z vedoucích zaměstnanců mají tendenci vidět vše ve špatném světle a přibývá negativního hodnocení. Avšak i přes demotivovanost zaměstnanců většina pracovníků své nadřízené uznává. Myslím si, že je to díky zkušenému a odbornému vedení. Podle dotazníkového šetření, konkrétně otázky č. 17, vyšlo najevo, že zaměstnanci preferují mzdu jako motivační faktor, což by odpovídalo spokojenosti s pracovní pozicí, dále preferují pracovní kolektiv, nadřízeného a pracovní prostředí, ve kterém se pohybují. Nejméně oceňují možnost dalšího vzdělání, i když větší část zaměstnanců má zájem o zvýšení odborného vzdělání. Z důvodu velké absence motivačních prvků bych doporučil vedoucím pracovníkům pravidelně hodnotit své zaměstnance. Při neefektivitě tohoto nařízení bych zvolil školení na téma motivace pracovníků. Jako další motivační prvek bych zvolil možnost odměny zaměstnance, pokud přinese firmě zisk nebo snížení nákladů, které zlepší ekonomické ukazatele. Zavedl bych zaměstnanecké bonusy. Pokud zaměstnanec splní kritérium snížení nákladů či zvýšení zisku, měl by nárok na bonus podle výše přínosu pro společnost. Zavedl bych 2% z ušetřené částky. To je 400,-Kč z 20 000,-Kč.

Velké plus dávám dobrému kolektivu a dobrému pracovnímu prostředí. Kolektiv je přátelský, založený na dlouholeté spolupráci. Prostor je zánovní, čisté a vybavené. Většina tázaných v dotazníkovém šetření preferuje zadávání úkolu s možností svého rozhodnutí, jakým způsobem ho provést. To naznačuje samostatnost zaměstnanců. Věnoval bych jim maximální podporu. Ti méně samostatní dostávají úkol se způsobem provedení.

Oceněn byl informační software, na který se umísťují veškeré dokumenty, jsou tam veškeré formuláře, kontakty, kompletní informace o bývalých zakázkách, podnikové směrnice. Také je synchronizován s e-mailovým klientem a kalendářem. Je celkem funkční a není složitý.

5 Závěr

V bakalářské práci jsem se zabýval analýzou personálního řízení ve vybraném podniku.

Jako hlavní přínos této práce považuji získané informace z rozhovorů s celou řadou pracovníků, informace z dotazníkového šetření a z půlroční praxe. Zpracování těchto informací odhalilo nedostatky v oblasti personálního řízení, které by mohly vést ke snížení efektivity a demotivovanosti pracovníků.

Přestože společnost dosahuje vcelku dobrých výsledků, má velké nedostatky v oblasti motivovanosti pracovníků kvůli typu podnikové kultury. Zcela chybí hodnocení zaměstnanců. Zde jsem navrhl povinnost vedoucích pracovníků pravidelně hodnotit své podřízené. Jako motivační prvek jsem navrhl zavedení nároku na odměnu, pokud zaměstnanec přinese společnosti zisk či snížení nákladů.

Společnost je tvořena dobrým základem, který tvoří pracovníci, kteří v této sestavě působí velice dlouho a jsou to odborníci ve svém oboru. Velké plus spatřuji v dobrém a přátelském kolektivu, který je založen na dlouholeté spolupráci, spokojenosti s pracovním prostředím a je velice významný pro budoucí fungování společnosti.

Zaměstnanci jsou s finančním ohodnocením spokojeni, ale mají výhrady z důvodu vysokého vytížení. Nejvíce jsou vytíženi administrativou, se kterou souvisí vysoký počet přesčasových hodin, který není možný vyplácet z důvodu státem stanoveného počtu přesčasových hodin. Mým návrhem je možnost dávat osobní ohodnocení nebo výkonnostní odměny, které by odpovídaly počtu přesčasových hodin.

Jako výhoda byla zjištěna dobrá komunikace pracovníků. Chyby v komunikaci byly nalezeny pouze při řešení náhlých problémů, kdy se projevuje jev informačního šumu. Dalším problémem byla špatná připravenost projektové dokumentace. Řešením by mohlo být odebrání odpovědnosti stavbyvedoucímu, aby se mohl věnovat konkrétnímu a správnému provádění zakázky, a následné převedení odpovědnosti za aktuální dokumentaci na technickohospodářského pracovníka.

Přínosnost porad je spíše spatřována jako negativní. Střední management je časově omezen, ale zároveň je nutná informovanost vrcholného managementu. Návrhem je zavést porady ve vhodnější čas, který by vyhovoval alespoň většině, ale nutností je zachovat týdenní interval. V nižší hierarchii je porada formou kontrolního

dne na konkrétní zakázce. Chybou je neefektivnost této porady. Doporučil bych, aby vedoucí projektu dohlížel na správném zaznamenávání rozhodnutí.

I. Summary

This work deals with the analysis of personnel management in the chosen company. It has two parts - theoretical and practical. The practical part of the work is preceded by the theoretical section. The theory I drew from many Czech and foreign authors. The topic is focused on the concept of human resources management. This topic branches into more specific parts such as different models of human resources management, as well as functions such as stimulation, motivation, evaluation and remuneration. Moreover I devoted to education and care for workers and of course to recruiting and dismissals.

The aim of this work is to analyze the personnel management system in the selected company and to suggest the changes to improve and streamline the management of this area, to analyze the specific elements of personnel management, such as stimulation, motivation, evaluation or remuneration, as well as how the company cares about its employees, how the company enables them education and supports them in it, how the company creates jobs and subsequent recruitment and how the company carries out dismissals.

In the practical part I devoted to the analysis of the company OHL ŽS and I focused on the division České Budějovice - Plzeň. In the introduction I briefly mentioned basic information about the company, its history, services and organization structure. The main part of this work is devoted to the analysis of the personnel management. In the analysis I used my six-month practice and my contacts with the majority of workers. To understand how to control the different stratum of management, the analysis carried out using the interviews, the questionnaire survey, the processing the results and the comparison with the results of the interviews. Then I consulted these results with the management. During the interviews I found out how the personnel management works in this company. I learned how the managers motivate, stimulate and evaluate their workers, how they care for their employees and how the working environment is. I also devoted to the work positions, how they are created, to recruitment and dismissals.

In the survey all employees of the division České Budějovice – Plzeň, which is located in the building in České Budějovice and other employees, who fall under this division received the questionnaire. The questionnaire contained nineteen questions and

was divided into four parts. The first part was generally devoted to the workers, the second part was focused on their work position, the third part concerned with motivation of the employees and in the last part I inquired about the satisfaction with educational opportunities.

In this survey I found mistakes in motivation of the workers, inefficiency of meetings and general satisfaction with the working environment. In the last part of this work I suggest changes to betterment. There is obligatory evaluation of the workers, reduction of responsibility of some workers, possibility to pay overtimes in a bonus form or in a form of personal rating and more responsibility for project manager.

II. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

DAVIS, Louise E. *The design of jobs, Industrial Relations*. 1996.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

GUEST, David E. *Personnel management: the end of orthodoxy. British Journal of Industrial Relations*, vol. 29, no. 2, 1991.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 4. Praha: ČZU – PEF, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zemědělská fakulta, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.

LEGGÉ, Karen: *Human resource management: a critical analysis*, in: STOREY, John. *New Perspectives in Human Resource Management*, London: Routledge, 1989.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.

SISSON, Keith. *Introducing the Human Resource Management Journal, Human Resource Management Journal*, vol. 1, no. 1, 1990.

STOREY, John. *From personnel management to human resource management*, in:
STOREY, John. *New Perspectives on Human Resource Management*, London:
Routledge, 1989.

STOREY, John. *The take-up of human resource management by mainstream
companies: key lessons from research*, *The International Journal of Human Resource
Management*, vol. 4, no. 3, 1993.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Vyd. 1. Praha [i.e.
Brno]: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VODÁK, Josef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 205 s.
ISBN 978-80-247-1904-7.

Elektronické zdroje:

- <http://www.ohlzs.cz>: Historie společnosti [online]. [cit. 2001-2014]
Dostupné z: <http://www.ohlzs.cz/o-spolecnosti/historie-spolecnosti/>
- <http://www.ohlzs.cz>: Naše služby [online]. [cit. 2001-2014]
Dostupné z: <http://www.ohlzs.cz/o-spolecnosti/nase-sluzby/>
- <http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/>: Základní údaje ARES [online]. [cit. 2014-2-16]
Dostupné z:
http://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_rzp.cgi?ico=46342796&jazyk=cz&xml=1&rozsah=0

Jiné zdroje:

- Interní dokumenty společnosti OHL ŽS a.s.
- Interní podnikové směrnice společnosti OHL ŽS a.s.

III. Seznam obrázků

- Obrázek č. 1.....Organizační struktura
Obrázek č. 2.....Schéma realizačního týmu
Obrázek č. 3.....Graf doby působnosti ve společnosti
Obrázek č. 4.....Graf finančního ohodnocení
Obrázek č. 5.....Graf přínosnosti porad
Obrázek č. 6.....Graf motivace pracovníků
Obrázek č. 7.....Graf zájmu o zvýšení kvalifikace

IV. Seznam příloh

Příloha č. 1..... Dotazník

V. Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník

Zaškrtněte prosím správnou odpověď, případné výhrady napište.

1. *Jste muž nebo žena?*

Muž	
Žena	

2. *Jak dlouho působíte u společnosti OHL ŽS, a.s.?*

<1 rok	
1-3 roky	
3-5 let	
5 a více let	

3. *Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?*

Spokojen/a	
Nespokojen/a	
Spokojen/a s výhradami	

4. *Plánujete Vaši budoucnost u této společnosti?*

Ano	
Ne	
Nevím	

5. *Co říkáte na náplň Vaší práce?*

Spokojen/a	
Nespokojen/a	
Spokojen/a s výhradami	

6. *Jak jste spokojen/a s finančním ohodnocením?*

Spokojen/a	
Nespokojen/a	
Spokojen/a s výhradami	

7. *Jak jste spokojen/a s komunikací ve společnosti?*

Spokojen/a	
Nespokojen/a	
Spokojen/a s výhradami	

8. Máte dostatečné informace?

Ano	
Spíše ne	
Ne	

9. Je Váš informační systém dostačující?

Ano	
Ne	
Částečně, mám výhrady	

10. Jsou pro Vás přínosné porady?

Ano	
Ne	
Částečně ano	

11. Je týdenní interval porad vyhovující?

Ano	
Ne	
Nevím	

12. Jaký způsob zadávání úkolů je pro Vás nejvhodnější?

Přímé včetně způsobu provedení	
Určení úkolu s možností svého rozhodnutí	

13. Jste dostatečně motivován/a?

Ano	
Ne	
Ano s výhradami	

14. Jsou pro vás důležitá mimopracovní setkání k upevnění pracovních vztahů?

Velice podstatné	
Podstatné, ale ne nutné	
Nepodstatné	

15. Jak jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

Spokojen/a	
Nespokojen/a	
Spokojen/a s výhradami	

16. Uznáváte svého nadřízeného?

Ano	
Ne	
Částečně, mám výhrady	

17. Jednotlivé motivační faktory a jejich preference

<i>Mzda</i>	
<i>Možnost vzdělání</i>	
<i>Pracovní režim</i>	
<i>Pracovní kolektiv</i>	
<i>Pracovní prostředí</i>	
<i>Nadřízený</i>	
<i>Odpovědnost</i>	
<i>Zaměstnanecké výhody</i>	
<i>Jistota práce</i>	
<i>Pochvala a další nehmotné ocenění</i>	

Pozn.: Přřadte pořadí od 1 do 10.

18. Je ve Vašem zájmu zvýšení kvalifikace?

<i>Ano</i>	
<i>Ano, chci si zvýšit odbornou kvalifikaci</i>	
<i>Ne, nechci si zvyšovat kvalifikaci</i>	

19. Jak jste spokojen/a s možnostmi, které Vám společnost nabízí v oblasti vzdělávání?

<i>Ano, jsem spokojen/a</i>	
<i>Ne</i>	
<i>Částečně, uvítal/a bych jiné možnosti (uved'te)</i>	