

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Denisa Šestáková

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa ŠESTÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E13624**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
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 zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a stanovit návrhy na zlepšení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace (historický vývoj, zaměření),
3. Zhodnocení oblasti ŘLZ a spokojenosti pracovníků s dosavadním motivačním programem,
4. Analýza organizace práce ve vybraném oddělení na základě provedeného časového snímku dne,
5. Návrhy na zlepšení v oblasti ŘLZ.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Chandler, S. (2010). *100 způsobů, jak motivovat druhé*. Bratislava: Eugenika.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


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

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
L.S.
Ekonomická fakulta
Studentů 13 239
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomické 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.

V Českých Budějovicích dne 12. 3. 2015

.....
Bc. Denisa Šestáková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, doc. Ing. Petrovi Řehořovi, Ph. D., za podnětnou a inspirující spolupráci stejně tak i odbornou pomoc při zpracování této práce.

Současně také děkuji vedení společnosti Porsche České Budějovice, Ing. Josefovi Kiselicovi, za poskytnutí potřebných informací, které jsem využila v mé diplomové práci, a také za jeho vstřícnost během mého studia.

Mé rodině děkuji za jejich pochopení a vytrvalou podporu v průběhu celého studia.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	4
2.1.1	DEFINICE A OBECNÁ CHARAKTERISTIKA	4
2.1.2	CÍL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	5
2.1.3	SYSTÉM LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	6
2.1.4	MODELÝ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	6
2.1.5	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2.1.6	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚČASTNÍCI.....	8
2.2	PERSONÁLNÍ PRÁCE	9
2.2.1	CO JE ÚKOLEM PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	9
2.2.2	PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ	10
2.2.3	ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	10
2.2.4	ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU.....	10
2.2.5	ÚLOHA LINIOVÝCH MANAŽERŮ	11
2.3	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	12
2.3.1	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	13
2.3.2	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	13
2.3.3	ZKOUMÁNÍ VÝKONU, HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	18
2.3.4	ROZMISŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	19
2.3.5	ODMĚŇOVÁNÍ.....	20
2.3.6	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	22
2.3.7	PRACOVNÍ VZTAHY	24
2.3.8	PÉČE O PRACOVNÍKY	25
2.3.9	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	25
2.4	MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	26
2.5	SPECIFIKA V PERSONÁLNÍCH ČINNOSTECH MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM.....	27
2.6	PERSONÁLNÍ POLITIKA V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ	29
3	CÍL A METODIKA	30
3.1	CÍL PRÁCE.....	30
3.2	METODIKA.....	31
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	37
4.1	HISTORIE.....	37
4.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	37
4.3	ZAMĚŘENÍ	38

4.4	CHARAKTERISTIKA PROCESŮ	38
4.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	39
4.6	STAV PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	40
5	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	41
5.1	PERSONÁLNÍ PRÁCE VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	41
5.1.1	ORGANIZACE A ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	41
5.1.2	ÚLOHA LINIOVÝCH MANAŽERŮ	42
5.2	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	42
5.2.1	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	42
5.2.2	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	42
5.2.3	ZKOUMÁNÍ VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	43
5.2.4	ODMĚŇOVÁNÍ	47
5.2.5	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ.....	49
5.2.6	PRACOVNÍ VZTAHY	51
5.2.7	PÉČE O PRACOVNÍKY	52
5.2.8	PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	55
	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ Z POHLEDU VEDENÍ SPOLEČNOSTI	55
	ANALÝZA SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ	59
6	DISKUSE A NÁVRHY ZMĚN	70
6.1	PERSONÁLNÍ PRÁCE VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	70
6.2	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	71
6.2.1	ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	71
6.2.2	ZKOUMÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	73
6.2.3	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	75
6.2.4	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	76
6.3	MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	77
7	ZÁVĚR	100
8	SUMMARY	101
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	102
10	SEZNAMY A PŘÍLOHY.....	106
10.1	SEZNAM TABULEK	106
10.2	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
10.3	SEZNAM PŘÍLOH	106
11	SLOVNÍK VYBRANÝCH POJMŮ	107

1 ÚVOD

Oblast „řízení lidských zdrojů“ představuje jednu z klíčových oblastí pro vybranou organizaci. Zákazníci jsou v každodenním kontaktu s pracovníky organizace. Spokojený zákazník se rád vrátí zpět a zopakuje svůj nákup. Toto může z převážné části ovlivnit právě personál, který svým přístupem, angažovaností a péčí o zákazníka přispívá k dosažení hospodářských výsledků organizace.

Oblast lidských zdrojů by měla být řízena v souladu s cíli a strategií organizace. Za úspěšnou podnikatelskou činností stojí právě lidské zdroje. Vedení organizace by mělo zacházet s lidskými zdroji jako se svými nejcennějšími aktivy, které tvoří pevný základ konkurenceschopné organizace. Péče o tato aktiva je spojována s nezanedbatelnými investicemi například do dalšího vzdělávání a rozvoje. U takových investic lze pak očekávat jejich návratnost například prostřednictvím vyšší produktivity práce, vnitropodnikových procesů na vyšší kvalitativní úrovni, připravenosti personálu ke změnám i větší spokojenosti pracovníků.

Práce s lidskými zdroji je rozmanitá a náročná. Každý člověk je svým způsobem originál. Stejně jako se mění nároky zaměstnavatelů a zaměstnanců, vyvíjí se i vztahy mezi nadřízenými a podřízenými i celková nálada v organizaci. „Řízení lidských zdrojů“ je jednou z oblastí, ve které lze neustále něco zlepšovat či zdokonalovat již zavedený systém.

Jednotlivé kapitoly diplomové práce jsou členěny následovně. První kapitola představuje úvod do řešené problematiky. Druhá kapitola poskytuje čtenářům teoretický rámec vymezený literárním přehledem, který zahrnuje vysvětlení pojmu a charakteristiky řízení lidských zdrojů se zaměřením na personální útvar a s ním spojené vybrané personální činnosti včetně specifík personálních činností v malých a středních firmách. Třetí kapitola zahrnuje metodiku, která je vodítkem pro splnění cílů diplomové práce. Praktická část obsahuje charakteristiku vybrané organizace střední velikosti, která je blíže popsána ve čtvrté kapitole. V páté kapitole je umístěno zhodnocení současného stavu oblasti řízení lidských zdrojů. V šesté kapitole jsou diskutovány slabé a silné stránky v oblasti řízení lidských zdrojů a návrhy ke zlepšení ve vybrané organizaci. Poslední sedmá kapitola přináší závěrečná slova autorky diplomové práce.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1.1 DEFINICE A OBECNÁ CHARAKTERISTIKA

Z ekonomického a obchodního hlediska jsou lidé vnímáni jako produktivní ekonomické zdroje nebo jazykem HR jako „lidské zdroje“ spíše, než aby zaměstnanci byli vnímáni jako lidé. Lidé jsou zaměstnání ne z důvodu altruismu zaměstnavatele nebo proto, že si zaslouží práci, ale proto, že mají fyzické a duševní schopnosti, které jsou potřebné při výrobě zboží a služeb (Banfield & Kay, 2012).

Plamínek (2008) odpovídá na otázku, co vlastně mohou lidé své firmě poskytnout: 1. schopnosti (co člověk ví a umí); 2. postoje (celková míra snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka); 3. vlastnosti (soubor těch lidských zdrojů, které s ohledem na konkrétní podmínky není efektivní při práci s lidskými zdroji měnit).

Randhawa (2007) definuje „lidské zdroje“ jako lidi, kteří pracují v organizaci. Zastává názor, že řízení lidských zdrojů se týká zásad a postupů, které jsou vyžadovány při zohledňování aspektů lidských zdrojů z pohledu manažera. Zahrnuje přijímání, testování, výcvik a hodnocení.

Vodák a Kucharčíková (2011) vnímají „lidské zdroje“ shodně – jako lidi v pracovním procesu. Jako rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem uvádí, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Dále vysvětlují termín lidský potenciál jako způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama.

Sám pojem „lidské zdroje“ jako takový je relativně nový. To, co je dnes nazýváno řízením lidských zdrojů (také jen ŘLZ), je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řízení a rozvoj lidského potenciálu firmy (Pražská, Jindra & kol., 2002).

Dle výkladového slovníku definuje Palán (2002) „řízení lidských zdrojů“ jako oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytváření podmínek pro uspokojování potřeb organizace i jednotlivce.

Armstrong (2007) definuje „řízení lidských zdrojů“ jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Janišová a Křivánek (2013) chápou „řízení lidských zdrojů“ v dnešní době jako obsažnou disciplínu, která vytváří podmínky a nástroje pro řízení práce se zaměstnancem jako celkem. V nejnovějším podání zahrnuje řadu strategických aspektů a stává se nezbytnou součástí všech ostatních manažerských funkcí.

Armstrong (2007) popisuje řízení lidských zdrojů jako: rozmanité; strategické s důrazem na integraci; orientované na oddanost a angažovanost; založené na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivy (lidský kapitál); ve svém přístupu k zaměstnaneckým vztahům spíše unitaristické než pluralistické a spíše individualistické než kolektivistické; aktivita prováděná manažery.

Kociánová (2012) dále zmiňuje, že řízení lidských zdrojů může být chápáno jako „tvrdé“ či „měkké“, přičemž vychází z konceptu „tvrdých“ a „měkkých“ faktorů řízení. „Tvrdé“ faktory řízení jsou faktory prosperity, neosobní faktory působení, tj. formální pravidla, organizační a pracovní normy. Jsou to faktory přesné, závazné, umožňující standardizaci postupů. „Měkké“ faktory řízení se vztahují k lidskému činiteli, k umění řídit, jsou to osobní faktory, tj. procesy ovlivňování mezilidských vztahů, motivace, vliv klimatu v organizaci, normy chování, identifikace s firmou. Sledují sdílení společných cílů, zájem jednotlivců o osobní rozvoj. Měkké faktory jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné.

2.1.2 CÍL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavním cílem ŘLZ je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas (Palán, 2002).

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly (Armstrong, 2007).

Podle Kociánové (2010) je cílem personálního řízení optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.

2.1.3 SYSTÉM LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podle Armstronga (2007) funguje řízení lidských zdrojů prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují: filozofie lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí; strategie lidských zdrojů definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít; politiky lidských zdrojů, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů; procesy v oblasti lidských zdrojů obsahující formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů; praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí; programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly dle plánu.

2.1.4 MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong (2007) popisuje model shody, kdy systém lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Dále uvádí, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to: výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj.

Tichý, Fombrun a Devanna in Dvořáková (2007) formulují nový přístup k řízení lidí v první polovině 80. let. Kladou důraz na to, jak nejlépe sladit a rozvíjet „vhodné“ systémy řízení lidských zdrojů. Za „vhodné“ považují výběr, výkon, hodnocení, odměňování a rozvoj.

Dvořáková (2007) zmiňuje mimo jiné fakt, že v literatuře se lze setkat také s pojmem - model souladu řízení lidských zdrojů zdůrazňující lidi jako zdroj organizace, který musí být kvalitně a efektivně řízen. Dále doplňuje o stochastické modely managementu

lidských zdrojů, které představují variantu modelů souladu a jsou omezeny na podmínky USA. Uvádí také harvardský model managementu lidských zdrojů, který definuje management lidských zdrojů jako všechna manažerská rozhodnutí a činnosti, které ovlivňují podstatu vztahu mezi organizací a zaměstnancem.

Všem modelům managementu lidských zdrojů je společné, že zdůrazňují dominující vliv vnějších faktorů, nutnost implementovat strategie, jednosměrný soulad ve směru od strategie k cílům a plánům řízení lidí a omezené možnosti vlivu manažerů na strategické volby.

2.1.5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

POJETÍ STRATEGIE

Podle Armstronga (2007) strategie určuje směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Podniková strategie se týká získávání konkurenční výhody. Strategie je vyjádřena ve strategických cílech a formulována a realizována pomocí strategických plánů v procesu strategického řízení.

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dle Armstronga (2007) strategický přístup k řízení lidských zdrojů plodí strategie lidských zdrojů, které jsou vertikálně integrovány (tzn. propojeny s podnikovou strategií). Strategické řízení lidských zdrojů se rovněž týká horizontální integrace, jejímž cílem je zajistit, aby různé složky strategie lidských zdrojů byly ve vzájemném souladu a navzájem se podporovaly.

Koubek (2011) zmiňuje, že personální strategie je východiskem strategického personálního řízení, tedy již konkrétní činnosti směřující k naplnění strategických cílů firmy. Dále uvádí, že existence personální strategie a personální strategické řízení není pouze záležitostí velkých organizací, ale jsou nezbytné i v malých a středních firmách.

CÍL STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je vytvářet stanovisko k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí. Umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají významný a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zabezpečují, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody (Armstrong, 2007).

TYPY STRATEGIÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Protože organizace jsou různé, jsou různé i strategie lidských zdrojů. Nicméně lze rozpoznat dva základní typy strategií lidských zdrojů (Armstrong, 2007):

1. rámcové, obecné strategie (charakterizují obecné záměry organizace o tom, jak by měli být lidé řízeni a rozvíjeni, jaké kroky by se měly podniknout, aby organizace přilákala a udržela si potřebné lidi a aby tito lidé byli pokud možno oddáni, motivováni a angažováni);

2. specifické strategie vztahující se k různým stránkám řízení lidských zdrojů.

„Vycházíme ze zásady, že personál, který je šťastný, je podporován a rozvíjen a cítí se v práci spokojený a respektovaný, bude poskytovat zákazníkům nejlepší služby“ - příklad formulace rámcové strategie dle Armstronga (2007).

Ulrich (2009) poskytuje náhled na rozdíly mezi strategickým řízením lidských zdrojů, strategií lidských zdrojů a organizací personální práce viz Příloha 1.

2.1.6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO ÚČASTNÍCI

Řízení je charakteristické svým interaktivním bytím, kde vystupují různí účastníci řízení, a to interní a externí.

- interní účastníci: generální ředitelství (hlavní vedení firmy), specializovaný útvar nebo pracovník přímo odpovědný za ŘLZ, zástupci zaměstnanců, zaměstnanci, manažeři;
- externí účastníci: státní administrativa a regionální administrativa, organizace reprezentující majitele organizací, odborové svazy (Pražská, Jindra & kol., 2002).

Odpovědnost za personální řízení v organizaci nesou: vrcholové vedení, personální specialisté (personální útvar) a linioví vedoucí pracovníci. Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Personální specialisté poskytují personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, zajišťují personální činnosti, komunikují ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi. Odpovědnost za vedení lidí, za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými spočívá především na liniových vedoucích (Kociánová, 2012).

2.2 PERSONÁLNÍ PRÁCE

2.2.1 CO JE ÚKOLEM PERSONÁLNÍ PRÁCE

V současné době je úloha lidských zdrojů chápána jako jedna z rozhodujících funkcí řízení firmy, postavená na stejné úrovni jako technické, marketingové nebo finanční. Na rozdíl od ostatních jsou ale lidské zdroje determinovány svým základním prvkem a jeho specifikou, tj. volným jednáním a vytvářením vztahů mezi jednotlivci a skupinami a jejich chováním (Pražská, Jindra & kol., 2002).

Podle Koubka (2011) patří mezi úkoly personální práce následující činnosti: hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladňuje; usiluje o optimální využívání pracovníků; formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy; zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků; dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

2.2.2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ

Koubek (2011) vyzdvihuje, že náležitá pozornost personální práci přináší přinejmenším efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování jejího pracovního výkonu, žádoucí formování jejího odborného profilu, větší spokojenost pracovníků a tím i méně konfliktů, menší fluktuaci, dobrou zaměstnavatelskou pověst, a tedy větší pracovní atraktivitu odrážející se ve snadnějším získávání pracovníků a jejich stabilizaci, větší loajalitu pracovníků a mnohé další. To vše se pochopitelně odrazí na hospodářských výsledcích a tempu rozvoje firmy.

2.2.3 ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Podle Armstronga (2007) organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti organizace, na míře decentralizace činností, a typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připisována.

Začlenění personálního útvaru do organizační, resp. řídicí struktury organizace musí za všech okolností odpovídat úloze personálního řízení a jeho vlivu na úspěšnost organizace. Proto je v současné době personální útvar zařazen v organizační struktuře jako útvar na úrovni výrobního, obchodního a dalších útvarů. Vedoucí personálního útvaru – personální manažer – je podřízen přímo vrcholovému vedoucímu organizace, tj. je členem vrcholového vedení neboli top managementu (Koubek, Křivohlavý, Horalíková, Krninská, Nakonečný in Váchal, Vochozka & kol., 2013).

2.2.4 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, která efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. Zkušenější personální útvary mají za cíl dosáhnout strategické integrace (Armstrong, 2007).

Podle Janišové a Křivánka (2013) plní útvary HR kromě strategických a koncepčních úloh, jako je personální politika, HR strategie a účast na zdokonalování organizace a plánování rozvoje firmy, řadu operativních úkolů: vyhledávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení výkonu, odměňování, řízení zaměstnaneckých vztahů, řízení zdraví a bezpečnosti práce.

Personální útvar může být zapojen do iniciování změny, ale také může v situacích, kdy by změna byla na škodu, hrát roli stabilizující síly (Armstrong, 2007).

Mají-li HR pracovníci skutečně přispívat k výkonu společnosti, pak musí svou mysl sladit s cíli samotné firmy. Musí tuto vnější realitu vstřebat a zohlednit ji ve všem, co dělají, a úkoly související s oblastí své odbornosti neustále provádět s vědomím zájmů firmy jako celku a nikoli jen svého vlastního oddělení (Brockbank, Ulrich & Ulrich, Younger, 2014).

2.2.5 ÚLOHA LINIOVÝCH MANAŽERŮ

Podle definice Hutchinsona a Purcella in Armstrong (2007) linioví manažeři odpovídají za práci skupiny vyšší úrovní hierarchie řízení a jsou umístěni na nižších úrovních hierarchie řízení. Mívají pracovníky, kteří jsou jim podřízeni, sami nemají žádnou odpovědnost za řízení nebo dozor a jsou odpovědní spíše za každodenní provádění jejich práce než za strategické záležitosti. Roli takových manažerů obvykle tvoří kombinace následujících činností: řízení lidí, řízení provozních nákladů, poskytování odborných znalostí, organizování např. plánování přidělování práce a rozpis směn, sledování pracovních procesů, prověřování kvality, jednání se zákazníky, měření výkonu.

Ve spolupráci s liniovými manažery útvar HR vylepšuje pracovní prostředí i kulturu společnosti a zajišťuje zpětnou vazbu od zaměstnanců o jejich spokojenosti a motivovanosti pro výkon (Janišová & Křivánek, 2013).

Halík (2008) popisuje následující hlavní povinnosti vedoucího pracovníka: rozumět dané problematice; umět sestavit, řídit a vést kolektiv lidí – vědět, kdy přitáhnout, kdy povolit; umět spolupracovníky motivovat – získat pro věc; umět vyhodnocovat – odměňovat; umět rozhodovat a rozhodovat se; být přirozenou autoritou.

Pražská, Jindra a kol. (2002) shrnují, že vedoucí týmu zasahuje v běžném pracovním procesu jako první a vůči spolupracovníkům ve skupině vystupuje jako hlavní aktér řízení. Jeho hlavním úkolem v tomto směru je: vybírat své spolupracovníky, podílet se na jejich rozvoji, hodnotit výsledky práce, vytvářet pracovní vztahy, sbírat, zpracovávat a rozšiřovat informace.

2.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Někdy se hovoří o personálních službách (Dvořáková, 2012).

Logický řetěz činností a procesů ŘLZ lze vyvodit z následujících otázek: KOLIK? (plánování a oceňování pracovních míst); ODKUD A KAM? (tvorba stavu pracovníků); KDO A KAM? (výchova a rozvoj); JAK? (hodnocení výkonu); ZA KOLIK? (odměňování); V JAKÝCH PODMÍNKÁCH? (podmínky práce a bezpečnost); KDE SE DOZVÍM? (informační systém) - (Pražská, Jindra & kol., 2002).

V literatuře je možné se setkat s různým pojetím personálních činností.

Dvořáková (2012) chápe personální činnosti jako činnosti a agendu zaměřující se na člověka v pracovním procesu do následujících oblastí: analýza práce a vytváření pracovního úkolu, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptace, interní mobilita, organizace práce a pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, komunikace a informování zaměstnanců, personální informační systém.

Koubek (2011) předkládá následující přehled personálních činností: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém.

2.3.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Podle Koubka (2011) má každá firma nějaké cíle, nějaký podnikatelský záměr. K uskutečnění těchto cílů musí mít k dispozici nejen finanční a materiální zdroje (budovy, stroje, materiál, energii), ale především lidské zdroje. Otázka, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude firma potřebovat a kde je vezme, je klíčovou otázkou personálního plánování.

Šikýř (2012) rozlišuje plánování potřeby zaměstnanců a plánování pokrytí potřeby zaměstnanců. Plánovat potřebu zaměstnanců znamená plánovat poptávku po zaměstnancích. Poptávku po zaměstnancích přitom odvozuje od poptávky po výrobcích a službách, které pomocí zaměstnanců realizuje.

Plánovat pokrytí potřeby zaměstnanců znamená plánovat nabídku zaměstnanců. Zaměstnavatel předvídá, kolik a jaké zaměstnance bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojil plánovanou poptávku po zaměstnancích, zajistil požadovanou práci a dosáhl očekávaných cílů.

Dále uvádí plánování personálního rozvoje zaměstnanců, které zahrnuje plánování kariéry zaměstnanců a plánování následnictví v manažerských funkcích. Plán kariéry zpracovaný pro konkrétního zaměstnance stanovuje možnosti odborného rozvoje a funkčního postupu zaměstnance. Plán následnictví zpracovaný pro konkrétní manažerskou funkci určuje možnosti jejího obsazení z vnitřních zdrojů.

2.3.2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Koubek (2007) člení podmínky získávání pracovníků, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit zájem uchazečů, následovně:

- vnitřní podmínky týkající se pracovního místa (např. povaha práce na pracovním místě, postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace, požadavky pracovního místa na pracovníka, rozsah povinnosti a odpovědnost na pracovním místě, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávané práce, pracovní podmínky);
- vnitřní podmínky vztahující se k organizaci (význam a úspěšnost organizace, prestiž organizace, pověst organizace, úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi, poskytované zaměstnanecké výhody a úroveň péče o pracovníky v porovnání s jinými organizacemi, možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci, mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci, umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí);
- vnější podmínky získávání pracovníků (demografické podmínky, ekonomické podmínky, sociální podmínky související s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivost, technologické podmínky vytvářející nová zaměstnání a modifikující či likvidující stará zaměstnání, sídelní podmínky, politicko-legislativní podmínky).

Koubek (2007) shrnuje proces získávání pracovníků do několika postupných kroků: 1. identifikace potřeby získávání pracovníků; 2. popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě; 3. zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa; 4. výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání a následný výběr pracovníků; 5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní či vnější zdroje); 6. volba metod získávání; 7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů; 8. formulace nabídky zaměstnání; 9. uveřejnění nabídky zaměstnání; 10. shromažďování 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 výběru.

Získávání pracovníků je úvodní částí rozsáhlého a pro činnost firmy významného procesu obsazování nově vzniklých či uvolňovaných pracovních míst. Jeho smyslem je zabezpečit dostatečné množství „těch správných“ uchazečů o volná místa, a to

v požadovaném termínu s tím, že ani výše na tento účel vynaložených nákladů nemůže být opomíjena (Stýblo, 2006).

Proces získávání pracovníků obsahuje vztahy mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a samotným výběrem zaměstnanců viz Obrázek 1.

Obrázek 1: Proces získávání pracovníků



Zdroj: Stýblo (2006)

Zdroje pro získávání pracovníků se člení na vnitřní a vnější.

Co patří mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků?

- vlastní pracovní síly, které mají z různých důvodů zájem o uvolněné či nově se tvořící pracovní místo; zaměstnanci, jejichž pracovní místa se ruší z důvodů zastavení výroby či jiných organizačních důvodů, pracovníci, kteří získáváním dalších znalostí a dovedností mají předpoklady zastávat náročnější pracovní místo; zaměstnanci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno v důsledku zavádění inovací v oblasti techniky a technologie.

Co patří mezi vnější zdroje?

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce; absolventi státních a soukromých zařízení připravujících mládež na povolání; zaměstnanci cizích firem; uchazeči vracející se ze zaměstnání v zahraničí; ženy v domácnosti; důchodci; zahraniční pracovníci; studenti (Stýblo, 2006).

Mezi metody získávání pracovníků patří podle Kociánové (2010):

- inzerování v médiích, internetová inzerce, využívání externích služeb (zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků, agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání); spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory; doporučení uchazeče, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, nabídky uchazečů, vývěsky, letáky.

Kociánová (2010) řadí mezi metody výběru pracovníků:

analýza dokumentace uchazečů

- životopis a motivační dopis (tj. zdůvodnění žádosti o místo), firemní dotazník (žádost o zaměstnání), osobní dotazník, ústní či písemné reference, pracovní posudek, lékařské vyšetření;

výběrový rozhovor

testy pracovní způsobilosti

- výkonové testy (testy schopnosti), testy osobnosti;

assessment centre (soubor výběrových metod).

Tolley a Wood (2011) blíže vysvětlují, že pokud jste pozváni, abyste se zúčastnili „assessment centra“, pak se připojíte k malé skupině dalších uchazečů, velké asi jako tučet. Společně budete požádáni, abyste se účastnili řady hodnocení, která byla navržena tak, aby pomohla hodnotitelům odhalit, jestli máte kompetence a osobní vlastnosti

nezbytné, abyste mohli efektivně pracovat v příslušném zaměstnání, abyste mohli těžit z příležitostí dalšího vzdělávání, nebo abyste se vyrovnali s požadavky vzdělávacího programu. V závislosti na dohodě může proces posuzování trvat několik hodin až několik dní. Ve druhém případě jsou uchazeči i hodnotitelé v rezidenci na stejném místě. Edenborough (2007) vysvětluje, že metoda „assessment centre“ byla poprvé aplikována v komerčním sektoru ve Spojených státech v 50. letech. V současné době je tato metoda rozšířena v komerčním i veřejném sektoru.

Mezi další metody výběru je zahrnováno i přijetí pracovníka na zkušební dobu. Další metodou výběru pracovníků je grafologie, tj. rozbor rukopisu, z něhož jsou vyvozovány určité charakteristiky osobnosti. Mezi výběrové metody patří i kamerové zkoušky, např. při obsazování pozic s vysokými nároky na prezentaci (Kociánová, 2010).

Správný výběr spolupracovníků zvyšuje autoritu manažera v očích jeho spolupracovníků. Nesprávný výběr jeho důvěryhodnost a respekt naopak většinou trvale snižuje.

Urban (2010) vnímá následující nejčastější chyby při výběru spolupracovníků: neschopnost vyvarovat se subjektivního hodnocení osob; sklon záměrně se obklopovat osobami, jejichž „kvalifikace“ nesouvisí s jejich odbornými znalostmi nebo zkušenostmi; chaotické či nekoordinované řízení procesu přijímání. Chyby spojené se špatným či neobjektivním výběrem spolupracovníků (a jejich ponecháním ve funkci) jsou pro jakoukoli organizaci drahé a odstraňování jejich následků je podstatně nákladnější než investice do jejich prevence. Organizaci přinášejí tři hlavní rizika spočívající v tom, že přijme osoby, jejichž úkoly budou nad jejich schopnosti či další předpoklady; nezíská zaměstnance, kteří požadované schopnosti mají; špatný výběr osob se promítne i ve výkonnosti či motivaci ostatních.

Müller-Thurau (2011) shrnuje nejdůležitější dotazy při přijímacím hovoru. „Kdo jsi“? „Co umíš?“ „Co chceš“? – na tyto otázky musí uchazeč umět přesvědčivě odpovědět. A měl by se připravit i s ohledem na firmu, ve které chce zahájit nebo dále rozvíjet svou profesní kariéru.

Následující otázky mohou uchazečům efektivně posloužit při přípravě na přijímací pohovor:

- Kdy a kým byla firma založena?
- S jakými produkty vstupovala v začátcích na trh?
- Jak se firma vyvíjela?
- Lze v historii vysledovat pozoruhodné události, například mimořádné inovace, úspěchy nebo i nečekané zvraty?
- Jakou má firma perspektivu?

Kulíková (2011) upozorňuje, jak je důležitý proces adaptace zaměstnance pro to, aby si našel již od začátku správný vztah k práci a organizaci. Právě během procesu adaptace je vhodné vyjasnit si pracovní očekávání obou stran, od počátku nastavit jasné a otevřené standardy pro komunikaci i spolupráci.

2.3.3 ZKOUMÁNÍ VÝKONU, HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Podle Koubka (2011) je zkoumání pracovního výkonu a hodnocení pracovníků v malé a střední firmě nezbytností. Je totiž jedním z důležitých nástrojů zlepšování výkonu z hlediska množství a kvality. Životně důležité je i to, aby v menších firmách, kde se lidé navzájem znají a mají přehled o tom, co a jak dělají ostatní, a kde tedy pracovní vztahy jsou poněkud křehčí, bylo např. odměňování důsledně založeno na objektivním zkoumání a hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu.

Na portálu Mzdová praxe popisuje Stýblo (2014) řízení pracovního výkonu zaměstnance jako zásadní personální proces ovlivňující výkonnost celé organizace. Zaměstnanci společně s manažery a za podpory personálních manažerů definují, jakých cílů a jaké žádoucí chování a jednání je zapotřebí dosáhnout v jakém časovém horizontu, jak se budou cíle a projevy pracovního chování a jednání posuzovat (hodnotit) a jaké podmínky budou zaměstnancům pro to vytvořeny. Smyslem je řešit problémy a ocenit pracovní úspěchy neprodleně po jejich zaznamenání.

Plamínek (2009) shledává podstatu hodnocení v porovnávání. Srovnáváme mimo jiné očekávané výkony lidí s těmi, které skutečně podali. Abychom to mohli objektivně udělat, musí být zřejmé, co bylo očekáváno. Hodnocení tedy v tomto smyslu začíná již zadáváním úkolů, svěřováním úloh a delegováním pravomocí.

Krninská (2002) rozlišuje formální hodnocení a neformální hodnocení.

Formální hodnocení, které má svou pravidelnou cykličnost, je periodické. Má standardizovaný průběh a jeho výsledky jsou zakládány do osobních spisů. Výsledky formálního hodnocení se používají pro další personální činnosti (povýšení, přeložení na jiné pracovní místo, propuštění apod.).

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

Urban (2010) předesílá, že hodnocení by mělo být především průběžné. Jeho hlavním smyslem totiž je, aby každý zaměstnanec stále a trvale věděl, jak dobře svou práci vykonává.

2.3.4 ROZMISŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A UKONČOVÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Koubek (2011) uvádí, že menší firma musí být pružná a neustále připravená na změny. Pružné musí být i spojování pracovníků s pracovními úkoly. Soustavné hledání optimálního spojení pracovníka s pracovními úkoly tak, aby všechny úkoly každého pracovního místa byly uspokojivě plněny, aby všechny schopnosti pracovníka byly optimálně využívány a aby pracovník nalézal ve své práci uspokojení. Je také třeba věnovat pozornost otázkám ukončování pracovního poměru, protože to, jak se firma rozchází se svými dosavadními pracovníky, spoluvytváří její zaměstnavatelskou pověst, ovlivňuje její atraktivitu pro potenciální uchazeče o zaměstnání a má dopad na získávání, stabilizaci, motivaci a loajalitu pracovníků.

Branham (2012) analyzoval důvody, proč zaměstnanci odcházejí. Seskupil je do kategorií, odstraňoval při tom svrchní vrstvy, aby se dopátral k příčinám odchodů. Našel

některé společné jmenovatele. Bylo mu čím dál jasnější, že zaměstnanci se začínají zprošťovat závazku a přemýšlet o odchodu v okamžiku, kdy alespoň jedna ze čtyř základních lidských potřeb není uspokojena: 1. potřeba důvěry, 2. potřeba naděje, 3. potřeba ocenění, 4. potřeba cítit se kompetentní.

Dále zmiňuje příklady důvodů odchodu, které uvádějí zaměstnanci při důvěrných výstupních pohovorech: omezené možnosti kariérního růstu a dalšího povýšení, nedostatek školení, nadměrná zátěž, nedostatek nástrojů a prostředků, nedostatek týmové práce.

2.3.5 ODMĚŇOVÁNÍ

Armstrong a Murlis (2007) vymezují management odměňování tak, že se týká vytváření a provádění strategií a politik, které mají za cíl odměňovat lidi spravedlivě, nestranně a trvale v souladu s jejich hodnotou pro organizaci. Strategickým cílem managementu odměňování je vyvinout a implementovat politiky, procesy a postupy odměňování, které jsou nutné pro dosažení obchodních cílů organizace.

Stejně tak Koubek (2011) považuje za důležité, aby odměňování bylo spravedlivé. Spravedlnost v odměňování je pro motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a zejména pro mezilidské vztahy ve firmě mimořádně důležitá, dokonce zpravidla mnohem důležitější než úroveň odměňování.

Armstrong (2007) uvádí, že podle definice odměny dle Manuse a Grahama celková odměna zahrnuje všechny typy odměn – nepřímé i přímé, vnitřní i vnější. Všechny aspekty odměny, a to základní mzda či plat, podmíněná odměna, zaměstnanecké výhody a nefinanční odměny, které zahrnují vnitřní odměny z práce samotné, jsou vzájemně provázány a jsou považovány za integrovaný a koherentní celek.

Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn viz Obrázek 2:

1. transakční odměny (hmotné, hmatatelné odměny),
2. vztahové odměny (nehmotné odměny).

Obrázek 2: Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková peněžní odměna	Celková odměna
	Podmíněná odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Vztahové/relační odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nefinanční/	
	Zážitky z práce	vnitřní odměny	

Zdroj: Armstrong (2007)

Dle Koubka in Kociánová (2010) by měl systém odměňování plnit následující požadavky: přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci; stabilizovat žádoucí pracovníky; odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti; v ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu; musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace; měl by být akceptován zaměstnanci; měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností; měl by být v souladu s právními normami; měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků; zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance (Dvořáková, 2012).

Urban (2005) rozděluje zaměstnanecké výhody následovně:

- z hlediska důvodu poskytování: povinné, smluvní, dobrovolné;
- z hlediska cílové skupiny: individuální, skupinové.

Dále pokračuje s věcným tříděním benefitů z řady hledisek:

- zaměstnanecké výhody mající vztah k práci a poskytované často na pracovišti (např. příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, zajištění dopravy do zaměstnání apod.);
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, sloužící i pro jeho osobní potřebu (notebook, bezplatné služby telefonních operátorů, osobní automobil k soukromému použití, benzínové karty, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení);
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, jesle či školky pro děti, finanční výpomoc, dárky a dárkové šeky, členství v klubech, prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny apod.).

Dvořáková (2012) dále informuje, že způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individualizovaný (hovoří se o programu flexibilních benefitů a kafetéria systému). V organizacích v ČR spíše převládá jejich plošné přiznávání. Sílícím trendem je co nejvíce individualizovat strukturu příjmu vč. zaměstnaneckých výhod podle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance. Rozhodnutí o zavedení programu flexibilních benefitů sleduje dva cíle – zvýšit spokojenost zaměstnanců s benefity a snížit náklady na ně.

2.3.6 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Kociánová (2010) definuje vzdělávání jako proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělávání pracovníků je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Výcvik (trénink) lze charakterizovat jako osvojování (praktických) dovedností a chování prostřednictvím cvičení či konkrétní činnosti. Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky organizace.

O systému vzdělávání hovoříme tehdy, když jde o plánovitý a nepřetržitý proces rozvoje schopností a dovedností pracovníků firmy na základě vzniku potřeby osvojit si určitou schopnost či dovednost (Pražská, Jindra a kol., 2002).

Zahraniční zkušenosti svědčí o tom, že právě menší firmy musejí věnovat prohlubování a rozšiřování kvalifikace a potenciálu svých pracovníků soustavnou pozornost. Pouze organizace, formy a metody vzdělávání a rozvoje jsou poněkud odlišné od praxe velkých organizací (Koubek, 2011).

Jackson a Mathis (2010) odpovídají na otázku, u kterých druhů aktivit jsou vyžadována školení. Mezi nejhlavnější témata školení se řadí mezi ostatními také bezpečnost, zákaznický servis, počítačové dovednosti, podněty ke kvalitě, témata zabývající se sexuálním obtěžováním a komunikace.

Pražská, Jindra a kol. (2002) rozdělují formy vzdělávání v obchodní firmě do následujících skupin: zácvikové programy, výchova učňů, vzdělávání a rozvoj spolupracovníků.

Potřeby rozvoje mohou být uspokojeny pomocí řady činností (vzdělávací kurzy jsou jen jednou z možností): pozorování práce ostatních (nejlepší postup, nejlepší praxe), práce na projektech, přijetí role vzoru (mentor), zapojení do jiných oblastí práce, plánované využívání vnitřních prostředků vzdělávání (např. videoprogramy), podílení se na formulování politiky, zvýšená míra profesionality v práci, koučování jiných lidí, studium doporučené literatury, pověření zvláštním úkolem, učení se akcí, distanční vzdělávání, vzdělávací kurzy (Armstrong in Kociánová, 2010).

Krninská (2002) charakterizuje metody vzdělávání následovně:

- na pracovišti: instruktáž při výkonu práce, asistování, práce na projektu, rotace práce, rozšiřování a obohacování pracovních úkolů, coaching, mentoring, counselling;
- mimo pracoviště: přednáška, seminář, demonstrování, workshop, případová studie, brainstorming, brainwriting, simulace, hraní rolí, assessment centre;

- na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště: pracovní porady, samostudium, distanční vzdělávání, počítačové a on-line školicí programy, firemní poradenství, action learning, trainee programms.

Vodák a Kucharčíková (2011) zahrnují mezi přínosy vzdělávání: lepší využití potenciálu zaměstnanců, lepší využití zařízení a systémů, zvýšení výkonu, snížení fluktuace, zvýšení spokojenosti zákazníků.

K posouzení přínosů vzdělávání je možné zkoumat následující změny uváděných ukazatelů: zvýšení produktivity, pokles nákladů, absencí, fluktuace, zvýšení pracovní morálky, pokles počtu stížností externích i interních zákazníků, omezení přesčasových hodin a prostojů aj.

2.3.7 PRACOVNÍ VZTAHY

Bednář (2013) vysvětluje, že sociální vazby, které nás v zaměstnání obklopují, mají v každém případě vliv i na naši celkovou spokojenost v pracovním procesu. Rozlišuje na jedné straně vztahy formální, určené strukturou; vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zodpovědnosti a kompetence. Na straně druhé jsou vztahy neformální, vznikající mimo formální strukturu. Reálné vztahy jsou tvořeny průnikem obou předchozích, každopádně v převažující míře je vytvářejí samotní lidé, členové týmů, kolektivů, stejně tak jako jejich nadřízení.

Koubek (2011) upozorňuje na to, co je v menších firmách v oblasti pracovních vztahů mimořádně důležité - vytváření korektních a zdravých vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, mezi nadřízeným a podřízeným a v neposlední řadě mezi spolupracovníky. Narušení pracovních či mezilidských vztahů mívá totiž pro menší firmy velmi nepříjemné důsledky a výrazně ohrožuje dosahování jejich cílů.

Bednář (2013) formuluje odpověď na otázku, co bychom měli dělat pro to, abychom podporovali korektní vztahy v rámci managementu – do následujících bodů: mějte jasně a jednoznačně stanovené kompetence; mějte jednoznačně dány procesy pro řešení sporů uvnitř managementu; mějte dány hodnoty, přičemž jejich základem má být vždy firma, a hlavně zákazník; mějte jednoznačnou autoritu.

Výše popsané zásady mohou napomoci k budování pozitivní a fungující atmosféry a vztahů založených na důvěře a spolupráci k dosažení společných cílů. Právě takové vztahy potřebujeme tím více, čím turbulentnější situace panuje „tam venku“.

2.3.8 PÉČE O PRACOVNÍKY

Podle Koubka (2011) zahrnuje péče o pracovníky činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienických podmínek, aktivit volného času, firemních starobních důchodů, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků atd.

Lhotský (2005) informuje, že péče o pracovní podmínky a prostředí, dodržování požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, přináší prospěch nejen zaměstnancům, ale i organizaci, zaměstnavatelům. Mají významný vliv na výkonnost a postoje pracovníků a postavení celé organizace. Jejich vliv se projevuje působením hmotných i nehmotných činitelů. Jsou to zejména: charakter technologických a pracovních procesů, úroveň vybavení stroji, zařízeními, nástroji a pomůckami, prostorové uspořádání pracoviště, mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost vzduchu), čistota ovzduší, prašnost, přítomnost škodlivých látek, hluk, vibrace, intenzita, druh osvětlení, barevné úpravy, poloha při práci, míra fyziologické a psychologické zátěže, monotonie práce, styl řízení, vztahy nadřízený – podřízený, vzájemné vztahy pracovníků.

2.3.9 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Pod pojmem personální informační systém si lze představit veškeré aktivity, podporované počítačem, které slouží k podpoře personálních prací. Systém uchovává údaje o zaměstnancích a data, která se týkají organizování a personálního plánování (Walker in Mulačová, Mulač & kol., 2013).

Efektivní personální řízení se neobejde bez odpovídajícího informačně-datového zázemí. Základní funkcí personálních informací je zajistit podklady pro personální řízení v potřebném obsahu, rozsahu, kvalitě a čase. V personálním informačním systému or-

organizace lze vymezit dvě základní obsahové skupiny personálních informací: informace o práci, informace o pracovnících.

V obou těchto základních skupinách informací lze dále z časového hlediska definovat: informace kmenové a informace průběžné. Průběžné informace o práci jsou takové informace, které se průběžně proměňují (např. informace typu přímé náklady na jednotku, mzdové náklady). Kmenové informace o pracovnících vykazují relativní stabilitu. Jsou to základní data pro personální a sociálně-informační systém. Především k nim patří: identifikační údaje o pracovníkovi, pracovní smlouva, pracoviště, pracovní zařazení a mzdové podmínky, pracovní režim, údaje o dosažené kvalifikaci pracovníka včetně speciálních znalostí, osobní charakteristika pracovníka, údaje o zdravotním stavu apod. (Horalíková, Váchal, Pártlová in Váchal, Vochozka & kol., 2013).

Personální evidence představuje souhrn personálních údajů, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci. Základem personální evidence jsou osobní údaje zaměstnanců (Šikýř, 2012).

2.4 MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Motivy jsou vnitřní hnací síly subjektu a stimuly jsou požadavky, sankce a podnětující výzvy směřované vůči subjektu zvenčí. Vnitřními předpoklady vzniku motivačních procesů se stávají potřeby (Dvořáková, 2012).

Plamínek (2010) doplňuje: vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulu, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci. Zastává názor, že smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.

Podle Provozníka a Komárkové in Kociánová (2010) zahrnuje motivační program organizace nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace. Motivační program určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků.

Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. Různé typy lidí dávají přednost různým motivům: peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, výkon, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost, tvořivost (Bělohlávek, 2008).

Padesát procent motivace pochází zevnitř osoby a padesát procent z jejího prostředí, zejména z takového, kde se setkala s vedením (Adair, 2006).

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen. Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. Má-li však manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet několika zásad: 1. ať je pochvala konkrétní; 2. pochvala by měla být adresná, 3. ať je pochvala vyslovena včas; 4. ať je pochvala veřejná; 5. pochvala by neměla být formální; 6. připravenost chválit (Bělohlávek, 2008).

Urban (2010) řadí k příčinám chyb při motivaci zaměstnanců i sklon přejímat některé rozšířené, ve skutečnosti však nepříliš úspěšné motivační techniky, mnohdy i s podporou personálního řízení organizace. Patří k nim: vyhlašování zaměstnance měsíce (čtvrtletí, roku apod.); hodnocení, které je založené na porovnávání výkonu zaměstnance ve vztahu k ostatním; sklon zdůrazňovat či upřednostňovat hodnocení prováděné v pravidelných intervalech; preferování talentovaných zaměstnanců.

2.5 SPECIFIKA V PERSONÁLNÍCH ČINNOSTECH MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM

Střední firmy by měly věnovat provádění všech personálních činností stejnou pozornost jako velké firmy, tzn. permanentně hodnotit, odměňovat a vzdělávat pracovníky, pečovat o ně, vytvářet zdravé pracovní vztahy a zabezpečovat fungování personálního informačního systému (Srpková, Řehoř & kol., 2010).

Koubek (2011) předkládá detailně rozpracovaná specifika v personálních činnostech malých a středních firem. Zastává názor, že menší firmy obtížněji odhadují a plánují nejen objem a sortiment výrobků a služeb, ale i potřebu zdrojů, včetně zdrojů lidských.

V každém případě se při plánování potřeby pracovníků v menší firmě ve zvýšené míře uplatňuje požadavek flexibility a širšího odborného profilu pracovníka. Potřeba pružnosti se při menších počtech pracovníků promítá i do častějších změn pracovních úkolů na jednotlivých pracovních místech.

Získávání pracovníků je mnohdy dosti nákladnou činností (cena inzerce či zprostředkování) a menší firmy si někdy nemohou nákladnější a často efektivnější způsoby získávání pracovníků dovolit. V menší firmě rozhoduje výběr pracovníků ve větší míře než kdekoliv jinde o výkonu, úspěšnosti a konkurenceschopnosti, může přispět ke zlepšení, ale i k vážnému narušení pracovních a mezilidských vztahů. Na druhé straně nemívá menší firma pracovníky dostatečně odborně připravené provádět kvalifikovaný výběr a nemůže si často ani dovolit externí odbornou pomoc.

Hodnocení pracovníků v menší firmě usnadňuje neustálý kontakt mezi řídicími a výkonnými pracovníky i snadnější pozorování a kontrolu pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a z toho vyplývající možnost operativního, každodenního neformálního hodnocení. Organizačně snadnější je i formální, periodické hodnocení pracovníků. Vhodným řešením se zdá uplatnění koncepce řízení pracovního výkonu.

Rozmísťování pracovníků v menších firmách má spíše podobu přerozdělování pracovních úkolů mezi pracovníky, aniž by se přitom příliš měnilo jejich pracovní zařazení. Málokdy menší a zejména malé firmy uplatňují tzv. politiku pevného důchodového věku. Naopak se snaží udržet si své odborníky a spolehlivé pracovníky co nejdéle, protože za ně těžko hledají náhradu.

Odměňování v malých a středních firmách je mnohem citlivějším problémem, než tomu bývá v organizacích velkých. Tím, že se lidé ve firmě navzájem znají a mají důkladnější přehled o výkonu a pracovním chování svých spolupracovníků, odhalí snadněji jakoukoliv nespravedlnost.

V menších firmách zpravidla nebývá problém, aby majitel či nejvyšší vedoucí pracovník rozpoznal u svých spolupracovníků potřebu vzdělávání.

Pomoci mu přitom mohou vedoucí pracovníci jednotlivých pracovních skupin či organizačních celků. Oblast pracovních vztahů je právě oblastí, ve které bývají pravomoci v širší míře delegovány na vedoucí pracovníky pracovních skupin a organizačních cel-

ků, majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník vytváří koncepci pracovních vztahů, koncepčně tuto oblast řídí a kontroluje ji.

Také v oblasti péče o pracovníky rozhoduje, pokud mu to není uloženo zákonnými normami, majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Menší, zejména malé firmy, zpravidla nemívají a ani nepotřebují tak obsažný a komplikovaný personální informační systém, jaký mívají velké podniky. Měly by však mít ve své personální evidenci a ve všech uchovávaných materiálech týkajících se pracovníků určitý systém a pořádek, údaje by měly průběžně aktualizovat a čas od času prověřovat jejich platnost.

2.6 PERSONÁLNÍ POLITIKA V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ

Dle Kociánové (2012) vychází personální politika z personální strategie, je souborem relativně stabilních zásad v oblasti personálního řízení, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. Personální politika je odrazem významu lidí, který jim organizace pro svoji efektivní činnost přikládá. Seznámení pracovníků organizace s personální politikou a dodržování stanovených pravidel této politiky zvyšuje důvěryhodnost organizace, poskytuje pracovníkům určité záruky a přehled týkající se procesů v personální oblasti.

Koubek (2011) popisuje konkrétní podobu personální politiky v malé a střední firmě zpravidla jako soubor promyšlených opatření, jimiž se firma snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění jejich úkolů a záměrů. Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pracovníkům srozumitelná a přijatelná personální politika má pro úspěšnost a dlouhodobou existenci malé a střední firmy mimořádný význam.

„Následující pasáž o rozsahu 72 stran (cíl, metodika, charakteristika vybrané organizace, zhodnocení současného stavu, diskuse a návrhy změn, závěr, seznam a přílohy) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.“

3 CÍL A METODIKA

3.1 CÍL PRÁCE

3.2 METODIKA

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

4.1 HISTORIE

4.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

4.3 ZAMĚŘENÍ

4.4 CHARAKTERISTIKA PROCESŮ

4.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

4.6 STAV PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

5 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE VYBRANÉ ORGANIZACI

5.1.1 ORGANIZACE A ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU

5.1.2 ÚLOHA LINIOVÝCH MANAŽERŮ

5.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE VYBRANÉ ORGANIZACI

5.2.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

5.2.2 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

5.2.3 ODMĚŇOVÁNÍ

5.2.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

5.2.5 PRACOVNÍ VZTAHY

5.2.6 PÉČE O PRACOVNÍKY

5.2.7 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM

6 DISKUSE A NÁVRHY ZMĚN

6.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE VYBRANÉ ORGANIZACI

6.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

6.2.1 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

6.2.2 ZKOUMÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

6.2.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

6.2.4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

6.3 MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

7 ZÁVĚR

8 SUMMARY

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

Adair, J. (2006). *Leadership and motivation: the fifty-fifty rule & the eight key principles of motivating others*. London: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*. London: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. & Murlis, H. (2007). *Reward management: a handbook of Remuneration strategy and practice*. London: Kogan Page Limited.

Banfield, P. & Kay, R. (2012). *Introduction to human resource management*. New York: Oxford University Press.

Bednář, V. a kol. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.

Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.

Branham, L. (2012). *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: Amacom.

Brockbank, W., Ulrich, D., Ulrich, M. & Younger, J. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Edenborough, R. (2007). *Assessment methods in recruitment, selection & performance*. London: Kogan Page Limited.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Chandler, S. (2010). *100 způsobů, jak motivovat druhé*. Bratislava: Eugenika.

Jackson, J. H. & Mathis, R. L. (2010). *Human resource management*. USA: South-Western Cengage Learning.

Janišová, D. & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada.

- Janků, M. a kol. (2013). *Základy práva pro posluchače neprávnických fakult*. Praha: C.H.Beck.
- Karlíček, M., Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Kozel R. a kol. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvalitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita, České Budějovice.
- Mulačová, V., Mulač, P. & kol. (2013). *Obchodní podnikání v 21. století*. Praha: Grada.
- Müller-Thurau, C. P. (2011). *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
- Pražská, L., Jindra, J. & kol. (2002). *Obchodní podnikání: retail management*. Praha: Management Press.
- Randhawa, G. (2007). *Human resource management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Srpová, J., Řehoř, V. & kol. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.

Tolley, H. & Wood, R. (2011). *How to succeed at an assessment centre*. London: Kogan Page Limited.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada.

Urban, J. (2010). *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. Praha: Grada.

Váchal, J., Vochozka, M. & kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

Internetové zdroje:

Kulíková, A. (2011). Adaptace nových zaměstnanců aneb podepsáním pracovní smlouvy proces výběru nekončí. *Práce a mzda 2011/12*. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d36288v46009p1-adaptace-novych-zamestnancu-aneb-podepsanim-pracovni-smlouvy/?query=adaptace>.

Lhotský, O. (2005). Metody a techniky organizace a normování práce. *Práce a mzda 2005/7*. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1017v993-metody-a-techniky-organizace-a-normovani-prace/?search_query=metody+a+techniky+organizace+a+normov%C3%A1n%C3%AD+pr%C3%A1ce&search_results_page=.

Mzdy v kraji vzrostly v 1. pololetí 2014 meziročně o 757 Kč. In: [Cbudejovice.czso.cz](http://www.cbudejovice.czso.cz). Dostupné z: http://www.cbudejovice.czso.cz/x/redakce.nsf/i/mzdy_v_kraji_vzrostly_v_1_pololeti_2014_mezirocne_o_757_kc.

O nás. In: [Porsche-interauto.cz](http://www.porsche-interauto.cz). Dostupné z: <http://www.porsche-interauto.cz/o-nas/>.

Porsche Inter Auto CZ expanduje. In: [Porsche-interauto.cz](http://www.porsche-interauto.cz). Dostupné z: <http://www.porsche-interauto.cz/tiskove-zpravy/2014/3/porsche-inter-auto-cz-expanduje/>.

Porsche Inter Auto CZ partnerem ŠKODA AUTO Vysoké školy. In: *Porsche-interauto.cz*. Dostupné z: <http://www.porsche-interauto.cz/tiskove-zpravy/2015/2/porsche-inter-auto-cz-partnerem-skoda-auto-vysoke-skoly/>.

Statistické údaje obsažené v sociální agendě č. 36. In: *EC.EUROPA.eu*. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=cs&newsId=2030&furtherNews=yes>.

Stýblo, J. (2006). Proměny získávání a výběru zaměstnanců. *Práce a mzda 2006/9*. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnan-cu/?search_query=prom%C4%9Bny+z%C3%ADsk%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+a+v%C3%BDb%C4%9Bru+zam%C4%9Bstnanc%C5%AF&search_results_page=.

Stýblo, J. (2014). Řízení a hodnocení pracovního výkonu v organizaci. *Práce a mzda 2014/7-8*. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d45929v57251-rizeni-a-hodnoceni-pracovniho-vykonu-v-organizaci/>.

Slovník cizích slov. In: *Abz.cz*. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>.

Urban, J. (2005). Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. *Mzdy & personalistika v praxi 2005/10*. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/?search_query=zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody%2C+jejich+c%C3%ADle+a+efektivita&search_results_page=.

Tvoje první práce přes Eures. In: *EC.EUROPA.eu*. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=993&langId=cs>.

Videodotazníky. In: *LMC.eu*. Dostupné z: <http://www.lmc.eu/nase-produkty/videodotazniky>.

10 SEZNAMY A PŘÍLOHY

10.1 SEZNAM TABULEK

10.2 SEZNAM OBRÁZKŮ

10.3 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Srovnání mezi strategickým ŘLZ, strategií lidských zdrojů a organizací personální práce

Dimenze	Strategické řízení lidských zdrojů	Strategie lidských zdrojů	Organizace personální práce
Účel	Převádění podnikových strategií nejprve do schopností organizace a poté do personálních postupů.	Vytváření strategie, organizace a plánu činností, zaměřených na zvyšování efektivnosti personální práce nebo personálního útvaru.	Modelování, vytváření a zavádění personální práce tak, aby poskytovala potřebné personální služby.
Zabezpečují	Linioví manažeři	Vedoucí představitelé personální práce	Vedoucí představitelé personální práce
Ukazatele / měřítka	Výsledky organizace v důsledku personálních postupů/činností.	Efektivnost a účinnost personálních postupů/činností.	Efektivnost a účinnost personálního útvaru a personální práce.
Publikum	<ul style="list-style-type: none">• Manažeři, kteří v zájmu podnikových výsledků používají personální postupy.• Pracovníci, kteří jsou ovlivňováni personálními postupy.• Zákazníci, kteří mají prospěch z efektivní organizace.• Investoři, kteří sklízí odměnu pramenící ze schopnosti organizace.	<ul style="list-style-type: none">• Personalisté, kteří vytvářejí a poskytují personální postupy.• Linioví manažeři, kteří používají personální postupy.	<ul style="list-style-type: none">• Personalisté, kteří pracují v personálním útvaru či se zabývají personální prací.
Role	<ul style="list-style-type: none">• Liniový manažer jako vykonavatel.• Personalista jako usnadňovatel, facilitátor.	<ul style="list-style-type: none">• Liniový manažer jako investor.• Personalista jako tvůrce.	<ul style="list-style-type: none">• Liniový manažer jako investor.• Vedoucí představitel personální práce jako lídr.

Zdroj: Ulrich (2009)

11 SLOVNÍK VYBRANÝCH POJMŮ

ALTRUISMUS

nesobecký způsob myšlení a cítění; nezištné jednání ve prospěch druhých jako mravní princip

ASPEKT

hledisko, stanovisko uplatňované při posuzování něčeho, zorný úhel

DECENTRALIZACE

přesun funkcí a kompetencí na nižší orgány nebo na menší organizační jednotky

DELEGOVAT

přenést moc, pravomoc

DIFERENCOVAT

stanovovat, zjišťovat odlišnost

EKVIVALENTNÍ

rovnocenný, se stejným účinkem

FACILITÁTOR

pozvuzovač, oživovač, usnadňovač, odborník na moderování diskuze, panelu, vedení rozhovoru, adekvátní či optimální sociální komunikace, který však odpovídá za průběh procesu, nikoliv za jeho obsah

FLUKTUACE

častá změna zaměstnání

IMPLEMENTACE

uskutečnění, naplnění, realizace

INTERAKTIVNÍ

umožňující vzájemnou komunikaci, tj. přímý vstup do činnosti stroje nebo programu

INOVACE

obnovení, zdokonalení; zavedení něčeho nového

INTEGRACE

sjednocení, ucelení, splynutí, proces spojování ve vyšší celek; začlenění

INVENCE

vtipný nápad, důvtip, vynalézavost, zejm. v umělecké tvorbě

INTRANET

uzavřená (například podniková) počítačová síť na principu internetu

LOAJALITA

věrnost, souhlasný postoj

MANAGEMENT

vedení, skupina manažerů

MENTOROVÁNÍ

vedení, poučování, podpora, patronát;

ORGANIGRAM

podnikové dokumenty zachycující především konkrétní organizační strukturu a řídicí vztahy

REKRUTOVAT

pocházet, mít původ

TRANSFORMACE

přeměna, přetvoření