

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezinárodních studií Brno

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, PhD., MPH

Autor:

Bc. Jitka Konečná

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci*“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Brně dne 30. listopadu 2012

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, PhD., MPH, za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Obsah:

ÚVOD	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	6
1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů.....	6
1.2 Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů	7
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	8
1.4 Strategie řízení lidských zdrojů	9
2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR, POLITIKA A STRATEGIE.....	11
2.1 Definice, subjekty řízení lidských zdrojů	11
2.2 Personální politika a strategie.....	11
3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	13
3.1 Personální plánování a analýza pracovních míst	13
3.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků	15
3.3 Hodnocení a odměňování pracovníků	19
3.4 Rozvoj a vzdělávání pracovníků.....	20
4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	23
4.1 Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.....	28
4.2 Personální plánování, nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců	30
4.3 Odměňování zaměstnanců.....	32
4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	34
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	41
5.1 Cíle výzkumu	41
5.2 Výzkum a vyhodnocení	41
ZÁVĚR.....	59
RESUMÉ.....	61
ANOTACE.....	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
SEZNAM GRAFŮ	66
SEZNAM OBRÁZKŮ	66
SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je dnes ve všech vyspělých zemích považováno za důležitý prvek, který je nezbytný pro úspěch firem. Rozhodování o přijímání, motivování, odměňování a školení zaměstnanců se projevuje na okamžitém výkonu firmy, ale ovlivňuje také její budoucnost. Doba, kdy byl jen finanční kapitál rozhodující pro úspěch firmy je dávno pryč a konkurenční výhodou všech firem se stává kapitál lidský.

Globalizace ve světové ekonomice se nikomu nevyhýbá ba naopak se dá očekávat její prohlubování. Nositelem globalizačních procesů jsou nadnárodní společnosti, které si pro svou činnost vyhledávají nejvýhodnější prostředí. Přitahují je lokality, kde jsou mimo jiného kvalitní lidské zdroje. Proto se ve všech zemích snaží pracovní sílu vzdělávat, aby byla schopna pružně reagovat na příležitosti i rizika, která s sebou globalizace přináší. Všechny organizace musí začít více využívat výhody nových forem organizace práce, které jsou založeny na vyšší motivaci k práci, na osobní odpovědnosti a na jejich ochotě a schopnosti učit se.

Úkolem organizací není jen investovat, vzdělávat a rozvíjet pracovníky, protože to navyšuje hodnotu výrobního kapitálu, ale je také zapotřebí vytvářet podmínky pro práci, pro odpočinek a poskytovat odpovídající úroveň blahobytu. Ale ne jen kvůli lidem samotným, ale především proto, že člověk má jedinečnou schopnost tvořit užitnou hodnotu pomocí těchto hodnot vytvářet zisk. Proto je řízení lidských zdrojů jakousi filosofií jak řídit a ovlivňovat lidské zdroje v podmínkách globalizované ekonomiky.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, pokud má k dispozici materiálové, finanční a lidské zdroje. V konkurenčním prostředí však vlastnictví těchto zdrojů k úspěchu nestačí, a proto je úkolem každého podnikového řízení tyto zdroje efektivně využívat a propojovat.

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 1995, s. 11).

Lidské zdroje představují pro firmu ten nejdražší a nejcennější zdroj, protože zhodnocují další zdroje a tím rozhodují o konkurenceschopnosti podniku a jeho prosperitě. Řízení lidských zdrojů je tedy nejdůležitější oblastí podnikového řízení.

První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje či nikoliv (Koubek, 1995, s. 11). V tržních podmínkách si firma rozhoduje o způsobu řízení lidských zdrojů sama a stát by měl do této oblasti zasahovat co nejméně. Jeho zásahy by měly být minimální a měly by sloužit jen k tomu, aby nevznikaly závažné spory mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

1. 2 Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů

V praxi i literatuře se setkáváme s pojmem personální práce. Podle Koubka (1995) se tento termín používá jako obecný termín pro oblast podnikového řízení bez ohledu na to, o jaký systém nebo vývojovou fázi jde.

Personální administrativa představuje historicky nejstarší pojetí personální práce. Od počátku jejího vývoje, přibližně od roku 1915, šlo o službu zajišťující především administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, s pořizováním a aktualizací dokumentů týkajících se zaměstnanců. Hlavní náplní personální práce bylo poskytování informací řídicím složkám organizace. Personální práce hraje v tomto pojetí pasivní roli (Sakslová, Šimková, 2006, s. 30).

Personální řízení se jako koncepce personální práce začala prosazovat již před 2. sv. válkou v progresivně orientovaných podnicích, které v lidské síle viděly zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Personální práce se zprofesionalizovala – vznikaly personální útvary, personální práce se tak stala záležitostí specialistů. Podle této koncepce se prosazuje aktivní role personální práce, skutečné personální řízení. Pozitivním přínosem této koncepce byl pohled na lidskou pracovní sílu jako na určitý zdroj konkurenční výhody, na druhé straně se personální práce orientovala výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí, malou pozornost věnovala též dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil. Personální práce měla spíše povahu operativního řízení (Sakslová, Šimková, 2006, s. 30).

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) představuje nejnovější pojetí personální práce. Začala se formovat v průběhu 50. a 60. let minulého století ve vyspělých zemích. V souvislosti s prosazováním termínu „lidské zdroje“ došlo k posunu v chápání významu člověka v organizaci jako nejcennějšího zdroje efektivity, který rozhoduje o budoucnosti a konkurenceschopnosti organizace. Prostředky do něj vložené jsou chápány jako návratné investice, nikoliv jen jako vynaložené náklady. Tímto novým pojetím personální práce se vyjadřuje význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního faktoru. Řízení lidských zdrojů se tak stává jádrem celého podnikového řízení, jeho nejdůležitější složkou (Sakslová, Šimková, 2006, s. 30). Personální práce v novém

pojetí přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka (Koubek, 1995, s. 14).

Charakteristickými znaky řízení lidských zdrojů jsou podle Sakslové, Šimkové (2006):

- Strategický přístup k personální práci se zaměřením na dlouhodobou perspektivu.
- Zájem o vnější ekonomické podmínky, populační vývoj, trh práce, životní prostředí, legislativu atd.
- Personální práce přebírají vedoucí pracovníci, kteří mají k jednotlivým pracovníkům blíž a personalisté přebírají roli poradenskou, organizační a kontrolní.
- Vedoucí personálního oddělení bývá členem nejužšího vedení a podílí se na strategiích a plánech organizace.
- Důraz na rozvoj lidských zdrojů, na sociální rozvoj (kvalitu pracovního života, spokojenost pracovníků).

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Nejdůležitějším úkolem řízení lidských zdrojů je v obecném pojetí snaha o to, aby byl podnik výkonný a neustále se vyvíjel a zlepšoval. K tomu je zapotřebí dobré využívání všech dostupných zdrojů v organizaci. A protože lidé rozhodují o využívání finančních, materiálních a informačních zdrojů, je nezbytné, aby právě lidé byli efektivně řízeni.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů v méně obecné rovině patří podle Koubka (1995):

- Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo. Je důležité, aby pracovní úkoly přinášely zaměstnanci uspokojení, a tím pádem pozitivně ovlivňovaly jeho výkon. Je však potřeba přizpůsobovat pracovní schopnosti člověka měnícím se požadavkům práce, tzn. snažit se, aby byl zaměstnanec flexibilní.
- Optimálně využívat pracovní sílu, a to především fond pracovní doby, kvalifikaci a schopnosti zaměstnance.

- Formovat pracovní skupiny, volit efektivní styl vedení lidí a podporovat zdravé mezilidské vztahy. Pracovní skupiny by měly být utvářeny s ohledem na odbornost, ale také na osobnost a charakterové vlastnosti pracovníků. Vztahy ve skupině totiž ovlivňují výkon a stabilitu skupiny.
- Pečovat o rozvoj pracovních schopností, znalostí, dovedností a všeobecný rozvoj osobnosti, plánování pracovní kariéry, vytváření příznivých pracovních a životních podmínek. Díky této péči se zvyšuje vnitřní uspokojení zaměstnanců z vykonané práce, dochází ke sbližování jejich cílů a cílů podnikových a to se odráží i v jejich výkonech.
- Dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Jiné členění úkolů v řízení lidských zdrojů jsou definovány Tomšíkem a Dudou (2011) a jsou rozděleny:

- Osobní – pro zaměstnance

Pomáhat zaměstnancům stanovovat a dosahovat osobních cílů v organizaci, rozvíjet schopnosti, pomáhat v rozvoji kariéry a vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky.

- Organizační – pro organizaci

Vést zaměstnance, ať už přímo či nepřímo, k aktivnímu podílu na růstu produktivity. Zabezpečovat organizaci požadovaný počet a strukturu zaměstnanců. Využít kvalifikaci zaměstnanců a zabezpečit produktivní využívání fondu pracovní doby.

- Společenské

Trvalým rozvojem organizace zachovávat pracovní místa a podílet se na vytváření nových. Zaměstnáváním lidí přispívat k rozvoji celé společnosti jako celku.

1.4 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním podnikové personální strategie. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování. Problémy strategického řízení lidských zdrojů je

nutné chápat v kontextu s problémy podnikové strategie a podnikového strategického řízení (Koubek, 1995, s. 24).

Při plánování podnikové strategie vyvstává řada otázek, které je potřeba řešit, a strategické řízení v podniku se musí důkladně zabývat nejen vnitřními podmínkami podniku, ale také vnějšími podmínkami. Podle Koubka (1995) patří mezi vnitřní podmínky skupina podmínek týkající se:

- Organizací (velikost podniku, organizační a prostorová struktura, produkce aj.).
- Práce (charakter a obsah práce, její náročnost, rozmanitost aj.).
- Zaměstnanci (počet, jejich znalosti a dovednosti, demografická struktura aj.).

Mezi vnější podmínky:

- Populační vývoj a jeho dopad na reprodukci zdrojů pracovních sil.
- Vývoj na trhu práce.
- Změny techniky a technologie využitelné v podniku.
- Změny hodnotových orientací lidí, změny kvalifikační, sociální potřeby.
- Prostorová mobilita obyvatelstva.
- Pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti.
- Průběh tzv. průmyslového cyklu – střídání konjunktury a deprese.
- Možné změny v poptávce po výrobcích či službách podniku.
- Změny v míře otevřenosti národní ekonomiky.

Z výše uvedeného vyplývá, že podnikové strategické řízení musí brát v úvahu množství rozdílných podmínek, které ovlivňují dobré využití a fungování lidských zdrojů a tím i podniku.

2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR, POLITIKA A STRATEGIE

2.1 Definice, subjekty řízení lidských zdrojů

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům. Zpravidla komunikuje i s mimopodnikovými institucemi (Koubek, 1995, s. 18).

Na řízení lidských zdrojů se podílejí vedoucí pracovníci bez ohledu na své postavení v hierarchii struktury firmy. Jejich personální práci však musí někdo řídit, koordinovat, definovat zásady a cíle personální práce a určovat postup při provádění jednotlivých činností. V malých podnicích většinou tuto úlohu přebírá majitel nebo jím pověřený pracovník mající na starosti ještě jinou oblast působnosti. Ve větších podnicích jsou na tuto činnost najímáni specialisté – personalisté a v závislosti na velikosti firmy jsou případně zřizovány zvláštní personální útvary, které se zaměřují na řadu specializovaných činností. Mohou to být například oddělení zaměstnávání, personálního rozvoje, pracovních vztahů, odměňování, plánování, péče o zákazníky aj.

2.2 Personální politika a strategie

Chápat personální politiku můžeme podle Koubka (1995) dvojím způsobem. A to jako systém relativně stabilních zásad, kterými se v podniku řídí při rozhodování, nebo jako soubor opatření, kterým se snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a které mělo za následek efektivní plnění úkolů. V obou případech musí být stanoven nějaký cíl nebo strategický záměr.

Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku. Upevňuje vazbu mezi pracovníky a podnikem, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima v podniku, minimalizuje pracovní konflikty (především mezi vedoucími a vedenými pracovníky), respektuje nejen zájmy podniku,

ale i zájmy zaměstnanců, jimž dává určitý pocit jistoty a průhledné perspektivy. Proto jedním z prvořadých úkolů podnikové personální práce je nejen formulovat, navrhnout a prosazovat podnikovou personální politiku, ale i soustavně seznamovat s jejími zásadami všechny zaměstnance podniku a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky (Koubek, 1995, s. 23).

Personální politika podniku se může projevovat v řadě jednotlivých personálních politik, a to např. ve strategii získávání pracovníků, politice odměňování, vzdělávání, rozvoje pracovníků atd. Personální politika musí ctít platné zákony a předpisy týkající se oblasti práce a práv člověka.

Podniková personální strategie se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Zároveň podniková personální strategie obsahuje představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Cíle v oblasti práce a lidského činitele jsou nutně provázány s ostatními cíli podniku, neměly by být v rozporu se zájmy společnosti a musí brát v úvahu i vnější, mimopodnikové podmínky formování, reprodukce a fungování podnikové pracovní síly (Koubek, 1995, s. 23).

3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnost je výkonná část práce personálního útvaru. Ten zajišťuje a koordinuje ostatní pracovníky, kteří se podílejí na personálním řízení. Vypracovává metodiku a dohlíží na její dodržování. Personální útvar však neprovádí všechny práce stejnou měrou, ba naopak. U některých činností jen dohlíží, aby tyto personální činnosti v podniku existovaly a fungovaly.

V literatuře (Tomšík, Duda 2011; Koubek 1995; Sakslová, Šimková 2005) se můžeme setkat s různým rozdělením personálních činností, jako příklady se uvádějí nejčastěji tyto:

- Analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
- Hodnocení pracovníků a odměňování pracovníků.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Pracovní vztahy.
- Péče o pracovníky.
- Průzkum trhu.
- Dodržování zákonů.

3.1 Personální plánování a analýza pracovních míst

Personální plánování

Řízení podniku je činnost, která směřuje ke zvýšené produktivitě a zisku – jedná se o plánování primární. Jak těchto cílů dosáhnout je úkolem plánování, které je důležitým nástrojem řízení. Součástí tohoto nástroje je také personální plánování. To slouží k realizaci podnikových cílů tím, že zajišťuje adekvátní pracovní sílu nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Jeho role roste s velikostí podniku, ale nesmí se podceňovat ani u malých podniků. K efektivnímu personálnímu plánování je potřeba

znát a respektovat podnikovou strategii, plánování podnikové a personální musí být vzájemně koordinovány a personální plánování by mělo být celopodnikovou záležitostí.

Plánovanou pracovní sílu je třeba zajistit nejen v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, ale také dobře motivovanou, flexibilní, připravenou na změny, to vše ve správný čas a s přiměřenými náklady. Pro dobré personální plánování je zapotřebí požadavek pracovní síly předvídat a zajistit její pokrytí buď z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Důležité je také zajištění personálního rozvoje jednotlivých pracovníků, což napomáhá ke zvyšování uspokojení jejich potřeb.

Pokud je stanovena potřeba nějakého pracovníka, je třeba prozkoumat do jaké míry je ji možno pokrýt z existujících zdrojů. Můžeme se pokusit zvýšit kvalifikaci zaměstnanců, motivovat je k vyššímu výkonu, pořídit výkonnější techniku, zlepšit technologie nebo zlepšit organizaci práce. Při rozhodování je třeba také brát v úvahu možnost odchodu pracovníků z podniku, ať už jde o dobrovolné odchody, úmrtí, ale také odchody do důchodu nebo na mateřskou dovolenou.

Plánování personálního rozvoje je důležitou součástí personálního plánování. Patří mezi ně plány pracovní kariéry a plány nástupnictví v pracovní funkci. Ukazují pracovní perspektivu každého zaměstnance podniku. Plánování pracovní kariéry je vždy individualizovaný plán konkrétního pracovníka. Používá se ho především u „technicko-administrativních“ kategorií zaměstnanců a u manažerských pozic.

Zpracování plánů pracovní kariéry probíhá zhruba ve čtyřech krocích:

- Pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zájmy a stanovuje své pracovní cíle.
- Organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
- Pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat.
- Pracovník, jeho nadřízený a personalista se společně radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry pracovníka a plány k dosažení těchto cílů.

Výsledkem této procedury je plán kariéry (osobního rozvoje) představující sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit, zahrnujících neformální i formální vzdělávání a osvojování si takových znalostí a zkušeností, které posléze umožní pracovníkovi získat náročnější, odpovědnější, prestižnější i lépe placenou práci. Plánování následnictví je samozřejmě úzce spojeno s plánováním kariéry, ale slouží ve zvýšené míře i k plánování pokrytí potřeby pracovníků v určitých funkcích z vnitřních zdrojů (Koubek, 1995, s. 66).

Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je klíčovou činností personalistů. Jedná se o činnost zjišťování, uchovávání a analyzování informací o pracovních činnostech, metodách, kompetencích, vazbách a dalších záležitostech souvisejících s pracovní pozicí. Cílem analýzy je podle Sakslové a Šimkové (2006) zpracování těchto informací v podobě popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození kvalifikačních požadavků na jednotlivé pracovníky. Metod zjišťování informací je mnoho a mezi nejčastěji používané patří pozorování, pohovor a dotazník. Pozorování je jednoduchá metoda, která může být použita samostatně nebo v kombinaci s jinými metodami, kdy analyzující pozoruje pracovníka vykonávajícího práci a získané informace si zaznamenává. Pohovor může, ale nemusí být předem připravený. Dotazník má mnoho variant, obsahuje otázky otevřené i uzavřené a vyplňuje ho samotný zaměstnanec. Analýzou práce se tak vytváří objektivní obraz pracovních míst, který slouží jako podklad pro vytváření pracovních míst nebo pro změnu profilu pracovního místa.

3. 2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v podniku), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací

o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 1995, s. 100).

Velmi často používaným postupem je také nábor pracovníků. Nábořem pracovníků je získávání pracovníků z vnějšku. V dnešní době se však usiluje o získávání pracovníků nejen z vnějšího prostředí, ale i z vnitřních zdrojů (zaměstnanců organizace).

Úspěšnost nabídek zaměstnání je závislá na množství podmínek a okolností. Mezi tyto podmínky podle Koubka (1995) patří:

- Charakter práce, rozsah povinností a odpovědnosti.
- Požadavky na pracovníka.
- Postavení v podnikové hierarchii.
- Organizace práce a pracovní doby.
- Pracovní podmínky.
- Význam a pověst podniku.
- Úroveň péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody.
- Mezilidské vztahy a sociální prostředí podniku.
- Demografické a sídelní podmínky.
- Ekonomické podmínky.
- Politicko-legislativní podmínky.

Podniky si mohou volit z rozmanitých metod vybírání pracovníků a jejich uplatnění je závislé na požadavcích na pracovní místo, na objemu finančních prostředků a naléhavosti potřeby. Podniky mohou získávat pracovníky:

- Spoluprací s úřady práce.
- Inzercí.
- Spoluprací se školami a vzdělávacími institucemi.
- Samostatným přihlášením uchazečů.
- Přihlášením uchazeče na základě vyvěšení výzvy na podnikové vývěsce.
- Na základě doporučení.
- Prezentací na veletrzích pracovních příležitostí.
- Zprostředkovaně přes personální agentury.
- Dočasným přidělením zaměstnance.

Vedoucí úlohu při získávání pracovníků má personální útvar, který však úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky organizačních jednotek. Personální útvar zajišťuje všechny metodologické, organizační a administrativní práce, přičemž vedoucí pracovníci definují popis práce a požadavky na uchazeče.

Výběr pracovníků

Cílem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci bude nejvíce vyhovovat požadavkům pracovního místa a který nejlépe zapadne do již stávajícího pracovního kolektivu nebo přispěje ke zlepšení mezilidských vztahů v tomto kolektivu. Výběr tedy zahrnuje nejen odborné kvality uchazeče, ale také osobnostní charakteristiku. V procesu výběru se porovnávají požadavky pracovního místa s předpoklady pracovníka. Při výběru se definují kritéria, která budou použita při hodnocení, a připraví se dokumenty a metody, které prokáží vhodnost kandidáta na danou pozici. S růstem náročnosti pracovního místa roste i náročnost výběrových postupů. Většinou se jedná o kombinaci dvou nebo více kroků. Mezi ně patří:

- Prozkoumání dokumentů předložených uchazečem.
- Předběžný pohovor, který má za úkol doplnit chybějící nebo nejasné informace.
- Testování uchazeče.
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí.
- Vyhodnocování a rozhodnutí o výběru uchazeče.
- Informování uchazeče.

K nejčastěji používaným dokumentům patří:

- Životopis.
- Motivační dopis.
- Dotazník.
- Doklady o kvalifikaci.
- Hodnocení z předchozích zaměstnání.

Zredukovat množství zájemců o danou pozici nám umožní prostudování dokumentů. Poté následuje zvolená výběrová metoda, ke které například patří:

- Pohovor – náleží k nejpoužívanějším metodám, protože dochází k osobnímu poznání uchazeče. Délka pohovoru by měla být úměrná náročnosti pozice.
- Testy – může se jednat o testy psychologické, znalostní a dovednostní, psychické způsobilosti, speciální testy atd.
- Práce ve skupině – podstatou je společná skupinová práce při řešení společného problému.
- Konkurz – používá se při výběru do náročnějších funkcí. Charakteristickým znakem je dodržování předem stanovených pravidel, která by měla zajistit objektivnost postupu a zabránit manipulaci s výsledky.

Při výběru pracovníků by měly platit určité zásady. Výběrové řízení má být dobře připraveno, nesmí dojít k diskriminaci a je nutné zajistit ochranu osobních informací. Dodržováním těchto zásad můžeme předcházet případným stížnostem ze strany odmítnutých uchazečů. Závěrečnou fází procesu výběru uchazeče je nabídka pracovního místa úspěšnému kandidátovi a informování kandidátů neúspěšných.

Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků je krok, který vede po podpisu pracovní smlouvy ke vzniku vzájemných práv a povinností. Po nástupu na nové pracoviště je pro pracovníka důležitá orientace na pracovišti i v organizaci. Podle Sakslové a Šimkové (2005) je potřeba novému pracovníkovi poskytnout informace zaměřené na tři oblasti orientace:

- Celopodniková orientace – zaměřená na seznámení pracovníka s organizací (historie organizace, její cíle, struktura, charakter výroby či služeb, odměňování, sociální výhody, otázky bezpečnosti, informační systém).
- Útvarová orientace – jedná se o seznámení se s pracovištěm (struktura pracoviště, úkoly, specifika a spolupracovníci).
- Orientace na pracovní místo – seznámení s prací (detailní vysvětlení náplně práce, pracovní doba a režim práce, předání nezbytného vybavení).

Proces orientace je potřeba řídit. Na jeho průběhu by měli spolupracovat personalisté, vedoucí pracovníci i spolupracovníci. Nejlépe se osvědčuje systém tzv. rotace, kdy

nový zaměstnanec prochází jednotlivá oddělení podniku, aby se seznámil s náplní práce jednotlivých oddělení a jejich vazeb navzájem.

3.3 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení výkonu znamená činnost, která poskytuje pravidelné informace o pracovním výkonu zaměstnance a jeho potenciálu. Hodnocení může poskytovat řadu informací, ke kterým patří informace o pracovním výkonu, jeho průběhu nebo případných výkyvech, informace o správnosti rozmístění, které mohou sloužit jako podnět pro případné povýšení, podněty pro odměňování, motivaci, vzdělávání a zvyšování kvalifikace, podněty ke zlepšení mezilidských vztahů nebo informace o osobních problémech zaměstnance. Hodnocení má dvě podoby – formální a neformální. Formální hodnocení probíhá podle stanovených zásad, neformální je hodnocení, u kterého nadřízený průběžně sleduje výkon a chování pracovníka. Hodnocení by měl provádět přímý nadřízený. Volba forem hodnocení je vždy v kompetenci podniku. Metody hodnocení jsou různé a jejich výběr by měl odpovídat náplni práce a důležitosti pracovní pozice. Mezi nejběžnější metody hodnocení patří dotazník, pohovor a sebehodnocení.

Odměňování je tradiční personální činností, v současné době však neznamená jen plat nebo mzdu, ale zahrnuje v sobě také povýšení, zaměstnanecké výhody a jiné hmotné odměny. Mezi odměny však také patří odměny nehmotné, což jsou spokojenost zaměstnance s vykonávanou prací, radost, kterou mu práce přináší, uznání za vykonanou práci atd.

Rozhodnutí o přidělení odměny za vykonanou práci by nemělo být otázkou subjektivního úsudku nadřízeného nebo personalisty, ale mělo by být ovlivněno celou řadou faktorů:

Faktory vnější:

- Mzdové předpisy (legislativa).
- Podmínky na trhu práce.
- Státní regulace.
- Úroveň životních nákladů.
- Působení odborů v nadpodnikové sféře.

Faktory vnitřní:

- Ekonomické podmínky organizace.
- Strategie organizace a její cíle.
- Strategie odměňování.
- Typy vykonávané práce, normy, tarify.
- Působení odborů atd. (Sakslová, Šimková, 2006, s. 94).

Problémem při stanovování odměny je také stanovení kritérií, podle kterých bude pracovník hodnocen. Systém odměňování většinou přihlíží k tzv. obecným kritériím, pod kterými si můžeme představit vzdělání a praxi, nebo k specifickým kritériím, pod které zařazujeme osobnostní předpoklady a schopnosti, chování, výsledky práce atd. Při tvorbě odměn je veškerá pravomoc a odpovědnost přenesena na podnikatelské subjekty, ty však musí dodržovat zákonné principy, které se týkají např. minimální mzdy (Mzda nesmí být nižší než minimální mzda. Její výši stanovuje nařízení vlády a je závazná pro všechny zaměstnavatele.) nebo systému různých příplatků. Složky systému odměňování jsou:

- Peněžní odměny (pevné + pohyblivé) – mzdy, platy, prémie, odměny.
- Nepeněžní odměny (např. poukázky, šeky, zaplacený zájezd na dovolenou).
- Zaměstnanecké výhody (placená dovolená nad uzákoněnou výši, penzijní připojištění).

Odměňování je vymezeno zákonem – zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

3. 4 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Současná společnost se neustále mění a člověk, aby v ní mohl úspěšně fungovat, si musí neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. V moderní společnosti se vzdělávání a prohlubování znalostí stává celoživotním procesem. Vzdělanější pracovníci mohou pružněji reagovat na nové podněty a efektivněji řešit vzniklé problémy.

Vzdělávání pracovníků v podniku by nemělo být jednorázovou akcí ke splnění momentální vzdělávací potřeby, ale mělo by mít strukturu dobře promyšleného a uceleného systému. Tento systém musí vycházet z cílů podniku a jeho strategie.

Plán vzdělávání pracovníků musí odpovědět na otázky:

- Jaký je obsah vzdělávání?
- Komu je vzdělávání určeno?
- Jakým způsobem bude vzdělávání probíhat?
- Kdo bude vzdělávat?
- Kde bude vzdělávání probíhat?
- Za jakou cenu, s jakými náklady je třeba počítat?
- Jaké budou použity metody hodnocení výsledků vzdělávání a kdo bude hodnocení provádět? (Sakslová, Šimková, 2006, s. 106)

Kvalitní příprava a realizace vzdělávacích programů je náročnou činností, která vyžaduje odborné předpoklady personálního oddělení. Pokud nejsou jeho zaměstnanci specialisté na oblast vzdělávání dospělých (obor andragogika), je vhodné využít služeb externích odborníků. Vzdělávání pracovníků může probíhat na pracovišti nebo mimo ně. Podle Koubka (1995) patří mezi metody používané na pracovišti:

- Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používaná metoda, při níž vedoucí nebo zkušený pracovník předvádí pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním osvojuje pracovní postup.
- Coaching představuje dlouhodobější vysvětlování, připomínkování a pravidelnou kontrolu ze strany nadřízeného nebo školitele.
- Mentoring je podobný coachingu s tím rozdílem, že iniciativa a odpovědnost leží na samotném pracovníkovi a ten se v případě nejasností obrací na svého „rádce“.
- Counselling patří k nejnovějším metodám, jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování se mezi školitelem a školeným.
- Asistování patří mezi tradiční metody, kdy je školený pracovník přidělen ke zkušenějšímu a pomáhá mu při plnění jeho úkolů a tím se od něj učí.
- Pověření úkolem je následnou fází metody asistování, kdy je školený pracovník pověřen úkolem a plnění úkolu je sledováno.
- Rotace práce neboli cross training je metoda, při níž je pracovník na určité období pověřen plněním úkolů v různých částech podniku.

K metodám vzdělávání realizovaným mimo pracoviště patří:

- Přednáška nebo přednáška s diskusí zaměřená na zprostředkování teoretických znalostí.
- Demonstrování - ukazuje znalosti a dovednosti názorným způsobem.
- Případová studie je oblíbenou metodou vzdělávání. Používá se především u vedoucích pracovníků, kteří mají vyřešit smyšlený problém.
- Workshop je podobný případové studii, ale problémy se řeší týmově.
- Brainstorming je také variantou případové studie. Každý z účastníků musí navrhnout způsob řešení problému a poté proběhne diskuse a hledá se optimální řešení.
- Hraní rolí atd.

Nedílnou součástí vzdělávání pracovníků je také jeho hodnocení. To je však velmi obtížné a většinou se projeví až po delší době. K hodnocení efektivnosti vzdělávání slouží např. výstupní testy, které zjišťují získané znalosti a případně je porovnávají s testy vstupními. Dále mohou vzdělávání hodnotit samotní pracovníci nebo externí pozorovatelé, hodnotitelé.

Vzdělávání pracovníků vytváří kromě prohlubování znalostí a dovedností také předpoklady pro kariérní postup pracovníka, růst jeho odborné i společenské prestiže. Kariéra většinou bývá významným faktorem pracovní motivace a poskytuje také lepší využití schopností pracovníků. Proto je podpora osobní kariéry ze strany personálního oddělení velmi důležitá.

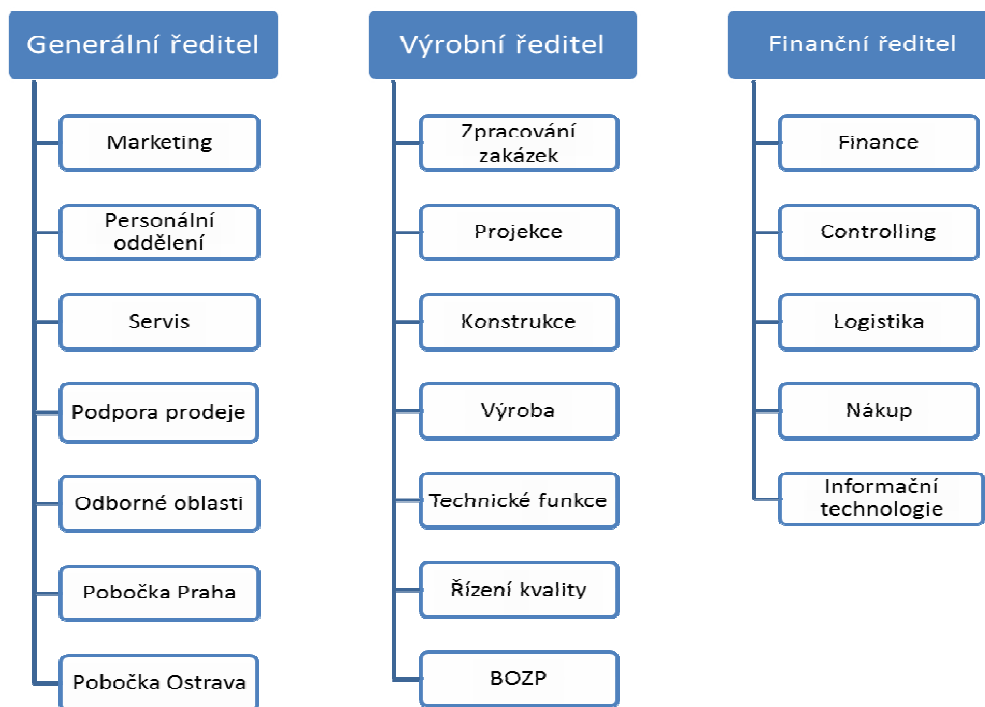
4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Zkoumaná firma vznikla v roce 2001 jako stoprocentní dceřiná společnost německé firmy. Nově založená společnost vychází z dlouholeté tradice mateřské firmy, která má několik výrobních závodů, vývojových center, odbytových a servisních společností a je zastoupena ve více než 80 zemích světa. Tímto způsobem firma soustřeďuje své know-how ve strategicky významných uzlových bodech a svým zákazníkům nabízí nejvyšší možnou kvalitu. Tuto celosvětovou pozici si chce firma udržet i nadále a stále vylepšovat své postavení další spoluprací ve všech odborných oblastech.

Česká firma začínala podnikat již po změně politického režimu v roce 1990 jako obchodní zastoupení německé firmy s cílem prosadit se na zdejším trhu. Velmi rychle se jí však podařilo rozvinout i další výrobní a obchodní aktivity a to vedlo k již zmiňovanému založení dceřiné společnosti. Nejprve firma začínala jen s prodejem hotových výrobků dceřiných společností se sídlem v Brně, později vybudovala také pobočky v Praze a Ostravě. Kvůli nárůstu poptávky zákazníků po výrobcích a službách nejen v České republice, ale i v okolních zemích bylo roku 2007 započato s výstavbou nového výrobního závodu a centrály v České republice. Závod byl postaven v jednotném standardizovaném designu mateřské organizace, ve kterém jsou postaveny všechny pobočky po celém světě. Závod má k dispozici 4 000 m² a pracuje zde přes 200 zaměstnanců.

Organizační struktura společnosti je rozdělena na tři hlavní části, které jsou zastoupeny třemi vrcholovými manažery.

Obrázek 1 Organizační schéma společnosti



Zdroj: Interní materiály firmy, 2010

Generální ředitel koordinuje všechna oddělení, která spadají do jeho kompetence:

- Obchod – region Praha – zastoupení všech oblastí v Praze.
- Obchod – region Ostrava – zastoupení všech oblastí v Ostravě.
- Obchod – průmyslový sektor.
- Zpracování zakázek – zajištění podpory obchodně-technickým zástupcům, zpracování zakázek, fakturace, celní deklarace apod.
- Odborná oblast 1 - 4.
- Personální oddělení – vytváření koncepce a strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti, plánování a realizace programu rozvoje zaměstnanců, nastavení systému odměňování a benefitů, motivační program pro zaměstnance, nábor a výběr zaměstnanců, vedení personální agendy a administrativy.
- Servis – zajištění servisních služeb zákazníkům, opravy komponent vlastní produkce, externí montáže ve všech průmyslových oblastech dle přání zákazníka.

- Marketing a didaktika – tvorba a následná realizace marketingového konceptu společnosti, marketingová komunikace, tvorba komunikační strategie, uplatňování vhodného marketingového komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, public relations, veletrhy apod.).

Finanční ředitel má na starosti následující oddělení:

- Finance – vedení účetnictví podle českých a zahraničních standardů, účtování a přezkušování přijatých faktur, správa dlouhodobého majetku, jeho inventarizace a odepisování, koordinace interních kontrol, správa daní, vedení pokladny, zahraniční i tuzemské bankovní platby.
- Controlling – rozpočet, kalkulace, plánování, interní statistika, analýzy odchylek, propočty efektivnosti investic, reporting.
- Logistika – příjem a výdej zboží včetně zaúčtování, řízení skladů včetně zajištění manipulační techniky, denní zpracování plánování potřeb, pořizování materiálů a sledování dodávek, řešení logistických neshod, koordinace interní a externí přepravy, interní logistika, optimalizace procesů v zásobování.
- Nákup – jednání s dodavateli, poptávková řízení, uzavírání rámcových a kupních smluv s nekoncernovými dodavateli, vyhledávání alternativních dodavatelů.
- Informace, koordinace – informace, školení a šíření povědomí o ochraně dat a bezpečnosti.
- Informační technologie – instalace, administrace, údržba, opravy IT zařízení a příslušného programového vybavení.

Výrobní ředitel koordinuje:

- Centrum zpracování výrobních zakázek – podpora obchodního oddělení, přehled, stavba a koordinace projektů, zpětná vazba a vyhodnocování projektů.
- Konstrukce – strojní a elektro konstrukce, konstrukce technologických celků, tvorba dílenských a výrobních výkresů, údržba norem, detailní zpracování projektové dokumentace, komunikace s obchodními partnery.
- Výroba – sestavování výrobního plánu, efektivní plánování výrobní kapacity, příprava technické základny, kontrola technického vybavení pro montáž, plánování obnovy náradí a příslušenství nutného k montáži, montáž, lakování, výstupní kontrola.

- Technická funkce a facility management – zajištění preventivní údržby strojů, plán údržby, oprava strojů, zpracování projektových návrhů, instalace strojů a zařízení, realizace zlepšovacích návrhů, revize zařízení.
- Průmyslové inženýrství – zpracování projektů pro zvyšování kvality, zjišťování časových dat, uspořádání pracovního systému a ergonomie, plánování výrobních ploch.
- Neustálé zlepšování kvality – plnění požadavků zákazníků, zlepšování produktů, komplexní uspořádání výrobních a logistických procesů (správný díl ve správném množství, ve správném čase, ve správné kvalitě a na správném místě).
- Řízení kvality a metod – centrální správa, plánování a koordinace v oblasti interních auditů, koordinace v oblasti metrologie, centrální správa neshod, realizace kontrol.
- Bezpečnost práce a životní prostředí – centrální správa EMS (environmental management system) a BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), centrální správa a řízení dokumentace, plánování a kontrola interních auditů, koordinace aktivit v oblasti odpadového hospodářství, ochrany ovzduší, vodního hospodářství a nakládání s chemickými látkami.

Dle příručky pro zaměstnance (2010) popisuje vize, firemní hodnoty a klíčové kompetence tzv. house of orientation. Měl by zaměstnanec vést, řídit a motivovat. Dávat jim jistotu, sílu a povědomí o jejich schopnostech a o nástrojích, které jim pomáhají se zlepšovat. „Dům hodnot“ ukazuje, jak si firma představuje budoucí vývoj, principy svého přístupu a také schopnosti, které chce využít k úspěchu v budoucnu. Obsahuje také informace týkající se standardů a hodnot, které motivují na cestě za úspěchem.

Firemní vize představuje to, kam by se chtěla firma vyvíjet a co ji motivuje. Jako významný podnik v oblasti technologií a služeb využívá po celém světě šance na další energetický vývoj. Pomocí vlastních inovací chce podporovat kvalitu života, usilovat o trvalý hospodářský rozvoj a vedoucí pozici na trhu. Podnikatelská samostatnost a finanční nezávislost umožňuje vytvářet dlouhodobou strategii jednání.

Hodnoty společnosti a etické principy se vyvíjely od založení firmy. Mezi tyto zásady patří např. princip legality, který společnost zavazuje k dodržování zákonů té země, ve které podniká. Důležitou složkou firemního obchodního jednání je spolehlivost, důvěryhodnost, otevřenost, slušnost a legálnost. Tyto hodnoty by měly platit pro všechny zaměstnance firmy na celém světě, napříč státy a kulturami.

Hlavní zásady legality jsou zahrnuty do dokumentu „Code of Business Conduct“ - Zásady zákonného jednání, (2011). Tento dokument obsahuje základní principy, kterými se chce společnost řídit a platí ve vztazích mezi společnostmi a jejich zaměstnanci.

Mezi tyto principy patří:

Zásady

- Jednání v souladu se zákonem – striktní dodržování zákonů ve všech jednáních, smlouvách a ostatních aktivitách firmy, patří sem také plnění daňové povinnosti, obstarávání potřebných úředních povolení a respektování práv třetích osob. Zodpovědnost přebírá každý pracovník při plnění svých běžných pracovních úkolů. Porušení zákona nebude tolerováno a bez ohledu na pozici pracovníka bude mít disciplinární důsledky.
- Zodpovědnost za dobré jméno firmy – všichni zaměstnanci musí při plnění svých pracovních povinností dbát na to, aby nebylo poškozeno dobré jméno firmy.
- Jednání s pracovníky – osobní důstojnost každého zaměstnance musí být chráněna a respektována a nesmí být tolerována diskriminace ani obtěžování.

Předcházení konfliktům

- Vedlejší pracovní činnost – je přípustná pouze se souhlasem zaměstnavatele.
- Zadávání zakázek obchodním partnerům pro soukromé účely – soukromé zakázky mohou být zadávány pouze s předchozím písemným souhlasem vedoucího pracovníka.

Zacházení s informacemi

- Písemnosti – záznamy, výkazy a zprávy musí být zpracovány správně a pravdivě, musejí být úplné, správné, časově a systematicky zařazené.
- Zachování mlčenlivosti – důvěrné informace podniku musí být uchovány v tajnosti, a to i po ukončení pracovního poměru.

- Ochrana údajů a bezpečnost informací – je nutné zajistit je tak, aby byla zachována platná zákonná ustanovení.
- Interní důvěrné informace – je to každá neveřejná informace, kterou by mohl investor považovat za důležitou pro své investiční rozhodování. Zásadně nesmí být poskytovány třetím osobám.

Jednání s obchodními partnery a třetími osobami

- Právní předpisy o ochraně hospodářské soutěže a protikartelové předpisy – každý pracovník je povinen dodržovat pravidla na ochranu hospodářské soutěže daná zákonnými předpisy.
- Vztahy s dodavateli a se zákazníky – je nutné uzavírat jednoznačné a úplné dohody se zákazníky a dodavateli a dokumentovat je.
- Korupce, dary a jiné pozornosti – pracovníci se nesmějí nechat nedovoleným způsobem ovlivnit.
- Rotace pracovníků v citlivých oblastech – je vhodné provádět zde pravidelné personální výměny.
- Dobročinnost – firma realizuje finanční i hmotnou podporu vzdělávání, vědy, kultury a sociálních programů na základě principů občanské angažovanosti.

Kvalita a bezpečnost výrobků je nezbytná.

Bezpečnost práce, ochrana zdraví, životního prostředí a protipožární ochrana – je úkolem všech pracovníků předcházet ohrožení lidského zdraví a ohrožení životního prostředí.

Informace a školení – musí být pravidelně nabízeno všem zaměstnancům.

Ohlašování nesrovnalostí – každý pracovník má právo upozornit na porušení dodržování zásad.

Firma zodpovídá za dodržování těchto pravidel.

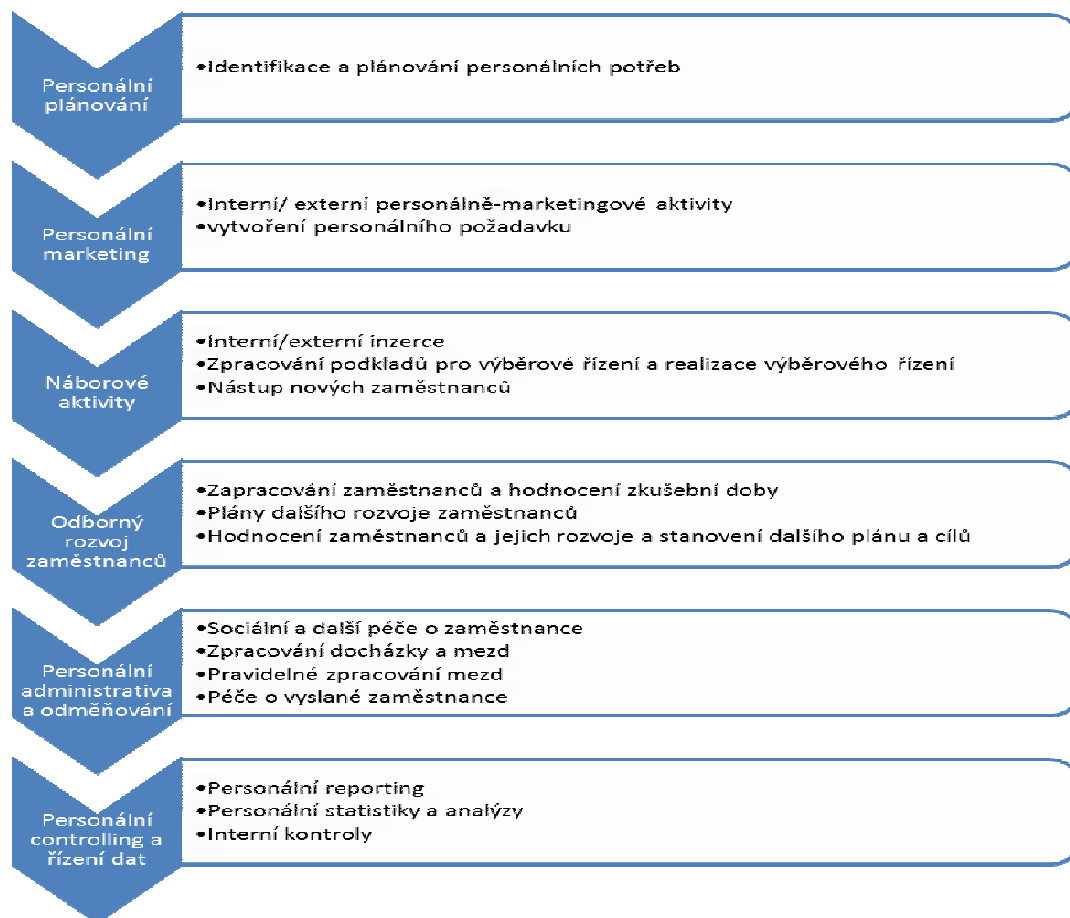
4.1 Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Cílem procesu řízení lidských zdrojů je:

- Zabezpečování jednotné personální politiky a vytvoření adekvátních podmínek pro zaměstnávání pracovníků.

- Zjišťování potřeb zaměstnanců a včasné a kvalifikované obsazování schválených míst, dosahování stanovených cílů v počtu zaměstnanců.
- Zajištění spravedlivého odměňování všech zaměstnanců a pracovníků v závislosti na odváděných výkonech, včetně řádného ohodnocení pracovních úkolů a vyplácení atraktivních sociálních dávek.
- Zajišťování podmínek pro to, aby každý zaměstnanec vykazoval trvale dostatečnou odbornou, metodickou i osobní kvalifikaci nutnou pro plnění svých úkolů. Vyhledávání a podpora vhodných pracovníků s potenciálem dalšího odborného růstu a případné přebírání vedoucích úkolů.
- Pomoc a poradenství pro zaměstnance ve všech oblastech týkajících se pracovního poměru. Dále pak efektivní a právně bezvadné provádění všech administrativních úkonů týkajících se personalistiky.
- Zjišťování, zachycování, zobrazování a předávání všech informací týkajících se personalistiky.

Obrázek 2 Schéma procesu řízení lidských zdrojů



Zdroj: Interní materiály firmy, 2008

4.2 Personální plánování, nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců

Základem pro personální plánování je roční hospodářský plán pro dané období. Níže uvedené činnosti se řídí podle interní směrnice Personální plánování, nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců (2009).

Nábor a výběr nových zaměstnanců

Náborový proces je vyhledávání a předvýběr vhodných kandidátů na obsazovanou pozici. Výběrové řízení je proces důkladnějšího prověření těchto kandidátů, jehož výsledkem je vybrání nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. V situaci, kdy vznikne požadavek na pracovní pozici je v první řadě zvažována možnost postupu zaměstnance společnosti z jiné pozice před přijetím nového zaměstnance. V případě, že to není možné, následuje vyhledávání a výběr kandidáta na trhu práce.

- Zahájení náboru – vznik a identifikace potřeby.

Základem pro zahájení náborového procesu je personální plán a identifikace potřeby obsazení pracovního místa. Důvodem je buď vznik nového místa nebo nahrazení pracovníka. Tuto potřebu většinou identifikuje vedoucí příslušného oddělení, personální oddělení nebo ředitel společnosti. Pokud je potřeba obsazení pracovní pozice identifikována vedoucím pracovníkem, musí si tento vyplnit na personálním oddělení Personální požadavek, který musí být podepsán vedoucím pracovníkem, ředitelem společnosti a finančním ředitelem. V případě, že je potřeba identifikována ředitelem společnost či personálním oddělením, zodpovídá za vyplnění a schválení tohoto dokumentu personální oddělení. V případě, že se jedná o nově vzniklou pracovní pozici, je na základě požadavků, kvalifikačních předpokladů, popisu činností, vymezení pravomocí a zodpovědnosti vytvořen popis pracovní pozice.

- Průběh náboru.

Náborový proces realizuje personální oddělení. Tento proces spočívá v interní a externí inzerci požadavků na obsazovanou pozici. Interní inzerce je na sdíleném firemním disku, na vývěskách apod., externí na internetu, v tisku a také je požadavek předán personálním agenturám, s nimiž je smluvně navázaná spolupráce. V případě nedostatku vhodných kandidátů vyhledává personalista aktivně v databázi uchazečů o zaměstnání na internetu, ve vlastní

databázi uchazečů z dřívějších výběrových řízení nebo oslovováním kandidátů přímo v jiných společnostech.

- **Výběrový proces.**

Personalista spolu s vedoucím pracovníkem provede s potencionálními kandidáty pohovor. V rámci těchto pohovorů jsou zjišťovány podrobnosti týkající se odborných znalostí, dovedností, zkušeností, případně může dojít k jejich praktickému prozkoušení. Zároveň jsou během pohovoru pozorovány sociální dovednosti uchazeče, jeho osobnostní vlastnosti, postoje a pracovní motivace. Cílem je vybrat kandidáta nejvhodnějšího, nikoliv nejschopnějšího. V případě, že se jedná o pozici přímo podřízenou řediteli společnosti, proběhne závěrečné kolo výběrového řízení formou pohovoru jednoho nebo několika uchazečů přímo s ředitelem společnosti.

Přijetí a nástup nového zaměstnance

Průběh přijetí a nástup nového zaměstnance je opět popsán ve směrnici Personální plánování, nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců (2009). Nástupu nového zaměstnance do pracovního poměru předchází příprava pracovní smlouvy, mzdového výměru a informování příslušných osob zodpovědných za zajištění potřebného vybavení, přístupů apod. Základem pro přípravu mzdového výměru je vstupní list zaměstnance, který vyplní personální oddělení a podepíše příslušný vedoucí oddělení, a to s dostatečným předstihem před nástupem nového zaměstnance. Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Den zahájení pracovního poměru je uveden v pracovní smlouvě. Nejpozději v tento den musí zaměstnanec a zaměstnavatel podepsat pracovní smlouvu a mzdový výměr. Pracovní poměr se většinou sjednává na dobu určitou jednoho roku se zkušební dobou na tři měsíce. Zaměstnanec předloží platný občanský průkaz, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, případně další certifikáty, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, kartu pojištěnce zdravotní pojišťovny, číslo bankovního spojení pro zasílání mzdy a potvrzení o lékařské prohlídce.

Zapracování a zaškolení nového zaměstnance

Zapracování a zaškolení nového zaměstnance je procesem seznámení se se společností, strategií, strukturou, zásadami a pravidly fungování uvnitř i vůči okolí, způsoby

komunikace i pracovním prostředím. Zaměstnanec je v den nástupu proškolen v oblasti bezpečnosti práce a další odborné školení probíhá na základě požadavků vedoucího pracovníka. Zaměstnanec je spoluzodpovědný za zaškolení ve smyslu aktivní účasti. Před koncem zkušební doby musí vedoucí pracovník vyplněním formuláře Hodnocení nového zaměstnance ohodnotit průběh zapracování.

4.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je upraveno v interní směrnici Odměňování zaměstnanců (2009).

Struktura mzdy

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni měsíční časovou mzdou. Mzda se stanovuje mzdovým výměrem, který zaměstnanec obdrží v den nástupu do práce. Základem pro stanovení mzdového výměru zaměstnance a pro jeho další odměňování je postavení zaměstnance v organizační struktuře společnosti, náplň práce, která je obsažena v popisu pracovních činností pro příslušnou pracovní pozici a kvalifikační předpoklady požadované systémem kvality na vykonávanou práci. Pro mzdové účely jsou zaměstnanci rozděleni do dvou skupin: na technicko-administrativní pracovníky a zaměstnance výroby, servisu, skladu a provozní pracovníky.

Složky měsíční mzdy jsou stanovené mzdovým výměrem a skládají se ze dvou částí:

- Nároková část mzdy – tato část mzdy je zaměstnanci zaručena a je pevnou složkou mzdy. Její výše je závislá na délce odpracované doby v daném měsíci.
- Nenároková část mzdy – zaměstnanci může být přiznána nenároková část mzdy, a to za splnění alespoň následujících podmínek: V případě, kdy zaměstnanec odpracuje stanovenou pracovní dobu nebo v případě, že dosahuje uspokojivých pracovních výsledků.

O přiznání uvedené složky rozhoduje vedoucí příslušného oddělení. Pracovní výsledky zaměstnance se posuzují podle kvalitativních ukazatelů a požadavků vyplývajících z pracovní pozice, kterou zaměstnanec zastává.

Ostatní složky mzdy

Mimořádná měsíční odměna je pohyblivá část mzdy, která může být zaměstnanci přiznána za mimořádné pracovní úsilí při splnění určených cílů nad rámec běžných pracovních povinností, které vyplývají z dané pracovní pozice. Výše odměny bude určena procentuálně, přičemž základem pro výpočet je 100 % mzdy stanovené mzdovým výměrem. Určení výše mimořádné měsíční odměny:

- Maximální výše mimořádné měsíční odměny může dosáhnout max. 25 % hodnoty měsíční mzdy stanovené aktuálním mzdovým výměrem v daném měsíci při jednorázové měsíční odměně.
- Současně součet mimořádných měsíčních odměn udělených zaměstnanci za období jednoho kalendářního roku je rovný průměru všech měsíčních mzdových výměrů zaměstnance platných v daném kalendářním roce.
- Výjimku tvoří mimořádné odměny udělené zaměstnanci v rámci plnění úkolů, které vyplývají z oficiálně vyhlášených projektů.

Postup při návrhu na udělení odměny:

- Návrh na udělení mimořádné měsíční odměny předloží vedoucí oddělení řediteli společnosti k posouzení prostřednictvím formuláře.
- Předložený návrh musí obsahovat jednoznačný časový údaj o období, ve kterém má být odměna vyplacena, jméno a oddělení navrhovatele, výše navrhované odměny a zdůvodnění navrhované odměny.
- Návrh musí být předložen řediteli společnosti nejpozději 5 pracovních dnů před koncem kalendářního měsíce, za který má být odměna vyplacena.
- Potvrzení schválení návrhu na odměnu musí být doručeno na personální oddělení nejpozději poslední pracovní den kalendářního měsíce, za který má být odměna vyplacena. Za toto doručení zodpovídá vedoucí pracovník.

Mzda a příplatek za práci přesčas, mzda a příplatek za práci o sobotách a nedělích, mzda za příplatek za práci o svátcích a stejně tak odměna za pracovní pohotovost je řešena podle interní směrnice Odměňování zaměstnanců (2009), která je v souladu se zákoníkem práce.

Příspěvek zaměstnavatele na havarijní pojištění

Zaměstnavatel může podle interní směrnice Odměňování zaměstnanců (2009) poskytnout zaměstnanci, který s jeho souhlasem používá při pracovních cestách vlastní soukromé motorové vozidlo, částku na úhradu havarijního pojištění tohoto vozidla. Částka bude vyplacena vedle mzdy zaměstnance. Jedná se o zdanitelný příjem, který vstupuje do vyměřovacího základu zdravotního a sociálního pojištění.

Bonusový systém

Spokojenost zaměstnanců, jejich motivace a neustálý rozvoj je na předním místě firemního žebříčku hodnot. Proto se firma rozhodla ukázat svým zaměstnancům, že si jejich práce váží a přeje si jejich výkon náležitě ohodnotit. V souvislosti s tím byla vypracována koncepce bonusového systému, který má umožnit zaměstnancům přímo se podílet na výsledcích společnosti svým pracovním výkonem a tím ovlivnit své finanční ohodnocení. Nad rámec mzdy, kterou zaměstnanec dostává, může tedy získat i bonus. Bonusový systém se skládá ze tří složek. První je závislá na výsledcích celého koncernu, druhá na hospodaření firmy a třetí je dána plněním individuálních cílů zaměstnance stanovených při pravidelných ročních rozhovorech se zaměstnancem. Procentuální rozložení podílů je rozdílné podle charakteru činnosti jednotlivých oddělení.

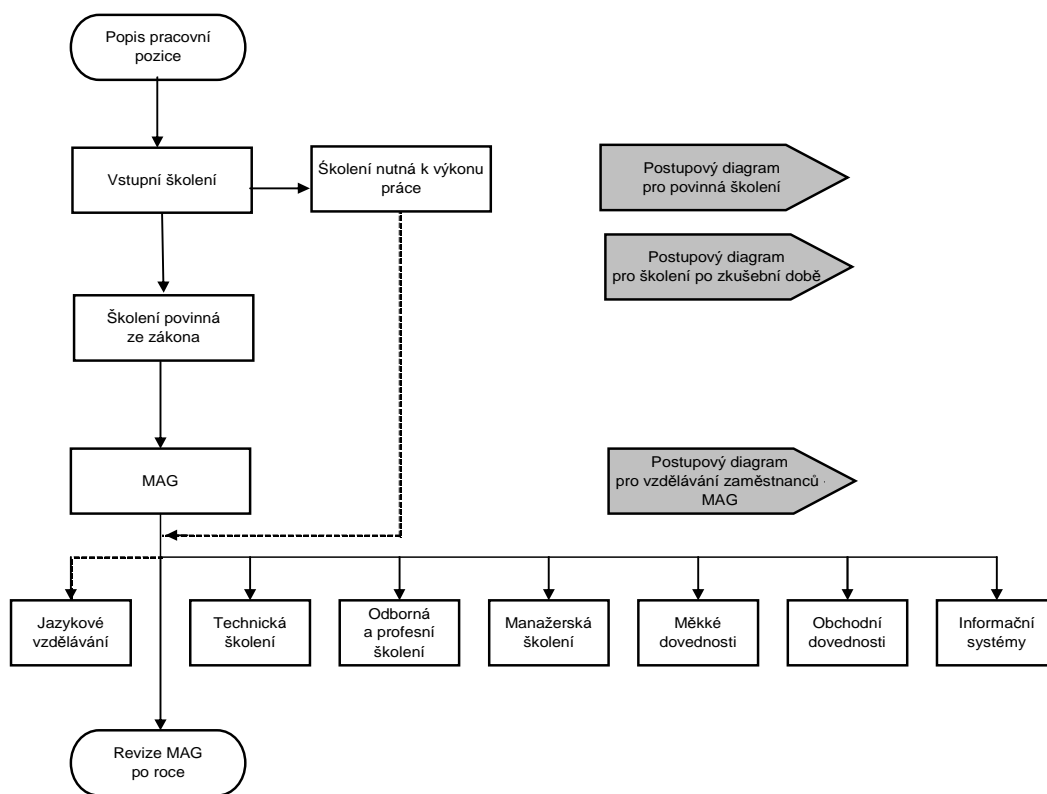
4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Podle interní směrnice Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (2010) jsou nastaveny postupy pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců je rozděleno do skupin, které jsou specifikovány na obrázku níže.

Každý zaměstnanec odpovídá za své soustavné vzdělávání, využívá veškeré dostupné zdroje vzdělávání a aktivně přistupuje k rozvoji svých pracovních dovedností a znalostí. Vzdělávání a rozvoj se odvíjí od dané funkce zaměstnance. Činnosti, které zaměstnanec vykonává, jsou popsány v Popisu pracovní pozice, případně definovány nadřizujícím pracovníkem. Vzdělávací aktivity zaměstnance pak odpovídají stanoveným činnostem. Nový zaměstnanec během prvních pracovních dní absolvuje školení, která jsou stanovena zákonem a jsou nutná pro výkon práce. Každý zaměstnanec musí být do

5-ti pracovních dní po nástupu proškolen v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a pokud je k jeho práci potřeba používat služební vozidlo, tak také školení řidičů referentských vozidel. Toto školení je organizováno a zajišťováno oddělením kvality. Další povinná školení jsou závislá na příslušné pracovní profesi.

Obrázek 3 Schéma procesu vzdělávání



Zdroj: Interní směrnice Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (2010)

U nového zaměstnance je přehled aktivit v rámci vzdělávání a školení stanoven v plánu zaškolení. Plán zaškolení připravuje vedoucí před nástupem zaměstnance. Každý rok, vždy na začátku roku, probíhá s každým zaměstnancem rozhovor, který je diskuzí mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízením (MAG). Tento rozhovor musí být uskutečněn nejpozději do centrálně stanoveného termínu. Hlavním smyslem rozhovorů je poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi i nadřízenému a stanovení cílů a opatření na další období, včetně předmětu školení. Tento rozhovor hodnotí jak splnění stanovených cílů a schopností zaměstnance, tak stanovuje pracovní cíle na další období a s tím spojené vzdělávací aktivity zaměstnance. Rozhovor s pracovníkem slouží jako podklad pro vytvoření konceptu vzdělávání zaměstnanců, ale také pro roční finanční ohodnocení zaměstnance.

Obrázek 4 Přehled zodpovědnosti za jednotlivá školení

Typ školení	Zodpovědnost
Školení povinná ze zákona	Oddělení kvality
Technická školení	Příslušné oddělení
Odborná a profesní školení	Příslušné oddělení
Obchodní dovednosti	Personální oddělení
Měkké dovednosti	Personální oddělení
Manažerské školení	Personální oddělení
Informační technologie	Příslušné oddělení
Ostatní	Personální oddělení

Zdroj: Interní směrnice Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (2010)

Dle směrnice Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (2010) je vzdělávání rozděleno do několika kategorií:

- Školení povinná ze zákona jsou nutná k výkonu dané práce. Patří mezi ně školení bezpečnosti a ochrana zdraví při práci, které je nutné pro všechny zaměstnance, pak následují další, která jsou nutná pro konkrétní pracovní pozici, jako například školení řidičů, vyhláška 50, práce ve výškách apod.
- Technická školení jsou zaměřena na školení v různých technických oblastech (hydraulické školení, školení na různé technické nářadí atd.).
- Odborná a profesní školení jsou zaměřena na rozvoj, rozšíření nebo rekvalifikaci znalostí nutných k výkonu pracovní pozice zaměstnance. Pro stanovení těchto školení je základem rozhovor zaměstnance s přímým nadřízeným pracovníkem.
- Obchodní dovednosti jsou specifickým školením zdokonalujícím zaměstnance v oblasti prodeje, jednání s dodavateli nebo odběrateli.
- Měkké dovednosti – toto školení napomáhá zaměstnancům v komunikaci, organizování času, lepší spolupráci. Patří sem např. zásady úspěšných kontaktů, project management, time management, komunikace apod.
- Manažerská školení se týkají převážně vedoucích pracovníků a účast na těchto školeních může být navržena jen na základě rozhovoru zaměstnavatele s vedoucím pracovníkem.

- Informační technologie je školení zaměřené především na MS Office, docházkový systém nebo SAP.
- Ostatním školením může být například ochrana bezpečnosti dat na pracovišti, interkulturní seminář atd.
- Jazykové vzdělávání je upraveno v samostatné interní směrnici Jazykové vzdělávání zaměstnanců (2010) a bude popsáno níže.

Identifikace vzdělávacích potřeb

Na základě pohovorů zaměstnance a jeho přímého nadřízeného jsou identifikovány vzdělávací potřeby zaměstnance. Pomocí stanovení budoucích cílů práce zaměstnance jsou sestavena školení nutná k prohloubení, zdokonalení a aktualizaci pracovních schopností. Postup pro nového zaměstnance je odlišný. Nový zaměstnanec po uplynutí zkušební doby vytváří společně se svým vedoucím (příp. stanoveným zástupcem) seznam školení, který je konzultován s personálním oddělením. Organizaci, dokumentaci a archivaci těchto školení zajišťuje personální oddělení.

Plánování vzdělávacího procesu

Personální oddělení eviduje seznam zákonem stanovených a doplňujících školení všech zaměstnanců. Základním dokumentem pro vzdělávání je plán, který je sestavován personálním oddělením na základě podnětů od vedoucích oddělení, a to vždy do konce kalendářního roku. Tento plán obsahuje: seznam školení povinných ze zákona, specifická školení zaměstnanců k výkonu další profesní činnosti a periodické obnovování znalostí a dovedností, krátkodobé kurzy, školení a semináře. Vzdělávací činnosti vyplývající z dlouhodobých potřeb společnosti, průběžné vzdělávání stávajících vedoucích zaměstnanců na všech úrovních řízení, příprava vybraných zaměstnanců pro budoucí výkon řídicích funkcí nebo funkcí specialistů. Jednotliví zaměstnanci jsou odpovědní za řízení svého vlastního vzdělávání a rozvoje, jak je definováno v pracovním řádu. Přímý nadřízený zodpovídá za plánování a realizaci vzdělávání zaměstnance, a to na základě posouzení dosavadního pracovního výkonu a přístupu k práci. Personální oddělení je odpovědné za vytváření koncepce vzdělávání, poskytuje potřebné informace zaměstnanci i jeho vedoucímu. Částečně se podílí i na organizaci školení. Následně eviduje a archivuje dokumenty všech zaměstnanců.

Realizace školení

Školení jsou poptávána personálním oddělením nebo jednotlivým oddělením. Dělí se na školení probíhající interně a externě, individuálně a skupinově. Interní školení jsou realizována v rámci závodu. O externí školení se jedná v případě, že jde o školení realizovaná v jiném koncernovém závodě nebo na jiném místě. V případě, že realizace školení je prováděna oddělením zaměstnance, je nutné o tématu a datu školení informovat personální oddělení, nejpozději však týden před konáním samotného školení. Za organizační záležitosti odpovídá organizátor školení. O termínu, místu a dalších náležitostech školení je zaměstnanec předem informován. Před realizací školení je organizátor povinen připravit „Záznam ze školení“ popř. „Záznam o školení“ u externích firem. To zahrnuje zejména přípravu osnovy školení, doplnění jmen lektorů a seznam účastníků. Všechny dokumenty předává po skončení školení na personální oddělení.

Organizace vzdělávání

Před účastí na školení je účastník povinen vyplnit přihlášku na seminář a předložit ji ke schválení vedoucímu oddělení. Následně je žádost schvalována na personálním oddělení. V případě, že školení převyšuje určitou finanční částku, žádost podléhá schválení generálního, finančního nebo výrobního ředitele (dle působnosti).

Vyhodnocování vzdělávání

Účelem vyhodnocování je získat informace a zpětnou vazbu o účincích vzdělávacího programu. Hodnocení má dvě fáze. První je hodnocení semináře, kdy účastníci školení hodnotí kvalitu školení vyplněním hodnoticího dotazníku, a druhou je hodnocení poznatků. Na této úrovni se hodnotí získané informace, které jsou ověřovány písemně nebo ústně školitelem, který pak vystavuje zaměstnanci certifikát. Testy i certifikáty jsou pak archivovány na personálním oddělení.

Jazykové vzdělávání zaměstnanců podle interní směrnice (2010)

Znalost cizích jazyků je pro mnoho činností ve firmě nezbytná. V rámci této potřeby společnost stanovila možnost čerpání určité výše finanční částky ročně na zaměstnance bez ohledu na počáteční jazykovou úroveň. Výuka cizího jazyka je umožněna jako podpůrná metoda vlastního studia. Mezi hlavní podporované jazyky patří ty, které jsou bezprostředně spojeny s pracovním výkonem. Za cizí jazyk je tedy považován jazyk

anglický a německý. Příspěvek na výuku jiného jazyka musí být odsouhlasen zaměstnavatelem. Jazykové kurzy probíhají v sídle jazykové společnosti nebo v prostorách firmy. Konají se mimo pracovní dobu, pokud nadřízený pracovník povolí výuku v pracovní době, je zaměstnanec povinen si výuku nadpracovat. Pro výuku jazyků má firma sjednány smluvní partnery, kteří poskytují individuální nebo skupinovou výuku. Tato výuka je vedena kvalifikovanými českými i zahraničními lektory. Zaměstnanci mají možnost využít čtyři formy jazykového vzdělávání:

- Individuální výuku na pracovišti.
- Individuální výuku v prostorách jazykové školy.
- Skupinovou výuku na pracovišti.
- Skupinovou výuku v prostorách jazykové školy.

Zaměstnanec si také může vybrat různé typy jazykového vzdělávání:

- Intenzivní.
- Víkendové.
- Letní.
- Semestrální.
- Celoroční.

Další rozdělení jazykového kurzu je podle zaměření kurzu

- Kurzy všeobecné.
- Konverzační.
- Zkouškové.
- Opakovací.
- Oborově zaměřené.

Stupně pokročilosti při výuce cizího jazyka upravuje Společný evropský referenční rámec pro jazyky. Tento rámec se používá pro hodnocení jazykové výuky zaměstnanců. Stanovuje počáteční úroveň jazyka a také úroveň po dokončení kurzu.

Nárok na jazykové vzdělávání mají všichni zaměstnanci v hlavním poměru, kterým uplynula zkušební doba. Nárok na poskytnutí celé částky příspěvku vzniká při odpracování celého kalendářního roku. U nových zaměstnanců se tato doba počítá od

ukončení zkušební doby do konce kalendářního roku, na tuto dobu lze poskytnout poměrnou část příspěvku. Nárok na čerpání částky vzniká 1. 9. daného roku a trvá do 31. 8. roku následujícího. Nezáleží na počtu plateb, ve kterých bude zaměstnanec částku čerpat, nesmí však překročit stanovenou celkovou částku.

Postup pro získání příspěvku je následující. Zaměstnanec si musí vyplnit přihlášku a vyžádá si podpis přímého nadřízeného. Přihlášku odevzdá na personální oddělení, kde proběhne její schválení. Před nastoupením do kurzu je stanovena jazyková úroveň zaměstnance vstupním testem. O pravidelné docházce je veden záznam dodavatele jazykového kurzu, který je pravidelně předkládán na personální oddělení. Pokud má zaměstnanec absenci větší než 80 % je informován přímý nadřízený a musí sjednat nápravu. Pokud k nápravě nedojde, může být příspěvek zaměstnanci odebrán. Čerpání jazykového příspěvku může být odepřeno zaměstnanci, který dlouhodobě vykazuje neuspokojivé výsledky vlastním zapříčiněním. Kopie certifikátů vydaných po ukončení kurzů eviduje personální oddělení.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

5.1 Cíle výzkumu

Cílem diplomové práce v teoretické rovině, které se věnuje kapitola 4, je popis jednotlivých činností a procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Za využití teoretických informací a praktických zkušeností se práce snaží zmapovat jednotlivé oblasti personálního řízení u vybrané společnosti. Zaměřuje se na oblast vedení, hodnocení, odměňování a motivaci pracovníků a také na oblast vzdělávání zaměstnanců, která je považována za jednu z klíčových pro úspěch firem. Jak již bylo v práci zmíněno, bude se globalizace ve světové ekonomice neustále prohlubovat a nadnárodní společnosti si budou vybírat pro svá působiště lokality s kvalifikovanou pracovní silou ochotnou neustále se vzdělávat a rozvíjet svoje pracovní dovednosti a schopnosti. Doba, kdy byl pro úspěšnost firmy rozhodujícím faktorem finanční kapitál, je minulostí. V dnešní době lze za hlavní konkurenční výhodou firmy považovat kvalitní lidské zdroje, o jejichž rozvoj je však třeba neustále pečovat.

Cílem tohoto výzkumu bylo analyzovat systém odborného vzdělávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a zároveň prověřit spokojenost zaměstnanců s jeho fungování. Zjištěné poznatky pak použít pro zefektivnění a zkvalitnění personálních procesů ve firmě.

5.2 Výzkum a vyhodnocení

Pro účely tohoto výzkumu byla zvolena metoda nestrukturovaného rozhovoru doplněného o dotazníkové šetření. Soubor respondentů šetření byl zvolen tak, aby dotazovaný subjekt byl zaměstnancem společnosti a pracoval jako technicko-administrativní pracovník. Z cílové skupiny respondentů byli vyloučeni vedoucí pracovníci a obchodní zástupci. Vzdělání ani věk zaměstnanců nebyl zjišťován. Rovnoměrně byli zastoupeni muži i ženy. Zkoumaný vzorek obsahoval jak dlouholeté pracovníky, tak zaměstnance s dobou působení ve firmě méně než 2 roky. Osloveno bylo celkem 20 zaměstnanců. Žádný z nich účast na tomto šetření neodmítl, avšak ne všichni odpověděli na všechny položené otázky. Informace získané od respondentů byly zaznamenávány do dotazníků a následně zpracovány do grafů. Nestrukturovaný

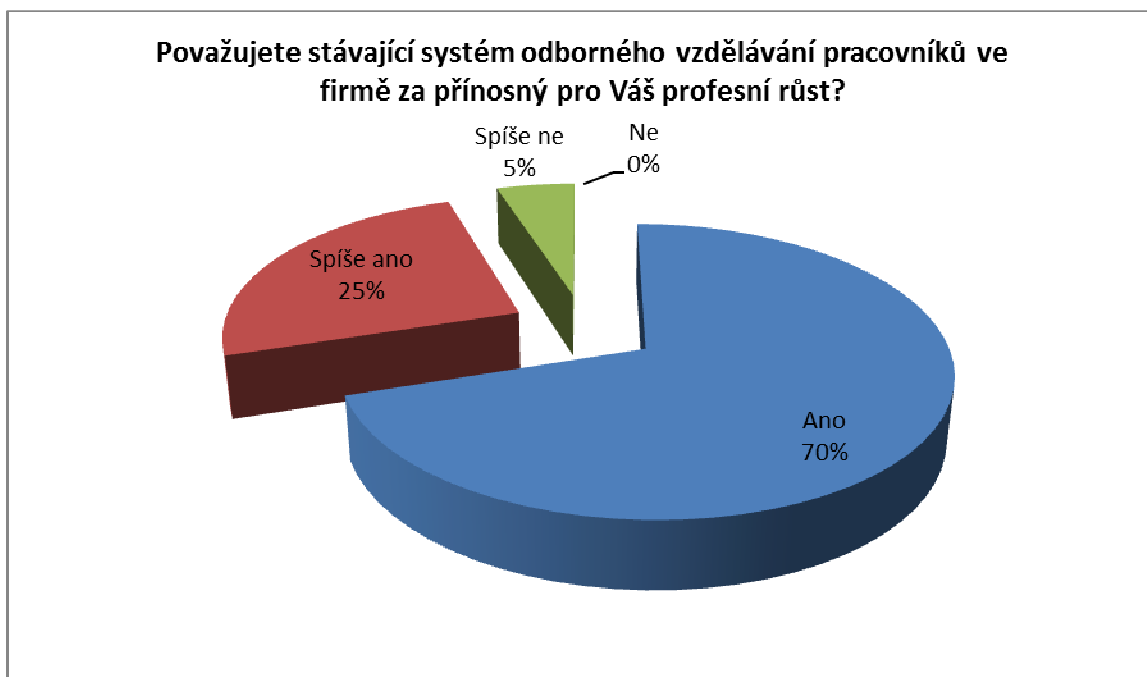
rozhovor byl zaznamenáván do poznámek autora. Dotazník tvoří přílohu č. 1 této diplomové práce.

První část dotazníkového šetření se snaží zjistit spokojenost zaměstnanců s množstvím nabízených kurzů, vhodností jejich volby a mírou přínosu pro jejich profesní růst.

1. Považujete stávající systém odborného vzdělávání pracovníků ve firmě za přínosný pro svůj profesní růst?

K otázce se vyjádřilo všech 20 dotázaných. Čtrnáct dotázaných pracovníků se vyjádřilo kladně a považuje tuto možnost za velmi důležitou. Pět dotázaných souhlasí a pouze jeden pracovník nespátřuje ve vzdělávání přínos, resp. tato možnost je mu lhostejná. Většina dotázaných zaměstnanců vnímá příležitost vzdělávat se, formou školení zajišťovaných zaměstnavatelem, jako významný přínos pro svůj odborný růst. Nicméně někteří zaměstnanci, kteří se vyjádřili souhlasně, zároveň při rozhovoru k dané problematice vyjádřili výhrady k formě, jakou jsou některá školení realizována. Např. byla zmíněna výhrada vůči školením, která jsou rozesílána formou elektronické prezentace rozesílané vnitrofiremní poštou jednotlivým zainteresovaným pracovníkům. Je zřejmé, že tento způsob školení je ochuzen o případnou věcnou diskuzi a dotazy k dané problematice.

Graf 1 Přínos odborného vzdělávání pro profesní růst



Zdroj: Autor, 2012

Shrnutí výsledků šetření a návrh opatření:

Lze konstatovat, že pracovní semináře a školení jsou vhodným nástrojem, jak ve firmě vzdělávat zaměstnance, a že sami zaměstnanci tato školení považují svým způsobem za zaměstnanecký benefit, kterým firma, tím že je do těchto školení zařazuje, dává najevo, že s nimi do budoucna „počítá“. Zároveň z pohovorů vyplynulo, že se zaměstnanci rádi zúčastňují vzdělávacích programů, kde se dozvídají informace z různých oblastí firemních procesů a o fungování firmy jako celku. Ve svém důsledku tak firma pomocí mezioborových školení zvyšuje flexibilitu svých zaměstnanců, kteří jsou schopni vykonávat pracovní činnosti v různých odděleních firmy, samozřejmě v rámci omezení, která jsou dána dosaženým typem vzdělání. Tzn., že pracovníci jsou schopni zastávat pracovní úkoly i v jiných odděleních, jejichž procesy jsou ale na stávající oddělení pracovníka nějakým způsobem navázány. Tedy např. pracovník zpracování zakázek je schopen zastávat pracovní úkoly v oddělení logistiky nebo jako koordinátor projektů. Takže i díky firemním vzdělávacím programům vnímají pracovníci zvyšování svojí flexibility na vnitropodnikovém pracovním trhu a jsou schopni se přizpůsobovat potřebám firmy v rámci řízených či vynucených restrukturalizačních procesů. Zároveň někteří z respondentů, a zde můžeme extrapolovat i na zaměstnance firmy obecně, vítají možnost změny pracovního oddělení a pomocí tzv. pracovního kolečka si nalézt ve firmě takovou pracovní pozici, ve které cítí nejlepší uplatnění.

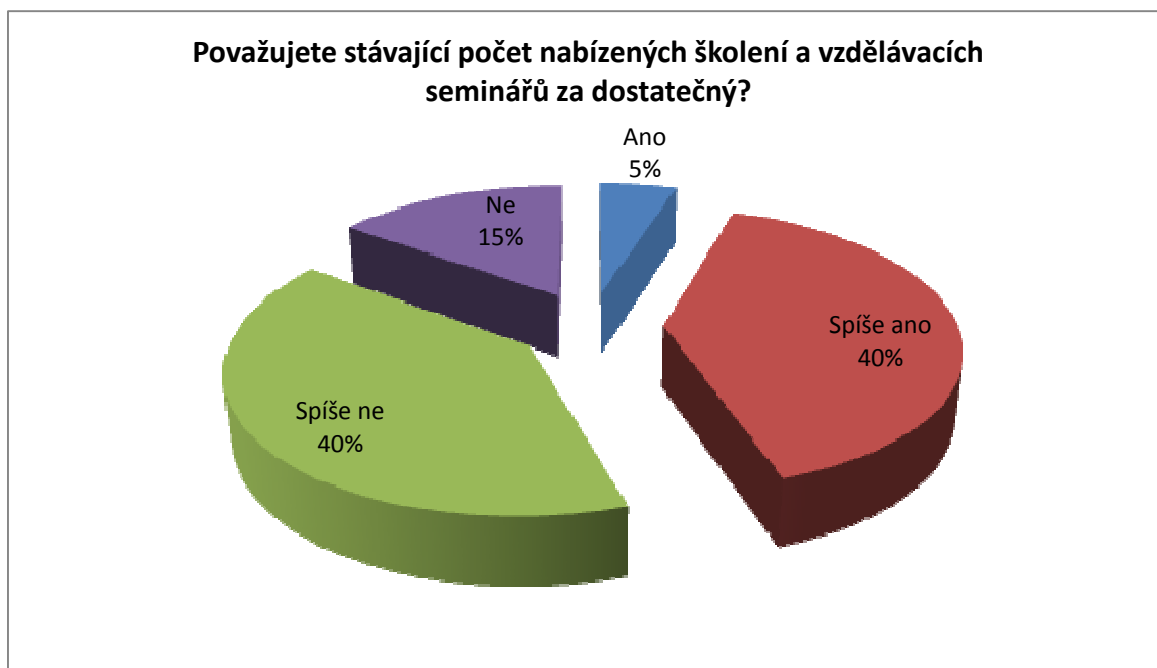
Z výše uvedeného vyplývá úkol pro personální oddělení firmy, aby ve spolupráci s vedoucími pracovníky vhodně zvoleným mixem vzdělávacích školení plnilo cíl zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich mezioborové flexibility. Zde je na místě znovu připomenout, že školení nabídnutá zaměstnancům mají motivační charakter.

2. Považujete stávající počet nabízených školení a vzdělávacích seminářů za dostatečný?

Jeden dotázaný považuje počet nabízených školení za dostatečný, osm dotázaných za přijatelný, dalších osm má za to, že nabídka je omezená, a tři z dotázaných ji považují za zcela nedostatečnou. Jak je patrné z grafu 2, více než polovina dotázaných považuje počet nabízených školení za nedostatečný. Rozdílnost odpovědí je úzce svázána s pracovním zařazením, resp. charakterem pracovní náplně jednotlivých dotázaných pracovníků. Zaměstnanci, kteří pracují v oblasti dopravy, cel apod. mají možnost, hraničící s nutností, účastnit se školení mnohem častěji než např. pracovníci ze

zásobování nebo podpory prodeje. V oblasti obecných školení zaměstnanci nejčastěji zmiňovali nedostatek školení zaměřených na rozšiřování znalostí v používání podnikového informačního systému SAP a kancelářského softwaru MS Office.

Graf 2 Počet nabízených školení



Zdroj: Autor, 2012

Shrnutí výsledků šetření a návrh na opatření:

Odpovědi na tuto otázku indikují nevyrovnanost nabídky školení v rámci různých oddělení firmy. Zdá se, že v některých odděleních pociťují pracovníci nedostatek vhodných typů školení, a na druhé straně jsou skupiny pracovníků, kteří se rekrutují z oddělení, kde možnost či spíše povinnost účastnit se školení přijímají s nevolí.

Úkolem personálního oddělení je zmapovat, kde, řečeno jazykem trhu, převyšuje poptávka nabídku, a ve kterých odděleních je tomu s portfoliem školení právě naopak. Průzkum provedou vedoucí pracovníci v rámci pravidelných ročních rozhovorů se zaměstnanci.

3. Jste o možnosti účasti na školení informováni prostřednictvím personálního oddělení (vedoucím pracovníkem) nebo musíte aktivně tyto příležitosti vyhledávat?

Devět dotázaných uvedlo, že musí sami aktivně sledovat, která školení jsou ve firmě pořádána a pak prostřednictvím vedoucího žádat o účast na školení. Tato skupina pracovníků uvádí, že svému vedoucímu předkládají návrhy na školení nebo semináře, kterých by se chtěli zúčastnit. Tyto požadavky pracovníků se většinou pojí s externím školením zaměřeným na konkrétní odbornou oblast. Jedenáct dotázaných konstatovalo, že jsou informováni prostřednictvím personálního oddělení nebo svým přímým nadřízeným.

Graf 3 Zdroj informací o možnostech školení



Zdroj: Autor, 2012

Shrnutí výsledků šetření a návrh na opatření:

Z rozhovorů s dotázanými dále vyplynulo, že o školeních, která jsou zaměřena na dodržování zákonných nařízení, jako jsou např. školení v oblasti bezpečnosti práce nebo školení, která vzdělávají pracovníky ve vnitropodnikových procesech (např. bezpečnost a ochrana dat), jsou pracovníci informováni, resp. je jim ze strany firmy ukládána povinnost se jich zúčastnit. Na druhou stranu o školení a semináře, které rozvíjejí odborné znalosti a dovednosti, si musejí pracovníci sami aktivně žádat. V těchto

případech si sami pracovníci vyhledávají vhodný typ externího školení a prostřednictvím svého vedoucího uplatňují požadavek na absolvování kurzu.

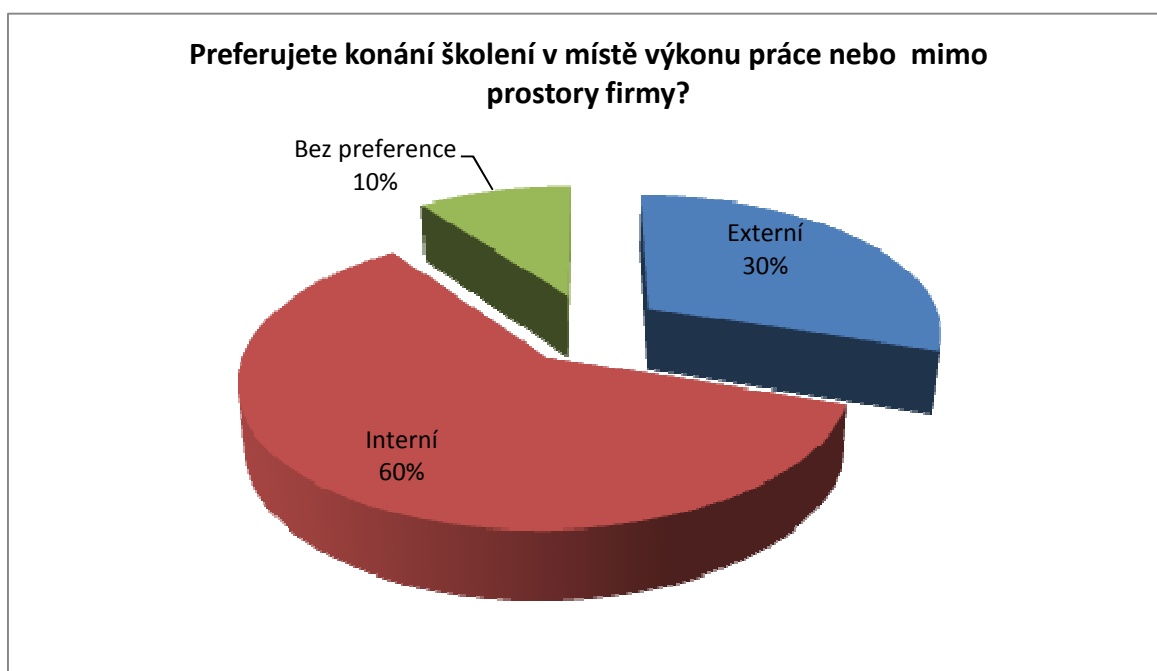
Pro zlepšení stávající situace je nutné, aby se ve firmě důsledněji uplatňovala směrnice Vzdělávání a rozvoj pracovníků, citovaná v kap. 4.4, a to zejména v oblasti odborného profesního vzdělávání pracovníků. Autor této diplomové práce navrhuje zavést u každého pracovníka personální záznam s názvem Program odborné přípravy, ve kterém budou pro každý kalendářní rok stanoveny cíle vzdělávání, a na konci roku bude dosažení těchto cílů vyhodnoceno. Tyto roční záznamy o odborném vzdělávání budou archivovány u personální karty pracovníka a budou ve své chronologii tvořit tzv. CV odborného vzdělávání pracovníka ve firmě. Sestavení ročního plánu odborné přípravy zhotoví odpovědný vedoucí společně s pracovníkem při pohovoru na začátku běžného roku a na začátku následujícího roku, opět společně, provedou jeho vyhodnocení. Tento způsob dává možnost oběma stranám dospět při vzájemné diskuzi k vhodně zvolenému typu odborných školení, která reflektují pracovní zařazení zaměstnance. Ten tak má možnost navrhnout školení, o nichž je přesvědčen, že jsou užitečná pro jeho osobní odborný růst. Lze předpokládat, že pracovníci stejného oddělení či divize budou usilovat o podobné typy školení, a lze je tedy následně uspořádat pro větší počet uchazečů. Samotné zajištění školení, na základě kumulovaných požadavků od vedoucích pracovníků oddělení, bude zajišťovat personální oddělení. Jak je uvedeno výše, nepostradatelnou součástí této procedury je vyhodnocení plánu vzdělávání na konci roku, resp. při tvorbě plánu nového. Tedy vyhodnotit přínosy absolvovaných školení a vhodně na ně navázat v dalším vzdělávání. Znamená to rozvíjet ty oblasti, které obohacují jak pracovníka, tak mají zároveň přidanou hodnotu pro firmu v podobě využitelné kvalifikace pracovní síly. Jak je uvedeno výše, je třeba vyžadovat, aby pracovníci odsouhlasené plány plnili, a aby se tato procedura vzdělávání stala nedílnou součástí firemní kultury a ne pouhou formalitou.

4. Preferujete konání školení v místě výkonu práce nebo mimo prostory firmy?

Externímu konání školení dává přednost šest zaměstnanců, internímu dvanáct a dvěma dotázaným na místě konání nezáleží. Z šetření plyne, že pracovníci upřednostňují interní prostory společnosti. Hlavním důvodem je pocit domácího prostředí a z toho plynoucích výhod, jako je možnost občerstvení a pohodlí „domovských“ prostor. Pracovníci, kteří preferují externí místo pro školení, uvádějí jako hlavní výhodu

možnost opřít se od každodenní pracovní rutiny, zejména ale skutečnost, že nejsou v průběhu školení nuceni řešit „neodkladné“ pracovní záležitosti, do kterých jsou vtahováni „pracujícím okolím“. V případech, kdy se jedná o celodenní školení, je část pracovníků, kteří preferují firemní prostory, více nakloněna možnosti externího místa konání. V menšině je skupina pracovníků, kteří preferují interní místo pro školení právě z důvodu, že mohou průběžně řešit pracovní úkoly.

Graf 4 Preference školení podle místa konání



Zdroj: Autor, 2012

Shrnutí výsledků šetření a návrh na opatření:

Jak je vidět, většina zaměstnanců upřednostňuje interní školení, tj. školení konané v budově organizace. Nicméně důvody, které vedou zaměstnance k té či oné odpovědi, jsou různé. Zaměstnanci preferující externí školení vyzdvihují zejména možnost plně se soustředit na obsah školení a v tomto smyslu je pro ně školení hodnotnější. Zaměstnanci preferující interní školení vidí výhodu zejména v rovině pohodlí „dojdu si tam v pantoflích a s čajem ve svém oblíbeném hrníčku“. I tato skupina však vnímá negativně rušení ze strany pracujícího okolí za účelem řešení neodkladných záležitostí.

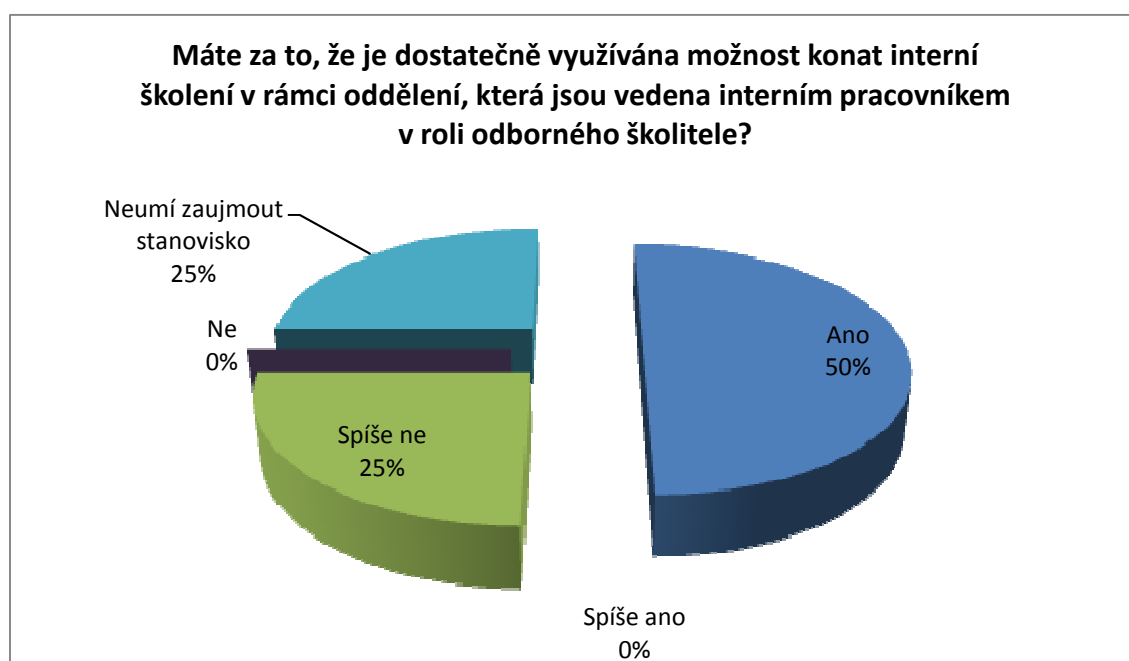
Je zřejmé, že pokud se nejedná o celodenní nebo vícedenní školení, je z hlediska firmy účelnější pořádat tato školení ve vlastních prostorách. Nicméně je třeba zavést zásadu,

že vyrušování školených pracovníků je nepřijatelné. Mělo by být v zájmu firmy, aby se školení pracovníci mohli plně věnovat přednášené problematice, neboť v opačném případě je to neefektivně spotřebovaný čas. Ve firmě je třeba více posilovat povědomí, že školený pracovník tím, že se účastní školení, rovněž pracuje a jeho vyrušování je přinejmenším neslušné.

5. Máte za to, že je dostatečně využívána možnost konat interní školení v rámci oddělení, která jsou vedena interním pracovníkem v roli odborného školitele?

Kladně se vyjádřilo deset dotázaných pracovníků. Pět pracovníků zastává názor, že by tato možnost mohla být více využívána, a stejný počet neumí k tomuto dotazu zaujmout stanovisko.

Graf 5 Využívání interních pracovníků v roli odborných školitelů



Zdroj: Autor, 2012

Shrnutí výsledků šetření a návrh opatření:

Navazující rozhovor k předemtné otázce si kladl za cíl zjistit, nakolik jsou školení vedená některým z kolegů přijímána ze strany školených spolupracovníků. Ukázalo se, že v oblasti školení firemních procesů je tato forma přednášení dané látky zcela na místě a je ze strany spolupracovníků bez výhrad přijímána. V oblasti odborných profesních přednášek preferovala skupina dotázaných, která se vyjádřila ve smyslu „školení vedených interním pracovníkem je dostatek“, aby odborné profesní přednášky byly

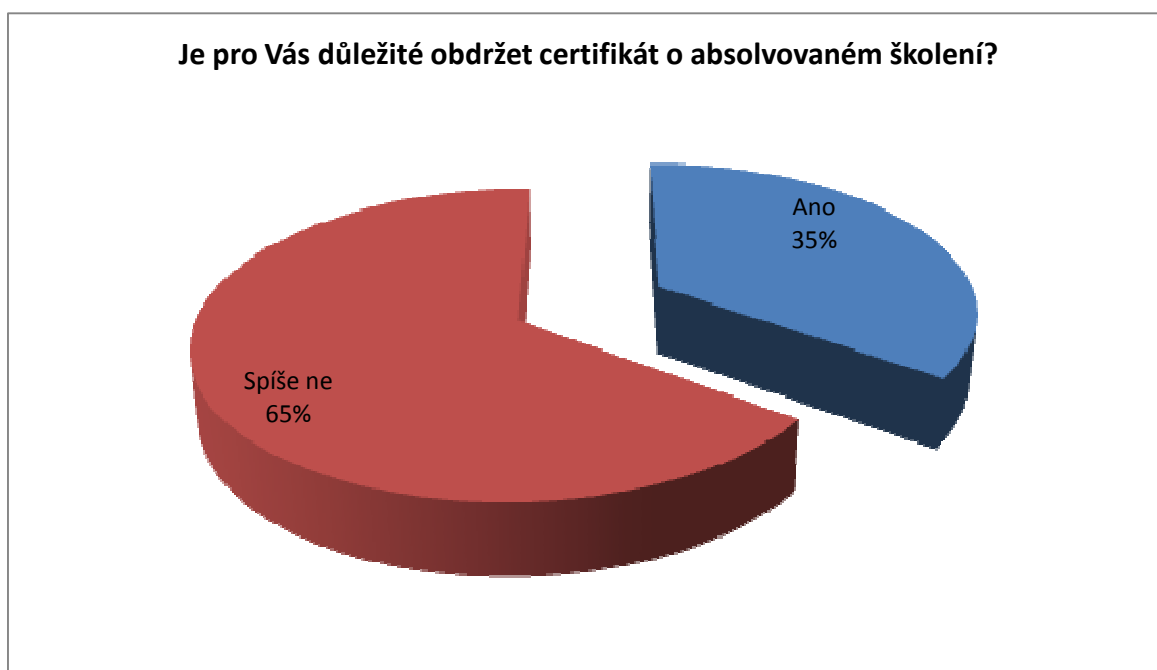
vedeny externím školitelem. Naopak skupina pěti dotázaných, kteří se vyjádřili v tom smyslu, že interní školení jsou málo využívána, měla na mysli právě oblast odborných profesních školení. Poukazovali na skutečnost, že zajistit odborné školení s externím školitelem se nedaří v požadovaných intervalech. Zároveň není dostatečně využívána možnost zainteresovat na provádění takovýchto odborných školení vlastní kmenové pracovníky v roli školitele. Podle vyjádření respondentů pracují ve firmě zaměstnanci s dlouholetou praxí a vysokou erudicí ve svém oboru, kteří by formou vzdělávacích přednášek měli rozhodně co říci mladším kolegům.

Personální oddělení by mělo najít způsob, jak tyto erudované pracovníky motivovat k tomu, aby byli ochotni přednášet pro svoje méně zkušené kolegy. S nabídkou nějaké formy odměny jim pomoci překonat případný ostych z vystupování před publikem, a to tak, že tito pracovníci budou prvně sami účastni na vzdělávacím programu, který jim poskytne průpravu v oblasti vzdělávání lidí a vedení prezentací.

6. Je pro Vás důležité obdržet certifikát o absolvovaném školení?

Sedm dotázaných konstatovalo, že je pro ně důležité certifikát obdržet, zbytek dotázaných uvedl, že získání certifikátu nepovažují za důležité. Vyjádřili se v tom smyslu, že je jim vcelku lhostejné, zda obdrží nějaký dokument o účasti na vzdělávacím programu či nikoliv.

Graf 6 Důležitost certifikátů



Zdroj: Autor, 2012

Shrnutí výsledků šetření a návrh opatření:

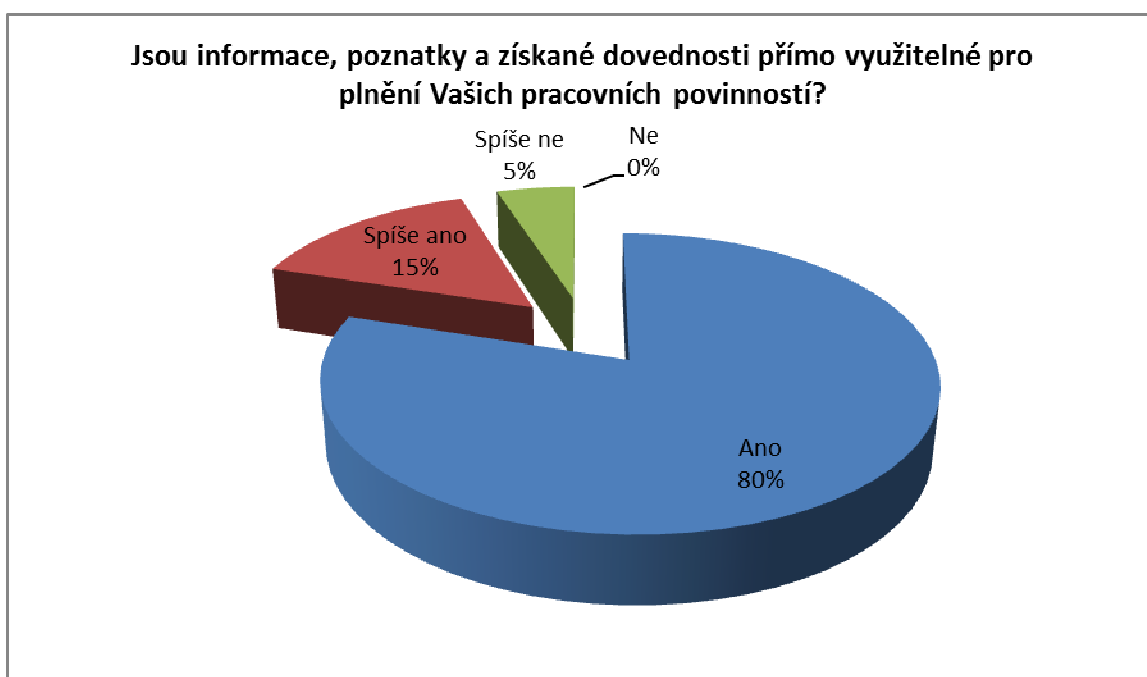
Motivace pro získání certifikátů mohou být různé, nicméně většina z těch, kteří projeví zájem o obdržení nějaké formy dokumentu dokladujícího absolvování kurzu, si systematicky eviduje absolvovaná školení, zejména odborně profesního charakteru, a to pro účely aktualizace svého profesního CV. Není ale na místě se domnívat, že se tak primárně děje s cílem měnit zaměstnavatele, spíše je to projevem systematickosti těchto pracovníků.

V návaznosti na to, co zaznělo v analýze k otázce č. 3 v části týkající se programu odborné přípravy pracovníka, je vhodné, aby personální oddělení požadovalo dokladování všech externích školení dodáním příslušného certifikátu o absolvování, v případě interních školení by měl být u každého pracovníka učiněn alespoň záznam do jeho personální karty, resp. do jeho evidence programu odborného vzdělávání. Takto nastavená metodika usnadní každoroční vyhodnocování plnění cílů stanovených v programu odborné přípravy každého jednotlivého pracovníka. Přestože se mnozí zaměstnanci verbálně k obdržení certifikátu vyjádřili zdrženlivě, lze předpokládat, že předání certifikátu zvýší jejich vlastní vnímání důležitosti těchto vzdělávacích programů.

7. Jsou informace, poznatky a získané dovednosti přímo využitelné pro plnění Vašich pracovních povinností?

Převážná většina dotázaných konstatovala, že poznatky získané na školeních je schopna používat při každodenní pracovní činnosti. Pracovníků, kteří se takto vyslovili, bylo šestnáct. Další uvedli, že to lze konstatovat o většině absolvovaných školení, a pouze jeden zaměstnanec se vyjádřil v tom smyslu, „že se občas najdou“ i taková školení, která je schopen aplikovat, tj. byl spíše skeptický. Nicméně nikdo z dvaceti dotázaných neodpověděl záporně.

Graf 7 Využitelnost získaných informací při plnění pracovních povinností



Zdroj: Autor, 2012

Shrnutí výsledků šetření a návrh na opatření:

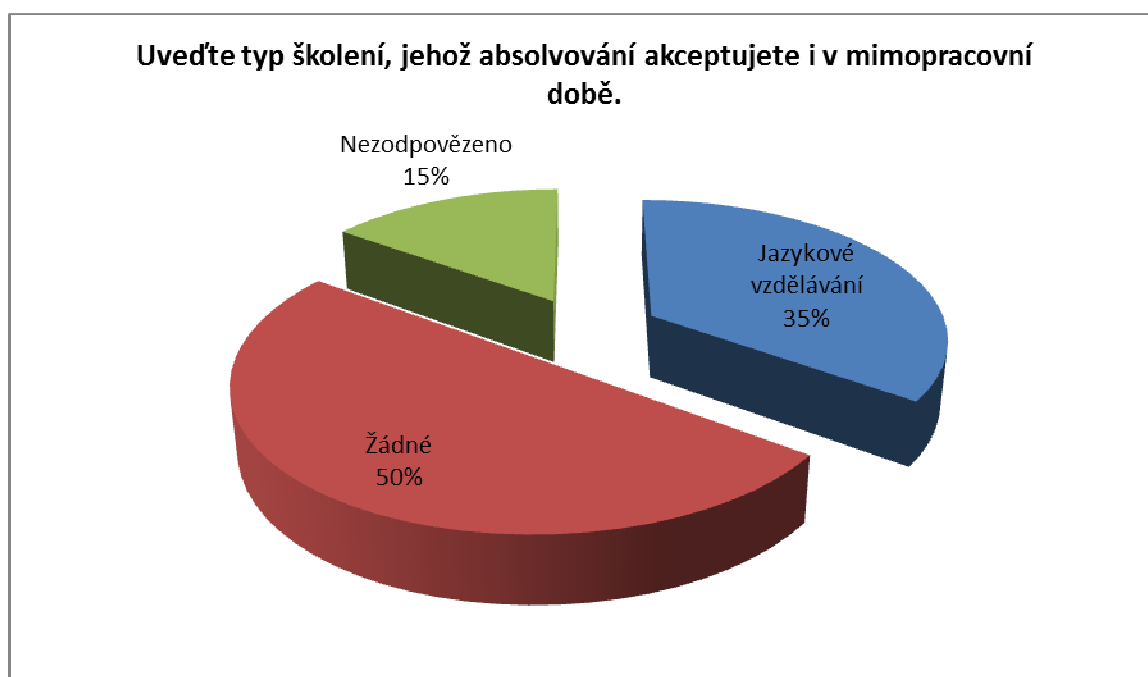
Zjištění k této otázce jsou v souladu s obecným očekáváním autora diplomové práce. Ukazuje se, že lidé jsou si vědomi důležitosti školení ke zvládnutí svých pracovních úkolů. Výsledek reflektuje skutečnost, že školení a semináře, kde lidé získávají poznatky typu „zákonných požadavků“ se musí bezvýhradně plnit a aplikovat. Nejde jen o školení z oblasti bezpečnosti práce nebo firemních procedur, ale do této kategorie patří např. i školení projektantů, kupř. na uplatňování normativních požadavků, které se vztahují k oblasti jejich práce a profese. Jako příklad lze zmínit např. elektrotechnické ČSN normy, kterými se musí řídit konstruktér při návrhu zařízení.

Druhou skupinu tvoří vzdělávací semináře, které rozšiřují odbornou úroveň znalostí pracovníka. Těchto seminářů a školení se pracovníci většinou zúčastňují na svůj vlastní popud a poznatky zde získané mají zájem uplatňovat ve své pracovní činnosti. Tento typ odborných školení patří do kategorie inovativních znalostí pracovníka a firma by měla v maximální míře podporovat snahu pracovníků o získávání takovýchto znalostí.

8. Uveďte typ školení, jehož absolvování akceptujete i v mimopracovní době.

Na jazykovém vzdělávání se shodlo osmnáct zaměstnanců, dva zaměstnanci na tuto otázku neodpověděli.

Graf 8 Ochota účasti na školení mimo pracovní dobu



Zdroj: Autor, 2012

Shrnutí výsledků šetření a návrh opatření:

Podle očekávání se takřka celá dotazovaná skupina zaměstnanců vyjádřila o jazykových kurzech jako o aktivitě, kterou jsou ochotni vykonávat i po pracovní době. Jiné typy vzdělávacích kurzů nebyly v souvislosti s touto otázkou vůbec zmíněny. V rozhovoru dotázaní akcentovali potřebu věnovat svůj volný čas rodině, přátelům, nebo jej trávit volnočasovými aktivitami. Jedinou výjimku tvoří právě jazykové vzdělávání, které někteří z dotazovaných považují za volnočasovou aktivitu, která má význam pro jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Dotázaní zaměstnanci považují jazykové vzdělání za důležitou a v dnešní době nezbytnou součást svého osobního know-how.

Jak je uvedeno v kapitole 4.4 této diplomové práce, poskytuje firma zaměstnancům finanční příspěvek na jazykové vzdělávání a to na základě jejich požadavku. Tento nárok je ošetřen ve firemní směrnici, kde jsou definovány podmínky, za kterých může být zaměstnanci tento příspěvek poskytnut.

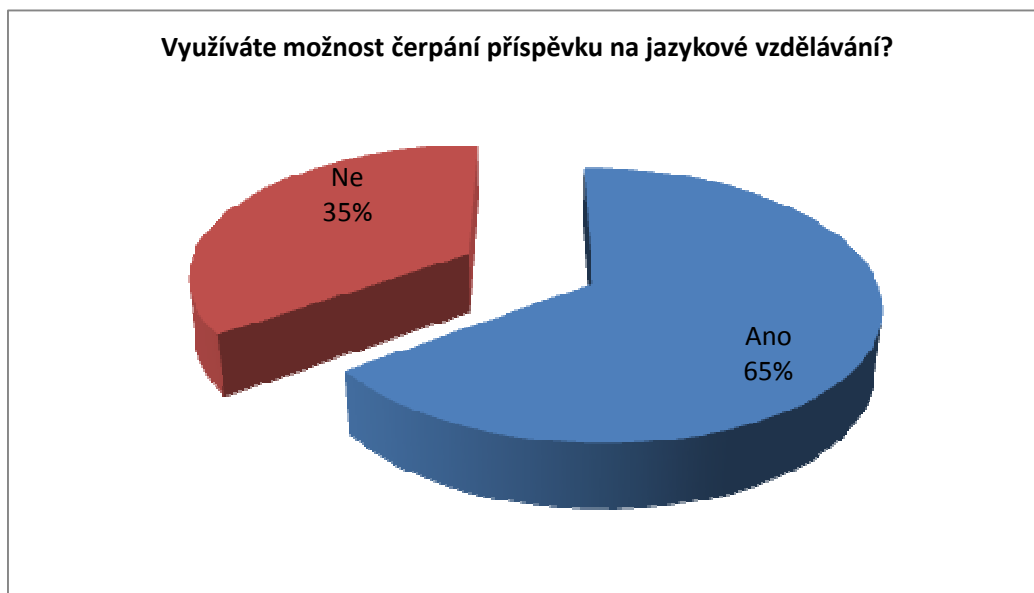
Na otázky spojené s problematikou jazykového vzdělávání je zaměřena druhá část dotazníkového šetření.

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na specifickou vzdělávací oblast, kterou ve firmě představuje jazykové vzdělávání zaměstnanců. Důležitost jazykových znalostí zaměstnanců vyplývá ze skutečnosti, že se jedná o firmu se zahraniční majetkovou účastí se sídlem mateřské společnosti v Německu a s řadou sesterských závodů, které sídlí v mnoha zemích EU. Na tomto místě lze zmínit skutečnost, že každodenní pracovní rutina mnoha zaměstnanců zahrnuje cizojazyčnou komunikaci s jejich kolegy v sesterských závodech. Tato komunikace je vedena zejména formou elektronické pošty, ale široce je používána i verbální telefonická komunikace a rovněž je využívána moderní metoda vedení projektových porad formou videokonferencí. Ve firmě se používají dva jednací jazyky, kterými jsou němčina a angličtina.

9. Využíváte možnost čerpání příspěvku na jazykové vzdělávání?

Z dvaceti dotazovaných zaměstnanců využívá této možnosti třináct, zbylých sedm tuto možnost nevyužívá. Většinou jsou zaměstnanci přesvědčeni, že by bylo škoda nevyužít příspěvku na jazykové vzdělávání, protože si uvědomují, že v dnešním propojeném světě se bez schopnosti komunikace v cizím jazyce neobejdou. Čtyři zaměstnanci si možnost čerpání příspěvku chválí, protože by se jinak do jazykového kurzu z finančních důvodů nepřihlásili. Zbylých devět dotázaných by do jazykového vzdělávání chodilo i bez možnosti čerpání příspěvku. Dva dotázaní zaměstnanci, kteří finanční příspěvek nevyužívají, uvedli, že navštěvují individuální jazykový kurz, který nesplňuje kritéria pro přiznání příspěvku. Důvodem je skutečnost, že nenavštěvují firmou schválenou jazykovou školu. U pěti dotázaných zaměstnanců, kteří žádný jazykový kurz nenavštěvují, lze uvést dva hlavní důvody. Jedním z nich je skutečnost, že se jedná o zaměstnance, kteří mají za to, že jejich jazyková úroveň je dostatečná. Druhým důvodem je nedostatek času. Tento důvod uvádějí např. ženy s malými dětmi nebo zaměstnanci, kteří tráví hodně času dojížděním do práce.

Graf 9 Využívání možnosti čerpání příspěvku na jazykové vzdělávání



Zdroj: Autor, 2012

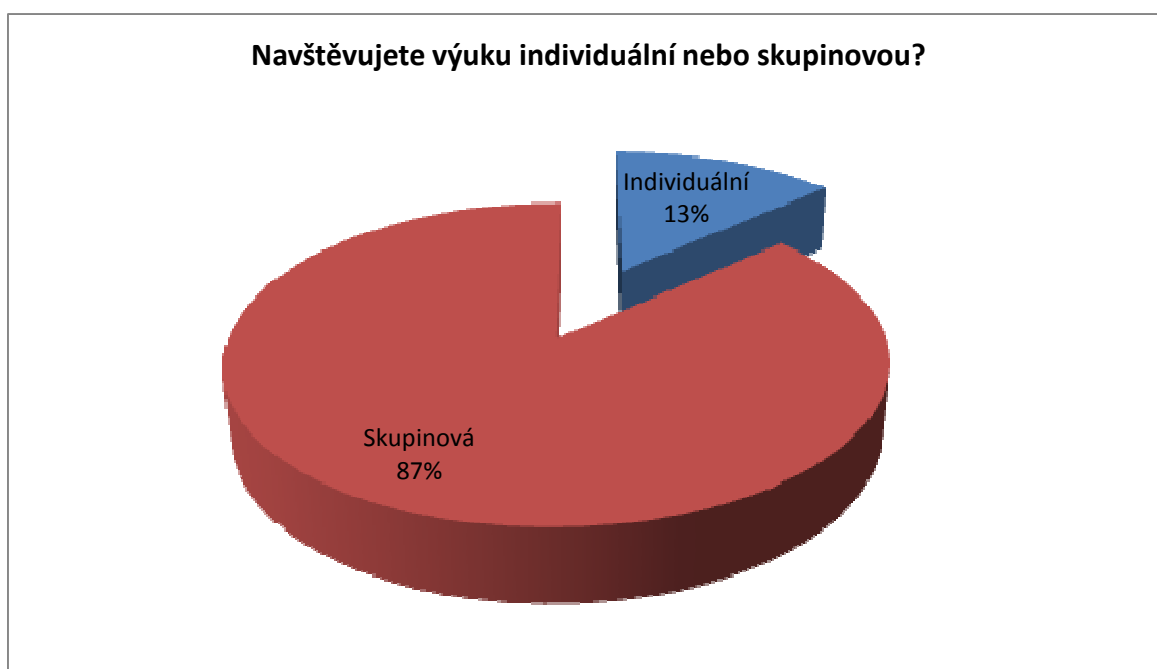
10. Jak často navštěvujete kurz cizího jazyka?

Na tuto otázku odpovědělo všech třináct dotázaných shodně s tím, že uvedli výuku v rozsahu max. 2 hodiny týdně. Všichni se shodují, že mají omezené časové možnosti, zejména s ohledem na práci, rodinu a volnočasové aktivity. Dva z nich však zmínili, že kromě příspěvku na vzdělávání využívají rovněž vlastní finanční prostředky a používají je na další formy výuky, jako je např. víkendový kurz se zaměřením na konverzaci.

11. Uveďte, zda navštěvujete výuku individuální nebo skupinovou?

Z patnácti účastníků jazykového vzdělávání upřednostňují individuální výuku jen dva zaměstnanci. Ostatní dávají přednost skupinové výuce. Při rozhovoru vyšlo najevo, že je tento přístup motivován ekonomickými aspekty, neboť za stejnou částku příspěvku absolvují více hodin výuky. Tři z nich však také připustili, že skupinová výuka je pro ně příjemnější, protože nemusí být celou dobu „ve stěhu“, ale mohou si „odpočinout“, když lektor zaměří svou pozornost na ostatní účastníky kurzu.

Graf 10 Obliba kurzů podle počtu účastníků

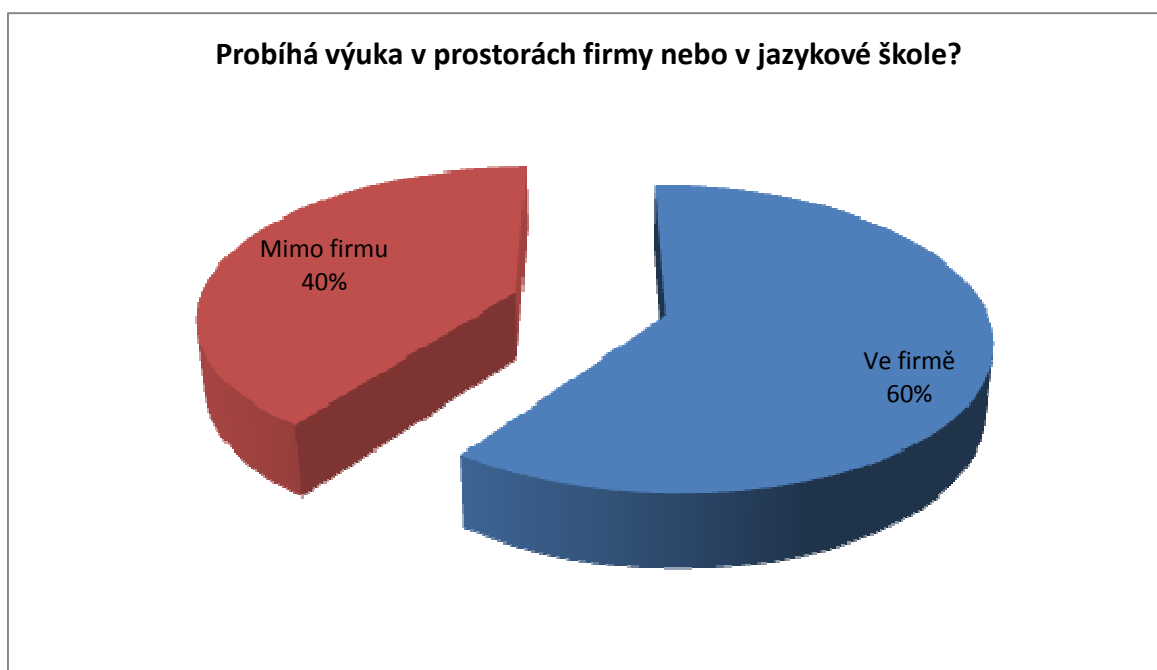


Zdroj: Autor, 2012

12 Preferujete výuku v prostorách firmy nebo v jazykové škole?

Výzkum ukázal, že zaměstnanci dávají přednost výuce v prostorách firmy. Tuto možnost využívá devět zaměstnanců a zdůvodňují to především tím, že je to pohodlnější než dojíždět na výuku mimo sídlo firmy. Čtyři zaměstnanci navštěvují výuku v jazykové škole. Samozřejmě dva zaměstnanci, kteří navštěvují individuální výuku, jsou účastní tohoto vzdělávání také mimo firemní prostory.

Graf 11 Místo konání jazykových kurzů



Zdroj: Autor, 2012

13 Jaký jazykový kurz navštěvujete?

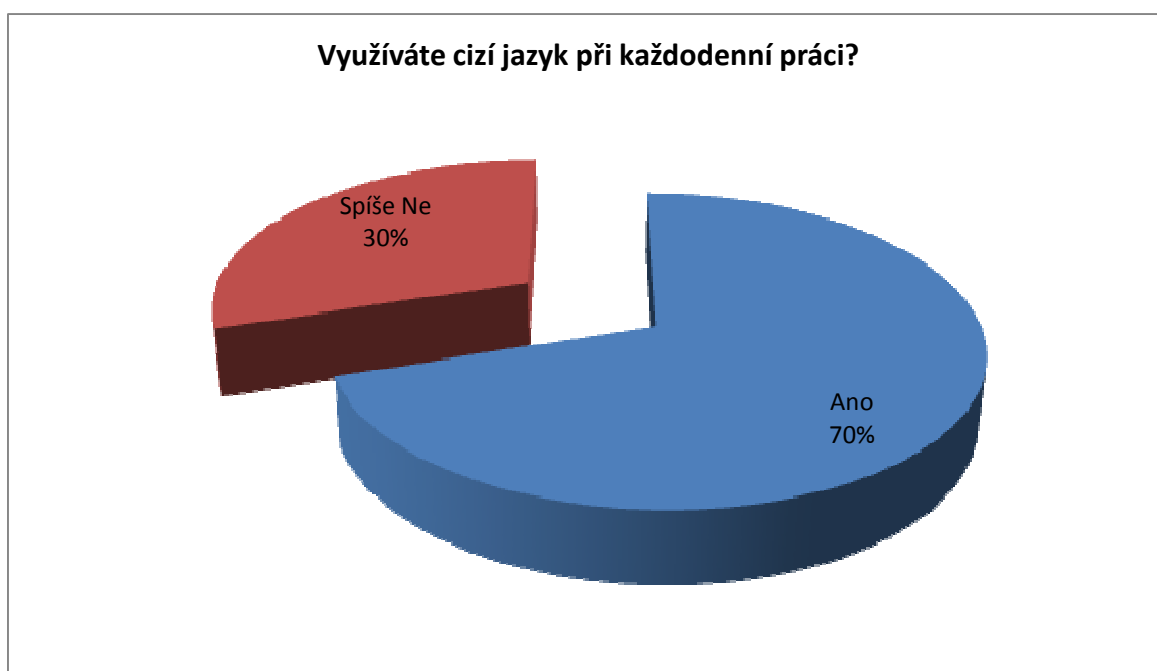
Přestože mateřská společnost i většina sesterských závodů je lokalizována v Německu, uvedlo všech patnáct dotázaných, kteří v době dotazníkového šetření navštěvovali jazykový kurz, že navštěvují kurz angličtiny. Je to poněkud překvapivé, nicméně toto zjištění má svoje racionální vysvětlení, které pracovníky podle postojů k této problematice dělí do dvou základních skupin. Jedna skupina navštěvuje výuku angličtiny z důvodu zdokonalování a rozšiřování znalostí ve svém jediném cizím jazyce. Druhá skupina zaměstnanců pojímá angličtinu jako druhý jazyk a chtějí se ho naučit, přestože jejich hlavním cizím jazykem, který ovládají, je němčina. Tyto postoje reflektují skutečnost, že ve firmě je němčina spíše využívána jako neformální

komunikační jazyk a angličtina je komunikačním jazykem mezi sesterskými závody po celém světě. Preference angličtiny u všech dotázaných potvrzuje postavení angličtiny jako hlavního mezinárodního jazyka.

14 Využíváte cizí jazyk při každodenní práci?

Ze všech dvaceti dotázaných pracovníků uvedlo čtrnáct z nich, že využívají svoje jazykové vzdělání v rámci pracovních úkolů každý den. Nicméně tři z nich uvedli, že tuto znalost využívají pasivně a to při práci s cizojazyčnými texty. Jedná se o projektanty, kteří pracují s cizojazyčnou technickou dokumentací. Ostatních šest pracovníků využívá cizí jazyk ve své práci výjimečně nebo vůbec.

Graf 12 Využití znalosti jazyků při každodenní práci



Zdroj: Autor, 2012

Shrnutí výsledků šetření a návrh opatření v oblasti jazykového vzdělávání:

V dnešní globalizované ekonomice je obchodní spolupráce se zahraničními partnery jak na straně dodavatelů, tak na straně zákazníků základním předpokladem pro úspěch firmy na trhu. K tomu potřebuje firma vzdělané a jazykovými dovednostmi vybavené zaměstnance. Jazykově vzdělaný zaměstnanec je schopný samostatně řešit své pracovní povinnosti v cizím jazyce a odpadá tím potřeba zajišťovat tlumočníka nebo platit překlady pracovních dokumentů.

Přestože v dnešní době není již problém přijímat do pracovního poměru jazykově vybavené pracovníky, je potřeba dalšího zdokonalování jejich jazykových schopností stále aktuální. Je nutno mít na paměti, že např. vynikající technický pracovník nemusí být zároveň dostatečně zdatný v jazykové oblasti. Proto je podpora jazykového vzdělávání ze strany firmy výhodná jak pro zaměstnavatele, tak zaměstnance.

Většina zaměstnanců firmy si uvědomuje potřebu dalšího jazykového vzdělávání, protože to přispívá k jejich osobnímu rozvoji a ve svém důsledku k udržení pracovní pozice. Pro firmu představují kvalifikovaní a jazykově vybavení pracovníci konkurenční výhodu na globalizovaném trhu. V tomto smyslu musí firma vytvářet podmínky, které zajistí dlouhodobý rozvoj zaměstnanců v oblasti jazykového vzdělávání. Lze konstatovat, že ve zkoumané firmě jsou tyto podmínky pro jazykové vzdělávání na velmi dobré úrovni. Nicméně je možné uvažovat o změně či doplnění stávajícího systému. Jak bylo zjištěno při výzkumu k otázce č. 9, někteří pracovníci se jazykových kurzů nezúčastňují z časových důvodů. Je na místě upřesnit, že doba strávená na jazykovém kurzu pořádaném v pracovní době, v prostorách firmy, se nezapočítává do odpracovaného fondu pracovní doby. Autor této diplomové práce navrhuje, aby alespoň 1 hodina jazykového vzdělávání týdně, měla charakter pracovní činnosti. V tomto smyslu by zmíněné řešení mělo povahu zaměstnaneckého benefitu. Společně s tím by bylo dobré více podporovat skupinové kurzy v prostorách firmy. Lze reálně předpokládat, že by to znamenalo i snížení nákladů na tyto kurzy, neboť individuální příspěvky tvoří nemalé částky. V tomto smyslu by náklady spojené s neproduktivní prodlevou, kdy je pracovník na hodině jazykového vzdělávání a nevykonává tak přímo svoje pracovní činnosti, byly kompenzovány úsporou ve výdajích na jednotlivé příspěvky zaměstnancům.

ZÁVĚR

Nyní, v závěru diplomové práce, shrneme to, co je podstatné pro fungování firmy v oblasti lidského kapitálu a jeho odborného vzdělávání. Zároveň zrekapitulujeme doporučení, která vyplynula z analýzy současného systému vzdělávání.

K tomu, aby ve firmě fungoval nepřetržitý proces zkvalitňování lidského kapitálu, je třeba rozvíjet a vylepšovat postupy systematického vzdělávání zaměstnanců. Je nutné vytvořit takový systém vzdělávání, který bude zohledňovat jak požadavky firmy, tak očekávání zaměstnanců. Systém vzdělávání nesmí být omezen pouze na pořádání samotných školení, ale stejná pozornost musí být věnována výběru témat a podmínkám realizace těchto školení. Je nezbytně nutné, aby sami zaměstnanci měli možnost participovat na výběru témat a mohli připomínkovat obsahovou náplň a kvalitu vzdělávacích programů. Role zaměstnance by neměla být redukována na pouhého konzumenta servírovaných typů školení. Procesy zaměřené na vzdělávání zaměstnanců ve firmě musí zahrnovat zpětnou vazbu spokojnosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem. Monitorování spokojnosti pracovníků s kvalitou pořádaných školení má i ekonomický aspekt, tj. zda finanční prostředky, které firma vynakládá na zhodnocování lidského kapitálu, jsou spotřebovávány efektivně.

Je třeba, aby to byl systém, který bude zohledňovat specifické požadavky jednotlivých pracovníků s ohledem na jejich pracovní zařazení. Vzdělávání zaměstnance musí rozvíjet a podporovat dovednosti, které mají vazbu k jeho pracovním činnostem a zejména k typu vzdělání a profesnímu zaměření.

Důležitým faktorem ve firemním vzdělávání je motivace zaměstnanců. Adresní podpora vzdělávání ze strany zaměstnavatele upevňuje v zaměstnanci pocit přináležitosti k firmě. Zaměstnanec, jenž vnímá zájem firmy o svůj osobní odborný růst, si uvědomuje, že není jen kolečko ve stroji, ale že je pro zaměstnavatele důležitým jednotlivcem. Zaměstnanec, jemuž firma dává najevo, že s ním „počítá“, přistupuje mnohem aktivněji k řešení pracovních úkolů a zároveň se v něm prohlubuje pocit seberealizace.

Vzdělávací proces zaměstnanců začíná identifikováním vzdělávacích potřeb každého jednotlivce, které musí být detailně specifikovány v rámci pravidelných pohovorů se zaměstnanci a následně stanoveny jako cíle, kterých má být v oblasti vzdělávání každého zaměstnance dosaženo. Splnění těchto cílů zavazuje jak zaměstnance, tak firmu, která mu musí pro dosažení těchto cílů vytvořit adekvátní podmínky. Samotné zajištění vzdělávacích aktivit a jejich organizace je úkolem pro personální oddělení. Stanovení plánu a vyhodnocení úspěšnosti vzdělávacího programu každého jednotlivce je úkolem pro nadřízeného vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovníci společně s personálním oddělením a podle vyhodnocení úspěšnosti plnění plánů, jejich efektivity a na základě zpětné vazby od jednotlivých pracovníků vytvoří každoroční celkový plán firmy pro oblast odborného vzdělávání zaměstnanců. Tímto procesem je zároveň potvrzována a kontinuálně korigována firemní strategie v oblasti rozvoje lidského kapitálu ve firmě.

Vzhledem ke skutečnosti, že zkoumaná firma je stabilní a úspěšnou společností na trhu, vynakládá také nemalé finanční prostředky na podporu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. K tomu, aby tyto prostředky byly vynakládány účelně, má firma zpracovanou směrnici s názvem Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, která byla vydána v červnu roku 2010. Existence této směrnice je nezbytným předpokladem k tomu, aby vzdělávání ve zkoumané společnosti fungovalo podle určitých pravidel.

Z vyhodnocení výsledků výzkumu vyplývá, že zaměstnanci jsou v obecné rovině spokojeni s úrovní poskytovaného odborného vzdělávání ve firmě. Nicméně některé dílčí procedury je nutné podrobit revizi a zavést vylepšení. Jednotlivé návrhy na opatření jsou uvedeny v kapitole 5 u každé výzkumné otázky. Hlavním námětem na zlepšení je větší zapojení zaměstnanců do tvorby vzdělávacích plánů s cílem více zohledňovat specifika jednotlivých oddělení, resp. jednotlivých pracovníků. Dále doporučuji hlouběji se zajímat o názory zaměstnanců na účelnost pořádaných školení a zvýšit obecnou informovanost o plánovaných vzdělávacích programech.

RESUMÉ

Práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti se zaměřením na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. První část popisuje v obecné rovině řízení lidských zdrojů, jeho pojetí, strategii a význam, personální politiku a jednotlivé personální činnosti, mezi které patří personální plánování, analýza pracovních míst, získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování a v neposlední řadě také vzdělávání a rozvoj. Druhá část v teoretické rovině popisuje jednotlivé činnosti a procesy v oblasti řízení lidských zdrojů a mapuje jednotlivé oblasti personálního řízení u zahraniční společnosti. Třetí část práce se zabývá nestrukturovaným rozhovorem a dotazníkovým šetřením, které bylo ve vybrané společnosti vykonáno. Dotazník byl rozdělen na dvě části. První část se věnuje podnikovému vzdělávání obecně. Cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s množstvím a kvalitou pořádaných vzdělávacích programů ve firmě. Dále byla zkoumána spokojenost zaměstnanců se způsobem organizace vzdělávacích programů, zda nabízené typy školení a způsob jejich prezentace splňuje očekávání pracovníků a zda je jejich úsilí a náklady firmy vynaložené na účast na školeních přínosem pro jejich profesní růst. Druhá část dotazníku se zaměřuje na specifickou oblast vzdělávání, kterou představují jazykové kurzy. V této části šetření bylo cílem zjistit, jaká důležitost je, ve firmě se zahraniční účastí, přikládána této oblasti vzdělávání, jak ze strany samotné firmy, tak zejména jejími zaměstnanci. Šetření zkoumalo, nakolik podmínky vytvářené firmou ovlivňují motivaci zaměstnanců účastnit se těchto kurzů a nakolik je pro ně znalost cizího jazyka důležitá při plnění pracovních úkolů. Poslední část diplomové práce, zpracovaná v kapitole 5, hodnotí výsledky výzkumu a navrhuje opatření vedoucí ke zkvalitnění procesů vzdělávání zaměstnanců ve zkoumané firmě.

ANOTACE

Práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Zaměřuje se na personální politiku, metody získávání a výběr pracovníků a jejich vzdělávání a rozvoj. V teoretické rovině popisuje jednotlivé činnosti a procesy v oblasti řízení lidských zdrojů a mapuje jednotlivé oblasti personálního řízení u zahraniční společnosti. V praktické části se práce zabývá především lidským kapitálem a jeho formováním prostřednictvím firemního vzdělávání. Součástí práce je i provedení dotazníkového šetření a jeho hodnocení.

Klíčová slova

Lidské zdroje, personální politika, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, motivace.

ANNOTATION

The thesis deals with human resources management at selected company. It focuses on personnel politics, methods of recruitment and choice of employees and their training and development. In the theoretical part it describes individual activities and processes in human resources management and shows different areas of personnel management in a multinational company. In the practical part the thesis concentrates on human capital and its formation by company training. The thesis also contains a survey and its evaluation.

Keywords

Human resources, personnel strategy, training and development of employees, motivation.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

ADAIR, John, Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

BARTOŠ, Jan, BARTOŠOVÁ, Hana. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.

BLAŠKOVÁ, Martina. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 1998. 163 s. ISBN 80-7100-549-5.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů pro vedoucí pracovníky ve školství*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. 97 s. ISBN 978-80-244-2680-8.

DAVIS, Keith, WERTHER, William, B. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

DUDA, Jiří, TOMŠÍK, Pavel. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendlova lesnická a zemědělská univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GIGALOVÁ, Veronika. *Řízení lidských zdrojů: studijní texty pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. 49 s. ISBN 80-244-0332-3.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

JIRÁSEK, František, MARQUES, Carlos. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. 275 s. ISBN 978-80-7265-146-7.

KOHOUTEK, Zdeněk. *Odměňování a personalistika*. 5. přeprac. vyd. Ostrava: Mirago, 1999. 158 s. ISBN 80-85922-64-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Řízení lidských zdrojů: text pro distanční vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2006. 123 s. ISBN 80-244-1443-0.

LIVIAN, Yves, Frédéric, PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: srovnání s Českou republikou*. 1. vyd. Praha: HZ, 1997. 147 s. ISBN 80-86009-19-X.

SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 2. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, ekonomická fakulta, 1999. 125 s. ISBN 80-7082-508-1.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě: Podnikový personální management a řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 102 s. ISBN 80-245-0773-0.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

Bosch. *Co nás motivuje, co nás spojuje: „House of Orientation“*. Stuttgart: Bosch, 2011. 16 s.

Bosch. *Code of Business Conduct: Zásady zákonného jednání*, Stuttgart: Bosch, 2011. 10 s.

Rexroth Bosch Group. *Odměňování zaměstnanců*. 2.vyd. Brno: Bosch Rexroth spol. s.r.o., 2009. 9 s.

Rexroth Bosch Group. *Personální plánování, nábor, výběr a přijímání nových zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Bosch Rexroth spol. s.r.o., 2009. 8 s.

Rexroth Bosch Group. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Bosch Rexroth spol. s.r.o., 2010. 11 s.

Rexroth Bosch Group. *Jazykové vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Bosch Rexroth spol. s.r.o., 2010. 6 s.

Rexroth Bosch Group. *Příručka pro zaměstnance společnosti Bosch Rexroth*. 1. vyd. Brno: Bosch Rexroth spol. s.r.o., 2010. 36 s.

RADVAN, Eduard, VAVŘÍK, Michal. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009. 57 s. ISBN – neuvedeno.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	Přínos odborného vzdělávání pro profesní růst	42
Graf 2	Počet nabízených školení	44
Graf 3	Zdroj informací o možnostech školení	45
Graf 4	Preference školení podle místa konání	47
Graf 5	Využívání interních pracovníků v roli odborných školitelů	48
Graf 6	Důležitost certifikátů	50
Graf 7	Využitelnost získaných informací při plnění pracovních povinností	51
Graf 8	Ochota účasti na školení mimo pracovní dobu	52
Graf 9	Využívání možnosti čerpání příspěvku na jazykové vzdělávání	54
Graf 10	Obliba kurzů podle počtu účastníků	55
Graf 11	Místo konání jazykových kurzů	56
Graf 12	Využití znalosti jazyků při každodenní práci	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Organizační schéma společnosti	26
Obrázek 2	Schéma procesu řízení lidských zdrojů.....	31
Obrázek 3	Schéma procesu vzdělávání.....	36
Obrázek 4	Přehled zodpovědnosti za jednotlivá školení.....	37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Vzor dotazníku	68
-----------	----------------------	----

Příloha 1 Vzor dotazníku

Dotazník spokojenosti zaměstnanců v oblasti podnikového vzdělávání

I. Část

1. Považujete stávající systém odborného vzdělávání pracovníků ve firmě za přínosný pro Váš profesní růst?
2. Považujete stávající počet nabízených školení a vzdělávacích seminářů za dostatečný?
3. Jste o možnosti účasti na školení informováni prostřednictvím personálního oddělení (vedoucím pracovníkem) nebo musíte aktivně tyto příležitosti vyhledávat (sledovat)?
4. Preferujete konání školení v místě výkonu práce nebo mimo prostory firmy?
5. Máte za to, že je dostatečně využívána možnost konat interní školení v rámci oddělení, která jsou vedena interním pracovníkem v roli odborného školitele?
6. Je pro Vás důležité obdržet certifikát o absolvovaném školení?
7. Jsou informace, poznatky a získané dovednosti přímo využitelné pro plnění Vašich pracovních povinností?
8. Uveďte typ školení, jehož absolvování akceptujete i v mimopracovní době?

II. Část

9. Využíváte možnost čerpání příspěvku na jazykové vzdělávání?
10. Jak často navštěvujete kurz cizího jazyka?
11. Uveďte, zda navštěvujete individuální nebo skupinovou výuku?
12. Preferujete výuku v prostorách firmy nebo v jazykové škole?
13. Jaký jazykový kurz navštěvujete?
14. Využíváte cizí jazyk při každodenní práci?