

Specifika řízení lidských zdrojů v soukromém a neziskovém sektoru

David Řezníček

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: David ŘEZNÍČEK
Osobní číslo: H08191
Studijní program: B 7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika

Téma práce: Specifika řízení lidských zdrojů v soukromém
a neziskovém sektoru

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvalitativního výzkumu.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007 523 s. ISBN: 80-247-1407-8

DISMAN, M.: Jak se vyrábí sociologická znalost, příručka pro uživatele. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 978-80-246-0139-7

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Personální řízení 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2001, 8 s. ISBN 80-245-0248-8

GREGAR, A.: Řízení lidských zdrojů : vybrané kapitoly, Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 7 s. ISBN 978-80-7318-601-2

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.BECK, 2001. 48 - 49 s. ISBN 80-7179-389-2

KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 2003, 43 - 50 s. ISBN 80-247-0602-4

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jana Kitlíšská

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

25. ledna 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

Ve Zlíně dne 25. ledna 2011

prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

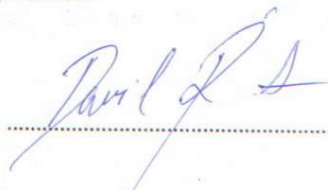
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 6.5.2011



.....

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevytělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vyřvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je srovnání řízení lidských zdrojů v ziskovém a neziskovém sektoru. Teoretická část je zaměřena na vymezení jednotlivých sektorů a definování pojmu řízení lidských zdrojů a popis jeho jednotlivých dílčích procesů. Praktická část popisuje metody výzkumu a samotnou realizaci výzkumu. Práci uzavírá souhrn zjištěných rozdílů, identifikaci problémů a návrhy jejich řešení.

Klíčová slova: Analýza, adaptační proces, benefity, hodnocení výkonu, kariéra, motivace, nábor, nestátní neziskové organizace, odměňování, personalistika, personální činnosti, popis pracovního místa, řízení lidských zdrojů, sociální služby, soukromý sektor, srovnání, výběrové řízení, vzdělávání, zaměstnanec, zaměstnavatel.

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is to compare the management of human sources in both profitable and non-profitable sectors. The theoretical part focuses on the definition of individual sectors and giving definition to term of human resource management and the description of its particular sub-processes.

The practical part describes the methods of research and implementation of research. The analysis is concluded with a summary of found out differences, problems identification and then possible solutions.

Keywords: analysis, adaptive process, benefits, performance evaluation, career, motivation, recruitment, non-profitable organization, compensation, personal activities, human resources, job description, social services, private sector, comparison, selection, training, education, employee, employer.

Děkuji paní Mgr. Janě Kitliňské za odborné vedení, věcné připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Ing. Jaroslavu Navrátilovi, řediteli Sociálních služeb Vsetín, paní Jitce Bělové, Dis., personalistce Sociálních služeb Vsetín, Mgr. Kateřině Měrkové, vedoucí personálního oddělení Sociálních služeb Uherské Hradiště, paní Renatě Czernekové, personalistce Sociálních služeb města Třince, paní Michale Kyliánové, vedoucí projektů společnosti Aircraft Industries, a.s., Bc. Janě Potěšilové, HR manažerce společnosti Austin Detonator s.r.o., Janě Mikulové, personalistce společnosti Austin Detonator s.r.o. a Ing. Jitce Šimarové, HR manažerce společnosti INDET SAFETY SYSTEMS a.s. Těmto všem děkuji za pomoc a poskytnutí informací pro tuto práci.

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ROZDĚLENÍ ORGANIZACÍ.....	12
1.1 ZISKOVÝ SEKTOR.....	12
1.2 NEZISKOVÝ SEKTOR	13
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2.1 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SVĚTĚ.....	15
2.2 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČESKÉ REPUBLICE	18
2.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
2.4 PRACOVNĚ PRÁVNÍ RÁMEC	20
2.5 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V RÁMCI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	23
2.5.1 Personální evidence.....	25
2.5.2 Definice a popis pracovních míst	26
2.5.3 Struktura organizace a personální plánování.....	28
2.5.4 Výběr a získávání pracovníků	29
2.5.5 Adaptace pracovníků	29
2.5.6 Zvyšování kvalifikace, vzdělávání	30
2.5.7 Ochrana zdraví při práci	31
2.5.8 Ochranné pracovní pomůcky.....	31
2.5.9 Hodnocení zaměstnanců pracovního výkonu.....	32
2.5.10 Benefity	33
2.5.11 Plánování kariérního růstu	34
2.5.12 Odměňování	34
2.5.13 Plán mzdových prostředků	35
2.5.14 Zaměstnanecké vztahy, informování zaměstnanců	36
2.6 PERSONÁLNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	36
2.7 OUTSOURCING.....	38
PRAKTICKÁ ČÁST	40
3 METODIKA VÝZKUMU	41
3.1 CÍL VÝZKUMU	41
3.2 POUŽITÉ TECHNIKY SBĚRU DAT A JEJICH VYHODNOCENÍ.....	43
3.3 VÝBĚR ZKOUMANÉ SKUPINY	43
4 VÝZKUM.....	46

4.1	TERMÍN ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	47
4.2	PERSONÁLNÍ EVIDENCE V PRAKTICKÉM VYUŽITÍ	49
4.3	DEFINICE A POPIS PRACOVNÍCH MÍST	51
4.4	STRUKTURA ORGANIZACE A PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	53
4.5	VÝBĚR A ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	55
4.6	ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	59
4.7	ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE, VZDĚLÁVÁNÍ	61
4.8	OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	63
4.9	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ PRACOVNÍHO VÝKONU	65
4.10	PLÁNOVÁNÍ KARIÉRNÍHO RŮSTU.....	67
4.11	OCHRANNÉ PRACOVNÍ POMŮCKY	68
4.12	BENEFITY	69
4.13	ODMĚŇOVÁNÍ.....	71
4.14	PLÁN MZDOVÝCH PROSTŘEDKŮ.....	73
4.15	SYSTÉM ŘÍZENÍ.....	75
4.16	ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY, INFORMOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	76
4.17	SHRnutí.....	78
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

S rozvojem podnikání se u nás, v České republice, v devadesátých letech minulého století začalo rozvíjet také personální řízení. Pátým rokem se věnuji prodeji personálního informačního systému. Tato práce mi umožňuje setkávat se s řízením lidských zdrojů ve středních a velkých firmách a organizacích. Ve výrobních organizacích je rozvinuto řízení lidských zdrojů někdy na menší, jindy na vyšší úrovni. Někdy jsou rozvinuty komplexní personální strategie, jindy jsou přijímána ad-hoc řešení. V některých společnostech je personální oddělení chápáno jako podpora běžných provozních záležitostí. Stále běžnější praxí pak je skutečnost, že personální oddělení je partnerem řízení firmy. Obecně lze však říci, že personální práce nebo řízení lidských zdrojů je ve výrobních organizacích v České republice na dosti vysoké úrovni.

V posledních třech letech jsem měl možnost nahlédnout pod pokličku řízení lidských zdrojů také v nestátních neziskových organizacích, jakými jsou například Sociální služby v několika městech České republiky.

V těchto organizacích je řízení lidských zdrojů zpravidla minimalizováno na základní potřeby vyplývající z plnění povinností definovaných zákonnými normami, tj. evidují se pouze povinná školení a povinné lékařské prohlídky. Ostatní personální a mzdové procesy jsou na první pohled nastaveny nevhodně a zatěžují osoby, které by se touto činností nemusely a neměly zabývat. To současně zvyšuje náklady na práci se zaměstnanci.

Z těchto praktických zkušeností vzešel cíl této práce. Tím je odpovědět na otázku *Jaké jsou rozdíly řízení lidských zdrojů v soukromém a neziskovém sektoru?* Účelem je zjistit, zda je personální činnost v jednotlivých sektorech vykonávána efektivně a jestli je možné provést optimalizaci procesů nastavených k řízení lidských zdrojů. Prostředkem pro zjištění rozdílů v řízení lidských zdrojů bude především srovnávací analýza personálních činností v obou sektorech. Data pro tuto analýzu se pokusíme získat prostřednictvím rozhovorů s personalisty z obou sektorů. Skutečnost se pokusíme porovnávat vůči souboru standardních personálních činností definovaných autoritami v oboru. Na základě zjištěných skutečností budeme moci předat oběma stranám doporučení pro další rozvoj.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ROZDĚLENÍ ORGANIZACÍ

Podle informačního portálu neziskového sektoru Třetí patro lze organizace působící v České republice rozčlenit na tři základní skupiny zhruba takto¹:

- státní správa, místní samospráva a organizace pověřené výkonem veřejné správy
- ziskový sektor (banky, výrobní firmy, služby, živnostníci)
- neziskový sektor (nestátní neziskové organizace - obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, nadace a nadační fondy, církevní organizace, politické strany)

Všechny uvedené sektory se v současné době potýkají s dopady hospodářské krize. V první řadě to zpravidla znamená omezování výdajů na postradatelné činnosti. Mnohdy je také řešena restrukturalizace a s ní související propouštění nadbytečných zaměstnanců. Management firem, státních i nestátních organizací hledá napohled správně úspory tam, kde je to nejmarkantnější – na lidech a činnostech s nimi souvisejícími. V následujícím výzkumu se pokusíme provést srovnání ziskového a neziskového sektoru v oblasti řízení lidských zdrojů. Pokusíme se nalézt takové procesy a postupy, které jsou v jednom sektoru nastaveny takovým způsobem, že by při vhodné aplikaci mohly přinést úspory nákladů i ve druhém sektoru.

Pro přehlednost celé práce budeme používat dva stěžejní pojmy:

- Firma - pro organizaci ze ziskového sektoru;
- Organizace - pro organizaci z neziskového sektoru.

Protože budeme zkoumat dva sektory, pokusíme se je nejprve podrobněji definovat.

1.1 Ziskový sektor

Primárním cílem organizací v ziskovém sektoru je tvorba zisku, jak uvádí i Obchodní zákoník v definici podnikání: *Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostat-*

¹ Třetí patro. *Co je "neziskový sektor"* [online]. Praha: AGNES, 2003 [cit.4.4.2011]. <<http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=28>>

ně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení přiměřeného zisku².

Ziskový sektor pak lze charakterizovat jako množinu všech podnikatelských subjektů působících na území České republiky, a to buď přímo, nebo prostřednictvím organizačních složek. Budou zde patřit všechny výrobní firmy, firmy poskytující služby, banky, pojišťovny i drobní živnostníci.

Oblast podnikání a související oblasti upravují dvě stěžejní zákonné normy:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Definiuje subjekty oprávněné provozovat živnost, všeobecné a zvláštní podmínky provozování živnosti, překážky v provozování živnosti, vymezení živnosti, povinnosti a práva podnikatele, apod.³
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Definiuje podnikání, jednání podnikatele, obchodní listiny, neoprávněné podnikání, upravuje uzavírání smluv a jejich náležitosti (kupní smlouva, smlouva o dílo aj.), apod.⁴

1.2 Neziskový sektor

Neziskový (non-profit) sektor bývá také nazýván jako soukromý neziskový sektor, občanský sektor nebo třetí sektor. Avšak pojmy jako „neziskový sektor“ či „nezisková organizace“ nejsou upraveny žádným právním předpisem. Jde ale o pojmy běžně užívané, zažité a známé.

Vymezení pojmu nestátní neziskové organizace není jednotný. Nicméně podle Škarabelové (2005) vytvořili ucelenou a mezinárodně uznávanou charakteristiku nestátních neziskových organizací profesori Salamon a Anheier (2/1992). Oba uvedení autoři rozumí nestátním neziskovým sektorem množinu všech institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů státních. Přičemž mezi určující kritéria patří pět základních vlastností, podle nichž jsou nestátní neziskové organizace:

² Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

³ Zákon č. 455/1991 Sb.

⁴ Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

institucionalizované (mají alespoň základní formální organizovanost), soukromé (jsou institucionálně oddělené od veřejné správy), neziskové (případný zisk z činnosti nepřerozdělují svým správcům či zakladatelům), samosprávné (jsou schopné řídit samy sebe), dobrovolné (dobrovolníci se účastní vlastní činnosti organizace nebo řídí její fungování).⁵

Neziskový sektor je v České republice reprezentován nevládními neziskovými organizacemi, jejichž činnosti jsou orientovány na jiné cíle než realizaci zisku. Jestliže při své činnosti přece jen nějaký zisk vytvoří, jsou povinny ho použít pouze na financování vlastních aktivit. Jedná se především o oblasti sociálních služeb, kulturu, sport, vzdělávání, práci s dětmi a mládeží, ochranu životního prostředí, volnočasových a zájmových aktivit, ochrany spotřebitele a lidských práv, humanitární pomoci včetně pomoci mezinárodní.

Při výběru organizací, které jsme se rozhodli dále zkoumat, jsme se zaměřili na takové, které lze zahrnout pod sociální služby. Tyto organizace jsou zřizovány jednotlivými kraji a ve všech případech jsou příspěvkovými organizacemi. Sociální služby poskytují služby všem potřebným osobám, které si nejsou schopny vlastními silami pomoci a zabezpečovat si tak svoje základní životní potřeby. Jedná se zejména o osoby se zdravotním postižením, seniory, nezaměstnané, ale i lidi nalézající se na okraji společnosti (pachatelé trestných činů, alkoholici, lidé žijící v chudobě). Působnost těchto organizací vymezují zejména následující zákonné úpravy:

- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.
- Vyhláška č. 505/2006 Sb., k zákonu o sociálních službách.
- Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, ve znění zákona č. 495/2005 Sb.

Sociální služby jsme vybrali záměrně proto, že jde zpravidla o velké organizace a strukturou i procesy v oblasti řízení lidských zdrojů by mohly odpovídat, alespoň částečně, organizacím ze ziskového sektoru. Nebudeme tak srovnávat naprosto nesrovnatelné.

⁵ SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K. *In Search Of The Nonprofit Sector I: The Question Of Definitions*. Baltimore: Johns Hopkins University, 1992. ISBN 9781886333086. Citováno ze ŠKARABELOVÁ, S. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS* [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005 [cit.30.3.2011]. ISBN 80-239-4057-0 <http://www.e-cvns.cz/soubory/Definice_neziskoveho_sektoru.pdf>

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidé jsou základem společnosti. Lidé jsou dnes také považováni za základní prvek každé organizace i firmy. Lidé jsou potřební při výrobě, při jejím navrhování, projektování, prodeji hotových výrobků, logistice, při pomocných činnostech atd. Lidé jsou důležitým prvkem také při poskytování služeb, rozhodování i vzdělávání dalších lidí. Péče o lidské zdroje a jejich řízení by tak měla být jedním ze základních kamenů při řízení státu a všech organizací i firem nerozdílně.

Firma nebo jakákoliv organizace může fungovat pouze za předpokladu, že má k dispozici a může využívat tři okruhy zdrojů⁶:

- *materiální a finanční zdroje*
- *ideové a informační zdroje (know-how),*
- *lidské zdroje*

Pojem řízení lidských zdrojů se vztahuje právě k poslednímu uvedenému okruhu. Co si pod pojmem řízení lidských zdrojů představit se dnes pokouší definovat celá řada autorit. Ani zde není definice jednoznačná ani jednoduchá. Dále proto vymezíme tento pojem z pohledu časového vývoje.

2.1 Vývoj řízení lidských zdrojů ve světě

Vědomí důležitosti a nepostradatelnosti lidských zdrojů však nevzniklo, na rozdíl od mnoha jiných myšlenek, již před mnoha staletími nebo dokonce tisíciletími, ale v podstatě velmi nedávno. Moderní pojetí řízení lidských zdrojů je výsledkem rozvoje práce s lidmi ve firmách zaměřených na zisk zhruba v posledním století. Ve vývoji personálního řízení je možno vymežit různé etapy, které byly důsledkem okolností a činností lidí⁷:

- *Péče o zaměstnance.* (přibližně od roku 1915) – pro zaměstnance byly zřízeny například kantýny. Zaměstnavatelé začali pečovat o osobní zájmy svých zaměstnan-

⁶ GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-601-2

⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

ců. První pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance se poprvé objevovali v muničních továrnách v průběhu 1. světové války.

- *Personální administrativa* (třicátá léta) – přibyla pomoc managementu při získávání pracovníků, jejich základního výcviku a vedení evidence o pracovnících.
- *Personální řízení – fáze rozvoje* (čtyřicátá a padesátá léta) – k získávání a evidenci pracovníků přibyl odborný výcvik a výcvik mistrů. Personalisté se stali manažery pracovní síly a stále více se zapojovali do pracovních vztahů, avšak jejich činnost zůstávala téměř zcela na taktické, operativní úrovni.
- *Personální řízení – fáze dospělosti* (šedesátá a sedmdesátá léta) – k doposud řešeným činnostem se přibýlo vytváření organizace, rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil. Začaly být využívány propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování a hodnocení pracovníků (např. řízení podle cílů). Ve vedení výrobních organizací se stále více začali objevovat personální ředitelé nebo ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy. Stále větší objem legislativních norem týkajících se zaměstnávání lidí kladl větší odpovědnost na personalisty, kteří se postupně stávali odborníky v oblasti pracovního práva. Personální manažeři se stále více stávali profesionály.
- *Řízení lidských zdrojů – první fáze* (osmdesátá léta). Pojetí řízení lidských zdrojů má svůj původ v dílech amerických univerzitních badatelů. V průběhu osmdesátých let je převzala podnikatelská sféra, v době, kdy se personalisté museli vyrovnat s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Primárním cílem byla integrace řízení lidských zdrojů se strategií firmy. Velkou váhu začalo mít odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síly, přičemž rozvíjen byl systém řízení výkonu. Personální ředitel měl být „společník podnikatele“, jenž uplatňuje rovný přístup k potřebám organizace i jejich zaměstnanců.
- *Řízení lidských zdrojů – druhá fáze* (osmdesátá léta). Začaly být oceňovány hodnoty jako etika týmové práce, posilování pravomocí či nepřetržitý rozvoj v „učících se organizacích“. Řízení lidských zdrojů muselo své postupy sladit s nastupující orientací na komplexní řízení jakosti. Pro schopnosti a dovednosti byl zaveden pojem kompetence. Zaváděly se dopodrobna propracované metody náboru zaměstnanců, řízení výkonu, řízení kultury, či rozvoje zaměstnanců a manažerů. Nicméně eko-

nomické poměry vedly k jejich postupnému zavádění principů tzv. štíhlé organizace s menším počtem úrovní řízení. Mimo výrobní organizace začaly být přesouvány všechny neproduktivní činnosti. Externími organizacemi tak začal být zajišťován nábor nebo vzdělávání zaměstnanců.

Z tohoto vývoje pak vyplývá dnešní dělení práce s lidmi v organizacích a firmách na tři základní systémy práce. Je to za prvé personální administrativa. Úkolem personální administrativy je zajišťovat data zaměstnanců, vést jejich evidence a vytvářet výstupy, přehledy a statistiky pro vedení firmy či organizace a současně pro úřady dle definic platné legislativní úpravy. Zajišťuje také tvorbu, zpracování a evidenci pracovních dokumentů, tj. pracovních smluv, dohod o pracovním poměru, zápočtových listů a dalších dokumentů předepsaných legislativně nebo vnitrofiremním předpisem. Jde spíše o pasivní roli.

Naproti tomu personální řízení je aktivní formou práce s lidmi. Vychází z předpokladu, že jedině vzdělaný, aktivní, organizovaný a motivovaný kolektiv může přinášet užitek a zisk. Rozšiřuje funkce personální administrativy o další činnosti. Personální řízení tak nejprve utváří prostředí pro práci zaměstnanců, a to po stránce metodické a organizační. Současně zajišťuje odborné vedení zaměstnanců. Hlavními aktivitami jsou plánování a tvorba organizační struktury, vyhledávání a získávání zaměstnanců, odměňování, zaměstnanecké vztahy a zajištění zákonných povinností firmy. Hlavním cílem je zajistit lidský kapitál pro rozvoj firmy či organizace. Proto je zde zpravidla úzká spolupráce s vedením společnosti.

Konkrétních úkolů personální práce je velké množství. Různá odborná literatura obsahuje různé činnosti.

Při řízení lidských zdrojů se personální práce stává jádrem řízení firmy a koncentruje se na koncepční horizonty. Za nejefektivnější je považován takový systém, který umožňuje úzkou interakci mezi liniiovými řídicími manažery a personálním oddělením, v jehož kompetenci je péče o lidské zdroje. Mimo činnosti uvedené v předešlých etapách, personální oddělení provádí také řadu dalších činností, které vyplývají ze spoluzodpovědnosti za řízení celé organizace.⁸

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení 1*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2001. ISBN 80-245-0248-8

Základními znaky této koncepce jsou:

- *strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem,*
- *orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, životní prostředí, legislativa, apod.),*
- *personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se náplní práce všech vedoucích pracovníků,*
- *propojení personální práce se strategií a plánováním firmy,*
- *orientace na kvalitu pracovního života a spokojenosti zaměstnanců (personální a sociální rozvoj)*
- *vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.*

Přičemž různé prvky mohou nabývat na důležitosti v různých socioekonomických podmínkách. Např. před obdobím hospodářské krize, v roce 2008, kdy byl nedostatek zaměstnanců, mělo velkou prioritu vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Při výběru povolání lidé sledují také tuto vlastnost zaměstnavatele a zaměstnavatel s dobrou pověstí bude mít častěji obsazeny všechny pozice než zaměstnavatel se špatnou pověstí.

Naopak v době hospodářské krize je velmi důležité propojení personální práce se strategií a plánováním firmy nebo organizace vzhledem k nižším příjmům při stejných nebo vyšších nákladech.

2.2 Vývoj řízení lidských zdrojů v České republice

Průkopníkem v oblasti práce se zaměstnanci a v uvědomění si potenciálu této činnosti byl v Česku bezpochyby Tomáš Baťa. Baťa zaměstnával rostoucí počet pracovníků: 120 (r. 1900) – 2.440 (r. 1922) – 29.500 (r. 1931). V předválečných letech se vyhoupl počet zaměstnanců na 65.100 (r. 1938). Firma již tehdy zaměstnávala početnou skupinu tělesně postižených zaměstnanců, konkrétně nevidomých (1926). Pro zaměstnance byl zaveden pětidenní pracovní týden (1930). Firma Baťa zaváděla také účinné metody motivace zaměstnanců, mezi které patřila například účast na zisku a ztrátě (1924). Baťa také podporoval výzkum (1924) a zlepšování používaných technologií, kde v roce 1927 zavedl výrobu na pohyblivých páslech. Po celkové modernizaci v letech 1922-1927 se staly Baťovy závody příkladem moderního průmyslového a obchodního podnikání. Rostoucí zlínský podnik,

s dokonalým řízením a udivující svými výsledky si přicházeli prohlédnout podnikatelé, politici, odborníci, novináři, účastníci hromadných exkurzí z Československa, Evropy i ze zámoří. Firma Baťa stavěla svým zaměstnancům v zájmu stabilizace a motivace od r. 1912 byty v rodinných domcích, které můžeme najít ve Zlíně ještě dnes. Zaměstnanci měli pro své děti k dispozici firemní mateřskou školku (1918), působilo zde zdravotní a sociální oddělení (1924) a Baťova nemocnice (1927). Fungoval již také Baťův podpůrný fond (1928). Zaměstnanci měli k dispozici firemní knihovnu (1918), působil zde hudební soubor (1921), sportovní klub SK Baťa (1924) a také zoologická zahrada. Tomáš Baťa si také uvědomoval potřebu vzdělávání zaměstnanců, a proto podporoval vzdělávání napřed zaváděním zdokonalovacích kursů (1919) a následně založením závodní učňovské školy (Baťova škola práce, 1925). Na tuto školu navazovaly vyšší formy odborného vzdělávání ve firemním Studijním ústavu (1936) a průmyslové škole (1937). Velice zajímavé je založení manažerské školy (1938), která by mohla být obdobou dnešního studia MBA. Systém vzdělávání doplňovala také Škola umění (1939).⁹

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že firma Baťa byla špičkou nejen v průmyslové výrobě, ale současně i špičkou v práci se zaměstnanci. A to nejen v tehdejší Československé republice, ale v podstatě celosvětově.

V letech 1948 až 1989 ztratila česká personalistika kontakt s vývojem ve světě. Ve své podstatě bylo zapomenuto vše, co zde existovalo v předválečném období. Pro tuto dobu byla běžná personální práce řešena na nezbytné úrovni ve smyslu personální administrativy. Tzn., byly evidovány údaje o zaměstnancích a vypláceny mzdy podle státem definovaných tabulek. Pracovněprávní dokumenty typu pracovních smluv apod. nebyly vůbec řešeny. Nicméně nad evidencí základních údajů o zaměstnancích byla vedena celková, tzv. kádrová evidence (kádrové posudky) obsahující posudky jednotlivých lidí jak vzhledem k jejich přístupu k práci, tak i jejich politické smýšlení.

V 90. letech 20 století pak začalo znovuobjevování zákonitostí personálního řízení a později i přijetí teorie řízení lidských zdrojů. Komplexní řízení lidských zdrojů je v České

⁹ POKLUDA, Z. *Tomáš Baťa 1876 - 1932* [online]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [cit.20.2.2011]. <<http://tomasbata.com/biography.html?lang=cs>>

republice s novým stoletím opět na vysoké úrovni, a to zejména v ziskovém sektoru. Především proto, že zahraniční investoři, kteří zde stavějí své továrny a budují své pobočky, mají řízení lidských zdrojů velmi dobře podchyceno ve svých strategiích a přenášejí je i do tuzemských provozů. Přičemž k nám přinášejí již hotová a osvědčená řešení, na kterých následně staví zdejší odborníci. Ti svou práci neustále zlepšují studiem i vzájemným srovnáváním a výměnou zkušeností v profesních klubech a sdruženích. V České republice fungují za tímto účelem dvě hlavní organizace - Klub personalistů České republiky a Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů.

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. Týká se celkového zaměření organizace, pokud jde o zabezpečení jejich cílů pomocí a prostřednictvím lidí.¹⁰

Firemní strategie je vyhlášením toho, čím se chce firma stát a kam chce jít a jakými prostředky toho chce dosáhnout. To platí jak v ziskovém tak, i v neziskovém sektoru.

Cílem strategického řízení lidských zdrojů je prostřednictvím prováděných personálních činností pečovat o zaměstnance a tím zajistit kvalitní pracovní sílu, která díky synergii může přinášet konkurenční výhody v podobě rychlejší výroby, kvalitnějších produktů nebo lépe poskytovaných služeb, což jsou nejčastěji deklarované cíle firem i organizací.

2.4 Pracovně právní rámec

Personální práce v České republice je úzce svázaná s platnými zákony a vyhláškami v oblasti pracovního práva. Legislativní rámec definuje práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů, podmínky a úlohy v oblasti práce a zaměstnávání občanů v České republice. Většinu návrhů pracovněprávních předpisů České republiky vypracovává Ministerstvo práce a sociálních věcí. Základním předpisem je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb., který definuje pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

zaměstnavateli, definuje pojem závislé práce, pracovní doby, práci přesčas, pracovní pohotovost, poskytování platu, mzdy a odměny za pracovní pohotovost, jakož i zjišťování a používání průměrného výdělku pro pracovněprávní účely. Dalšími důležitými předpisy jsou mimo jiné¹¹:

- Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon nabyl účinnosti 1.1. 2009. Upravuje nemocenské pojištění pro případ dočasné pracovní neschopnosti, nařízené karantény, těhotenství, mateřství a ošetřování člena domácnosti nebo péče o něj a organizaci a provádění pojištění.
- Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon upravuje zřízení a postavení orgánů inspekce práce jako kontrolních orgánů na úseku ochrany pracovních vztahů a pracovních podmínek, působnost a příslušnost orgánů inspekce práce, práva a povinnosti při kontrole a sankce za porušení stanovených povinností.
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů. Upravuje kolektivní vyjednávání mezi příslušnými odborovými organizacemi a zaměstnavateli za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy.
- Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy
- Zákon č. 174/1968 Sb., o státním odborném dozoru nad bezpečností práce
- Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 333/1993 Sb., o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a za práci v noci, ve znění pozdějších předpisů

¹¹ *Pracovněprávní legislativa* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011 [cit. 28. 4. 2011]. <<http://www.mpsv.cz/cs/3460>>

- Nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci, při kterých zaměstnanci přísluší od zaměstnavatele pracovní volno nebo pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu
- Nařízení vlády č. 557/2006 Sb., o úpravě náhrady za ztrátu na výdělků po skončení pracovní neschopnosti vzniklé pracovním úrazem nebo nemocí z povolání, o úpravě náhrady za ztrátu na výdělků po skončení pracovní neschopnosti nebo při invaliditě a o úpravě náhrady nákladů na výživu pozůstalých (úprava náhrady)
- Nařízení vlády č. 494/2001 Sb., kterým se stanoví způsob evidence, hlášení a zasílání záznamu o úrazu, vzor záznamu o úrazu a okruh orgánů a institucí, kterým se ohlašuje pracovní úraz a zasílá záznam o úrazu
- Nařízení vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků
- Vyhláška č. 288/2003 Sb., kterou se stanoví práce a pracoviště, které jsou zakázány těhotným ženám, kojícím ženám, matkám do konce devátého měsíce po porodu a mladistvým, a podmínky, za nichž mohou mladiství výjimečně tyto práce konat z důvodu přípravy na budoucí povolání
- Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění nařízení vlády č. 249/2007 Sb.
- Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů
- Nařízení vlády č. 447/2000 Sb., o způsobu usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a na odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců odměňovaných podle zákona o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech.

2.5 Personální činnosti v rámci strategického řízení lidských zdrojů

Personální práce obsažená v řízení lidských zdrojů je prováděna formou jednotlivých personálních činností. Tyto činnosti definují různí autoři různě. Pro bližší specifikaci jsme si vybrali přehled personálních činností uváděných prof. Koubkem¹². Ten uvádí v rámci řízení lidských zdrojů následující personální činnosti:

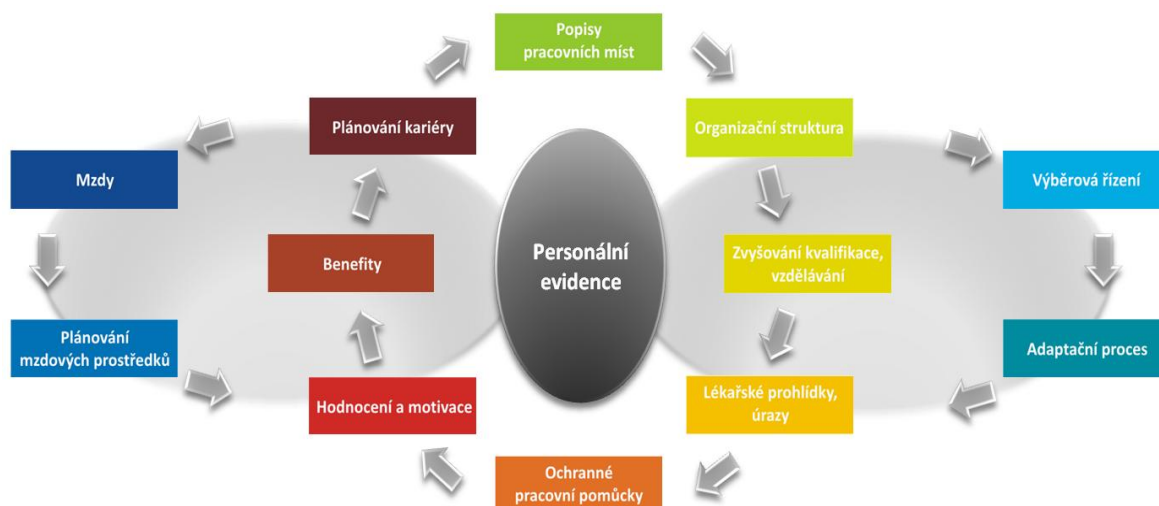
- 1) *Vytváření a analýza pracovních míst,*
- 2) *Personální plánování,*
- 3) *Získávání, výběr a přijímání pracovníků,*
- 4) *Hodnocení pracovníků,*
- 5) *Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,*
- 6) *Odměňování*
- 7) *Vzdělávání pracovníků*
- 8) *Pracovní vztahy*
- 9) *Péče o pracovníky*
- 10) *Personální informační systém (zajištění jeho chodu a zpracování a analýza dat),*
- 11) *Průzkum trhu práce*
- 12) *Zdravotní péče o pracovníky*
- 13) *Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací*
- 14) *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.*

Všechny nebo většinu těchto činností dnes provádějí všechny firmy v České republice. Rozdíl je pouze v jejich systémovém podchycení. Ač to tak nevypadá, tak i majitel malé firmy se třemi zaměstnanci řeší všechny uvedené oblasti. Má definovány jednotlivé pozice, zná organizační strukturu své organizace, řeší odměňování i pečuje o zaměstnance. Nicméně-

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

ně tyto činnosti nejsou formálně upraveny, nejsou stanoveny konkrétní odpovědné osoby apod. Velká organizace má naproti tomu mnohdy vystavěny komplexní procesy řešící jednotlivé činnosti do nejmenších podrobností. Pro podporu procesů a personálních činností pak zpravidla používají velké organizace informační systémy na různé úrovni.

Celkový soubor personálních činností a procesů lze vyjádřit mapou personálních procesů (Obrázek 1), která podchycuje všechny výše uvedené činnosti a definuje hlavní provázanosti jednotlivých činností. Tuto mapu personálních procesů jsem vytvořil v rámci svých pracovních povinností na základě mnohaletých zkušeností, jednání a rozhovorů s personalisty, personálními specialisty, HR manažery, personálními řediteli i řediteli celých firem a organizací. Mapa znázorňuje jak personální procesy, tak i jednotlivé moduly personálního informačního systému KS mzdy PROFi.



Obrázek 1 Mapa personálních procesů

V této mapě lze vysledovat tři navzájem provázené okruhy personálních procesů. Všechny vycházejí z personální evidence. Všechny tři zobrazené okruhy jsou cyklické a současně se mohou rozpadat na další dílčí činnosti. V hlavním okruhu řízení lidských zdrojů můžeme určit jako počátek vytvoření a popis pracovního místa. To je následně zasazeno do organizační struktury. Přičemž zaměstnanci na pracovních místech musí procházet povinným i nepovinným zvyšováním kvalifikace, povinnými lékařskými prohlídkami. Zpravidla také obdrží pracovní pomůcky. Zaměstnanci na pracovních místech jsou podle různých kritérií hodnoceni. Výsledkem hodnocení mohou být nefinanční benefity nebo plán rozvoje kariéry, který navazuje na nové pracovní místo.

Odejde-li některý zaměstnanec a tím uvolní místo umístěné v organizační struktuře, probíhá výběr nového kandidáta na uvolněnou pozici. Po jeho výběru nového zaměstnance pak probíhá jeho adaptace v prostředí firmy či organizace, jak je vidět na druhém okruhu uvedeném v pravé části mapy. Vlevo je pak finanční ohodnocení (mzdové) vycházející z hodnocení výkonu zaměstnance v hlavním procesu. Na zpracování mezd pak navazuje plánování mzdových prostředků na další období.

Jednotlivé procesy a činnosti si budeme podrobněji definovat tak, abychom z nich mohli následně vycházet v praktické části.

2.5.1 Personální evidence

Personální evidence obsahuje klíčové údaje o zaměstnancích a jejich pracovních poměrech rozhodné pro zpracování mezd i pro úkoly řízení lidských zdrojů. Mezi důležité údaje patří tyto evidence:

- Evidence zaměstnanců
- Evidence pracovních poměrů
- Evidence dovolené
- Evidence mzdových údajů
- Evidence odpracované doby
- Evidence vzdělání
- Evidence praxe a pracovního postupu
- Evidence jazykových znalostí
- Evidence studentů
- Evidence praktických zkušeností
- Evidence kontaktů
- Evidence rodinných příslušníků
- Evidence závazků
- Evidence penzijních a životních pojištění
- Evidence porušení pracovní kázně
- Evidence průkazů
- Sledování stavu zaměstnanců (fyzický, přepočtený, průměrný, evidenční)
- Různé druhy pracovních poměrů (ev. zkrácených pracovních úvazků a výjimek)

Mimo evidenčních údajů by zde měly být uloženy pracovně právní dokumenty, které jsou se zaměstnanci spojené. Jedná se zejména o pracovní smlouvy, dohody o provedení práce či činnosti, zápočtové listy a další doklady.

Z evidencí je následně vytvářeno velké množství výstupů a personálních statistik a přehledů důležitých pro strategické rozhodování vedení organizace.

2.5.2 Definice a popis pracovních míst

Struktura každé organizace je složena z jednotlivých pracovních míst. Dá se tedy říci, že pracovní místo je základním stavebním prvkem organizace. Jde v zásadě o nejmenší organizační jednotku, která se v každé organizaci vyskytuje. Jednotlivá pracovní místa jsou vytvářena na základě definovaných cílů organizace s ohledem na technickoorganizační okolnosti. Proces vytváření pracovních míst lze shrnout do následujících bodů¹³:

- 1) *Stanovení podnikových výrobních cílů*
- 2) *Rozložení těchto výrobních cílů do jednotlivých pracovních úkolů*
- 3) *Stanovení potřebného rozsahu jednotlivých pracovních úkolů*
- 4) *Rozbor technických a organizačních podmínek plnění jednotlivých pracovních úkolů*
- 5) *Stanovení standardního postupu při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky*
- 6) *Stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka*
- 7) *Stanovení standardní časové náročnosti jednotlivých pracovních úkolů za daných technických a organizačních podmínek*
- 8) *Porovnávání náročnosti pracovních úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků, kteří by je měli vykonávat*
- 9) *S ohledem na požadovaný rozsah pracovních úkolů stanovit potřebné množství každého typu pracovního místa.*

¹³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4

Každé pracovní místo je definováno popisem pracovního místa. Popisu pracovního místa předchází analýza pracovního místa, která představuje proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce, o požadavcích na zaměstnance na daném místě apod. s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa. Analýzu a popis mohou provádět HR specialisté spolu s liniiovými manažery na základě svých představ o dané pozici, ale také spolu s pracovníky, kteří jsou v práci na dané pozici odborníky (mistry, samotnými zaměstnanci nebo teoretiky v dané oblasti) a mohou tedy nejlépe posloužit svými zkušenostmi.

Na základě analýzy je proveden samotný popis pracovního místa. Popis pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o zaměstnanci, který by měl na pracovním místě pracovat. Poskytuje plánované údaje, tzn. hodnoty, které by zaměstnanec na daném místě měl dosahovat. Současně obsahuje další informace nezbytné pro další personální činnosti. Můžeme zde zařadit následující údaje:

Tabulka 1 Informace k popisu pracovního místa

Oblast popisu pracovního místa	Konkrétní vlastnost, požadavek, úkol
Základní údaje o pracovním místě	Umístění a vztahy s okolím, Počet zaměstnanců Popis činnosti
Osobní znalosti	Jazyky, Vzdělání, Znalost zákona č. ...
Osobní dovednosti	Analýza průzkumu trhu, Sestavení účetní uzávěrky, Vyhodnocení mzdových ukazatelů.
Osobnostní vlastnosti	Komunikace, Jednání s lidmi, Flexibilita.
Výkon	Počty vyrobených kusů, Počty uzavřených obchodů, Počet zametených chodeb.
Úkoly	Proveď analýzu velikosti bot, Nauč se uklízet své pracoviště, Vytvoř graf průtoku vody.
Rozvoj	Školení, Kurzy, Tréninky.
Hodnocení	Hodnotící kritéria: Kompetence Výkon, Rozvoj.
Bezpečnost při práci	Lékařské prohlídky, Pracovní rizika,

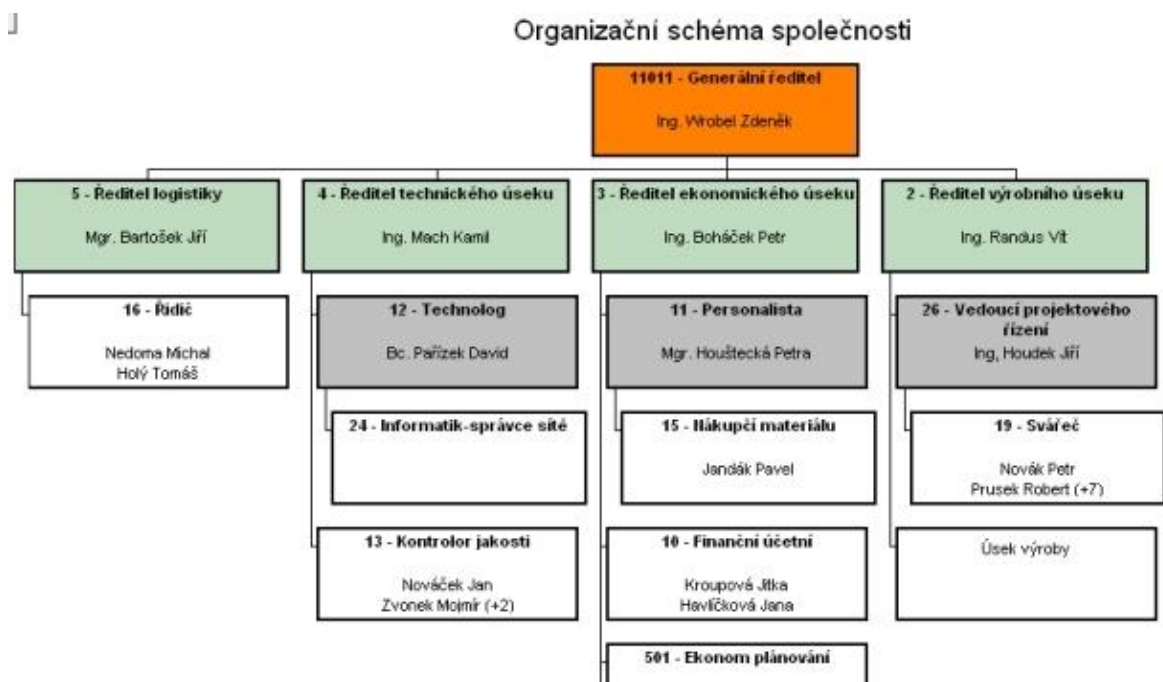
	Pracovní pomůcky.
Odměňování	Mzda, Odměny a prémie, Nefinanční benefity.

Vlastní zpracování

Popis pracovního místa slouží jako orientační prvek pro práci se zaměstnancem. V personálních informačních systémech je popis pracovního místa klíčovým prvkem pro automatizování pravidelně opakujících se akcí, jakými může být například pravidelné vzdělávání, přidělování pracovních pomůcek apod.

2.5.3 Struktura organizace a personální plánování

Organizační struktura organizace (dále též systemizace) určuje vzájemné vztahy pracovních míst. Organizační struktura by měla odrážet skutečnou, případně plánovanou strukturu firmy nebo organizace. Její aktualizace vede k snadnému vyhledávání volných míst i případných úspor. Spolu s ostatními součástmi řízení lidských zdrojů je opravdu efektivním nástrojem a pomocníkem nejen při skutečném řízení lidských zdrojů. Na základě vytvořené organizační struktury lze vypracovat například prognózy stavu zaměstnanců a prognózy čerpání mzdových prostředků nebo připravit podklad pro rozmisťování pracovníků.



Obrázek 2 Organizační struktura

Ukázku organizační struktury firmy vidíme na obrázku (Obrázek 2). Uvedené ukázkové schéma zobrazuje firmu XY a její organizační strukturu. Najdeme zde jednotlivá pracovní místa a jejich obsazenost jednotlivými zaměstnanci. Nalezneme zde také neobsazená místa, což by mělo znamenat potřebu vyhledání nového vhodného zaměstnance. Toto schéma bylo vytvořeno automaticky aplikací KS mzdy PROFi nad cvičnou databází, tzn., že uvedená jména i pozice jsou smyšlené.

2.5.4 Výběr a získávání pracovníků

Jedním z úkolů organizační struktury je mimo jiné ukázat volná, neobsazená, pracovní místa tak, aby mohli být vyhledáni vhodní kandidáti na uvolněné pozice. Organizační struktura ukazuje, kolik zaměstnanců a na jaké pozice je nezbytné přijmout. Přičemž popis konkrétního pracovního místa nám říká, jaké kvality, zkušenosti a dovednosti má nový zaměstnanec mít.

Výběr zaměstnanců může probíhat mezi externími i interními uchazeči. Uchazeč z vnitřního prostředí má totiž nepostradatelnou výhodu ve znalosti prostředí a kultury organizace a odpadá tak nákladný proces adaptace zaměstnance.

Výběr vhodného kandidáta je samostatným a náročným procesem. Začíná většinou vytvořením inzerce o volném pracovním místě v tisku, na úřadu práce, na vlastních webových stránkách nebo specializovaných pracovních portálech. Pokračuje sběrem základních informací o možných kandidátech, předvýběrem, několika koly výběrového řízení a završen je výběrem konkrétního kandidáta. Nemusí však vždy nezbytně obsahovat všechny uvedené činnosti. Rozsah a pojetí výběrového řízení odpovídá zpravidla důležitosti pracovního místa a požadavkům, které jsou na zaměstnance na daném místě kladeny.

Výběrem pracovníka je nastartován proces příjmu nového pracovníka, který zpravidla spočívá v dohodnutí smluvních podmínek a podpisu pracovní (nebo jiné) smlouvy nebo například vystavení jmenovacího dekretu u zvláštních funkcí.

2.5.5 Adaptace pracovníků

Po nástupu pracovníka do zaměstnání, jeho uvedení na pracoviště a seznámení se spolupracovníky probíhá tzv. pracovní orientace nebo adaptace. Jde o posloupnost adaptačních, seznamovacích a vzdělávacích aktivit, jejichž cílem je překonání počátečních nesnází v

novém zaměstnání, snadnější zapojení se do pracovního kolektivu, pochopení firemní kultury a rychlejší dosažení optimálního pracovního výkonu¹⁴.

V rámci adaptace by měl být nově příchozí zaměstnanec seznámen s¹⁵:

- *historií organizace, jejím organizačním uspořádáním a s hlavními představiteli organizace*
- *současným posláním a hlavními cíly organizace*
- *přehledem základních pracovních úkolů a povinností*
- *základními informacemi o personální politice, režimu práce, odměňování, péči o zaměstnance, možnostech a povinnostech dalšího vzdělávání, možnostech profesního růstu a vyřizování stížností*
- *zásadami bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, etickým kodexem společnosti*

Adaptační proces je možné zvládnout za týden nebo rozložit jej například do celé zkušební doby. V rámci adaptace pak zaměstnanec prochází jednotlivými školeními, kurzy i společnými akcemi zaměstnanců, přičemž se nezanedbává ani samotný výkon na pracovišti. Adaptaci by měl být nápomocen nadřízený nového zaměstnance i jeho kolegové. Předpokládá se také, že vedoucí zaměstnanec adaptaci povede a nakonec spolu se zaměstnancem vyhodnotí a případně naplánuje další kroky, které je potřeba učinit pro další rozvoj dovedností zaměstnance tak, aby byl co nejdříve využitelný jeho plný potenciál pro pracovní výkon.

2.5.6 Zvyšování kvalifikace, vzdělávání

Cílem dalšího vzdělávání je rozvíjet schopnosti a dovednosti pracovníků, zlepšovat jejich výkon a především zabezpečit kvalitní vnitřní zdroj zaměstnanců v budoucnu. To snižuje potřebu složitě a nákladně vyhledávat kvalitní a pracovníky mimo organizaci. Pracovníci,

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

¹⁵ KLEIBL, J, DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.BECK, 2001. ISBN 80-7179-389-2

kterí jsou zařazeni do procesu vzdělávání, si neustále prohlubují své znalosti, které jsou přizpůsobovány potřebám firmy či organizace. Dochází k zlepšování pracovních výkonů, zvýšení motivace pracovníků a zlepšení jejich vztahu k firmě či organizaci. Toto nejen zvyšuje konkurenceschopnost všech organizací, ale také přispívá k jejich dobrému jménu¹⁶.

Celý proces vzdělávání je pro zaměstnavatele velmi nákladný. Náklady na vzdělávání zaměstnanců se však zaměstnavateli vrátí zvýšením kvality práce a tím i zvýšením zisku. Většinou jde o návratnost v delším časovém horizontu. Organizace by měla vzdělávání poskytovat všem svým zaměstnancům, protože každý člověk má pro podnik určitý význam.

2.5.7 Ochrana zdraví při práci

Česká legislativa ukládá zaměstnavatelům zajistit, v zájmu veřejného zdraví, výkon předepsaných zdravotních prohlídek. Jde o prohlídky nástupní a výstupní a také o průběžné lékařské prohlídky s určitou, zákonem specifikovanou periodou.¹⁷

Do oblasti ochrany zdraví lze také zařadit prevenci před poraněními a pracovními úrazy nebo dokonce smrtí. Tam, kde přesto dojde k poranění nebo úrazu je nezbytné provést záznam o nastalé skutečnosti. Na pracovištích je proto uložena kniha drobných poranění. Při pracovním úrazu je potřeba sepsat hlášení o pracovním úrazu vzniklém při pracovním výkonu a informovat inspektorát bezpečnosti práce, který pracovní úraz vyšetří a na základě výsledku šetření přizná nebo nepřizná zaměstnanci nárok na náhradu mzdy a další finanční odškodnění.

Součástí ochrany zdraví při práci je také definice rizik vyplývajících z výkonu práce ve ztíženém prostředí nebo jinak exponovaném místě a předcházení těmto rizikům.

2.5.8 Ochranné pracovní pomůcky

Díky ochranným pracovním pomůckám je možné předcházet úrazům nebo minimalizovat nebezpečí vyplývající z prostředí, ve kterém pracovní činnost probíhá. Součástí práce je zde zajištění dostupnosti ochranných pracovních pomůcek pro zaměstnance, kterým tyto

¹⁶ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4

¹⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

pomůcky náleží z titulu definice pracovního místa. Současně je potřeba sledovat expiraci těchto pomůcek a zajišťovat opakovaný výdej.

Součástí může být také sledování nákladů vynaložených na pracovní pomůcky.

2.5.9 Hodnocení zaměstnanců pracovního výkonu

Hodnocení zaměstnanců je důležitý nástroj odborného a osobního růstu, dosahování vyššího výkonu, zlepšování kvality a rozvoje schopností pracovníků. Hodnocení může zaměstnavateli poskytnout informace o názorech zaměstnanců o řízení firmy či organizace na různých úrovních a jeho efektivnosti, spokojenosti a nespokojenosti s prostředím, firemní kulturou a pracovištěm. Současně dává informace o potřebě dalšího zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Moderní postupy hodnocení zahrnují do hodnocení zaměstnanců také sebehodnocení, hodnocení nadřízených i podřízených a také kolegů na stejné úrovni. Zaměstnanci přináší zpětnou vazbu o jeho výkonu práce, zjištění jeho slabých i silných stránek a zpravidla také další motivaci.

Vhodně sestavené hodnocení dává možnost provést hodnocení zaměstnanců i pracovních kolektivů, a to ve nitřním prostředí a současně také zvenčí, z pohledu dodavatelů nebo odběratelů (koncových zákazníků). Výsledek hodnocení se může projevit v poskytnutí nepeňžných benefitů, pracovním postupem a zejména spravedlivou mzdou.

Existuje několik metod, které lze využít při hodnocení pracovníků. Mezi nejběžnější metody můžeme zařadit:

- Hodnocení podle stanovených cílů – založeno na stanovení jasných a termínovaných cílů práce, které má pracovník splnit; obvykle pro hodnocení manažerů a specialistů;
- Hodnocení na základě plnění norem – výkon pracovníka se porovnává s předem stanovenými normami práce; pro hodnocení výrobních dělníků;
- Hodnocení podle klíčových ukazatelů - KPI (Key Performance Indicators);
- Volný popis či slovní hodnocení;
- Hodnocení pomocí hodnotících stupnic – univerzální metoda vhodná i pro sebehodnocení;
- Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu;

- Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) - hodnocení pracovního chování pomocí hodnotících stupňů v rozmezí „vynikající“ až „nepřijatelné“
- Hodnocení 360° - zahrnuje komplexní hodnocení ze všech úhlů pohledu.

Správně sestavené hodnocení zaměstnanců dokáže ušetřit nemalé prostředky například tím, že odhalí vysokou zmetkovitost při výrobě nebo značné neshody na pracovišti, díky kterým může docházet ke snižování výkonu.

2.5.10 Benefits

Před ekonomickou krizí byl u mnoha zaměstnanců vytvořen systém zaměstnaneckých či sociálních benefitů, které nebyly vázány přímo na pracovní výkon. V průběhu ekonomické krize trend udělování benefitů pomalu mizel. S oživením trhů se zaměstnanecké výhody opět vrací.

Benefits jsou poskytovány individuálně nebo plošně. Mohou záviset třeba na délce pracovního poměru a postavení pracovníka. Jsou nástrojem především dlouhodobé stimulace pracovníků. Většina z nich nepodléhá zdanění, čímž zvyšují reálný příjem zaměstnanců.¹⁸

Za nepeněžní benefits jsou považovány různé výhody a bonusy, například:

- Stravenky
- Životní pojištění nebo důchodové připojištění
- Vstupenky do divadla, kina, na koncert nebo sportovní utkání
- Permanentky do městských lázní, na tenis nebo do posilovny
- Příspěvky na rodinnou dovolenou
- Mobilní telefony a auta i k osobnímu využití zaměstnancem
- apod.

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

Nastavení benefičního systému je individuální dle možností firmy či organizace. V rámci tohoto systému jsou také sledovány náklady vynaložené na benefity.

2.5.11 Plánování kariérního růstu

Kariérní růst vychází zpravidla z kladného hodnocení zaměstnance, případně z potřeby obsazování uvolněných pozic vlastními zaměstnanci. V rámci kariérního plánování je definován potřebný rozvoj zaměstnance pro jeho další postup a termín splnění dílčích vzdělávacích a rozvojových aktivit. Jejich množina vychází z popisu pracovního místa.

Kariérní plán je vhodným nástrojem pro obsazování pracovních míst na vyšších úrovních organizační struktury interními zaměstnanci a tím i k podstatné úspoře zdrojů, které by musely být investovány do drahého a časově náročného výběrového řízení a následné adaptace.

Plán kariérního růstu je mimo jiné také velmi vítaným motivačním prvkem.

2.5.12 Odměňování

Odměňování přímo souvisí s vyplácením mezd či platů. Zjednodušeně lze říci, že zaměstnanci v soukromém sektoru pobírají za vykonanou práci od zaměstnavatele mzdu zatímco zaměstnanci ve státním a neziskovém sektoru pobírají plat. Oblast zpracování mezd a platů je díky svému rozsahu a specifikům zpravidla vyčleněna z personálního řízení jako samostatná oblast.

Odměňování je zpravidla chápáno jako výplata mzdy nebo platu. Může zde však patřit také udělování benefitů, možnosti školení a vzdělávání nebo kariérní rozvoj, jak jsme již uvedli výše.

Každý zaměstnanec musí za svou práci obdržet smluvně dohodnutou odměnu. Odměňování a zpracování mezd proto zpravidla bývá propojeno s hodnocením zaměstnanců a docházkou, které říkají, jak dlouho zaměstnanec pracoval a jak kvalitně. Odměna - mzda nebo plat, je zpravidla odvozena od kvalifikačních požadavků, psychické a fyzické zátěže a současně od ceny pracovní síly stejné úrovně na trhu práce. V podmínkách České republiky se mzda zpravidla skládá z pevné části a pohyblivé složky.

Správně nastavený systém odměňování by měl především¹⁹:

- *přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;*
- *stabilizovat žádoucí pracovníky;*
- *odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti;*
- *napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;*
- *povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musí být racionální, přiměřené vzhledem k možnostem organizace a potřebám dalších personálních činností;*
- *být zaměstnanci akceptován;*
- *hrát pozitivní roli v motivování pracovníků;*
- *být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;*
- *poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti;*
- *sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, především s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.*

S odměňováním souvisí také celá řada povinností zaměstnavatele vůči orgánům státní správy a dalším institucím. Zaměstnavatel je například povinen odvádět za zaměstnance sociální a zdravotní pojištění, zálohy na daň z příjmu, vykazovat počty zaměstnanců, provádět jejich přihlašování a odhlašování k nemocenskému pojištění či vykazovat statistiky a přehledy pro Český statistický úřad. Všechny tyto činnosti jsou časově náročné a tím i nákladné a představují velkou část práce mzdových účetních nebo běžných personalistů.

2.5.13 Plán mzdových prostředků

Plán mzdových prostředků je základním prvkem pro plánování nákladů na mzdové a další prostředky určené k odměňování zaměstnanců. Plánování představuje stanovení plánu čer-

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

pání mzdových prostředků zpravidla na celý rok a následně každý měsíc porovnání plánu se skutečností. Jde hlavně o podklad pro finanční manažerské rozhodování.

2.5.14 Zaměstnanecké vztahy, informování zaměstnanců

Informovanost zaměstnanců o dění ve společnosti, o rozhodování vedení a jeho důvodech a dopadech na budoucí rozvoj společnosti má důležitý vliv na chování a spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím. Vhodná je také strukturovanost informací podle jednotlivých pracovních míst nebo úrovní řízení organizace. Informace pro zaměstnance mohou být uváděny na firemních webových stránkách, v pravidelném firemním tiskovém materiálu (časopis, bulletin) nebo na pracovním portálu.

Vzájemnou pospolitost a týmového ducha podporují společné aktivity zaměstnanců. Může jít o společné zážitky při outdoorových aktivitách, ze sportovních klání nebo i z pracoviště a stejně tak o sdílení zájmů v rámci osobních zálib a koníčků zaměstnanců.

To vše vede k vyšší psychické pohodě a vyšší motivovanosti zaměstnanců a tím i k vyšším odevzdaným výkonům.

2.6 Personální informační systém

Všechny výše uvedené personální činnosti je možné řešit samostatně a odděleně. V českých společnostech jde v podstatě o běžný jev. Nicméně je zde také mnoho manažerů, kteří si uvědomují nutnost jednotné evidence vedoucí ke konzistentnosti dat a výstupů v případě, že je celá oblast řízení lidských zdrojů podchycena v personálním informačním systému. Odborná literatura z oblasti řízení lidských zdrojů je na popis personálního informačního systému poněkud skoupá. Uveďme si dva příklady.

- 1) Úkolem centrálního personálního informačního systému je poskytování informací pro realizaci personálních činností v těchto oblastech²⁰:*

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

- *personální agenda - databáze základních údajů o zaměstnancích, sledování jejich zdravotního stavu*
- *personální plánování - modelové plánování potřeby a pokrytí zaměstnanců, plánování sociálního a personálního rozvoje zaměstnanců*
- *analýza a vytváření pracovních míst - charakteristika struktury zaměstnanců a pracovních míst, popis a charakteristika pracovních míst, charakteristika pracovních podmínek, zařazení pracovního místa do organizační struktury*
- *získávání, výběr a propouštění zaměstnanců - vyhledávání uchazečů a archivace jejich základních údajů*
- *mzdová agenda - evidence absencí a dovolených, míra využívání pracovní doby, zabezpečení zpracování mezd, jejich náhrad a sociálních plateb*

2) Výzkum prováděný Institute of Personnel and Development a Institute for Employment Studies ve Velké Británii zjistil, že rysy systémů, které byly vysoce hodnoceny, byly následující²¹:

- *Evidence pracovníků*
- *Agenda odměňování*
- *Výpočty nemocenských dávek a mateřských dávek*
- *Monitorování uplatňování stejné příležitosti (antidiskriminačních předpisů)*
- *Zpracování standardních dopisů a smluv*
- *Evidence a monitorování absence*
- *Záznamy o dovolené a jejím čerpání*
- *Šetření/ankety*
- *Evidence přítomnosti v práci*
- *Záznamy o disciplinárním řízení*

²¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 80-247-1407-8

Z obou uvedených charakteristik nicméně vyplývá, že úplně jsou opomíjeny některé personální činnosti, jak je definoval prof. Koubek a jak jsme je uvedli v kapitole 2.5 této práce.

Moderní personální informační systémy jsou dnes schopny evidovat všechny potřebné údaje pro odměňování i řízení lidských zdrojů. De-facto jsou schopny spravovat všechny oblasti a personální činnosti uváděné v kapitolách 2.5.1 až 2.5.14. Přičemž mimo běžné evidenční údaje a možnost prezentace dat všem vedoucím pracovníkům na různých úrovních vedení firmy či organizace jsou schopny tyto systémy řešit za uživatele také běžné činnosti plánování a vyhodnocování. Jeden personalista je tak dnes schopen s dobrým systémem obsloužit až 800 zaměstnanců v průběhu běžného měsíce. Přičemž tento údaj se opírá o vlastní orientační průzkum mezi uživateli aplikace KS mzdy PROFi učiněný v roce 2009.

2.7 Outsourcing

Outsourcing je takový proces, při kterém se firma rozhodne, že se nebude zabývat vedlejšími činnostmi přímo nesouvisejícími s jejím podnikatelským záměrem a převede tyto vedlejší činnosti a práci na externí firmu nebo živnostníka, specializované na provádění těchto činností. Outsourcing se tak může považovat za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a k zaměření se na důležitější úkoly v rámci výrobního procesu související s konkurenceschopností.

Dnes můžeme outsourcing nalézt u nejrůznějších činností, které samy osobě nepřinášejí firmě zisk. Naprosto standardní je dnes outsourcing úklidu a údržby. Rozšířený je také outsourcing informačních technologií, marketingu, účetnictví a také zpracování mezd. V poslední době začal být také aktuální outsourcing řízení lidských zdrojů.

Ekonomická krize zatlačila vedení firem i organizací ke zdi. Manažeři tak museli přinést nové techniky a metody, které firmě umožní přizpůsobit se turbulentnímu prostředí. Jsme svědky její nové organizace a přeskupování personální práce podle toho, kde je její provádění nejvýhodnější z hlediska nákladů, efektivity a rychlosti. Běžné personální činnosti, které souvisejí s řízením zaměstnanců, přebírali linioví manažeři nebo jsou decentralizovány na nižší organizační složky (divize, střediska).²²

²² NOVÁKOVÁ, L. *Přínosy a úskalí HR outsourcingu*. HRM, III, 2007, č.6: str. 30-32.

Výzva Toma Peterse (Peters in Armstrong, 2002, s.856): „*Dokažte, že to nelze zajistit smluvně zvenku.*“²³ zapůsobila hlavně na majitele společností a ti dnes vyžadují její dodržování. Zejména kvůli tomu, že využití outsourcovaných služeb je méně nákladné. Velmi běžným trendem je dnes proto, zejména u malých a středních společností, využití outsourcingu mzdové agendy za účelem snížení nákladů a přenesení odpovědnosti.

Negativem běžně poskytovaných služeb je pak nemožnost přístupu managementu k datům z mezd a personalistiky a tím i ke zpoždování rozhodnutí strategického významu.

²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 80-247-1407-8

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODIKA VÝZKUMU

Z kapitol uvedených v teoretické části této práce vyplývá, že rozsah činností vykonávaných personálním oddělením či oddělením řízení lidských zdrojů je velmi široký. Zmapovali jsme nejdůležitější oblasti a činnosti a podrobně je definovali. Na samém začátku jsme si také specifikovali typy organizací, které jsou pro tuto práci relevantní. Dále se budeme věnovat objasnění hlavní výzkumné otázky pomocí výzkumu provedeného formou srovnávací analýzy řízení lidských zdrojů v ziskovém a neziskovém sektoru.

3.1 Cíl výzkumu

Současná ekonomická situace ve světě nutí firmy i státní správu výrazně šetřit. Státní správa a ziskový sektor jsou takřka jedinými pravidelnými zdroji příjmů nestátních neziskových organizací. Šetří-li na svých výdajích donátoři, je pravděpodobné, že úspory v nákladech bude muset hledat i neziskový sektor. Přičemž je nutné si uvědomit, že největším nákladem všech organizací je zpravidla náklad na zaměstnance.

Hlavním cílem výzkumu je odpověď na otázku „*Jaké jsou rozdíly řízení lidských zdrojů v soukromém a neziskovém sektoru?*“ Lze nalézt rozdíly a definovat je? Lze navrhnout opatření, která jednomu či oběma sektorům budou prospěšná?

Z výše uvedeného také vyplývají dvě další podotázky:

- *Je řízení lidských zdrojů ve výrobní sféře vedeno efektivněji než v neziskovém sektoru nebo naopak?*
- *Lze v méně efektivním řízení lidských zdrojů nalézt možnosti pro optimalizaci a tím i případnou úsporu nákladů.*

Relevantní informace se pokusíme zjistit rozčleněním hlavní výzkumné otázky na jednotlivé dílčí výzkumné otázky (dále jen DVO), na které nám dotazovaní odpoví a z nichž poskládáme celkový obraz o řízení lidských zdrojů.

Dílčí výzkumné otázky, které doplní hlavní otázku, můžeme definovat takto:

- 1) Jak chápete pojem řízení lidských zdrojů? Jaké činnosti zabezpečuje?
- 2) K čemu využíváte personální evidenci? Kdo ji spravuje a jaký pro to používá nástroj?

- 3) Jakou formou (papír, MS Excel, MS Word, informační systém) jsou definovány pracovní pozice s podrobným popisem požadavků na zaměstnance a definicí pracovních úkolů? K čemu slouží?
- 4) Kde (jakými prostředky) je vytvořena hierarchická organizační struktura? Jak je využívána?
- 5) Jaké zdroje využíváte pro vyhledávání nových zaměstnanců, jak s nimi komunikujete a jak spravujete data uchazečů? Jakým nástrojem jsou řízena výběrová řízení?
- 6) Jakou formou probíhá adaptace nových zaměstnanců? Kde je zaznamenána a jaké nástroje máte pro její řízení?
- 7) Plánujete průběžně zvyšování kvalifikace Vašich zaměstnanců? Z čeho vycházíte a jaké k tomu používáte nástroje?
- 8) Jakým způsobem jsou plánována a připravována průběžná zdravotní péče o zaměstnance? Kde jsou sledovány a vyhodnocovány pracovní úrazy a drobná poranění?
- 9) Hodnotíte zaměstnance a jejich pracovní výkon, případně kompetence nebo jiné veličiny? Jakou formou? (pohovor, anonymně, apod.)
- 10) Využíváte možnosti plánovat kariérní rozvoj svých zaměstnanců? Odkud čerpáte informace o možném růstu zaměstnanců?
- 11) Používají vaši zaměstnanci ochranné pracovní pomůcky? Jak je nastaven jejich výdej a kdo jej řídí?
- 12) Jaká je podle Vás motivační hodnota sociálních benefitů? Jak je u Vás sledován jejich výběr?
- 13) Jaké jsou rozhodující podklady pro odměňování zaměstnanců? Kde jsou evidovány?
- 14) Je pravidelně připravován plán mzdových prostředků? Z jakých údajů při plánování vycházíte?
- 15) Jsou do personálního řízení zapojeni linioví manažeři?
- 16) Jsou pravidelně informováni zaměstnanci o činnosti firmy?

3.2 Použité techniky sběru dat a jejich vyhodnocení

Pro výzkum jsme zvolili kvalitativní strategii. Nehodláme ověřovat skutečnosti, ale zjistit konkrétní stav řízení lidských zdrojů v organizacích rozdílného typu a jeho rozsah. Na základě tohoto zjištění vyvodíme následně závěry. Známe povšechně teoretické postupy a procesy, které mohou probíhat, ale neznáme hloubku jejich skutečného naplňování.

Pro samotné zjištění dat o stavu probíhajících procesů jsme vybrali semistrukturovaný rozhovor neboli „rozhovor pomocí návodu“.

Rozhovor s návodem dává tazateli možnost co nejvýhodněji využít čas k interview. Současně umožňuje provést rozhovory s několika lidmi strukturovaněji a ulehčuje jejich srovnání. Pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti.²⁴

Připravili jsme si formulaci jednotlivých otázek a stanovili jejich pořadí. Odpovědi zaznamenáme na diktafon. Mimo to budeme ze všech rozhovorů provádět psaný záznam formou poznámek. Ke každé otázce vytvoříme přehlednou tabulku, kde přepíšeme odpovědi dotazovaných. Pomocí kódování se pokusíme uvedené odpovědi analyzovat. Za tabulkou provedeme slovní rozbor odpovědí a jejich srovnání. Ke každé dílčí otázce provedeme shrnutí.

3.3 Výběr zkoumané skupiny

V tomto případě jsou kritéria pro výběr předem známá a nezávislá na výsledcích výzkumu²⁵. Je tedy použit záměrný výběr. Už samotná výzkumná otázka určuje, že výběrová skupina bude složena jednak z organizací z neziskového sektoru a druhá část organizací bude ze ziskového sektoru. Pro účely této práce jsme zvolili skupinu tří organizací z každého sektoru. Tyto organizace budou mít navzájem společné místo působení, tj. Českou republiku a také počet zaměstnanců bude v limitovaném rozsahu. Malé organizace do

²⁴ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum, Základní metody aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2

²⁵ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum, Základní metody aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2

50 zaměstnanců zpravidla řízení lidských zdrojů žádným sofistikovaným způsobem nemají podchyceny. Proto jsme si pro výzkumný vzorek stanovili hranici minimálního počtu zaměstnanců. Tímto limitem bude minimální počet 100 zaměstnanců. Za neziskový sektor byly zvoleny záměrně organizace typu Sociální služby, které splňují kritérium počtu zaměstnanců, mají velký počet různých profesí a současně mají více provozů či středisek. Za každou organizaci bude mluvit člověk zodpovědný za oblast řízení lidských zdrojů. V ziskovém sektoru jsme vybrali tři výrobní společnosti z různých oblastí průmyslu.

Ve výše uvedených organizacích by pravděpodobně měly díky velikosti a rozmanitosti profesí probíhat v oblasti řízení lidských zdrojů podobné nebo dokonce shodné procesy a činnosti. Současně budou tyto organizace mít i personálního ředitele nebo HR managera, který zastřešuje práci s lidským kapitálem.

Při výběru organizací, kde provedeme výzkum, jsme také vycházeli ve velké míře z geografického umístění, abychom zajistili alespoň přibližně shodné prostředí ve kterém se zkoumané firmy a organizace i samotní zaměstnanci pohybují. Předpokládali jsme také, že ne všechny oslovené organizace a firmy se budou chtít podílet na výzkumu. Z tohoto důvodu jsme oslovili větší počet organizací, než kolik jsme si pro výzkumný vzorek stanovili. Pro uskutečnění rozhovoru tak byly osloveny následující firmy a organizace:

Tabulka 2 oslovené organizace

Neziskový sektor	Ziskový sektor
Centrum sociálních služeb Ostrava, p.o.	Aircraft Industries, a.s. (Kunovice)
Diakonie ČCE (Praha)	Ammann Czech Republic a.s. (Kunovice)
Městská správa sociálních služeb v Mostě	Austin Detonator s.r.o. (Vsetín)
Sociální služby města Kroměříže, p.o.	DONGWON CZ, s.r.o. (Třinec)
Sociální služby města Přerova, p. o.	ha-vel internet s.r.o. (Ostrava)
Sociální služby města Třince, p.o.	INDET SAFETY SYSTEMS a.s. (Vsetín)
Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.	LAPP KABEL s.r.o. (Zlín)
Sociální služby Uherské Hradiště, p.o.	MORAVIAPRESS a.s. (Břeclav)
Sociální služby Vsetín, p.o.	PAL MAGNETON a.s (Kroměříž)

Vlastní zpracování

Většina oslovených organizací se výzkumu nechtěla nebo nemohla zúčastnit. Jako nejčastější důvod byla uvedena velká časová vytíženost kompetentních osob. Z oslovených organizací se podařilo dohodnout na spolupráci s těmito firmami a organizacemi:

Tabulka 3 Výzkumný vzorek

Organizace = organizaci z neziskového sektoru	Firma = organizace ze ziskového sektoru
SSV	AI
Sociální služby Vsetín, p.o.	Aircraft Industries, a.s.
Záviše Kalandry 1353	Na Záhonech 1177
755 01 Vsetín	686 04 Kunovice
SSUH	AD
Sociální služby Uherské Hradiště, p.o.	Austin Detonator s.r.o.
Štěpnická 1139	Jasenice 712
686 06 Uherské Hradiště	755 01 Vsetín
SST	ISS
Sociální služby města Třince, p.o.	INDET SAFETY SYSTEMS a.s.
Habrová 302	Jasenice 713
739 61 Třinec	755 01 Vsetín

Vlastní zpracování

4 VÝZKUM

V rámci výzkumu jsme v rozhovorech prodiskutovali s respondenty jednotlivé otázky. Některé rozhovory byly nahrány na diktafon v mobilním telefonu a poté přepsány do písemného zápisu. Současně se zvukovým záznamem byly pořízeny písemné poznámky.

Někteří respondenti zvukový záznam odmítli. V těchto případech jsme v průběhu rozhovoru pořídili pouze písemné poznámky, ze kterých byl v nejbližší možné době, po ukončení rozhovoru, vytvořen zápis.

V obou případech byl zápis z rozhovoru zaslán respondentům k autorizaci a případnému doplnění. Přepisy všech rozhovorů posloužily jako srovnávací materiál k výzkumné části bakalářské práce. Ukázka přepisu nahraného rozhovoru a ukázka písemně zaznamenaného rozhovoru jsou přiloženy jako její přílohy.

V dalším textu je ke každé dílčí výzkumné otázce vytvořena tabulka, ve které jsou uvedeny přímé odpovědi respondentů. Současně jsou v tabulce uvedena zjištění vyplývající z rozhovoru, které dotazovaný nesdělil přímo. Například se autor této práce zeptal na nějakou informaci a respondent odpověděl pouze „Ano“. Nebo byl autor této práce na související skutečnost upozorněn mimo rozhovor v rámci seznámení se se společností, vnitřními směrnici nastavenými procesy apod. Pro přehlednost je veškerá přímá řeč převzatá z přepisů všech rozhovorů uvedena kurzívou a doplnění autora z poznámek pak standardním písmem.

Pod tabulkou je provedeno srovnání odpovědí jednotlivých respondentů. Na závěr je ke každé dílčí výzkumné otázce uvedena souhrnná odpověď.

4.1 Termín řízení lidských zdrojů

DVO č. 1.: Jak chápete pojem řízení lidských zdrojů? Jaké činnosti zabezpečuje?

Tabulka 4 Termín řízení lidských zdrojů

Respondent	Jak chápete pojem řízení lidských zdrojů?	Jaké činnosti zabezpečuje?
SSV	<i>Řízení lidských zdrojů pro mě, z pohledu ředitele, je to důležitý řízení mých nejbližších podřízených. Pojem řízení lidských zdrojů, to je vlastně o komunikaci, jo? Je to o tom, jak lidi dotlačit do toho aby vnímaly firemní politiku. Koncepti představuji já, jako statutární orgán (organizace) a de facto na jejich podkladech, na podkladech jednotlivých vedoucích.</i>	<i>Samozřejmě do toho řízení lidských zdrojů patří nejenom řízení zdrojů současných, ale i zdrojů budoucích. To znamená, teďka v poslední době jsem dokonce do třech velkých zařízení vybíral vedoucí. Plánování, plánování lidských zdrojů.</i>
SSUH	<i>Odlišuje se od dřívějšího pojetí, kdy se na personalistiku pohlíželo pouze jako na administrativní činnost.</i>	<i>Zahrnuje celkovou péči o zaměstnance, především jejich rozvoj.</i>
SST	<i>Dobrá organizace práce, zabezpečení optimálního počtu zaměstnanců pro poskytování služeb.</i>	<i>Dobře řízený rozvoj zaměstnanců a vše co je upraveno dále.</i>
AI	<i>...pokud firmy nemají zkušeného personalistu, tak si to prostě dělají v rámci toho, že si přečtou ISO a řeknou: „Měli by jsme dělat toto, toto, toto to.“ Ale čím je ta firma větší a má zkušenější lidi nebo kvalifikovanější, tak prostě ty data potřebuje větší, další, nedej bože když se právě zapojí do nějakých dalších projektů, ... A to, na to oni přijdou až vlastně ve chvíli, oni ale vlastně ani neví, v čem mají problém. Oni jenom ví, že se jim lidi hádají, protože nikdo neví, co má vlastně dělat a tak začnou tvořit popisy a pak to začnou, ty popisy se v tom tak babrat, až zjistí, že potřebují ještě delegování, pravomoce a já nevím co úplně všechno. Od vzdělávání, od zdravotních prohlídek, že tam potřebují napasovat víc lidí jo, aby to měli podrobnější.</i>	<i>V průběhu odpovědi na tuto otázku byly respondentem v souvislosti s řízením lidských zdrojů zmíněny popisy pracovních pozic, systemizace, vzdělávání, delegování pravomocí, kariérní růst a personální evidence. – pozn. Autora.</i>
AD	<i>V současné době jsme ve fázi, kdy</i>	<i>Zodpovědně vybíráme a vyhledá-</i>

	<i>přecházíme od personálního řízení k řízení lidských zdrojů. Je to náš strategický cíl.</i>	<i>váme nové zaměstnance tak, aby co nejlépe doplnili týmy do efektivních a sourodých celků. Využíváme plánu rozvojových aktivit a hodnocení zaměstnanců, přes zvyšování potenciálu a zlepšování bezpečnosti a kvality práce.</i>
ISS	<i>Tři pilíře: kultura, cash, kreativita. KPI. systém PDCA (Plan-Do-Check-Act/Plánuj-dělej-kontroluj-jednej).</i>	<i>Od náborů, motivace, sociální program, strategie (vychází z firemní politiky).</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Jak je uvedeno v teoretické části této práce jednotná definice pojmu řízení lidských zdrojů neexistuje. Složitost definování tohoto pojmu dokládají i naprosto odlišné názory respondentů. Nicméně společný prvek je určitě práce s lidmi. Patrný je pak také příklon respondentů z neziskových organizací k praktičtějšímu pohledu na pojem řízení lidských zdrojů: *“Dobrá organizace práce, zabezpečení optimálního počtu zaměstnanců pro poskytování služeb.”* U respondentů ze ziskové sféry je základem téměř vždy některá z teorií řízení postavená na ISO normách, PDCA nebo definici obecných cílů organizace.

V odpovědi na podotázku se většina respondentů shoduje v tom, že mimo jiné činnosti se řízení lidských zdrojů zabývá převážně rozvojem zaměstnanců.

Odpověď na DVO č. 1: Pojem řízení lidských zdrojů je pro jednotlivé personalisty a personální ředitele jednoznačně rozdílný. Naproti tomu panuje do jisté míry shoda na jednotlivých dílčích činnostech bez rozdílu typu organizace. Nicméně ani jeden z pohledů jednotlivých respondentů neobsahuje v odpovědi na první výzkumnou otázku všechny oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou definovány v kapitole 2.5 této práce.

4.2 Personální evidence v praktickém využití

DVO č. 2.: K čemu využíváte personální evidenci? Kdo ji spravuje a jaký pro to používá nástroj?

Tabulka 5 Personální evidence v praktickém využití

Respondent	K čemu využíváte personální evidenci?	Kdo ji spravuje a jaký pro to používá nástroj?
SSV	<p>Tazatel: personální evidence slouží vlastně jako dlouhodobý přehled o personálu na těch jednotlivých střediscích provozech tou vytižeností, a tím pádem jako podklad pro budoucí plánování kolik toho stavu potřebuju vzhledem k počtu klientů.</p> <p>Odpověď respondenta: <i>Ano. Ta personální evidence dál slouží k evidenci povinného vzdělávání. ... a dál je to potom srovnávání třeba s celorepublikovým průměrem nějakým</i></p>	<p><i>Takže spravuje personalistka, nebo personalista,...</i></p> <p>Je vedeno v personálním informačním systému KS mzdy PROFi.</p>
SSUH	<p><i>Personální evidence dává přehled o všech zaměstnancích. Eviduje nástupy, výstupy, veškeré změny v průběhu zaměstnání, vzdělání.</i></p>	<p><i>K evidenci využíváme personální program - KS program.</i></p>
SST	<p><i>Používá se pro personální agendu a samozřejmě pro zpracování mezd.</i></p>	<p><i>Spravuje ji personalista, který má k dispozici počítačový program, kam osobní údaje vkládá do předem připravených formulářů. Se stejným programem pracuje mzdová účetní, která na základě předem vložených údajů zpracovává mzdy.</i></p>
AI	<p><i>Zpracování mezd a běžné výkaznictví. ... veškerý plán. ... kolik zaměstnanců, z jakého máme regionu, ...</i></p> <p><i>... průměrný věk a tak dál.</i></p> <p><i>... sledovat, kolik máme dohodářů a kolik máme zaměstnanců v pracovním poměru.</i></p> <p><i>... máme ještě učně, kteří k nám chodí na placenou praxi. Takže my ještě vyplácíme učně, takže je třeba mít přehled o učních a tak dál.</i></p>	<p>Spravují ji personalisté. Je vedeno v personálním informačním systému KS mzdy PROFi.</p>
AD	<p><i>Personální evidenci využíváme úpl-</i></p>	<p><i>Spravují ji personalisté. Je vedeno</i></p>

	<i>ně ke všem činnostem, které tady máme.</i>	v personálním informačním systému KS mzdy PROFi. – pozn. autora z rozhovoru
ISS	<i>Slouží k evidenci zaměstnanců a současně k výpočtu mezd. Dále k evidenci vzdělávání zaměstnanců, lékařská evidenci, evidenci kaizenu, aktivit a dokumentů.</i>	<i>Personální evidence je vedena v programu Helios Green.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Evidence personálních údajů je zpracována a vedena ve všech firmách i organizacích. Všichni respondenti pracují se zaměstnanci a to předpokládá potřebu evidence některých údajů o zaměstnancích. Rozdíl mezi jednotlivými organizacemi a firmami je pouze v rozsahu evidovaných a zpracovávaných dat. Tento rozsah pak vychází z dalšího použití informací, které jsou k dispozici.

Ve většině případů je personální evidence vedena za účelem zpracování mezd a dále pro plánování, statistické výkazy a přehledy a obecně k dalším personálním činnostem.

Personální evidenci ve všech případech spravuje personalista. Ve všech případech jsou také data o zaměstnancích evidována v počítačovém programu, který lze označit za personální informační systém. Personální informační systém ve všech zkoumaných organizacích zpravidla umožňuje i zpracování mezd a povinného výkaznictví.

Odpověď na DVO č. 2: Všechny organizace vedou evidenci zaměstnanců. Využití této evidence je ve všech organizacích velmi podobné. Evidence vedou ve většině zkoumaných případů personalisté v personálním informačním systému, který sjednocuje data pro zpracování mezd i personální agendy. Setkáváme se ale i s případem, kdy jsou data oddělena pro jednotlivé účely použití. To však musí představovat nutnost dvojitého zadávání minimálně základních dat zaměstnanců a tím i vyšší časové náročnosti.

4.3 Definice a popis pracovních míst

DVO č. 3.: Jakou formou (papír, MS Excel, MS Word, informační systém) jsou definovány pracovní pozice s podrobným popisem požadavků na zaměstnance a definicí pracovních úkolů? K čemu slouží?

Tabulka 6 Definice a popis pracovních míst

Respondent	Jakou formou jsou definovány pracovní pozice s podrobným popisem požadavků na zaměstnance a definicí pracovních úkolů?	K čemu slouží??
SSV	<i>Ano, to máme v pracovních náplních. Jsou pracovní, řekněme rámcové, náplně jednotlivých pracovních pozic. My tam pracujeme s KS-kou (personální informační systém KS mzdy PROFi – pozn. autora).</i>	<i>Je to v podstatě ke všemu co, s těma lidma pracuje. Ať už je to vzdělávání nebo je to třeba ta činnost, kterou říkáte, sledování nebo rozvoj těch kompetencí.</i>
SSUH	<i>Vedeme na papíře. Pro nás je závazný katalog prací, kde je definována náplň včetně třídy.</i>	<i>Popis zpracovává vedoucí. Zaměstnanec je s ním seznámen při nástupu a předává se mu v písemné formě.</i>
SST	<i>Ve vnitřní směrnici organizace je katalog funkčních míst. Jsou zde pracovní profily a osobnostní předpoklady i platový předpis. Jde v zásadě o Seznam pracovních pozic, kterých je v organizaci třicet dva (32). Obsahuje také zkrácený pracovní popis plus pracovní náplň. Celá směrnice a definice pozic i pracovních náplní je vedena v programu Microsoft Word.</i>	<i>Podrobná definice pracovních úkolů je vyhotovena v pracovních náplních jednotlivých zaměstnanců, na základě kterých jsou zařazováni do platových tarifů dle Katalogu práce v platném znění.</i>
AI	<i>Je to, něco je vytvořeno ve Wordu, něco je v Excelu, ale prakticky je to na papíře. Ten popis, on ani tak není podrobný jak je spíš takový jako ušitý spíš tak, aby se právě dal jako uplatnit nejen na tu jednu asistentku, ale na všechny asistentky,mají přesně zadané, co mají dělat... Ten se převede, budeme se snažit většího ho tam (do nového personálního informačního systému KS mzdy PROFi - pozn. autora) převést, ..., ale postupně se budeme snažit to rozvíjet tak, aby to opravdu, abychom si ten</i>	<i>TAZATEL: A bude to teda sloužit v budoucnu k tomu plánování vzdělávání, k lékařským prohlídkám? Ano, ke všem těm činnostem, ne jenom tady k tomu.... ke kariéře, hodnocení lidí hlavně, protože hodnocení bylo i součástí kolektivní smlouvy</i>

	<i>system naplnili a abychom ho využívali plně,...</i>	
AD	<i>Je vedeno v personálním informačním systému.(KS mzdy PROFi – pozn. autora z rozhovoru)</i>	<i>Oni slouží pro všechno. I pro, já nevím, pro přípravu nových pracovníků, že se vychází z nějaké, jo, jako kumulování práce, je to určité pro vzdělávání zaměstnanců, pro hodnocení.</i>
ISS	<i>Jsou definovány v systému Eisod – IS pro řízení kvality. Navedena k pracovnímu místu je požadovaná kvalifikace, rizika. Druhý samostatný systém podklad pro ISO,</i>	<i>Zdroj požadavků pro vyhledávání kandidátů na nové pozice.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Všechny zkoumané organizace mají definovány jednotlivé pracovní pozice. V neziskových organizacích je patrné, že jsou součástí popisu pracovních pozic zejména pracovní náplně zaměstnanců na těchto pozicích. Totéž v zásadě platí pro firmy. Mimo definici pracovní náplně uvádí sociální služby i definici osobnostních předpokladů neboli kompetencí (u Sociálních služeb Vsetín to vyplývá z podotázky). Firma INDET SAFETY SYSTEMS zde uvádí také kvalifikační předpoklady a rizika.

Definice pracovních pozic jsou v polovině zkoumaných organizací vedeny v personálním informačním systému, přičemž poměr je jedna nezisková organizace proti dvěma organizacím ze ziskového sektoru.

INDET SAFETY SYSTEMS eviduje a definuje pracovní pozice ve dvou samostatných počítačových programech. Sociální služby Uherské Hradiště pak připravují definici na papíře.

Jedna organizace z neziskového sektoru uvádí, že definice pracovních pozic je vytvořena v textovém editoru Microsoft Word. V několika případech jsou pozice definovány firemními či organizačními směrnici.

Odpověď na DVO č. 3: Všechny organizace a firmy mají k dispozici evidenci a definici pracovních pozic. Rozdíl je pouze v systému tvorby, evidence a hloubky definice. Podle teoretických závěrů by měly být pracovní pozice základním kamenem řízení lidských zdrojů. Z uvedených odpovědí je patrné, že v mnoha případech slouží jako podklad definice pracovních pozic jako základ vzdělávání zaměstnanců, k hodnocení, výběru zaměstnanců, nebo jako podklad ke správě a řízení lékařských prohlídek zaměstnanců.

4.4 Struktura organizace a personální plánování

DVO č. 4.: Kde (jakými prostředky) je vytvořena hierarchická organizační struktura? Jak je využívána?

Tabulka 7 Struktura organizace a personální plánování

Respondent	Kde je vytvořena hierarchická organizační struktura?	Jak je využívána?
SSV	<i>...organizační struktura je nedílnou součástí našich registračních podmínek. Takže my při každé změně, kdy vytvoříme nějaké nové pracovní místo ať už se jedná o počet pracovníků v jedné profesi, nebo o vytvoření samostatného pracovního místa Děláme to jinak.(myšleno jinak než v systému, v Excelu apod - pozn. autora)</i>	
SSUH	<i>Je dána zřizovatelem ve zřizovací listině.</i>	<i>Je nutná pro sledování počtu zaměstnanců na jednotlivých zařízeních.</i>
SST	<i>Vytváří se na základě výše uvedeného seznamu pracovních pozic v programu Microsoft Excel.</i>	<i>Slouží pro informování veřejnosti, zřizovatele i zaměstnanců.</i>
AI	<i>Myslím si, že ona to má asi možná v Excelu ... tvorí ty schémata nejenom takto jako vědecky, ale ona vytvoří jedno schéma, kde má schéma jenom na lidi, kteří mají hmotnou odpovědnost, potom má další schéma jenom na lidi, kteří jsou ve vývojovém, zapojeni do nějakého vývoje. Pak má schéma kde má, já nevím, jenom dělníky, jenom režisty, jenom výrobní dělníky...</i>	<i>... některé schémata používá jako podklady, když přijedou majitelé a ona potřebuje jim něco ukázat, předložit, já nevím co, jaké tam mají úkoly to nevím. Ale vím, že spousta takovýchto schémat se dělá právě pro Rusko</i>
AD	<i>Je vedena v personálním informačním systému. Organizační struktura firmy je uvedena zase v organizační směrnici.</i>	<i>Je využívána pro všechna řízení a pro všechny vlastně systémy řídicí, pro cíle jakosti a vůbec pro řízení firmy. I pro plán do budoucna.</i>
ISS	<i>Je evidováno v elektronické podobě ve dvou samostatných systémech – OrgaPlus a Helios.</i>	<i>Dříve sloužilo ke kariéernímu růstu. Díky krizi a optimalizaci nejsou v podstatě neobsazené pozice. Organizační strukturu dnes používají auditoři při kontrolách a</i>

		<i>současně slouží organizační struktura jako informace o složení společnosti.</i>
--	--	--

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Pouze jedna nezisková organizace má organizační strukturu v současné době vedenou v personálním informačním systému. To znamená v přímé návaznosti na definici pracovních pozic a samotné zaměstnance. Mezi výrobními firmami nalezneme tento způsob organizace pracovních pozic u dvou ze tří.

Takřka u všech organizací i firem slouží organizační schémata pouze auditorům a kontrolám. Pouze společnost Austin Detonator uvádí, že organizační struktura vytvořená v personálním informačním systému slouží i dalším oblastem řízení firmy. Společnost INDET SAFETY SYSTEMS používala dříve organizační strukturu pro kariérní plánování. Dalšímu využití v tomto smyslu zabránila ekonomická krize.

Odpověď na DVO č. 4: V polovině případů je organizační struktura vedena mimo personální informační systém. Pouze dvě společnosti uvedly mimo kontrol také další využití organizační struktury. Snad z toho důvodu je organizační struktura věnována menší pozornost než například oblasti vzdělávání. V teoretické části práce jsme uvedli, že organizační struktura může sloužit jako podklad pro personální plánování. Toto využití ale uvádí pouze jedna jediná firma.

4.5 Výběr a získávání pracovníků

DVO č. 5.: Jaké zdroje využíváte pro vyhledávání nových zaměstnanců, jak s nimi komunikujete a jak spravujete data uchazečů? Jakým nástrojem jsou řízena výběrová řízení?

Tabulka 8 Výběr a získávání pracovníků

Respondent	Jaké zdroje využíváte pro vyhledávání nových zaměstnanců, jak s nimi komunikujete a jak spravujete data uchazečů?	Jakým nástrojem jsou řízena výběrová řízení?
SSV	<p>... když někdo hledá pečovatelku, jakoukoliv profesi, tak první radě, že se dívá kolem sebe. Druhá věc je, že se díváme na různé vzdělávací agentury, které u nás propagují. To znamená Marlin, počítačová služba. Prostě oni k nám posílají praxe a my si z nich vybíráme, jo?</p> <p>Hodně se lidi zajímají sami. Jinak když vybíráme klíčové pozice, tak víceméně se dělá výběrové řízení nebo poptává jaká je to klíčová pozice. Tak se dává inzerát.</p> <p>Dává se inzerát tisku, dává se inzerát na stránky Zlínského kraje.</p>	<p>Tím způsobem, že teda se udělá tahle ta poptávka. Z toho vyjdou nějaké žádosti, životopisy a podobně. První, většinou to dělám tříkolovým způsobem. To znamená, že první kolo je vyhodnotím s personalistkou a vyřazení nevyhovujících, absolutně nevyhovujících, z těch životopisů či případně profesně, ... Druhé kolo, pak když byl vedoucí řízení udělám pětičlennou komisi, před tu předstoupí ten zbytek, co zůstaly z žádostí. A my si vždycky z těch, z toho druhého kola vybereme tři lidi...a já si je pozvu na pohovor ty tři lidi. A pak to řeším teda s tím že s tím člověkem tady mluvím v době kdy není v tom stresu, kdy před ním nejsou ti porotců....</p>
SSUH	<p>Využíváme inzerce, vnitřní databáze uchazečů kde data uchováme 1 rok. Využíváme také doporučení stávajících zaměstnanců.</p>	<p>Na vyšší pozice děláme výběrové řízení. Infomace o tom dáváme na portál úřadu práce, a opět využíváme inzerce. Uchazeče vybírá komise, která má 5 členů.</p>
SST	<p>... vlastní kartotéka životopisů zájemců o zaměstnání, úřad práce a samozřejmě inzerce v tisku. Jako příležitostný zdroj potenciálních zaměstnanců nám slouží také praktikanti ze vzdělávacích agentur a studenti vyšších a vysokých škol, kterým umožňujeme získat povinnou praxi.</p>	<p>Vyvěsí se informace o volné pozici na úřadě práce a případně v tisku. Ve stanovené lhůtě jsou vybrány životopisy, z nichž se následně vybírají vhodní kandidáti. Tito kandidáti pak předstoupí před výběrovou komisi, která v rámci pohovorů vybere nejvhodnějšího kandidáta.</p>
AI	<p>Máme, máme tady letecké učiliště, ... Let už funguje hrozně dlouho a tím, že</p>	<p>Takže to vypisují všechno tam dole a zrovna si napíší, o jakou</p>

	<p>je na takovém strategickém místě, že jde vidět i z hlavní silnice, takže o uchazeče opravdu nouzi nemáme. My máme obrovskou databázi uchazečů. Samozřejmě, když potřebujeme někoho kvalifikovaného, právě pro ty naše nějaké letecké tady věci a speciality, které tady jsou, ať už jsou to piloti nebo nějakí lektori, certifikační pracovníci a tak dál, tak ty tady neseženeme.</p> <p>...musíme spolupracovat s VÚTčkem... ...hledáme i v zahraničí a všude možné ...</p> <p>...Úřad práce a tady to všechno funguje, oni už to teda mají elektronicky, takže to je takové trošku jednodušší, takže tohle všechno děláme, využíváme i nějaké, když jako hledáme někoho toho opravdu specialistu, tak musíme vyhledávat i na různých dalších webech, takže. Ty jobsy a tak dál, takže to máme a teď hledáme taky nějakého specialistu, takže jsme si byli nuceni vůbec vzít na to agenturu, která nám zprostředkuje nějakého cizince, ...</p> <p>...vedeme to všechno v Excelu, TAZATEL: A ještě se zeptám k tomu Excelu, to asi nehlídá datum evidence. Ne to je jenom v tom papírovém dotazníku, kde se podepíše, že s tím souhlasí a tím je pak založený.</p>	<p>práci by měli zájem a až na nějaký úsek dají na vědomí, že potřebují nějakého nového zaměstnance, tak se postoupí ty životopisy, které my tady vybereme, že by se jim hodily, tak se postoupí dál do výroby, kde si ten vedoucí je sám volá nebo asistentka uchazeče k pohovoru a sbírá si sám ty lidi.</p>
AD	<p>...spolupracujeme s Jobsem, ale nemáme s tím dobrou zkušenost. Máme lepší zkušenosti s personálními agenturami, které už zase do vyššího managementu než tady s tím. Protože na tom Jobsu je to hodně o tom regionu, a tady toho Valašsko je opravdu problém. Jo, tady opravdu těch nejvyšších manažerů hodně není.</p> <p>... spolupracujeme s různými školami. Hlavně třeba tady ve Vsetíně s průmyslovkou, studenti zde vykonávají praxi odbornou. Vždycky druhý třetí ročník...</p> <p>Dále hodně se tady dělají i ty diplom-</p>	<p>v informačním systému a i fyzicky. No, částečně v KSk, ale já to mám normálně v Outlooku. Takže dejme tomu, že hledáme nového dělníka. Takže podíváme se jaké požadavky má mistr. Projdem databázi našich lidí, které tady máme a tyto lidi pozveme k závaznému pohovoru. Popřípadě se s nima dohodneme, že už nastoupí. Nebo další varianta je ho zařadíme do běžícího pyrokurzu, aby byl připraven potom do výroby a potom po absolvování pyrokurzu ho zaměst-</p>

	<p>ky a bakalárky. Spolupracujeme s vysokou školou Báňskou - Technickou univerzitou. A hlavně s Fakultou chemicko-technologickou na Univerzitě v Pardubicích.</p>	<p>náme, ale je to opravdu individuální dle potřeb výroby. To je u dělnických profesí. Co se týká středního managementu a THP pozic, tak jsou většinou vypsána výběrová řízení. A napřed jsou vypsána tady u nás ve firmě aby měli možnost se přihlásit naši zaměstnanci. No a pokud nenajdeme vhodného kandidáta, dáváme tady tohle do tisku, na naše webové stránky na náš Sharepoint.</p>
ISS	<p>vlastní databanka, informace z úřadu práce, agentury i doporučení zaměstnanců, které je motivováno odměnou. Dále dlouhodobě spolupracujeme se středními a vysokými školami. Lze uvést Fakultu chemicko-technologickou na Univerzitě Pardubice, Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně nebo Střední průmyslovou školu ve Vsetíně. Jsme v regionu jeden z nejlépe hodnocených zaměstnavatelů, a proto se pochopitelně hlásí uchazeči i sami.</p>	<p>Výběrové řízení je různé u různých pozic. Nejprve začínáme inzercí, přičemž první je nejprve nabídka do firmy pro stávající zaměstnance a následně sbíráme a vyhodnocujeme životopisy. U THP zaměstnanců bývá výběrové řízení více kolové u dělnických profesí pak může být jednokolové. Někdy je využito tzv. Assessment Centrum ve kterém jsou praktické zkoušky.</p>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Ve výzkumném vzorku mají dvě organizace ze ziskového sektoru a současně dvě organizace z neziskového sektoru k dispozici vlastní databáze uchazečů, kteří se jim sami přihlásili a ze kterých mohou vybírat.

Dvě firmy také uvádějí, že v první řadě vybírají ze stávajících zaměstnanců a teprve poté se obracejí mimo firmu. Tuto praxi neuvádí žádná z organizací z neziskového sektoru.

U všech firem i organizací je uvedena spolupráce se školami středními i vysokými, případně se školícími agenturami. Přičemž jedna z firem má dokonce pro výchovu budoucích zaměstnanců i vlastní učiliště.

Dvě ze tří firem uvádějí spolupráci s portálem www.jobs.cz zejména ve smyslu získávání uchazečů na volné pozice. Tuto možnost nevyužívá žádná z dotazovaných organizací z neziskového sektoru.

Personální agentury jako zdroj potencialních zaměstnanců uvádějí všechny tři organizace ze ziskového sektoru. Organizace z neziskového sektoru naproti tomu využívají praktikan-tů ze vzdělávacích agentur.

Jedna ze společností využívá také motivace svých zaměstnanců formou odměny za doporučení vhodného kandidáta na volnou pozici z řad svých známých. Tato společnost také využívá moderní systém výběru zaměstnanců s využitím praktických zkoušek a sledování chování jednotlivců v tzv. Assessment Centru. Ani jednu z těchto možností nenajdeme u žádné ze zkoumaných organizací z neziskového sektoru.

Za nástroj k řízení výběrových řízení je zpravidla považován systém výběru. Byť jsou k dispozici software nástroje, které řeší komplexně výběrová řízení, jejich vyhodnocování, komunikaci s uchazeči a další prvky výběrových řízení, nejsou ve zkoumaných organiza-cích v podstatě využívány.

Odpověď na DVO č. 5: Organizace z obou sektorů společně získávají zaměstnance z řad studentů škol, se kterými dlouhodobě spolupracují. Rozdílný přístup je znatelný v získávání informací o uchazečích. Zatímco organizace ze ziskového sektoru spolupracují s personálními agenturami a pro vyhledávání používají moderní prostředky ve formě webových portálů, soustředí se neziskové organizace na došlé životopisy na základě zveřejněných inzerátů a spolupráci se vzdělávacími agenturami.

Přístup k vyhledávání a výběru budoucích zaměstnanců je velmi podobný jak v ziskovém, tak i v neziskovém sektoru. Zejména pokud jde o průběh výběrových řízení na jednotlivé pozice.

4.6 Adaptace pracovníků

DVO č. 6.: Jakou formou probíhá adaptace nových zaměstnanců? Kde je zaznamenána a jaké nástroje máte pro její řízení?

Tabulka 9 Adaptace pracovníků

Respondent	Jakou formou probíhá adaptace nových zaměstnanců?	Kde je zaznamenána a jaké nástroje máte pro její řízení?
SSV	<i>Tady je adaptační plán.</i>	<i>Je to v počítači. Personalistka později ukázala tabulku v MS Excel- pozn. autora z rozhovoru.</i>
SSUH	<i>Máme definovaný adaptační plán, který trvá cca 3 měsíce.</i>	<i>Formuláře k němu jsme si vytvořili ve Wordu. Adaptace je zaznamenávána písemně. Po adaptaci probíhá většinou hodnocení.</i>
SST	<i>Před podpisem smlouvy si budoucí zaměstnanec nechá provést u lékaře vstupní prohlídku popřípadě očkování. Následuje školení BOZP, seznámení s vnitřními předpisy, interními směrnici a seznámení s pracovištěm. Adaptace celkově trvá po dobu tří měsíců, tj. v rámci zkušební doby.</i>	<i>U zaměstnanců v přímé péči je zaznamenáváno proškolení nového zaměstnance v jednotlivých bodech a to je kontrolováno nadřízeným.</i>
AI	<i>...funguje to tak, že oni přijdou k nám na personální ten první den, až mají vyřízené vstupní prohlídky a tady ty věci, ... Tak až tohle všechno proběhne, tak si skupinově proškolíme z bezpečnosti, odboráři, kvality, z hasiče, BOZP, PO a tak dál. Všechny ty základní věci, to proběhne hned ten první den to základní a pak už voláme přímo toho nadřízeného, ten vyzvedne toho člověka tady u nás. U nás jako nástup to je 16 a více osob. Takže to proběhne takto hromadně a až tohle všechno proběhne, tak to už se mu věnuje přímo jenom ten jeho nadřízený pracovník, který mu ukáže pracoviště a tak dál.</i>	<i>Po každém školení ... personalista vystaví kartu, kde se zapisují postupně všechny ty školení které, kterými prošli. Takže to už s ním potom putuje k tomu nadřízenému pracovníkovi a buď on, nebo asistentka mu to pak zakládá a kontroluje, když probíhá další tak zase dopisuje další čím vlastně všim prošel.</i>
AD	<i>...pracovní poměry většinou uzavíráme jenom na tři měsíce a pak prodlužujeme. U THP na rok, a zkušební doba 3 měsíce. U dělnických profesí</i>	<i>Adaptační proces a ta je vždycky ve spolupráci s tím jednotlivým odborným ředitelem. A tady tento adaptační proces je plně v řízení</i>

	<p><i>na 3 měsíce a mezi tím je třeba vyzkoušíme. Po dobu dvou let se udržuje většinou na dobu určitou.</i></p> <p><i>...někdo dokáže předstírat 3 měsíce, někdo půl roku, někdo rok, ale potom už nevydrží nikdo. Takže už je máte protříděné.</i></p>	<p><i>těch liniových manažerů.</i></p> <p><i>Je to možná částečně zakomponováno do toho Myslingu.</i></p>
ISS	<p><i>První den probíhají základní školení, v rámci kterých dostává zaměstnanec informace o firmě, jsou mu sděleny potřebné zákony, předloženy hlavní části kolektivní smlouvy a kde obdrží také tištěný materiál. Tím získává první rozhled.</i></p> <p><i>U dělníků přebírá adaptaci dále předák neboli vedoucí. V průběhu následujících tří měsíců sledují nového zaměstnance a zaučují ho.</i></p> <p><i>U THP zaměstnanců je postup obdobný. Vedoucí zaměstnanci se ale také seznamují se směrnicemi a instrukcemi k úseku.</i></p>	<p><i>Adaptace je uzavřena adaptačním pohovorem s vyhodnocením a sebehodnocením.</i></p> <p><i>Z hodnocení je vytvořen formulářový zápis s podpisy vedoucího a zaměstnance.</i></p> <p><i>Aktuálně se připravuje pro rychlejší a kvalitnější adaptaci zaměstnanců e-learningový software a systém zaškolování...</i></p>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Ve všech zkoumaných firmách a organizacích adaptace nových zaměstnanců probíhá a podílejí se na ní zejména jednotliví vedoucí, kteří současně adaptaci řídí a zaznamenávají.

Podle ukázek adaptačního plánu při rozhovorech, je adaptace vedena v předem připravených papírových formulářích.

Adaptace zaměstnance je zahájena u jedné organizace ze ziskového sektoru a u jedné organizace v neziskovém sektoru ještě před podpisem smlouvy vstupní prohlídkou.

Shodně trvá adaptace po dobu tří měsíců, tj. po dobu zkušební doby. Výjimku v tomto případě tvoří společnost Austin Detonator, kde se adaptace zaměstnance sleduje až po dobu dvou let, kdy má zaměstnanec vždy smlouvu pouze na dobu určitou v délce tří (3) měsíců.

Odpověď na DVO č. 6: Adaptace ve zkoumaných firmách a organizacích je takřka shodným procesem. Teorie se u této otázky potvrdila v tom, že na adaptaci zaměstnanců by se měli podílet jejich nadřízení. Zajímavostí je absence programu, do kterého by mohla být adaptace zadávána. To by umožnilo, aby se na adaptaci jednoho zaměstnance podílelo více osob v jednom okamžiku a současně by to umožnilo vyhodnocovat adaptaci z pohledu například efektivity nebo nákladů.

4.7 Zvyšování kvalifikace, vzdělávání

DVO č. 7.: Plánujete průběžně zvyšování kvalifikace Vašich zaměstnanců? Z čeho vycházíte a jaké k tomu používáte nástroje?

Tabulka 10 Zvyšování kvalifikace, vzdělávání

Respondent	Plánujete průběžně zvyšování kvalifikace Vašich zaměstnanců?	Z čeho vycházíte a jaké k tomu používáte nástroje?
SSV	<p>Samozřejmě. Ze zákona. Ze 108, ze standardů kvality sociálních služeb, ano. Pracovníci sociálních služeb mají 24 hodin akreditovaných, neakreditovaných kurzů ročně. Sociální pracovníci 24, zdravotní sestry 40 kreditů za 6let nasbírat po různých avizovaných přednáškách, školeních a podobně.</p> <p>6,5 milionu jsme dostali z ROPu. Takže teďka nám to běží přes agenturu, kterou jsme nasmlouvali.</p>	<p>My jsme předtím udělali analýzu vlastních potřeb jo, to byla součást vlastně toho projektu. A z té analýzy vyšly věci, které by byly na zařízení v potřeba. Vzdělávání. Hhm, bylo to hlavně pro pracovníky sociálních služeb.</p> <p>Řídí vedoucí středisek – pozn. autora z rozhovoru</p>
SSUH	<p>U nás je dáno u obslužného personálu zákonem. Mají povinnost školit se 24 hodin ročně. Ostatní profese vzděláváme dle aktuální potřeby.</p>	<p>Na zařízeních je zpracováván plán vzdělávání, který vychází především z potřeb toho konkrétního zařízení. Dále také je na základě hodnocení vytipována oblast dalšího vzdělávání.</p>
SST	<p>... zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok...</p>	<p>Toto povinné vzdělávání i případné vzdělávání v jiných oblastech řídí jednotliví vedoucí, na základě informací a požadavků zaměstnanců. Každý ze zaměstnanců si mimo to hlídá vlastními silami počty hodin.</p> <p>Na začátku roku se dělá osobní plán pro každého zaměstnance, přičemž na konci roku se vyhodnotí vzdělávání všech zaměstnanců.</p>
AI	<p>Je to dané normama, no a tím se teď, právě na to byl dán apel, že je potřeba ty lidi hodnotit a právě jim i nabízet třeba mohli mít právě ten kariérní postup, tak máme zakoupený modul Kariéra, ale ještě jsme ho nezačali plnit.</p>	<p>...takže se to řeší v Excelu, tam se to připravuje vlastně a nově se to nastavuje do nového systému. Aktuálně se převádí do personálního systému - pozn. autora)</p>
AD	<p>Každý rok se plánujou, plánujou ško-</p>	<p>... školení plánují jednotliví linio-</p>

	<i>lení. To co se týká zákonného školení to jako, to je jasné, ale určitě se plánujou i takové ty soft skills a takové ty na zvyšování kvalifikace...</i>	<i>ví manažeři a u nás se to vlastně soustředí a my jsme realizátoři, že tady tohoto. Samozřejmě určujeme školení, které jsou periodické a které jsou zákonné, ale tady ty vyšší a odborné určitě nejsou záležitostí personálního útvaru. Já je tam spíš jako dávám (do personálního systému, pozn. autora) a podle toho plánuju školení spíše pro ty zákony. Ale pro ty softskilly a tady tohle to opravdu záleží na aktuální nabídce.</i>
ISS	<i>Školení a vzdělávací akce se plánují na příslušný rok. Na začátku roku vedoucí naplánují rozvoj svých podřízených. Plán se upravuje co čtvrt roku.</i>	<i>Od personálního oddělení dostanou vedoucí předvyplněný seznam povinných školení (z informačního systému), které je potřeba zopakovat a následně doplní školení a kurzy dle požadavků svých oddělení.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Plán vzdělávání a jeho realizace se řeší ve všech firmách i organizacích. Zkoumané neziskové organizace uvádějí jako hlavní motivaci zákon 108/2006 Sb., který předepisuje povinné vzdělávání i jeho rozsah u některých zaměstnanců. Firmy se orientují na povinné vzdělávání vycházející ze zákona (školení BOZP, školení řidičů, apod.) a z vnitrofiremních směrnic. Nicméně na základě poskytnutých informací nelze dovodit, které firmy nebo organizace mají větší množství školení, kurzů či jiných rozvojových aktivit.

Řízení vzdělávání ve firmách je v zásadě ve všech zkoumaných případech opřeno o personální informační systém, který dává tušit jistou automatizaci procesu plánování a řízení vzdělávání. Naproti tomu stojí neziskové organizace, kde se řízení vzdělávání opírá o povědomí a záznamy vedoucích pracovníků.

Odpověď na DVO č. 7: Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je v zásadě povinné pro všechny firmy i organizace. Přesto je jeho automatizace zjevná pouze u ziskových organizací. Dá se tedy předpokládat, že u neziskových organizací je řízení vzdělávání mnohem náročnější co do množství práce a tím i času.

4.8 Ochrana zdraví při práci

DVO č. 8.: Jakým způsobem jsou plánována a připravována průběžná zdravotní péče o zaměstnance? Kde jsou sledovány a vyhodnocovány pracovní úrazy a drobná poranění?

Tabulka 11 Ochrana zdraví při práci

Respondent	Jakým způsobem jsou plánována a připravována průběžná zdravotní péče o zaměstnance?	Kde jsou sledovány a vyhodnocovány pracovní úrazy a drobná poranění?
SSV	Je evidováno a plánováno na základě tabulky v programu MS Excel – pozn. autora z rozhovoru	Je evidováno v tabulce programu MS Excel – pozn. autora z rozhovoru
SSUH	<i>Prohlídky jsou zaznamenány na zdravotních listech jednotlivých zaměstnanců. Pro řízení prohlídek využíváme modul KS programu.</i>	<i>Pracovní úrazy jsou vyhodnocovány a řešeny externím bezpečnostním technikem, drobné úrazy jsou zapisovány v knize úrazů na každém zařízení.</i>
SST	<i>Dle směrnice si personalista hlídá termíny potřebných prohlídek a vysílá zaměstnance k uskutečnění prohlídky.</i>	<i>Drobná poranění se evidují v knize úrazů. Pracovní úraz se zapíše do příslušného formuláře, zaeviduje se a pošle povinným institucím.</i>
AI	<i>Řeší se, máme tady závodního lékaře, přímo tady v areálu, ...takže každý zaměstnanec, který nastoupí tak jde rovnou si vyzvednout svoji kartu u lékaře tak jak to bývá. Klasický koloběh, jde k nám dolů, ten ho ještě pošle, pokud je to rizikové pracoviště ještě na další to vyšetření a pak nám teprve vystaví ten dokument. Že teda je, nebo není schopen nastoupit do zaměstnání. Takže na základě toho se potom to nařízení té prohlídky rozhoduje, jestli toho zaměstnance přijme to toho poměru. Když má třeba nějaké omezení. No a potom ta zdravotní karta zase putuje k tomu nadřízenému pracovníkovi, kde to buď on, nebo asistentka kontroluje ten termín, kdy už má jít na další periodickou prohlídku. To bylo založené v papírové podobě té asistentky nebo plánovačky.</i>	<i>Pracovní úrazy se sledují, to má právě na starost tady ten, ten pan Polášek. To je náš bezpečák, takže on sleduje tady ty úrazy, chodí je vyhodnocovat, chodí dělat nějaké nápravné opatření a tak dále, zapisovat o tom zprávy. Hlásit nebo informuje Oblastní inspektorát bezpečnosti práce a tak dál.</i>
AD	<i>Takže tady jsou určené pravidelné lékařské prohlídky zákonné, a tyto zákonné prohlídky jsou někde zase</i>	

	<p><i>mezi 2x ročně někde jsou jednou za tři roky ...</i></p> <p><i>Dva systémy. Je to i ruční. Je to právě vzhledem k tomu, že ty četnosti, to všechno jde naplánovat, kontrolovat, ale mimo to jsou ještě další prohlídky, které jsou následné v případě problémů, takové mimo systém.</i></p> <p><i>Takže to je tak u nás hodně speciální, zabírá to hodně času, hodně peněz a tu informaci připravujeme, spolupracujeme se zdravotním ústavem se sídlem v Ostravě, pracoviště Vsetín, který dělá pracovní lékařství. Připravujeme ordinaci přímo tady ve firmě.</i></p>	
ISS	<p><i>Hlídní, plánování a realizace lékařských prohlídek má na starosti personální oddělení. K dispozici máme databázi v personálním systému. Prohlídky vykonává Okresní hygienická stanice ve Vsetíně.</i></p>	<i>Úrazy řeší bezpečnostní technik.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Průběžná zdravotní péče o zaměstnance je zákonná povinnost každého zaměstnavatele stejně jako evidence, vyhodnocování a odstraňování příčin pracovních úrazů a drobných poranění. Všechny zkoumané firmy i organizace tuto problematiku řeší.

Dvě neziskové organizace a jedna firma mají k dispozici program MS Excel nebo papírové karty a formuláře. Jedna organizace z neziskového sektoru a firmy pak evidují a hlídají četnost lékařských prohlídek v personálním informačním systému.

Všechny firmy mají nasmlouvané lékaře, kteří prohlídky vykonávají, přičemž dvě z těchto firem mají lékaře přímo v areálu organizace.

Evidence pracovních úrazů je ve většině případů postavena mimo oblast řízení lidských zdrojů. Ve většině zjištěných případů ji zajišťuje bezpečnostní technik.

Odpověď na DVO č. 8: Řízení lékařských prohlídek je většinou zajištěno personálním systémem nebo alespoň tabulkovým procesorem Microsoft Excel. To by mělo zajistit včasné uskutečňování prohlídek. Zajímavostí je vyloučení pracovních úrazů mimo oblast řízení lidských zdrojů, přestože jde v zásadě o péči o zaměstnance.

4.9 Hodnocení zaměstnanců pracovního výkonu

DVO č. 9.: Hodnotíte zaměstnance a jejich pracovní výkon, případně kompetence nebo jiné veličiny? Jakou formou? (pohovor, anonymně, apod.)

Tabulka 12 Hodnocení zaměstnanců pracovního výkonu

Respondent	Hodnotíte zaměstnance a jejich pracovní výkon, případně kompetence nebo jiné veličiny?	Jakou formou? (pohovor, anonymně, apod.)
SSV	TAZATEL: <i>Já si nastavím, že tyhle ty kompetence budu potřebovat u toho pracovníka, a vlastně mám to jakýsi podklad k tomu jo?</i> RESPONDENT: <i>Jo.</i>	Je v kompetenci vedoucích. Probíhá formou pohovoru a je navázáno na osobní příplatky. - pozn. autora z rozhovoru.
SSUH	<i>Slouží k dalšímu rozvoji zaměstnance a také v případě rozdělování odměn.</i>	<i>Hodnocení probíhá na většině zařízení a to formou pohovoru.</i>
SST	<i>Zaměstnance hodnotíme pravidelně jednou ročně. Hodnotí se dlouhodobá kvalita i kvantita odvedené práce, tvořivost, odborné znalosti – dovednosti, osobní rozvoj i vztah k uživatelům a loajalita.</i>	<i>Hodnocení probíhá formou rozhovoru s nadřízeným. Hodnocení se zaznamenává do papírového formuláře hodnocení zaměstnance a ten se zakládá.</i>
AI	<i>Je to velice jednoduše nastavené, že je to podle libovůle toho vedoucího. Někteří tam má napsané 4 nějaké kritéria základní, kdy jedním z nich, třeba pro ty výrobáky může být i to, kolik udělal zmetků. Ale jsou tam takové jako i měkké, že já nevím, že třeba, nevím co tam všechno je, je tam třeba výkonnost, ale není už k tomu nějaký dokument, jakože pracoval na tolik a tolik procent, to tam není. Je to prostě na tom usouzení toho nadřízeného, že ho hodnotí po výkonnosti takhle a takhle.</i>	<i>Ted' aktuálně je to na papíře, nebo v Excelovské podobě, kdy nařízený hodnotí prakticky ty, co pracují na 100%, tak ty on je zhodnotí na 100%, ale nám žádnou zprávu o tom nedává. Dává nám zprávu jenom o tom, kdo pracuje méně jak 100%. Protože tím pádem mu dojde k nějakému snížení osobního příplatku. ... a pokud někomu teda sníží to procento té jeho výkonnosti, nebo toho jeho procesu, tak ten musí vytisknout seznámit s tím toho zaměstnance, udělat s ním právě ten pohovor, zaměstnanec se k tomu vyjádří a ten dokument nám přinesou na personální.</i>
AD	<i>Čili jak pracoval, čeho by chtěl dosáhnout a určí si do budoucna i nějaké cíle, jakože na další léta. To se týká spíš THP pracovníků.</i>	<i>U nás funguje tak zvaný „Mysling“. To je posezení zaměstnanců s vedoucím, kdy on po něm chce vědět takové ty základní věci. A je to spíš takové popovídání si. Je to ve formuláři, je i hodnocení</i>

		<i>toho vedoucího. Ten vedoucí hodnotí toho zaměstnance, tak.</i>
ISS	<i>U THP zaměstnanců se sledují a vyhodnocují výkonnosti cíle i osobnostní cíle. Hodnotí se věci nad klasický popis činností. U dělníků se hodnotí zejména využití pracovní doby, loajalita, apod.</i>	<i>Hodnocení probíhá v elektronických formulářích, přičemž systém umožňuje porovnávat a vyhodnocovat nejlepší výsledky.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Z odpovědí respondentů je patrné, že systém hodnocení zaměstnanců je odlišný nejen v rámci sektorů, ale dokonce i mezi jednotlivými firmami nebo organizacemi.

U zkoumaných organizací z neziskového sektoru je patrné zaměření na hodnocení kompetencí. Jedna z se ale také zaměřuje na vykonanou práci, a hodnotí její kvalitu i kvantitu.

Tento trend, hodnocení výkonu, je patrný v podstatě u všech zkoumaných firem. U zaměstnanců se zde hodnotí dosažené cíle, výkon nebo čas na strávený při práci.

Proces hodnocení je, na rozdíl od systému, takřka ve všech zkoumaných firmách i organizacích shodný. Většinou probíhá hodnocení zaměstnanců formou pohovoru s vedoucím zaměstnancem, přičemž vedoucí zaměstnanec provádí záznam do připraveného formuláře. Pouze jedna firma má pro hodnocení zaměstnanců zaveden počítačový program, který dokáže provést automatické vyhodnocení a srovnání hodnocených.

V jedné firmě je také zaměstnancem hodnocen nadřízený.

Odpověď na DVO č. 9: Zaměstnance hodnotí všechny firmy i organizace. Firmy velice pečlivě sledují zisk a pravděpodobně proto hodnotí zejména výkon zaměstnanců případně plnění zadaných úkolů a dosahování cílů. U organizací z neziskového sektoru je možná výkon obtížněji měřitelný a proto se spíše hodnotí vlastnosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců. Nicméně nalezení měřitelných ukazatelů výkonu by mohlo přinést vyšší efektivitu práce. Zjednodušení pracnosti při hodnocení zaměstnanců u obou sektorů by mohlo přinést použití personálního informačního systému, který by umožnil jednoduše údaje evidovat a současně vyhodnocovat údaje o hodnocení. Hodnocení by tak mohla být častější a mít díky tomu větší efekt ve smyslu zvýšení motivace zaměstnanců k plnění zadaných úkolů.

4.10 Plánování kariérního růstu

DVO č. 10.: Využíváte možnosti plánovat kariérní rozvoj svých zaměstnanců? Odkud čerpáte informace o možném růstu zaměstnanců?

Tabulka 13 Plánování kariérního růstu

Respondent	Využíváte možnosti plánovat kariérní rozvoj svých zaměstnanců?	Odkud čerpáte informace o možném růstu zaměstnanců?
SSV	<i>Ne.</i>	
SSUH	<i>Nevyužíváme. Většina pozic musí splňovat určité vzdělání, povyšování v rámci zařízení skoro není možné.</i>	
SST	<i>V zásadě ano.</i>	<i>Na základě výsledků hodnocení je plánován další rozvoj zaměstnance.</i>
AI	<i>Ted' ne, ale chystá se to. Ted' má možnost prakticky ten nadřízený, pokud ví, že tam má nějakého schopného člověka nebo volnou funkci, ho může navrhnout.</i>	<i>Podkladem budou výsledky hodnocení.</i>
AD	<i>Tohle je spíš na těch vedoucích.</i>	<i>Na nějaké, na nějaké jejich vlastnosti, na osobní znalosti vlastně si je vytipují, řeknou si tento člověk prostě by mohl, má na to ty předpoklady, může postoupit.</i>
ISS	<i>V rámci hodnocení u dělnických profesí. U THP pracovníků pouze v rámci uvolněných pozic.</i>	<i>Informace o zaměstnancích a jejich přípravě jsou v personálním systému.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Dvě ze tří organizací z neziskových organizací s možností kariérního růstu svých zaměstnanců vůbec nepočítají. Třetí organizace uvádí, že na základě výsledků hodnocení mohou zaměstnanci postoupit na vyšší pozice. Na základě odpovědi na předchozí DVO víme, že hodnocení v této organizaci probíhá v rámci pohovoru zaměstnance s vedoucím, který hodnocení zaznamenává na formulář.

U všech zkoumaných firem je možnost kariérního růstu uváděna. U dvou z těchto firem jde o pocitové rozhodování. Třetí firma pak využívá pro postup u dělnických profesí, jako podklad pro postup, výsledků hodnocení, které jsou vedeny v personálním informačním systému.

Odpověď na DVO č. 10: Plánování a řízení kariéry je první oblast řízení lidských zdrojů, se kterou organizace z neziskového sektoru ve většině zkoumaných případů nepracují. Plán

kariérního růstu přitom může sloužit jako motivační faktor. Musí však být definována jasná pravidla bez známek nepotismu. Tento předpoklad je splněn pouze u jedné organizace ze ziskového sektoru. Zavedením plánu kariérního růstu v neziskových organizacích by přitom mohlo zvýšit motivovanost zaměstnanců k plnění úkolů. Jde přitom o motivační faktor, který takřka neznámá náklady. Současně snižuje podpora kariérního růstu náklady na drahá výběrová řízení

4.11 Ochranné pracovní pomůcky

DVO č. 11.: Používají vaši zaměstnanci ochranné pracovní pomůcky? Jak je nastaven jejich výdej a kdo jej řídí?

Tabulka 14 Ochranné pracovní pomůcky

Respondent	Používají vaši zaměstnanci ochranné pracovní pomůcky?	Jak je nastaven jejich výdej a kdo jej řídí?
SSV	Ano. - pozn. autora z rozhovoru.	Je definováno směrnicí. Evidence pracovních pomůcek a jejich výdej probíhá na jednotlivých zařízeních. - pozn. autora z rozhovoru.
SSUH	<i>Ano, je to dáno směrnicí. Tato je uvedena také jako příloha kolektivní smlouvy.</i>	<i>Výdej má na starosti skladník.</i>
SST	Ano.	<i>Dáno je směrnicí, je vydáváno ve skladu.</i>
AI	<i>U dělnických profesí ano a u těch, no a u těch, kteří mají rizikové nutně.</i>	<i>...máme přímo oddělení, které hospodaří tady s těma pomůckama.</i>
AD	<i>Používáme určitě nadstandardní ochranné pomůcky, na každé pracoviště musí mít člověk určené od spodního prádla až po to nejnnutnější, včetně ochranné obuvi, brýlí, rukavic a podobně. Někde respirátory.</i>	<i>Takže ty ochranné pomůcky se řídí naší organizační směrnicí Ochranné pracovní pomůcky, garantem není personální útvar, ale bezpečnost práce.</i>
ISS	<i>Všichni dělníci ve výrobě mají povinnost nosit a používat předepsané ochranné pracovní pomůcky. Od spodního prádla přes pláště až po pokrývku hlavy.</i>	<i>Výdej řídí dílenské plánovačky. Náklady na pracovní pomůcky jsou zahrnuty v plánu financí firmy.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Respondenti z firem i organizací odpověděli shodně, že pracovní pomůcky zaměstnanci používají. Výdej a užití pracovních pomůcek je u dvou organizací a jedné firmy řídit směrnicí.

Všechny firmy i organizace uvedly, že výdej pracovních pomůcek nespadá do kompetence personálního oddělení.

Odpověď na DVO č. 11: Ochranné pracovní pomůcky jsou využívány ve všech zkoumaných firmách i organizacích. Přestože jde v zásadě o jednu část oblasti péče o zaměstnance, nespadá organizace výdeje ochranných pracovních pomůcek ani v jediném případě do pravomocí personalistů. Důvodem může být fakt, že pracovní pomůcky jsou nakupovány a účtovány mnohdy jako materiál a jako takový leží ve skladu. Následně jej vydávají skladníci. Nevýhodou ovšem je skutečnost, náklady na pracovní pomůcky se nemusí promítat do celkových nákladů na jednotlivé zaměstnance.

4.12 Benefits

DVO č. 12.: Jaká je podle Vás motivační hodnota sociálních benefitů? Jak je u Vás sledován jejich výběr?

Tabulka 15 Benefits

Respondent	Jaká je podle Vás motivační hodnota sociálních benefitů?	Jak je u Vás sledován jejich výběr?
SSV	<i>Jedině benefit jako motivační.</i>	<i>Nepoužívá se. - pozn. autora z rozhovoru.</i>
SSUH	<i>U nás téměř žádná. Zaměstnanci jsou zvyklí na FKSP, který ale neberou jako benefit. Je jim poskytován příspěvek na stravu, popř. na dovolenou, vitamíny. Většina zaměstnanců, ale tohle jako benefit vůbec nevnímá.</i>	<i>Nároky na čerpání jsou uvedené ve směrnici.</i>
SST	<i>Benefits jsou určitým druhem motivace. Využívá se fond FKSP. Dále jsou ke mzdě přidávány příspěvky na stravu a penzijní připojištění. Dle aktuálních finančních možností jsou přidělovány příspěvky na rekreaci.</i>	<i>Celý systém výdeje benefitů jde ale mimo personální oddělení.</i>
AI	<i>...jsou nějaké půjčky z FKSP, jakože odbory dávají nějaké půjčky, ale ani Vám neřeknu, kdy byla naposled nějaká uplácena. Vím, jsou tu, ale používají se jako služební vozidla k normálnímu užívání, ale jestli jsou ještě nějaké další. Nevím.</i>	<i>Takže stravenky určitě, kde je nějaká půjčka tak to se musí kontrolovat, protože to co se jim strhne tak se dává zase na účet odborů, takže to se taky musí v rámci účetnictví kontrolovat a vozidla tam jsou taky prováděné srážky, takže to jsou vlastně všechno klasické věci.</i>

AD	<i>Velká. Proto je k dispozici bohatá nabídka benefitů. Zahrnuje příspěvek na penzijní připojištění, permanentky na masáže, pitný režim, stravování (i noční), lékařské prohlídky a fitprogram. - pozn. autora z rozhovoru.</i>	<i>Jsou vydávány kupóny na základě odpracované doby a podobných kritérií. Od 1. 7. 2011 by měl začít fungovat nový systém elektronické evidence. - pozn. autora z rozhovoru.</i>
ISS	<i>Mimo standardních benefitů ke mzdám jakými jsou penzijní připojištění nebo stravenky přidělujeme také další benefity sloužící k motivaci zaměstnanců.</i>	<i>Evidence benefitů je vedena v Excelu.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

S jedinou výjimkou se zaměstnanecké benefity používají u všech zkoumaných firem i organizací. V neziskovém sektoru zmiňují dva respondenti fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) ze kterého se čerpají prostředky. Obě tyto organizace dále poskytují příspěvek na stravování. Dále jedna z nich uvádí příspěvek na penzijní připojištění a druhá na vitamíny. Obě organizace také uvádějí příspěvek na dovolenou.

Firmy dle uvedených odpovědí přikládají benefitům větší váhu. Benefitní program je zde bohatší. V zásadě všechny tři firmy uvádějí, že benefity využívají. Vyjmenovány jsou například firmami benefity od pitného režimu na pracovišti, přes takřka standardní příspěvek na penzijní připojištění až po možnost využití firemního automobilu pro soukromé účely.

Odpověď na DVO č. 12: Byť téměř všechny zkoumané firmy i organizace benefity přidělují, objevuje se mezi nimi i názor, že benefit v zásadě motivačním faktorem není. Z diskuse s jedním respondentem vyplynulo, že si zaměstnanci na standardní benefity typu stravenky zvykli a považují ho za samozřejmost. Větší paletu benefitů pro zaměstnance nabízejí firmy. Důvodem může být samozřejmě nezávislost na cizím financování, které je u neziskových organizací limitující.

Každá firma či organizace pak uvádí jiný systém správy benefitního programu, kde nejpokročilejší systém evidence je v jedné z firem. I zde však chybí automatické promítnutí nákladů na benefity do celkových nákladů za zaměstnance.

4.13 Odměňování

DVO č. 13.: Jaké jsou rozhodující podklady pro odměňování zaměstnanců? Kde jsou evidovány?

Tabulka 16 Odměňování

Respondent	Jaké jsou rozhodující podklady pro odměňování zaměstnanců?	Kde jsou evidovány?
SSV	<p>Podkladem jsou tabulky, třídy a stupně dle praxe. - pozn. autora z rozhovoru.</p> <p><i>A pak je tam osobní doplatek. Odměna, jsou tam příplatky ze zákona, roční obtížnost, a tak. Ta složka motivační není příliš velká jo? A je to prostě osobní ohodnocení.</i></p> <p><i>...je to otázka těch jednotlivých zařízení, který to mají v kompetenci. Já nevím, aby s tím hýbali, aby ti lidi viděli, prostě jim to tam evokuje.</i></p>	<p>V tabulkách, které obsahuje mzdový systém. Odměny evidují vedoucí jednotlivých zařízení. Osobní příplatky vychází z hodnocení. - pozn. autora z rozhovoru.</p>
SSUH	<p><i>U nás zatím je to dáno nařízením vlády. Jsou pro to tabulky. Zařazení na určitou pozici je podle katalogu prací. Stupně se určují podle odpracovaných let, nárok na vyšší stupeň je také podle tabulky.</i></p>	<p><i>Toto všechno je obsaženo v našem mzdovém programu – KS program.</i></p>
SST	<p><i>Dle výsledků práce navrhuji vedoucí odměny svých podřízených. Nicméně odměny jsou u nás udělovány pochopitelně v rámci finančních možností organizace. Ve velké míře se proto u nás uplatňuje morální odměňování neboli pochvaly.</i></p>	<p><i>Evidence odměn provádí personální oddělení, schvaluje je vedení a mzdová účetní je následně zapíše do mezd.</i></p>
AI	<p><i>...zaměstnanec má složenou mzdu ze dvou složek. Jedna je ten fix plat, nebo ta základní mzda. A druhé jsou vyhodnocení. A podle toho jak vysoko v té hierarchii ten člověk je, nebo je přijímán, tak podle toho má platové rozpětí té osobní složky. Jo, že může mít menší základ a vyšší potom tu. A to se teda liší procentuálně, podle té výše, a potom teprve je to hodnocení, kdy vlastně tu osobní složku hodnotíme, nebo ti nadřízení hodnotí a na základě toho ho potom vyplácí dle osobního výměru.</i></p>	<p><i>Jsou tabulky normálně jako tarify, kolik může mít.</i></p> <p><i>V personálním a mzdovém systému. - pozn. autora z rozhovoru.</i></p>

	<i>Ale může samozřejmě dostat i nějakou mimořádnou odměnu, máme tady odměnu třeba fond vedoucího, kdy má třeba nějaký další balíček, který může rozdělit mezi ty své zaměstnance.</i>	
AD	U THP je na zvážení vedoucích zaměstnanců, u dělníků rozhodují přesčas a nadvýkon, dodržování bezpečnosti, mimořádné odměny za úkol, za prostředí, apod. - pozn. autora z rozhovoru.	Definováno kolektivní smlouvou. Evidováno v personálním a mzdovém systému. - pozn. autora z rozhovoru.
ISS	<i>Důležitá je docházka. Osobní ohodnocení je definované průměrné (podle práce). U THP pracovníků je stanovená dvousložková mzda</i>	<i>Docházka se eviduje v docházkovém systému, odkud jdou data přímo do mzdového systému. Výkonnostní odměnu nastavuje mzdová účetní ve mzdovém systému Helios.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Zaměstnanci v organizacích z neziskového sektoru zahrnutých do výzkumu, jsou odměňováni dle platových tabulek vycházejících z nařízení vlády č. 564/2006 Sb. v platném znění. Dvě z těchto organizací udělují v rámci svých finančních možností odměny. Při vyplácení odměn se zde vychází z výsledků práce a jejich posouzení vedoucím.

Firmy mají při odměňování mnohem volnější ruce. Dvě firmy ze tří tak odměňují zaměstnance formou dvousložkové mzdy, kde jedna část je pevný tarif a druhá část mzdy je osobní ohodnocení. Osobní ohodnocení se ve všech třech firmách určuje jiným způsobem. V první firmě musí mít zaměstnanci splněné kritéria stanovené vedoucím na 100%, aby na osobní ohodnocení dosáhli. Ve druhé firmě rozhodují přesčas a nadvýkon u dělníků a posouzení vedoucích u THP. Ve třetí firmě jsou pak dělníci v osobním ohodnocení odměňováni podle průměrné práce.

Evidence odměn je u všech firem i organizací shodná a podklady pro odměňování jsou uloženy ve mzdovém systému. Výjimkou jsou Sociální služby města Třince, kde evidenci provádí personalista a mzdová účetní je následně do mezd zapíše.

Odpověď na DVO č. 13: V neziskových organizacích se odměňování zaměstnanců odvíjí od stanovených tarifů a finančních možností. V ziskovém sektoru jsou pak mzdy stanoveny spíše tak, aby zaměstnance motivovaly k výkonu. Protože jde o oblast mezd, jsou většinou podklady k odměňování v personálním a mzdovém informačním systému organizace.

4.14 Plán mzdových prostředků

DVO č. 14.: Je pravidelně připravován plán mzdových prostředků? Z jakých údajů při plánování vycházíte?

Tabulka 17 Plán mzdových prostředků

Respondent	Je pravidelně připravován plán mzdových prostředků?	Z jakých údajů při plánování vycházíte?
SSV	„Ano.“	„Plán mzdových prostředků připravuje hlavní ekonom a dělá se v podstatě jako by na dvakrát. Dělá se, jako když se žádá o dotaci na MPSV. A pak se dělá, když po nás chce kraj plán na příští rok, rozpočet na příští rok a to zase musí být plán mzdových prostředků, aby se s tím počítalo na, podle pracovních pozic.“
SSUH	Ano.	... na základě platové inventury. Výsledkem je dotační řízení.
SST	... je připravován 1x ročně.	Podkladem je platová inventura. V Microsoft Excelu je vytvořena tabulka, která mimo jiné obsahuje položky: zaměstnanec, třída, stupeň, tarif, příplatek za vedení, zvláštní a směnový příplatek, nenárokové příplatky, osobní příplatek celkem a počátkem měsíčně, rezervy na dovolenou, atd. K výsledku se připočte předpokládaný počet zaměstnanců na dohodu.
AI	Ano.	Kolik bylo vlastně za uplynulé období vyplaceno. To se bere jakoby základ. Pak se podíváme na plán kolik budeme najímat zaměstnanců do jakých funkcí, A pak se tam musí vytvořit ještě další rezerva k tomu, že v případě kdy se naskytne možnost třeba zaměstnat někoho, kdo nebyl v plánu. ...vím, že na to má obrovskou tabulku a teď momentálně se stále tvořila na Excelu... Takže pak jsou další nějaké věci, i když jsou schválené pracovní mís-

		<i>ta tolik a tolik, ještě zase máme dbát jakoby na ty dohody. Že potřebujeme za určité období udělat nějaký úkol, nebo práci, takže ještě jsou tam peníze na ty, na učně a tak dál.</i>
AD	<i>Ano. Každý rok.</i>	<i>... pro dělníky, tak se tam počítají normohodiny a srovnává se to určitě se mzdou, která je současná a ještě se k tomu připočítávají nějaké plánované navýšení. U těch THP pracovníků, tam je to většinou klasika. To co je stávající plus to navýšení, které určuje většinou teda finanční ředitel. ...počítají se do toho přesčasy, počítají se do toho prémie, počítají se do toho mimořádné prémie, které se vyplácejí nad rámec... Máme velkou tabulku. Takže já tam vnesu takové ty základní data, které většinou získáváme z KS mzdy a potom se to porovnává a spolupracuju, s controllinem.</i>
ISS	<i>Ano.</i>	<i>Z business plánu. Na základě personálního plánu + plánu osobních nákladů (stravné, vzdělání, lékařské, sociální, vlastní mzdy). Poměruje se proti plánu skutečnost.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Všechny zkoumané firmy i organizace alespoň jedenkrát do roka vytvářejí plán mzdových prostředků. U dvou neziskových organizací je výchozí informací platová inventura. Jedna z těchto organizací pak přímo vyjmenovala konkrétní položky, které jsou k tarifnímu platu připočítávány. Ve třetí neziskové organizaci se vychází z pracovních pozic a tarifů s tím spojených.

U dvou firem je, obdobně jako u neziskového sektoru, východiskem aktuální výše vypláčených mzdových prostředků. Všechny firmy pak do plánu mzdových prostředků zahrnují také další složky mzdy.

Firma INDET SAFETY SYSTEMS při plánování mzdových prostředků vychází z firemního business plánu. Tato firma si jako jediná ze zkoumaných organizací, započítává do plánu

nu také další nemzdové prostředky. Jde především o náklady na vzdělávání, lékařské prohlídky či sociální benefity.

Odpověď na DVO č. 14: Plán mzdových prostředků je vytvářen jak ve firmách, tak v organizacích z neziskového sektoru. Motivace k vytvoření plánu mzdových prostředků je přitom rozdílná. U organizací z neziskového sektoru je primární motivací vytvoření uceleného rozpočtu organizace, který tato předává zřizovateli. U firem je plán mzdových prostředků součástí personálního plánování, plánování výrobních zdrojů a jejich nákladů. U čtyř zkoumaných organizací ze šesti se vychází z výše mzdových či platových prostředků vyplacených v aktuálním období. Dvě firmy a dvě organizace pak připočítávají odměny, prémie a v některých případech i další nemzdové náklady.

Zajímavostí je fakt, že přes značnou složitost výpočtu plánu mzdových a platových nákladů jsou používány v polovině zkoumaných organizací tabulky v tabulkovém procesoru Microsoft Excel. Přitom hlavní data pro plán u většiny zkoumaných organizací představují současné mzdové či platové poměry, které jsou podchyceny ve mzdovém systému, případně pracovní pozice podchycené v personálním systému. Ideálním řešením pro vytvoření plánu by tak mohl být systém, který dokáže podchytit jak současné mzdové i nemzdové náklady a podle plánovaného počtu pracovních pozic vytvořit jednoduše připraveným algoritmem plán mzdových prostředků.

4.15 Systém řízení

DVO č. 15.: Jsou do personálního řízení zapojeni linioví manažeři?

Tabulka 18 Systém řízení

Respondent	Jsou do personálního řízení zapojeni linioví manažeři?
SSV	<i>A každý z těch vedoucích má možnost si do toho rozvojového plánu dodat (ne možnost, povinnost) všechny oblasti, které jsem mu dal, tak rozvoj těchto oblastí do budoucna, v krátkodobé a střednědobé linii. ... lidi řídí svůj úsek a hledají si zaměstnance své pod sebou</i>
SSUH	<i>Ano, týká se především rozvojových činností, jako je hodnocení a vzdělávání.</i>
SST	<i>Ano Nejvíce do vzdělávání zaměstnanců, dále pak do adaptace a do odměňování.</i>
AI	<i>... co jsou dělníci do výroby nebo prostě nějaké ty režijní věci, tak to si vybírají přímo mistři, ti vedoucí těch úseků, oddělení, odborů. potom ta zdravotní karta zase putuje k tomu nadřízenému pracovníkovi, kde to buď on, nebo asistentka kontroluje ten termín, kdy už má jít na další pe-</i>

	<i>riodickou prohlídku. Je to prostě na tom usouzení toho nadřízeného, že ho hodnotí po výkonnosti takhle a takhle. A každý vlastně ten nadřízený nebo ten ředitel si sám stanovil tady tyto kritéria, ty body, které hodnotí. Ale může samozřejmě dostat i nějakou mimořádnou odměnu, máme tady odměnu třeba fond vedoucího, kdy má třeba nějaký další balíček, který může rozdělit mezi ty své zaměstnance.</i>
AD	<i>Linioví manažeři jsou zapojeni do plánování kariéry, plán rozvoje, hodnocení, odměňování, výběr nových zaměstnanců.</i>
ISS	<i>Manažeři nebo také vedoucí zaměstnanci mají na starosti plán nákladů, plán vzdělávání, hodnocení i adaptaci svých podřízených. Jako nástroj jim slouží předpřipravené formuláře nebo sestavy s daty o zaměstnancích z personálního oddělení.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Mezi firmami a organizacemi je podstatný rozdíl pouze v rozsahu spolupráce vedoucích zaměstnanců s personálním oddělením na řízení lidských zdrojů. Ve všech firmách i organizacích zajišťují a řídí rozvoj svých podřízených, alespoň v určité míře.

Ve dvou organizacích (u Sociálních služeb města Třince vyplývá z odpovědi uvedené k DVO č. 9.) z neziskového sektoru a ve všech zkoumaných firmách mají na starosti také hodnocení svých zaměstnanců.

Odpověď na DVO č. 15: Vedoucí zaměstnanci jsou do řízení lidských zdrojů zapojeni ve všech zkoumaných firmách i organizacích bez rozdílu. Liší se pouze rozsahem činností, které vykonávají. Jak vyplývá z předešlých dílčích výzkumných otázek, respektive odpovědí, mají k dispozici na řízení jednotlivých činností různé nástroje.

4.16 Zaměstnanecké vztahy, informování zaměstnanců

DVO č. 16.: Jsou pravidelně informováni zaměstnanci o činnosti firmy?

Tabulka 19 Zaměstnanecké vztahy, informování zaměstnanců

Respondent	Jsou pravidelně informováni zaměstnanci o činnosti firmy?
SSV	<i>...máme pravidelnou, pravidelné porady s vedoucími zařízení a vrchními sestrami, kde se probírá daná problematika sociálních služeb vcelku. Takže oni ty informace mají, včetně zápisu a jejich povinností je informovat zaměstnance.</i>
SSUH	<i>Ano, máme pravidelné porady se zaměstnanci.</i>
SST	<i>Ano. Jsou povinni seznámit se se zápisy z porad. Kontroluje se proti podpisu - pozn. autora z rozhovoru.</i>

	<i>Současně jsou informováni také prostřednictvím webových stránek organizace.</i>
AI	<i>Máme webové stránky, takže tam se spoustu věcí dozví, máme tady čtvrtletník, takže to tady v tom vychází, máme systém nástěnek po celém areálu, protože jsme obrovský areál. Takže marketingové oddělení, ten človíček co tam sedí, tak distribuuje různé letáčky a různé informace, články na tady ty nástěnky a tak dál.</i>
AD	<i>Zaměstnanci jsou pravidelně informováni a to formou briefingu, které pořádají dejme tomu čtvrtletně. Máme tady systém nástěnek, ty nástěnky jsou trojího typu. Jsou to informace z útvaru kvality, informace z útvaru životního prostředí a informace z útvaru personálního. Jsou umístěny na jednotlivých objektech pravidelně, pravidelně jsou obnovovány, takže ti lidi ten přístup mají.</i>
ISS	<i>Máme nástěnky, firemní web, a porady. Všichni dělníci mají jedenkrát ročně poradu s vedením. Zaměstnanec má možnost mailem kontaktovat ředitele. Máme zaveden Kaizen. To je původně japonská filosofie managementu spočívající v stálých malých zlepšeních, za která jsou zodpovědní všichni pracovníci podniku, přičemž důraz je kladen na kontrolu kvality a zlepšovatelství. Zaměstnanci jsou jednou ročně odměňováni za zlepšovací návrhy, které podají.</i>

Vlastní zpracování [přílohy 2,3 + přílohy v elektronické formě na CD]

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti v podstatě shodně v tom smyslu, že zaměstnanci informováni o činnosti firmy či organizace jsou. Rozdíl je v přístupu k informacím ze strany zaměstnanců. V neziskových organizacích je ve dvou případech povinností zaměstnanců seznamovat se s informacemi o organizaci, zatímco ve firmách záleží na každém jednotlivci, zda se seznámí se zveřejněnými informacemi či nikoliv. Svě zaměstnance přímo motivuje k získávání informací o firmě pouze firma INDET SAFETY SYSTEMS, kde jsou všichni zaměstnanci zapojení do neustálého zlepšování výroby i řízení, za což mohou dokonce získat konkrétní odměny.

Odpověď na DVO č. 16: Všechny organizace a firmy své zaměstnance pravidelně a podrobně informují o svém chodu. Nicméně ani v jednom případě není využitý například vnitrofiremní portál, který by umožňoval nejen pasivní příjem informací, ale také zapojení se do vlastního rozvoje, vyhodnocení a dalších činností.

4.17 Shrnutí

Hlavním cílem výzkumu bylo nalezení odpovědi na otázku „*Jaké jsou rozdíly řízení lidských zdrojů v soukromém a neziskovém sektoru?*“ K této hlavní výzkumné otázce jsme si definovali dvě podotázky.

- *Je řízení lidských zdrojů ve výrobní sféře vedeno efektivněji než v neziskovém sektoru nebo naopak?*
- *Lze v méně efektivním řízení lidských zdrojů nalézt možnosti pro optimalizaci a tím i případnou úsporu nákladů.*

Z výzkumu vyplývá, že v systému personální evidence, v adaptaci nových zaměstnanců, ve vytváření organizační struktury, u zvyšování kvalifikace, v oblasti ochrany zdraví při práci, ve využití a výdeji ochranných pracovních pomůcek, v zapojení managementu ani v informování zaměstnanců žádné markantnější rozdíly nenajdeme.

U definic pracovních míst je rozdíl pouze v systému tvorby, evidence a hloubky definice. U výběru a získávání zaměstnanců je patrný rozdíl jen ve zdrojích potenciálních uchazečů. Velká podobnost zde panuje v systému výběrových řízení. V případě plánování mzdových prostředků je pak rozdíl ve složkách mzdy či platu, které se v plánu objevují.

Z výzkumu dále vyplývá, že firmy, které jsou orientované na maximalizaci zisku, se více věnují motivaci zaměstnanců a lépe měřitelnému hodnocení výkonu. Pozitivní motivaci podporují bohatším benefitním programem a možností kariérního růstu. Pozitivní motivaci můžeme u firem chápat i podporu komunikace vedení se zaměstnanci a její dobrovolnost včetně přijímání zlepšovacích návrhů.

Všechny zkoumané firmy i organizace se zabývají v podstatě řízením lidských zdrojů a ne personálním řízením. Mají dlouhodobé koncepce, berou ohled na vnější vlivy a personalistika již není doménou odborníků na personalistiku, ale jsou do ní zapojení i vedoucí zaměstnanci. Co ale chybí celému týmu vedoucích zaměstnanců je kvalitní jednotný a konsolidovaný nástroj s relevantními daty v aktuálním čase, se kterým by mohli pracovat a o jehož data by se mohli kdykoliv opřít.

Efektivitu řízení lidských zdrojů jsme zjišťovali dotazy na jednotlivé řešené procesy řízení lidských zdrojů a související způsob zpracování konkrétních dat či návazností na další ob-

lasti. Firmy zde odpovídaly většinou v tom smyslu, že mají informace podchyceny v nějakém konkrétním nástroji (MS Excel, MS Word, personální a mzdový informační systém). U organizací byla tato odpověď méně častá. V tomto ohledu však lze efektivitu rozhodně zvýšit u obou sektorů.

V průběhu rozhovorů a jejich vyhodnocování jsme nenarazili na žádný proces, který by se dal efektivně přenést z organizace do firmy. V opačném směru, tj. z firem do organizací, by se dala přenést výhoda větší míry elektronického zpracování dat. Ať už v jednotlivých specifických programech, nebo spíše v personálním informačním systému. Současně by se dala přenést podpora těch oblastí řízení lidských zdrojů, které organizace doposud neřeší.

ZÁVĚR

Efektivitu řízení lidských zdrojů lze posoudit z mnoha úhlů pohledů. Vypovídající hodnotu mohou mít informace o fluktuaci zaměstnanců, výši vyplacených mezd, počtu pracovních úrazů apod. Nicméně vypovídající může být také systém zpracování obrovského množství dat a využití k tomu určených nástrojů. Fluktuace ani jiná „tvrdá“ data nebyla předmětem výzkumu. Ten byl zaměřen spíše na procesy a systém řízení. Ve smyslu výše uvedeného pak musí být označen jako méně efektivní ten systém řízení lidských zdrojů, který používá větší podíl ruční práce. Naopak efektivnější je takový systém, který dokáže maximálně zefektivnit tok informací a automatizovat pravidelně opakující se činnosti. Efektivní by měl být také takový systém řízení lidských zdrojů, který přenáší odpovědnosti za dílčí činnosti na management firmy nebo organizace, potažmo na jednotlivé zaměstnance.

Z výzkumu vyplývá, že větší část firem i organizací má k dispozici centrální personální informační systém, který obsahuje důležitá data zaměstnanců. V mnoha případech pak obsahuje i definici pracovních pozic, strukturu organizace či řízení vzdělávání nebo se na tom aktivně pracuje. Pouze jedna z organizací, z neziskového sektoru, takovým systémem nedisponuje. Nicméně všechny společnosti i organizace k jednotlivým činnostem používají další software nástroje, případně papírové evidence a to bez ohledu na to, zda k tomu má či nemá personální informační systém možnosti. K řešení jednotlivých oblastí se používají textový editor Microsoft Word, tabulkový procesor Microsoft Excel nebo specifické systémy pro vzdělávání nebo nábor zaměstnanců. V případě, že jednotlivé systémy nejsou navzájem propojeny, je možné předpokládat větší náročnost údržby aktuálních dat ve všech systémech. To samozřejmě předpokládá vyšší vytížení personalistů a HR manažerů a potažmo i vyšší náklady.

Větší míra konsolidace dat o zaměstnancích, pracovních pozicích a probíhajících procesech včetně jejich automatizace je patrná v současné době u výrobních firem. Více různých nástrojů a samostatných evidencí se využívá v neziskovém sektoru, kde jednotlivé evidence nejsou propojeny. To nutně přináší vyšší časové nároky na práci personalistů a dalších zúčastněných nejen na evidence, ale také na výkaznictví a posléze i plánování.

Při sjednocení všech činností na jednu aplikační platformu, která obsáhne všechny oblasti řízení lidských zdrojů definované v teoretické části této práce, lze očekávat pravděpodobně usnadnění práce a snížení náročnosti řízení lidských zdrojů. Další časovou a tím i finanční

úsporu je možné hledat ve větší míře zapojení samotných zaměstnanců do řízení lidských zdrojů. K tomuto účelu jsou dnes již k dispozici v mnoha firmách i organizacích webové firemní portály, kde mohou zaměstnanci sledovat své plánované vzdělávání, přihlašovat se na školicí akce a následně je vyhodnocovat, žádat o dovolené, školení či sociální benefity nebo pomůcky, případně se dívat na svůj plat či mzdu. Tím se mohou uspořit také značné náklady na tisk takových dokumentů, jako je výplatní páska, pozvánka na školení, pozvánka na lékařskou prohlídku, formuláře hodnocení apod. Manažeři pak mohou díky tomuto portálu snadno přistupovat k požadovaným informacím z oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou nezbytné pro strategické rozhodování. To všechno šetří čas personalistů, HR manažerů a mzdových účetních. Uspořený čas je pak možné věnovat například koučování, vnitrofiremnímu vzdělávání nebo jiné motivační činnosti směřující k posílení motivace a zajištění stabilního a výkonného personálu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 80-247-1407-8
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost, příručka pro uživatele*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 978-80-246-0139-7
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení I*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2001. ISBN 80-245-0248-8
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-601-2
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum, Základní metody aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2
- KLEIBL, J, DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.BECK, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vydání. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3
- NOVÁKOVÁ, L. *Přínosy a úskalí HR outsourcingu*. HRM, III, 2007, č.6: str. 30-32.
- POKLUDA, Z. *Tomáš Baťa 1876 - 1932* [online]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [cit.20.2.2011]. <<http://tomasbata.com/biography.html?lang=cs>>
- Pracovněprávní legislativa* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011 [cit. 28. 4. 2011]. <http://www.mpsv.cz/cs/3460>

SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K. In Search Of The Nonprofit Sector I: The Question Of Definitions. Baltimore: Johns Hopkins University, 1992. ISBN 9781886333086

ŠKARABELOVÁ, S. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS* [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005 [cit.4.4.2011]. ISBN 80-239-4057-0 <http://www.e-cvns.cz/soubory/Definice_neziskoveho_sektoru.pdf>

Třetí patro. *Co je "neziskový sektor"* [online]. Praha: AGNES, 2003 [cit.4.4.2011]. <<http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=28>>

Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

Zákon č. 198/2002 Sb., Zákon o dobrovolnické službě

Zákon č. 108/2006 Sb., Zákon o sociálních službách

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

Vyhláška č. 505/2006 Sb., Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DVO Dílčí výzkumná otázka.

HR Human resources – řízení lidských zdrojů.

HR manažer Manažer řízení lidských zdrojů.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1</i> Mapa personálních procesů	24
<i>Obrázek 2</i> Organizační struktura	28

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1</i> Informace k popisu pracovního místa.....	27
<i>Tabulka 2</i> oslovené organizace.....	44
<i>Tabulka 3</i> Výzkumný vzorek.....	45
<i>Tabulka 4</i> Termín řízení lidských zdrojů	47
<i>Tabulka 5</i> Personální evidence v praktickém využití	49
<i>Tabulka 6</i> Definice a popis pracovních míst	51
<i>Tabulka 7</i> Struktura organizace a personální plánování	53
<i>Tabulka 8</i> Výběr a získávání pracovníků	55
<i>Tabulka 9</i> Adaptace pracovníků	59
<i>Tabulka 10</i> Zvyšování kvalifikace, vzdělávání.....	61
<i>Tabulka 11</i> Ochrana zdraví při práci	63
<i>Tabulka 12</i> Hodnocení zaměstnanců pracovního výkonu.....	65
<i>Tabulka 13</i> Plánování kariérního růstu	67
<i>Tabulka 14</i> Ochranné pracovní pomůcky	68
<i>Tabulka 15</i> Benefity	69
<i>Tabulka 16</i> Odměňování	71
<i>Tabulka 17</i> Plán mzdových prostředků.....	73
<i>Tabulka 18</i> Systém řízení	75
<i>Tabulka 19</i> Zaměstnanecké vztahy, informování zaměstnanců	76

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: NÁVOD ROZHOVORU	88
PŘÍLOHA P 2: PŘEPIS ROZHOVORU S PERSONALISTKOU SPOLEČNOSTI SOCIÁLNÍ SLUŽBY MĚSTA TŘINCE, P.O.....	90
PŘÍLOHA P 3: PŘEPIS ROZHOVORU S PERSONALISTKOU SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.	94

PŘÍLOHA P I: NÁVOD ROZHOVORU

Jak chápete pojem řízení lidských zdrojů? Jaké činnosti zabezpečuje?

K čemu využíváte personální evidenci? Kdo ji spravuje a jaký pro to používá nástroj?

Jakou formou (papír, MS Excel, MS Word, informační systém) jsou definovány pracovní pozice s podrobným popisem požadavků na zaměstnance a definicí pracovních úkolů? K čemu slouží?

Kde (jakými prostředky) je vytvořena hierarchická organizační struktura? Jak je využívána?

Jaké zdroje využíváte pro vyhledávání nových zaměstnanců, jak s nimi komunikujete a jak spravujete data uchazečů? Jakým nástrojem jsou řízena výběrová řízení?

Jakou formou probíhá adaptace nových zaměstnanců? Kde je zaznamenána a jaké nástroje máte pro její řízení?

Plánujete průběžně zvyšování kvalifikace Vašich zaměstnanců? Z čeho vycházíte a jaké k tomu používáte nástroje?

Jakým způsobem jsou plánována a připravována průběžná zdravotní péče o zaměstnance? Kde jsou sledovány a vyhodnocovány pracovní úrazy a drobná poranění?

Hodnotíte zaměstnance a jejich pracovní výkon, případně kompetence nebo jiné veličiny? Jakou formou? (pohovor, anonymně, apod.)

Využíváte možnosti plánovat kariérní rozvoj svých zaměstnanců? Odkud čerpáte informace o možném růstu zaměstnanců?

Používají vaši zaměstnanci ochranné pracovní pomůcky? Jak je nastaven jejich výdej a kdo jej řídí?

Jaká je podle Vás motivační hodnota sociálních benefitů? Jak je u Vás sledován jejich výběr?

Jaké jsou rozhodující podklady pro odměňování zaměstnanců? Kde jsou evidovány?

Je pravidelně připravován plán mzdových prostředků? Z jakých údajů při plánování vycházíte?

Jsou do personálního řízení zapojeni linioví manažeři?

Jsou pravidelně informováni zaměstnanci o činnosti firmy?

PŘÍLOHA P 2: PŘEPIS ROZHOVORU S PERSONALISTKOU SPOLEČNOSTI SOCIÁLNÍ SLUŽBY MĚSTA TŘINCE, P.O.

Počet zaměstnanců: 160

TAZATEL = David Řezníček

RESPONDENT = Renata Czerneková, Personalistka, organizace
SOCIÁLNÍ SLUŽBY MĚSTA TŘINCE

Respondent odmítl před rozhovorem zvukový záznam. Rozhovor byl proto zapsán formou poznámek do předpřipraveného archu s jednotlivými dotazy. V nejbližší možné době po ukončení rozhovoru byly poznámky přepsány do této podoby. Tento přepis byl následně zaslán Respondentovi k odsouhlasení a doplnění.

TAZATEL: Jak chápete pojem řízení lidských zdrojů? Jaké činnosti zabezpečuje?

RESPONDENT: Dobrá organizace práce, zabezpečení optimálního počtu zaměstnanců pro poskytování služeb. Dobře řízený rozvoj zaměstnanců a vše co je upraveno dále.

TAZATEL: K čemu využíváte personální evidenci? Kdo ji spravuje a jaký pro to používá nástroj?

RESPONDENT: Používá se pro personální agendu a samozřejmě pro zpracování mezd. Spravuje ji personalista, který má k dispozici má počítačový program, kam osobní údaje vkládá do předem připravených formulářů. Druhou evidenci si vede pro potřeby zpracování mezd mzdová účetní ve mzdovém programu.

TAZATEL: Jakou formou (papír, MS Excel, MS Word, informační systém) jsou definovány pracovní pozice s podrobným popisem požadavků na zaměstnance a definicí pracovních úkolů? K čemu slouží?

RESPONDENT: Ve vnitřní směrnici organizace je katalog funkčních míst. Jsou zde pracovní profily a osobnostní předpoklady i platový předpis. Jde v zásadě o Seznam pracovních pozic, kterých je v organizaci třicet dva (32). Obsahuje také zkrácený pracovní popis plus pracovní náplň. Z popisu práce se najde v katalogu prací vydávaného nakladatelstvím ANAG přiřazení se zařadí do platového stupně.

Celá směrnice a definice pozic i pracovních náplní je vedena v programu Microsoft Word.

TAZATEL: Kde (jakými prostředky) je vytvořena hierarchická organizační struktura? Jak je využívána?

RESPONDENT: Vytváří se na základě výše uvedeného seznamu pracovních pozic v programu Microsoft Excel. Slouží pro informování veřejnosti, zřizovatele i zaměstnanců.

TAZATEL: Jaké zdroje využíváte pro vyhledávání nových zaměstnanců, jak s nimi komunikujete a jak spravujete data uchazečů? Jakým nástrojem jsou řízena výběrová řízení?

RESPONDENT: Jako zdroj pro vyhledávání nových zaměstnanců slouží vlastní kartotéka životopisů zájemců o zaměstnání, úřad práce a samozřejmě inzerce v tisku. Jako příležitostný zdroj potenciálních zaměstnanců nám slouží také praktikanti ze vzdělávacích agentur a studenti vyšších a vysokých škol, kterým umožňujeme získat povinnou praxi.

Samotná výběrová řízení jsou připravována na základě zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách v aktuálním znění. Vyděsí se informace o volné pozici na úřadě práce a případně v tisku. Ve stanovené lhůtě jsou vybrány životopisy z nichž se následně vybírají vhodné kandidáti. Tito kandidáti pak předstoupí před výběrovou komisi, která v rámci pohovorů vybere nejvhodnějšího kandidáta.

TAZATEL: Jakou formou probíhá adaptace nových zaměstnanců? Kde je zaznamenána a jaké nástroje máte pro její řízení?

RESPONDENT: Před podpisem smlouvy si budoucí zaměstnanec nechá provést u lékaře vstupní prohlídku popřípadě očkování. To pouze na některých pozicích. Následuje školení BOZP, seznámení s vnitřními předpisy, interními směrnici a seznámení s pracovištěm. Adaptace celkově trvá po dobu tří měsíců, tj. v rámci zkušební doby.

U zaměstnanců v přímé péči je zaznamenáváno proškolení nového zaměstnance v jednotlivých bodech a to je kontrolováno nadřízeným.

TAZATEL: Plánujete průběžně zvyšování kvalifikace Vašich zaměstnanců? Z čeho vycházíte a jaké k tomu používáte nástroje?

RESPONDENT: Zákone 108/2006 Sb., o sociálních službách stanoví, že zaměstnavatel je povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci. Dále je zaměstnavatel povinen zabezpečit pracovníku v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje

kvalifikaci. Toto povinné vzdělávání i případné vzdělávání v jiných oblastech řídí jednotliví vedoucí, na základě informací a požadavků zaměstnanců. Každý ze zaměstnanců si mimo to hlídá vlastními silami počty hodin.

Na začátku roku se dělá osobní plán pro každého zaměstnance, přičemž na konci roku se vyhodnotí vzdělávání všech zaměstnanců. Pro vzdělávání zaměstnanců se využívají prostředky z fondů EU pro vzdělávání.

TAZATEL: Jakým způsobem jsou plánována a připravována průběžná zdravotní péče o zaměstnance? *Kde jsou sledovány a vyhodnocovány pracovní úrazy a drobná poranění?*

RESPONDENT: Dle směrnice si personalista hlídá termíny potřebných prohlídek a vysílá zaměstnance k uskutečnění prohlídky. Např., pro práci v noci je vyžadována prohlídka 1x ročně, u řidičů jsou pak lhůty stanoveny zákonem.

Drobná poranění se evidují v knize úrazů. Pracovní úraz se zapíše do příslušného formuláře, zaeviduje se a pošle povinným institucím.

TAZATEL: Hodnotíte zaměstnance a jejich pracovní výkon, případně kompetence nebo jiné veličiny? *Jakou formou? (pohovor, anonymně, apod.)*

RESPONDENT: Zaměstnance hodnotíme pravidelně jednou ročně. Hodnocení probíhá formou rozhovoru s nadřízeným. Hodnotí se dlouhodobá kvalita i kvantita odvedené práce, tvořivost, odborné znalosti – dovednosti, osobní rozvoj i vztah k uživatelům a loajalita.

Na základě výsledků hodnocení je plánován další rozvoj zaměstnance. Hodnocení se zaznamenává do papírového formuláře hodnocení zaměstnance a ten se zakládá.

TAZATEL: Využíváte možnosti plánovat kariérní rozvoj svých zaměstnanců? *Odkud čerpáte informace o možném růstu zaměstnanců?*

RESPONDENT: V zásadě ano. Vychází se z hodnocení zaměstnanců.

TAZATEL: Používají vaši zaměstnanci ochranné pracovní pomůcky? *Jak je nastaven jejich výdej a kdo jej řídí?*

RESPONDENT: Ano. Dáno je směnicí, je vydáváno ve skladu.

TAZATEL: Jaká je podle Vás motivační hodnota sociálních benefitů? *Jak je u Vás sledován jejich výběr?*

RESPONDENT: Benefitů jsou určitým druhem motivace. Využívá se fond FKSP. Dále jsou ke mzdě přidávány příspěvky na stravu a

penzijní připojištění. Dle aktuálních finančních možností jsou přidělovány příspěvky na rekreaci. Celý systém výdeje benefitů jde ale mimo personální oddělení.

TAZATEL: Jaké jsou rozhodující podklady pro odměňování zaměstnanců? *Kde jsou evidovány?*

RESPONDENT: Dle výsledků práce navrhuji vedoucí odměny svých podřízených. Evidence odměn provádí personální oddělení, schvaluje je vedení a mzdová účetní je následně zapíše do mezd.

Nicméně odměny jsou u nás udělovány pochopitelně v rámci finančních možností organizace. Ve velké míře se proto u nás uplatňuje morální odměňování neboli pochvaly.

TAZATEL: Je pravidelně připravován plán mzdových prostředků? *Z jakých údajů při plánování vycházíte?*

RESPONDENT: Plán mzdových prostředků je připravován 1x ročně. Podkladem je platová inventura. V Microsoft Excelu je vytvořena tabulka která mimo jiné obsahuje položky: zaměstnanec, třída, stupeň, tarif, příplatek za vedení, zvláštní a směnový příplatek, nenárokové příplatky, osobní příplatek celkem a počátkem měsíčně, rezervy na dovolenou, atd. K výsledku se připočte předpokládaný počet zaměstnanců na dohodu. Plus se připočte nějaké to procento navíc, opět dle možností. Plán mzdových prostředků pak schvaluje město Třinec.

TAZATEL: Jsou do personálního řízení zapojeni linioví manažeři?

RESPONDENT: Ano Nejvíce do vzdělávání zaměstnanců, dále pak do adaptace a do odměňování.

TAZATEL: Jsou pravidelně informováni zaměstnanci o činnosti firmy?

RESPONDENT: Ano. Jsou povinni seznámit se se zápisy z porad. Kontroluje se proti podpisu. Současně jsou informováni také prostřednictvím webových stránek organizace.

PŘÍLOHA P 3: PŘEPIS ROZHOVORU S PERSONALISTKOU SPOLEČNOSTI AIRCRAFT INDUSTRIES, A.S.

Počet zaměstnanců: 860

TAZATEL = David Řezníček

RESPONDENT = Michala Kyliánová, Vedoucí projektu společnosti Aircraft Industries, a.s.

Tazatel byl před rozhovorem seznámen s prostředím společnosti. Byly ukázány popisy pracovních pozic, organizační struktura (obojí kartotéka) i systém řízení vzdělávání (Excel a kartotéka). Současně bylo sděleno, že se aktuálně implementuje komplexní personální informační systém, který má podchytit procesy řízení lidských zdrojů.

Tento přepis byl po dokončení zaslán Respondentům k odsouhlasení a doplnění.

TAZATEL: Teď.

RESPONDENT: No já teď jako nevím, když mám teda odpovídat za dvě firmy, jo?

TAZATEL: Ne za jednu, vemte to normálně za Let nebo za Aircraft.

RESPONDENT: Protože já Vám třeba můžu odpovídat tak, jak to chápu já.

TAZATEL: Ehm. Ano

RESPONDENT: Ale tak jak to chápu já, ještě není to podle čeho se třeba firma úplně bude řídit jo? Protože oni mají samozřejmě svoje hlavní.

TAZATEL: Dobře nevádí, ale já to potřebuju od Vás. Vy jste personalista.

RESPONDENT: No teď už ani ne. Ale jo.

TAZATEL: Projektový manažer.

RESPONDENT: Takže. Jak chápete pojem řízení lidských zdrojů?

TAZATEL: No? To je vlastně taková obecná otázka, tak tady k tomu nějakou odpověď. Co vlastně tam všechno zahrnujete u Vás, nebo i Vy osobně, tedy do toho pojmu. To bude obecný úvod vlastně k tomu všemu. Tak bych nějak začal.

RESPONDENT: No. Takže, já přemýšlím právě, u té první otázky jsem se tak zarazila. Jako jak to mám brát, když každá firma to chápe úplně jinak, protože každá firma to na začátku dělá jinak, s tím, že tam vždycky vnesu ten nový element. Tak je to jinak, jo? Takže oni pak se to snaží předělávat a je to běh na dlouhou trať. Takže pokud firmy

nemají zkušeného personalistu, tak si to prostě dělají v rámci toho, že si přečtou ISO a řeknou: „Měli by jsme dělat toto, toto, toto to.“

A prakticky nic víc nedělají a dělá to mzdovka. Takže firma začne růst, tak začnou nejenom zjišťovat další potřeby, co by ještě dál potřebovali vědět, jak by potřebovali dál řídit ty lidi, rozvětňovat to dál a získávat o tom nějakou informace a nějaké další čísla a tak dál, aby to mohli nějakým způsobem vyhodnocovat. Takže každá firma má tohle to úplně jinak a řízení lidských zdrojů, může být úplně obecné, jenom podle ISA a vlastně nikde jinde se ty informace... Ta mzdovka, která o té personalistice vůbec nic neví, protože to vidí jenom z pohledu čísel a toho, že ty lidi musí vyplatit a tak dál a vést nějakou dokumentaci, tak to vidí jenom takto. Ale čím je ta firma větší a má zkušenější lidi nebo kvalifikovanější, tak prostě ty data potřebuje větší, další, nedej bože když se právě zapojí do nějakých dalších projektů, které potřebují další informace statistické, různé další k tomu aby vůbec ten projekt získali nebo mohli ho nějakým způsobem dál prezentovat. Tak musí mít detailnější to řízení lidských zdrojů.

TAZATEL: Takže se to postupně rozvíjí vlastně z nějaké personální, běžné personalistiky na i na to vzdělávání, které je v těch projektech je teďka. Já nevím rozvoj kariéry a tak dál.

RESPONDENT: Na všechny možné. Hlavně problém většinou bývá, první problém je delegování pravomocí, že vlastně vůbec ani nikdo neví, kdo co vlastně má dělat, že si potřebují vůbec specifikovat, co kdo vlastně může dělat, na koho to padá. Kdo koho řídí. Takže to delegování je taková jako důležitá věc, která by kvůli té systemizaci a tady těm věcem, aby si vůbec rozdělili kdo, do čeho může. To je jako taková základní věc, co se dělají v tom hrozně moc chyby a další věc je vůbec to rozdělení. Protože když se řekne třeba právě kompetenční model, tak spousta lidí vůbec nechápe co je kompetenční model a že pravomoci a odpovědnosti a další věci jsou tam ještě. Oni si myslí, že je to všechno v jednom balíčku a je to pořád je to rozdělené na nějaké další a každá firma si to specifikuje podle svého, jo? Pokud si na to nenajme nějakou firmu, která jim to přímo vypracuje a řekne tohle je tohle, tohle je tohle a tohle patří sem.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Takže to jsou takové jako větší. A to, na to oni přijdou až vlastně ve chvíli, oni ale vlastně ani neví, v čem mají problém. Oni jenom ví, že se jim lidi hádají, protože nikdo neví, co má vlastně dělat a tak začnou tvořit popisy a pak to začnou, ty popisy se v tom tak babrat, až zjistí, že potřebují ještě delegování, pravomoce a já nevím co úplně všechno. Od vzdělávání, od zdravotních prohlídek, že tam

potřebují napasovat víc lidí jo, aby to měli podrobnější. Tak to je asi takové to základní.

TAZATEL: A pro Let, konkrétně to bude znamenat co, řízení lidských zdrojů? Když to zavedete.

RESPONDENT: Ehm. To je ještě úplně z jiného soudku, protože Let se ani tak, samozřejmě se řídí Isem, ale řídí se normami s UCL. Ani nevím, jak se ta zkratka přesně vykládá. Úřad civilního letectví.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Ale oni mají v podstatě jakoby ještě podrobnější ty normy, nebo směrnice nebo jak se to přesně nazývá. Takže oni potřebují ještě jakoby další, tak jak má třeba automobilový průmysl nemá jenom ISO, ale má ISO TS, že má jako podrobnější, jako že se to užívá pro člověka tak my máme ještě složitější právě pro ten letecký průmysl. Takže do teďka to vlastně bylo řízené jakoby člověkem, který by měl na starosti tady to, prakticky UCL, kde mi přesně říkali, co má podávat za informace, jaké výstupy a když nám přijde audit, tak zase oni mají přesně striktně dané, co mají kontrolovat. Takže je to takový hloubkový audit, já nevím, jak bych to přesně pojala. Já jsem ještě se úplně tady v těchto normách neorientuju, protože to jsou úplně jiná věci, než které jsou jenom tady v těch našich směrnících nebo normách ISO, které známe, jo? Takže to jsou takové věci. Takže tady vlastně personalistika byla, mzdy byly zvlášť pod úplně jiným úsekem. Tady tento pán, který řídí nebo koordinuje tyto směrnice a tak dále tak ten spadá přímo pod generální ředitelku a zasahuje vlastně do veškerých procesů celé firmy, nejenom jako by on tvořil schémata, organizační struktury, jo?

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Popisy, tvoří nám katalog pracovních pozic a takové další věci, které ale on není personalista, on je prostě technik, který ví co je obsahem těch směrnic a co kontrolují audity a tak dál. A tohle to koordinuje a v podstatě personální tady fungoval jenom na nábor lidí, jmenovalo se to personalistika a vzdělávání a měli na starosti vzdělávání právě, aby bylo v souladu s tím Úřadem civilního letectví, takže oni mají další různé směrnice na... Mají procesy úplně na všechny činnosti, které si vzpomenete. Ať už je to lakování, nebo nějaké já nevím co, řízení vozíků, tak na všechno mají svoje směrnice, svoje předpisy, takže to vzdělávání byl takový velký blok, který vlastně neřídil ani tak personální, ale vycházelo jako by od toho člověka, který koordinoval ty směrnice z toho UCL.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Takže z toho je to jakoby ještě složitější tady pro letecké závody, jo? Takže oni mají představu jinou o tom, jak by se to mělo řídit a vytvořili si právě svoje postupy, svoje popisy činností. A tím, že je to zakomponované v milionech dalších směrnic, které my tady máme a musíme se podle nich řídit, tak to není úplně tak jedno-

duché to změnit. Takže i tím, že teďka zavádíme personální informační systém, tak my ho teď vlastně jenom testujeme, protože my ho vlastně nemůžeme jakoby pustit jako ostře. Protože my to musíme první jako otestovat, odzkoušet že nám to poskytuje ty data, které oni potřebují právě na tom oddělení, kde oni to koordinují, že je to v pořádku a až to teprve bude v pořádku tak musíme vypracovat nějakou studii na změnu procesů řízení. To podstoupíme UCL a ti nám teprve řeknou, jestli je to v pořádku a jestli nám tu změnu schválili. Takže to je ještě jakoby dál, jako my ten program můžeme používat, ale prakticky je to zase jenom momentálně naše pomůcka, ale veškeré formuláře a dokumenty a dokumenty, musíme používat ty stávající, ještě nemůžeme používat všechny ty vaše, jo?

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Dokud prostě nedojde k tomu schválení, že to takto může být a že jsme si to takto změnili a zjednodušili. Tak to je první zádrhel, že vlastně personalistika dosud fungovala úplně jenom jakoby okrajově, ale pro velký počet lidí. No a tím že se naše předchůdkyně, nebo předchůdkyně paní Gergelové tak nastavila nějaké teprve základy toho, o čem ta personalistika rozšířená je a co by vlastně měla dělat, tak ona byl ten průkopník, který tady nasadil toho brouka a začal hlodat a hlodat. A tím pádem použili, požádali si o projekty, napsali nějaké výzvy a tak dál a vyšly jim. Až jim vyšly, tak zjistili, že to má dva roky skluz a že to nemá kdo zavést a že vlastně to nikdo neumí zavést, tak museli najmout další lidi, kteří to budou umět dát do provozu tak, aby to fungovalo tak jak má.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Takže teď tady už ty lidi třeba jsou, ale ještě pořádku nemůžeme úplně zcela stoprocentně využít. Jo?

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Takže to je takový složitější proces. A druhý takový kámen úrazu byly odbory, protože tady jako jsou odbory a všechno co jsme tady měli v kolektivce tak bylo zakotveno úplně veškeré činnosti, co se týkaly personalistiky, byly zakomponovány v kolektivní smlouvě.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Takže prakticky personální nemohl skoro nic dělat, protože všechno musel mít zkonultované s odbory. Takže teprve letos se podařilo nějaký ústupek, vyjmout nějaké dokumenty mimo ty odbory abychom si jako firma o tom mohli rozhodovat sami, jak to bude vypadat a tak dál. Takže to je všechno takové jako složité. Že ta firma je stará a má tu strukturu úplně jinou a složitou.

TAZATEL: Jasně. Takže teďka vlastně v tom, podle nového, podle těch projektů vlastně toho jak se to má, nebo tak jak se to bude nastavovat, tak vlastně se vyjme část té personální práce tady z toho odboru kontroly jakosti, převede se na personální oddělení a vlastně personální oddělení převezme celé řízení lidských zdrojů a začne si ho rozvíjet

podle svých potřeb, přičemž to musí konzultovat s odbory a s Úřadem pro civilní letectví.

RESPONDENT: Tak s odbory teď už prakticky ne, protože se nám vlastně v přelomu prosince, ledna podařilo odbory úplně odstříhnout, takže prakticky teď už by to bylo na nás, teď si tam opravdu diktují jenom kolik budou nějaké příplatky a tak dále, což je, to jim asi nevezmeme, to oni si nenechají vzít,

TAZATEL: Jasně.

RESPONDENT: ale ten Úřad civilního letectví tak to stále funguje a tam jde jenom o to, že vlastně ten úřad, ten orgán ten člověk, který koordinuje tady ty směrnice nebo tu kontrolu tak on nám vlastně nikdy nedovolí, abychom úplně všechno řídili, my ho musíme o tom dopředu informovat, co budeme dělat a jakým způsobem to budeme dělat. Protože to co oni si tam tvoří tak my asi nebudeme úplně schopní jim to dát v takové podobě jaké oni to chtějí.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Jo jako samozřejmě jako postupem je to bude tlačít a nic jiného jim nezbude, ale teď momentálně je to tak, že musíme prostě si od nich všechno nechat schválit, ale ty činnosti oni nám je nepředají oni si je pořád musí dělat v té svojí struktuře.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Ono to totiž, tam teď pracujeme dva lidi, který jeden to řídí a druhý to zpracovává. To je neskutečné množství údajů, dat a směrnic a než to všechno projde vůbec připomínkovým řízením, tak to je hrozně dlouhý koloběh. Než to schválí všichni ředitelé, než to prostě projde celým úřadem a všim možným, tak je hrozně dlouhý, no běh na dlouhou trať.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Jedna směrnice nám klidně trvá i půl roku, než prostě to oběhne všechny ty kolečka než se všichni shodnou a než to prostě všim projde, no. Takže mělo by to být časem tak, jak Vy říkáte, ale bude to dlouho, dlouho trvat.

TAZATEL: Jo, bylo to roztržštěné a snažíte se to zase dát na jednu hromadu.

RESPONDENT: No a to je ještě to, že oni vlastně mají to chápání obrácené, jo? Že oni to neřeší tak jako personalisti, oni mají představu, že to prostě bude takhle a přesto nejede vlak, jo? Takže například oni si prostě udělali číslo pozice ve firmě, si neočíslovali číslem nějakým takovým, teď ale oni si vytvořili někdy, já nevím na podzim, si vytvořili katalog pracovních pozic, ten jsem Vám vlastně ukazovala, ale číslo té funkce je číslo KZAM.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Teď ještě k tomu staré, a když se jim snažila naše předchůdkyně vysvětlit, co znamená to číslo KZAM a že nám je k tomu katalogu zcela k ničemu, nebo nechci říct, že úplně celé, ale že je to jiný údaj, než oni si myslí, tak si to nenechají vymluvit a to číslo tam nechali.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Takže my teď sice máme funkční katalog pracovních pozic, ale to číslo je nám teďka k ničemu, protože ho nemůžeme použít do toho vašeho systému. Jinak KZAMy jsou teď nové, takže je tam staré číslo, což nám teď moc nepomůže stejně. A udělali to tak, že když máme tady několik asistentek ředitele, každá má jiný popis svojí práce, protože jedna dělá technickému šéfu, druhá u generální, třetí tam, ale všechny mají stejně popis. A to taky není jako úplně dobře. Takže teď když vlastně to aplikujeme k Vám, do toho programu a rozdělujeme si ty funkce a ty popisy aby prostě odpovídaly tomu co je, tak stejně musím vytvořit funkci asistentku ředitele pro tento úsek, pro tento, bla bla bla. Protože má jiný popis, jiné záležitosti.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Takže v tom je to složitě, že ten technický úsek to chápe jinak, on to má prostě jako místo. A místo řekne: "tady máte čtyři projektové manažery a všichni děláme to stejně", ale to, že ten technický projekt se dělá úplně jinak a dělají se tam úplně jiné činnosti, tak to už ten technický úsek jakoby nechce chápat, nebo nechce slyšet, prostě tam napsal čtyři věty, že dělá tohle to a nezajímá ho to. Ale když si to přečtu já, tak řeknu, ale tohle to já nedělám. Takže tak.

TAZATEL: Dobře, tak v tom mám naprosto jasno. Tak teďka další z těch otázek prakticky, praktickému, k praktickým těm činnostem jednotlivým vlastně. K čemu využíváte personální evidenci, případně kdo ji spravuje a jaký je na to použitý nástroj. No jako k čemu se to používá, jestli k evidenci těch zaměstnanců třeba zatím, samozřejmě ke zpracování mezd asi,

RESPONDENT: Ehm. Ano.

TAZATEL: a jestli k nějakým dalším účelům? Dělají se z toho nějaké výstupy právě třeba pro ten Úřad civilního letectví nebo pro někoho dalšího?

RESPONDENT: No momentálně vlastně jenom pro ty statistické údaje, ale ten starý systém, který byl, tak tam opravdu kontrolovali třeba jenom stavy zaměstnanců, které se hlásili na ÚCL a pak se z toho spočítávali někde ručně nějaké další statistiky, výpočty ale, nebo vypracovávaly se plány třeba na nábor zaměstnanců, že tady potřebují přidat tolik a tolik. Jakoby schvalovali si kolik ještě nabere a do jakých pozic.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: V nějakém horizontu, jo? Ale všechno to počítali ručně, a ten starý systém, který tady byl, tak vlastně fungoval jenom pro aktuální stav a dokonce fungoval jenom tak, že ten personalista si nebyl schopen vyjet žádnou sestavu sám. Až na nějaké tři základní a zbytek musel dělat nějaký IT někde úplně jinde, takže on prostě vyplívl sestavu takovou, jakou mu personalista nadiktoval, že potřebuje. Takže když on dodal všechny stavy za určité období k tomu konkrétnímu dni, tak se stejně nedopracovala toho, co potřebovala, jo?

TAZATEL: Jasně.

RESPONDENT: A nedej bože to ještě potom poskytovala dál na další úseky, že potřebovala mět rozdělené, že teď je zaměstnanců na tomto úseku tolik, na tomto tolik a tak. Na základě tady těch počtů si stanovovali ředitelé kolik ještě potřebují dalších funkcí a projednávali to s generální a schvalovali třeba další funkce, které by ještě potřebovali a tak dál. Teď tady tím to, že budeme nový systém, tak snad zjednoduší hrozně moc práce, protože plánování vůbec mzdových prostředků a všeho, veškerý plán. Ať už je to nábor nových lidí nebo něco dalšího, rozvoj třeba nějakých dalších středisek, rozdělení, protože my kontrolujeme, že máme tady pracovníky na vývoj a tak dál, takže ještě, to jsou takové věci, které zase nesouvisí třeba přímo jenom s tím Úřadem pro civilní letectví, ale i s dalšíma úřadama, ať už je to úřad práce nebo někdo jiný, ale hlavně kvůli tomu vývoji, protože Let má velký projekt dneska, který není jenom pro nás jako pro Let nebo Aircraft Industries, ale jsou do toho namočené i další firmy letecké z celé České republiky.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: A oni potřebují zase nějaké další statistické údaje z toho vytahovat, zpracovávat aby měli podklady, aby prostě všechno prošlo přes další audity, kontroly až na ministerstvo a tak dál. Takže to je takový jakoby to nejsložitější co se všechno počítalo ručně, nebyly k tomu žádné podklady, tak teď už nám je bude vlastně poskytovat tady tenhle systém.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: A tady ta personální evidence tam jsou i další věci. Prostě spousta lidí, potřebuje vědět třeba zaměstnanců, z jakého máme regionu, to je taky všechno. Ne jenom do projektu a pro statický úřad, ale pro další všelijaké možné další věci. Takže potřebují vědět i třeba průměrný věk a tak dál. To než se člověk k tomu vůbec dopočítá, v takovém počtu zaměstnanců tak je to šílené. Nebo vůbec sledovat, kolik máme dohodáří a kolik máme zaměstnanců v pracovním poměru. A teď my ještě máme, protože máme školu střední, tak tady máme ještě učně, kteří k nám chodí na placenou praxi. Takže my ještě vyplácíme učně, takže je třeba mít přehled o učních a tak dál.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Takže jako těch údajů je hodně, které jako potřebujeme vědět, většinou jsou teda statistické a pro nějaké plánování,

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: abychom vůbec měli přehled, co čeho potřebujeme, takže spíš z toho důvodu, ale tím, že máme hodně projektů, tak je to hlavně statistický údaj, jakoby podklad pro nějaké další třeba získávání financí.

TAZATEL: Takže personální evidence kromě zpracování mezd a běžné výkaznictví tak je to plánování a ty statistické přehledy.

RESPONDENT: Ehm.

TAZATEL: Jenom se zeptám, kartografické rozdělení, geografické rozdělení zaměstnanců podle místa bydliště, to je k čemu třeba. K příspěvkům na dojíždění, nebo k něčemu takovému?

RESPONDENT: Běžně to bývá k příspěvkům na dojíždění, ale my to máme spíše kvůli těm projektům, protože my třeba potřebujeme vědět kolik lidí se zapojilo z určitého regionu. Takže projekty, když se píše nějaká výzva,

TAZATEL: Aha.

RESPONDENT: tak oni chtěou vědět vlastně nejenom, že dotují tuto firmu, ale kam, do jakého regionu poskytlí finance. Potřebují vědět kolik máme lidí na nad 50 let, jakoby ty ohrožené skupiny. Kolik máme ZPsek, cizinců a tak dál a k tomu se zas vypracovávají další studie, aby se vědělo, kam teda nejvíc tečou finance EU a tak dále.

TAZATEL: Jasně.

RESPONDENT: Takže k tomu jsou takové dost zdlouhavé procesy, než se dopátráte k tomu, jaké indikátory vlastně vůbec to ministerstvo potřebuje k tomu, aby ten projekt byl schválen správně uznán a správně pochopen.

TAZATEL: To mě vůbec nenapadlo, že se s tím musí vlastně takhle pracovat. Dobré, tak děkuju. Jakou formou, půjdu dál, jo?

RESPONDENT: hm.

TAZATEL: Jakou formou jsou definovány pracovní pozice s podrobným popisem požadavků na zaměstnance a definicí pracovních úkolů? Dneska na papíře asi, jak jste říkala nebo v tom.

RESPONDENT: Dneska na papíře nebo v tom katalogu jako, ale on je papírový.

TAZATEL: Jo.

RESPONDENT: Je to, něco je vytvořeno ve Wordu, něco je v Excelu, ale prakticky je to na papíře. Ten popis, on ani tak není podrobný jak je spíš takový jako ušitý spíš tak, aby se právě dal jako uplatnit nejen na tu jednu asistentku, ale na všechny asistentky, nebo nejen na jednoho frézaře, ale na všechny, takže to je takové, že to není úplně podrobné.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Definice úkolů, třeba ty úkoly si dávají, ale dávají se spíš ředitelům nebo nějaké strategické úkoly nebo ředitelé potom dál dávají svým nějakým šéfkům oddělení odborů, úseků a tak dál. Takže tam se definují nějaké úkoly, ale že by se přímo jako THP pracovníkům dávaly úkoly takto přímo to asi ne.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Že mají přesně zadané, co mají dělat a spíš už to vychází z praxe, protože my máme teda dost vysoký věkový průměr, takže tady všichni vychází prostě z praxe, jak to tenkrát bylo a vždycky, když přijde někdo s nějakou novinkou, tak je to moc velká novinka, musí se zavádět pomalu.

TAZATEL: Jasně, ten si teda převede do nového systému ten stávající.

RESPONDENT: Ten se převede, budeme se snažit většinu ho tam převést, aby to ještě teď pořád splňovalo ty podmínky, které jsou teď zadané právě na tom UCL, ale postupně se budeme snažit to rozvíjet tak, aby to opravdu, abychom si ten systém naplnili a abychom ho využívali plně, když už ho máme, že jo?

TAZATEL: Jasně. A bude to teda sloužit v budoucnu k tomu plánování vzdělávání, k lékařským prohlídkám?

RESPONDENT: Ano, ke všem těm činnostem, ne jenom tady k tomu, ale,

TAZATEL: Ke kariéře, kterou tam máme.

RESPONDENT: ke kariéře, hodnocení lidí hlavně, protože hodnocení bylo i součástí kolektivní smlouvy a to měli taky na starosti třeba odbory. Teď jsme to odbourali, že už odbory do toho mluvit nesmí, že teď už si můžeme hodnotit vlastně, ten personální už to má nestarosti už tohle to provádíme. Teď se provádí v papírové formě, s tím nám pomáhala Trexima,

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: A teď, by jsme to chtěli implementovat právě k nám do toho modulu hodnocení, aby to všechno proběhlo přes ministerstvo.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Ale zase je to běh na dlouhé lokte, protože vůbec ti pracovníci, kteří jsou na dílně sice k tomu mají třeba technické podmínky, ale nemají čas vůbec to dělat a se proškolit na to aby to mohli provádět. Takže to je zase dlouhý, dlouhý běh.

TAZATEL: To byl krátký. Smích. Jakými prostředky je vytvořená organizační struktura. To už jsme se předtím zmiňovali, že vlastně z toho KZAMu to vycházelo, nebo když to tvořili tady oddělení odbory, kvality tak vycházeli tady z těch KZAMů a je vytvořená vlastně na tom papíře, tak jak jsme ho viděli vlastně v těch složkách.

RESPONDENT: Ehm. Myslím si, že ona to má asi možná v Excelu ta paní Hráčková a ona tvoří ty schémata nejenom takto jako vědecky, ale

ona vytvoří jedno schéma, kde má schéma jenom na lidi, kteří mají hmotnou odpovědnost, potom má další schéma jenom na lidi, kteří jsou ve vývojovém, zapojení do nějakého vývoje. Potom má zase schéma jinačí, že tam má lidi jenom takové, makové, nebo jenom třeba vedoucí. Pak má schéma kde má, já nevím, jenom dělníky, jenom režisty, jenom výrobní dělníky a takové schéma ona tam tvoří podle toho jenom, jak si generální ředitelka řekne. Já to potřebuju, tak ho vytvoří. A mají ho právě udělané tak, že vždycky nadpis a pod tím mají naskládané ty lidi. Když jsem ukazovala paní Hráčkové teďka v tomto vlastně novém systému, tak tam je to samozřejmě na lidi, takže to jí tak nevyhovuje, protože ona to potřebuje postavit tak jak je, to má tak zažité za těch 40 let tak to se přece nebude měnit.

TAZATEL: Dobře a k čemu to potom používá paní ředitelka třeba ty schémata, které jí tak předloží, takhle jsou jenom dělníci, takhle jsou THPka, takhle jsou lidi se závazky.

RESPONDENT: Tak to Vám přesně neřeknu, některé schémata používá jako podklady, když přijedou majitelé a ona potřebuje jim něco ukázat, předložit, já nevím co, jaké tam mají úkoly to nevím. Ale vím, že spoustu takovýchto schémat se dělá právě pro Rusko, jo?

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: A v důsledku jaký to má důvod, to nevím.

TAZATEL: Ehm. Bezva. Jaké zdroje vyhledáváte pro vyhledávání nových zaměstnanců? Jak s nimi komunikujete a spravujete data uchazečů? Tady je to na snadě, protože vy vlastně máte pro část svých pozic školu přímo.

RESPONDENT: Máme, máme tady letecké učiliště, takže to je jedna věc a druhá věc, vedeme to všechno v Excelu, vede to tady kolegyně a oni většinou,

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: protože Let už funguje hrozně dlouho a tím, že je na takovém strategickém místě, že jde vidět i z hlavní silnice, takže o uchazeče opravdu nouzi nemáme. Takže, jako že bychom cíleně vyhledávali, my prakticky nemusíme, protože ti lidi chodí sami. My máme obrovskou databázi uchazečů, takže to je hm. Samozřejmě, když potřebujeme někoho kvalifikovaného, právě pro ty naše nějaké letecké tady věci a speciality, které tady jsou, ať už jsou to piloti nebo nějakí lektoři, certifikační pracovníci a tak dál, tak ty tady neseženeme.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Co si budem říkat. Ti prostě nejsou, jo? Takže musíme spolupracovat s VÚTčkem, prostě se všema fakultama, které se zabývají letectvím a tak dál. A i tak, je takovýchto specializovaných lidí málo, takže hledáme i v zahraničí a všude možně a samozřejmě konkurent další což je Aero Vodochody, tak tím, že oni jsou v Praze tak nám berou spoustu lidí, které my bychom třeba taky uplatnili.

Takže navzájem si vůbec přetahujeme tady ty lidi, protože tady je další letecký závod Evektor, hned tady na druhé straně letiště, takže si spoustu lidí přetahujeme a ten koloběh tady těch specialistů, kteří to umí tak opravdu koluje tady po těch pár leteckých firmách, co je v České republice.

TAZATEL: A ještě se zeptám k tomu Excelu, to asi nehlídá datum evidence.

RESPONDENT: Nehlídá.

TAZATEL: Svolení, svolení uchazeče s evidencí, že?

RESPONDENT: Ne to je jenom v tom papírovém dotazníku, kde se podepíše, že s tím souhlasí a tím je pak založený.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: A to už opravdu kolegyně prostě, to ještě má ošetřená tak, že aby nemuseli chodit ti uchazeči přímo až k nám na personální, tak sedí prostě dole na recepci, tam si ten formulář vyplíší a teprve recepční nám ho dá. Protože to je takové kvantum lidí, denně přijde klidně i deset patnáct lidí úplně normálně. Takže to vypisují všechno tam dole a zrovna si napíší, o jakou práci by měli zájem a až na nějaký úsek dají na vědomí, že potřebují nějakého nového zaměstnance, tak se postoupí ty životopisy, které my tady vybereme, že by se jim hodily, tak se postoupí dál do výroby, kde si ten vedoucí je sám volá nebo asistentka uchazeče k pohovoru a sbírá si sám ty lidi.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Protože to by bylo úplně nemožné to tak dělat.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: To by musel mít personální opravdu víc lidí, abychom to mohli dělat my přímo tady. Samozřejmě, když je to nějaký odborník tak prostě projde to první kolečko tady u nás a až vybereme vlastně ten úzký výběr, tak teprve potom je opravdu ve výběrovém řízení se vším všudy tak jak má být, ale to je prostě na ty techniky, nebo na ty specializované pracovníky, ale co jsou dělníci do výroby nebo prostě nějaké ty režijní věci, tak to si vybírají přímo mistři, ti vedoucí těch úseků, oddělení, odborů.

TAZATEL: Ehm. To jenom mimo, teďka mě napadlo vlastně, že kdyby oni to vyplňovali dole třeba na nějakém terminálu, aby tam měli přístup pro uchazeče a tam by si vyplnili, nebo doma u svého počítače, tak vlastně tohle to odpadá a vy mistrům dáte k dispozici jenom databázi a vyber si tady, koho potřebuješ, hotovo, tak by to v zásadě šlo udělat, že?

RESPONDENT: V zásadě ano. Ono se často stává, že ten vedoucí řekne, že prostě na to nemá čas, a asistentka vybere z toho co tam má, zavolá, domluví schůzku, ten se jenom podívá vedoucí a řekne, tak mluvil jsem se třema a vybral jsem si.

TAZATEL: Dobře.

RESPONDENT: Jo? Jinak samozřejmě jako Úřad práce a tady to všechno funguje, oni už to teda mají elektronicky, takže to je takové trošku jednodušší, takže tohle všechno děláme, využíváme i nějaké, když jako hledáme někoho toho opravdu specialistu, tak musíme vyhledávat i na různých dalších webech, takže.

TAZATEL: To znamená ty jobsy a tak, třeba.

RESPONDENT: Ty jobsy a tak dál, takže to máme a teď hledáme taky nějakého specialistu, takže jsme si byli nuceni vůbec vzít na to agenturu, která nám zprostředkuje nějakého cizince, takže tady prostě nejsou ti lidi. Jo?

TAZATEL: Ehm. Jaká třeba konkrétní pozice?

RESPONDENT: Teď Vám neřeknu, systém,

TAZATEL: Nějaký pilot, nebo řízení letového provozu, něco takového zvláštního?

RESPONDENT: Ne, ne, ne, teď tady našťestí máme pilota z Prahy, ale máme. Ale víte, že Vám neřeknu, jak se ten člověk jmenuje, nějaký vývojový pracovník něčeho.

TAZATEL: Jako zas nějaké aerodynamiky, turbulence.

RESPONDENT: Ano, přesně tak nějaký výpočtář právě pro nějaké tyto speciální procesy, dost složité a náročné. Takže tak.

TAZATEL: Ehm. Jo. Dobře. Jakou formou probíhá adaptace nových zaměstnanců? Jo. Smích. Teď jsem měl na mysli, jestli si je mistr vezme, seznámí je s kolegy s počítačem nebo tak.

RESPONDENT: Ne funguje to tak, že oni přijdou k nám na personální ten první den, až mají vyřízené vstupní prohlídky a tady ty věci, protože máme dost rizikových pracovišť a tak dál.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Tak až tohle všechno proběhne, tak si skupinově proškolíme z bezpečnosti, odboráři, kvality, z hasiče, BOZP, PO a tak dál. Všechny ty základní věci, to proběhne hned ten první den to základní a pak už voláme přímo toho nadřízeného, ten vyzvedne toho člověka tady u nás. U nás jako nástup to je 16 a více osob. Jo?

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: My na jednotlivce nehrajem. To je opravdu zase u těch specializovaných, jo? Takže to proběhne takto hromadně a až tohle všechno proběhne, tak to už se mu věnuje přímo jenom ten jeho nadřízený pracovník, který mu ukáže pracoviště a tak dál. Musí se seznámit s x-dalšíma směrnícema a tak dál, aby vůbec věděl, co on má přesně dělat, protože tím, že jsme ta letecká společnost, tak se musí seznámit ještě s dalšíma a dalšíma informacema.

TAZATEL: A sleduje se to někde, nějaké formuláře k tomu jsou, papíry, program?

RESPONDENT: Po každém školení se, ano, přímo vlastně jak proběhne to první školení, tak personalista vystaví kartu, kde se zapisují postupně všechny ty školení které, kterými prošli.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Takže to už s ním potom putuje k tomu nadřízenému pracovníkovi a buď on, nebo asistentka mu to pak zakládá a kontroluje, když probíhá další tak zase dopisuje další čím vlastně všim prošel.

TAZATEL: A vyhodnocuje se to nějak? Kolik to třeba stálo v nákladech, kolik to bylo času a tak dál?

RESPONDENT: Ne, na to už nejsou kapacity.

TAZATEL: Rozumím.

RESPONDENT: Ale jako časem by to určitě přišlo, ale teď momentálně do tohoto stavu s tím že se to, jednak my tady máme oddělení reprografie, kde nám teda nedělají nejen výkresovou dokumentaci, ale tisknou nám vlastně všechny věci, všechny formuláře a tak dál. Takže oni to tisknou prostě ve velkém a jenom nám distribuují dál ty formuláře, které máme v rámci těch směrnic a tak dál. Takže jakmile je nějaká směrnice schválená, změní se formulář, tak prostě naše oddělení nám ty formuláře natiskne a my už je prostě jenom dál používáme a tak dál. A zase je dlouhý proces, než se schválí další směrnice, nedej bože změna formuláře, takže tady to je všechno na dlouho.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Pokud by se tohle to všechno jakoby zjednodušilo, bylo by to technicky proveditelné a byly by na to finance, tak by se to samozřejmě asi vyhodnocovalo, ale teď momentálně ne, to nepřichází v úvahu. To je vyšší dívčí.

TAZATEL: Plánujete průběžně zvyšování kvalifikace zaměstnanců? Tady je to dané asi zase těma normama, že?

RESPONDENT: Je to dané normama, no a tím se teď, právě na to byl dán apel, že je potřeba ty lidi hodnotit a právě jim i nabízet třeba mohli mít právě ten kariérní postup, tak máme zakoupený modul Kariéra, ale ještě jsme ho nezačali plnit. Smích.

TAZATEL: Tak. Zase je to v Excelu teda dneska aktuálně? To vzdělávání, ta kvalifikace tam se kontrolují, tak jak jsem to viděl u paní Klepáčkové.

RESPONDENT: Klepčkové. Ehm.

TAZATEL: Klepčkové, takže se to řeší v Excelu, tam se to připravuje vlastně a nově se to nastavuje do nového systému.

RESPONDENT: Ano, musíme to všechno prostě probírat s těma auditama z úřadu Civilního letectví a tak dál. Zase nám říkají, jak to

přesně má být, a kolik toho má být, a kde to má být podepsané a založené a tak dál.

TAZATEL: Jakým způsobem jsou plánované průběžná zdravotní péče o zaměstnance? To znamená, řeší se ty lékařské prohlídky?

RESPONDENT: Řeší se, máme tady závodního lékaře, přímo tady v areálu, přímo tady pod náma, jsou dokonce dva, takže každý zaměstnanec, který nastoupí tak jde rovnou si vyzvednout svoji kartu u lékaře tak jak to bývá. Klasický koloběh, jde k nám dolů, ten ho ještě pošle, pokud je to rizikové pracoviště ještě na další to vyšetření a pak nám teprve vystaví ten dokument. Že teda je, nebo není schopen nastoupit do zaměstnání. Takže na základě toho se potom to nařízení té prohlídky rozhoduje, jestli toho zaměstnance přijme to toho poměru. Když má třeba nějaké omezení.

TAZATEL: Ehm. Takže to probíhá před podpisem smlouvy?

RESPONDENT: Před.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Protože v případě, že by měl nějaké omezení tak ten nadřízený ho třeba nebude moct využít, takže to musí být před. No a potom ta zdravotní karta zase putuje k tomu nadřízenému pracovníkovi, kde to buď on, nebo asistentka kontroluje ten termín, kdy už má jít na další periodickou prohlídku.

TAZATEL: Takže zatím to neřeší personální oddělení, ale vedoucí nebo asistentky. Jo asistentky vedoucích zaměstnanců.

RESPONDENT: Nebo plánovačky, záleží na jaké, jako úrovni řízení to je.

TAZATEL: Jasně.

RESPONDENT: Takže personální má jenom ty vstupní a dál už pouští to z hlavy dál. Se tomu nevěnujeme.

TAZATEL: A oni by teda měli odpovědnost v případě, že by něco spadlo, stal se nějaký pracovní úraz, tak by to asi bylo na nich.

RESPONDENT: V podstatě jo. Ono je to v podstatě tak, že oni když už je provedená ta prohlídka, tak musí dát na vědomí té personalistce, že se má opravit datum osobní prohlídky v systému. V tom starém, který byl, jo? Takže stále se stále měnilo, aktualizovalo jenom to jedno datum, ale už tam nebyla ta historie. To bylo založené v papírové podobě té asistentky nebo plánovačky.

TAZATEL: Ehm. Takže v novém systému, se to zase možná zjednoduší ještě, dobře nastavit. Dobře. A pracovní úrazy se sledují?

RESPONDENT: Pracovní úrazy se sledují, to má právě na starost tady ten, ten pan Polášek.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: To je náš bezpečák, takže on sleduje tady ty úrazy, chodí je vyhodnocovat, chodí dělat nějaké nápravné opatření a tak dále, zapisovat o tom zprávy. Hlásit nebo informuje Oblastní inspektorát bezpečnosti práce a tak dál. Takže na to máme přímo člověka.

TAZATEL: Ehm. Zase nějak je to mimo personální oddělení?

RESPONDENT: No v podstatě padá na náš úsek, protože my jsme personální právní úsek a on je přímo pod naším ředitelem. Jako jeden zaměstnanec.

TAZATEL: Ehm. Takže patří do řízení lidských zdrojů.

RESPONDENT: Patří.

TAZATEL: Hodnotíte zaměstnance a jejich pracovní výkon? Případně kompetence nebo jiné veličiny. Jakou formou. Teď aktuálně, případně teda co se připravuje.

RESPONDENT: Teď aktuálně je to na papíře, nebo v Excelovské podobě, kdy nařízený hodnotí prakticky ti, co pracují na 100%, tak ty on je zhodnotí na 100%, ale nám žádnou zprávu o tom nedává. Dává nám zprávu jenom o tom, kdo pracuje méně jak 100%. Protože tím pádem mu dojde k nějakému snížení osobního příplatku. A hodnotí to vlastně teď od Ledna, tak hodnotí právě do té Excelovské tabulky a pokud někomu teda sníží to procento té jeho výkonnosti, nebo toho jeho procesu, tak ten musí vytisknout seznámit s tím toho zaměstnance, udělat s ním právě ten pohovor, zaměstnanec se k tomu vyjádří a ten dokument nám přinesou na personální.

TAZATEL: A je to hodnocení na základě těch tvrdých dat z výroby, třeba počet zmetkovitosti výrobku nebo něčeho takového anebo je to volné?

RESPONDENT: Je to velice jednoduše nastavené, že je to podle libovůle toho vedoucího. Někteří tam má napsané 4 nějaké kritéria základní, kdy jedním z nich, třeba pro ty výrobáky může být i to, kolik udělal zmetků. Ale jsou tam takové jako i měkké, že já nevím, že třeba, nevím co tam všechno je, je tam třeba výkonnost, ale není už k tomu nějaký dokument, jakože pracoval na tolik a tolik procent, to tam není. Je to prostě na tom usouzení toho nadřízeného, že ho hodnotí po výkonnosti takhle a takhle.

TAZATEL: Jo.

RESPONDENT: A je tam jenom číselná hodnota.

TAZATEL: Ta výkonnost je brána jako nějaká kompetence nebo vlastnost toho pracovníka.

RESPONDENT: Tak. A každý vlastně ten nadřízený nebo ten ředitel si sám stanovil tady tyto kritéria, ty body, které hodnotí. Takže někteří tam mají i ty tvrdé i měkké, někteří jenom měkké, někteří mají tři, někteří jich mají šest.

TAZATEL: Ehm. A to srovnání, když by byl nevím zámečnick na jedné dílně u jednoho vedoucího, zámečnick na druhé dílně jinak hodnocené tak to nejde srovnat vlastně, který z nich je lepší.

RESPONDENT: No, v podstatě jde, protože Ti ředitelé jsou vždycky, nebo ti ředitelé si to dali na ty svoje oddělení a úseky dál dolů, takže ti ředitelé jakoby měli koordinovat jo, jak by ty kritéria měly být nastolené. Takže pro ty dělníky by měli, všichni by měli stejná kritéria.

TAZATEL: Jo

RESPONDENT: Jo? Takže všichni dělníci stejně, ale třeba obchodní oddělení mají všichni obchodníci stejně, ale já nevím technici jiní zase mají jiné. Ale vždycky ty oddělení by měly být stejné. Lidí co mají stejné názvy funkcí.

TAZATEL: Jo. A zvažuje se teda to hodnocení, jestli sem pochopil paní Plškovou na základě skutečně těch tvrdých dat v budoucnu i? To znamená fakt tam bude zahrnuta ta výroba. To co přijde, počet motorů, počet křidel, ocase dlouhé a já nevím čeho všeho.

RESPONDENT: Hm.

TAZATEL: Kolik vyrobil, kolik toho zkazil a na základě tady toho bude nějaké odměňování.

RESPONDENT: Ano. Na základě toho.

TAZATEL: Plus teda, jestli jsem to správně pochopil, ta Trexima k tomu přidala ty kompetence.

RESPONDENT: Přidala ty měkké. Ano přidala ty kompetence, přidala ty měkké a s tím, že se taky použila jenom jakoby část té Treximy. Takže to není úplně všechno, protože nakonec jsme zjistili, po dlouhém bádání, asi ročním, že to co má Trexa asi není úplně to, co jsme si jako představovali. Takže jsou tam i měkké i tvrdé a není to všechno z Treximy. Jenom jakoby část, část si ponechali nějakou jejich vizi.

TAZATEL: Tak a když máte možnosti plánovat kariérní rozvoj svých zaměstnanců? To znamená, nastavujete jim nějaké kariérní plány? Které by museli splňovat do nějakého data a tak dál?

RESPONDENT: Teď ne.

TAZATEL: Teď ne, ale chystá se to.

RESPONDENT: Chystá se to. Příprava je, ale teď momentálně je to jen příprava.

TAZATEL: A čerpat ty informace o tom, kteří budou moct růst bude v budoucnosti z kama, z toho hodnocení? To by asi měl být podklad.

RESPONDENT: Hm.

TAZATEL: Podkladem budou výsledky hodnocení.

RESPONDENT: Teď má možnost prakticky ten nadřízený, pokud ví, že tam má nějakého schopného člověka nebo volnou funkci, ho může navrhnout.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Ale to je jediný způsob jakým bychom to teďka mohli dělat.

TAZATEL: A komu navrhuje? Personálnímu nebo někomu nad sebou.

RESPONDENT: Myslím si, že nad sebou, že to řeší na úrovni ředitelů.

TAZATEL: Ehm. Používají tady ochranné pracovní pomůcky?

RESPONDENT: Používají.

TAZATEL: U dělnických profesí, asi předpokládám.

RESPONDENT: U dělnických profesí ano a u těch, no a u těch, kteří mají rizikové nutně. Akorát Vám neřeknu úplně přesně kdo, jak se to přesně dělá, ale máme přímo oddělení, které hospodaří tady s těma pomůckama.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Nebo s tím majetkem, nejenom se židličkami a takhle, ale i tady s tímto je přímo oddělení, které to má nestarosti a nevím, jakým způsobem to vydávají. Jestli to vydávají přímo, nebo jestli se to jakoby dál posouvají na oddělení, to nevím, to Vám nepovím.

TAZATEL: Ehm. Takže mají na to nějaká pravidla a podle toho jedou.

RESPONDENT: Ehm.

TAZATEL: Dobře. Jaká je podle vás motivační hodnota sociálních benefitů zase? Teda a zase jak se sleduje ten výběr, tak. Tak to mělo být. To znamená, používáte vůbec ty benefity? Když máte tak přetlaky těch zaměstnanců, kteří sem potencionálně můžou jít? Tak vyžadují se sociální benefity, nebo minimálně třeba, nebo vůbec?

RESPONDENT: Přemýšlím. Myslím si, jestli tady něco je, to nevím.

TAZATEL: Jako benefit zaměstnanců může být stravenka.

RESPONDENT: Ne, toto jenom stravenky to vím, jsou nějaké půjčky z FKSP, jakože odbory dávají nějaké půjčky, ale ani Vám neřeknu, kdy byla naposled nějaká uplacena. To nevím.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: To vůbec jako. Víam, jsou tu, ale používají se jako služební vozidla k normálnímu užívání, ale jestli jsou ještě nějaké další. Nevím. Možná je tam příspěvek na ubytování, když je někdo nějaký opravdu speciální pracovní třeba z daleka a potřebujem ho, takže ještě nějaký příspěvek na ubytování.

TAZATEL: Ale normálně dělníci nějaké příplatky na dovolenou, do plavání, do fitka, aby utáhli ty těžké železné trubky zelené. Tahali letadla po runwayi.

RESPONDENT: To nevím, to Vám nepomůžu. Myslím si, že tak možná mají vyhlídkové lety. Když děláme zkušební let na letadlo.

TAZATEL: To fakt tam normálně nastoupí lidi a jako to naplní a letí se? Ne?

RESPONDENT: Ne nenaplní se, letí technik a zkušební pilot.

TAZATEL: Jo.

RESPONDENT: Mechanik letí třeba ještě, jo?

TAZATEL: Mě napadlo zatěžovací zkoušky, normálně jako, že by se udělaly. To se fakt jako naplní a jdou se proletět.

RESPONDENT: Dva tři lidi nějaký. Plné nevím, jestli je, ale to asi ne jako celý nábor asi není. Ale musí létat samozřejmě zalétačí lety. Takže letí mechanik, nějaký pilot a někdo aby vyhodnocoval všechny ty údaje, které to letadlo říká, jo? Ale plné určitě není. To by nám vlastně nikdo nepovolil, tak jako. Koupit nové letadlo s plným.

TAZATEL: No ne, tak jak už je zaléтанé tak aby se vědělo, že tam ti lidi třeba vlezou, nebo tak něco. Oni stejně mají odvahu, jak to sjede z linky a do toho skočit a jít se proletět jako jen tak. Co když tam chybí jeden drát nějaký důležitý.

RESPONDENT: Ne, tak oni tady mají nějakou stolicí, kde zkoušejí motory. Takže oni to letadlo prostě dají do té osobní stolice, já teda nevím jak to ani vypadá, ale máme to tady na letišti, že jo. Že oni to letadlo odsud táhnou bez ničeho. Odtáhnou ho tam, tam připevní a testují ho tam. Takže ne, že jako rovnou pustili do vzduchu to asi ne. Tak vyzkouší to první na místě na té stolici.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Zkouší jednotlivé to zařízení, na to právě tady máme ty vývoje, různé zkušební a všechny možné laboratoře, se nedá jenom laborovat, mají různou techniku, jak to zkoušejí zase, jestli na to vydrží mráz, mlhu a já nevím co všechno. A až tohle to všechno odzkouší a nahazují ty motory a zkouší, jestli nevypadávají, že všechno opravdu jede tak jak má tak teprve potom to letadlo jako může jít vzlétnout.

TAZATEL: Dobře. Tak.

RESPONDENT: Ale jestli chcete letět, tak já to domluvim.

TAZATEL: Ne, já lítám strašně nerad. Nebo rád, ale když jenom když spím. Vzhledem k tomu, že nejsou teda ty benefity, se to ani žádným způsobem speciálním se nesleduje, to je jednoznačná odpověď, že?

RESPONDENT: Sleduje se akorát to, že občas někdo chce zjistit kolik, jako máme půjček nebo, stravenky se samozřejmě musí dávat do mezd,

to evidujeme kolik máme stravenek, kolik bylo příspěvků jako od zaměstnavatele. Takže to je jako.

TAZATEL: Takže standardně.

RESPONDENT: Tak. Takže stravenky určitě, kde je nějaká půjčka tak to se musí kontrolovat, protože to co se jim strhne tak se dává zase na účet odborů, takže to se taky musí v rámci účetnictví kontrolovat a vozidla tam jsou taky prováděné srážky, takže to jsou vlastně všechno klasické věci.

TAZATEL: Dobře. Jaké jsou rozhodující podklady pro odměňování zaměstnanců? To je v tom to případě asi to hodnocení, částečně.

RESPONDENT: No, možná bych řekla, že první bod, který tam je tak zaměstnanec má složenou mzdu ze dvou složek.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Jedna je ten fix plat, nebo ta základní mzda. A druhé jsou vyhodnocení.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: A podle toho jak vysoko v té hierarchii ten člověk je, nebo je přijímán, tak podle toho má platové rozpětí té osobní složky.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Jo, že může mít menší základ a vyšší potom tu. A to se teda liší procentuálně, podle té výše, a potom teprve je to hodnocení, kdy vlastně tu osobní složku hodnotíme, nebo ti nadřízení hodnotí a na základě toho ho potom vyplácí dle osobního výměru.

TAZATEL: Takže ty osobní ohodnocení potom oddělují nebo přidělují ti jednotliví vedoucí, tak. A podklady kolik můžou vyplatit nebo něco takového mají někde? Vede se to? Někjaké fondy, zdroje.

RESPONDENT: Jsou tabulky normálně jako tarify, kolik může mít. A to je jakoby ten strop. Jo? Ale může samozřejmě dostat i nějakou mimořádnou odměnu, máme tady odměnu třeba fond vedoucího, kdy má třeba nějaký další balíček, který může rozdělit mezi ty své zaměstnance. Takže to se tak jako postupně rozměňuje, když je nevyplatí ten svůj balíček těch osobních odměn, tak si přelívá další měsíc, kdy si může ho vyplatit a všechno je to řízené směrnicemi. Všechno už je přesně dané v plánu, Ehm ve směrnicích na odměňování, nevím, jak se jmenuje přesně, si nemůžu vzpomenout. Hmm instrukce, kde instrukce je přesně psáno, jak to probíhá, jaké jsou tam ty balíčky a jak s ním můžou ti nadřízení hospodařit. A kam se jim přelévají a tak dál. A samozřejmě to potom zase kontroluje nejenom tady u nás na účtárně, ale samozřejmě generální chce vidět potom, kolik se balíčků už se dalo pryč, nebo kolik tam spíš zbývá. A tak dál. A samozřejmě každý ředitel chce vědět kolik jich tam ještě má, jestli ještě může vyplácet, ještě může rozhazovat nebo už nemá.

TAZATEL: Ehm. Je pravidelně připravován plán mzdových prostředků?

RESPONDENT: Ano.

TAZATEL: Tak a z jakých údajů se při tom vychází?

RESPONDENT: Hmm, zase z té mzdy, která je vlastně poslední údaj v řešení se dělá vždycky roční plán mezd.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Tak se počítá kolik bylo teď.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Kolik bylo vlastně za uplynulé období vyplaceno. To se bere jakoby základ. Pak se podíváme na plán kolik budeme najímat zaměstnanců do jakých funkcí, u toho se nastaví další jakoby další údaj kolik by jsme si měli naplánovat na to období na základě toho počtu těch zaměstnanců, kteří jsou schválení na vyplácení. A pak se tam musí vytvořit ještě další rezerva k tomu, že v případě kdy se naskytne možnost třeba zaměstnat někoho, kdo nebyl v plánu. Tady se prostě musí ředitelé usnést nebo nevím, jestli se to schvaluje přímo za našima majitelama asi, že můžeme přijmout dalšího jako pracovníka, který je mimo plán. Takže na to se musí tvořit rezervy.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Takže tak.

TAZATEL: A vlastně v tom je, v tom aktuálně vyplaceném právě i ty balíčky, které mají ti jednotliví vedoucí a tak dál, takže se vynásobí koeficientem inflace a vyřízené.

RESPONDENT: Ano. To Vám přesně takto neřeknu, protože to zpracovává zase jiný člověk.

TAZATEL: Tak.

RESPONDENT: Ale to co říkám, tak to funguje, ale vím, že na to má obrovskou tabulku a teď momentálně se stále tvořila na Excelu, jo? A to samozřejmě než se jakoby trochu utřepalo jo a řeklo se ano, teď je to číslo správně, tak to zase trvalo. Ale už Vám neřeknu, jaké jako údaje tam chtěli změnit, jo? Protože tím, že se od teďka, vlastně od prvního první změnil náš systém odměňování, že jsme zavedli hodnocení, tím jsme to odpárali od odborů a nechali jsme si to na personálním, takže se vytvořilo jako spousta nových dokumentů a muselo se teďka od ledna jakoby tvořit znovu. Takže přepracovávat i ten způsob toho plánování těch mzdových prostředků. Takže o to to vlastně letos bylo složitější udělat a potřebujeme na to tady systém a samozřejmě k tomu majitelé řeknou, už jste dost velcí, už prostě neutrácejte za mzdové prostředky jo? Takže pak jsou další nějaké věci, i když jsou schválení pracovní místa tolik a tolik, ještě zase máme dbát jakoby na ty dohody. Že potřebujeme za určité období udělat nějaký úkol, nebo práci, takže

ještě jsou tam peníze na ty, na učně a tak dál. Nevím, jak to zas přesně proběhlo, protože je tam hrozně moc změn. Tak.

TAZATEL: Dobře. Mám tady aktuálně vypracované plus plán nových zaměstnanců, plus dohody, plus učni. Dobře. Jsou do personálního řízení zapojeni i ti normální manažeři, běžní pracovníci. V zásadě jo, protože jsme řekli, nebo jejich asistentky v mnoha případech.

RESPONDENT: No asistentky vlastně vykonávají práci, kterou jí manažer vlastně zadá.

TAZATEL: Jasně, ale vlastně přes ně jde to plánování lékařských prohlídek, částečně to vzdělávání, jde přes ně adaptace těch zaměstnanců.

RESPONDENT: I výběr toho zaměstnance. Není to jenom ty dělníky, musí být i techniky, ale až vlastně v nějakém tom pokročilejším kole, dělají užší výběr a oni si pak sami vybírají. Takže jsou zapojeni jako plně. Tvoří jim pracovní popisy, všechno.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: My to vlastně jakoby koordinujeme, co by tam být mělo nebo nemělo, ale tam v podstatě je to na nich.

TAZATEL: To je super. A, no a taková důležitá věc, co k tomu používají? Zase mají nějaké ty Excely k dispozici svoje.

RESPONDENT: Mají nějaké svoje, mají veškeré formuláře, které jsou v těch směrnících,

TAZATEL: Aha.

RESPONDENT: takže ty jsou vlastně jakoby pro ně závazné. Když oni všechno vyplňují už prostě do těch šablon, které mají v rámci těch směrnic. Takže už je vlastně jako by vede co tam mají vyplnit nebo nevyplnit a až když něco neví, teprve potom se obrátí na nás.

TAZATEL: Takže to je v zásadě se zpracovávají většinou v Excelu nebo zase na papíře.

RESPONDENT: No něco ve Wordu, něco v Excelu.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: Ale nám to přinesou na papíře.

TAZATEL: Ehm.

RESPONDENT: My to elektronicky jako nemáme na personálním.

TAZATEL: Ehm. Takže jako koordinátoři jste nuceni vlastně to pročíst, dostanete šanonek, přečtete si co se děje a neděje.

RESPONDENT: My nevíme hlavně. Takže oni nám to nosí třeba po dvou, takže to je takové složité jako.

TAZATEL: Jo.

RESPONDENT: Když přinese celý šanon, tak je to horší no.

TAZATEL: Takže tu máte šanon za všechny vedoucí třeba.

RESPONDENT: No, no.

TAZATEL: K lékařským prohlídkám a tak.

RESPONDENT: No, ne. To my vůbec nemáme, to mají oni. Jo? My máme třeba ty popisy a tak, co se týká opravdu, jako že musíme mít, ale jinak to mají všechno oni.

TAZATEL: Ehm. A jsou pravidelně zaměstnanci informováni o činnosti firmy?

RESPONDENT: Máme webové stránky, takže tam se spousta věcí dozví, máme tady čtvrtletník, takže to tady v tom vychází, máme systém nástěnek po celém areálu, protože jsme obrovský areál. Takže marketingové oddělení, ten človíček co tam sedí, tak distribuuje různé letáčky a různé informace, články na tady ty nástěnky a tak dál. Máme nástěnku i tady před budovou velkou vitrínou, takže to všechno mají na starosti aktualizují pravidelně a tak dále.

TAZATEL: A jsou v tom uvedeny třeba informace o těch školeních a tak dál? Aby se tam mohli najít?

RESPONDENT: Ano, jsou o všech projektech, i o veletrzích. Třeba tady (ukazuje firemní bulletin) Školení je šance, jo? O výročích, já nevím prostě, co všechno tam bývá, různé jednání nebo co se teď právě řídí, nebo co se podařilo a nepodařilo a tak dál. Takže všechno tady je, měli jsme tady nějaké jubilea a tak dál.

TAZATEL: Aha, jubilea.

RESPONDENT: Takže takové ty základní údaje jsou čtvrtletně.

TAZATEL: Hm, i nástupy a výstupy zaměstnanců, Ehm. Dobře.

RESPONDENT: Ještě se tady účastní různých akcí i sportovních, tak když tam něco jedou, někde spějí. Tady jsou populární dračí rozlety. Tak ještě všechno zajišťují odbory a tady informují o nás.

TAZATEL: Jasně.

RESPONDENT: S kým spolupracujeme, kam jsme zase vyvezli letadlo a jaké bylo a jak proběhlo předání. Jako to funguje dobře.

TAZATEL: Hm, chytré. Všecko. Zapomněli jsme na něco? Co řešíte a neřešíte jsme to my?

RESPONDENT: Nevím. Nic mě nenapadá, bylo to vyčerpávající.