

Analýza rizik personální politiky vybrané společnosti

Danuše Čuprová

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Danuše Čuprová
Osobní číslo: L21031
Studijní program: B1022A020002 Management rizik
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Analýza rizik personální politiky vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

1. Zpracujete teoretická východiska týkající se personální politiky a souvisejících rizik.
2. Představte vybranou společnost a proveďte analýzu současného stavu personální politiky.
3. Na základě výsledků analýzy navrhnete doporučení pro zlepšení současného stavu.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource*. Sixth edition. London: Kogan Page, 2016. ISBN 978-07-494-7682-3.
2. MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
3. PILÁŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

Další použitá literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2024**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 30. 10. 2024

Jméno a příjmení studenta: Danuše Čuprová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá analýzou personální politiky vybrané společnosti s cílem identifikovat hlavní rizika spojená s fluktuací zaměstnanců a navrhnout nápravná opatření pro jejich řešení. Metody SWOT a RCA byly použity k analýze silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, stejně jako k identifikaci příčin a následků fluktuace zaměstnanců.

Hlavním zjištěním práce je identifikace nedostatku strukturovaného procesu hodnocení zaměstnanců jako hlavního faktoru ovlivňujícího fluktuaci. Na základě toho bylo navrženo nápravné opatření ve formě implementace procesu hodnocení zaměstnanců s cílem zlepšit transparentnost, objektivitu a podporu profesního růstu zaměstnanců. Očekává se, že implementace navrženého procesu povede ke snížení fluktuace zaměstnanců a zlepšení celkového výkonu a konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Klíčová slova: fluktuace zaměstnanců, personální politika, proces hodnocení zaměstnanců, RCA analýza, SWOT analýza,

ABSTRACT

This thesis examines the personnel policy of a selected company with the aim of identifying key risks associated with employee turnover and proposing corrective measures to address them. SWOT and RCA methods were employed to analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats, as well as to identify the causes and consequences of employee turnover. The main finding of the study is the identification of a lack of structured employee evaluation process as a primary factor influencing turnover. Based on this, a corrective measure in the form of implementing an employee evaluation process has been proposed to improve transparency, objectivity, and support for employee professional growth.

It is expected that the implementation of the proposed process will lead to a reduction in employee turnover and improvement in overall performance and competitiveness of the company in the market.

Keywords: employee evaluation process, employee turnover, personnel policy, SWOT analysis, RCA analysis,

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování paní Ing. Evě Hoke, Ph.D., za čas a energii, kterou mi věnovala, a za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a nápady, jež významně přispěly k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti VAG s.r.o. za to, že mi umožnili provést analýzu, jež je předmětem této bakalářské práce, právě na půdě naší společnosti. Také děkuji zaměstnancům personálního oddělení společnosti za poskytnuté informace o společnosti a za jejich ochotu ke spolupráci. Dále děkuji Milanu Šupálkovi, mému současnému nadřízenému, za jeho podporu během celého studia. Velké díky patří mé rodině za jejich nepřetržitou podporu během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNÍ POLITIKA A ŘÍZENÍ	11
1.1 PERSONÁLNÍ POLITIKA	11
1.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	12
1.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst	13
1.2.2 Personální plánování	13
1.2.3 Náborový proces	14
1.2.4 Hodnocení výkonu, odměňování	15
1.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	17
1.2.6 Pracovní vztahy a péče o pracovníky	18
1.2.7 Personální informační systém	21
1.3 PRÁVNÍ ASPEKTY PERSONÁLNÍ POLITIKY	22
1.3.1 Legislativa	23
1.3.2 Pracovní právo	23
1.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	24
2 VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	28
2.1 VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ OD ZAČÁTKU 20. STOLETÍ	28
2.1.1 Předválečné období (do roku 1914):	28
2.1.2 Meziválečné období (1918-1939):	28
2.1.3 Poválečné období a období hospodářského růstu (1945-1970):	29
2.1.4 Období restrukturalizace a globalizace (1970-1990):	30
2.1.5 Období digitalizace a technologických inovací (1990-2000):	31
2.2 SOUČASNÉ TRENDY	32
3 ANALÝZA INTERNÍCH PROCESŮ A ŘÍZENÍ RIZIK SE ZAMĚŘENÍM NA LIDSKÉ ZDROJE	34
3.1 ANALÝZA RIZIK V INTERNÍM PROCESU	34
3.2 ŘÍZENÍ RIZIK.....	35
3.3 RIZIKA V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ.....	36
3.4 TECHNIKY ZÍSKÁVÁNÍ DAT PRO ANALÝZU SOUČASNÉHO STAVU	37
3.4.1 Pozorování, analýza firemní dokumentace	37
3.4.2 Semistrukturovaný rozhovor.....	37
3.5 METODY ANALÝZY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	38
3.5.1 SWOT analýza	38
3.5.2 RCA analýza	39
3.5.3 Definice problému.....	40
3.5.4 Brainstorming.....	40
3.5.5 Nominální skupinová technika (NGT).....	40
3.5.6 Ishikawa diagram (Fishbone).....	41

3.5.7	5W (5x proč)	42
3.5.8	Matice výběru řešení	43
3.5.9	Mistake proofing (POKA – JOKE).....	43
3.5.10	Akční plán	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	46
4	SPOLEČNOST VAG S.R.O.....	47
4.1	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI VAG S.R.O.....	47
4.2	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI VAG S.R.O.	48
4.3	ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCŮ.....	51
4.3.1	Mzda.....	51
4.3.2	Příplatky	52
4.3.3	Osobní hodnocení.....	53
4.3.4	Benefity, podrobný přehled a jejich význam pro zaměstnance.....	53
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	55
5.1	SWOT ANALÝZA	55
5.1.1	Silné stránky	56
5.1.2	Slabé stránky	57
5.1.3	Příležitosti	58
5.1.4	Hrozby	58
5.2	RCA ANALÝZA.....	59
6	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	70
6.1	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	70
6.1.1	Cíle návrhu	71
6.1.2	Způsob provedení.....	71
6.1.3	Výstupy	72
6.2	DALŠÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	73
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
	SEZNAM TABULEK.....	80
	SEZNAM GRAFŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Moderní firemní prostředí je neustále v pohybu, a s ním i výzvy spojené s řízením lidských zdrojů. V době nízké nezaměstnanosti se udržení kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců stává klíčovým faktorem pro úspěch organizace v konkurenčním prostředí. Jakékoli rozhodnutí, která společnost přijímá ohledně svých zaměstnanců, má zásadní dopad na výkonnost, vývoj a dlouhodobou životaschopnost firmy. V této souvislosti hraje personální politika a postupy klíčovou roli při podpoře angažovanosti zaměstnanců, jejich profesního rozvoje a dlouhodobého závazku k organizaci. Zaměstnanci jsou nejcennějším aktivem jakékoli organizace, a jejich spokojenost a loajalita mohou mít výrazný vliv na výsledky společnosti. S narůstající konkurencí o talenty je důležité, aby společnosti měly efektivní strategie a mechanismy, které je udrží konkurenceschopné na trhu práce. Péče o zaměstnance, zajištění jejich potřeb a podpora v jejich profesním i osobním rozvoji se stává prioritou pro organizace, které si uvědomují, že spokojení a motivovaní zaměstnanci představují klíč k dlouhodobému úspěchu.

Cílem této práce je provést komplexní analýzu personální politiky vybrané společnosti s důrazem na identifikaci rizik spojených s fluktuací zaměstnanců. V rámci této analýzy budou použity metody SWOT (analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb) a RCA (analýza příčin a následků), které umožní identifikovat klíčové faktory ovlivňující fluktuaci zaměstnanců a navrhnout opatření k jejímu snížení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ POLITIKA A ŘÍZENÍ

Personální řízení a personální politika jsou dva klíčové koncepty v oblasti správy lidských zdrojů, ale liší se svým zaměřením a účelem. Zahrnují principy a postupy spojené s řízením lidských zdrojů v organizaci a stanovení strategií a politik pro efektivní správu pracovníků. Personální řízení se zabývá různými aspekty práce s lidmi v organizaci, jako jsou nábor, výběr, školení, hodnocení výkonu, motivace, odměňování, rozvoj kariéry a řízení konfliktů. V kontextu současné doby je klíčové, aby politika personálního řízení byla nejen v souladu se zákonnými požadavky, ale také aby podporovala strategické cíle organizace a přispívala k vytváření pozitivní pracovní kultury a efektivnímu využívání lidských zdrojů. Důkladné porozumění principů personálního řízení a politiky umožňuje organizacím efektivněji spravovat své zaměstnance a dosahovat svých cílů (Armstrong, 2015).

1.1 Personální politika

Politika personálního řízení je soubor pravidel, postupů a přístupů, které organizace uplatňuje při řízení svých lidských zdrojů. Tato politika může zahrnovat stanovení hodnot a principů, které organizace prosazuje v oblasti lidských zdrojů, stejně jako konkrétní politiky týkající se například náboru, rozvoje zaměstnanců, hodnocení výkonu nebo odměňování.

Obsah personální politiky by měl být komplexní a pokrývat širokou škálu aspektů souvisejících se správou lidských zdrojů v organizaci, měl by být formulován tak, aby odpovídal potřebám a hodnotám organizace a poskytoval jasný a konzistentní rámec pro správu lidských zdrojů v rámci společnosti. (Taylor and Woodhams, 2016)

Dle Armstronga vyplývají z celkové politiky lidských zdrojů následující hodnoty:

- Spravedlnost – nestranné a spravedlivé zacházení s pracovníky.
- Ohleduplnost – respektovat situaci při rozhodování jednotlivců.
- Učení probíhající v organizaci – nutnost prosazovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Výkon prostřednictvím lidí – vytvářet kulturu výkonu a soustavného zlepšování, poskytovat objektivní zpětnou vazbu, aby zaměstnanci věděli, jak si vedou.
- Kvalita pracovního života – vědomé a trvalé zlepšování kvality pracovního života

- Pracovní podmínky – vytvářet bezpečné, zdravé a příjemné pracovní podmínky (Armstrong, 2015)

1.2 Personální řízení

Personální řízení (také nazývané řízení lidských zdrojů nebo HR řízení) je proces plánování, organizování, řízení a kontrolních opatření souvisejících se zaměstnanci v organizaci s cílem dosáhnout efektivního využití lidského kapitálu a dosažení strategických cílů organizace. Jedná se o systematický přístup k řízení pracovní síly, který zahrnuje různé činnosti od nábory a výběru zaměstnanců po jejich rozvoj, hodnocení výkonu, odměňování, řízení pracovních vztahů a odchod zaměstnanců.

Personální řízení se snaží zajistit, že organizace má dostatečné množství kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni dosahovat stanovených cílů. Zahrnuje vytváření a implementaci politik, postupů a programů, které podporují vývoj zaměstnanců, zvyšují jejich angažovanost a spokojenost, posilují pracovní vztahy a zvyšují celkovou výkonnost organizace.

V dnešní době personální řízení hraje stále důležitější roli v rámci organizací, protože zaměstnanci jsou považováni za klíčový zdroj konkurenční výhody. Efektivní personální řízení může přispět k dosažení úspěchu organizace tím, že umožní identifikaci, rozvoji a udržení talentovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni přinášet hodnotu organizaci v dlouhodobém horizontu. Personální řízení se zaměřuje na praktické aspekty správy lidských zdrojů v organizaci.

Personální řízení je prováděno oddělením lidských zdrojů nebo manažery na různých úrovních v organizaci. Zahrnuje konkrétní procesy a postupy spojené s náborovým procesem, výběrem, školením, hodnocením výkonu, odměňováním, řízením pracovních vztahů a dalšími aspekty správy lidských zdrojů.

(Armstrong, 2015)

Cílem personálního řízení je zajistit, aby organizace měla dostatečné, kvalifikované a motivované zaměstnance, kteří přispívají k dosahování strategických cílů organizace.

(Armstrong, 2015, str. 48)

1.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Proces vytváření a analýzy pracovních míst zahrnuje systematický přístup k identifikaci potřeb pracovního místa, stanovení jeho povinností, kvalifikací a očekávaných výsledků.

Tento proces zahrnuje několik kroků:

- Identifikace potřeb pracovního místa - analyzují se potřeby organizace a určuje se, jaké pozice jsou potřebné k dosažení cílů.
- Analýza pracovního prostředí - posuzuje se, jak pracovní místo zapadá do celkového pracovního prostředí organizace, včetně vztahů s ostatními pozicemi a strukturou firmy.
- Analýza pracovních míst - analýza pracovních míst je proces systematického zhodnocení jednotlivých pracovních pozic v organizaci s cílem porozumět jejich povinnostem, požadavkům na kvalifikaci a očekávaným výsledkům.
- Vytvoření pracovního popisu - dokumentuje se veškeré informace o pracovním místě v podobě pracovního popisu, který slouží jako základ pro nábor, výběr a hodnocení pracovníků.
- Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst - podrobně se popisují povinnosti a úkoly, které jsou součástí pracovního místa, včetně očekávaných výsledků a odpovědností.
- Stanovení kvalifikací - určuje se požadovaný profil kandidáta včetně dovedností, zkušeností a vzdělání nezbytných pro danou pozici.

Cílem procesu vytváření a analýzy pracovních míst zajistit, aby byla každá pozice v organizaci jasně definována a odpovídala potřebám a cílům firmy. (Koubek, 2015)

1.2.2 Personální plánování

Personální plánování je proces, při kterém organizace předvídají své budoucí potřeby v oblasti lidských zdrojů a vyvíjejí strategie pro jejich dosažení. Tento proces zahrnuje identifikaci současných a budoucích pracovních míst, analýzu pracovních pozic, plánování naboru a výběru zaměstnanců, rozvoj a školení zaměstnanců, a také hodnocení výkonu a odměňování. Cílem personálního plánování je zajistit, aby organizace měla potřebné zdroje ve správný čas a na správném místě, aby dosáhla svých cílů a plnila svou misi.

Jedná se o definování požadavků na pracovní pozici, určení strategie náboru a stanovení rozpočtu a časového rámce. *Personální plánování v první řadě rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil i mimo ni.* (Koubek, 2015, str. 93)

Personální plánování má za úkol nejen zajistit, že organizace bude mít dostatek pracovní síly k plnění svých úkolů, ale také se zaměřuje na podporu a rozvoj každého zaměstnance, uspokojení jeho sociálních potřeb a zvýšení jeho spokojenosti s prací. Jinými slovy, jeho cílem je aktivně propojovat individuální zájmy zaměstnanců se zájmy organizace a dosahovat tak souladu mezi oběma stranami. (Koubek, 2015)

1.2.3 Náborový proces

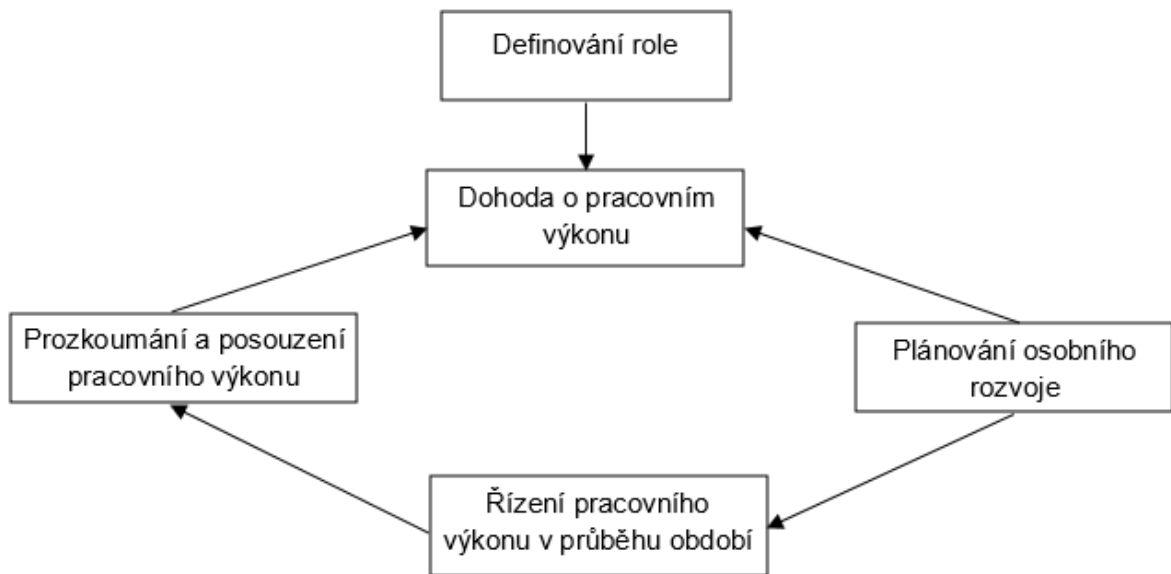
Náborový proces je soubor kroků a aktivit, které organizace provádí k nalezení, oslovení, vyhodnocení a výběru vhodných kandidátů pro obsazení pracovních pozic. Tento proces obvykle zahrnuje následující kroky:

- Inzerce - publikování inzerátů o volných pozicích na relevantních platformách, včetně webových stránek společnosti, pracovních portálů, sociálních médií a dalších kanálů.
- Sběr žádostí - přijímání a shromažďování žádostí od zájemců o práci.
- Hodnocení žádostí - zhodnocení životopisů a motivačních dopisů kandidátů na základě stanovených kritérií a požadavků.
- Výběr kandidátů - rozhodování o tom, kteří kandidáti budou pozváni na pohovor nebo do dalšího kola výběrového řízení.
- Pohovory - setkání s vybranými kandidáty k posouzení jejich dovedností, zkušeností, osobnosti a vhodnosti pro pracovní pozici.
- Hodnocení a rozhodnutí - posouzení výsledků pohovorů a dalších testů a rozhodnutí o tom, který kandidát bude nabídnuta pracovní pozice.
- Nabídka a přijetí- formální nabídka práce vybranému kandidátovi a jeho přijetí.
- Integrace - adaptační, a vzdělávací aktivita. Proces začlenění nového zaměstnance do pracovního prostředí a týmu, zahrnující zaškolování, seznamování s firemní kulturou a procesy. (Koubek, 2015)

1.2.4 Hodnocení výkonu, odměňování

Podmínkou pro hodnocení výkonu pracovníků je stanovení jasných cílů a očekávání pro danou pracovní pozici nebo úkol. Tyto cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené (tzv. SMART cíle). Hodnocení výkonu pracovníků a stanovení jasných cílů a očekávání jsou součástí řízení pracovního výkonu. Tento proces zahrnuje identifikaci, měření a správu výkonu zaměstnanců za účelem zajištění, že práce, kterou vykonávají, odpovídá potřebám organizace a přispívá k dosažení cílů a strategických plánů. Řízení pracovního výkonu je klíčovou součástí personálního managementu, která umožňuje organizacím optimalizovat výkon svých zaměstnanců a dosáhnout svých obchodních cílů. Dle Armstronga *„řízení pracovního výkonu umožňuje vyjadřovat uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, ovlivňovat vytváření pracovních míst, sestavovat plány osobního rozvoje nebo získávat podklady pro vyplácení peněžních odměn za zásluhy“*. (Armstrong, 2015, str. 425). Dále je důležité mít vhodné metriky a ukazatele pro hodnocení dosažení těchto cílů. Kvalitní zpětná vazba a podpora zaměstnanců jsou klíčové pro efektivní hodnocení výkonu. Hodnocení může probíhat neformálně, což znamená, že nadřízený poskytuje průběžnou zpětnou vazbu během práce. Toto hodnocení je obvykle založeno na situaci v daný okamžik, pocitech hodnotícího a momentální náladě, nikoli na objektivních výsledcích práce. Jedná se o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, a slouží k průběžné kontrole plnění pracovních úkolů a chování. Naopak formální, systematické hodnocení je obvykle racionálnější a standardizované. Probíhá pravidelně s plánovanými intervaly a je charakterizováno plánovitostí a systematičností. Z tohoto hodnocení se vytvářejí dokumenty, které jsou uloženy do osobních spisů zaměstnanců a slouží jako základ pro další personální aktivity týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. Zvláštní formou formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení, které je vyvoláno okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech kariéry. Toto hodnocení se může zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování zaměstnance. Cílem je rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka, rozpoznat silné a slabé stránky, umožnit mu zlepšit jeho výkon, vytvořit základnu pro odměňování, motivovat, rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků, rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka, vytvořit odklady pro plánování následnictví a kariéry, stejně tak pro rozmisťování pracovníků a posuzování efektivnosti výběru pracovníků, vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.

V praxi se však výsledky hodnocení pracovníků nejčastěji využívají pro účely odměňování, rozmísťování pracovníků (povýšení, převedení, přeřazení), vzdělávání a rozvoj pracovníků a stimulaci ke zlepšení pracovního výkonu a motivaci. (Koubek, 2015)



Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek 2015)

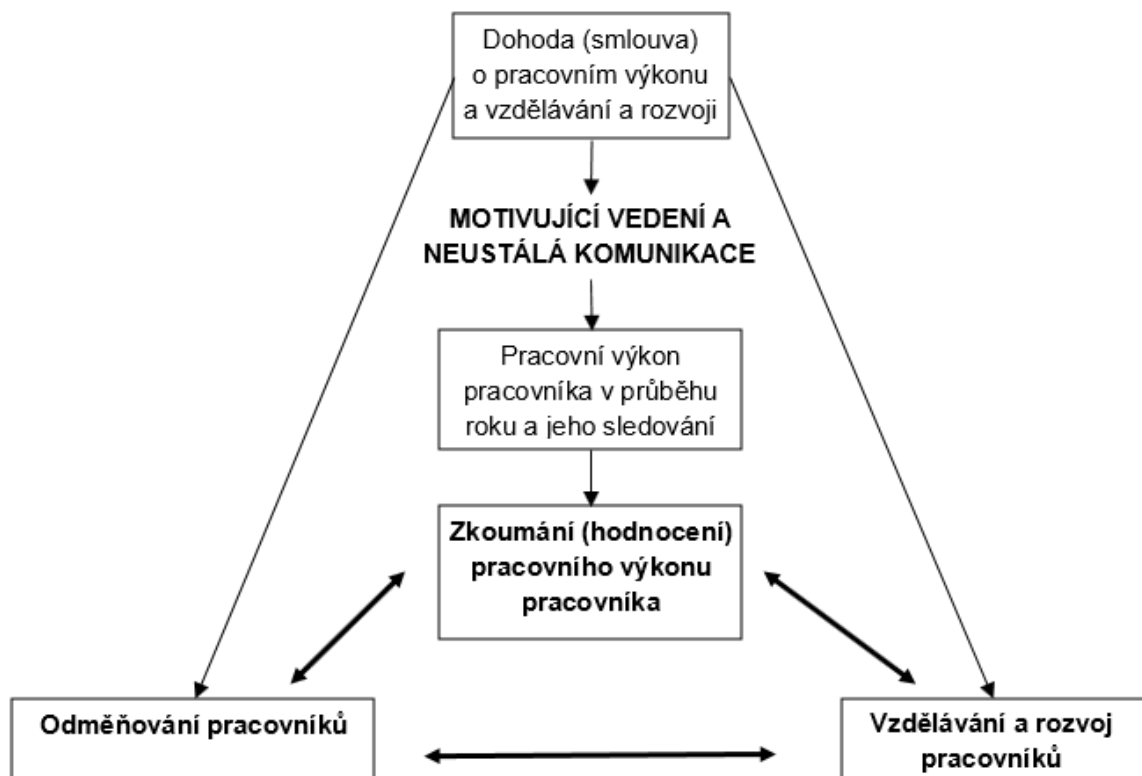
Odměňování zaměstnanců je proces, kterým organizace poskytují finanční a/nebo nefinanční odměny svým zaměstnancům za jejich práci a příspěvek k dosažení cílů organizace. Finanční odměny mohou zahrnovat mzdy, bonusy, odměny za výkon, důchodové a sociální benefity, zatímco nefinanční odměny mohou zahrnovat uznání, povýšení, možnost rozvoje kariéry, flexibilní pracovní dobu, pracovní podmínky apod.

Filozofie odměňování se zaměřuje na základní principy, hodnoty a přesvědčení, které organizace využívá k určení svého přístupu k odměňování zaměstnanců. Jedná se o obecný rámec, který definuje, co organizace považuje za důležité při odměňování, jako je spravedlnost, motivace, individualizace a udržitelnost.

Strategie odměňování je konkrétní plán nebo přístup, který organizace používá k realizaci své filozofie odměňování. Tato strategie určuje konkrétní kroky, které organizace podnikne k implementaci systému odměňování, včetně typů odměn, kritérií pro jejich přidělování, procesů správy a komunikace. (Koubek, 2015)

Zjednodušeně řečeno, filozofie odměňování definuje "proč" za odměňováním, zatímco strategie odměňování určuje "jak" bude tento přístup realizován v praxi. Filozofie poskytuje základní hodnotový rámec, zatímco strategie konkrétní akční plán.

Vytváření strategie odměňování je východiskem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosahování tří hlavních důlů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. (Armstrong, 2013, str. 245).



Obrázek 2 Schéma řízení pracovního výkonu (Koubek 2015)

1.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Program školení a rozvoje pracovníků je systematický plán, který organizace provádějí k poskytnutí zaměstnancům potřebných dovedností, znalostí a schopností pro úspěšné plnění jejich pracovních povinností a dosahování jejich profesních cílů. Tento program může zahrnovat různé aktivity, jako jsou školení, workshopy, mentorování, online kurzy, stáže a další formy profesního rozvoje.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejvíce připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. (Koubek, 2015, str. 252) Z toho jasně vyplývá,

že jedním z nejvýznamnějších úkolů v oblasti personální práce je péče o rozvoj pracovních schopností zaměstnanců organizace.

Nutnost programu školení a rozvoje pracovníků spočívá v několika klíčových faktorech:

- Zlepšení výkonnosti - poskytování zaměstnancům příležitostí k rozvoji dovedností a znalostí zvyšuje jejich schopnost efektivně plnit pracovní úkoly a přináší lepší výsledky pro organizaci.
- Zvýšení motivace a spokojenosti - zaměstnanci, kteří mají příležitost růst a rozvíjet se ve své práci, jsou obvykle motivovanější a spokojenější.
- Získávání konkurenční výhody - organizace, které investují do rozvoje svých zaměstnanců, získávají konkurenční výhodu na trhu práce a mohou přitahovat a udržovat talentované jedince.
- Přizpůsobení se změnám - rychlé změny v technologiích, trhu a pracovních procesech vyžadují pružnost a adaptabilitu zaměstnanců, což lze dosáhnout pravidelným školením a rozvojem.
- Rozvoj lídrů - programy školení a rozvoje mohou také identifikovat a vyvíjet potenciální lídry a manažery v organizaci, což pomáhá zajišťovat dlouhodobou udržitelnost a růst organizace.

Program školení a rozvoje pracovníků je nezbytný pro budování silné a konkurenceschopné pracovní síly, která je schopna přizpůsobit se měnícím se podmínkám a dosahovat dlouhodobého úspěchu organizace.

1.2.6 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Pracovní vztahy mají klíčový význam v organizačním prostředí z několika důvodů. Kvalitní pracovní vztahy přispívají k vyšší motivaci zaměstnanců a jejich větší angažovanosti v práci. Dobré pracovní vztahy posilují komunikační kanály mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, což vede k lepší informovanosti, sdílení nápadů a názorů a snížení možnosti nedorozumění. Silné pracovní vztahy podporují spolupráci a týmovou práci, protože lidé jsou ochotnější pomáhat si navzájem, sdílet zodpovědnost a dosahovat společných cílů. Kvalitní pracovní vztahy mohou také snížit vznik konfliktů v pracovním prostředí a přispět k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců. Na pracovišti se setkáváme se dvěma druhy pracovních vztahů. Formální pracovní vztahy jsou založeny na oficiálních pravidlech, procedurách a hierarchii v organizaci. Tyto vztahy jsou často definovány pracovními

smlouvami, organizační strukturou a politikami společnosti. Jsou to vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými, mezi zaměstnanci různých oddělení nebo mezi zaměstnanci a managementem. Formální vztahy jsou obvykle omezeny na pracovní kontext a mají jasně definované role a odpovědnosti. Na druhé straně neformální pracovní vztahy jsou založeny na osobním přátelství, sympatiích, podobných zájmech a vzájemné důvěře mezi zaměstnanci. Tyto vztahy mohou vzniknout mimo pracovní prostředí a mohou být nezávislé na organizační struktuře a pravidlech. Neformální vztahy mohou být mezi zaměstnanci stejného oddělení nebo různých oddělení, a mohou přispět k lepší komunikaci, spolupráci a pracovnímu prostředí.

Zatímco formální pracovní vztahy jsou důležité pro správné fungování organizace a dodržování pravidel a procedur, neformální pracovní vztahy mohou posílit týmovou práci, motivaci zaměstnanců a celkovou pracovní atmosféru. Je důležité najít rovnováhu mezi oběma typy pracovních vztahů pro dosažení efektivního a harmonického pracovního prostředí. (Koubek, 2015)

Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je základním prvkem v pracovním prostředí a může být popsán jako partnerský vztah, který je založen na vzájemné důvěře, respektu a spolupráci. Tento vztah je založen na vzájemných povinnostech a právech, které jsou definovány pracovní smlouvou, legislativou a organizačními politikami. Toto tvrzení je v mnoha právních systémech základním principem. Pracovní smlouva je právní dokument, který stanovuje podmínky, za kterých zaměstnanec poskytuje práci zaměstnavateli. Tento dokument obvykle obsahuje informace o platbě mzdy, pracovní době, povinnostech a právech obou stran a dalších důležitých podmínkách. Nicméně, vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem může být také ovlivněn dalšími právními předpisy, smlouvami, interními politikami a pravidly firem nebo kolektivními smlouvami, pokud jsou příslušné. Tyto dokumenty mohou dále upřesnit a regulovat vztah mezi oběma stranami. (Koubek, 2015)

Pracovní smlouva je obvykle základním dokumentem, který určuje povinnosti a práva zaměstnance a zaměstnavatele, ale vztah mezi nimi může být i širší a může být ovlivněn dalšími faktory.

Zaměstnavatelé mají základní povinnosti, jako je dodržování zákonů a právních předpisů a zajištění bezpečného pracovního prostředí, poskytování práce a mzdy nebo vytváření podmínek pro úspěšné plnění pracovních úkolů. Zároveň mají odpovědnost za vytvoření podmínek, ve kterých se zaměstnanci mohou rozvíjet, růst a cítit se motivováni k dosažení svého plného potenciálu.

Zaměstnanci mají na druhou stranu povinnost plnit své pracovní povinnosti a dodržovat organizační pravidla a politiky, dodržovat a plně využívat stanovenou pracovní dobu a pracovní prostředky k vykonání dohodnutých prací, v práci si počínat tak, aby nedocházelo k újmě na zdraví vlastním i jiných osob, majetku zaměstnavatele či jiných osob. Na druhou stranu očekávají spravedlivou odměnu za svou práci, podporu v rozvoji svých dovedností a možnost vyjádřit své názory a obavy.

Vzájemná komunikace je klíčovým prvkem ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. Otevřená komunikace umožňuje řešení problémů, vyjádření potřeb a očekávání a vytváření vzájemného porozumění.

Celkově je úspěch vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel založen na vzájemné spolupráci, vzájemném respektu a pochopení, a na uznání toho, že obě strany mají své povinnosti a práva, které je třeba respektovat a dodržovat.

Péče o pracovníky je důležitým aspektem managementu lidských zdrojů, který se zaměřuje na podporu a péči o zaměstnance v rámci pracovního prostředí. Zahrnuje různé strategie, které mají za cíl zlepšit pracovní podmínky, podporovat osobní a profesní rozvoj zaměstnanců, a posilovat jejich spokojenost a produktivitu. Navíc může být zodpovědnost za péči o pracovníky sdílena mezi různými úrovněmi managementu a vedoucími pracovníky v organizaci, kteří mají přímý vliv na pracovní prostředí a kulturu firmy.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- Povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně. Zahrnuje zákonem stanovená práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů, které mají být dodržovány bez výjimek.
- Smluvní péče o pracovníky, tato péče je upravena kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni jednotlivých organizací. Tyto smlouvy upřesňují pracovní podmínky a práva zaměstnanců a poskytují specifické obchodní dohody mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi.
- Dobrovolná péče o pracovníky, která je výsledkem personální politiky zaměstnavatele a vyjadřuje jeho úsilí získat konkurenční výhodu na trhu práce. Zahrnuje dobrovolné benefity, podporu kariérního růstu, školení a další formy podpory, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům jako součást své strategie zaměstnaneckého řízení.

Odbory jsou sdruženími zaměstnanců/pracovníků určenými k obhajování jejich zájmů a ochraně jejich práv. (Koubek, str. 331, 2015). Mohou hrát v péči o pracovníky významnou roli, zejména pokud jde o zastupování zájmů zaměstnanců a boj za jejich práva a spravedlivé pracovní podmínky. Role odborů v péči o pracovníky se mění v závislosti na specifických podmínkách v dané zemi, odvětví a organizaci. Pro udržení a prohloubení dobrých vztahů mezi zaměstnavatelem a odbory je vhodné, aby zaměstnavatel pravidelně konzultoval s odbory a zohledňoval jejich názory a připomínky. Odbory se zaměřují na ochranu zájmů zaměstnanců a prosazování jejich práv, přičemž tuto úlohu plní především prostřednictvím kolektivního vyjednávání, jehož výsledkem je kolektivní smlouva.

V České republice se kolektivní vyjednávání a obsah kolektivních smluv zaměřují na následující oblasti:

- Kolektivní vztahy - tato oblast zahrnuje vztahy mezi odborovými orgány a organizací nebo pracovní řád, který stanovuje zásady pro fungování pracovního prostředí a interakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.
- Individuální pracovní vztahy - sem patří detailní aspekty pracovního poměru, pracovního režimu, pracovní doby, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, vzdělávání zaměstnanců, sociální podmínky a řešení stížností zaměstnanců.
- Mzdová oblast - tato oblast zahrnuje tarifní systém, stanovení minimálních mezd a organizační otázky týkající se mzdy a odměňování zaměstnanců.

(Armstrong, Koubek, 2015)

1.2.7 Personální informační systém

Personální informační systém (HRIS) slouží k automatizaci a centralizaci procesů souvisejících s řízením lidských zdrojů v organizaci. Jeho hlavním účelem je sběr, ukládání, zpracování a správa dat o zaměstnancích, která jsou důležitá pro fungování personálního oddělení a celé organizace. Dle Koubka je existence personálního informačního systému organizace nezbytnou podmínkou efektivního provádění všech personálních činností.

Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchování, zpracování a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné. (Koubek, 2015, str. 364)

Mezi hlavní funkce HRIS patří:

- Správa zaměstnanců: Uchovávání základních informací o zaměstnancích, jako jsou kontaktní údaje, pracovní historie, kvalifikace a výkony.
- Správa pracovních pozic - umožňuje organizaci sledovat obsazení pracovních pozic, plánovat potřeby a alokovat pracovní sílu efektivněji.
- Nábor a výběr -podpora procesu náboru zaměstnanců, včetně inzerování volných pozic, správy žádostí, sledování kandidátů a vyhodnocování jejich vhodnosti.
- Školení a rozvoj - sledování školení, vzdělávacích programů a rozvojových aktivit zaměstnanců, aby se zajišťoval jejich profesní růst a rozvoj.
- Platy a benefity - správa platů, odměn a zaměstnaneckých benefitů, včetně administrace dovolené, zdravotního pojištění, penzijních plánů atd.
- Hodnocení výkonu - umožňuje sledování výkonnosti zaměstnanců, provádění hodnocení výkonu a poskytování zpětné vazby.
- Zpracování dat - poskytuje analytické nástroje pro zpracování a reportování dat o zaměstnancích, což umožňuje vytváření strategických rozhodnutí založených na datech.

(Kobek, 2015)

1.3 Právní aspekty personální politiky

Právní aspekty personální politiky se týkají souboru právních norem, pravidel a postupů, které organizace musí dodržovat při náboru, výběru, zaměstnávání, placení, výhodách a propouštění zaměstnanců. Klíčové právní aspekty zahrnují dodržování zákonů proti diskriminaci a zajištění rovných příležitostí, dodržování pracovních smluv a podmínek zaměstnání, platovou politiku, ochranu osobních údajů a práva zaměstnanců při propouštění. Je důležité, aby organizace dodržovaly tyto právní požadavky, což vyžaduje jasně definovanou personální politiku v souladu s platnými právními předpisy.

Tyto právní aspekty jsou velmi důležité pro zajištění dodržování zákonných požadavků a ochranu práv a povinností jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců. Organizace by měly mít jasně definovanou personální politiku, která je v souladu s platnými právními předpisy a která chrání práva všech zúčastněných stran. (Dandová et al., 2019)

1.3.1 Legislativa

V České republice není jeden jediný zákon, který by se výhradně zabýval personální politikou. Personální politika zahrnuje široký rozsah aspektů souvisejících s řízením lidských zdrojů v organizaci, a je proto ovlivňována různými právními předpisy v oblasti pracovního práva, ochrany osobních údajů, rovných příležitostí a dalšími oblastmi.

Některé základní zákony, které mají vliv na personální politiku a řízení lidských zdrojů v České republice, zahrnují:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce: Tento zákon stanovuje základní pravidla týkající se pracovního poměru, pracovních smluv, pracovní doby, odměňování, propouštění zaměstnanců, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dalších aspektů pracovního života. Jeho ustanovení se vztahují k personální politice, zejména v oblasti nábory, výběru, placení a propouštění zaměstnanců.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a právní ochraně před diskriminací: Tento zákon zakazuje diskriminaci na základě rasy, barvy pleti, původu, národnosti, etnického či sociálního původu, genetického dědictví, jazyka, víry, náboženského vyznání nebo víry, politického nebo jiného smýšlení, členství v politických stranách a politických hnutích, členství v odborových organizacích nebo v jiných organizacích s cílem ochrany práv či zájmů, zdravotního stavu, sexuální orientace, rodinného stavu nebo závazku, péče o rodinu, majetku, věku, druhu výkonu vzdělávání, zdravotního postižení, občanství a na základě všech ostatních okolností, na které zákon váže diskriminaci.

Obecné nařízení o ochraně údajů (GDPR) a zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů: Tyto právní předpisy stanovují pravidla pro zpracování osobních údajů včetně zaměstnanců, což má vliv na personální politiku v oblasti správy a ochrany dat zaměstnanců.

Zákoník práce je však obecně považován za nejdůležitější právní dokument týkající se pracovních vztahů a významně ovlivňuje personální politiku v České republice. (Dandová et al., 2019)

1.3.2 Pracovní právo

Pracovní právo, také nazývané pracovní a zaměstnanecké právo, je právní oblast, která se zabývá právy a povinnostmi zaměstnanců a zaměstnavatelů v rámci pracovního vztahu. Tato právní oblast upravuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, pracovní podmínky, pracovní smlouvy, pracovní dobu, mzdy, ochranu před diskriminací a šikanou na pracovišti,

bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kolektivní vyjednávání a další aspekty týkající se zaměstnání.

Cílem pracovního práva je zajistit spravedlivé a rovné podmínky zaměstnání, chránit práva zaměstnanců a zaručit bezpečnost a zdraví při práci. Pracovní právo je obvykle upraveno právními předpisy, jako jsou zákony, nařízení, směrnice a další právní dokumenty v rámci daného právního systému.

Pracovní právo také zahrnuje oblast pracovního práva, která se zabývá kolektivními vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, jako jsou odbory, kolektivní vyjednávání a stávky. Tato část pracovního práva se snaží zajistit rovnováhu sil mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a dosáhnout dohody ohledně pracovních podmínek a odměňování.

V České republice se pracovní právo a personální politika vzájemně prolínají a ovlivňují. Pracovní právo stanovuje základní práva a povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů a je zákonem regulováno, aby byla zajištěna ochrana pracovníků a spravedlivé podmínky v pracovním prostředí.

Pracovní právo v ČR poskytuje určité rámce a základy pro personální politiku, která musí být v souladu se zákony a nařízeními. To znamená, že personální politika organizace musí respektovat práva a povinnosti stanovené pracovním právem. Na druhou stranu může personální politika organizace také obsahovat prvky nad rámec právních požadavků, které mají za cíl zlepšit pracovní prostředí, motivovat zaměstnance a podporovat rozvoj organizace.

V České republice je důležité, aby organizace měly personální politiku, která je v souladu s pracovním právem a která zároveň reflektuje specifické potřeby a cíle dané organizace. Tato politika by měla být pružná a schopná reagovat na změny v legislativě i v prostředí organizace. (Zákoník práce, 2014)

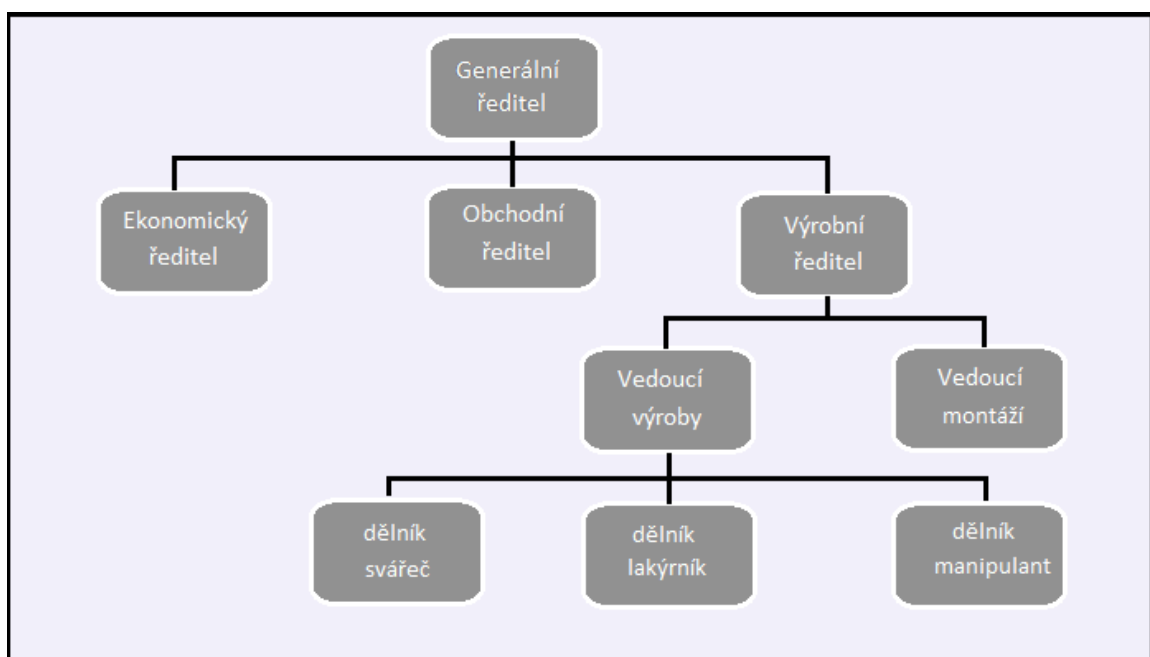
1.4 Organizační struktura

Organizační struktura je základním rámcem, který organizace vytváří pro rozdělení odpovědností, pravomocí a úkolů mezi své členy. Dle Pilařové by organizační struktura měla být odrazem strukturovaného uspořádání lidských zdrojů v procesech, a to za předpokladu, že při definování procesů byly navrženy jednotlivé kroky procesu, k nim přiřazeny KPI's a vykonavatelé. Struktura vychází z procesů. Při tvorbě organizační struktury je důležité nejprve identifikovat procesy a úkoly, které organizace musí provádět, a teprve poté vytvářet

strukturu tak, aby tyto procesy byly efektivně podporovány. Tento postup zabraňuje vytváření zbytečných pracovních pozic, duplicitního provádění činností a nedostatečného pokrytí potřebných úkolů.

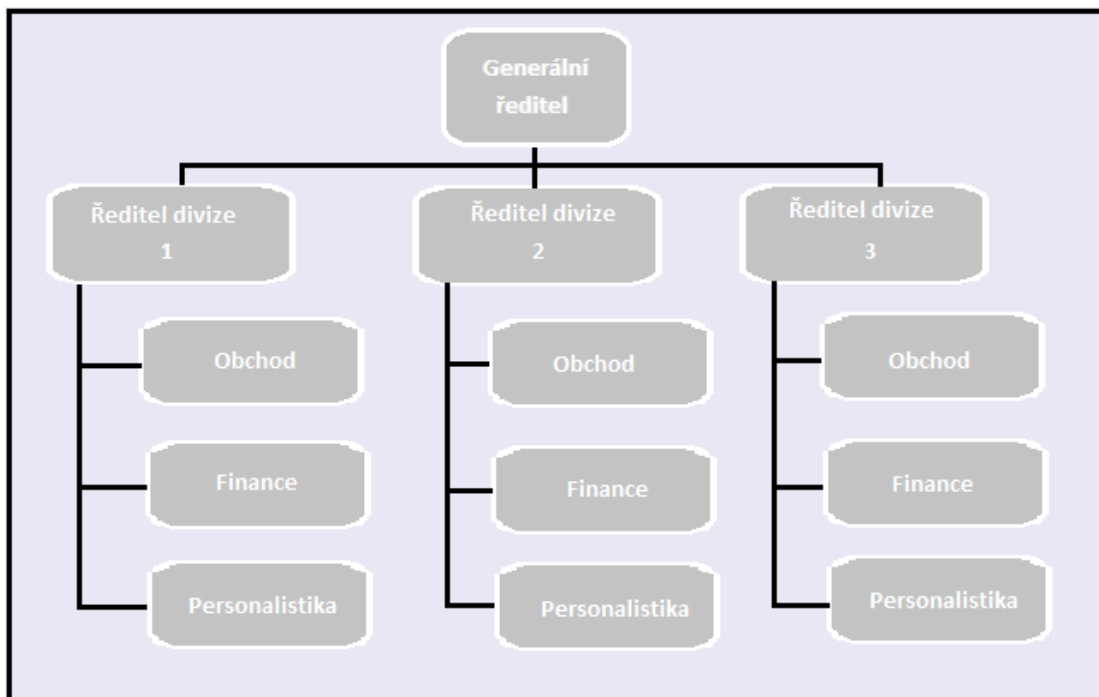
V organizacích se můžeme setkat s těmito třemi typy organizačních struktur:

Funkcionální organizační struktura je typ organizačního uspořádání, který organizuje zaměstnance podle jejich specializace a funkcí. V této struktuře jsou jednotlivé oddělení nebo skupiny zaměstnanců seskupeny podle jejich úkolů a odborných dovedností, přičemž každé oddělení se zabývá určitým typem činností nebo funkcí.



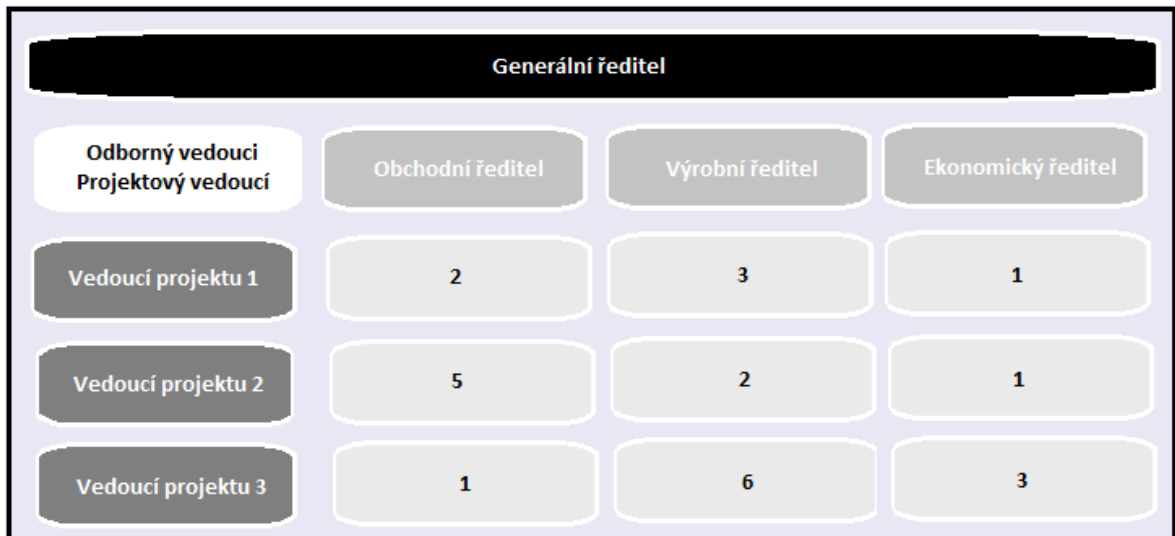
Obrázek 3 Funkcionální organizační struktura (Pilařová, 2016)

Divizionální organizační struktura je typ organizačního uspořádání, který organizuje podnik do samostatných divizí nebo obchodních jednotek na základě produktů, regionů, zákaznických segmentů nebo jiných klíčových faktorů. Každá divize funguje prakticky nezávisle na ostatních a má vlastní zdroje, personál a odpovědnost za své vlastní výsledky. Tento typ organizační struktury se často používá v rozsáhlých společnostech, které mají různorodé obchodní aktivity nebo působí na více trzích.



Obrázek 4 Divizionální organizační struktura (Pilařová, 2016)

Maticová organizační struktura je typ organizačního uspořádání, který kombinuje hierarchický a projektově orientovaný přístup. V této struktuře jsou zaměstnanci rozděleni podle svých odborných dovedností nebo funkcí do funkcionálních skupin, zatímco současně jsou přidělováni k projektům nebo úkolům, které překračují tradiční organizační hranice. Tím se vytváří flexibilní prostředí, které umožňuje spolupráci mezi různými částmi organizace a zvyšuje reakční schopnost na změny a nové výzvy. Dvojitá linie autority zajišťuje, že zaměstnanci jsou odpovědní za svou práci v obou směrech a zároveň podporuje spolupráci mezi funkcemi a projekty.



Obrázek 5 Maticová organizační struktura (Pilařová 2016)

2 VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Moderní trendy v personálním řízení se neustále vyvíjejí v souladu s proměnlivými potřebami pracovního trhu a očekáváními zaměstnanců.

2.1 Vývoj personálního řízení od začátku 20. století

Stejně jako vše i trendy v personálním řízení prochází vývojem. Ty současné se liší od těch minulých z hlediska zaměření, priorit a technologií, které jsou využívány k jejich podpoře.

2.1.1 Předválečné období (do roku 1914):

V této době se personální řízení často zaměřovalo na základní administrativní úkony, jako je evidence zaměstnanců a výplaty mzdy. Zaměstnanci měli obvykle omezená práva a ochranu, zatímco zaměstnavatelé měli širokou pravomoc při stanovování pracovních podmínek. V této době ještě nebyla vytvořena samostatná role personalisty či funkce personálního řízení. (Kocianová, 2012)

2.1.2 Meziválečné období (1918-1939):

Tento období bylo charakterizováno růstem průmyslu a rozvojem masové výroby, což vedlo k větší potřebě efektivního personálního řízení. Personální administrativa je chápána jako oblast práce spojená s dodržováním legislativy v oblasti pracovního práva, náborem a péče o zaměstnance, správou personálních informací a dokumentů a poskytováním informací vedení organizace. V této době hráli vlivnou roli průkopníci jako Tomáš Baťa, kteří propagovali inovativní přístupy k řízení zaměstnanců, včetně zapojení do rozhodování, podpory vzdělávání a rozvoje a důrazu na firemní kulturu. (Kocianová, 2012)

Filozofie personálního řízení Tomáše Bati se zakládala na několika klíčových principech:

- Důraz na lidské zdroje - Baťa si byl vědom důležitosti lidských zdrojů pro úspěch firmy a kladl velký důraz na správné vedení a motivaci svých zaměstnanců. *Mají-li se rozvinout lidské vlastnosti, které jsou předpokladem pro plnou výkonnost spolupracovníků v továrně, jest třeba dvou předpokladů: vůle a schopnosti tělesné a duševní.* (Hodáč, str. 231, 2015)
- Podpora vzdělávání a rozvoje - Baťa věřil, že vzdělání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčové pro úspěch firmy. Investoval do vzdělávacích programů pro své zaměstnance a povzbuzoval je k osobnímu a profesnímu růstu.

- Založení na férovosti a respektu - Baťa zdůrazňoval důležitost férového zacházení se zaměstnanci a respektu k nim. Vytvořil firemní kulturu, která byla založena na vzájemné úctě a důvěře.
- Zapojení zaměstnanců do rozhodování - Baťa si uvědomoval hodnotu zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu. Povzbuzoval své zaměstnance, aby přicházeli s inovativními nápady a podíleli se na řízení firmy.

System meritokracie - Baťa prosazoval systém, ve kterém by byli zaměstnanci odměňováni na základě jejich zásluh a přínosu pro firmu. Tím motivoval své zaměstnance k tvrdé práci a vynikání ve svém oboru. *Tomáš Baťa věděl, co znamená pro úspěch jeho podnikání výkonnost lidské práce. Stupňoval jí strojní a pracovní organizací. Stupňoval ji také způsobem a výší odměny spolupracovníků. Byl přesvědčen, že výkonnost práce bude tím větší, čím těsnější bude souvislost mezi výsledkem práce a odměnou.* (Hodáč, str. 234, 2015)

Personální řízení Tomáše Bati lze popsat jako pokrokové a zaměřené na rozvoj lidských zdrojů. Jeho filozofie vytvořila základy pro moderní přístup k personálnímu řízení, který klade důraz na motivaci, rozvoj a zapojení zaměstnanců do procesů firmy.

Tomáš Baťa neviděl ve svých zaměstnancích lidi, kteří se náhodou sešli v jeho závodech, nýbrž se snažil, aby jádro zaměstnanců bylo složeno z lidí, jejichž výchova, prostředí, životní cíl a životní úroveň jsou přizpůsobeny velkému úkolu podniku, v němž vedení a zaměstnanec tvoří nerozlučný celek, velkou rodinu. (Hodáč, str. 231, 2015)

2.1.3 Poválečné období a období hospodářského růstu (1945-1970):

Po druhé světové válce se personální řízení začalo více profesionalizovat a institucionalizovat.

Objevují se první koncepty jako "lidské zdroje" a "management zaměstnanců", které klade důraz na zaměstnanecké potřeby, motivaci a vývoj. Úroveň personálního řízení je definována šíří aktivit, které přesahují nezbytnou administrativu. Zahrnuje existenci konceptů personální a sociální politiky, systematické metody práce v oblasti lidských zdrojů a zvyšující se odbornost pracovníků v personálním oddělení. Od šedesátých let se klade důraz na vytváření pozitivního sociálního prostředí. Současně se výrazně rozšířila legislativa v oblasti zaměstnávání (bezpečnost práce a zdraví při práci a boj proti diskriminaci), což vyžaduje zvýšenou kvalifikaci a odpovědnost pracovníků v personálním oddělení. (Kocianová, 2012)

2.1.4 Období restrukturalizace a globalizace (1970-1990):

V této době dochází k restrukturalizaci průmyslu a globalizaci ekonomiky, což ovlivňuje i způsoby, jakými organizace řídí své zaměstnance.

Rozvíjejí se nové techniky a metody personálního řízení, včetně rozvoje softwaru pro řízení lidských zdrojů a systémů pro hodnocení výkonnosti, tyto však nejsou koordinované a propojené. Personální řízení a management zaměstnanců v mnoha organizacích a společnostech lišily, a to zejména vzhledem k tehdejším společenským a ekonomickým podmínkám. Některé z hlavních trendů v personálním řízení v roce 1974 zahrnovaly:

- Zaměření na dodržování pracovních pravidel - v mnoha organizacích byl důraz kladen na dodržování pracovních pravidel a disciplínu zaměstnanců. Vztah zaměstnanec a zaměstnavatel byl často považován za formální a hierarchický.
- Pravidelné pracovní doby a tradiční pracovní prostředí - zaměstnanci obvykle pracovali v tradičních pracovních dobách a prostředích, jako jsou kanceláře nebo výrobní závody. Práce na dálku nebo jiné formy flexibility v pracovních podmínkách nebyly běžné.
- Základní zaměstnanecké výhody - zaměstnanecké výhody se často omezovaly na základní benefity, jako je plat, zdravotní pojištění a dovolená. Další benefity, jako jsou firemní akcie, flexibilní pracovní doba nebo programy pro rozvoj zaměstnanců, nebyly tak rozšířené.
- Zaměření na hierarchii a kontrolu - organizační struktury byly často hierarchické a řídicí metody zahrnovaly přímou kontrolu nad zaměstnanci. Manažeři měli často autoritativní postavení a komunikace směrem nahoru byla častější než horizontální nebo vertikální.
- Tradiční náborové postupy - nábor a výběr zaměstnanců byly prováděny převážně prostřednictvím tradičních metod, jako jsou inzerce v novinách, personální agentury a doporučení od současných zaměstnanců. Online náborové platformy neexistovaly.
- Omezené možnosti školení a rozvoje - školení a rozvoj zaměstnanců nebyly tak důležité jako dnes. Organizace obvykle nabízely omezené možnosti pro rozvoj dovedností a kariérního růstu.

Od roku 1968 byla na trhu dlouhodobě větší nabídka pracovních míst než poptávka. Nicméně v roce 1995 došlo k historickému zvratu, kdy se poprvé počet volných pracovních

pozic začal rovnat či dokonce převyšovat počet uchazečů o zaměstnání. Tím začala éra tzv. "války o talenty", kdy společnosti začaly lákat nové zaměstnance nabídkou různých firemních benefitů, jako jsou například masáže, využití firemních vozidel i pro soukromé účely, vybavení počítačovou technikou apod. Zaměstnanci tak získali silnější pozici na trhu práce. (Lochmannová, 2016)

Trendy v personálním řízení se od té doby dramaticky změnily, s výrazně větším důrazem na flexibilitu práce, rozvoj zaměstnanců, diverzitu a inkluzi a moderní technologické inovace. V průběhu osmdesátých let bylo řízení lidských zdrojů převzato podnikatelskou sférou, když se personalisté vyrovnávali s problémem podnikové kultury a tržní ekonomiky. Jednalo se o to, jak může řízení lidí ovlivnit konečné výsledky organizace, o rozvoj strategického přístupu k řízení lidí a o integraci řízení lidských zdrojů s organizační strategií. (Kocianová, 2012)

2.1.5 Období digitalizace a technologických inovací (1990-2000):

S nástupem internetu a informačních technologií dochází k revoluci v personálním řízení. Objevují se online nástroje pro nábor a výběr, systémy pro správu lidských zdrojů (HRIS) a další technologické inovace, které mění způsob, jakým organizace řídí své zaměstnance. V devadesátých letech byla pozornost v oblasti personálního řízení zaměřena na několik klíčových oblastí. Týkalo se to týmové práce, posilování pravomocí a neustálého rozvoje v rámci učících se organizací. Dalšími důležitými aspekty bylo komplexní řízení jakosti, řízení firemní kultury, výkonu a odměňování, s rostoucím důrazem na kompetence zaměstnanců. Strategický přístup a vnitřně provázané politiky získávaly na důležitosti, což vedlo k tomu, že personální pracovníci přebírali roli interních konzultantů a začali využívat metody benchmarkingu. Etika v personální práci byla také klíčovým faktorem, a hledaly se nové, netradiční systémy odměňování. Zvláštní důraz byl kladen na zaměstnanecké výhody. Na vrcholové úrovni personálního řízení byla zdůrazňována spoluodpovědnost za dosažení výkonových cílů organizace. Vrcholoví manažeři si uvědomovali ekonomickou hodnotu lidského kapitálu a více se zaměřovali na zlepšení produktivity zaměstnanců než na snižování nákladů na personální řízení. Personální řízení se stalo klíčovým nástrojem pro zvyšování produktivity pracovníků, a personální aktivity byly hodnoceny na základě jejich dopadu na dosažení cílů organizace. (Kocianová, 2012)

2.2 Současné trendy

Moderní pracovní prostředí klade důraz na rozvoj a růst zaměstnanců. Zaměřuje se na jejich individuální dovednosti, zájmy a potenciál a snaží se vytvářet prostředí, které podporuje jejich rozvoj a dosažení maximálního výkonu.

Řízení talentů: strategický přístup k identifikaci, náboru, rozvoji a udržení klíčových talentů v organizaci. Tato oblast personalistiky se zaměřuje na zajištění, že organizace má dostatečně kvalifikované, motivované a angažované pracovníky, kteří přispívají k dosažení dlouhodobých cílů společnosti. Zahrnuje získávání, stabilizaci, motivaci a angažovanost, rozvoj a plánování následnictví, tyto činnosti jsou propojeny a tvoří integrovaný celek. (Lochmannová, 2016)

Flexibilní práce - zaměstnanci hledají větší flexibilitu ve svých pracovních podmínkách, včetně práce na dálku, práce na částečný úvazek, flexibilní pracovní doby apod. Zaměstnavatelé reagují tím, že nabízejí různé formy práce, které odpovídají těmto potřebám.

Zaměření na kulturu a zážitek zaměstnanců - organizace si uvědomují důležitost vytváření pozitivní pracovní kultury a zajištění dobrého zážitku zaměstnanců. To zahrnuje podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, zapojení zaměstnanců do rozhodování a podpora jejich osobního a profesního rozvoje.

- Technologické inovace v HR - s rozvojem technologií a nástrojů pro sběr a analýzu dat se organizace mohou lépe zaměřit na identifikaci talentů a mohou lépe porozumět potřebám a preferencím svých zaměstnanců. Moderní technologie, jako jsou analytické nástroje, umělá inteligence a automatizace procesů, hrají stále větší roli v personálním řízení. Tyto technologie pomáhají vylepšit nábor a výběr zaměstnanců, řízení výkonnosti, školení a rozvoj a další aspekty lidských zdrojů.
- Diverzita a inkluze - organizace se stále více zaměřují na podporu diverzity a inkluzivity ve svých pracovních silách. To znamená aktivní snahu o začlenění zaměstnanců různých ras, pohlaví, sexuální orientace, věkových skupin, schopností a zkušeností. (Urbancová, Vrabcová, 2023)
- Školení a rozvoj - vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou klíčovými faktory pro udržení konkurenceschopnosti organizace. Firmy investují do školení a vývoje svých zaměstnanců, aby zlepšily jejich dovednosti, znalosti a schopnosti potřebné pro úspěch v rychle se měnícím pracovním prostředí. (Šikýř, 2016)

- Agilní pracovní týmy - trend směřuje k vytváření malých a agilních pracovních týmů, které jsou schopny rychle reagovat na změny a inovovat. Tyto týmy často pracují na projektech a cílech s jasně definovanými rolemi a odpovědnostmi.
- Udržitelnost a společenská odpovědnost - stále více organizací klade důraz na udržitelnost a společenskou odpovědnost, což zahrnuje nejen ekologické a sociální iniciativy, ale také péči o blaho a zdraví zaměstnanců.

V současné době je častým předmětem debat role pracovníků v oblasti lidských zdrojů. Dříve byla největší pozornost věnována administrativní práci, ale toto tvrzení už dnes neplatí. Pro pracovníky v oblasti lidských zdrojů jsou doporučeny následující role:

- Pozorovatel – zaměstnanci v oblasti lidských zdrojů by měli průběžně shromažďovat nejnovější informace o současných trendech v řízení lidských zdrojů a analyzovat vnější faktory podnikání, které přispívají k dosažení stanovené strategie společnosti.
- Diagnostik – zaměstnanci v oblasti lidských zdrojů by měli umět analyzovat chování organizace, jednotlivých zaměstnanců a vedoucích pracovníků prostřednictvím pozorování, rozhovorů, dotazování a dalších metod.
- Myšlenkový vůdce – nabytí této pozice může přinést nové informace, které obohatí práci v oblasti lidských zdrojů.
- Vykonavatel – v případě, že zaměstnanci v oblasti lidských zdrojů jednájí podle svých pozorování, umožňuje jim to diagnostikovat a učit se. Správnými kroky na základě takových analýz zajistí, že organizace reaguje v souladu s požadavky okolního podnikatelského prostředí. (Ulrich a kol., 2014)

Tyto trendy ukazují, že personální řízení se stává stále více strategickou oblastí pro organizace, která je klíčová pro dosahování dlouhodobého úspěchu a udržitelnosti v dnešním konkurenčním prostředí.

Každá éra však přinesla své specifické trendy a změny, které ovlivnily to, jak organizace řídí své lidské zdroje.

3 ANALÝZA INTERNÍCH PROCESŮ A ŘÍZENÍ RIZIK SE ZAMĚŘENÍM NA LIDSKÉ ZDROJE

Analýza interních procesů a řízení rizik je klíčová pro úspěšné fungování organizace.

3.1 Analýza rizik v interním procesu

Analýza rizik je klíčovým prvkem efektivního řízení projektů a procesů v interním prostředí organizace. Představuje systematický přístup k identifikaci, hodnocení a řízení potenciálních hrozeb a nežádoucích událostí, které by mohly ovlivnit dosažení cílů. V tomto článku se zaměříme na jednotlivé kroky analýzy rizik v rámci interních procesů.

Identifikace hrozeb

Prvním krokem v procesu analýzy rizik je identifikace potenciálních hrozeb spojených s daným procesem či projektem. Tento proces zahrnuje detailní průzkum možných scénářů a faktorů, které by mohly negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů.

Hodnocení rizik

Následuje zhodnocení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých identifikovaných rizik a jejich potenciálního dopadu na cíle projektu či procesu. Tento krok je klíčový pro prioritizaci rizik a určení, na které aspekty je třeba zaměřit pozornost a zdroje.

Analýza rizik

Poté následuje podrobná analýza nejvíce závažných rizik, která zahrnuje identifikaci příčin, důsledků a pravděpodobných scénářů jejich realizace. Tento krok umožňuje hlouběji porozumět jednotlivým rizikům a připravit strategie pro jejich řízení a minimalizaci negativních dopadů.

Implementace opatření

Dalším krokem je implementace konkrétních opatření a strategií pro řízení rizik, které vycházejí z výsledků analýzy. To zahrnuje stanovení preventivních opatření, minimalizaci rizik a přípravu plánu pro případné krizové situace.

Monitorování a aktualizace

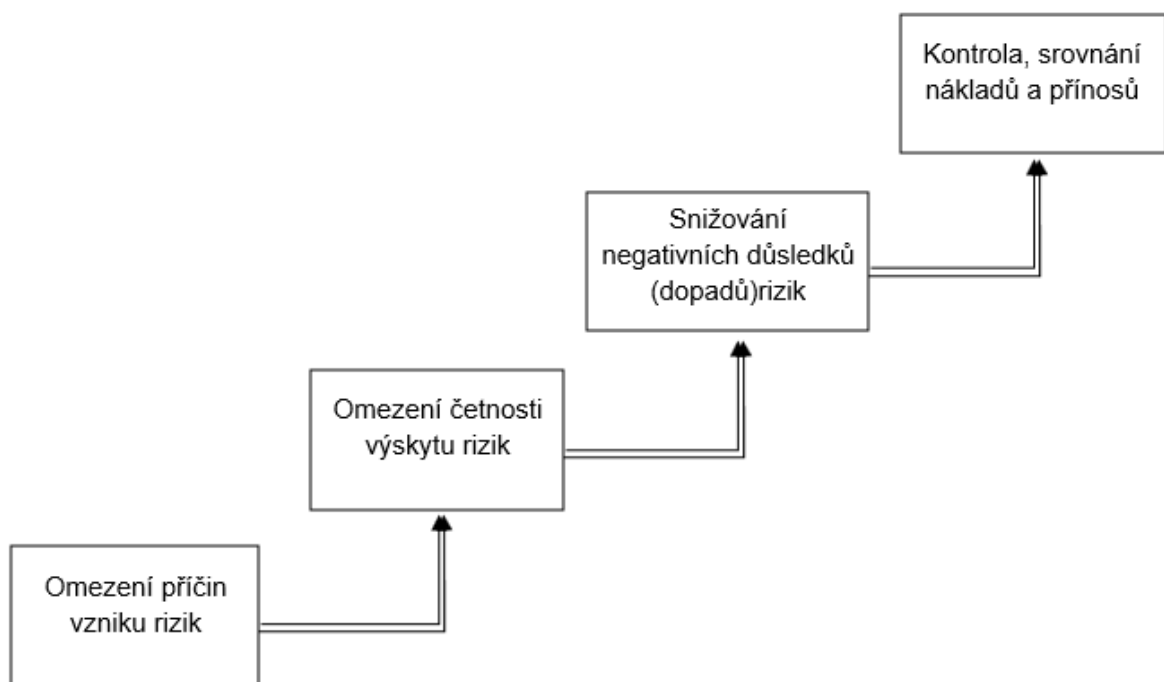
Posledním, avšak rovněž důležitým krokem, je pravidelné monitorování stavu rizik a účinnosti zavedených řídicích opatření. Důležitost tohoto kroku spočívá v tom, že

prostředí, ve kterém organizace působí, se neustále mění, a je třeba pružně reagovat na nové informace a vnitřní změny, aby byla zachována účinnost řízení rizik.

(Smejkal, Rais, 2013)

3.2 Řízení rizik

Řízení rizik je proces, ve kterém subjekt aktivně pracuje na omezení dopadu již existujících i budoucích faktorů a navrhuje opatření, která pomáhají minimalizovat negativní účinky a zároveň využít příležitostí k dosažení pozitivních vlivů. Jedním z klíčových kroků tohoto procesu je rozhodování založené na analýze rizika. Management po zvážení dalších faktorů, včetně ekonomických, technických, sociálních a politických aspektů, vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Poté vybere ta, která nejlépe minimalizují existující rizika. Součástí řízení rizik je také šíření informací o riziku a povědomí o něm. (Smejkal, Rais, 2013).



Obrázek 6 Smysl řízení rizik (Kráčmar, Němec, 2017)

3.3 Rizika v personálním řízení

Rizika v personálním řízení se týkají potenciálních nebezpečí, která mohou ovlivnit úspěch a efektivitu správy lidských zdrojů v organizaci. Tato rizika mohou zahrnovat nejen nebezpečí spojená s nesprávným výběrem zaměstnanců, ale také faktory jako je fluktuace zaměstnanců, nedostatečná motivace, konflikty v pracovním prostředí, nebo neadekvátní rozvoj a školení zaměstnanců.

Mezi běžná rizika v personálním řízení patří:

- Nedostatečný výběr zaměstnanců, který může vést k nesprávnému umístění nebo nevhodnému zapojení pracovníků.
- Fluktuace zaměstnanců, což může vést k nákladným ztrátám znalostí a dovedností, stejně jako k narušení kontinuity pracovních procesů.
- Konflikty v pracovním prostředí, které mohou ovlivnit produktivitu a pracovní atmosféru.
- Nedostatečná motivace zaměstnanců, což může snížit jejich výkonnost a loajalitu.
- Nedostatečný rozvoj a školení zaměstnanců, což může vést k nedostatku potřebných dovedností a schopností v organizaci.

Efektivní řízení rizik v personálním řízení zahrnuje identifikaci, hodnocení a řízení těchto nebezpečí, aby organizace mohla minimalizovat jejich negativní dopady a dosáhnout optimálního využití lidských zdrojů.

Dle Smejkal, Rais, jsou hlavním provozním rizikem v organizacích spolupracovníci. Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy. Jednou ze základních manažerských dovedností každého úspěšného manažera je ovládat umění vhodně se spolupracovníky jednat. Selhání spolupracovníků může mít vážné následky pro firmu v různých oblastech, jako například finanční ztráty, snížená produktivita, ztráta zaměstnanců a je proto důležité, aby firmy měly opatření pro prevenci, detekci a řešení takových selhání. To zahrnuje důkladný výběr zaměstnanců, poskytování vhodného školení a podpory, a zavedení účinných kontrolních mechanismů a systémů řízení rizik.

Velká pozornost musí být věnována motivaci spolupracovníků, a to jak manažerů, tak výkonných pracovníků. (Smejkal, Rais, str. 48, 2013).

Je doporučeno, aby vedoucí pracovníci vytvářeli prostředí, které podporuje motivaci kvalitní a tvůrčí práce a zároveň posiluje pocit sounáležitosti a hrdosti na příslušnost k firemnímu kolektivu. Důležitá je také podpora dobrých vztahů a loajality zaměstnanců vůči vedení, stejně jako podpora stmelujícího poslání a vnitřní firemní kultury. Pro dosažení těchto cílů je klíčové, aby vedoucí pracovníci dobře porozuměli motivaci, preferencím a sklony svých zaměstnanců. (Smejkal, Rais, 2013). Nedostatečné porozumění motivacím, preferencím a sklony svých zaměstnanců může mít široký rozsah negativních dopadů na výkon a úspěch firmy. Je proto klíčové, aby vedoucí pracovníci aktivně komunikovali se svými zaměstnanci, poskytovali jim podporu a reagovali na jejich individuální potřeby a očekávání.

3.4 Techniky získávání dat pro analýzu současného stavu

Pro účely zpracování daného tématu byly vybrány techniky získávání dat pozorování, analýza firemní dokumentace a semistrukturovaný rozhovor. Tento výběr poskytuje komplexní a vyvážený přístup k získávání dat pro analýzu současného stavu personální politiky vybrané společnosti. Semistrukturovaný rozhovor pak umožňuje hlouběji porozumět postojům a perspektivám zaměstnanců a klíčových členů managementu. Tato kombinace metod poskytuje relevantní náhled, který umožňuje identifikovat klíčové faktory a rizika, jež ovlivňují personální politiku společnosti. (ČSN EN 31010, 2019)

3.4.1 Pozorování, analýza firemní dokumentace

Tato podkapitola se zaměřuje na detailní prozkoumání dostupných dokumentů ve firmě, jako jsou interní politiky, záznamy o zaměstnancích a další relevantní materiály. Analýza firemní dokumentace je zásadní pro pochopení stávajících postupů a politik, které ovlivňují personální strategii společnosti. Tím umožňuje komplexní pohled na současný stav a identifikaci rizik, která mohou ovlivnit personální politiku a strategii firmy v budoucnosti.

3.4.2 Semistrukturovaný rozhovor

Semistrukturovaný rozhovor s personalistkou poskytl cenné poznatky a perspektivy týkající se personální politiky vybrané společnosti. Během rozhovoru byla personalistka podrobena otázkám, které kombinovaly předem definované téma a prostor pro otevřenou diskuzi. Tento přístup umožnil nejen získat informace o formálních postupech a politikách týkajících se personálního managementu, ale také porozumět praktickým aspektům řízení lidských zdrojů z pohledu osoby, která je na přední linii v jejich implementaci. Během rozhovoru byly probírány témata jako nábor, výběr zaměstnanců, hodnocení výkonu, rozvoj kariéry a řízení

pracovního prostředí. Díky této interakci bylo možné získat hlubší vhled do praktik a výzev, se kterými se personalistka denně setkává, a poskytnout kontext pro analýzu současného stavu personální politiky společnosti.

3.5 Metody analýzy použité v praktické části bakalářské práce

Kapitola zaměřená na zpracování získaných dat se věnuje analýze prostředí společnosti a identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících personální politiku. Pro tento účel byly zvoleny metody SWOT analýzy a RCA analýzy. SWOT analýza identifikuje prostředí oblasti personálního managementu, zatímco RCA analýza se zaměřuje na identifikaci hlavních příčin problémů a nedostatků ve stávajících postupech a politikách lidských zdrojů. Tyto metody poskytují hlubší porozumění kontextu a faktorům ovlivňujícím personální politiku společnosti a umožňují navrhnout relevantní strategie a opatření pro optimalizaci a zlepšení současného stavu.

3.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je strategický nástroj používaný k posouzení silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb spojených s určitým podnikem, projektem, produktem nebo situací. Tato analýza pomáhá organizacím lépe porozumět svému okolí a lépe se přizpůsobit prostředí, ve kterém působí.

Při sestavování SWOT analýzy identifikujeme tyto čtyři oblasti:

Silné stránky (Strengths)

Tato pozitiva subjektu je třeba posílit a rozvíjet tak, aby si zachovaly svou sílu i v budoucnosti.

Slabé stránky (Weaknesses)

Tyto nedostatky musí být důkladně prozkoumány z různých perspektiv, aby se mohly v budoucnosti změnit v silné stránky nebo být odstraněny. Jedná se o přesný opak silných stránek a subjekt tak identifikuje své slabiny.

Příležitosti (Opportunities)

Tyto faktory zkoumají, jakým způsobem lze subjekt začlenit tak, aby efektivně využil příležitostí, které se nabízejí. Správné využití a identifikace těchto příležitostí může pozitivně ovlivnit rozvoj subjektu.

Hrozby (Threats)

Tyto stránky zkoumají pozici firmy nebo subjektu vzhledem k potenciálním hrozbám, které je nutné buď odstranit, nebo před nimi subjekt ochránit.

(Evans, 2015, str. 307-309)



Obrázek 7 Swot analýza (Evans, 2015)

3.5.2 RCA analýza

Pro zpracování tématu byla vybrána metoda RCA, tedy Root Cause Analysis, což je systematický přístup k identifikaci hlavních příčin problémů nebo událostí s cílem předejít jejich opakování. Tato metoda poskytuje strukturovaný rámec pro hloubkové zkoumání situací, které vyžadují řešení a optimalizaci procesů. RCA spojuje různé techniky a nástroje, které umožňují efektivní analýzu a identifikaci kořenových příčin problémů a pomáhá přijímat účinná opatření k jejich minimalizaci.

V této práci bude provedena analýza kořenové příčiny pomocí několika klíčových technik, včetně definice problému, brainstormingu, nominální skupinová techniky (NGT), Ishikawa diagramu, 5W analýzy, matice výběru řešení a vytvoření akčního plánu. Každá z těchto technik nám pomůže hlouběji porozumět problému, identifikovat potenciální kořenové příčiny a navrhnout účinná řešení. Nyní se podrobněji podíváme na jednotlivé techniky a jejich aplikaci v rámci naší analýzy kořenové příčiny. (ČSN EN 62740, 2017)

3.5.3 Definice problému

Tato fáze zahrnuje jasnou identifikaci a popis problému, který je předmětem analýzy, a definování jeho rozsahu a dopadu. Hlavním cílem je poskytnout jasný a konkrétní popis problému, který bude sloužit jako výchozí bod pro celou analýzu kořenové příčiny. Tím, že se pečlivě definuje problém, zlepšuje se porozumění jeho povahy a rozsahu, což umožňuje lépe zaměřit analýzu a identifikovat relevantní kořenové příčiny. Správně definovaný problém slouží jako základ pro úspěšnou analýzu kořenové příčiny. Pokud není problém správně definován, může to vést k nesprávnému směřování analýzy nebo k identifikaci neefektivních řešení. Důkladná definice problému také pomáhá zajistit, že všechny zainteresované strany mají jasné porozumění situaci a sdílí stejný pohled na problém. (ČSN EN 62740, 2017)

3.5.4 Brainstorming

Brainstorming je technika, která se používá ke generování širokého spektra nápadů, možností nebo řešení na základě volného a kreativního myšlení účastníků. Efektivní brainstorming však vyžaduje vědomé úsilí k zajištění, že myšlenky jiných osob ve skupině jsou používány jako nástroje k povzbuzování kreativity každého účastníka, zároveň vytváří prostředí, ve kterém jsou všechny názory a příspěvky respektovány, což podporuje zapojení všech účastníků.

Během brainstormingu se účastníci shromáždí do skupiny a moderátor nebo facilitátor prezentuje problém, který má být řešen. Účastníci pak volně přispívají svými nápady a myšlenkami bez omezení nebo kritiky. Klíčem k úspěchu je povzbuzování aktivní účasti všech členů skupiny a zaměření se na kvantitu nápadů před kvalitou. Výstupem je seznam nápadů vytvořených během zasedání a myšlenek vzniklých, když byly nápady prezentovány. (ČSN EN 31010, 2020)

3.5.5 Nominální skupinová technika (NGT)

Nominální skupinovou techniku lze používat jako brainstorming. Je rovněž užitečná ke stanovení priorit nápadů uvnitř skupiny. Umožňuje strukturovaný a systematický přístup k hodnocení a výběru nejlepších nápadů, které vznikly během brainstormingu nebo jiných procesů generování nápadů. Díky této metodě se zajišťuje zapojení všech účastníků skupiny a objektivní vyhodnocení nápadů na základě jejich relevancí a hodnoty pro řešení problému. Každý účastník skupiny poté, co jsou všechny nápady zaznamenány, přiděluje body těm

nápadům, které považuje za nejlepší, nejrelevantnější nebo nejvhodnější pro řešení problému. Toto bodování může být provedeno pomocí různých metod, například přidělením bodů každému nápadu nebo použitím relativního hodnocení (například nejlepšímu nápadu přidělit 5 bodů, druhému nejlepšímu 4 body atd.). Po bodování se nápady seřadí podle počtu získaných bodů od nejvíce bodovaného k nejméně bodovanému. Poté může skupina diskutovat o nejlépe hodnocených nápadech a rozhodnout o jejich dalším zpracování nebo implementaci. (ČSN EN 31010, 2020)

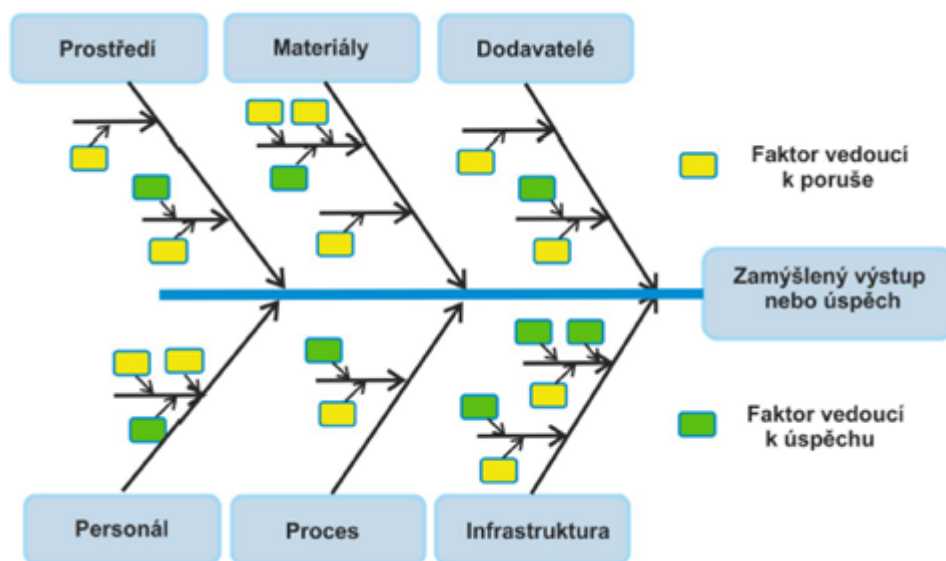
3.5.6 Ishikawa diagram (Fishbone)

Ishikawa diagram, známý také jako diagram rybí kosti nebo diagram příčin a následků, je vizuální nástroj používaný k identifikaci a vizualizaci možných kořenových příčin určitého problému nebo nedostatku. Je to grafický nástroj, který zobrazuje hlavní kategorie možných příčin problému, známých také jako „efekty“, spojených s hlavním problémem. Tyto kategorie jsou obvykle zobrazeny jako „rybí kosti“, které vycházejí z hlavní linie, přičemž na každou „kost“ jsou napsány možné příčiny nebo faktory, které mohou přispět k problému.

Prvním krokem je identifikace hlavního problému, který je předmětem analýzy. Tento problém je umístěn na konci hlavní linie diagramu.

Poté jsou určeny hlavní kategorie nebo oblasti, které mohou být potenciálními příčinami hlavního problému. Tyto kategorie jsou obvykle známy jako „hlavní kosti“ a mohou zahrnovat faktory jako lidé, procesy, zařízení, materiály, prostředí atd.

Každá hlavní kategorie je rozšířena o podrobné faktory nebo příčiny, které mohou přispět k hlavnímu problému. Tato fáze zahrnuje brainstorming nebo skupinovou diskusi k identifikaci co největšího počtu možných příčin v každé kategorii.



Obrázek 8 Ishikawa diagram (ČSN EN IEC 31010)

Poté, co jsou identifikovány podrobné příčiny, jsou tyto informace zobrazeny na diagramu Ishikawa. Hlavní linie představuje hlavní problém, zatímco „rybí kosti“ představují hlavní kategorie příčin a malé „ostatné větvičky“ obsahují podrobné příčiny v každé kategorii.

Nakonec je provedena analýza a hodnocení identifikovaných příčin s cílem určit, které faktory jsou nejdůležitější a které by měly být adresovány při hledání řešení problému. (ČSN EN 31010, 2020)

3.5.7 5W (5x proč)

Hlubková analýza pomocí techniky 5W a opakovaného pokládání otázky „proč“, což vede k identifikaci kořenových příčin problému. Je to efektivní způsob, jak proniknout pod povrch problému a identifikovat hlubší příčiny.

Prvním krokem je jasná identifikace problému. Postupně jsou kladeny otázky "Proč?" k identifikaci různých aspektů problému a jeho okolností. Každá odpověď na otázku "Proč" se stává novou otázkou. Cílem je opakované kladení otázky "Proč?" až do té doby, než se dostaneme ke kořenové příčině nebo základnímu problému, který stojí za vzniklými problémy.

Tato metoda pomáhá překonat povrchní symptomy problému a zaměřit se na hlubší příčiny. Je to efektivní způsob, jak identifikovat kořenové příčiny problémů a předcházet jejich opakování v budoucnosti. (ČSN EN 62740, 2017)

3.5.8 Matice výběru řešení

Matice výběru řešení je užitečným nástrojem pro systematické hodnocení a porovnání různých možností řešení a poskytuje objektivní rámec pro rozhodování. Pomáhá zajistit, že rozhodnutí je založeno na jasných kritériích a informacích, což vede k lepším výsledkům a efektivnímu řešení problému. Tato matice obvykle zahrnuje seznam možných řešení v jednom sloupci a seznam kritérií v jednom řádku.

Prvním krokem je identifikace různých možností řešení daného problému nebo situace. Tato řešení jsou zaznamenána v prvním sloupci matice. Poté jsou stanovena kritéria nebo faktory, které budou použity k hodnocení a porovnání jednotlivých řešení. V našem případě tato kritéria zahrnují potřebné zdroje, obtížnost, pravděpodobnost odstranění aktuálních problémů, pravděpodobnost vzniku nových problémů, potřebný čas k uskutečnění, měřitelnost výsledků a celkové skóre. Kritéria jsou zaznamenána v prvním řádku matice.

Každé jednotlivé řešení je poté hodnoceno podle každého kritéria na škále nebo s pomocí bodového systému. Každé řešení obdrží hodnocení v souladu s jeho výkonností nebo splněním daného kritéria na stupnici 1-5.

Poté, co jsou provedeny hodnocení všech řešení podle všech kritérií, jsou výsledky agregovány a vyhodnoceny a zaznamenány do sloupce Skóre.

Nakonec se na základě výsledků matice rozhoduje o nejlepším řešení, které nejlépe splňuje stanovené kritérií a požadavky. (ČSN EN 62740, 2017)

3.5.9 Mistake proofing (POKA – JOKE)

Testování řešení prostřednictvím pokládání vybraných otázek a ověření odolnosti vybraného řešení proti opakování chyby je způsob, jak zajistit, že implementovaná opatření skutečně fungují a jsou účinná v prevenci chyb.

Nejprve je důležité definovat kritéria, která budou použita k testování odolnosti vybraného řešení. To může zahrnovat různé aspekty, jako je spolehlivost, efektivita, snadnost použití nebo schopnost předejít chybám. V našem případě bylo zvoleno kritérium prevence proti opakování chyby.

Na základě definovaných testovacích kritérií jsou pak formulovány otázky, které se zaměřují na klíčové aspekty a funkce vybraného řešení. Tyto otázky by měly být navrženy tak, aby umožnily prověřit, zda je řešení schopné efektivně minimalizovat možnost vzniku chyb.

Na základě výsledků testování jsou vyhodnoceny schopnosti vybraného řešení minimalizovat možnost vzniku chyb. Pokud řešení obstálo v testech a ukázalo se odolným proti opakování chyb, je pravděpodobné, že je efektivní v rámci prevence chyb. (ČSN EN 62740, 2017)

3.5.10 Akční plán

Akční plán obsahuje konkrétní kroky a opatření, která musí být provedena k dosažení stanovených cílů nebo řešení určitého problému. Tento plán zahrnuje popis jednotlivých akcí, odpovědnost za jejich provedení, termíny a zdroje, které budou potřebné k jejich realizaci.

Prvním krokem je jasně definovat cíle, kterých má být akční plán dosaženo. Tyto cíle by měly být SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené). Následuje identifikace priorit, které jsou adresovány pomocí akčního plánu. To může zahrnovat určení klíčových oblastí, které vyžadují největší pozornost nebo jsou nejnaléhavější.

Pro každou identifikovanou prioritu jsou stanoveny konkrétní kroky a opatření, které vedou k dosažení cíle. Tyto kroky by měly být jasné, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené. Pro každý krok je určen odpovědné osoby a stanovte termíny, do kterých mají být kroky provedeny. (ČSN EN 62740, 2017)

Teoretická část této práce poskytuje komplexní pohled na personální politiku a řízení, které jsou klíčovými aspekty v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci. Začíná definicí personální politiky a personálního řízení, a následně zkoumá jednotlivé prvky personální politiky a procesy personálního řízení, včetně vytváření a analýzy pracovních míst, personálního plánování, náborového procesu, hodnocení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků, pracovních vztahů a péče o pracovníky, a personálního informačního systému.

Dále se zaměřuje na právní aspekty personální politiky, včetně legislativy a pracovního práva, a zkoumá vývoj personálního řízení od začátku 20. století až po současné trendy. Tato část poskytuje historický kontext a současný stav personálního řízení, což je důležité pro pochopení jeho vývoje a aktuálního prostředí.

Konečně, analýza interních procesů a řízení rizik se zaměřením na lidské zdroje nám umožňuje porozumět rizikům a výzvám spojeným s personálním řízením a navrhnout strategie pro jejich efektivní řízení. V této části jsou popsány metody analýzy, které budou použity v praktické části bakalářské práce, včetně SWOT analýzy, RCA analýzy a dalších technik.

Tyto teoretické poznatky poskytují pevný základ pro analýzu a hodnocení personální politiky vybrané organizace a umožní nám navrhnout opatření pro zlepšení efektivity a úspěšnosti řízení lidských zdrojů v této organizaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST VAG S.R.O.

Společnost VAG s.r.o. byla založena v roce 1881 ve městě Hodonín. Její rozloha zahrnuje 122,500 m² pro výrobu, administrativu a skladování.

Historie Hodonínské armaturky sahá až do roku 1881, kdy Václav Kudrna založil podnik specializující se na strojní práce a kovářství. Postupem času byla firma rozšířena o slévárnu a začala se věnovat výrobě jednoduchých armatur. Díky své kvalitní práci firma postupně expandovala, a v roce 1907 došlo k významnému rozšíření jak výrobních prostorů, tak i sortimentu výrobků. V roce 1938 byla výroba přemístěna do nových areálů v lokalitě Hodonín-Bažantnice, kde sídlí dodnes.

Na konci šedesátých let byla zahájena výstavba nové slévárny šedé litiny, která byla uvedena do provozu v roce 1973. V roce 1978 byly otevřeny nové strojírenské provozy pro výrobu dálkových ovládaní armatur v jaderných elektrárnách. V roce 1979 se firma stala součástí koncernu Sigma a byla přejmenována na Sigma Hodonín, která byla součástí koncernu.

Dalším významným okamžikem v historii firmy byl rok 1996, kdy se majoritním vlastníkem stala společnost Bopp & Reuther AG se sídlem v Mannheimu, a firma se vrátila ke svému původnímu názvu Jihomoravská armaturka, pod kterým působila v letech 1950–1979. V roce 2001 došlo k organizačním změnám a firma se stala součástí mezinárodní skupiny VAG. Tato skupina se následně v roce 2011 stala součástí americké mezinárodní skupiny Rexnord.

Posledním významným milníkem v historii Hodonínské armaturky je rok 2017, kdy jako největší výrobní podnik skupiny VAG změnila svůj název na VAG s.r.o. a přijala skupinové logo. (Interní dokumenty VAG s.r.o., 2024)

4.1 Personální oddělení společnosti VAG s.r.o.

Personální oddělení představuje klíčový prvek v oblasti řízení a poskytuje významnou podporu pro všechny vedoucí pracovníky. Ve svém složení podřízeném jednateli závodu má celkem 2 zaměstnankyně: 1 vedoucí personálního úseku s názvem Business partner a 1 mzdová účetní. Je nezbytné vybrat ty správné činnosti personálního oddělení, aby systém metod a postupů pro řízení lidských zdrojů fungoval efektivně a účelně. V rámci společnosti VAG s.r.o. jsou tyto činnosti následující:

- plánování zaměstnanců,

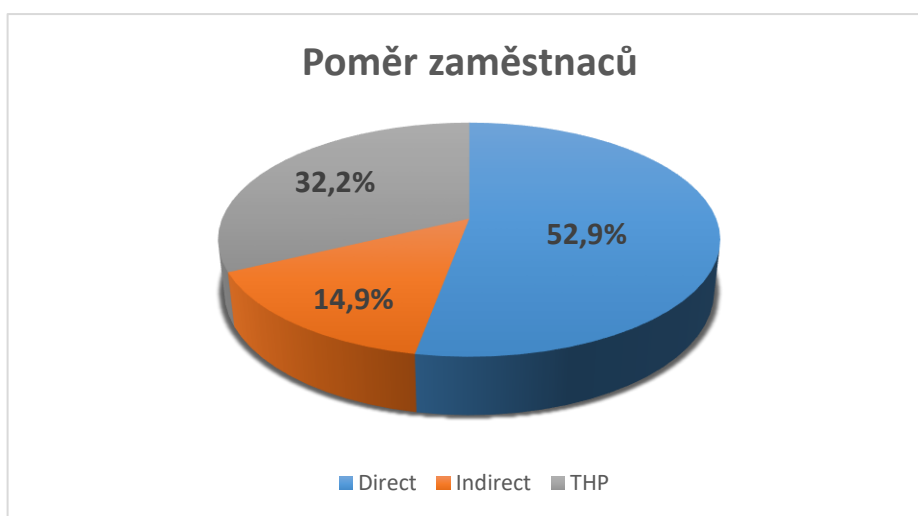
- získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců,
- systém odměňování a motivování zaměstnanců,
- péče o zaměstnance.

Toto je řešeno operativně na meetingu HR oddělení s vedoucím oddělení 1x týdně vždy v pondělí.

4.2 Struktura zaměstnanců společnosti VAG s.r.o.

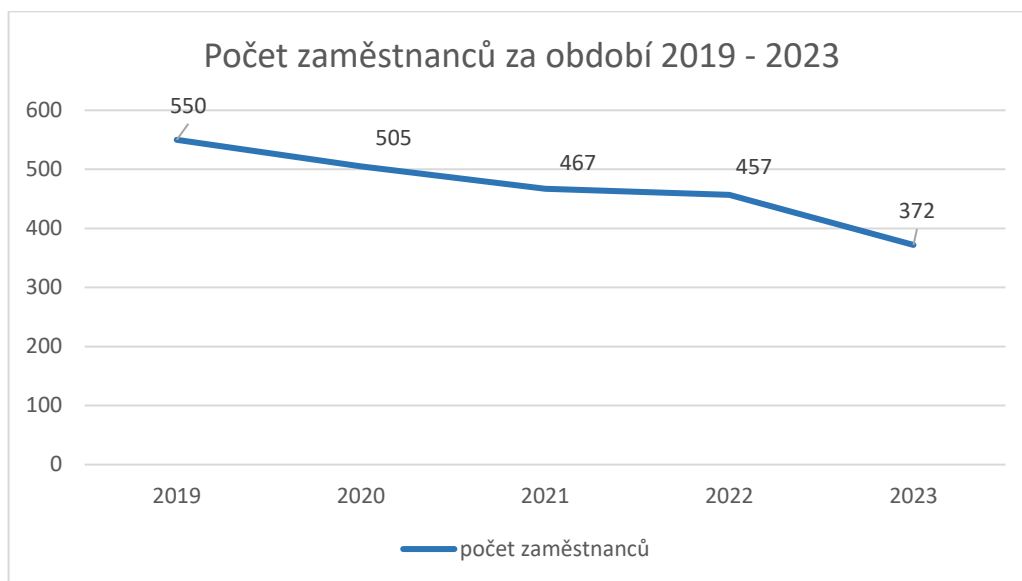
Společnost VAG s.r.o. v současnosti má ve svém zaměstnaneckém stavu 340 osob. Z tohoto počtu je 180 zaměstnanců THP, 184 direct zaměstnanců a 50 indirect.

Z grafu č. 1 je zřejmé, že většina zaměstnanců ve společnosti patří do kategorie direct, tedy přímých zaměstnanců, kteří přímo přispívají k výrobě hodnoty. Tito pracovníci se zabývají prací s výrobními zařízeními a provádějí konečnou montáž výrobků. Druhá kategorie, nazývaná indirect, tedy nepřímí zaměstnanci, představuje menší část a zahrnuje zaměstnance, kteří se nepodílejí přímo na výrobním procesu. Indirektní zaměstnanci jsou tedy ti, kteří poskytují podpurné služby a jsou důležití pro chod výrobního procesu, ale nejsou přímo zapojeni do samotné výroby produktů. Zahrnují profese jako elektrikáři, údržbáři, skladníci, pracovníci zajišťující logistiku a dopravu materiálů apod.



Graf 1 Poměr direct / indirect zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování dle podkladů firmy)

Následující graf č. 2 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let.

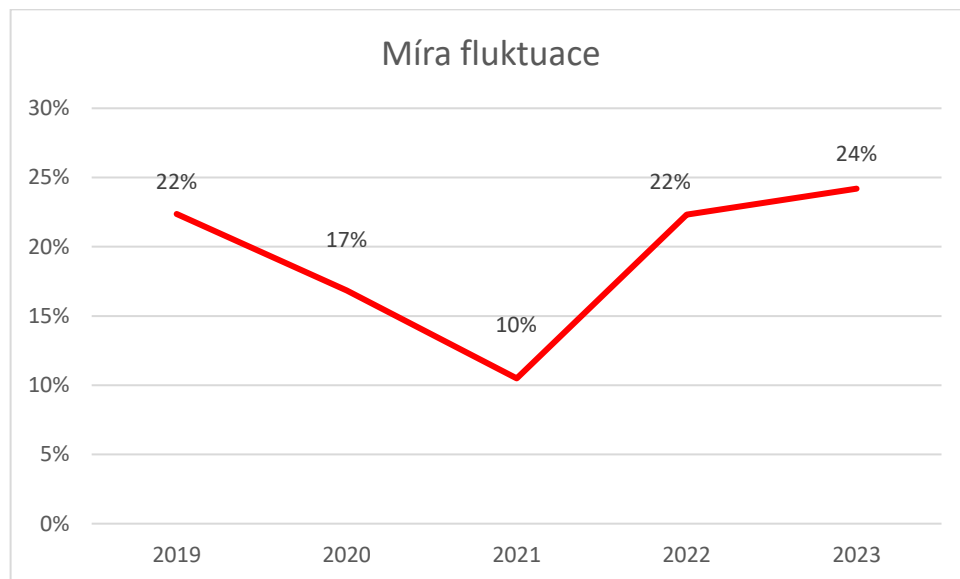


Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2019 - 2023 (zdroj: vlastní zpracování dle podkladů firmy)

Klesající trend počtu zaměstnanců za posledních 5 let je závažným signálem, který vyžaduje pozornost a akci. Pokles z 550 zaměstnanců v roce 2019 na 372 zaměstnanců v roce 2023 naznačuje systematický úbytek pracovní síly.

Je důležité si uvědomit, že nulová míra fluktuace není reálná a mírná fluktuace může být zdravým znakem dynamického pracovního prostředí, kde se zaměstnanci mohou vyvíjet a posouvat dál ve své kariéře. Níže však z grafu 2 vyčteme, že míra fluktuace za poslední rok činí 24%, což je jasný signál, že je potřeba se zaměřit na udržení vyváženého pracovního prostředí, kde je fluktuace řízená a její dopady jsou minimalizovány.

Graf 3 detailněji znázorňuje vývoj fluktuace za dané období.



Graf 3 Míra fluktuace za období 2019 - 2023 (zdroj: vlastní zpracování dle podkladů firmy)

Míra fluktuace zaměstnanců na úrovni 24 % za poslední rok je poměrně vysoká a naznačuje, že zhruba čtvrtina zaměstnanců opustila organizaci během tohoto období. Tato míra fluktuace by byla považována za nadprůměrně vysokou, ať už v jakémkoli odvětví. Vysoká míra fluktuace může signalizovat několik možných problémů v organizaci. Patří sem například neuspokojivé pracovní podmínky, nízké mzdy nebo nedostatečné benefity, nedostatečné rozvojové příležitosti, nedostatek komunikace nebo podpory ze strany vedení, špatná firemní kultura nebo nesprávné řízení. Pro zjištění příčin fluktuace je důležité provést důkladnou analýzu, a zároveň nastavit opatření k jejímu řešení. To může zahrnovat zlepšení pracovních podmínek, zvýšení platů a benefitů, průzkumy zaměstnanecké spokojenosti, poskytování více rozvojových příležitostí, zlepšení komunikace a podpory, nebo posílení firemní kultury.

Je důležité si uvědomit, že personální politika je komplexní oblast, která zahrnuje širokou škálu strategií a postupů týkajících se řízení lidských zdrojů v organizaci. Může se zabývat náborovými procesy, výběrem zaměstnanců, školením a rozvojem, kompenzací a benefity, pracovními podmínkami, podporou zaměstnanců a mnoha dalšími aspekty.

Tato práce se zaměřuje na konkrétní část personální politiky, a to hodnocení zaměstnanců, a jeho vliv na fluktuaci v organizaci. Přestože se jedná pouze o jednu část komplexního rámce personální politiky, hodnocení zaměstnanců je klíčovým procesem, který může mít zásadní dopad na stabilitu, výkonnost a dlouhodobou životaschopnost organizace. Analyzování tohoto konkrétního aspektu umožňuje hlouběji porozumět mechanismům ovlivňujícím fluktuaci zaměstnanců a navrhnout opatření k jejímu snížení, přispívající tak k celkovému úspěchu organizace.

4.3 Odměňování a hodnocení výkonu zaměstnanců

Termín o zahrnuje širokou škálu aspektů, které lze považovat za odměnu. Nicméně, tato část práce se soustředí pouze na aspekt odměny chápané jako mzdové ohodnocení.

4.3.1 Mzda

Mzda v této společnosti je zpravidla stanovena na základě mzdového předpisu a kolektivní smlouvy. Tyto dokumenty stanovují rámec a podmínky pro stanovení mzdy zaměstnanců v souladu se zákonem a interními politikami společnosti. Mzdový předpis obvykle určuje základní parametry mzdy, jako jsou minimální a maximální mzdy pro různé pozice či kategorie zaměstnanců, zatímco kolektivní smlouva může dále upřesnit mzdové podmínky a benefity v souladu s dohodnutými pracovními podmínkami mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci nebo jejich zástupci. Takový systém zajišťuje transparentnost a stabilitu v oblasti odměňování zaměstnanců a současně respektuje práva a potřeby obou stran – zaměstnavatele i zaměstnanců.

THP pracovníci mají ve společnosti VAG s.r.o. stanovenou časovou mzdu. Ta se určuje jako součin smluvní tarifní mzdy (hodinové) a odpracované doby, resp. jako smluvní tarifní mzda (měsíční) upravená o absenci. Tato mzda se užívá v těch případech, v nichž není možné užít zadání technologicky zjištěných výkonových norem.

V oblasti výroby mají zaměstnanci stanovenou úkolovou mzdu. Namísto toho, aby byla mzda stanovena na základě počtu odpracovaných hodin, je stanovena na základě toho, kolik úkolů zaměstnanec vykoná nebo kolik jednotek produktu vyrobí. Tento systém odměňování se často využívá v prostředích, kde je snadné měřit výkon pracovníka na základě kvantity jeho práce. Úkolová mzda může poskytovat motivaci zaměstnancům k efektivnější práci a odměňovat je za jejich produktivitu.

4.3.2 Příplatky

Příplatky ke mzdě jsou dodatečné platby, které zaměstnanci obdrží k jejich základní mzdě za specifické podmínky nebo situace. Zaměstnanci na dělnických pozicích mohou dosáhnout při splnění daných kritérií na tyto příplatky:

- Příplatek za vedení čety - ělníkům, kteří jsou pověřeni řízením a organizací práce v pracovní četě a sami v ní manuálně pracují, je vyplácen příplatek za vedení čety. Pro tento účel je pracovní četou kolektiv složený nejméně ze čtyř zaměstnanců včetně vedoucího čety. Výše příplatku je stanovena ve mzdovém předpisu.
- příplatek za zaškolení - pracovníkovi, který bude pověřen zaškolením dalšího pracovníka, bude nejdéle po dobu 3 měsíců vyplácen příplatek 6,50 Kč/hod.
- Příplatek za ztížené a zdraví škodlivé pracovní prostředí - seznam prací a pracovišť odměňovaných příplatkem za ztížené a zdraví škodlivé pracovní prostředí je uveden ve mzdovém předpisu. Příplatek se vyplácí za skutečně odpracovaný čas v tomto prostředí.
- Příplatek za práci odpoledne v pravidelném směnném provozu - za práce konané v době od 14 do 22 hodin vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci 9,00 Kč za každou odpracovanou hodinu.
- Příplatek za práci v noci - za dobu noční práce (22:00 – 6:00 hod.) přísluší zaměstnanci dosažená mzda a 15 % jeho průměrného výdělku.
- Příplatek za práci v sobotu a neděli - zaměstnancům, kteří pracují v sobotu nebo v neděli, vyplatí zaměstnavatel příplatek ve výši 40 % průměrné mzdy za každou odpracovanou hodinu. Příplatek nepřísluší zaměstnanci, kterému bylo za tuto práci poskytnuto náhradní volno na jeho žádost.
- Osobní příplatek - dělníkům výrobním odměňovaným úkolovou mzdou se poskytuje za každou odpracovanou hodinu smluvní osobní příplatek.

Dále sem spadají bonusy platné jak pro THP pracovníky, tak pro výrobní pracovníky:

- Bonus za využití fondu pracovní doby - zaměstnavatel vyplatí jednorázový bonus ve výši 11 000 Kč/zaměstnanec/rok ve výplatě za měsíc listopad každému zaměstnanci, jehož míra nemocnosti (vztahuje se pouze na nemoc, tzn. při vystaveném potvrzení o dočasné pracovní neschopnosti) v období leden – listopad 2024 bude menší nebo rovna 4 % plánovaného časového fondu pracovní doby (tj. v roce 2024 10 dnů).

Tento bonus se nevztahuje na funkce vyjmenované v příloze č.12 kolektivní smlouvy.

- Bonus za bezúrazovost -jedná se o bonus, který je vyplácen v případě splnění cíle 0 úrazů za daný měsíc a dané oddělení. Jeho výše je stanovena na 750 Kč na pracovníka/měsíc pro THP a 1 000 Kč/měsíc pro výrobní pracovníky.

4.3.3 Osobní hodnocení

Osobní hodnocení je spojeno s finanční odměnou nebo dalšími benefity, které jsou zaměstnanci poskytovány na základě jeho individuálních charakteristik a přínosů. Tato složka je často spojena s procesem výkonnostního hodnocení, které je prováděno pravidelně každé 3 měsíce.

Základní výše osobního hodnocení je 3 % tarifu. Minimální výše osobního hodnocení je 0 %. Maximální výše osobního hodnocení nepřekročí 3 % základní mzdy. Osobní hodnocení proběhne každé 3 měsíce. Hodnocení provádí přímý nadřízený pracovníka.

	Kritérium			
1.	Zodpovědnost a termínové plnění zadaných úkolů			
2.	Aktivita, přístup při řešení mimořádných úkolů a problémů (ekonomický přínos firmě)			
3.	Dodržování a efektivní využívání pracovní doby			
4.	Dodržování bezpečnostních, interních předpisů a nařízení			
5.	Plnění příkazů přímého a v zastoupení vyššího nadřízeného, spolupráce s kolegy			
6.	Loajalita a úcta k firmě, její reprezentace vůči klientům a okolí			
7.	Hospodaření se svěřeným majetkem			

Obrázek 9 Kritéria osobního hodnocení (zdroj: Mzdový předpis VAG)

4.3.4 Benefity, podrobný přehled a jejich význam pro zaměstnance

Firma má výborně propracovaný program benefitů, jeden z nich představují odměny za pracovní výsledky zaměstnance, který představuje motivační balíček pro setrvání zaměstnance co nejdéle v pracovním poměru (detail viz příloha P IV) a druhý, tzv. Sociální program.

Tento program je navržen s cílem podpořit a zlepšit kvalitu života našich zaměstnanců a jejich rodin, a tím i posílit jejich loajalitu a spokojenost v práci. V této kapitole provedeme podrobný rozbor jednotlivých benefitů, které sociální program nabízí, a zhodnotíme jejich význam a dopady na pracovní sílu.

- Příspěvek na dětskou rekreaci - tento benefit umožňuje zaměstnancům financovat rekreaci pro své děti, což přispívá k jejich zdraví, šťastnému dětství a lepšímu rodinnému životu.
- Příspěvek na dětský den - zaměstnanci mohou využít tohoto příspěvku k uspořádání dětského dne, který posiluje rodinné vztahy i mimo pracovní vztahy mezi zaměstnanci.
- Sportovní balíček - zahrnuje permanentky do sauny, posilovny a masáže, což nejen podporuje zdraví zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich pracovní výkonnost a celkovou pohodu.
- Příspěvek na náklady spojené s pohřbem - tento benefit poskytuje finanční podporu zaměstnancům v obtížných časech, kdy čelí ztrátě blízkého, a pomáhá jim pokrýt náklady spojené s pohřbem a smutečními ceremoniály.

Každý z těchto benefitů představuje důležitou součást firemního sociálního programu a přispívá k celkovému blahobytu a spokojenosti zaměstnanců. Jejich poskytování je investicí do lidského kapitálu organizace a projevem jejího závazku k podpoře a péči o své zaměstnance.

Celkový rozpočet vyčleněný na sociální program v letošním roce ve výši 223 000 Kč svědčí o snaze organizace zajistit co nejlepší podmínky pro své zaměstnance a jejich rodiny, a posiluje tak úsilí o vytváření pozitivního pracovního prostředí, ve kterém se každý cítí ceněn a respektován.

Dále mezi benefity patří příspěvek na penzijní připojištění ve výši 1 600 Kč za měsíc nebo finanční odměna za doporučení zaměstnance ve výši 20 000 Kč a finanční odměna – náborový příspěvek ve výši 45 000 Kč pro nové zaměstnance.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza současného stavu personální politiky VAG s.r.o. byla vytvořena pomocí kombinace metod zahrnující pozorování, analýzu interní dokumentace a polostrukturovaný rozhovor s vedoucí personálního oddělení. Tato metoda využívá synergii různých přístupů k získání hlubšího porozumění personální politiky společnosti.

Pozorování zahrnuje systematické sledování a zaznamenávání praktik a procesů personální politiky ve společnosti v reálném čase. To umožňuje zachytit chování a interakce mezi zaměstnanci a personálním oddělením, stejně jako přístup společnosti k řízení lidských zdrojů.

Analýza interní dokumentace se zaměřuje na zkoumání existujících dokumentů a materiálů týkajících se personální politiky, jako jsou interní předpisy, politiky, procedury, záznamy o zaměstnancích a formuláře.

Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím personálního oddělení je navržen tak, aby poskytl hlubší vhled do myšlenkových procesů, priorit a strategií spojených s personální politikou. Tento formát rozhovoru umožňuje flexibilitu v otázkách a odpovědích, zatímco zároveň poskytuje určitou strukturu pro dosažení konkrétních cílů analýzy. Takový přístup k analýze současného stavu personální politiky společnosti umožňuje komplexní a hloubkové pochopení různých aspektů, včetně praktik, procesů, politik a perspektiv vedoucího personálního oddělení. Tímto způsobem lze identifikovat silné stránky, slabiny a příležitosti pro zlepšení v rámci personální politiky společnosti.

5.1 SWOT analýza

V této kapitole se zaměříme na analýzu personálního prostředí společnosti VAG s.r.o. pomocí metody SWOT analýza, která je klíčovým nástrojem pro identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Porozumění těmto faktorům je klíčové pro formulaci efektivních strategií řízení lidských zdrojů a proaktivní řešení případných problémů.

První krok této analýzy je zhodnocení interního prostředí, tj. silných a slabých stránek souvisejících s lidskými zdroji ve vaší organizaci. V dalším kroku se analýza zaměřuje na externí prostředí, kde jsou identifikovány příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit personální management. Cílem této kapitoly je poskytnout komplexní pohled na personální prostředí organizace, který umožní lépe porozumět jeho dynamice a potenciálním výzvám.

Tabulka 1 SWOT analýza prostředí (zdroj: vlastní)

	Silné stránky	Slabé stránky
VNITŘNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilní firemní hodnoty a kultura • Vysoká míra zaměření na zákazníka • Možnosti profesního rozvoje • Kvalitní systém benefitů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná stabilita pracovní síly • Konkurence s okolními podniky • Omezená výběrová základna talentů • Pracovní prostředí • Vysoká fluktuace
	Příležitosti	Hrozby
VNĚJŠÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalita • Průmyslová tradice • Rozvojové projekty • Spolupráce se vzdělávacími institucemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Negativní dopad na výkonnost a efektivitu • Regulační omezení • Riziko nebezpečných pracovních podmínek • Nedostatek inovací

5.1.1 Silné stránky

- Stabilní firemní hodnoty a kultura - organizace má stabilní firemní hodnoty a kulturu, které přispívají k udržení zaměstnanců a snižují fluktuaci.
- Vysoká míra zaměření na zákazníka - spokojenost zákazníka je jeden z pilířů politiky VAG s.ro. Když organizace aktivně poslouchá potřeby a očekávání svých zákazníků a snaží se je naplnit, zvyšuje míru jejich spokojenosti a loajality. Tím se vytváří konkurenční výhoda, protože spokojení zákazníci jsou více ochotni setrvat s organizací a doporučit ji dalším. Díky této loajalitě se organizace také může těšit z vyššího tržního podílu a zlepšit svou reputaci a vnímání značky veřejností. Navíc silné zaměření na zákazníka může vést k inovacím, protože porozumění potřebám zákazníků může organizaci motivovat k vývoji nových produktů a služeb, které lépe vyhovují tržní poptávce.

- Možnosti profesního rozvoje - slévárna může nabídnout zaměstnancům možnosti profesního růstu a rozvoje, zejména pokud je součástí většího průmyslového komplexu nebo spolupracuje s vzdělávacími institucemi k poskytnutí odborného vzdělání, což může zvyšovat loajalitu zaměstnanců a snižovat odchod.
- Kvalitní systém benefitů - umožňuje efektivně podporovat a motivovat naše zaměstnance.

5.1.2 Slabé stránky

- Nedostatečná stabilita pracovní síly - vysoká fluktuace zaměstnanců může být vnímána jako slabá stránka, protože náhlé odchody zaměstnanců mohou narušovat kontinuitu a stabilitu pracovního prostředí. Organizace může čelit problémům s udržením týmového ducha a zachováním institucionální paměti.
- Konkurence s okolními podniky - vzhledem k průmyslové povaze regionu může slévárna čelit konkurenci s dalšími podniky v oblasti při náboru kvalifikovaných zaměstnanců. To může znamenat, že personalista bude muset nabídnout atraktivní pracovní podmínky a benefity pro přilákání a udržení talentu.
- Omezená výběrová základna talentů - i když je region dobře známý svou průmyslovou tradicí, může být talentový bazén omezený v některých specializovaných oborech nebo pokud o vysoce kvalifikované pracovníky. To může zpomalit proces náboru a vyžadovat od personalisty kreativní přístup k nalezení a motivaci zaměstnanců.
- Pracovní prostředí - slévárny mohou být spojeny s fyzicky náročnými pracovními podmínkami a riziky spojenými s tavením kovů a manipulací se slitinami. To může odradit některé uchazeče o zaměstnání a vyžadovat od personalisty vysoce citlivý přístup k řešení obav týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců.
- Vysoká fluktuace - představuje jednu z hlavních slabých stránek organizace. Tento jev signalizuje časté odchody zaměstnanců ze společnosti. To zvyšuje náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců, což může negativně ovlivnit rozpočet a efektivitu pracovních procesů. Také může vést k poklesu morálky zbývajících zaměstnanců a snížení produktivity práce, protože časté změny v týmu mohou narušit pracovní atmosféru a spolupráci. A mimo to vysoká fluktuace může negativně

ovlivnit pověst organizace jako zaměstnavatele a snížit atraktivitu firmy pro potenciální uchazeče o práci.

5.1.3 Příležitosti

- Lokalita - centrum Hodonína může být atraktivní lokalitou pro zaměstnance díky dobře vyvinuté infrastruktuře a dostupnosti veřejné dopravy. To může přitahovat uchazeče o zaměstnání ze širokého okolí a usnadnit personalistovi nábor.
- Průmyslová tradice - Hodonínsko má dlouhou historii průmyslu, včetně slévárenského průmyslu. Tato tradice může přilákat uchazeče o zaměstnání, kteří hledají stabilní a dlouhodobé zaměstnání v odvětví se silnými kořeny v regionu.
- Rozvojové projekty - možnost zapojení se do rozvojových projektů zaměřených na modernizaci technologií a procesů ve slévárně. To může přilákat kvalifikované zaměstnance, kteří hledají příležitosti pro pracovní růst a získání nových dovedností.
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi - využití spolupráce se vzdělávacími institucemi k poskytnutí odborného vzdělání a praxe pro studenty, což může vést k vytváření potenciálních zaměstnanců s potřebnými dovednostmi a znalostmi.

5.1.4 Hrozby

- Negativní dopad na výkonnost a efektivitu - vysoká fluktuace může být také vnímána jako hrozba, protože může negativně ovlivnit výkonnost a efektivitu podniku. Časté odchody zaměstnanců mohou vést k narušení pracovních procesů, ztrátě know-how a zkušeností, a snížení produktivity.
- Konkurence o talenty - konkurence s jinými průmyslovými podniky v regionu může způsobit nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a zvýšenou fluktuaci, pokud zaměstnanci budou přecházet k jiným zaměstnavatelům nabízejícím lepší podmínky.
- Regulační omezení - přísné pracovní právní předpisy a environmentální omezení mohou zvýšit náklady na provoz slévárny a omezit flexibilitu při řízení lidských zdrojů.
- Riziko nebezpečných pracovních podmínek - riziko úrazů a zdravotních problémů spojených s prací ve slévárně může odradit potenciální uchazeče o zaměstnání a zhoršit image společnosti.

- Nedostatek inovací - nedostatek investic do výzkumu a vývoje může vést k nedostatku inovací a zastaralým pracovním postupům, což může odradit zaměstnance hledajících prostředí s vysokým potenciálem pro osobní a profesní růst.

5.2 RCA analýza

Tato kapitola představuje hlavní fázi tohoto výzkumného projektu, která byla prováděna týmem odborníků s bohatou praxí v oblasti řízení lidských zdrojů a operačního managementu. Tento tým zahrnoval vedoucího personálního oddělení, zkušenou personalistku a vedoucí pracovníky z oddělení výroby, plánování, kvality, a logistiky. Každý člen tohoto týmu přinesl své unikátní perspektivy a dlouholeté zkušenosti s vedením lidí a řízením procesů.

Cílem této RCA analýzy je identifikovat hlavní kořenové příčiny Vysoké míry fluktuace společnosti. Tým má za úkol prostřednictvím systémového a hloubkového zkoumání příčin a důsledků přispět k formulaci efektivních strategií a opatření pro zlepšení pracovního prostředí a tím snížení míry fluktuace. Tabulky v této kapitole slouží jako prostředek k prezentaci dat a výsledků analýzy, které podporují hlavní závěry a doporučení vyplývající z této analýzy.

Tabulka 2 Definice problému (RCA) (zdroj: vlastní)

ANALÝZA PROBLÉMU A URČENÍ JEHO SKUTEČNÉ PŘÍČINY			
DEFINICE PROBLÉMU		Define Investigate Verify Ensure	
Vložte název analýzy/problému:			
Vysoká míra fluktuace (24%)			
V jakém procesu se problém projevil:		BUŇKA:	DATUM:
Personální řízení		PERS	02.04.2024
Co problém způsobuje, vliv na měřítko:			
Ztráta know-how a stabilního pracovního týmu, zvýšení nákladů na nábor a školení nových zaměstnancům, negativní vliv na výkon organizace a její schopnost konkurovat na trhu.			
Popište podrobně problém:			
Klesající trend počtu zaměstnanců za posledních 5 let. Pokles z 550 zaměstnanců v roce 2019 na 372 zaměstnanců v roce 2023, který naznačuje systematický úbytek pracovní síly. Míra fluktuace za poslední rok 24%.			

Tabulka 3 Brainstormig (RCA) (zdroj: vlastní)

ANALÝZA PROBLÉMU A URČENÍ JEHO SKUTEČNÉ PŘÍČINY						
BRAINSTORMING						
PROCES: <input type="text" value="Personální řízení"/>					BUŇKA: <input type="text" value="PERS"/>	<input type="text" value="02.04.2024"/>
PROBLÉM: <input type="text" value="Vysoká míra fluktuace (24%)"/>						
Č.	MOŽNÉ PŘÍČINY PROBLÉMU	METODY	LIDÉ	PROCES	PROSTŘEDÍ	
A	Nedostatečná důvěra mezi zaměstnanci a managementem		x		x	
B	Nedostatečná flexibilita pracovních podmínek					
C	Nedostatečné hodnocení zaměstnanců			x		
D	Omezené možnosti kariérního růstu	x				
E	Nepříznivé pracovní prostředí				x	
F	Nedostatečná komunikace vedení			x		
G	Zastaralé hodnotící metody	x				
H	Nedostatečný výcvik pro management, know-how k provedení efektivního hodnocení zaměstnanců	x				
I	Nedostatečný plán osobního rozvoje			x		
J	Nedostatečné zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů		x			
K	Nepříznivá firemní kultura				x	
L	Absence pravidelné zpětné vazby	x				
(POČET) CELKEM		4	2	3	3	

Define
Investigate
Verify
Ensure

Tabulka 4 Nominal group technique – NGT (RCA) (zdroj: vlastní)

ANALÝZA PROBLÉMU A URČENÍ JEHO SKUTEČNÉ PŘÍČINY

Nominal Group Technique - NGT

Define
Investigate
Verify
Ensure

PROCES:

Personální řízení

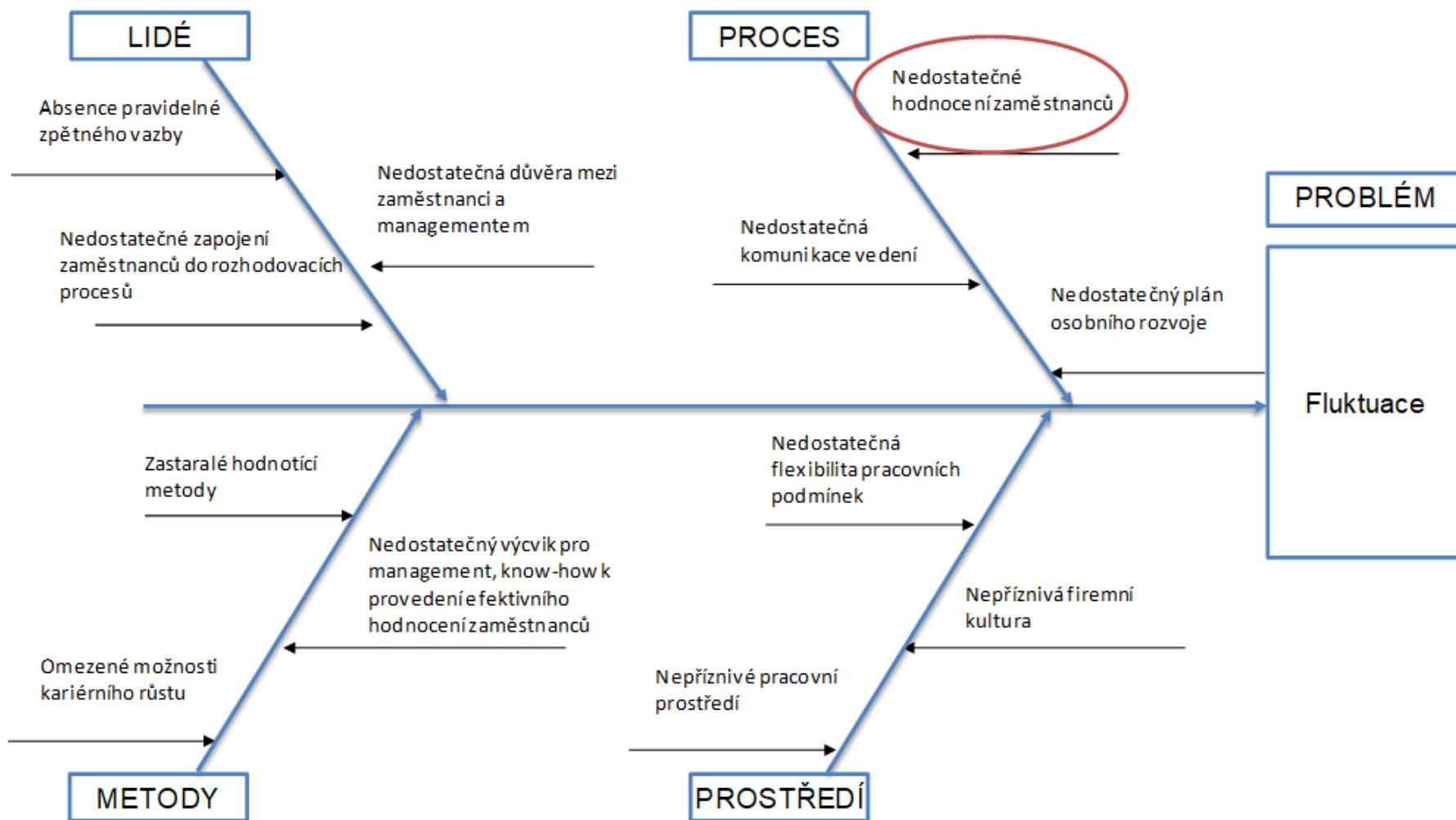
DATUM: 2.4.2024

BUŇKA: PERS

PROBLÉM:

Vysoká míra fluktuace (24%)

Č.	MOŽNÉ PŘÍČINY PROBLÉMU	ČLENOVÉ TÝMU							
		CELKEM	Tomáš	Michaela	Peter	Ladislav	Milan	Martina	Danuše
A	Nedostatečná důvěra mezi zaměstnanci a managementem	20	3	2	4	3	2	3	3
B	Nedostatečná flexibilita pracovních podmínek	15	2	1	3	4	1	2	2
C	Nedostatečné hodnocení zaměstnanců	30	4	5	4	3	4	5	5
D	Omezené možnosti kariérního růstu	20	3	2	4	3	3	2	3
E	Nepříznivé pracovní prostředí	13	1	2	1	2	3	3	1
F	Nedostatečná komunikace vedení	18	3	4	2	2	1	3	3
G	Zastaralé hodnotící metody	29	5	4	5	3	4	3	5
H	Nedostatečný výcvik pro management, know-how k provedení efektivního hodnocení zaměstnanců	13	2	1	2	3	2	1	2
I	Nedostatečný plán osobního rozvoje	22	2	2	4	3	4	3	4
J	Nedostatečné zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů	11	1	2	2	1	2	2	1
K	Nepříznivá firemní kultura	17	1	3	1	3	2	4	3
L	Absence pravidelné zpětné vazby	23	4	3	4	3	3	2	4
			31	31	36	33	31	33	36



Obrázek 10 Ishikawa diagram (RCA) (zdroj: vlastní)

Tabulka 5 5x proč (RCA) (zdroj: vlastní)

<h2 style="margin: 0;">ANALÝZA PROBLÉMU A URČENÍ JEHO SKUTEČNÉ PŘÍČINY</h2> <h1 style="margin: 0; color: blue;">5x PROČ</h1>		Define Investigate Verify Ensure
PROCES:	Personální řízení	BUŇKA: PERS DATUM: 02.04.2024
PROBLÉM:	Vysoká míra fluktuace (24%)	

Příčina: Nedostatečné hodnocení zaměstnanců

PROČ?

Protože neexistuje pravidelný proces hodnocení výkonu zaměstnanců.

PROČ?

Protože nejsou stanoveny jasné postupy pro hodnocení zaměstnanců.

PROČ?

Protože vedení organizace nepovažuje hodnocení zaměstnanců za prioritu a nedostatečně si uvědomuje jeho význam.

PROČ?

Protože neexistuje povědomí o dopadu nedostatečného hodnocení na angažovanost zaměstnanců a celkový výkon organizace.

PROČ?

Protože vedení není dostatečně informováno o výsledcích průzkumů spokojenosti zaměstnanců a nejsou vedeny diskuse o potřebě zlepšení procesu hodnocení.

1. Tým se ptá, „proč“ došlo k selhání procesu a odpověď zapíše pod otázku. Odpověď je otázkou dalšího proč.
 - Pro zjištění kořenové příčiny je často nutné položit více než 5 otázek.
 - Dejte si pozor na to, jakým způsobem otázku „proč“ pokládáte.
2. Tým se nadále ptá, „proč“ došlo k selhání procesu, dokud se neshodne na tom, že kořenová příčina problému byla na úrovni systému zjištěna.
 - Na otázky často existuje více vhodných odpovědí.
 - U každé možné odpovědi (větve) se dále ptejte „proč“.
3. Tým určí, zdali se může jednat o více kořenových příčin a závislostí. Pokud ano, měl by k šetření být použit další nástroj.

Tabulka 6 Brainstorming řešení (RCA) (zdroj: vlastní)

ANALÝZA PROBLÉMU A URČENÍ JEHO SKUTEČNÉ PŘÍČINY			
Brainstorming řešení		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Define Investigate Verify Ensure </div>	
PROCES:	Personální řízení	BUŇKA:	PERS
		DATUM:	02.04.2024
PROBLÉM:	Vysoká míra fluktuace (24%)		

Č.	MOŽNÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMU
A	Vytvořit strukturovaný a průhledný proces hodnocení zaměstnanců
B	Školení vedení a personálu
C	Zlepšení komunikace
D	Zavedení pravidelných průzkumů spokojenosti zaměstnanců
E	Zavedení systému zpětné vazby

Brainstorming jsme již použili k prošetření kořenové příčiny (příčin) problému. Nyní stejný nástroj aplikujeme k určení možných řešení.

1. Umožněte samostatné (tiché) přemýšlení
2. Shromažďujte nápady a všechny zaznamenejte
3. Provedte skupinový brainstorming (cílová skupina)
 - Presentujte všechny nápady
 - Kritizovat nápady je zakázáno
4. Každý nápad vysvětlete
5. Určete nápady, které nejlépe odpovídají daným požadavkům
6. Pamatujte si nástroje ACE
 - 5S/TPM/standardní pracovní postup


Tabulka 7 Matice výběru řešení (RCA) (zdroj: vlastní)




ANALÝZA PROBLÉMU A URČENÍ JEHO SKUTEČNÉ PŘÍČINY								
Matice výběru řešení								
PROCES: <input type="text" value="Personální řízení"/>		BUŇKA: <input type="text" value="PERS"/>		DATUM: <input type="text" value="02.04.2024"/>				
PROBLÉM: <input type="text" value="Vysoká míra fluktuace (24%)"/>								
Řešení	Potřebné zdroje	Obtížnost	Odstraní aktuální problémy	Vytvoří nové problémy	Potřebný čas k uskutečnění	Výsledky	Skóre	
	1= Značné	1= Obtížné	1= Nepravděpodobné	1= Pravděpodobné	1= Víc jak 6 měsíců	1= Neurčité	Nízké = Chabé	
	5= Minimální	5= Jednoduché	5= Pravděpodobné	5= Nepravděpodobné	5= Okamžitě	5= Měřitelné	Vysoké = Dobré	
A	Vytvořit strukturovaný a průhledný proces hodnocení zaměstnanců	5	4	5	5	4	5	28
B	Školení vedení a personálu	3	5	4	4	5	4	25
C	Zlepšení komunikace	4	4	4	4	4	4	24
D	Zavedení pravidelných průzkumů spokojenosti zaměstnanců	3	3	3	4	3	4	20
E	Zavedení systému zpětné vazby	4	3	4	4	3	4	22

Define
Investigate
Verify
Ensure

Tabulka 8 Mistake Proofing (RCA) (zdroj: vlastní)

ANALÝZA PROBLÉMU A URČENÍ JEHO SKUTEČNÉ Mistake Proofing	
PROCES:	BUŇKA: PERS DATUM: 02.04.2024
Personální řízení	
PROBLÉM:	
Vysoká míra fluktuace (24%)	
Vybrané řešení: Vytvořit strukturovaný a průhledný proces hodnocení zaměstnanců	
TEST ŘEŠENÍ	
Napravuje (napravují) řešení kořenové příčiny prvek procesu?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>
Je (jsou) řešení kořenové příčiny kontrolovatelné(á)?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>
Když se ještě jednou zeptáme „proč“, určíme další kontrolovatelné řešení kořenové příčiny?	NE <input checked="" type="checkbox"/>
Zabývá se stanovené řešení základní vadou či problémem procesu?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>
Pokud dané řešení implementujeme, zabráníme tím opakování problému?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>
Určili jsme všechna možná řešení k nápravě kořenové příčiny (příčin) problému?	ANO <input checked="" type="checkbox"/>
ÚROVEŇ ODOLNOSTI PROTI CHYBÁM:	2



Úroveň prevence	Popis	Příklady
1	Možnost výskytu problému je <u>eliminována</u> v jeho zdroji <ul style="list-style-type: none"> - Oddělené trasy - Automatické výpočty - Počítačové formuláře, které lze zpracovat pouze kompletně vyplněné 	
2	Problém <u>detekován</u> a odstraněn během procesu <ul style="list-style-type: none"> - Poplašná signalizace - Výstražná světla - Kontrolní grafy - Nutnost potvrdit v softwaru zamýšlený krok 	
3	Problém detekován po procesu, ale předtím než mohl ovlivnit další operaci/zákazníka <ul style="list-style-type: none"> - Inspekce prováděná před další operací - Dokumenty ke standardním pracovním postupům 	

Obrázek 11 Tabulka možných opatření proti chybám (zdroj: interní dokumentace firmy)

Tabulka 9 Akční plán (RCA) (zdroj: vlastní)

ANALÝZA PROBLÉMU A URČENÍ JEHO SKUTEČNÉ PŘÍČINY <b style="color: blue;">Akční plán - Action plan		Define Investigate Verify Ensure
PROCES: <input style="width: 400px;" type="text" value="Personální řízení"/>	BUŇKA: <input style="width: 100px;" type="text" value="PERS"/>	DATUM: <input style="width: 100px;" type="text" value="02.04.2024"/>
PROBLÉM: <input style="width: 400px;" type="text" value="Vysoká míra fluktuace (24%)"/>		

Vybrané řešení:

Vytvořit strukturovaný a průhledný proces hodnocení zaměstnanců

.....

.....

.....

č.	NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ	TERMÍN	ZODPOVÍDÁ	STAV	UKONČENO DNE	POZNÁMKA
1	Vytvoření procesu hodnocení pracovníků	20.05.24	Tomáš	OPEN		
2	Vytvoření vhodného dotazníku či formuláře pro hodnocení nadřízenými	30.05.24	Michaela	OPEN		Spolupráce s IT
3	Seznámení zaměstnanců s novým procesem hodnocení	15.06.24	Michaela	OPEN		
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Tato kapitola se zaměřuje na konkrétní návrhy a doporučení, která jsou výsledkem analýzy provedené v předchozích částech práce. Hlavním cílem této části je navrhnout strategie a opatření, která by mohla vést k minimalizaci fluktuace zaměstnanců ve společnosti a k vytvoření příznivější pracovní kultury. Návrhy se opírají o zjištěné problémy a identifikované rizikové faktory a snaží se adresovat tyto oblasti prostřednictvím různých iniciativ a změn.

6.1 Hodnocení zaměstnanců

Ve VAG s.r.o. probíhá jistá forma hodnocení, konkrétně osobní hodnocení.

"Osobní ohodnocení" a "Hodnocení zaměstnance" jsou však dva různé koncepty v rámci procesu řízení lidských zdrojů, které se často používají jako součást výkonnostního hodnocení zaměstnanců, ale mají odlišné zaměření.

Osobní ohodnocení je spojeno s finanční odměnou a dalšími benefity, které jsou zaměstnanci poskytovány na základě jeho výkonu a přínosů pro firmu. Cílem osobního ohodnocení je odměnit zaměstnance za jejich pozitivní výkony a motivovat je k dalšímu úsilí a angažovanosti. Taková odměna může sloužit jako uznání jejich práce a přínosů pro organizaci.

Na druhou stranu, hodnocení zaměstnance se zaměřuje na poskytování zpětné vazby a podpory osobního a profesního růstu zaměstnance. Cílem je identifikovat silné stránky, oblasti potenciálního rozvoje a poskytnout zaměstnanci prostředky a podporu k dosažení svého plného potenciálu. Tato zpětná vazba a rozvojové plány mohou zahrnovat další odbornou přípravu, mentorství, poskytování nových příležitostí a jiné formy rozvoje.

Prvním a hlavním návrhem na zlepšení tedy je vytvoření procesu hodnocení zaměstnanců, protože efektivní hodnocení zaměstnanců je klíčovým prvkem v každé organizaci, která se snaží minimalizovat fluktuaci a udržet si své zaměstnance. S ohledem na rostoucí výzvy v oblasti udržení kvalifikovaných pracovníků a vytvoření příznivé pracovní kultury je důležité mít ve společnosti jasně definovaný a spravedlivý proces hodnocení zaměstnanců. Tato kapitola se zaměřuje na návrh takového procesu, který bude sloužit jako základní nástroj pro identifikaci, hodnocení a rozvoj pracovníků, a tím i pro snižování fluktuace a zlepšení celkového výkonu organizace.

6.1.1 Cíle návrhu

- Zajištění spravedlivého hodnocení -nový proces má za cíl zajistit, že hodnocení zaměstnanců bude založeno na objektivních kritériích a bude spravedlivé a transparentní.
- Podpora osobního a profesního růstu - návrh procesu hodnocení se zaměřuje na poskytování zpětné vazby a podporu zaměstnanců v jejich osobním a profesním rozvoji.
- Identifikace silných stránek a potenciálních oblastí rozvoje - proces by měl umožnit identifikaci silných stránek zaměstnanců a zároveň identifikovat oblasti, ve kterých je třeba dalšího rozvoje a podpory.
- Zvýšení angažovanosti zaměstnanců - cílem je vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí ocenění a podporováni, což by mělo vést k vyšší angažovanosti a loajalitě.

6.1.2 Způsob provedení

- Sebehodnocení zaměstnance – cílem je do procesu hodnocení zaměstnance zahrnout i sebehodnocení zaměstnance, které je důležitým prvkem procesu hodnocení zaměstnanců, který přispívá k objektivnějšímu a komplexnějšímu hodnocení výkonu zaměstnanců a podporuje jejich osobní a profesní rozvoj. Přispívá ke zlepšení sebereflexe, tedy příležitost sami sebe zhodnotit svůj vlastní výkon a chování v práci; zvýšení zapojení zaměstnanců a tím větší pocit kontroly nad svou kariérou; podpora rozvoje, neboť identifikace silných stránek a oblastí potenciálního zlepšení v sebehodnocení může sloužit jako základ pro plánování osobního a profesního rozvoje zaměstnance. Návrh dotazníku pro sebehodnocení viz příloha P V: Návrh formuláře pro sebehodnocení zaměstnance
- Osobní pohovor – podmínkou je evidence jednotlivých profilů, kde lze sledovat vývoj. Hodnocení vede manažer nebo vedoucí pracovník a hodnotí.
- Písemná forma hodnotícího rozhovoru – jedná se o hodnotící formulář, jež je součástí osobního pohovoru. Tento formulář je vyplněn nadřízeným pracovníkem a odsouhlasen hodnoceným. Návrh dotazníku pro hodnocení nadřízeným viz příloha P VI: Návrh formuláře pro hodnocení zaměstnance nadřízeným.

Tyto kroky pak společně vedou ke zhodnocení loňských cílů a stanovení nových cílů pro příští období, zhodnocení potřebné kvalifikace, celkového výkonu, pracovní pozice a souvisejících kompetencí. Součástí tohoto hodnocení je také stanovení plánu rozvoje, tj. plánovaných školení. Obě strany následně diskutují a souhlasí s průběhem a dosaženými cíli hodnotícího pohovoru. Vyplněný formulář je pak předán nebo odeslán personálnímu oddělení. Tento pohovor je důležitou zpětnou vazbou nejen pro vedoucí, ale také pro zaměstnance samotné, kteří získávají relevantní informace o své práci, inspiraci a motivaci k dalšímu osobnímu rozvoji.

6.1.3 Výstupy

Očekávaným výstupem z hodnocení zaměstnance jsou níže zmíněné prvky, které přispějí k udržení zaměstnanců a ke snížení fluktuace.

- Zpětná vazba - poskytnutí konstruktivní zpětné vazby zaměstnanci je klíčové pro jeho osobní růst a zlepšení výkonu. Zpětná vazba by měla být specifická, objektivní a zaměřená na identifikaci silných stránek a oblastí potenciálního rozvoje.
- Identifikace potenciálu - hodnocení zaměstnance by mělo pomoci identifikovat jeho potenciál a schopnosti, které mohou být dále rozvíjeny a využity ve prospěch organizace.
- Rozvoj zaměstnance - na základě identifikovaného potenciálu by měl být vypracován individuální plán rozvoje zaměstnance, který zahrnuje školení, mentorství, další vzdělávání nebo další opatření k podpoře jeho kariérního růstu.
- Spokojenost zaměstnance - hodnocení zaměstnance může také poskytnout informace o jeho spokojenosti se současným pracovním prostředím, pracovními podmínkami a vztahy v týmu. Identifikace oblastí, ve kterých je zaměstnanec spokojený nebo nespokojený, může vést k zlepšením pracovního prostředí a k udržení zaměstnance ve firmě.
- Motivace - poskytnutí zpětné vazby a možnost rozvoje zaměstnance může zvýšit jeho motivaci a angažovanost v práci. Dostatečně motivovaní zaměstnanci jsou produktivnější, loajálnější a méně náchylní k fluktuaci.

6.2 Další návrhy na zlepšení

Kromě hlavního návrhu na zlepšení ve formě vypracování procesu hodnocení zaměstnanců, existuje několik dalších doporučení, která mohou přispět k minimalizaci fluktuace zaměstnanců a ke zlepšení celkové pracovní kultury ve společnosti.

- Rozvoj programů pro školení a rozvoj - investice do programů školení a rozvoje zaměstnanců může pomoci zlepšit jejich dovednosti a znalosti, což může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a jejich lepšímu přizpůsobení se měnícím se pracovním požadavkům.
- Poskytnutí možností kariérního rozvoje - nabídka jasných cest kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců může zvýšit jejich angažovanost a loajalitu. To může zahrnovat možnosti postupu, rotace pracovních pozic, programy mentorství a podporu dalšího vzdělávání.
- Zlepšení komunikace a transparentnosti - zajištění otevřené a transparentní komunikace mezi vedením a zaměstnanci může pomoci zlepšit důvěru a vztahy v pracovním prostředí. To může zahrnovat pravidelná setkání, zpětnou vazbu a sdílení informací o důležitých rozhodnutích a změnách v organizaci.
- Podpora work life balance: Poskytnutí flexibilních pracovních možností, jako je práce na dálku nebo flexibilní pracovní doba, může pomoci zaměstnancům lépe vyvážit svou pracovní a soukromou sféru, což může vést k vyšší spokojenosti a nižší fluktuaci.
- Zvýšení zapojení zaměstnanců - zapojení zaměstnanců do procesů rozhodování a řešení problémů může posílit jejich pocit příslušnosti a zapojení do organizace, což může vést k vyšší loajalitě a angažovanosti.

Tato doporučení mohou spolu s hlavním návrhem na zlepšení ve formě vypracování procesu hodnocení zaměstnanců přispět k vytvoření příznivější pracovní kultury a k minimalizaci fluktuace zaměstnanců ve společnosti.

ZÁVĚR

V rámci této bakalářské práce byla provedena důkladná analýza rizik spojených s personální politikou ve vybrané společnosti. Práce se zaměřila na identifikaci klíčových oblastí rizik a prezentovala návrhy na jejich řešení za účelem zlepšení efektivity a stability pracovní síly v organizaci.

Analýza personální politiky společnosti VAG s.r.o. prostřednictvím metod SWOT a RCA odhalila klíčové riziko fluktuace zaměstnanců, které přímo souvisí s absencí strukturovaného procesu hodnocení zaměstnanců. Tento nedostatek může vést k nedostatečnému pochopení výkonu zaměstnanců, nedostatečnému rozvoji jejich potenciálu a ztrátě klíčových pracovníků.

Na základě těchto zjištění byl formulován návrh na implementaci procesu hodnocení zaměstnanců jako nápravného opatření, které má potenciál snížit fluktuaci a zlepšit celkový výkon a výkonnost organizace. Nový proces bude sloužit k objektivnímu zhodnocení výkonu zaměstnanců, identifikaci jejich silných stránek a oblastí potenciálního rozvoje a poskytne rámec pro stanovení individuálních rozvojových plánů.

Implementace tohoto procesu by měla vést ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců, zlepšení jejich spokojenosti a motivace a v konečném důsledku ke snížení fluktuace pracovníků. Je důležité, aby vedení společnosti podpořilo a aktivně se zapojilo do implementace nového procesu a aby bylo vytvořeno prostředí, které podporuje transparentnost, důvěru a otevřenou komunikaci.

Společnost VAG s.r.o. má před sebou výzvu, ale zároveň i příležitost využít svého lidského kapitálu efektivněji a posílit svou konkurenceschopnost na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2017. *Armstrong's handbook of strategic human resource management practice*. 14. vyd. Londýn: Kogan Page. ISBN 978- 0-7494-7411-9.

ARMSTRONG Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů, Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0433-8.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí, jak je vést, jak je motivovat*. 3. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80]-247-5872-5.

ČASRORÁL, Zdeněk, DrSc, 2017. *Management rizik v současných podmínkách*. Praha: Universita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-132-4.

DANDOVÁ, Eva; JOUZA, Ladislav; SEDLÁKOVÁ, Eva; DANĚK, Antonín a BIČÁKOVÁ, Olga et al., 2019. *GDPR, Zákoník práce. 100 otázek a odpovědí*. Český Těšín: Poradce. ISBN 978-80-7365-426-9.

HODÁČ František, 2015. *Tomáš Baťa, Život a práce hospodářského buditele*, 1. vydání, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-524-5.

HORVÁTHOVÁ Petra; BLÁHA Jiří a ČOPÍKOVÁ Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů, Nové trendy*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení, Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7640-8.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LIKER, Jeffrey K., 2007. *Tak to dělá Toyota*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-173-7.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-083-8.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5721-6.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2042-5

RYBKKA, Zdeněk, 2016. *Základní zásady Baťova systému řízení*. 4. vydání, Zlín: Fosfa a.s.. ISBN: 978-80-906540-1-3.

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*, 4. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., akt. dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

TAYLOR, Stephen a WOODHAMS, Carol (ed.), 2016. *Human resource management: people and organisations*. 2nd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 9781843984160.

ULRICH, David a kol., 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978- 80-247-5090-3.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271- 0227-3.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů moderní trendy v HR*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-6831-9.

Zákony

Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21.dubna 2006, 2014. Právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-02-5.

Normy

ČSN EN ISO 31000 (010351) *Management rizik – Směrnice*, 2018. Praha: Český normalizační institut.

ČSN EN ISO 31010 (010352) *Management rizik – Techniky posuzování rizik*, 2020. Praha: Český normalizační institut, 2020.

ČSN EN ISO 62740 (010676) *Analýza kořenových příčin (RCA)*, 2017. Praha: Český normalizační institut.

ČSN EN ISO 9004 (010324) *Management kvality – Kvalita organizace – Návod k dosažení udržitelného úspěchu*, 2019. Praha: Český normalizační institut.

Články

CHAKRABORTY, Tanusree a SAHA, Raiswa, 2017. Proactive and Reactive Role of Human Resource Professionals in an Aftershock Management. *Training & Development Journal*. Roč. 8, č. 1, s. 1-11.

Internetové odkazy

MY QUALITY TOOLS, 2019. *MISTAKE PROOFING (POKA YOKE)*, online. In: My Quality Tools. Dostupné z: <https://myqualitytools.blogspot.com/2019/08/mistake-proofing-poka-yoke.html?m=1>. [cit. 2024-04-02].

MANAGEMENT MANIA, 2021. *SWOT analýza*, online. In: Management mania. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>. [cit. 2024-04-02].

EWL, 2023. *Fluktuace zaměstnanců – jak ji měřit a předcházet jí?*, online. In: EWL. Dostupné z: <https://ewl.com.pl/cs/fluktuace-zamestnancu-jak-ji-merit-a-predchazet-ji/>. [cit. 2024-04-02].

VAG GMBH, 2019. *VAG s.r.o.*, online. In: VAG GmbH. Dostupné z: <https://www.vag-group.com/cz-cs/skupina-vag/vyrobní-podniky/vag-sro>. [cit. 2024-04-02].

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti VAG s.r.o., 2024

Rozhovor s manažerkou personálního oddělení společnosti VAG s.r.o., 2024

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

GDPR Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

HRIS Human resources information systém, informační systém pro personální oddělení

KPI Klíčové ukazatele výkonnosti

RCA Root Cause Analysis, Analýza kořenové příčiny

SWOT Analýza silných a slabých stránek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek 2015)	16
Obrázek 2 Schéma řízení pracovního výkonu (Koubek 2015).....	17
Obrázek 3 Funkcionální organizační struktura (Pilařová, 2016)	25
Obrázek 4 Divizionální organizační struktura (Pilařová, 2016)	26
Obrázek 5 Maticová organizační struktura (Pilařová 2016).....	27
Obrázek 6 Smysl řízení rizik (Kráčmar, Němec, 2017)	35
Obrázek 7 Swot analýza (Evans, 2015)	39
Obrázek 8 Ishikawa diagram (ČSN EN IEC 31010)	42
Obrázek 9 Kritéria osobního hodnocení (zdroj: Mzdový předpis VAG)	53
Obrázek 10 Ishikawa diagram (RCA) (zdroj: vlastní).....	63
Obrázek 11 Tabulka možných opáření proti chybám (zdroj: interní dokumentace firmy) .	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza prostředí (zdroj: vlastní).....	56
Tabulka 2 Definice problému (RCA) (zdroj: vlastní).....	60
Tabulka 3 Brainstormig (RCA) (zdroj: vlastní).....	61
Tabulka 4 Nominal group technique – NGT (RCA) (zdroj: vlastní).....	62
Tabulka 5 5x proč (RCA) (zdroj: vlastní).....	64
Tabulka 6 Brainstorming řešení (RCA) (zdroj: vlastní).....	65
Tabulka 7 Matice výběru řešení (RCA) (zdroj: vlastní).....	66
Tabulka 8 Mistake Proofing (RCA) (zdroj: vlastní).....	67
Tabulka 9 Akční plán (RCA) (zdroj: vlastní).....	69

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Poměr direct / indirect zaměstnanců (zdroj: vlastní).....	49
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců za období 2019 - 2023 (zdroj: vlastní).....	50
Graf 3 Míra fluktuace za období 2019 - 2023 (zdroj: vlastní).....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura VAG s.r.o.

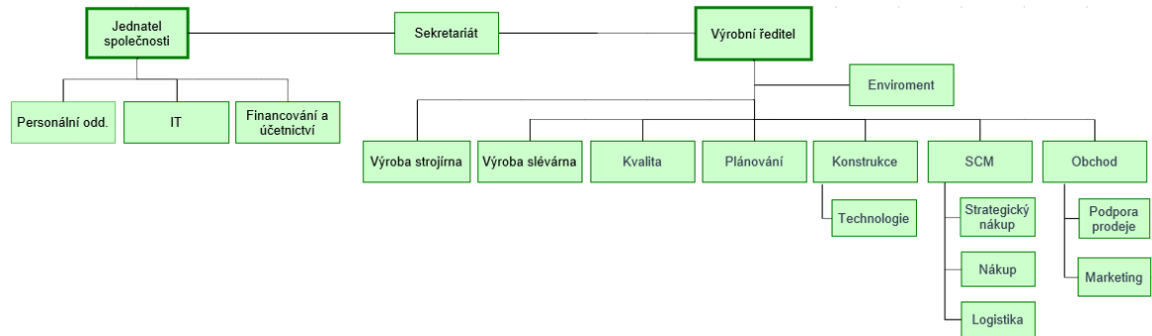
Příloha P II: Sociální program 2024

Příloha P III: Formulář pro hodnocení výkonu zaměstnance

Příloha P IV: Odměny za pracovní výsledky zaměstnance

Příloha P V: Návrh formuláře pro sebehodnocení zaměstnance

Příloha P VI: Návrh formuláře pro Hodnocení zaměstnance nadřízeným

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VAG S.R.O.

PŘÍLOHA P II: SOCIÁLNÍ PROGRAM 2024

Sociální program
pro období od 1. 1. 2024 do 31. 12. 2024

Social programme
for period from January 1st, 2024 to December
31st, 2024

Rozpočet	Budget	Kč_CZK
1 Rekreace Dětská rekreace	Recreation Allowance for children summer and winter camps	40 000
2 Příspěvek na dětský den	Allowance for Children's Day venue	15 000
3 Zájezdy	Excursion & Sight-seeing	70 000
4 Sportovní balíček Příspěvky na saunu, Tenis, Squash, Bowling, Spinning, bazén, posilovnu	Sport package Allowance for sport activities - fitness centre, swimming pool, massages	90 000
5 Ostatní Náklady na pohřebné, květiny, smuteční řeč	Other Deceased associate / former associate - funeral flowers and speaker	8 000
Celkem	Total	223 000

U všech položek se jedná o maximální limit_The above given overview features the maximum limit for every allowance item
Částky mezi jednotlivými položkami nebudou přerozdělovány_The amounts will not be transferred in between the individual items

Hodonín dne / In Hodonín: 2. 7. 2024

Bc. Václav Potužník
Předseda / Chairman
ZO OS KOVO Hodonín


Ing. Pavel Janků
Jednatel / Managing Director
VAG s.r.o.
Hodonín


Ing. Tomáš Zeman
Jednatel / Managing Director
VAG s.r.o.
Hodonín

PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ VÝKONU ZAMĚSTNANCE

OSOBNÍ HODNOCENÍ ZA OBDOBÍ 3Q/2023

Základní výše osobního hodnocení je max. 3 % tarifu (hrubé mzdy).

Hodnotící kritéria profesí, na které se nevztahuje dohoda v KS o
variabilní složce mzdy.

(hodnocení provádí přímý nadřízený pracovníka)

Zaměstnanec:

Osobní číslo:

	Kritérium	minimálně %	základní výše os. hodno- cení %	maximálně %
1.	Zodpovědnost a termínové plnění zadaných úkolů	0		10
2.	Aktivita, přístup při řešení mimořádných úkolů a problémů (ekonomický přínos firmě)	0		30
3.	Dodržování a efektivní využívání pracovní doby	0		10
4.	Plnění příkazů přímého a v zastoupení vyššího nadřízeného	0		10
5.	Přístup k plnění pracovních povinností	0		40

Dosažená úroveň osobního hodnocení za předcházející čtvrtletí..... %

Odpovídá částce vyplacené mzdy..... Kč

Přímý nadřízený

Zaměstnanec

Datum:

PŘÍLOHA P IV: ODMĚNY ZA PRACOVNÍ VÝSLEDKY ZAMĚSTNANCE

Odměny za pracovní výsledky zaměstnance

Zaměstnancům, budou poskytnuty za dlouhodobě dosahované pracovní výsledky následující odměny:

- 1.) Při dovršení 50 let věku: nejméně 550,- Kč x počet let odpracovaných u zaměstnavatele.
- 2.) Při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod nebo invalidní důchod nejméně 600,- Kč x počet let odpracovaných u zaměstnavatele. Těm, kteří odpracovali u zaměstnavatele více než 45 let, bude k této odměně vyplaceno dalších 15 000,- Kč.
- 3.) Zaměstnancům budou poskytnuty peněžní odměny při pracovních výročí dle následující tabulky, pokud zaměstnanec odpracoval alespoň 180 dnů v každém kalendářním roce.

10 let nejméně 10 000,- Kč

15 let nejméně 15 000,- Kč

20 let nejméně 20 000,- Kč

25 let nejméně 25 000,- Kč

30 let nejméně 30 000,- Kč

35 let nejméně 35 000,- Kč 40 let nejméně

40 000,- Kč 45 let nejméně 45 000,- Kč

Zaměstnancům, kteří ukončí pracovní poměr z organizačních důvodů (§ 52, písm. a, b, c, d, e, ZP) a zaměstnancům, kteří ukončí pracovní poměr z důvodu odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu III. stupně a v kalendářním roce dosáhnou některého z výše uvedených výročí, budou vyplaceny odměny nejpozději ve výplatním termínu, ve kterém jim bude vyplacena poslední mzda.

PŘÍLOHA P V: NÁVRH FORMULÁŘE PRO SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Sebehodnocení zaměstnance		
1. Dosavadní úspěchy		
Popište tři významné úspěchy, kterých jste dosáhli za poslední rok. Seřadte je od největšího po nejmenší.		
1.		
2.		
3.		
2. Oblasti zlepšení		
Uvedte tři oblasti, ve kterých byste chtěli zlepšit svůj pracovní výkon. Opět, seřadte je podle priority.		
1.		
2.		
3.		
3. Podpora od zaměstnavatele		
Jakou formu podpory od zaměstnavatele byste ocenili nejvíce pro dosažení lepších pracovních výsledků? Uvedte prosím prioritní pořadí.		
	Finanční odměny	
	Jasně instrukce a úkoly	
	Zvýšení počtu personálu	
	Pravidelná zpětná vazba na vaši práci	
	Redukce administrativy	
4. Nevyužité schopnosti		
Které ze vašich schopností a dovedností zůstávají v současnosti nevyužity a proč? Popište prosím.		
5. Neuskutečněné pracovní úkoly		
Jaký hlavní úkol jste nedokázali splnit během posledního roku?		
6. Celkové hodnocení		
Ohodnotte váš pracovní výkon jako celek (na stupnici od 1 do 5).		
1	Neuspokojivé	Výkon nevyhovuje očekáváním nebo standardům, existují závažné nedostatky nebo problémy.
2	Podprůměrné	Výkon je slabší než očekávaný, ale není katastrofální; existují některé oblasti, které je třeba zlepšit.
3	Dobré	Výkon splňuje očekávání a standardy, jsou zřejmé pozitivní aspekty, ale stále existuje místo pro zlepšení.
4	Velmi dobré	Výkon je nad očekáváním a standardy, s méně výraznými oblastmi potřebnými k vylepšení.
5	Vynikající	Výkon je mimořádně vysoký, splňuje nebo překračuje očekávání bez významných nedostatků.

7. Stanovené pracovní cíle		
Máte jasně definované pracovní cíle?		
Ano (specifikujte prosím)		
Ne (popište důvod)		
8. Podpora od nadřízeného		
Poskytuje vám váš nadřízený potřebnou podporu pro váš pracovní výkon?		
1		Ne
2		Spíše ne
3		Spíše ano
4		Ano
9. Jasnost úkolů		
Jsou vaše pracovní úkoly vždy jasně definovány?		
1		Ne
2		Spíše ne
3		Spíše ano
4		Ano
10. Časové faktory		
Dostáváte své pracovní úkoly v dostatečném předstihu?		
1		Ne
2		Spíše ne
3		Spíše ano
4		Ano
12. Možnosti zlepšení		
Uveďte tři oblasti, ve kterých vidíte prostor pro své vlastní zlepšení a další rozvoj. Seřadte je od největší po nejmenší prioritu.		
1.		
2.		
3.		
13. Budoucí pracovní cíle		
Jaké jsou vaše konkrétní pracovní cíle pro příští období? Uveďte alespoň tři.		
1.		
2.		
3.		

14. Podpora pro sebevzdělávání	
Poskytuje vám váš zaměstnavatel dostatečné příležitosti k dalšímu vzdělávání?	
1	Ne
2	Spíše ne
3	Spíše ano
4	Ano
15. Absolvované vzdělávací aktivity/školení	
16. Potřeba další podpory ve vzdělávání	
Jakou formu podpory ve smyslu vzdělávání a osobního rozvoje byste potřebovali od svého nadřízeného a zaměstnavatele? Uveďte tři prioritní.	
1.	
2.	
3.	
17. Kariérní plány	
Uveďte 3 konkrétní cíle pro následující období	
1.	
2.	
3.	
18. Poznámky a připomínky	

PŘÍLOHA P VI: NÁVRH FORMULÁŘE PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE NADŘÍZENÝM

Hodnocení zaměstnance		
1. Výkonnostní hodnocení		
Celkový pracovní výkon zaměstnance za poslední období		
1	Neuspokojivé	Výkon nevyhovuje očekáváním nebo standardům, existují závažné nedostatky nebo problémy.
2	Podprůměrné	Výkon je slabší než očekávaný, ale není katastrofální; existují některé oblasti, které je třeba zlepšit.
3	Dobré	Výkon splňuje očekávání a standardy, jsou zřejmé pozitivní aspekty, ale stále existuje místo pro zlepšení.
4	Velmi dobré	Výkon je nad očekáváním a standardy, s méně výraznými oblastmi potřebnými k vylepšení.
5	Vynikající	Výkon je mimořádně vysoký, splňuje nebo překračuje očekávání bez významných nedostatků.
2. Komunikace a spolupráce		
Schopnost komunikovat a spolupracovat s kolegy v týmu		
1	Neuspokojivé	Vážné nedostatky v komunikaci a spolupráci s kolegy v týmu. Vytváří napětí v pracovním prostředí.
2	Podprůměrné	Existují nedostatky v komunikaci a spolupráci s kolegy v týmu. Chování může vést k nedorozuměním
3	Dobré	Solidní schopnost komunikovat a spolupracovat s kolegy v týmu. Jednání je příjemné, dobrá atmosféra v týmu.
4	Velmi dobré	Výnikající schopnost komunikovat a spolupracovat s kolegy v týmu. Je aktivním účastníkem týmových aktivit.
5	Vynikající	Exceluje ve schopnosti komunikovat a spolupracovat s kolegy v týmu. Schopnosti překračují očekávání.
3. Proaktivita a iniciativa		
Jak často zaměstnanec projevuje iniciativu a proaktivitu při plnění svých pracovních úkolů a řešení problémů? Uvedte prosím prioritní pořadí.		
1	Nikdy	
2	Zřídka	
3	Občas	
4	Často	
5	Vždy	
4. Plnění pracovních úkolů		
Jak byste zhodnotil/a zaměstnancovo plnění hlavních pracovních úkolů a dodržování stanovených termínů?		
1	Neuspokojivé	Opakovaně nesplňuje své hlavní pracovní úkoly a často nedodržuje stanovené termíny. Zásadní nedostatky.
2	Podprůměrné	Problémy se splněním svých hlavních pracovních úkolů a dodržováním termínů. Výkon je nekonzistentní.
3	Průměrné	Plní své hlavní pracovní úkoly a dodržuje stanovené termíny. Výkon je průměrný.
4	Dobré	Pravidelně splňuje své hlavní pracovní úkoly a dodržuje stanovené termíny. Výkon je spolehlivý.
5	Vynikající	Exceluje ve splňování svých hlavních pracovních úkolů a dodržování termínů. Výkon je mimořádný.
5. Přizpůsobivost a flexibilita		
Jak dobře se zaměstnanec přizpůsobuje změnám v pracovním prostředí nebo novým situacím?		
1	Špatně	Značné potíže s přizpůsobením se změnám. Často projevuje odpor nebo neochotu akceptovat změny.
2	Méně dobře	Obtížně se přizpůsobuje změnám a vyžaduje podporu a dodatečné instrukce.
3	Průměrně	Obvykle dokáže přizpůsobit změnám, ale může mu to chvíli trvat. Může vyžadovat pomoc nebo doprovod.
4	Dobře	Dobře se přizpůsobuje změnám. Je flexibilní a schopen rychle se adaptovat na nové požadavky a prostředí.
5	Velmi dobře	Výborně se přizpůsobuje změnám a novým situacím. Je inovativní a přináší nové nápady a přístupy.

6. Přínos k týmovému prostředí		
Jaký je přínos zaměstnance k pozitivní atmosféře a týmovému duchu v pracovním prostředí?		
7. Rozvoj dovedností a vzdělávání		
Jaké kroky zaměstnanec podnikl k rozvoji svých dovedností a znalostí během posledního období?		
8. Je zaměstnanec v souladu s firemními politikami a pravidly?		
Dodržování firemních politik a pravidel		
1	Neuspokojivé	Opakovaně porušuje firemní politiky a pravidla, což má negativní dopad na fungování týmu nebo organizace.
2	Uspokojivé	Tendence občas porušovat pravidla. Dodržování pravidel není konzistentní a vyžaduje dohled nebo upozornění.
3	Průměrně	Většinou dodržuje firemní politiky a pravidla, ale může občas udělat menší porušení.
4	Dobré	Spolehlivě dodržuje firemní politiky a pravidla. Chování je konzistentní a přispívá k dodržování firemní kultury.
5	Vynikající	Je vzorem v dodržování firemních politik a pravidel. Představuje pozitivní příklad pro ostatní členy týmu.
9. Schopnost přijímat zpětnou vazbu		
Jak dobře zaměstnanec přijímá konstruktivní zpětnou vazbu a je ochoten/a se zlepšovat?		
1	Neuspokojivé	Je neochotný/á se zlepšovat. Často odmítá kritiku a brání se změnám.
2	Uspokojivé	Má problémy s přijímáním konstruktivní zpětné vazby, ale občas je ochoten/á zvážit návrhy na zlepšení.
3	Průměrně	Přijímá konstruktivní zpětnou vazbu a je ochoten/á se zlepšovat. Nakonec je otevřen/á novým přístupům.
4	Dobré	Spolehlivě přijímá zpětnou vazbu. Je otevřen/á diskuzím o svém výkonu a hledá způsoby, jak se stát lepším pracovníkem.
5	Vynikající	Je mimořádně dobře přizpůsobivý zpětné vazbě a je neustále motivován k osobnímu rozvoji.
10. Spokojenost a angažovanost		
Uvedte prosím konkrétní pozitivní aspekty výkonu zaměstnance, které byste chtěl/a zdůraznit.		
12. Možnosti zlepšení		
Uvedte prosím konkrétní oblasti, ve kterých vidíte potenciál pro zlepšení výkonu zaměstnance. Seřadte je od největší po nejmenší prioritu.		
13. Další komentáře		