



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Miroslava Pelíšková

2007

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Miroslava Pelíšková

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra podnikatelské sféry

Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě

Vypracovala:

Bc. Miroslava Pelišková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Jitka Nesnídalová, Ph.D.

Jindřichův Hradec, duben 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
»**Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě**«
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Jindřichův Hradec, duben 2007

podpis studenta

Anotace

Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě.

Charakteristika podniku a jeho personálních činností. Zhodnocení personálních činností a návrhy na vylepšení. Provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy.

duben 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci
bych chtěla poděkovat

Ing. Jitce Nesnídalové, Ph. D.,
z Vysoké školy ekonomické v Praze,
Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

a

Ing. Zdeňku Kubiskovi,
řediteli společnosti ZZN Pelhřimov a.s.

OBSAH

ÚVOD.....	1
TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST PRÁCE	5
1 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	6
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	8
2.1 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	8
2.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	9
2.3 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	10
2.4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	11
3 VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	13
3.1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	13
3.2 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ	17
4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	19
4.1 PROCES SYSTEMATICKÉHO HODNOCENÍ	20
4.2 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	22
5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	24
5.1 SYSTÉM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	25
5.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	29
6 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	32
6.1 STRATEGIE A POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ	33
6.2 FAKTORY URČUJÍCÍ ÚROVEŇ PLATŮ A MEZD	34
6.3 STRUKTURA A FORMA MEZD	37
6.4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	38
7 PÉČE O PRACOVNÍKY A FIREMNÍ KULTURA	39
7.1 PÉČE O PRACOVNÍKY	39
7.2 FIREMNÍ KULTURA	41
8 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	44
8.1 SMYSL PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	44
8.2 METODA PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE SOCIÁLNÍM PROGRAMEM FIRMY	46
ZZN PELHŘIMOV A. S.	49
9 ZZN PELHŘIMOV A. S. – PARTNER DOBRÝCH HOSPODÁŘŮ	49
9.1 STRATEGIE SPOLEČNOSTI	49
9.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	49
9.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	50
9.4 PRODUKTY	51
PRAKTICKÁ (ANALYTICKÁ) ČÁST PRÁCE	54
10 PERSONÁLNÍ ÚTVAR SPOLEČNOSTI ZZN PELHŘIMOV A. S.	55
11 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI ZZN PELHŘIMOV A. S.	58
12 VÝBĚR, PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI ZZN PELHŘIMOV A. S.	62
12.1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI ZZN PELHŘIMOV A. S.	62
12.2 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI ZZN PELHŘIMOV A. S.	66

13	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI ZZN PELHŘIMOV A. S.	68
14	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI ZZN PELHŘIMOV A. S.	75
15	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SPOLEČNOSTI ZZN PELHŘIMOV A. S.	85
16	PÉČE O PRACOVNÍKY A FIREMNÍ KULTURA SPOLEČNOSTI ZZN PELHŘIMOV A. S.	94
16.1	PÉČE O PRACOVNÍKY	94
16.2	FIREMNÍ KULTURA.....	97
17	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI ZZN PELHŘIMOV A. S. SE SOCIÁLNÍM PROGRAMEM FIRMY	100
17.1	VÝSLEDKY PRŮZKUMU.....	101
17.2	NAVRHOVANÝ SYSTÉM SOCIÁLNÍCH VÝHOD VE SPOLEČNOSTI ZZN PELHŘIMOV A. S.	106
ZÁVĚR	108
LITERATURA A POUŽITÉ ZDROJE	114
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	117
SEZNAM PŘÍLOH	119

ÚVOD

Motto:

*K cíli vedou organizaci správní
lidé na správném místě. [20]*

Řízení lidských zdrojů je velmi důležitou součástí podnikového řízení a významnou měrou ovlivňuje výkonnost a úspěšnost firem. Lze definovat mnoha způsoby. Jedna z nejnámějších definic označuje řízení lidských zdrojů za strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů. [1] Jiná z definic vidí řízení lidských zdrojů jako proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací. [9] Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů zejména v oblasti zabezpečování a rozvoje pracovníků, v oblasti ocenění pracovníků a v oblasti vytváření produktivních a harmonických vztahů.

Řízení lidských zdrojů znamená posun od dřívějších pojetí směrem ke komplexnějšímu chápání lidských zdrojů a lidského potenciálu organizace v nejširších zejména strategických, systémových a sociálně-kulturních souvislostech.

Pro historicky nejstarší pojetí personální práce se vžil pojem *personální administrativa*. Toto výlučně pasivní pojetí se zaměřovalo v první řadě na administrativní procedury týkající se zejména zaměstnávání lidí, pořizování a uchovávání dokumentů a informací spojených se zaměstnanci a jejich činností a na poskytování těchto informací řídicím složkám podniku. Poněkud dynamičtější a progresivnější pojetí personální práce se objevilo před druhou světovou válkou. V této době se stále častěji vyskytovala myšlenka, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti podniku, a že tímto zdrojem je člověk nebo-li lidská pracovní síla. Personální práce v tomto pojetí hrála aktivní roli, a proto se začalo jednat o skutečné *personální řízení*. V průběhu 50. a 60. let se začala formovat současná koncepce personální práce – *řízení lidských zdrojů*, tzn. pojetí lidských zdrojů jako rozhodujícího faktoru strategického významu pro úspěch organizace.

V současné době neustálého pokroku, moderních informačních technologií a zvyšující se komplexností, proměnlivostí, konkurenčností a nejistotou podnikatelského prostředí

vystupuje tato problematika (problematika řízení lidských zdrojů) do popředí zájmu a v mnoha případech může být považována za hlavní zdroj konkurenční výhody. Kvalita lidského kapitálu je základem pro tvorbu hodnoty firmy a její úspěšné postavení na trhu. Klíčové je umět získat, udržet a dále rozvíjet schopné a motivované pracovníky. Personální oddělení tak hrají klíčovou roli při formování úspěchu jednotlivých firem tvořených lidmi. V organizacích, které věnují lidským zdrojům náležitou pozornost, se velmi často setkáme s vyšší iniciativou a loajalitou personálu, jeho větší pružností a přizpůsobivostí, lepšími pracovními výsledky, vyššími tvůrčími schopnostmi, větší ochotou lidí nasazovat své síly ve prospěch dosažení podnikových cílů nebo se schopností podnikat účinné kroky při překonávání překážek. Tyto firmy pak zpravidla dosahují vyšších zisků a jsou mnohem lépe připraveny na možné příležitosti i hrozby svého okolí.

Současné trendy v této oblasti se tedy snaží o uplatnění dlouhodobého a strategického přístupu k lidským zdrojům. Kdy důraz je kladen na sladění a integraci politik a postupů v jednotlivých dílčích oblastech řízení lidských zdrojů do jednoho celku. Důležitým předpokladem je aktivní účast všech manažerů na řízení lidských zdrojů a součinnost manažerů a zaměstnanců v zájmu dosažení synergického efektu. Vše pak završuje uplatňování efektivní vnitroorganizační komunikace.

Je však nutné podotknout, že v českém prostředí si v mnoha firmách dosud neuvědomují význam lidí pracujících v jejich organizaci a přichází tak o zdroj jedné z nejsilnějších konkurenčních výhod a tím i o možnost lepších výdělků.

K významným změnám dochází i na trhu práce, a to zejména díky rozvoji IT, kdy lze tyto změny shrnout do tří základních oblastí. První oblast naznačuje rozrušení tradičních vazeb mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, tzn. že množství informací dostupných prostřednictvím internetu mění chování všech subjektů na trhu práce. Zaměstnanci si uvědomují, že mohou být kdykoliv kontaktováni konkurencí a zaměstnáni za stávajících či lepších podmínek. Naopak zaměstnavatelé mají možnost vybírat z většího množství potenciálních zaměstnanců. Druhá oblast se týká vyrovnávání šancí ve vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tyto vztahy se začínají řídit stále více chováním trhu práce než vnitřní politikou podniku, jak tomu bývalo dříve. Mění se vnímání takových faktorů jako je „spravedlnost“ (možnost postupu, výše mezd) apod. Například výše mzdy stále více závisí na ohodnocení podobných pozic i mimo podnik. Třetí oblast vyzdvihuje nové pojetí

konkurence, kdy konkurence je všudypřítomná a promítá se například i do vztahu stávající zaměstnanec – potenciální zaměstnanec.

Cílem této práce je na základě získaných teoretických poznatků zhodnotit vybrané personální činnosti ve firmě ZZN Pelhřimov a. s., poskytnout doporučení a návrhy na vylepšení a provést průzkum spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy. Společnost se zabývá širokým spektrem zemědělských činností jako je například výroba a prodej krmných směsí, nákup a prodej rostlinných produktů, prodej agrochemie, výroba a prodej osiv a poskytování služeb v oblasti zemědělské prvovýroby. Díky dosahovaným výsledkům se řadí mezi přední společnosti v daném oboru v České republice. V současnosti zaměstnává 75 zaměstnanců.

Práce bude rozčleněna do tří větších částí. První část (teoreticko-metodologická) se bude zabývat vymezením teoretických poznatků potřebných ke zpracování praktické části. V druhé části bude charakterizována společnost ZZN Pelhřimov a. s. Třetí část (analytická, praktická) se zaměří na charakteristiku vybraných personálních činností ve firmě¹ a zároveň jejich zhodnocení. Tato část také poskytne doporučení a návrhy na vylepšení. Součástí této části bude i provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy, který pomůže ke zhodnocení a případným zlepšujícím návrhům v oblasti zaměstnaneckých výhod a péče o pracovníky.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy je dílčím průzkumem spokojenosti a bude realizován metodou dotazníkového šetření ve formě elektronického nebo písemného dotazování. Cílem tohoto průzkumu je zjistit spokojenost zaměstnanců se sociálním programem firmy. Dílčím cílem je pak získání informace o preferenci jednotlivých sociálních výhod u každého respondenta, což poslouží k opravení starého či k vytvoření zcela nového sociálního programu firmy, který se bude orientovat na uspokojování potřeb zaměstnanců podle důležitosti, kterou jim přisuzují, a který tak přispěje k větší spokojenosti zaměstnanců. Dotazovanou jednotkou je 1 zaměstnanec. Základní i výzkumný soubor respondentů pro dotazování tvoří všichni zaměstnanci firmy (75), jedná se tedy o vyčerpávající šetření, kdy k přesnému charakterizování tohoto souboru poslouží seznam zaměstnanců firmy. Další členění tohoto souboru nemá pro účel tohoto

¹ Problematika lidských zdrojů je velmi rozsáhlá, a proto se tato práce zaměří pouze na některé personální činnosti. Tato práce se bude orientovat zejména do oblastí: získávání, výběru a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, odměňování pracovníků a do oblastí péče o pracovníky.

průzkumu hlubší smysl, proto nebude prováděno. Dotazník je sestaven z pěti jednoduchých a jednoznačně formulovaných otázek s dobou vyplňování trvající cca 7 minut. Jednotlivé otázky jsou uzavřeného charakteru s nabídkou formulovaných odpovědí. Na závěr je vynecháno místo pro případné připomínky a návrhy. Přílohou k dotazníku je i průvodní dopis, jehož smyslem je zaměstnanci vysvětlit záměr dotazníku a zejména ho upozornit, že průzkum nebude mít na jeho účastníky žádné negativní dopady. Naopak na základě jeho výsledků může dojít k pozitivním změnám. Při zpracování dat získaných průzkumem bude zachována anonymita výpovědí a data budou zpracovávána pomocí Excelu. Více informací o metodě dotazování je uvedeno v kapitole 8 Průzkum spokojenosti zaměstnanců a v Projektu průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy viz příloha č. 7.

Lze předpokládat, že v problematice řízení lidských zdrojů společnosti ZZN Pelhřimov a. s. bude možno v některých oblastech personálních činností najít doporučení pro jejich efektivnější realizaci. Taktéž se lze domnívat, že sociální program firmy nebude odpovídat představám a požadavkům jednotlivých zaměstnanců, což může ovlivnit jejich oddanost a motivaci a vést k jejich odchodu z firmy. Výsledkem této práce by tedy mělo být zefektivnění přístupu k jednotlivým personálním činnostem v této firmě a pomoci jejímu managementu a jednotlivým vedoucím pracovníkům uvědomit si důležitost lidí pracujících v této organizaci pro její současnou i budoucí prosperitu.

Převažujícími metodami, které budou při zpracování diplomové práce použity, jsou: pozorování, srovnávání a dotazování. Pozorování bude využito pro cílevědomé a systematické sledování realizace jednotlivých personálních činností ve firmě. Výsledkem pozorování pak bude popis jednotlivých personálních činností společnosti. Srovnávání bude tvořit základní metodu hodnocení jednotlivých personálních činností. Metodou dotazování bude pak realizován průzkum spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy.

TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST PRÁCE

Motto:

„Zcela racionální můžete být ve vztahu ke stroji.

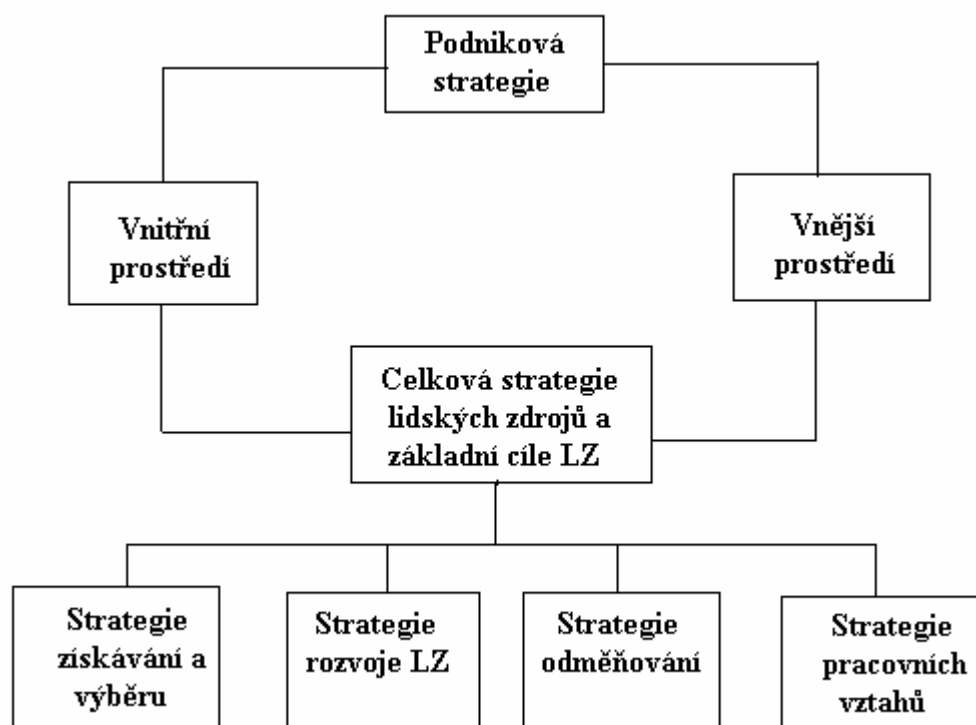
Ale když pracujete s lidmi, vaše logika si musí vzít za rádce porozumění.“

Akio Morita [3]

Přístup managementu k lidským zdrojům a k jejich řízení je v jednotlivých firmách determinován řadou faktorů. Mezi tyto faktory patří například účel a poslání firmy, úroveň její vyspělosti, tempo a typ rozvoje, firemní strategie, zdroje a potenciály, jež má firma k dispozici, náročnost práce a zejména postoje vlastníků a vedení firmy k tvorbě, rozvoji a využívání lidského kapitálu.

S ohledem na tyto faktory jsou formulovány základní strategie a cíle pro oblast lidských zdrojů a jsou vykonávány jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů. Tento logický proces je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek č. 1: Model strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: [1]

Celková strategie lidských zdrojů vyplývá z podnikové strategie a vytváří specifické strategie lidských zdrojů v klíčových personálních oblastech. K vytváření jednotlivých strategií dochází v souvislosti se systematickým zkoumáním vnitřního a vnějšího prostředí organizace, kde jsou identifikovány klíčové problémy v podnikání, v organizaci a v lidských zdrojích, které musí být řešeny.

Tato práce se bude dále zabývat jednotlivými vybranými činnostmi řízení lidských zdrojů, tzn. základnou výše zachycené „pyramidy“.

1 Personální útvar

Motto:

*Lidský tvor má řadu jedinečných schopností,
ale tou nezákladnější je umění činit závěry
na základě viděného, dokázat se přenést
v mysli přes prostor a čas.*

J. Bronowski [3]

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. [7] Zaměřuje se na některé nebo na všechny oblasti řízení lidských zdrojů a zajišťuje odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce. Jeho základním cílem je snaha zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a zaměstnanci. Na personální útvar nelze nahlížet izolovaně, neboť se jedná o důležitou součást celkového procesu řízení podniku. Správně fungující personální útvar by měl ve své podpůrné činnosti působit iniciativně a proaktivně. Příspěvkem jeho efektivní existence pro organizaci je pak růst přidané hodnoty či posílení konkurenční výhody.

Úloha personálního útvaru se v jednotlivých organizacích liší zejména v důsledku proměnlivosti prostředí a situací. Avšak v souvislosti s posílením významu personálního managementu pro výkonnost firmy je nezbytné, aby základní funkce a veškerá činnost personálního oddělení byla těsně spojena se strategií organizace, a aby se personalisté účastnili jejího vytváření a implementace. Personální útvar by se také stále více měl zabývat:

- zefektivněním organizace a výkonu práce, aby přispěl ke snížení nákladů společnosti

- oddaností pracovníků a jejich schopností přinášet výsledky
- řízením změn, a to tak, že bude formovat procesy a kulturu společně zlepšující schopnost organizace měnit se.

Organizace personálního útvaru a jeho personální obsazení je ovlivněno řadou činitelů, mezi které se řadí zejména velikost podniku, míra decentralizace, typ prováděných prací, druh a počet zaměstnaných lidí, role personálního útvaru a typ služeb, které jsou od něj očekávány. Na základě těchto faktorů se společnost rozhodne, do jaké míry budou tyto služby zabezpečovány odbornými pracovníky zaměstnávanými v organizace na plný úvazek, nebo v jakém rozsahu budou nakoupeny od externích agentur či konzultantů.

Neexistuje žádný jednotný návod jak postupovat, zvolená forma organizace personálního útvaru by však měla umožňovat realizaci čtyř základních složek tzv. HR architektury, mezi které patří:

1. vysoce výkonný systém práce (pravidla, procesy vedoucí k vysokému výkonu)
2. propojení HR systému s implementací firemní strategie
3. nositelé výkonu (vysoce kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci) nebo faktory, které je mohou aktivovat (vzdělání, dobré platové podmínky)
4. měření efektivity lidských zdrojů (náklady na zaměstnance, nemocnost, náklady na vzdělání).

V úvahu by měla být brána i následující doporučení:

- vedoucí personálního útvaru by měl být odpovědný přímo výkonnému řediteli a měl by být členem nejužšího vedení organizace
- v decentralizované společnosti by měly být jednotlivé pobočky a divize odpovědné za své vlastní personální záležitosti
- centrální personální útvar v decentralizované společnosti by měl zajišťovat pouze minimum nezbytné k vytváření personálních strategií a politik
- personální útvary musí být schopné poskytovat rady a služby na úrovni požadované organizací
- personální útvar by měl být organizován podle úrovně podpory a služeb, které jsou od něj vyžadovány, a podle rozsahu činností, které musí zabezpečit. [1]

Spolu s rozvojem řízení lidských zdrojů dochází i ke změnám profilu personalisty. Vzrůstající nároky na jeho osobnost a schopnosti souvisí zejména s tím, že personalista přestal být pouhým administrativním pracovníkem, ale stal se „opravdovým manažerem“.

V poslední době do popředí zájmu vystupuje i nová role HR manažera týkající se oblasti koučingu.² Manažer lidských zdrojů by měl v této oblasti působit jako koordinátor a sjednocující prvek celého tohoto procesu, měl by však také sledovat využití zdrojů, případně pověřovat externí kouče a asistovat při měření výsledků. Další významný dopad do oblasti činností vykonávaných personalistou přináší uplatňování různých systémů norem (např. ISO atd.)

2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. [7] Dotýká se celé řady činností od informování o volných pracovních místech v organizaci až po získávání přiměřených informací o uchazečích. Přilákání uchazečů je tedy v první řadě záležitostí rozpoznání a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. [1]

2.1 Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků

V dnešní době, kdy platí, že uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň „kupují“ to co nabízí organizace, je nutné porovnávat s tím, co nabízí konkurence a při prezentaci vlastní organizace zdůraznit ty vlastnosti, které nejvíce přitahují uchazeče. Při analýze silných a slabých stránek je tedy nutné se zaměřit zejména na takové faktory jako jsou celostátní či lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště.

Cílem celého tohoto zkoumání může být vytvoření lepšího obrazu organizace pro potřeby inzerování apod. nebo zlepšení zaměstnavatelské pověsti firmy za účelem přilákání většího množství či lepších uchazečů. Důležitou součástí je uplatňování poznatků z oblasti marketingu.

² Koučing – poskytování zpětné vazby, zpravidla manažerům, ve smyslu zdokonalování jejich organizační a vůdcovské role. [19]

2.2 Proces získávání pracovníků

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků – tato fáze probíhá s určitým časovým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků.

2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa – je výsledkem analýzy pracovního místa; nejdůležitější z těchto charakteristik se pak stávají součástí informací obsažených v nabídce pracovního místa.

3. Identifikace zdrojů uchazečů – v této fázi se rozhoduje, zda bude využito pro získávání zaměstnanců vnitřních nebo vnějších zdrojů pracovních sil.

4. Volba metod získávání pracovníků – je nutné vycházet z toho, že je třeba dát informaci o volných pracovních místech vhodným lidem, a tomu se musí přizpůsobit výběr metody, viz 2.4 Metody získávání pracovníků.

5. Volba dokumentů požadovaných od uchazeče o zaměstnání – krok, který je schopen výrazně ovlivnit pozdější výběr pracovníků; velmi často používají podniky k získávání informací o uchazečích dotazník (jednoduchý, otevřený); jakýmsi standardem je pak vypracování životopisu a požadavek na doložení dokladů o vzdělání a praxi, výpisu z rejstříku trestů, referencí z předchozích zaměstnání, lékařského vysvědčení o zdravotním stavu apod.

6. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání – důležité je zvážit nejen obsah nabídky, ale i formu nabídky a její umístění.

7. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

8. Předvýběr – velmi důležitý okamžik, kdy se na základě předložených dokumentů vybírají vhodní uchazeči pro zařazení do procesu vlastního výběru; součástí této fáze může být i jakýsi předběžný pohovor s potenciálním pracovníkem; v této fázi jsou zpravidla uchazeči rozřazeni do skupin podle úspěšnosti (např.: velmi vhodní, vhodní, nevhodní).

9. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. [7]

Tento postup získávání pracovníků má v podstatě univerzální platnost, je však velmi pravděpodobné, že v jednotlivých podnicích uplatňují modifikace tohoto procesu v závislosti na specifičnosti politiky přilákání zaměstnanců a specifičnosti práce v daném podniku. V podnikové praxi je zejména důležité vyhnout se tomu, co by děláno být nemělo a naopak zaměřit se na to, co by děláno být mělo. Z tohoto důvodu existuje celá řada praktických doporučení a pravidel, kdy tzv. „Deset příkázání nábory“ uvádím v příloze č. 1.

2.3 Zdroje získávání pracovníků

V závislosti na užitých zdrojích existuje několik typů získávání pracovníků.

Tabulka č. 1: Typy zdrojů získávání pracovníků

ZDROJ	TYP ZÍSKÁVÁNÍ
Vlastní firma	Vnitřní
Sdělovací prostředky nebo jiné podniky Zprostředkovatelské agentury Školy a univerzity Úřady práce	Vnější
Vnitřní a vnější zdroje	Kombinovaný

Zdroj: [3]

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů hovoříme o vnitřním náboru a znamená to, že využíváme lidské zdroje v rámci organizace. Dochází zde tedy k pohybu zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho pracovního místa na druhé. Tento pohyb se uskutečňuje v různých směrech. Může se jednat o vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem, horizontální pohyb provedený jednoduchým převodem nebo o diagonální pohyb doprovázený přeřazením.

Vnitřní zdroje pracovní síly organizace nachází zejména v úspoře pracovní síly v důsledku technologického rozvoje, v uvolnění pracovní síly v souvislosti s organizačními změnami či ve vzdělávání a rozvoji pracovníků, kdy někteří pracovníci dozráli k tomu, aby vykonávali náročnější a kvalifikovanější práci apod.

Vnitřní nábor má velký dopad do oblasti motivace a morálky, neboť si zaměstnanec uvědomuje, že mu firma dává možnost vlastního rozvoje a postupu. Řada podniků, především ve vyspělých zemích, dává tomuto způsobu získávání pracovníků přednost a to zejména pro jeho rychlost, levnost a návratnost investic vložených do jednotlivých zaměstnanců. Je však nutné si uvědomit, že zde hrozí značné riziko omezení nových přístupů a názorů od uchazečů zvenku.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Získávání pracovníků z lidí mimo organizaci se používá v případech, kdy jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání pracovníků, anebo je potřeba hledat osobu s kvalifikací a osobnostními rysy lišícími se od toho, co nabízí potencionální uchazeči z firmy.

V takovémto případě se personální oddělení zaměřuje na volné pracovní síly na trhu práce, čerstvé absolventy škol a pracovníky v jiných organizacích. Přitom spolupracuje s úřady práce, se vzdělávacími ústavami a jinými institucemi na trhu práce.

Využití tohoto způsobu získávání pracovníků přináší organizaci výhodu v širší možnosti výběru a ve využití kreativity a nových názorů a postojů přijatých zaměstnanců. Je však nutné počít s vyššími náklady.

Kombinovaná forma získávání zaměstnanců

Tento způsob zahrnuje jak přijímání nově příchozích osob, tak i pohyb pracovních sil v rámci organizace.

Okolnosti, které vedou k tomuto způsobu získávání jsou v zásadě trojího druhu. Za prvé se jedná o situace, kdy organizace začne s vnitřními zdroji, ale z důvodu nevhodnosti uchazečů pokračuje vnějšími zdroji. Druhá situace je přesně opačná, kdy firma zahájí získávání z vnějších zdrojů, ale nakonec usoudí, že nejlépe vyhovuje některý ze stávajících zaměstnanců. Třetí možností je souběh obou způsobů získávání.

2.4 Metody získávání pracovníků

Inzerce v tisku – je obvyklá metoda přilákání pracovníků; jejím cílem je upoutat pozornost, vytvořit a udržet zájem a nakonec stimulovat k akci; aby byl získán dostatečný počet vhodných uchazečů je nutné rozhodnout kdo a co bude dělat, zvolit typ inzerátu a způsob jeho napsání a vybrat vhodné médium.

Vývěsky v podnicích – nenáročná a levná metoda; je nutné dbát na jejich umístění v místech, kudy prochází všichni zaměstnanci a v případě získávání pracovníků z vnějších zdrojů tam, kde k nim má přístupnost i veřejnost.

Doporučení zaměstnancem – pasivní metoda získávání, kdy je vhodné jednak vytvořit informační předpoklady, aby byly včas k dispozici informace o uvolněném pracovním místě a

jeho povaze, a jednak uplatnit stimulační nástroje pro pracovníka, který přivedl vhodného uchazeče.

Samostatné přihlašování – tzn. uchazeči se nabízejí sami, osobně či písemně se obracejí na organizaci se svými nabídkami; tato metoda je velmi levná, ale na druhou stranu málo účinná.

Bývalí zaměstnanci – organizace má možnost kontaktovat i své dřívější pracovní síly.

Velkou skupinou jsou pak metody, které jsou zaměřeny na spolupráci s různými druhy institucí a ústavů. Do této skupiny patří spolupráce se/s:

- **vzdělávacími institucemi** – výhodou této spolupráce je jakýsi předvýběr v podobě doporučení vhodného studenta naopak nevýhodou je sezónnost možného nástupu absolventů
- **úřadem práce** – metoda bezplatná jak pro uchazeče, tak pro podnik
- **odborníky a využívání jejich informačního systému** – podmínkou je fungující informační systém odborových svazů a neustále aktuální spojení na jeho členy; nevýhodou je zde omezená možnost výběru (lze takto získat především pracovníky na dělnické pozice)
- **sdržením odborníků, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačního systému** – pokud organizace využije jejich služeb má jistotu, že všichni kandidáti splňují odborné a další předpoklady dané práce.

Mezi nejnovější metody získávání pak patří:

- **e-recruitment (tj. elektronický nábor on line)** – pokrývá širší okruh možných uchazečů; může zde být uvedeno více podrobností o pracovním místě; velkou předností je malá finanční náročnost; určitou nevýhodou se naopak může stát příliš velké množství nevhodných žádostí nebo nedostupnost internetu pro potenciální uchazeče
- **agentury práce zaměřené na vyhledávání a výběr** – rychlý a efektivní způsob získávání zaměstnanců; na druhou stranu vyžaduje vyšší finanční náklady (15 i více procent ročního platu obsazovaného místa)
- **headhunting** – tzv. „lovci mozků“; vyhledávání pracovníků pro vyšší vedoucí pozice v případě, kdy existuje omezený počet vhodných lidí, a je zapotřebí je oslovit přímo; tyto služby jsou však velmi drahé (30 – 50 % ročního platu pracovníka během prvního roku práce v organizaci)

- *veletrhy pracovních příležitostí, pronajímání pracovníků (leasing pracovníků), dny otevřených dveří ve firmě.*

Posouzení úspěšnosti těchto nejčastějších metod získávání pracovníků přináší příloha č. 2.

3 Výběr, přijímání a orientace pracovníků

3.1 Výběr pracovníků

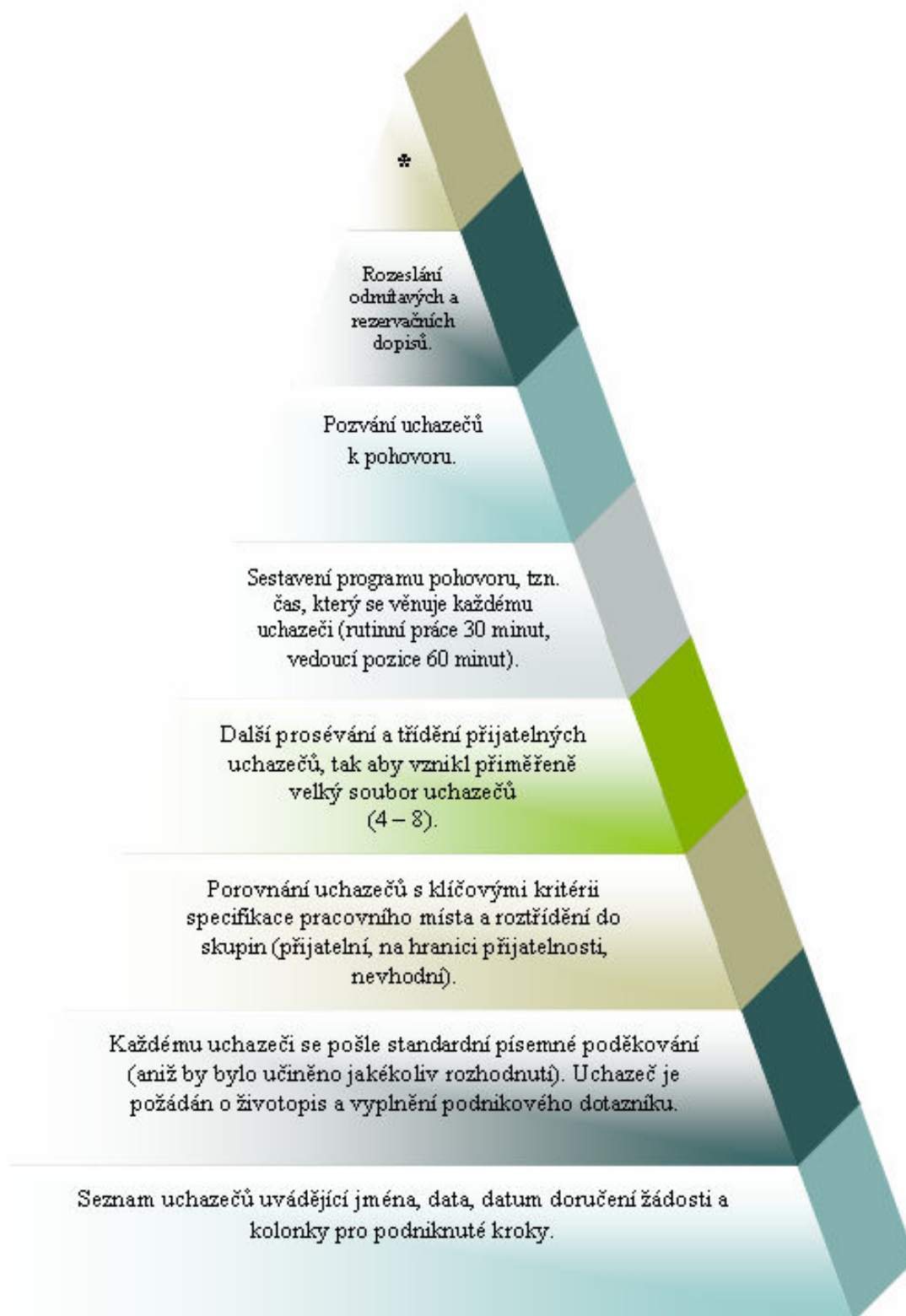
Cílem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Přičemž je nutné si uvědomit, že výběr je vždy oboustranný proces, tzn. organizace si vybírá budoucího pracovníka, ale zároveň uchazeč si vybírá organizaci. [3] Veškeré činnosti týkající se přípravy a realizace tohoto procesu by měla zajišťovat alespoň tříčlenná komise, která má jednak nejlepší předpoklady, dovednosti a zkušenosti pro odborný a spravedlivý postup, a jednak absolvovala výcvik týkající se výběru lidí a s tím spojených výběrových metod. V dnešní době je zejména velmi důležité dodržovat principy rovného zacházení.

3.1.1 Třídění uchazečů

Jelikož je každá výběrová situace originální, je pro úspěšnost procesu prosévání uchazečů vhodné nejprve zmapovat obsazovanou pozici a stanovit kompetenční model, zabývat se designem výběrových řízení a odpovědět si na další podstatné otázky. Například nalezení odpovědi na otázku zda požádáme o pomoc specializovanou firmu nebo zda proces výběru zvládneme sami apod.

Samotný proces výběru má několik fází, které jsou naznačeny v následujícím obrázku. Tento proces vychází z výše zmiňovaných předvýběrových činností, a cílem jednotlivých kroků je shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích, zorganizovat a ohodnotit získané informace, odhadnout uchazeče, predikovat jeho pracovní výkon, a v neposlední řadě podat informace zájemcům o pracovní místo. Završením tohoto procesu je pak výběr vhodného zaměstnance. Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje přístup, který spočívá v tom, že věnuje mnohem více péče tomu, zda uchazeči splňují nejen požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku, tzn. požadavky zahrnující oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu.

Obrázek č. 2: Jednotlivé fáze výběru pracovníků



* V ýběr vhodného uchazeče.

Zdroj: [1] + vlastní úpravy

3.1.2 Metody výběru

Při volbě metod výběru pracovníků, lze vybírat z velké škály možností, nicméně nejvíce používanými metodami jsou pohovor, assessment centra a testy pracovní způsobilosti. Tyto způsoby mohou být vhodně doplněny či nahrazeny dalšími metodami.

Výběrový pohovor

Účelem je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.

Efektivně provedený výběrový pohovor by měl odpovědět na tyto otázky:

- Může uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci – je dobře motivován?
- Jak zapadne uchazeč do organizace? [1]

Výsledek pohovoru determinuje celou řadu dalších událostí, je tedy velmi důležité ještě před jeho zahájením vyřešit řadu fatálních otázek jako například jaký typ pohovoru použijeme, jak bude pohovor organizován, jaká bude jeho délka, jaký přístup k pohovoru zvolíme, zda bude strukturován nebo jaké otázky budou položeny. Příklad strukturovaného výběrového pohovoru je uveden v příloze č. 3.

Avšak ani u velmi dobře připraveného výběrového pohovoru si nemůžeme být dopředu jisti jeho úspěšností, neboť tento proces je ovlivněn celou řadou faktorů ať na straně zúčastněných stran nebo těmi, které vyplývají z dané situace. Schopnost předvídat je zde tedy značně omezená. Nejčastěji uváděné faktory jsou zachyceny v následujícím schématu.

Obrázek č. 3: Faktory, které mohou ovlivnit průběh a výsledek výběrového pohovoru

UCHAZEČ	SITUACE	PRACOVNÍK, KTERÝ VEDE POHOVOR
<ol style="list-style-type: none">1. Vzdělání a pracovní zkušenosti2. Zájem o práci a plánování kariéry3. Psychologické znaky: postoje, inteligence, motivace4. Zkušenosti a praxe při absolvování pohovorů5. Představy týkající se dané práce, organizace atd.6. Verbální a neverbální chování	<ol style="list-style-type: none">1. Politické, právní a ekonomické podmínky na trhu nebo v organizaci2. Postavení pohovoru v systému výběru3. Konkrétní situace: pohodlí, soukromí, počet uchazečů4. Struktura pohovoru <p style="text-align: right;"><i>Zdroj: [9]</i></p>	<ol style="list-style-type: none">1. Psychologické znaky: postoje, inteligence, motivace2. Zkušenosti a praxe ve vedení pohovorů3. Pochopení požadavků pro danou práci4. Předchozí známost s uchazečem5. Cíle výběrového pohovoru6. Verbální a neverbální chování

Psychologické testy na odhad inteligence, schopností, zájmů, motivace a osobnosti

Psychologický test je nástroj měření individuálních schopností a charakteristik, který umožňuje lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní. Z nepřeborné škály možností je třeba vybrat takové testy, které splňují kritéria tzv. „dobrého testu“. Těmito kritérii je citlivost, standardizace, spolehlivost a validita. Tyto testy obvykle tvoří součást assessment center.

Assessment centra

Assessment centrum je diagnosticko-výcvikový program, spočívající v komplexním zkoumání jednotlivých schopností a dalších předpokladů. Tvoří ho řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:

- největší pozornost se soustřeďuje na chování
- používají se různé úkoly, které zachycují a stimulují klíčové aspekty práce na pracovním místě, součástí úkolů je i hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly
- dodatek ke skupinovým úkolům jsou pohovory a testy
- výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci
- několik uchazečů je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi, a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější
- za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několik hodnotitelů a pozorovatelů, kteří jsou pečlivě vyškoleni. [1]

Tato metoda je velmi finančně i časově náročná, a proto se v praxi využívá nejvíce u pozic, kde jsou rizika při selhání mimořádná.

Další metody výběru

Biodata – vysoce strukturovaná metoda prosévání uchazečů; jedná se o vyhledávání detailů v životopisných údajích korespondujících s kritérii výběru uchazečů; tyto detaily jsou pak objektivním způsobem bodovány a pomocí posuzování dosavadní úspěšnosti zájemce o pracovní místo se předpovídá jeho budoucí chování; příklad tzv. biodatového dotazníku poskytujícího informace o každé položce, která je bodována uvádí příloha č. 4.

Grafologie, astrologie, předpovědi osudu – grafologie je metoda, která zkoumá sociální strukturu lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu; značným rizikem zde může být nepřesnost a malá vypovídající schopnost; její použití je z tohoto důvodu spíše výjimečné.

Výpis z rejstříku trestů – pro zákonem stanovené funkce povinné, v ostatních případech je nutný souhlas uchazeče.

Reference od bývalých spolupracovníků a nadřízeného – získání takovýchto referencí je velmi citlivá záležitost a je třeba ji posuzovat opatrně a uváženě.

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání – často používaná metoda pro obsazování pracovních míst vyžadujících méně kvalifikovanou manuální práci.

Životopis – zkoumání životopisu zpravidla doplňuje některou z dalších metod.

Ukázka práce – uchazeč je požádán o splnění zadaného úkolu a na základě způsobu jakým ho zpracovává lze dobře odhadnout například jeho odborné znalosti, schopnosti nebo umění stanovit priority apod.

Posudky

Zdravotní prohlídky

Příloha č. 5 poskytuje přehled o přesnosti některých metod výběru pracovníků.

3.2 Přijímání a orientace pracovníků

Motto:

Efektivní socializace znamená spíše vnitřní zodpovědnost vůči organizaci než jen pouhé dodržování postupů této organizace.

JOHN P. WANOUS [17]

Přijímání pracovníků zahrnuje procedury, které souvisejí s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do podniku, nebo procedury, které se týkají přechodu stávajícího pracovníka na nové místo v rámci podniku. Důležitou součástí tohoto procesu je vypracování pracovní smlouvy, uvedení nového zaměstnance na pracoviště a jeho seznámení s prostředím i spolupracovníky. Následná orientace pak není nic jiného než seznámení pracovníka s podnikem a jeho úkoly, s podnikovým stylem práce, s podnikovou technologií, s podnikovými a jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci. [7]

Vhodné uvedení pracovníka do organizace je velmi důležité a to zejména z následujících důvodů:

- pomáhá překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé, a tudíž pomáhá snižovat pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka a náklady a problémy spojené s odchody nedávno přijatých pracovníků
- pomáhá rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace a jeho oddanost
- objasňuje psychologickou smlouvu
- urychluje pokrok v učení a pomáhá dosahovat toho, aby nový pracovník podával žádoucí výkon v co nejkratším možném čase po nástupu
- usnadňuje adaptaci na sociální prostředí.

V dnešní době, kdy se organizace snaží stabilizovat své klíčové zaměstnance, se dostává celý proces orientace a adaptace do popředí zájmů personální práce. V organizacích se tento proces často uskutečňuje připraveným *sociálním (orientačním) programem*, kdy dochází k učení nových zaměstnanců s provázáním na hodnoty, normy a celkovou kulturu organizace. Přínos těchto programů je pak zejména v tom, že dobře orientovaný nováček vyžaduje méně pozornosti od spolupracovníků i nadřízených, lépe pracuje a jak již bylo zmíněno, je méně pravděpodobné, že by odešel.

Je tedy nezpochybnitelné, že způsob průběhu orientace nového pracovníka má významný vliv na jeho další působení v organizaci, a proto by se v rámci tohoto procesu mělo postupovat podle následujících doporučení:

- přímí nadřízení by měli být informováni nebo školeni o adaptaci a firemním orientačním programu, včetně zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace
- personální útvar by měl poskytovat novému zaměstnanci při nástupním pohovoru informace k celopodnikové orientaci
- personalista by měl formálně uvést nového zaměstnance k jeho vedoucímu útvaru
- vedoucí útvaru by měl ústně informovat nového pracovníka a úkolech a postavení útvaru a měl by ho předat přímému nadřízenému
- přímý nadřízený by měl ústně seznámit nového zaměstnance s právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami na pracovišti a předpisy o bezpečnosti práce

- přímý nadřízený by měl představit nového pracovníka spolupracovníkům na pracovišti a seznámit ho se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště
- zkušený člen pracovní skupiny by se měl stát „patronem“ nového zaměstnance a pomáhat mu při zpracovávání individuálního plánu adaptace, zaškolit ho do výkonu práce a orientovat ho v sociálních vztazích
- patron a přímý nadřízený by měli sledovat výsledky činnosti nového jedince a jeho integraci do pracovní skupiny a měli by poskytovat zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace
- patron a personalista by měli pravidelně kontrolovat proces adaptace a je-li plán adaptace, pak jeho realizaci a měli by zpracovat závěrečné hodnocení průběhu adaptace a úroveň adaptovanosti nového zaměstnance
- vedoucí útvaru nebo přímý nadřízený by měli rozhodnout o uplatnění nového zaměstnance a v součinnosti s personalistou plánovat jeho kariérový rozvoj. [6]

4 Hodnocení pracovníků

Motto:

V moderním podniku je řízení lidí založeno

hlavně na oceňování jejich individuálních výsledků.

Michel Crozier [3]

Hodnocení pracovníků je nezastupitelným nástrojem řízení pracovního výkonu jednotlivců i pracovních skupin.³ Managementu firmy, ale i samotným zaměstnancům poskytuje zpětnovazební informaci o tom, jakého výkonu dosahují, jaké jsou výsledky jejich práce, a jak na jejich práci nahlíží jejich nadřízení. Hodnocení pracovníků pomáhá posilovat konkurenční výhodu podniku zejména tím, že přispívá ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, k lepšímu využití a rozvoji potenciálu pracovníků, k navrhování a plánování personálních záloh či ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky. Hodnocení pracovního výkonu také umožňuje motivovat pracovníky, vyjadřovat názory na zaměstnance, pochopit jejich zájmy a přání týkající se dalšího rozvoje, rozvíjet přednosti jednotlivců a eliminovat jejich slabé stránky nebo stanovit spravedlivou mzdu. Cílem pracovního hodnocení je rovněž zjistit, zda jsou pracovní cíle zaměstnanců shodné s cíli organizace. [2]

³ Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce pracovníka a znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky. Za dané situace je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (úkolů). [7]

Efektivní a fungující hodnocení pracovníků znamená především soustavnou a vzájemnou komunikaci mezi hodnotitelem a hodnoceným nikoliv pouze epizodický postup používaný čas od času. Tento nepřetržitý proces by se měl zaměřovat do těchto základních oblastí hodnocení pracovního výkonu:

- **každodenní styk vedoucího s pracovníky** – představuje reakce na úroveň práce, jedná se například o hodnocení typu: „Ano, v pořádku, můžete to poslat.“ nebo „Zkontrolujte to ještě jednou prosím.“
- **hodnocení při dosažení výsledků práce** – jedná se o hodnocení, které provází zakončení dlouhodobých činností, například předání zakázky, nedodržení termínu apod.
- **finanční hodnocení** – slouží ke stanovení spravedlivé mzdy pracovníkovi, obzvláště pokud jde o její pohyblivou složku
- **systematické hodnocení** – zvyšuje účinnost stimulačního systému, provádí se v pravidelných intervalech, spojeno s hodnotícím pohovorem
- **hodnocení 360°** - zachycuje nejen názory nadřízených, ale pracuje také s míněním kolegů na stejné úrovni a s pohledy vybraných podřízených a se sebehodnocením. [3]

Dvojitý přístup k pracovnímu hodnocení

V praxi se lze setkat s dvojitým přístupem k hodnocení pracovníků. Toto hodnocení může být formální nebo neformální povahy. V rámci **formálního hodnocení** dochází k objektivizaci procesu hodnocení pomocí formulace hlavních zásad a postupů. Naopak při **neformálním hodnocení** pracovníků dominuje subjektivní přístup vedoucího bez potřeby standardizace hodnotící procedury.

4.1 Proces systematického hodnocení

Na začátek je nutné podotknout, že systém hodnocení by měl brát v úvahu zvláštní hodnoty a individuální rysy organizace, stejně jako by měl pokrýt různé kategorie pracovníků nebo různé typy práce. Pro realizaci spravedlivého a motivujícího systému hodnocení, lze doporučit následující postup, který v zásadě odpovídá na řetězec otázek:

PROČ – KDO – KOHO – CO – JAK – KDY – KDE hodnotit?

Tabulka č. 2: Fáze procesu pracovního hodnocení

PRŮBĚH HODNOCENÍ	NÁSTROJ
Příprava hodnocení	Navržení hodnotících kritérií
Realizace hodnocení na pracovišti – sběr informací	Formulář pro hodnocení
Interpretace výsledků a jejich posouzení	Hodnotící pohovor Dohoda o budoucím výkonu

Zdroj: [3]

1. Přípravná fáze

Odovídá zejména na otázky KOHO, KDO, KDY a JAK. V této fázi probíhá rovněž příprava podkladů, kterými jsou pracovníci informováni o chystaném hodnocení. Součástí přípravy může být i instruktáž hodnotitelů.

Determinanty a kritéria hodnocení

Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, které objektivně změří minulý výkon, umožní jeho srovnání s požadovaným výkonem a poslouží k signalizaci budoucích potřeb pracovníků. Bělohávek uvádí tři základní typy kritérií hodnocení:

1. UKAZATELE

Objektivní kritéria, jimiž jsou počet vyrobených výrobků (kvantita), množství nedodělků, chyb a zmetků (kvalita), množství nehod a havárií, počet nebo objem získaných zakázek, hospodářské výsledky řízení jednotky apod. Kritéria tohoto typu bývají často upřednostňována, pak je však nutné zohlednit řadu faktorů, které nelze ovlivnit úsilím pracovníka.

2. PLNĚNÍ ÚKOLŮ

Zde se jedná především o úkoly vyplývající z předchozího hodnocení, ale mohou to být i jiné například zavedení nové technologie. Předpokladem je jasné počáteční stanovení toho, jaký je očekávaný výsledek. Toto kritérium je vhodné pro jakoukoliv oblast činnosti a je obecně snadno použitelné.

3. OSOBNÍ KVALITY

Subjektivní kritérium hodnocení, používané pro hodnocení složek výkonu jako je odbornost, vedení a motivace pracovníků, komunikace a přesvědčování či pracovní nasazení apod. Tato kritéria však naráží na problém subjektivního zkreslení. [2]

2. Realizační fáze

V této fázi by zaměstnanci měli být informováni o účelu hodnocení a vyzváni ke spolupráci. Stanovuje se přesný termín a pořizuje se potřebná dokumentace.

3. Vyhodnocovací fáze

V této fázi se vyhodnocují výsledky hodnocení a dochází k vzájemnému porovnávání s jinými pracovišti ve firmě. Probíhají hodnotící (motivační) pohovory a podepisují se dohody o budoucím výkonu. V neposlední řadě se také zjišťuje efektivnost celého systému hodnocení včetně jeho nákladovosti.

Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor seznamuje zaměstnance s výsledky pracovního hodnocení a vede k hledání motivace u jednotlivce. Bělohlávek vytyčuje 14 pravidel, která zabezpečí, aby hodnotící pohovor neztratil svůj motivační význam. Tyto pravidla jsou součástí přílohy č. 6.

4.2 Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků existuje opět celá řada, výběr té nejvhodnější záleží především na organizaci samé a na jejich potřebách. Můžeme je dělit na srovnávací a nesrovnávací.

Srovnávací metody hodnocení pracovníků

Tyto metody jsou považovány za spolehlivější a objektivnější vzhledem k tomu, že vychází ze srovnání pracovníků mezi sebou.

Metoda stanovení pořadí – jednoduchá a srozumitelná metoda přinášející rychlé vyhodnocení, spočívající v seřazení pracovníků od nejlepšího po nejhoršího podle předem stanovených kritérií; problémem zde může být nejasnost distancí mezi zaměstnanci.

Metoda bodovací – tato metoda doplňuje metodu stanovení pořadí tím, že definuje distance mezi pracovníky; vedoucí pracovník může zaměstnanci přidělit určitý počet bodů, což umožňuje jasně rozpoznat, kteří jedinci jsou nejlepší, a jaké jsou mezi nimi bodové rozdíly.

Metoda nuceného rozdělení – v praxi velmi oblíbená, kdy jsou předem určena pravidla pro rozdělení finančních prostředků a pro pracovníky jsou na pracovišti vytvořeny kvóty a procenta (například: nejlepších zaměstnanců může být 20 %, střední kvalita zaměstnanců dosahuje 70 % a ostatní zaměstnanců tvoří 10 %).

Metoda párového srovnání – metoda vhodná zejména pro malé pracovní skupiny, kdy je každý srovnáván s každým; lepší obdrží 2 body, v případě vyrovnaného hodnocení každý 1 bod.

Nesrovnávací metody hodnocení pracovníků

Tato skupiny metod pracuje s předem stanovenými hodnotícími kritérii s předem nadefinovanou škálou možných odpovědí.

Hodnocení podle výkonu – řízení pomocí cílů - vychází ze stanovení jasných cílů, jež má hodnocený dosáhnout; hodnotící pohovor pak posoudí míru splnění cílů a stanoví budoucí cíle v této oblasti.

Hodnocení na základě plnění norem – vhodná pro ohodnocení výrobních pracovníků; problémem může být stanovení norem, naopak výhodou je vysoká objektivnost.

Hodnocení pomocí stupnice (posuzovací škály) – mohou být využívány jak liché tak i sudé posuzovací škály, slovní, písemné i grafické.

Nucená volba – hodnocenému jedinci jsou předloženy různé výroky, z nichž vybírá ten, který nejvíce odpovídá jeho názoru; na základě těchto odpovědí jsou pak stanovena slabá místa, která je potřeba rozvíjet.

Checklist – obdoba nucené volby, kdy jsou ve formě dotazníků předkládány určité formulace týkající se pracovního chování jedince a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv.

Klíčové události (kritické případy) - spočívá v průběžném pořizování záznamů o pracovním jednání zaměstnance; vztahuje se jak na negativní tak i na pozitivní situace a události; vedoucí pracovníci je pak využívají jako konkrétní argumentaci při hodnotícím pohovoru.

Testování a pozorování pracovního výkonu – typické pro některé profese jako například pilot, řidič apod. a znamená použití psychologických testů na znalosti a dovednosti.

Metoda BARS – znamená klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování; jejím úkolem je tedy hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce, neboť vychází z předpokladu, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce; stupnice se vypracovává pro každý úkol, který je vykonáván na daném pracovním místě a

pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi bodových stupňů; tato metoda poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon jedince, je však velmi náročná na čas.

Volný popis - hodnotitel písemně popíše pracovní výkon hodnoceného.

Assessment centra - kromě výběru a vzdělávání pracovníků jsou vhodná právě i pro hodnocení pracovníků; výhodou je komplexnost posouzení, na druhou stranu hodnocení výkonu probíhá v uměle vytvořených podmínkách a podaný výkon tak nemusí odpovídat realitě.

5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Znáť a umieť dříve a lépe než konkurence. [3]

Kvalitní firemní vzdělávání vybavuje všechny pracovníky ve firmě potřebnými aktuálními znalostmi, dovednostmi a dalšími předpoklady pro úspěšné vykonávání pracovní činnosti. Zároveň však respektuje rozvoj firmy jako celku i rozvoj zaměstnance jako jeho součásti.

Současným trendem je učinit vzdělávání mnohem průhlednější a exaktnější a posílit tak jeho význam a podíl na ekonomickém a dalším růstu firem i jednotlivců. Tento požadavek je naplňován zejména uplatňováním konceptu učící se organizace⁴, který kopíruje nutnost celoživotního vzdělávání, jako nezbytnou podmínku efektivního zapojení člověka v moderním pracovním procesu. Dalším novým prvkem pro efektivní firemní vzdělávání je nižší plošnost a vyšší specializace ve vzdělávacích firemních programech, tzn. prohloubení a rozšíření kompetencí u dlouhodobých pracovníků a snaha o co nejvyšší efektivnost vzdělávacích programů. Vzhledem k tomu, že výsledky firem jsou z velké části v přímé úměře s kvalitou managementu, soustřeďuje se značná pozornost také na to, jak optimalizovat vzdělávání a přípravu manažerů na práci v konkrétní firemní manažerské pozici. Velké obliby v současnosti dosahuje také *užívání pojmu kompetence* (způsobilost), kdy se objevují nejrůznější kompetenční modely a *snaha o řízení pomocí kompetencí*, která má usnadnit implementaci flexibility do personálního řízení a zaručit snadnou adaptaci organizace na měnící se prostředí.

⁴ Učící se organizace je organizace, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně. [1] Takovéto organizace se velmi výrazně orientují na vytváření a předávání znalostí, které jsou pro jejich strategickou úspěšnost rozhodující, tzn. snaží se i o podchycení „mlčících“ znalostí v podobě směsi vědomostí a know-how.

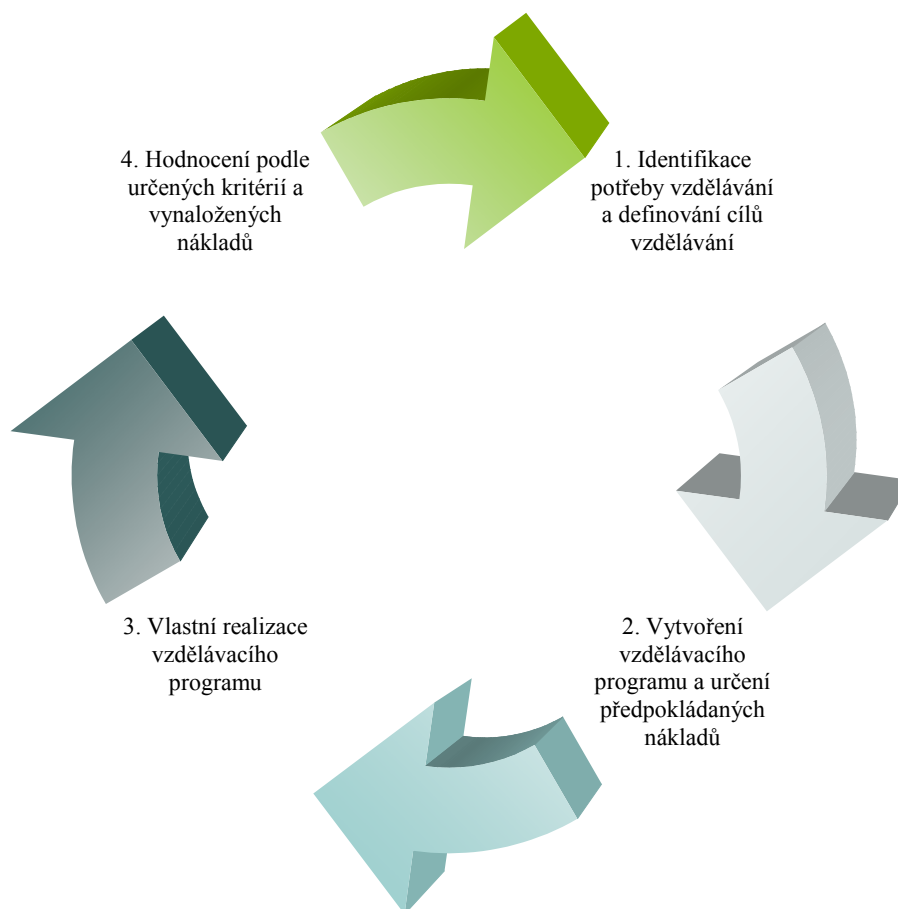
Aby vzdělání pracovníků v organizaci správně fungovalo je zapotřebí si uvědomit, řadu zdánlivě nesouvisejících skutečností jako například jak probíhá proces učení a tudíž, jaké jsou podmínky pro efektivní učení, jak organizace může tento proces úspěšně ovlivnit, jaké typy pracovníků vzdělává, jak je nastaven systém motivace pracovníků či jaká je podniková kultura. A pokud chce organizace dosáhnout svých očekávání spojených se vzděláváním zaměstnanců a odpovídající návratnosti investice měla by se především vyvarovat chyb jako je:

- nedostatečné propojení firemního vzdělávání s obchodními potřebami
- neschopnost rozeznat vhodná řešení, která se nevztahují přímo ke vzdělávání (např: odměňování, popis práce apod.)
- neschopnost připravit prostředí vhodné pro vzdělávání
- nedostatečná podpora firemního vzdělávání ze strany managementu firmy
- neadekvátnost cílů
- příliš drahé řešení
- nahlížení na vzdělávání jako na jednorázovou událost
- přehlížení odpovědnosti účastníků vzdělávacího procesu
- nedostatečný závazek a zapojení ze strany vedoucích pracovníků
- neschopnost poskytovat zpětnou vazbu a využívat informace o výsledcích.

5.1 Systém firemního vzdělávání

Plánované vzdělávání pracovníků organizace znamená činit promyšlené kroky, které jsou orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu. Nejčastěji se soustřeďuje na rozvoj znalostí (fakta, pravidla, postupy), dovedností (manuální, počítačové, interpersonální) a postojů (k bezpečnosti práce, ke kvalitě, k firmě, k lidem). Proces plánovaného vzdělávání se skládá ze čtyřech základních kroků, jak uvádí následující obrázek.

Obrázek č. 4: Základní kroky plánovaného vzdělávání



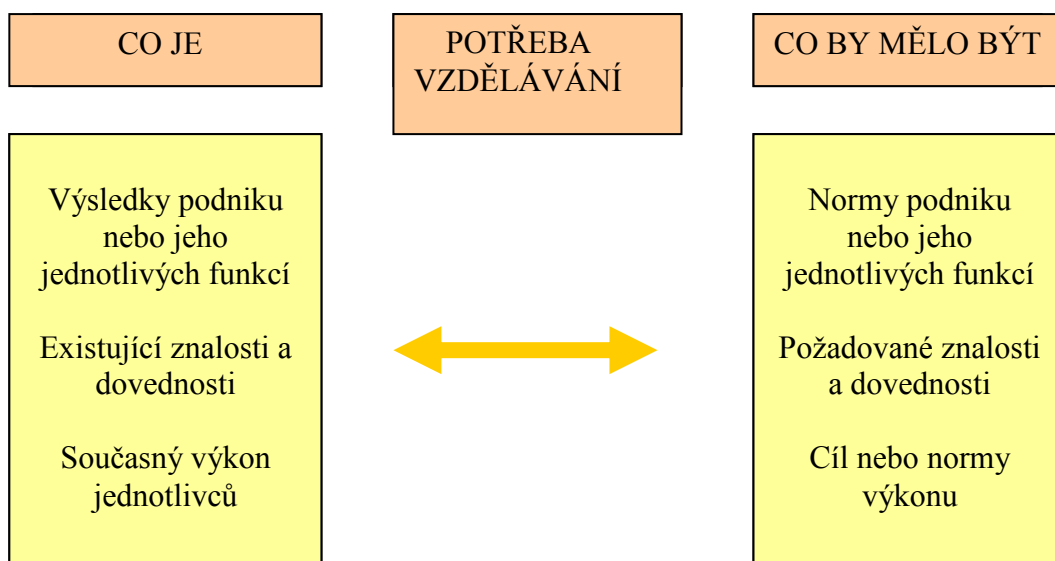
Zdroj: [3] + vlastní úpravy

1. Identifikace potřeby vzdělávání a definování cílů vzdělávání

V rámci tohoto procesu by měly být identifikovány jednak podnikové potřeby vzdělávání, jednak skupinové potřeby vzdělávání, tzn. potřeby jednotlivých útvarů a týmů, a v neposlední řadě individuální potřeby vzdělávání. K identifikaci těchto potřeb může přispět například analýza rozvoje firmy a změn ve firmě (tzn. určení skutečností a událostí, které ovlivnily potřebu vzdělávání ve firmě), analýza problémů v provozu, analýza problémů zaměstnanců či analýza povinných školení⁵ a jejich změn. Obecně lze říci, že analýza potřeb vzdělávání se soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím co je, a tím co by mělo být.

⁵ Školení vyplývají ze závazných zákonných předpisů a ze zajišťování systému řízení jakosti.

Obrázek č. 5: Potřeba vzdělávání



Zdroj: [1]

Jako zdroje informací slouží zejména podnikové plány a plány rozvoje, personální statistika, hodnocení chování a pracovního výkonu zaměstnanců, rozhovory s vedoucí pracovníky i zaměstnanci o potřebách zvyšování jejich kvalifikace, analýzy pracovních míst, sebehodnocení apod. V rámci této fáze je nutné brát v úvahu, že potřeby vzdělávání mohou být u jednotlivých pracovníků odlišné, čemuž by měly odpovídat cíle vzdělávání, tzn. co se mají jednotlivci naučit a co by měli umět po absolvování příslušného vzdělávacího programu.

2. Vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů

Pro vytvoření vzdělávacího programu neexistují žádná pravidla, je ho třeba zvažovat individuálně. Může mít řadu variant (viz následující tabulka) od čehož se také odvíjí požadované náklady.

V rámci této fáze jsou uskutečňovány zejména následující činnosti: určení obsahu programu vzhledem k cílům, volba metod vzdělávání, určení délky vzdělávacího programu, určení lektorů, příprava materiálů pro výuku apod.

Tabulka č. 3: Možnosti výběru vzdělání

PŘÍSTUP	HLAVNÍ RYSY	PRAVDĚPODOBNÝ DOPAD NA PODNIKOVÉ VÝSLEDKY
<i>Externí vzdělávací kurzy</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ předměty pro daný druh pracovníků ▪ nejsou „šity na míru“ 	malý
<i>Interní kurzy/semináře</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ určité „šití na míru“ ▪ velké skupiny 	malý+
<i>Samostatné učení pomocí multimediálních nástrojů</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ je „šito na míru“ ▪ praktické postupy a přemýšlení 	střední
<i>Koučování malých skupin</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plně „šito na míru“ ▪ založené na případových studiích ▪ skupiny o 4 – 8 osobách ▪ krátká, ale častá setkání 	velký
<i>Učení se akcí</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plně „šito na míru“ ▪ zaměřeno na skutečné situace ▪ krátká, ale častá setkání 	velký
<i>Individuální koučování</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaměřeno na skutečné situace ▪ časově náročné, ale cenné pro obě strany 	velmi velký
<i>Vzdělávání v pravý čas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plně „šito na míru“ bezprostředních potřeb ▪ malé skupiny nebo jednotlivci ▪ používání učení se akcí nebo koučování ▪ krátká, ale častá setkání 	velmi velký

Zdroj: [1]

3. Vlastní realizace vzdělávacího programu

Nutné postupovat podle vytyčených cílů vzdělávání a vytvořeného vzdělávacího programu.

4. Hodnocení podle určených kritérií a vynaložených nákladů

Hodnocení by mělo zahrnovat nejen posouzení vzdělávacího programu, ale také posouzení zda podmínky ve firmě umožňují přenos získaných znalostí a dovedností a zda dochází ke změně v chování pracovníků v požadovaném směru.

Efektivitu vzdělávacího programu lze zhodnotit pomocí modelu zpracovaného D. L. Kirkpatrickem. Tento model zahrnuje čtyři úrovně hodnocení:

- **reakce** – zjišťuje, jak účastníci přijali obsah, metody, organizaci školení a další skutečnosti

- **hodnocení poznatků** – zjišťuje, kolik a jaké znalosti a dovednosti si posluchači osvojili nebo zlepšili a zda se změnili jejich postoje
- **hodnocení chování** – odpovídá na otázky, jak se změnilo chování posluchačů
- **hodnocení výsledků** – nejdůležitější, zjišťuje jak se vzdělávací akce projevila ve výsledcích firmy. [3]

Na závěr si je třeba uvědomit, že právě popsaný proces vzdělávání bude dobře fungovat pouze tehdy, jestliže bude plně propojen se systémem vztahů, struktur, vzájemných závislostí a práce v organizaci.

5.2 Metody vzdělávání

Pro potřeby vzdělávání pracovníků existuje opět široká škála metod. Můžeme využívat metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti, „on the job“) nebo metody vzdělávání realizované mimo pracoviště („off the job“). V neposlední řadě je také možné zkombinovat oba tyto přístupy.

Metody vzdělávání při výkonu práce

Tyto metody se využívají v každodenní praxi a jsou součástí speciálně na míru šitého vzdělávacího programu.

Demonstrování (ukázka pracovního postupu) – bezprostřední metoda vzdělávání s aktivním zapojením vzdělávané osoby, kdy se pracovníkovi ukáže, jak má dělat svou práci a okamžitě se mu umožní, aby si to sám vyzkoušel.

Koučování – slouží k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů, tím že pomáhá lidem rozpoznat jak pracují, a co se musí naučit.

Mentoring – metoda spočívající ve výběru nebo přidělení mentora⁶; úkolem mentoringu je jednak doplňovat učení se při výkonu práce a jednak rozšiřovat formální vzdělávání.

Rotace práce/plánované zážitky – tato metoda rozšiřuje zkušenosti lidí tím, že postupně pracují na různých pracovních místech v různých útvarech organizace; pokud se však nejedná o plánované a kontrolované získávání dodatečných znalostí a dovedností může jít o velmi frustrující metodu.

⁶ Mentor = speciálně vybraný a vyškolený jedinec, který vede a radí, čímž pomáhá rozvíjet kariéru daného pracovníka.

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou většinou používány ve speciálních vzdělávacích zařízeních v podobě formálních vzdělávacích kurzů.

Přednáška – metoda předávání informací posluchačům, kdy má přednášející pod kontrolou jak obsahovou, tak i časovou strukturu přednášky, tzn. je zde velmi malá spíše žádná participace vzdělávaných jedinců; závěr přednášky je pak věnován otázkám; efektivnost přednášky je do značné míry dáno schopnostmi přednášejícího prezentovat danou látku.

Přednáška spojená s diskusí – přednáška určená pro malou skupinku maximálně 20 lidí, kdy je značná část času věnována diskusi.

Diskuse – cílem této metody je: přimět posluchače, aby se aktivně zapojili do učení a rozvíjeli tak schopnosti sebevyjadřování, poskytnout jim možnost učit se ze zkušeností ostatních a pomoci jim chápat názory jiných.

Případová studie – případová studie je využitelná zejména v kurzech pro manažery a vedoucí, kdy vzdělávané osoby analyzují historii nebo popis nějaké události za účelem odhalení příčin problému a vypracování jeho řešení.

Hraní rolí – při této metodě účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace, přičemž se zde projevuje vzájemné působení a součinnost uvnitř daného týmu; hraní rolí tak umožňuje získat určitou obratnost při zvládnání takovýchto situací.

Simulace – cílem je přenést poznatky nabyté během vzdělávání mimo pracoviště do pracovního chování a to tak, že se v učebně napodobí situace odpovídající reálnému životu.

Skupinová cvičení – skupinová cvičení nabízí vzdělávaným osobám možnost zkoumat problémy a formulovat jejich řešení jako skupina, čímž si osvojují schopnost pracovat kolektivně a pochopit skupinové chování v různých situacích.

Skupinová dynamika – cíle této metody jsou vzájemně propojené a zaměřují se na zlepšení fungování skupiny, na zvýšení sebepochopení a uvědomování si sociálních procesů a na rozvíjení dovedností orientovaných na vzájemnou součinnost a vzájemné působení; programy skupinové dynamiky pak sledují některé z těchto cílů; nejznámější jsou kurzy skupinové dynamiky nazvané Blakeova manažerská mřížka a tzv. Coverdale Training.

Nácvik interaktivních dovedností – jedná se o jakoukoliv formu vzdělávání, která se zabývá zvyšováním efektivnosti vzájemného působení jedince s ostatními lidmi.

Nácvik asertivity (seberozpoznání) – metoda zlepšující efektivnost vyjadřování názorů, přesvědčení, přání a pocitů; týká se hlavně interpersonálních dovedností a spočívá z velké části v hraní rolí a simulacích.

Semináře – tzv. workshop, kdy pod vedením moderátora speciálně sestavená skupina lidí zkoumá společně záležitosti organizace nebo posuzuje svou týmovou efektivnost.

Neuro-lingvistické programování – tato metoda pracuje s předpokladem, že vnímání reality je u každé osoby ve skutečnosti její subjektivní interpretací, proto se zde lidé učí „programovat“ své reakce na jiné lidi a vytvářet podvědomé strategie pro interakce s nimi.

Distanční vzdělávání – umožňuje vzdělávání ve volném čase a doma z připravených učebních materiálů, nejznámější jsou korespondenční kurzy⁷.

Assessment a development centra – diagnosticko-výcvikové programy.

Outdoorové programy – protipól převažujících trendů ve vzdělávání, kdy stejné učební zásady jako u jiných metod se uplatňují v jiném prostředí (např. příroda), kde se emoce projevují koncentrovanějším způsobem; zahrnují různé techniky od outdoor fan až po outdoor therapy.

Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště

Do této skupiny metod patří například učení se akcí, instruktáž pro práci, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury a usměrňování při jejím výběru, vzdělávání pomocí počítačů tzv. e-learning, video, interaktivní video, multimediální vzdělávání.

Vzdělávání pomocí počítačů tzv. e-learning – poměrně nový trend: znamenající individualizované vzdělávání pomocí počítačů, využívající schopnosti počítače pomáhat při soustavném formování kvalifikace a rekvalifikace lidí, týkající se nových procesů a postupů.

Výběr metod vzdělávání je nutné podříditi nejen cílům a obsahu vzdělávacího programu, ale také individuálnímu stylu učení se jednotlivých pracovníků. Je nutné vzít v úvahu zejména následující tři způsoby učení: učení se vizuálně, učení se poslechem, učení se pomocí aktivity.

⁷ Probíhají prostřednictvím pošty, kdy student odešle svou práci a obdrží ji zpět opatřenou poznámkami konzultanta, nevýhodou této metody je delší časový interval.

6 Odměňování pracovníků

Za poctivou práci, slušnou mzdu. [3]

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze peněžní odměnu (plat nebo mzdu) za vykonanou práci, ale zahrnuje i povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované nezávisle na pracovním výkonu. Odměňování je jednou z nejstarších a nejzávažnějších činností, která na sebe váže mimořádnou pozornost, a zejména v posledních letech prochází značnými změnami. Hlavní změny v řízení odměňování shrnuté Armstrongem a Brownem ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 4: Vývoj v oblasti řízení odměňování

STARÝ PŘÍSTUP	NOVÝ PŘÍSTUP
Orientace na peněžní odměny	Orientace na celkové odměny
Reagující mzdy a platy	Strategické mzdy a platy
Administrativně řízené mzdy a platy	Podnik a podnikání odrážející mzdy a platy
Byrokratické systémy mezd a platů	Flexibilní systémy mezd a platů
Oddělené systémy mezd a platů	Systémy mezd a platů integrované s procesy řízení lidských zdrojů
Hierarchické struktury	Orientace na soustavný rozvoj
Odměňování podle výkonu	Odměňování podle přínosu
Priorita ve vnitřní spravedlnosti	Orientace na trh
Vztahující se k vykonávané práci	Vztahující se k lidem
Vnucená „nejlepší praxe“	Přizpůsobení zásluhovosti/kultuře
Řízené personálním útvarem	Přenesení pravomocí na liniové manažéry
Mzdové žebříčky/mnohastupňové struktury	Širokopásmové nebo druhům prací odpovídající struktury

Zdroj: [1]

Velmi důležité je také si uvědomit, že odměňování jako takové je silný motivační prostředek, který má často největší význam v procesu motivování pracovníků. Je to však prostředek i mimořádně citlivý, který neuváženým použitím může vyvolat naopak negativní efekty. Pro motivující účinek odměňování by měly být dodrženy následující principy, tak jak je uvádí Bělohávek:

- výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy
- stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci
- pevná složka mzdy motivuje k setrvání i náboru

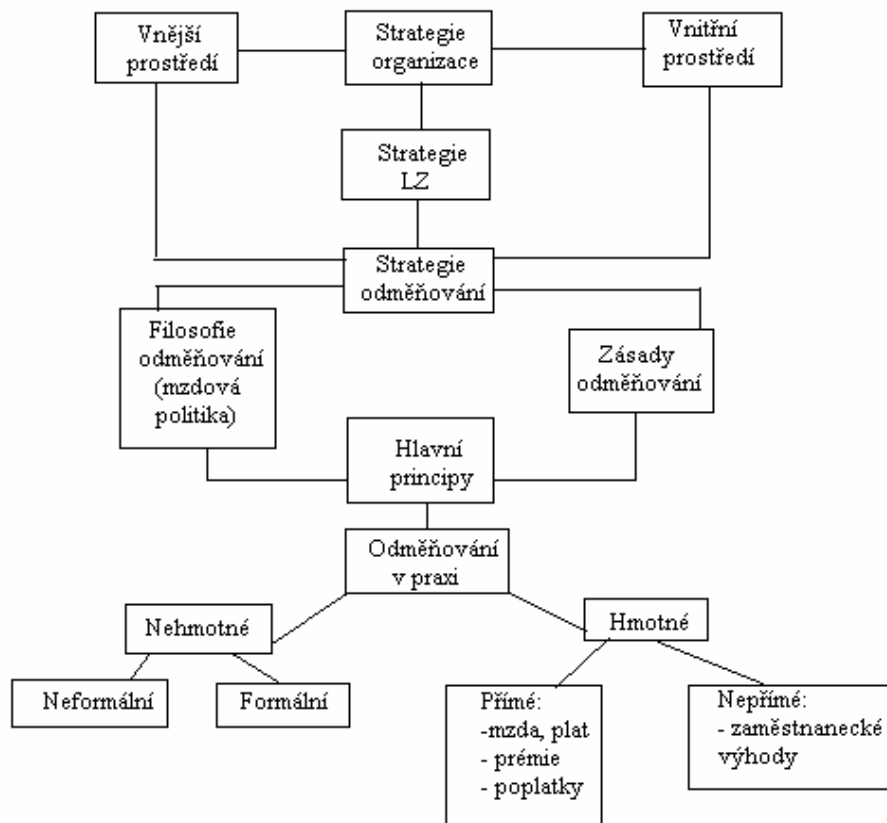
- zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku
- čím jednodušší systém, tím silnější bude motivace
- včasnost odměny posiluje motivaci
- manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi
- výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka. [2]

6.1 Strategie a politika odměňování

Strategie odměňování

Strategie odměňování definuje záměry organizace v této oblasti tak, aby každá vyplacená mzda či plat se vrátila v podobě přidané hodnoty. Vypovídá tedy o tom, jak by měla být vytvářena politika odměňování a další procesy, aby vše odpovídalo požadavkům podnikání. Účinná strategie odměňování vychází z podnikové strategie a je založena na podnikových hodnotách, spojuje v sobě schopnosti organizace i jedinců, je v souladu s externím a interním prostředím firmy, zahrnuje v sobě hledisko konkurenceschopnosti a je praktická a proveditelná. Strategický proces odměňování ve firmě ilustruje obrázek č. 6.

Obrázek č. 6: Systém odměňování zaměstnanců



Zdroj: [3]

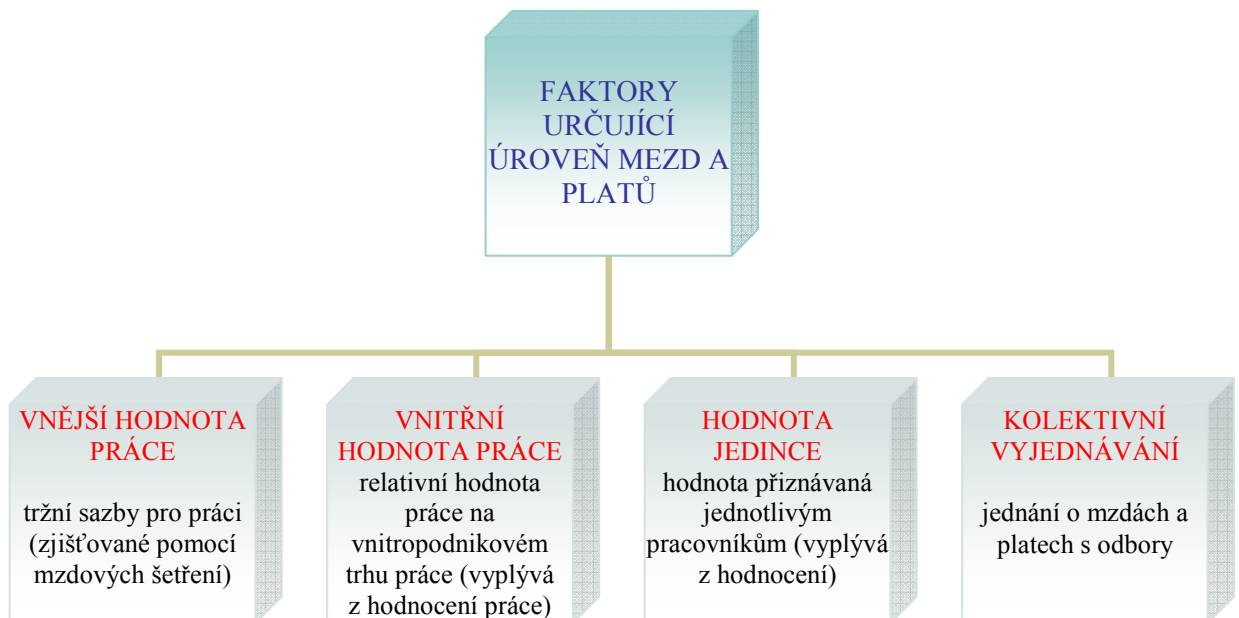
Politika odměňování

Politika odměňování dává konkrétní návod pro rozhodování a jednání v oblasti odměňování a měla by být formulována opět v návaznosti na podnikatelské cíle, hodnoty a kulturu organizace. Jejím cílem by mělo být vytvoření proaktivního podnikatelského klimatu, v němž figuruje uspokojený zaměstnanec a tudíž i spokojený zákazník. Mělo by se tedy jednat o efektivní a etický systém, který řeší takové záležitosti jako jsou konkurenceschopná peněžní odměna, vnitřní spravedlnost, zásluhovost odměny, individuální nebo týmové odměňování, pohyblivá odměna, zaměstnanecké výhody, flexibilita, priority odměňování, konzistentnost a transparentnost mzdového systému a podobně.

6.2 Faktory určující úroveň platů a mezd

Faktorů, které ovlivňují úroveň mezd a platů u jednotlivých pracovníků, je hned několik. Nejčastěji jsou to však kombinace čtyř základních skupin faktorů, které jsou uvedeny v následujícím schématu.

Obrázek č. 7: Faktory určující úroveň mezd a platů



Zdroj: [1] + vlastní úpravy

Informace pro mzdová šetření může organizace získat:

- z různých zdrojů jako např. z dat zjišťovaných státními orgány, odbory, výzkumnými institucemi nebo i z odborného tisku
- ve vlastních mzdových šetřeních.

V případě kolektivního vyjednávání se zpravidla jedná o stanovení minimálního tarifu, který musí organizace dodržovat a od něhož se skutečné mzdy či platy mohou odchylovat pouze směrem nahoru. Hodnotou jedince se zabývá kapitola 4 Hodnocení pracovníků. Vnitřní hodnota práce je zjišťována pomocí jedné z následujících metod.

Metody hodnocení práce

Armstrong člení metody hodnocení práce zhruba na tyto typy: neanalytické metody, analytické metody, metody tržního oceňování, metody založené na schopnostech a dovednostech a „značkové“ metody, tzn. používané poradenskými firmami v oblasti řízení.

1. Neanalytické (sumární) metody

Tato skupina metod nerozlišuje mezi jednotlivými faktory obsaženými v pracích, které tyto práce od sebe navzájem odlišují, ale naopak porovnává tyto práce jako celek.

Metoda pořadí prací - nejrychlejší a nejjednodušší metoda hodnocení práce, která určuje postavení prací v hierarchii tím, že je umísťuje do řady podle toho, jak je vnímán jejich relativní význam; nevýhodou této metody je neexistence definovaných standardů pro posouzení relativního významu.

Klasifikační metoda - jednoduchá, rychlá a snadno použitelná metoda, která se snaží poskytnout standardy pro posuzování v podobě definice stupňů; jednotlivé stupně berou v úvahu rozdíly v dovednostech, schopnostech a odpovědnosti nebo se týkají specifických kritérií jako je úroveň rozhodování apod.; práce jsou zařazovány do stupňů na základě porovnání celkového popisu práce s definicí stupně; není vhodné pro komplexní a složité práce a má tendenci k nepružnosti.

Benchmarking - znamená prosté sledování práce a její následné porovnávání s jakoukoliv modelovou prací existující v podniku, která je správně odměňována a zařazena do stejného stupně jako sledovaná práce; spoléhá však na úsudek, který může být zcela subjektivní a je obtížné ho doložit.

2. Analytické metody

Do této skupiny patří především bodovací metoda. Jmenována může být ještě metoda faktorového porovnávání, která se však v praxi, pro řadu nepřesností a vad, téměř nevyužívá, proto se jí ani tato práce nezabývá.

Bodovací metoda - jedná se o hodnotící metodu, která porovnává práce s určitou stupnicí; je založena na rozčlenění prací na faktory (klíčové prvky), které přispívají k hodnotě práce a jsou součástí všech prací; každému faktoru jsou s použitím numerické stupnice přidělovány body, v závislosti na míře, v jaké je faktor v dané práci obsažen; hodnotu práce pak představuje celkové skóre, které je tvořeno součtem bodového ohodnocení jednotlivých faktorů; v rámci této metody je sestavován faktorový plán, který se skládá z výběru faktorů, hodnotících stupnic faktorů a váhy faktorů.

3. Metoda tržního oceňování

Metoda využitelná zejména v případě neformálního hodnocení práce. Její podstatou je porovnávání interních mzdových sazeb se sazbami na trhu a předpokládá, že práce má takovou hodnotu (cenu), jakou uzná trh. Problémem této metody je však nepřesnost a obtížnost získání potřebných údajů.

4. Metody založené na dovednostech nebo na schopnostech

Metody zaměřené spíše na hodnocení lidí v podobě jejich vlastností a schopností než na práce.

Metody založené na dovednostech - toto hodnocení zařazuje práce podle úrovně dovedností a zkušeností vyžadovaných k jejich vykonávání; nevýhodou tohoto přístupu může být vytváření dojmu, že se odměňují dovednosti, i když se nedosahují výsledky.

Metody založené na schopnostech - měří náročnost prací ve vztahu k úrovni schopností potřebných pro jejich úspěšné vykonávání; měřítkem relativní hodnoty prací je tedy úroveň schopností požadovaných pro efektivní výkon prací.

Zjištěnou hodnotu práce na pracovním místě je následně nutné převést do mzdového tarifu při zohlednění podnikových možností a vnějších faktorů (viz obrázek č. 7).

6.3 *Struktura a forma mezd*

Struktura mzdy vypovídá o složení mzdy z hlediska poměru mezi její pevnou a pohyblivou složkou. Zatímco pevná složka mzdy je dána tarifem či zákonem a je vyplácena zpravidla pravidelně, pohyblivá složka mzdy v podobě prémie a osobního hodnocení je spíše nestabilní součástí odměny. Z tohoto důvodu by poměr pevné složky k pohyblivé měl činit minimálně 70 % : 30 %.

Mzdové formy

Podstatou mzdových forem je mzdově ocenit práci pracovníka. Nejčastěji používané formy jsou naznačeny níže.

Časová mzda – jednoduchý a levný systém, který však nemotivuje k vyššímu výkonu, neboť lidé jsou placeni na základě toho, kolik času stráví v práci a to nezávisle na výkonu, který podají.

Úkolová mzda – vede jedince k vyššímu výkonu, neboť je odměňován podle množství jednotek práce, které odvede; tento systém vyžaduje dobrou organizaci práce a je uplatňován zejména v prostředí výroby u dělnických profesí, kde je snadné kvantifikovat výkon pracovníka.

Měřená denní práce = dohoda „výkon-odměna“, kdy zaměstnanec udržuje svůj výkon na určité předem dohodnuté úrovni a na základě toho se jeho odměna krátkodobě nemění.

Podílová (provizní mzda) – specifická forma uplatňovaná zejména v oblasti obchodních činností a některých dalších služeb, kdy je mzda pracovníka zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství.

Odměňování podle výkonu – tzn. pracovník je placen v přímé závislosti na výkonu; moderní flexibilní systémy odměňování v této oblasti pracují na principu cafeteria, kdy si jedinec sám zvolí jednu z možných forem odměňování a pak pracuje tak, aby podával očekávané výkony.

Odměňování podle schopností – umožňuje zvýšení mzdy v závislosti na posouzení úrovně schopností, kterých jedinec dosáhl; nejčastěji má podobu právě pevného zvýšení základního tarifu, tzn. je definována úroveň schopností očekávaná v dané roli od plně výkonného pracovníka a s tímto požadavkem se pak srovnává skutečná úroveň dosažených schopností.

Odměňování podle dovedností – metoda, kdy je zvýšení mzdy vázáno na rozsah, druh a hloubku dovedností, které pracovník získal a používá, tzn. jsou nadefinovány bloky

dovedností, za které je organizace ochotna vyplatit odměnu; úspěšné získání těchto dovedností pak znamená zvýšení mzdy.

Odměňování podle přínosu⁸ - znamená odměňování za výsledky plus schopnosti a za dosavadní výkon a budoucí úspěšnost; vhodné uplatňovat v rámci širokopásmových mzdových struktur a tam, kde věří, že poskytování odměny by mělo být založeno na úvahách o výkonu, schopnostech a vývoji kariéry.

Týmové odměňování – týká se týmů nebo skupin pracovníků vykonávajících podobnou práci a je založeno na principu vyplacení odměny celému týmu, který si ji pak rozdělí proporcionálně k základním mzdovým tarifům jednotlivých členů; výkon týmu se nejčastěji měří v podobě výstupu nebo splněných norem poskytovaných služeb; funguje však pouze v soudržných a vyzrálých týmech.

Podíl na výsledcích hospodaření organizace – typickým příkladem jsou prémie na zisku, na výkonu nebo na výnosu; jejich cílem je zvýšit zainteresovanost zaměstnanců a tím i jejich spoluzodpovědnost za efektivní fungování organizace.

Pracovníkovi mohou být vyplaceny i některé dodatkové mzdové formy. Nejčastěji se jedná o prémie, osobní ohodnocení, odměnu za zlepšovací návrhy, příplatky, zaměstnanecké akcie apod.

6.4 Zaměstnanecké výhody⁹

Zaměstnanecké výhody jsou odměny, které jsou poskytované organizací navíc k různým formám peněžní odměny. Jejich smyslem je zejména zvýšení konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám, uspokojení osobních potřeb pracovníků a zvýšení jejich oddanosti.

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod se orientují do oblasti *sociálně-kulturní* (tzn. penzijní systémy a přípojištění, životní a lékařská pojištění, placení dovolené a volna, vědecké dovolené, úhrada školného, odprodej akcií, bydlení, dojížděka do zaměstnání, školky, finanční výpomoci v podobě půjček apod.). Dále do oblasti *pracovní* (tzn. vzdělání, stravování,

⁸ Přínos je něco, co lidé dělají, aby to přineslo nějaký výsledek. [1]

⁹ Těto části se bude týkat průzkum spokojenosti pracovníků realizovaný v praktické části práce, jeho cílem bude zjistit spokojenost a identifikovat neuspokojené potřeby zaměstnanců v této oblasti a navrhnout takový systém sociálních zaměstnaneckých výhod, který bude zvyšovat spokojenost zaměstnanců, konkurenceschopnost organizace vůči jiným firmám a oddanost pracovníka. Do průzkumu budou zahrnuty i některé poskytované služby v rámci péče o pracovníky, které se sociální oblastí bezprostředně souvisí.

deputáty apod.) nebo do oblasti *výhod spojených s pozicí zaměstnance ve firmě* (tzn. podnikové automobily a pohonné hmoty, mobil, vybavení kanceláří, stáže apod.).

V současné době začíná být v mnoha firmách uplatňován systém volitelných zaměstnaneckých výhod *tzv. cafeteria systém*, který je tvořen souborem zaměstnaneckých výhod, z nichž si každý pracovník organizace může podle určitých pravidel vybírat do výše svého zaměstnaneckého účtu. Výhodou tohoto systému je, že je velmi flexibilní a zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců. Určitou modifikací tohoto systému přináší systém „jádra“ a systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců.¹⁰

Na závěr je vhodné říci, že vypracováním efektivního mzdového systému to pro organizaci nekončí. Je nutné se také zabývat zejména takovými záležitostmi jako jsou mzdové rozpočty a prognózy, průběžné hodnocení systému odměňování a na to navazující mzdové úpravy apod.

7 Péče o pracovníky a firemní kultura

7.1 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je nezbytnou součástí moderního řízení lidských zdrojů, neboť zvyšuje loajalitu pracovníků. Týká se služeb a činností poskytovaných pracovníkům nezávisle na vykonávané práci, i když s pracovištěm mohou tyto služby a činnosti obecně souviset.

Péče o pracovníky může být vykonávána jednak na základě zákonů a předpisů (povinná péče), jednak na základě kolektivní smlouvy (smluvní péče) nebo zcela dobrovolně jako určitý výraz personální politiky (dobrovolná péče). V nejširším slova smyslu péče o pracovníky zahrnuje péči o:

- ***pracovní dobu a pracovní režim*** – týká se oblastí jako je délka pracovní doby a pracovních přestávek, maximální rozsah práce přesčas či pracovní režim

¹⁰ *Systém „jádra“* – znamená pevné stanovení „jádra“ zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance a zbývající zaměstnanecké výhody jsou v nabídce.
Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců – k nadefinovaným kategoriím pracovníků jsou vytvořeny nabídky zaměstnaneckých výhod.

- **pracovní prostředí** – významnou měrou ovlivňuje průběh pracovního procesu, a proto je věnována pozornost jak prostorovému řešení pracoviště tak i fyzikálním a sociálně-psychologickým podmínkám práce
- **bezpečnost práce a ochranu zdraví** – každé organizaci je uložena povinnost podniknout takové kroky, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky; řízení ochrany a bezpečnosti při práci je pak záležitostí: vytváření politiky ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, posuzování rizik, provádění auditů a inspekcí zaměřených na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, zavádění zdravotních programů pro pracovníky, zvládání stresu, prevence nehod a úrazů či vzdělávání zaměřeného na tyto postupy
- **personální rozvoj pracovníků** – znamená především péči o kvalifikaci a její zvyšování
- **služby poskytované pracovníkům na pracovišti** – tato kategorie služeb se zabývá například stravováním pracovníků, zařízeními sloužícími osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí zaměstnanců či zdravotními službami sledujícími zdravotní stav pracovníků v souvislosti s prací apod.
- **ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám**
- **životní prostředí** – péči o životní prostředí je v poslední době věnována velká pozornost, a proto by neměla stát stranou zájmu moderní organizace; prakticky to znamená, že se podniky podílí na úpravách obytného prostředí a údržbě veřejné zeleně, že sponzorují parková a pouliční zařízení apod.

Služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám¹¹

Organizace často poskytují pracovníkům i okruh služeb sociální povahy. Tyto služby mohou být zaměřeny na individuální péči nebo na skupiny.

Skupinové služby

Organizace by měla tyto služby poskytovat v případech, že po nich existuje reálná poptávka vyplývající z nějakého prvku velmi silně vyvinuté podnikové kultury nebo z nedostatku takového zařízení v místě. Jedná se zejména o:

- služby spojené s využíváním volného času, tzn. rekreace, sport, kultura, koníčky, cestování

¹¹ Těchto služeb se bude z části týkat průzkum spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy realizovaný v praktické části.

- služby sledují zlepšení životních podmínek zaměstnanců, tzn. bydlení, jesle a mateřské školy.

Individuální služby

Pokud jsou tyto služby zaměřeny na individuální pomoc jedincům v tíživých životních situacích je jejich podstatným prvkem vzájemná důvěra. Organizace by proto pro tuto činnost měly zvažovat nezaujaté pracovníky, kteří jsou objektivní a nezaujatí do té míry, do jaké toho nejsou schopni linioví manažeři a personalisté. Individuální služby se dotýkají nejčastěji následujících oblastí:

- půjček, dobrovolných pojištění a příspěvků na ně
- poradenských služeb právníka, psychologa, lékaře apod.
- pomoci při nemoci, úmrtí blízké osoby, rodinných problémech, problémech v zaměstnání
- pomoci starším a penzionovaným pracovníkům.

7.2 Firemní kultura

Motto:

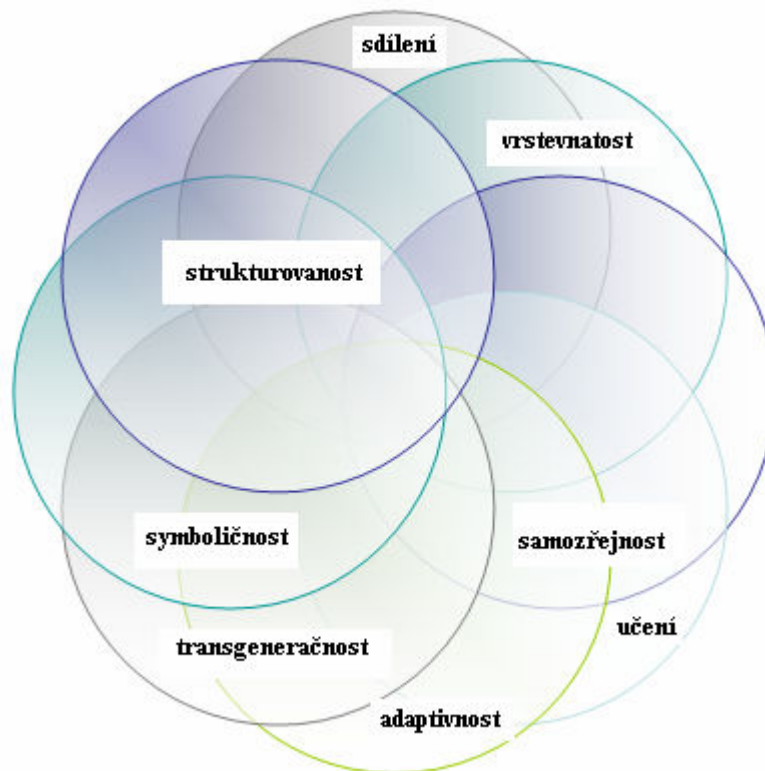
*Vytvářet firemní kulturu účinně přispívající k růstu
firemní výkonnosti znamená nejen chápat význam
určitých prvků této kultury pro zdravý chod organizace,
ale současně tuto kulturu cílevědomě vytvářet a trvale podporovat.*

J. URBAN [3]

Firemní kultura tvoří významnou součást nejen zaměstnaneckých vztahů a péče o pracovníky, ale i všech ostatních firemních činností a stránek, bez níž by špičkový výkon a dlouhodobá prosperita byly naprosto nemyslitelné. Význam firemní kultury je tedy nedožrnný.

Kultura představuje určitý myšlenkový program, umožňující kolektivní programování mysli, jímž se členové jedné sociální skupiny a společnosti odlišují od členů jiných skupin a společností. Přičemž o významu kultury, pro jakýkoli sociální celek, vypovídají podstatné atributy (vlastnosti), kterými se kultura vyznačuje. [3] Tyto atributy uvádí obrázek č. 8.

Obrázek č. 8: Podstatné atributy kultury



Zdroj: [3]

Firemní kultura a její složky

Jednotlivé složky firemní kultury představují základní jednotky, pomocí nichž lze kulturu organizace blíže popsat. U silné a kreativní kultury se jedná zejména o následující složky:

- firemní hodnoty, sdílené a vnímané zaměstnanci
- socializace organizace
- vnějšková symbolika
 - zjevné projevy firemní kultury
 - prováděné rituály a ostatní projevy jednání a chování
 - příběhy a jazyk organizace.

Firemní hodnoty, sdílené a vnímané zaměstnanci – firemní hodnoty jsou často považovány za jádro organizační kultury a představují to, v co pracovníci organizace věří, čemu přikládají význam při své chování a jednání a to, co používají při plnění firemních cílů.

Socializace organizace – je nejčastěji označována za proces přebírání hodnot a norem společnosti a transformování jejich efektivní aplikace do chování nových zaměstnanců, viz. kapitola 3.2 Přijímání a orientace pracovníků.

Zjevné projevy firemní kultury – sem patří zejména: název firmy a její logo, její značka, budovy, vizuální styl, firemní oděvy a uniformy, orientační a informační systémy apod.

Prováděné rituály a ostatní projevy jednání a chování – kromě již zmíněných rituálů se může jednat dále o vytvořené komunikační vzorce a styly, udržování tradic a zvyklostí, způsob odměňování a trestání, postoje k okolí, k zákazníkům apod.

Tabulka č. 5: Nejčastěji se vyskytující typy firemních kultur

TYP KULTURY	POPIS
<i>Nevyhraněný typ neefektivní firemní kultury</i>	slabá a vnitřně nesourodá firemní kultura neprofesionální řízení (nerozhodnost, tápání, váhavost) nedodržování příkazů nespolehlivost přijímaných rozhodnutí
<i>Paternalistický typ firemní kultury</i>	silná mocenská pozice vůdčí osobnosti uplatňování prvků libovůle při řízení a prosazování zájmů organizace
<i>Tradicionalistická firemní kultura</i>	respektování tradičního závazného systému hodnot loajalita a obětování osobních zájmů ve prospěch firmy oceňované vlastnosti: obětavost, spolehlivost, věrnost, dlouhodobé členství atd.
<i>Ideová firemní kultura</i>	charismatická vůdčí osobnost vlastníka či vrcholového manažera vyznavači „mistrova“ ideového systému výkonnost a profesionalita
<i>Firemní kultura zaměřená na vysokou výkonnost</i>	orientace na talent, způsobilost, zkušenost a znalosti upřednostňována okamžitá výkonnost před dlouhodobou prosperitou
<i>Adaptivní firemní kultura</i>	zvyšování adaptivních schopností firmy (např. vyhodnocování vnějšího prostředí, nabídka kvalitních produktů, organizační restrukturalizace atd.)

Zdroj: [3] + vlastní úpravy

Hofstede navrhuje pro utváření a řízení organizační kultury tyto hlavní kroky:

1. Řízení a změna organizační kultury je především úkolem vrcholového managementu organizace.
2. Tento proces se opírá jak o moc a autoritu, tak o odbornou expertizu.
3. Východiskem je kulturní mapa a diagnóza organizace.
4. Úvahy o změně organizační struktury předpokládají tato strategická rozhodnutí:
 - Odpovídá současná kultura strategii organizace? Pokud ne, lze přizpůsobit strategii stávající kultuře? Je tato změna proveditelná?
 - Jaké budou náklady na realizaci této změny? Mohou je očekávané zisky přiblížit? V jakém časovém horizontu je změna reálně proveditelná? Není přece jen lepší pokusit se o změnu strategie?
5. Je třeba vytvořit síť klíčových lidí v organizaci.
6. Možnost vzniku nové organizační struktury je vázána na určité strukturální změny:
 - Bude třeba zavřít oddělení nebo otevřít nové? Je žádoucí přistoupit ke sloučení nebo k rozdělení různých oddělení a úkolů?
 - Je vhodnější přemístit celé skupiny nebo pouze vybrané jedince? Atd.
7. Je nutné projektovat také nezbytné procesuální změny týkající se kontroly, komunikačních kanálů a vazeb, způsobů a technologie produkce apod.
8. Nezbytným předpokladem změny organizační struktury je také revize a změna personální politiky zejména v těchto oblastech: přijímání, rozmisťování a adaptace pracovníků, hodnocení a odměňování, řízení profesní kariéry, obohacování práce, trénink a rozvoj pracovníků.
9. Další monitorování a diagnostika organizační kultury. [15]

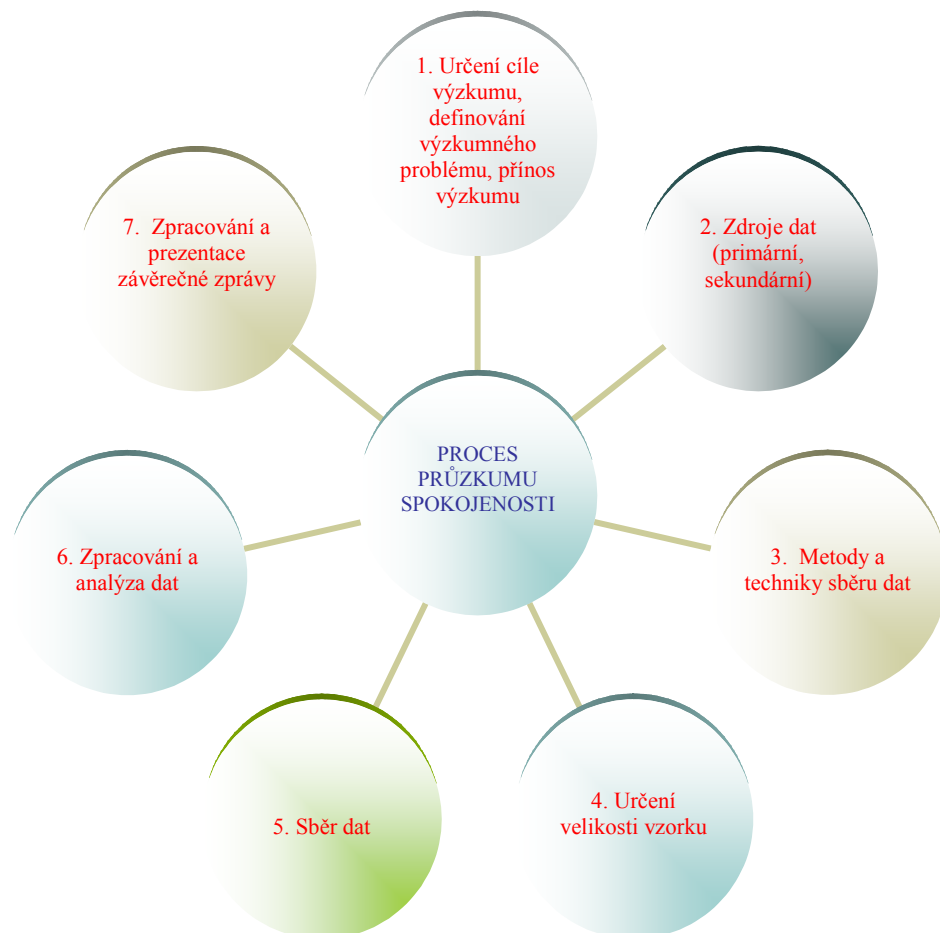
8 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

8.1 Smysl průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců patří mezi jeden ze základních faktorů ovlivňujících dosahování stanovených cílů organizace. Zejména proto je v dnešní době měření spokojenosti zaměstnanců považováno za důležitý nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů. Měření spokojenosti je však i významným motivačním nástrojem. Umožňuje zaměstnancům vyjádřit své názory a postoje, což vede, za předpokladu zpětné vazby od vedení, k větší identifikaci s cíli organizace a ke zlepšení pracovního klimatu. Nespokojenost zaměstnanců je

často největší překážkou výkonnosti a také důvodem narůstání fluktuace i u kvalitních pracovníků.

Obrázek č. 9: Proces průzkumu spokojenosti



Zdroj: [13]

Průzkumy spokojenosti pomáhají nejen popsat stávající stav, ale také specifikovat příčiny problémů a najít cesty řešení, tzn. že výsledky průzkumu spokojenosti:

- ukazují stávající stav postojů, osobních pocitů, motivace pracovníků
- odráží atmosféru v daném pracovním prostředí
- předvídají trendy v dané organizaci
- pomáhají vedoucím pracovníkům uvědomit si aktuální vývoj v problematice lidských zdrojů apod.

8.2 Metoda průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy

Pro účel tohoto průzkumu bude využita metoda písemného nebo elektronického dotazování čili dotazník.

Dotazování

Dotazování je jedna z nejrozšířenějších a nejpoužívanějších metod výzkumu a v podstatě znamená kladení záměrně cílených otázek, které umožňují získat o respondentovi mnoho informací týkajících se jeho zájmů, postojů, vědomostí apod. Dotazování může probíhat jako osobní, telefonické, písemné či elektronické.

U dotazování rozlišujeme několik typů šetření. Jeden z nejdůležitějších pohledů je členění dotazníkového šetření na vyčerpávající a výběrové. Kdy:

- při vyčerpávajícím šetření se zjišťují hodnoty zkoumaných proměnných u všech jednotek základního souboru bez výjimky
- při výběrovém šetření jsou zjišťovány hodnoty šetřených proměnných jen u části jednotek výběrového souboru; tento typ šetření je proto zatížen výběrovou chybou.

Tabulka č. 6: Efekty a přínosy dotazníků spokojenosti pro firmu a pro zaměstnance

PRO FIRMU	PRO ZAMĚSTNANCE
zjištění objektivního stavu spokojenosti zaměstnanců na nejrůznějších úrovních řízení	péče ze strany zaměstnavatele
zjištění a poznání názorů zaměstnanců na firmu	otevřený dialog s vedením firmy
nastavení personální strategie firmy	možnost zaměstnance podílet se na vizi a strategii firmy
jsou efektivním nástrojem motivace, odměňování, vedení a řízení zaměstnanců	účinná forma komunikace
nastavení hodnotícího systému výkonu	možnost sdělovat názory bez obav
zpětná vazba pro TOP management	standards firemní komunikace
interaktivní hodnocení managementu firmy	Zdroj:< http://www.ampeng.cz/audity.htm >
zjištění, jak jsou zaměstnanci ztotožněni s firemními cíli, strategií a vizemi firmy	
otevřenost k systému hodnocení výkonu	
první fáze pro audit lidských zdrojů firmy	

Při sestavování dotazníku je třeba brát v úvahu zejména zjišťované údaje, obsah otázek, typy otázek, formulaci otázek, strukturu dotazníku, formu dotazníku a testování dotazníku.

Zjišťované údaje – v zjišťovaných údajích by měl být obsažen cíl dotazování.

Obsah otázek – otázky by měly být formulovány tak, aby byly pro respondenta srozumitelné, a aby na ně mohl a dokázal odpovědět.

Typy otázek

- **otevřené** – vhodné zejména v případech, kdy nelze všechny možné odpovědi předvídat; jsou však velmi náročné na interpretaci
- **uzavřené** – otázky i odpovědi jsou standardizovány; ke každé otázce jsou uvedeny možné odpovědi
- **škály** – umožňují vyjádřit postoj respondenta; slouží k převodu kvalitativních informací na kvantitativní.

Formulace otázek – při formulaci otázek je zejména důležitá jasnost a konkrétnost otázek, jednoduchý jazyk a vyloučení sugestivních, zavádějících, nepříjemných otázek a odhadů.

Struktura dotazníku – dotazník by se měl skládat z úvodu, instrukcí k vyplnění, stručných a dobře formulovaných otázek, závěru a závěrečného poděkování; rozlišujeme několik druhů otázek:

- **úvodní otázky** – snadné a pro dotazování zajímavé; jejich funkcí je navázání kontaktu
- **filtrační otázky** – umožňují logickou stavbu dotazníku, tzn. respondenti, kteří odpověděli určitým stylem na jednu otázku nemusí odpovídat na další otázku, která se jich netýká
- **zahřívací otázky** – zaměřují se na vybavování z paměti; jsou obecnějšího charakteru
- **specifické otázky** – zjišťují požadované informace nezbytné k objasnění zkoumaného problému
- **identifikační otázky** – mohou být součástí filtračních otázek a týkají se charakteristik respondenta.

Forma dotazníku – dotazník musí být v souladu s celou řadou požadavků, mezi které patří například:

- zdvořilost a ohleduplnost
- grafická přitažlivost
- prostornost (dost místa na odpovědi)
- nerozsáhlost (málo papíru)
- obsahová přitažlivost
- dobrá stavba (konstrukce dotazníku)
- stručnost otázek (málo otázek)
- dobrá formulace otázek apod.

Testování dotazníku – velmi vhodné je otestovat srozumitelnost a jednoznačnost dotazníku na malém vzorku respondentů, kteří nejsou do problému vtaženi a dívají se na něj nezaujatě, aby bylo minimalizováno riziko desinterpretace.

Projekt průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy je součástí přílohy č. 7.



9 ZZN Pelhřimov a. s. – partner dobrých hospodářů

Akciová společnost ZZN Pelhřimov a. s. patří mezi významné společnosti působící v regionu Vysočiny. V současné době společnost ZZN Pelhřimov a. s. zaměstnává 75 zaměstnanců.

Obchodní název společnosti: ZZN Pelhřimov a.s.

Sídlo společnosti: Pelhřimov, Nádražní 805, PSČ 393 57

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej kromě zboží vyžadujícího zvláštní povolení
- výroba krmných směsí, krmných koncentrátů, minerálních přísad, doplňků biofaktorů a surovin pro jejich výrobu
- výroba a uvádění do oběhu uznaného osiva a sadby polních plodin
- služby pro zemědělskou výrobu
- zemědělská výroba.

9.1 Strategie společnosti

Celková strategie podnikání ZZN Pelhřimov a. s. sleduje co nejužší sepětí se zemědělskou prvovýrobou. S cílem poskytovat co nejkvalitnější a nejkompexnější služby, za účelem maximálního uspokojení zákazníka. To vše ve smyslu hesla – ZZN Pelhřimov a. s. – partner dobrých hospodářů.

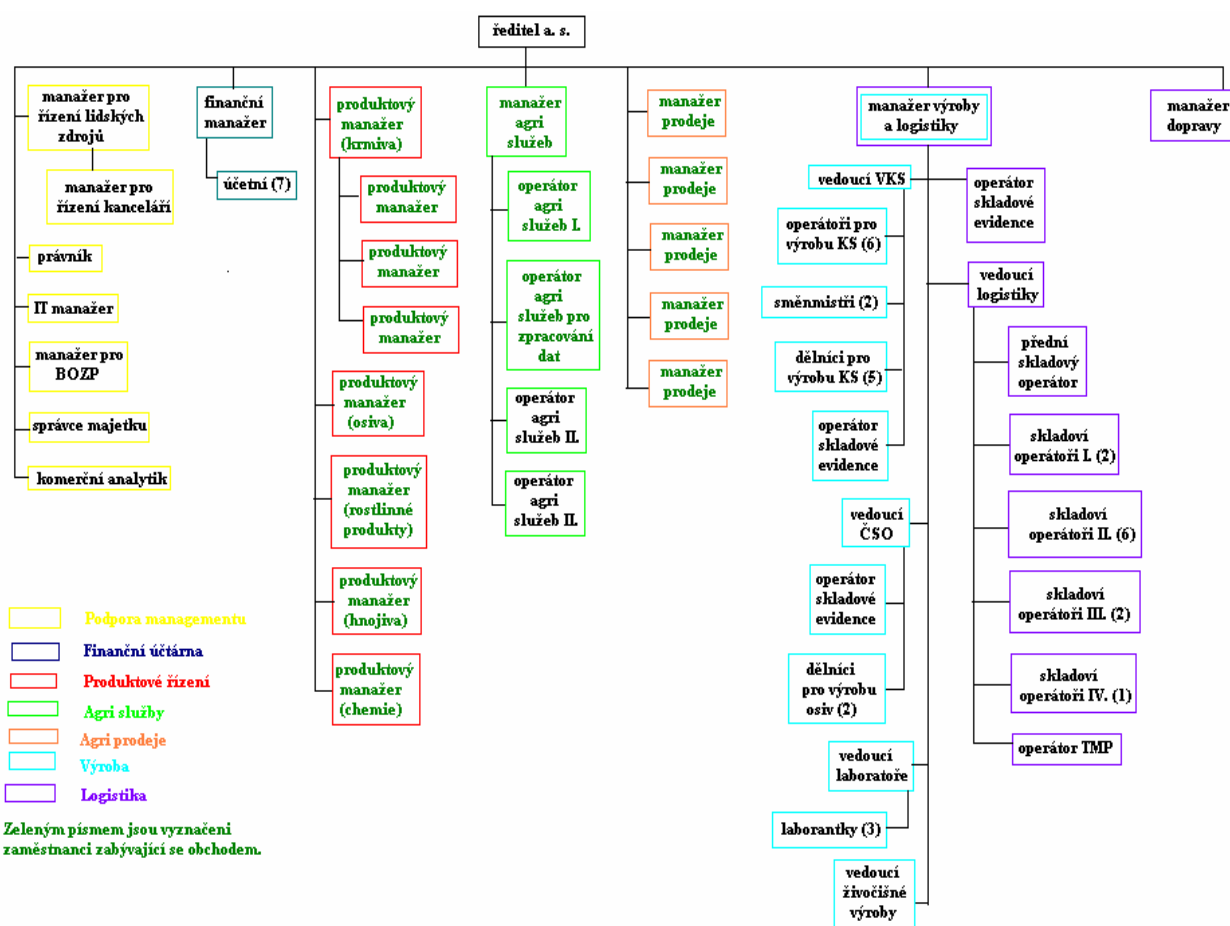
9.2 Historie společnosti

Historie společnosti ZZN Pelhřimov a. s. se začala psát ve 20. letech minulého století vznikem hospodářských družstev v oblasti Pelhřimovska, Humpolecka, Kamenicka a

Pacovska. Tato družstva existovala až do roku 1952. Oblast činnosti těchto, většinou silných a majetných, družstev byla velmi široká a zejména pro menší zemědělce nenahraditelná. Zabývala se například nákupem obilí a brambor, sušením a čištěním obilí, prodejem hnojiv, krmiv, drůbeže, vajec, živočišných výrobků, hospodářských služeb a třeba i prodejem dříví a uhlí. Po roce 1952 došlo díky zásahu státu ke značnému omezení jednotlivých činností těchto družstev a tím i ke značnému oslabení jejich obchodního vlivu a ekonomické síly. V průběhu dalších let se hospodářská družstva přetransformovala přes výkupní podnik, zemědělský nákupní a zásobovací podnik, koncernový podnik a státní podnik až do nynější akciové společnosti.

9.3 Organizační struktura společnosti

Obrázek č. 10: Organizační struktura ZZN Pelhřimov a. s.



Zdroj: firemní dokumenty + vlastní úpravy

Organizační struktura společnosti je plochou organizační strukturou liniově štábního typu s poměrně vysokou mírou centralizace. Kde štáb tvoří podpora managementu.

9.4 Produkty

Společnost se zaměřuje na široké spektrum činností v oblasti zemědělství: výrobu a prodej krmných směsí, nákup a prodej rostlinných produktů, výrobu směsných hnojiv a prodej minerálních hnojiv, prodej agrochemie, výrobu a prodej osiv a poskytování služeb v oblasti zemědělské prvovýroby. Celé toto portfolio nabízených produktů a služeb společnost zajišťuje včetně odborného poradenství. Podíl jednotlivých složek na ročním obratu je následující: 55 % výroba krmných směsí, 20 % prodej rostlinných produktů, 10 % prodej průmyslových hnojiv, 8 % prodej agrochemie, 4 % prodej osiv a 3 % poskytování služeb v oblasti zemědělské prvovýroby.

Krmné směsi

Společnost prodává krmné směsi do více jak dvaceti regionů v České republice. Základním sortimentem jsou krmné směsi pro skot, prasata, drůbež, medikované krmné směsi a ostatní krmné směsi, kdy u každého druhu je vyráběno několik variant podle přání zákazníků. Společnost používá moderní technologii výroby, srovnatelnou s parametry výrobců v EU, složenou ze dvou samostatných linek, které umožňují oddělenou výrobu krmných směsí s použitím živočišných komponentů a bez nich. Svým zákazníkům nabízí úplný prodejní servis v podobě kvalitních krmivářských programů na optimalizaci krmných směsí a optimalizaci krmných dávek přímo u zákazníků. Společnost také provádí pravidelnou kontrolu kvality.



Rostlinné produkty



ZZN Pelhřimov a. s. nakupuje olejninu, potravinářské obiloviny, krmné obiloviny a ostatní komodity podle aktuální nabídky. Potravinářské obiloviny jsou určeny především pro tuzemský zpracovatelský průmysl, olejninu pro tuzemské i zahraniční odběratele a krmné obiloviny slouží z převážné části k zabezpečení vlastní výroby krmných směsí a pouze zbylá část je určena k dalšímu prodeji. U obilovin pro výrobu krmných směsí se organizace specializuje pouze na

odrůdy, které splňují požadované parametry z hlediska potřebných energetických a bílkovinných složek apod.

Minerální hnojiva

ZZN Pelhřimov a. s. nabízí svým zákazníkům kompletní sortiment průmyslových hnojiv, který je v současnosti na trhu. Tzn. dusíkatá hnojiva, fosforečná hnojiva, draselná hnojiva, hořečnatá hnojiva, vápenatá hnojiva, kombinovaná hnojiva a směsná hnojiva.

Agrochemie

Společnost poskytuje komplexní služby v dodávkách pesticidů a služby spojené s jejich správnou instalací do agrotechnického výrobního systému. Kromě prodeje kompletního sortimentu registrovaných pesticidů se organizace zaměřuje i na činnosti, které jsou s touto oblastí bezprostředně spojeny. Tzn. organizace zajišťuje řadu služeb týkajících se ochrany rostlin od diagnostiky škodlivých činitelů až po ucelený soubor poradenských služeb.

Hlavní činnosti a služby v této oblasti:

- nabídka kompletního sortimentu povolených přípravků ochrany a výživy rostlin v ČR (pesticidy, herbicidy, fungicidy, insekticidy, regulátory růstu, desikanty apod.)
- distribuce agrochemických přípravků
- poradenská služba spojená s aplikací, monitoringem porostů
- konzultace celkové strategie ochrany rostlin
- pořádání seminářů ochrany rostlin a polních dnů s prezentací vybraných doporučení v ochraně rostlin.

Osiva

Celý proces výroby osiv je pod kontrolou kvality prostřednictvím kontrolního mechanismu systému řízení kvality (ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, HACCP) a prostřednictvím kontroly Ústředního kontrolního a zkušebního ústavu zemědělského. Dodávané osivo tedy splňuje předepsanou státní normu na klíčivost, energii klíčivosti a zdravotní stav. ZZN Pelhřimov a. s. také pro tento záměr vlastní moderní výrobní zařízení, kde jsou osiva čištěna, mořena a pytlována. Kromě obilovin a řepky v nabídce společnosti lze nalézt i osivo kukuřice, luskovin, jetelovin a trav. Prodej osiv probíhá prostřednictvím obchodních zástupců jednotlivých regionů s podporou produktového manažera.

Agri služby

Společnost se v posledních letech orientuje na oblast sklizňových služeb, kdy za pomoci vlastní a najaté techniky ročně zajišťuje kombajnovou sklizeň na výměře cca 20 000 ha a sklizeň píce na výměře cca 5 000 ha. V době špičky využívá tedy cca 70 sklízecích mlátiček a 7 – 10 sklízecích řezaček. Kromě sklizně mlátičkou a řezačkou ZZN Pelhřimov a. s. nabízí aplikaci minerálních a vápenatých hnojiv. V poslední době se soustřeďuje i na precizní zemědělství a relativně novou službu, kterou je monitorování hranic pozemků, neboť přesné zjištění výměry pozemků je nezbytný údaj pro zpracování žádosti o dotace.

PRAKTICKÁ (ANALYTICKÁ) ČÁST PRÁCE

Na úvod je vhodné podotknout, že ZZN Pelhřimov a. s. se řadí mezi malé a střední firmy¹², neboť k 1. 1. 2007 zaměstnává 75 zaměstnanců. Z toho vyplývá, že je nutné si uvědomit, že řízení lidských zdrojů v takovéto firmě má svá specifika (viz tabulka č. 7), která vyplývají právě z počtu zaměstnanců, a že na spokojenost zaměstnanců s prací zde působí řada specifických podmínek a faktorů (viz. tabulka č. 8.).

Tabulka č. 7: Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách

ROZDÍLNÉ PODMÍNKY PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÝCH A STŘEDNÍCH FIRMÁCH OPROTI VELKÝM
<ul style="list-style-type: none">➤ povaha výzev, omezení a problémů, s nimiž se manažeři malých a středních firem setkávají a s nimiž se musejí vyrovnávat➤ způsob, forma a rozsah uskutečňování manažerských funkcí v malých a středních firmách➤ suma prostředků vyčleňovaných pro řízení lidských zdrojů a na rozvoj lidského potenciálu firmy➤ promyšlenost, propracovanost a profesionalita uplatňovaných manažerských postupů➤ neformální klima a bezprostřední vztahy mezi lidmi

Zdroj: [3]+ vlastní úpravy

Tabulka č. 8.: Obecné vymezení spokojenosti zaměstnanců s prací v malé a střední firmě

VÝHODY OPROTI VELKÝM FIRMÁM	NEVÝHODY OPROTI VELKÝM FIRMÁM
<ul style="list-style-type: none">➤ osobní přístup a atmosféra důvěry mezi zaměstnancem a vedením➤ prostředí s větší vstřícností akceptovat spojení pracovního a osobního života➤ prostor pro autonomní a flexibilní nasazení➤ práce v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy	<ul style="list-style-type: none">➤ menší jistota pracovního místa➤ nižší mzdy➤ menší rozsah zaměstnaneckých výhod➤ pracovní doba pružně upravená podle množství zakázek➤ minimální investice do vzdělání a rozvoje➤ chmurné vyhlídky na postup

Zdroj: [6]+ vlastní úpravy

¹² Závisí na pojetí. V německy mluvících zemích se uvažuje, že malá firma má méně než 100 zaměstnanců. Naopak Evropská komise uvažuje, že malá firma má méně než 50 zaměstnanců a dále buď roční obrat nepřesahující 7 mil. ECU nebo celkovou roční bilanční sumu nepřekračující 5 mil. ECU.

Tato specifika musí být tedy brány v úvahu při dalších analýzách a hodnoceních společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Personální strategie společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Ve společnosti je jednoznačně a jasně definována personální strategie. V souladu s celkovou podnikovou (business) strategií obchodní společnosti ZZN Pelhřimov a. s. (viz. kapitola 9 ZZN Pelhřimov a. s. – partner dobrých hospodářů) a dosahováním stanovených cílů je personální strategie zaměřena na stabilizaci a zkvalitnění stávajícího lidského potenciálu, kterým společnost disponuje.

Zhodnocení:

Tak jak jsem měla možnost zjistit při návštěvách v této společnosti, společnost má vhodně zaměřenou personální strategii, neboť v předešlých letech došlo k razantnímu snižování počtu zaměstnanců o 54 % (společnost už dále nepředpokládá další snižování počtu pracovníků) a nyní je tedy nutné tento počet zaměstnanců stabilizovat a zkvalitnit. V rámci rozvoje (zkvalitnění) lidských zdrojů bych společnosti doporučovala se zaměřit především na rozvoj odborných znalostí a manažerských dovedností, motivaci a odměňování a to za účelem zvýšení flexibility, vzájemné zastupitelnosti, loajality a zvýšení celkové úrovně stávajícího personálu, s cílem zajistit efektivnost všech podnikatelských aktivit.

10 Personální útvar společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Jak již bylo řečeno výše, organizační struktura společnosti ZZN Pelhřimov a. s. je plochou organizační strukturou liniově štábního typu s poměrně vysokou mírou centralizace. Z čehož vyplývá, že personální útvar ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s., který tvoří pouze manažer pro řízení lidských zdrojů, působí jako štábní útvar řízení, který je součástí vrcholového vedení organizace, což zabezpečuje vazbu personálního útvaru na liniový systém řízení organizace. Základní funkce a veškerá činnost personálního útvaru je těsně spojena se strategií organizace. Formou outsourcingu firma zajišťuje využívané formy rozvoje a vzdělávání pracovníků a zpracování mezd.

Manažerovi pro řízení lidských zdrojů je přímo podřízený manažer pro řízení kanceláří, ten se však personální prací nezabývá, jak z názvu pozici vyplývá, řídí chod jednotlivých kanceláří i celé organizace.

Zhodnocení:

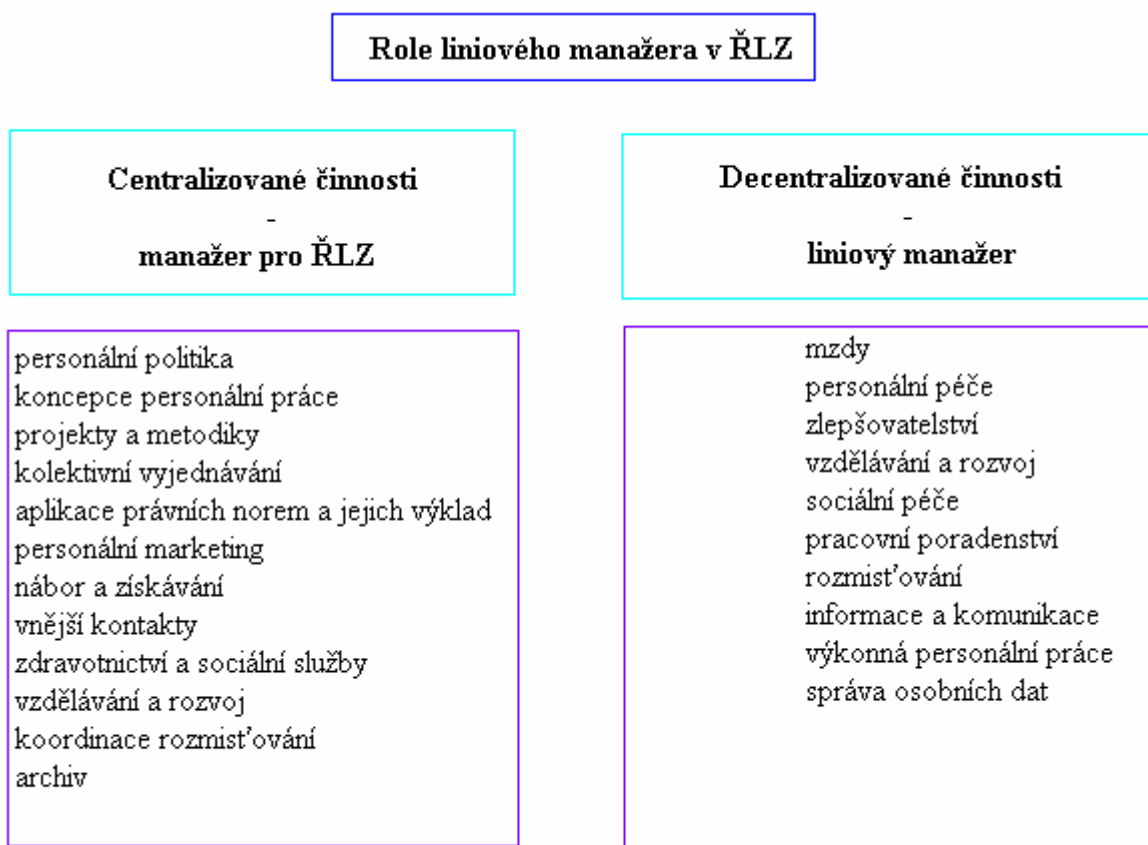
Jako velice pozitivní hodnotím jak *plochosť organizační struktury*, která umožňuje pružnou komunikaci napříč celou organizací a zároveň zajišťuje pružnou komunikaci směrem k zákazníkům, tak i *začlenění personálního útvaru*, respektive manažera pro rozvoj lidských zdrojů, *do vrcholového vedení organizace*.

Na druhou stranu jako negativum vidím přílišnou centralizaci celé organizace a tedy i personální práce. Firmě bych doporučovala decentralizaci personálních činností na nižší organizační jednotky firmy a přesun těžiště personální práce manažera pro řízení lidských zdrojů k převážně koncepčním činnostem a to následujícím způsobem:

- operativní úkoly personální práce převést na liniové manažery, čím dojde ke snížení nákladů a úspoře času při neměnné organizační struktuře
- příležitostně vykonávanou personální práci zajišťovat pomocí outsourcingu (tzn. najímání krátkodobé pracovní síly, hodnocení práce, implementace počítačových personálních systémů apod).

Přičemž platí zásada, že decentralizovat je žádoucí především ty činnosti, které vyžadují častý a intenzivní styk s příslušnými pracovišti a jejich zaměstnanci, a které jsou náročné na množství informací od řízených jednotek. Proto navrhuji následující decentralizaci personálních činností na liniové manažery.

Obrázek č. 11: Role liniového manažera v řízení lidských zdrojů



Zdroj: [6] + vlastní úpravy

V praxi mohou tato doporučení narazit na problém v podobě příliš ukvapených kroků, které jsou řízeny operativně, a v podobě nezpůsobilosti a neochoty liniových manažerů vykonávat personální úkoly. Proto doporučuji řídit případnou decentralizaci strategicky s podporou vrcholového managementu a dodržovat následující kroky:

- nepřevádět na liniové manažery personální činnosti ukvapeně
- stále zlepšovat vzájemnou komunikaci s liniovými manažery
- demonstrovat pochopení pro jejich manažerskou práci
- naslouchat jejich názorům a návrhům bez předsudků
- zabezpečit kvalifikovanou průpravu a znalosti postupů při řízení lidí pro všechny liniové manažery a předcházet tím konfliktům v řízení a účinně motivovat pracovníky k vyšší výkonnosti
- poskytovat poradenskou a metodickou pomoc manažera pro řízení lidských zdrojů.

Co se týče velikosti personálního útvaru, který je zde tvořen, jak již bylo několikrát řečeno, pouze manažerem pro řízení lidských zdrojů, nemám žádných námitek, neboť se jedná o firmu se 75 zaměstnanci a další pracovníci tohoto útvaru by nepřinášeli přidanou hodnotu do podnikových procesů ani do procesů řízení.

11 Získávání pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Společnost ZZN Pelhřimov a. s. získává své pracovníky jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, tzn. využívá kombinovanou formu získávání pracovníků. Převážná většina případů získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se týká pracovního postupu, kdy daný zaměstnanec v důsledku vzdělávání a rozvoje dozrál k tomu, aby vykonával náročnější a kvalifikovanější práci. Ostatní identifikované potřeby získávání pracovníků v organizaci jsou uspokojovány z vnějších zdrojů. Společnost v těchto případech využívá zejména následujících metod:

- *inzerce v tisku* - společnost inzeruje v regionálním tisku, nejčastěji pak v Deníku Vysočina
- *úřad práce* – společnost spolupracuje zejména s Úřadem práce v Pelhřimově
- *vlastní www stránky* – všechna nabízená místa jsou uvedena na internetových stránkách společnosti www.zznpe.cz
- *vzdělávací instituce* – častým zdrojem nových zaměstnanců ZZN Pelhřimov a. s. je OA Pelhřimov, společnost se však snaží oslovovat i jiné vzdělávací instituce na Pelhřimovsku, Humpolecku, Havlíčkovobrodsku apod.
- *doporučení vlastním zaměstnancem.*

Požadavky na potenciální uchazeče o zaměstnání společnost formuluje na základě popisu a specifikace pracovního místa, který je ve společnosti zpracován pro každou pracovní pozici v tzv. *profilu role*. Součástí tohoto profilu jsou i minimální požadavky potřebné pro výkon dané pozice (vzdělání, zkušenosti, specifické znalosti, obchodní znalosti apod.).

Do nabídky práce pak společnost uvádí především:

- název práce
- jasně definované požadavky na pracovníka
- počet let požadované odborné praxe při výkonu stejné nebo podobné práce
- mzdové podmínky, které mírně překračují průměr regionu, a další výhody.

Od potencionálních uchazečů o zaměstnání společnost vyžaduje ve fázi získávání strukturovaný životopis a podání písemné přihlášky (motivačního dopisu). Na základě těchto dokumentů je následně proveden předvýběr, ve kterém jsou vybráni uchazeči splňující všechny podmínky pro zařazení do vlastního výběru. Tito vhodní uchazeči jsou pak pozváni k výběrovým procedurám.

Celý proces získávání pracovníků má na starosti manažer pro řízení lidských zdrojů.

Zhodnocení:

Vzhledem k velikosti organizace a objemu prostředků, které může společnost do získávání pracovníků investovat, hodnotím proces získávání pracovníků jako pro organizaci vhodný. Zejména oceňuji využívání vnitřních zdrojů zaměstnanců (interního povyšování), které představuje rychlý a levný způsob získávání pracovníků s velkým dopadem do oblasti motivace a morálky, neboť si zaměstnanec uvědomuje, že mu firma dává možnost vlastního rozvoje a postupu. Velmi pozitivní je také návaznost procesu získávání pracovníků na zpracovaný popis a specifikaci pracovního místa (profil role), zejména vzhledem k tomu, že tato skutečnost není stále v mnoha malých českých podnicích samozřejmostí (spoléhají se vlastní zkušenost s obsahem pracovního místa apod.).

V následujícím textu však upozorním na určité problémové oblasti, se kterými by se společnost mohla setkat a navrhnou jejich řešení.

1. Metody získávání pracovníků, které společnost využívá jsou snadno dostupné, srozumitelné, účinné a pro organizaci vhodné, ale oslovují nejčastěji zájemce o výkonné pracovní funkce, tzn. administrativní a manuální pracovníky. Naopak kvalifikovaní odborníci (vyšší a nižší manažeři) přistupují k těmto způsobům zprostředkování práce obezřetně. Proto společnosti, pro případy získávání těchto pracovníků (vyšší a nižší manažeři) z vnějších zdrojů, doporučuji zvolit i některé další metody získávání pracovníků (viz tabulka č. 9) i za cenu větší finanční náročnosti, neboť v dnešní době je správná investice do lidských zdrojů nepostradatelná.

Tabulka č. 9: Doporučované metody získávání managementu organizace

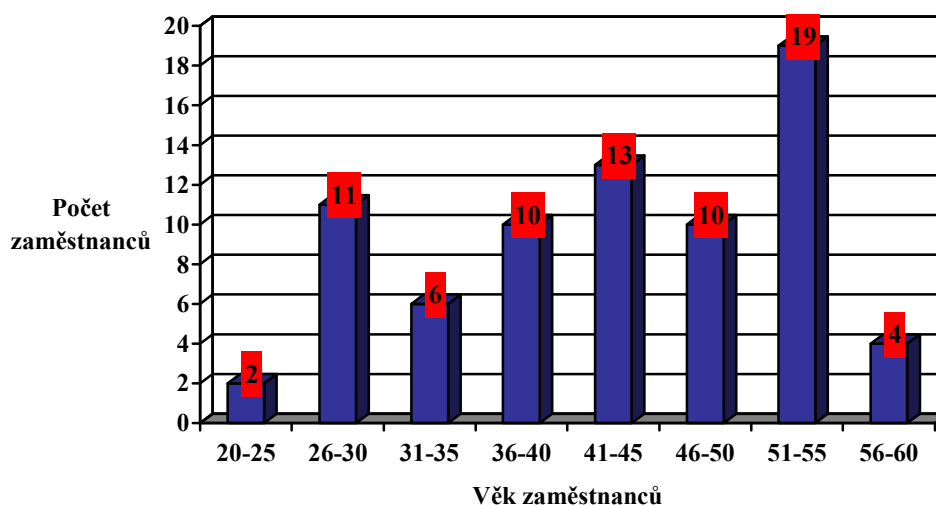
OBSAZOVANÁ PRACOVNÍ POZICE	METODY ZÍSKÁVÁNÍ
Ředitel	Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr Headhuntingové společnosti *
Manažeri	Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr Veletrhy pracovních příležitostí Inzerce v rozhlase a regionálním televizním vysílání

* Zde bych společnosti doporučila provést hlubší analýzu potřebnosti této možnosti, neboť je velmi finančně náročná (40 – 50 % platu ředitele v 1. roce výkonu práce).

Zdroj: vlastní úpravy

2. Druhý možný problém je patrný z následujícího grafu, který zobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Graf č. 1: Věková struktura zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s. k 1. 1. 2007



Zdroj: vlastní výpočty

Z grafu je zřejmé, že v organizaci pracuje velký podíl zaměstnanců předdůchodového věku. Z celkového počtu pracovníků je to téměř 1/3, což může do budoucnosti (v horizontu 5 – 7 let) pro organizaci představovat vážné riziko v podobě odchodu značného počtu pracovních sil do důchodu najednou. Organizace tak přijde o cenný zdroj své prosperity, na jehož náhradě by měla začít pracovat již v současnosti. Společnosti doporučuji zabývat

se přednostně náhradou především tam, kde dojde ke ztrátě na manažerských pozicích apod. Mé doporučení směřuje jednak do oblasti výchovy manažerů z vnitřních zdrojů (interní povyšování), kdy vybraný pracovník se bude cíleně a odborně připravovat na budoucí výkon dané pozice a jednak do oblasti tvorby finančních rezerv na případné budoucí finančně náročnější získávání těchto pracovníků z vnějších zdrojů viz bod 1.

3. Společnost ZZN Pelhřimov a. s. při získávání pracovníků klade hlavní důraz na to, aby potencionální uchazeči splňovali co nejlépe požadavky daného pracovního místa. Pokud však společnost chce předcházet zbytečným budoucím problémům, měla by mnohem více péče v procesu získávání, ale i následném výběru, věnovat tomu, zda uchazeči také splňují požadavky organizace jako celku, neboť právě tyto požadavky zahrnují oddanost a schopnost efektivní práce.

4. Na závěr jedna rada. Pokud se chce společnost vyhnout zahlcení obrovským množstvím žádostí o zaměstnání, měla by v nabídce práce kromě skutečností, které běžně uvádí, uvést například i:

- spádové území, které připadá v úvahu pro dojížděku do zaměstnání
- maximálně přípustnou dobu v měsících, po kterou již uchazeč danou práci nevykonává apod.

Pokud tato doporučení vezme společnost v úvahu a bude se jimi podrobněji zabývat v dlouhodobějším horizontu to přispěje k tomu, že bude zaměstnávat optimální počet pracovníků v odpovídající kvalifikační struktuře a kvalitě, což pro firmu znamená především, že:

- jsou plněny cíle, úkoly a závazky vůči zákazníkům
- jsou optimálně využívány mzdové prostředky
- zaměstnanci nejsou přetěžováni prací, mají ale dostatek práce, takže u nich nevznikají obavy, že se firmě nedaří
- majitelé a manažeři mají důvěru zaměstnanců
- zvyšuje se konkurenceschopnost firmy.

12 Výběr, přijímání a orientace pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

12.1 Výběr pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Výběrové řízení ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s. má za cíl vybrat nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pozici. Samotného výběrového řízení se účastní ti kandidáti, kteří byli ohodnoceni jako vhodní v rámci předvýběru (na základě zaslaných strukturovaných životopisů a motivačních dopisů). Těmto kandidátům je zaslána pozvánka k výběrovému řízení a jsou požádáni o předložení dalších dokumentů, kterými jsou: kopie o ukončení studia, doložení praxe, výpisu z rejstříku trestů a lékařské vysvědčení o zdravotním stavu. Ostatním uchazečům, kteří byli ohodnoceni jako nevhodní, se zašle děkovný dopis.

Vlastní výběrový proces je pak rozdělen na 2 fáze. První fáze se skládá ze znalostního testu a vyhodnocení předložených dokumentů. Druhou fází je pak výběrový pohovor s úspěšnými uchazeči z první fáze. Výběrový pohovor má následující strukturu:

1. ÚVOD
2. SEZNÁMENÍ S PRŮBĚHEM
3. HLAVNÍ ČÁST

A) přijímané informace

- *začátek* – Proč jste odpověděli na náš inzerát?, Co víte o naší společnosti? apod.
- *behavior* – Proč odcházíte, uvažuje o přestupu?, Čeho si ve své dosavadní praxi nejvíce ceníte, čeho naopak ne? apod.
- *modelová situace* – návrh řešení
- *funkční* – Jaké jsou Vaše přednosti (Vaše slabé stránky)?, Kdy by byl možný Váš nástup? apod.
- *finanční* – Vaše představy o finanční odměně? apod.
- *zázemí* – soukromí, rodina
- *hobby* – časově náročné, nebezpečné

B) konkurence

Jednali jste již s jinou společností?, Čím konkrétně se zabývá?, apod.

C) vydávané informace

Stručná charakteristika účelu práce.

Charakteristika základních pracovních, obchodních a manažerských odpovědností.

D) získávání souhlasu

„Bral by to?“

E) návrh řešení

V případě zájmu předběžný souhlas a návrh dalšího postupu.

4. SOUHRN

Jednotlivé části tohoto pohovoru se hodnotí 1 – 5 body, kdy celkové součty těchto bodů vyjadřují vhodnost kandidáta na danou pozici, tzn. čím vyšší počet bodů, tím vhodnější kandidát. Po výběru nejvhodnějšího kandidáta se všem ostatním neúspěšným kandidátům zašle písemná odpověď, jejíž součástí je poděkování za zájem o dané pracovní místo. Náročnost celého výběru odpovídá obsazované pozici. Za celý výběrový proces je zodpovědný manažer pro řízení lidských zdrojů, který ho také provádí. Výběrového pohovoru se účastní i ředitel společnosti.

Zhodnocení:

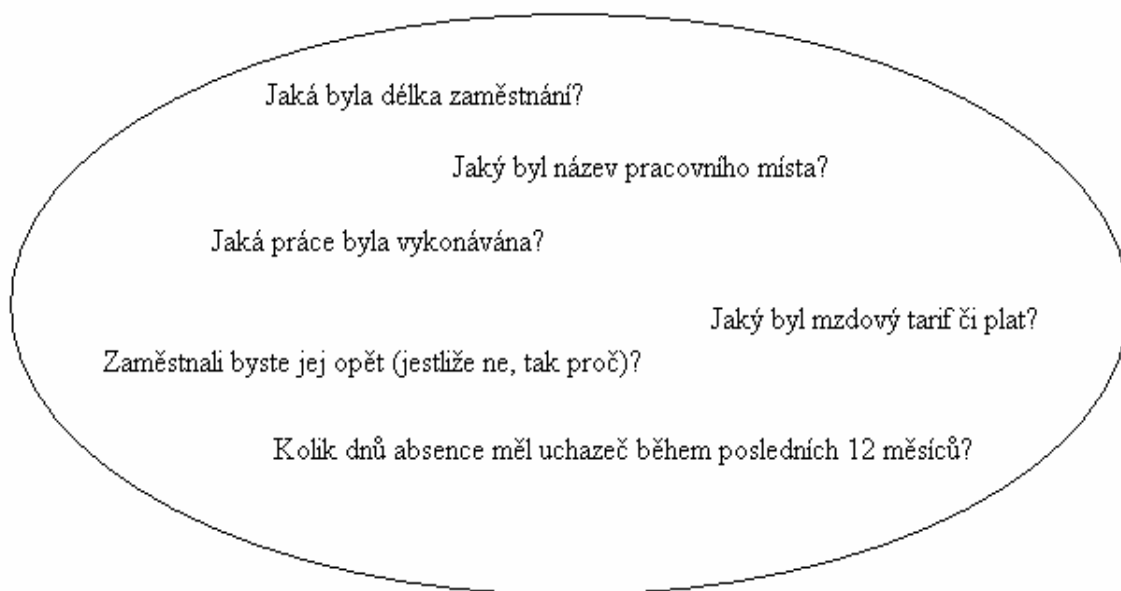
Celý proces výběru pracovníků je ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s. velmi dobře zorganizován a lze ho hodnotit jako efektivní vzhledem k jejím potřebám. Jako velice vhodné lze označit zejména:

- provádění předvýběru na základě zaslaných dokumentů, které pomáhají firmě získat mnoho důležitých informací o jednotlivých kandidátech
- používání dvoufázového výběrového řízení, které pustí k vlastním výběrovým pohovorům pouze hrstku těch nejlepších uchazečů a ušetří tak mnoho času, úsilí i peněz
- používání strukturovaných výběrových pohovorů, které umožňují porovnávat všechny uchazeče podle stejných kritérií
- zasílání děkovných či zamítacích dopisů všem zúčastněným kandidátům, což působí velmi příznivě na image firmy.

Přesto, že výběrovým procedurám v této organizaci nelze vytknout žádné zásadní chyby, v následujícím textu nastíním několik doporučení, která by mohla přispět k dalšímu zlepšení.

1. Hodnocení uchazečem zaslaných dokumentů v rámci předvýběru umožní hodnotiteli udělat si obrázek o písemné komunikaci uchazeče a o jeho dovednosti prezentovat vlastní osobu. Avšak moc mu neumožní poznat osobnostní rysy a motivaci uchazeče. Pokud chce tedy společnost tuto mozaiku částečně doplnit již ve fázi předvýběru a usnadnit si tak další práci, doporučuji využít další metody výběru, kterou jsou reference bývalých zaměstnavatelů.¹³ Pro získání těchto informací navrhuji poskytnout k vyplnění formulář, který bude obsahovat panel následujících otázek. Organizace by však měla mít neustále na mysli, že musí v těchto případech postupovat velmi obezřetně.

Obrázek č. 12: Otázky pro získávání referencí od bývalého zaměstnavatele



Zdroj: [1]+ vlastní úpravy

2. Ve firmě realizuje činnosti týkající se výběru uchazečů manažer pro řízení lidských zdrojů. Samotného výběrového pohovoru se pak účastní i ředitel společnosti. Avšak podle požadavků a standardů Evropské unie o získávání a výběru zaměstnanců by tyto činnosti měla zajišťovat komise alespoň 3 lidí z firmy, kteří mají nejlepší předpoklady dovednosti a zkušenosti pro odborný a spravedlivý postup. Proto, v kontextu toho co jsem již navrhovala v kapitole 10 Personální útvar společnosti ZZN Pelhřimov a. s., kdy jsem se zabývala decentralizací personálních činností, doporučuji, aby se tohoto procesu účastnil i přímý nadřízený. Jeho účast bych nejvíce oceňovala při výběrových pohovorech, neboť je to právě přímý nadřízený,

¹³ Smyslem referencí je získat důvěrnou informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. [1]

kdo má bezprostřední kontakt s daným pracovním místem a může výrazně přispět k výběru toho nejvhodnějšího kandidáta.

3. Za velmi přínosnou také považují následnou zpětnou vazbu celého tohoto procesu, která by spočívala ve vyjádření vztahu mezi dosaženými výsledky ve zvolené výběrové metodě a následným pracovním výkonem. V případě špatných či nepříliš optimálních výsledků to může být pro společnost velmi významný signál naznačující některé chyby a nedostatky výběru a nutnost změn v rámci tohoto procesu. Mnohým problémům se společnost vyhne pokud se předem vyvaruje sklonům k zaujatosti, k tzv. „haló efektům“ a namísto toho bude ctít zásady rovného zacházení s uchazeči, které vyžaduje zákoník práce a jež jsou rovněž také vysoce etické.

4. Na závěr opět několik rad. Pro správné vyhodnocení strukturovaného životopisu doporučuji sledovat zejména následující body:

Tabulka č. 10: Co se sleduje při hodnocení životopisu

CO SE SLEDUJE PŘI HODNOCENÍ ŽIVOTOPISU
<ul style="list-style-type: none">➤ Jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele?➤ Je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost?➤ Ukončil zahájené studium?➤ Jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů?➤ Jaké důvody vedly ke změně v různých funkcích?➤ Existují mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání časové mezery?➤ Byly pracovní poměry ukončeny k neobvyklému termínu?➤ Shodují se časové údaje v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a/nebo pracovních posudcích?➤ Chybějí pro určité úseky ve vzdělávání a/nebo zaměstnání důkazy o jiných přijatelných aktivitách?➤ Existují v životě uchazeče zvláštní důvody, které se odehrály souběžně se změnou vzdělávání a/nebo zaměstnání (např: narození dítěte, svatba apod.)

Zdroj: [6] + vlastní úpravy

Podrobné prozkoumání životopisu může vygenerovat řadu důležitých informací a poskytnout náměty a doplňují otázky pro výběrový pohovor. Stejně tak důležité je i správné sestavení znalostního testu, který musí poskytnout validní údaje umožňující spolehlivé předpovědi o uchazeči.

12.2 Přijímání a orientace pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

S novým pracovníkem společnosti ZZN Pelhřimov a. s. je nejdříve sepsána pracovní smlouva, která obsahuje zákonem předepsané náležitosti a individuální informace o právech a povinnostech. Následně je pracovník uveden na pracoviště a seznámen s jeho pracovními úkoly, odpovědnostmi a kompetencemi, s jeho nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými. Toto uvítání a poskytnutí základních informací je v kompetenci manažera pro řízení lidských zdrojů. A jelikož se společnost snaží stabilizovat své zaměstnance je každý nový pracovník zapojen do tzv. *adaptačního programu*, kdy:

- mu je poskytnut profil role jeho pracovního místa
- je zaškolen do bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- je seznámen s užívanými normami apod.
- je dále odborně školen podle dané pracovní pozice
- je seznámen s podnikovými technologiemi a firemními předpisy a směnicemi
- v rámci jednoho týdne je proveden všemi pracovišti v organizaci, aby získal celkový přehled o firmě
- je informován o předmětu činnosti organizace, o jejích cílech a hodnotách, o jejím postavení na trhu, o struktuře organizace, o jejích dodavatelích a odběratelích apod.
- je vybaven veškerými potřebnými pomůckami nezbytnými pro výkon dané práce
- je mu přiřazen *tzn. mentor* (nejčastěji přímý nadřízený nebo jiný zkušený pracovník), který dohlíží na průběh celého adaptačního procesu a je novému pracovníkovi pomocníkem a rádcem.

Po ukončení adaptačního programu, který trvá podle náročnosti pozice 1 – 2 měsíce, se pracovník plně zapojuje do běžného chodu organizace, tzn. vykonává veškeré pracovní úkoly související s danou pracovní pozicí.

Zhodnocení:

Jako velice příznivé hodnotím především to, že si organizace uvědomuje důležitost adaptačního procesu, a připravuje pro své pracovníky tzv. *adaptační program*, neboť v malých a středních firmách převládá sklon podceňovat toto stádium i jeho dopady

na produktivitu a pracovní spokojenost. Velmi silnou stránkou firemního adaptačního programu vidím obzvláště:

- týdenní seznamování pracovníka s ostatními pozicemi ve firmě, kdy je mu umožněno pochopit základní poslání firmy a její cíle, seznámit se s mnohými aspekty firemních hodnot a firemní kultury, poznat alespoň zevrubně všechny zaměstnance firmy apod.
- přiřazení mentora, kterým je ve většině případů bezprostředně nadřízený, neboť právě přímý nadřízený hraje klíčovou roli při stabilizaci zaměstnanců.

Naopak hlavní slabinu tohoto programu spatřuji v nedostatečné zpětné vazbě. Chybí mi zde zhodnocení celého procesu adaptace s určitým časovým odstupem a následné vyvození důsledků. Proto doporučuji následující řešení. Přibližně za půl roku od nástupu nového pracovníka, což je podle mého názoru dostatečný prostor pro to, aby se zaměstnanec mohl bezproblémově v organizaci adaptovat, proběhne rozhovor přímého nadřízeného (a mentora, pokud jím není přímý nadřízený) za účasti manažera pro řízení lidských zdrojů s novým pracovníkem o výsledku procesu adaptace. Obě dvě strany zhodnotí celý proces ze svého úhlu pohledu. tzn. že:

- zaměstnanec promluví o své spokojenosti s prací a se socializací ve skupině a v organizaci
- zaměstnavatel zhodnotí vykonávanou práci z hlediska kvantifikovatelných a hodnotitelných kritérií a to, jak aktivně a často nový zaměstnanec spolupracuje s kolegy na pracovišti, tzn. zhodnotí jeho začlenění do sociálních vztahů.

Výsledkem tohoto rozhovoru by mělo být rozhodnutí o úspěšnosti a úrovni adaptace pracovníka. V návaznosti na to by měly být vytyčeny další konkrétní úkoly jak samotnému zaměstnanci, tak i jeho nadřízenému a měl by být plánován kariérový rozvoj pracovníka. Rozhovor by měl také posloužit k poskytnutí důležitých informací, které bude možno využít k zdokonalení adaptačního programu pro další nové pracovníky tak, aby lépe přispíval k pochopení firemních cílů, hodnot a kultury a k zvýšení výkonnostních standardů firmy.

Firma by také měla sestavit pro účely adaptace tzn. *informační balíček*, který by obsahoval vše, co by měl pracovník znát. Tento informační balíček by neměl být příliš rozsáhlý, ale měl by jasně popisovat: charakteristiku podniku, základní pracovní podmínky, odměňování, pracovní neschopnost (hlášení absence apod.), udělování volna, podniková pravidla, podnikovou kulturu, disciplinární postupy, postupy při stížnostech, postupy při povyšování

pracovníků, možnosti vzdělávání a výcviku, otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce, zdravotní péči a první pomoc, možnosti stravování a občerstvení, sociální program a péči o pracovníky, pravidla pro telefonování a korespondování, pravidla pro používání elektronické pošty, cestovné a diety apod.

Tento informační balíček bych předala každému novému pracovníkovi a zajistila bych, aby přidělený mentor probral s novým jedincem hlavní body tohoto balíčku, neboť nelze spoléhat jen na tištěné slovo a za druhé, tento způsob je lidštější a umožňuje zodpovídat případné otázky.

Na závěr opět připomenu ty skutečnosti, kterých by se společnost měla v rámci procesu adaptace zcela jistě vyvarovat, tzn. neměla by nového pracovníka:

- „přesytit“ informacemi a formalitami během krátké doby
- pověřovat podřadnými úkoly, které oslabují zájem o úkoly
- pověřovat úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu.

13 Hodnocení pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Společnost ZZN Pelhřimov a. s. má personální strategii zaměřenou na rozvoj pracovního potenciálu jednotlivých zaměstnanců, tak aby dosahovali dobré odborné a manažerské úrovně. K dosažení tohoto cíle probíhá ve společnosti každoročně hodnocení zaměstnanců, jehož podstatou je provádění *hodnotících pohovorů* s každým zaměstnancem na základě předcházející přípravy hodnotitele. Cílem těchto hodnotících pohovorů je především:

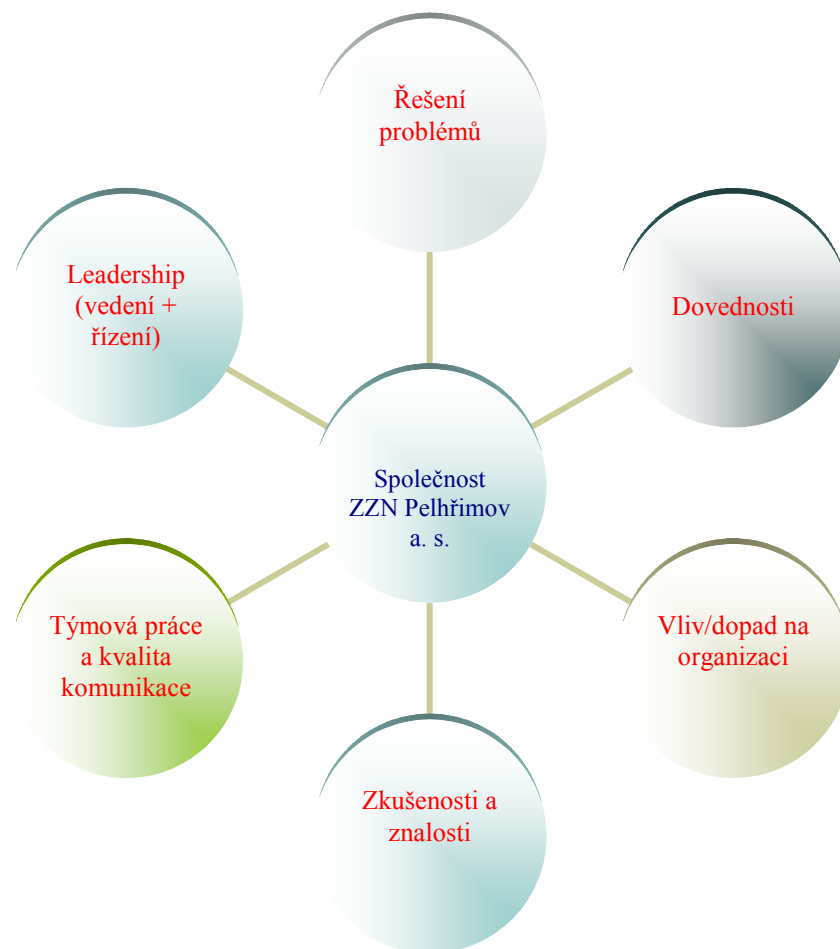
- vymezení odpovědností a pravomocí
- vymezení pracovních úkolů
- vymezení odborné způsobilosti
- vymezení úrovně vzájemné komunikace
- stanovení odpovídající mzdy.

K hodnocení slouží tzv. *formulář pro rozvoj zaměstnance*, který obsahuje faktory určující hodnotu zaměstnance pro společnost. Tyto faktory jsou zároveň kritéria pro hodnocení zaměstnance. Tato kritéria jsou shodná pro všechny pracovní pozice ve společnosti. Pro jednotlivé pracovní pozice je pak stanoveno bodové hodnocení (čím vyšší pozice, tím je požadováno více bodů), se kterým se porovnávají dosažené body daného pracovníka na dané

pracovní pozici. Definice kritérií a bodového hodnocení pro každou pracovní pozici je přesně definováno v metodice hodnotících pohovorů. Z důvodu omezeného rozsahu této diplomové práce nebudu tuto metodiku popisovat.

Společnost ZZN Pelhřimov a. s. využívá tedy nesrovnávací metodu hodnocení.

Obrázek č. 13: Kritéria hodnocení zaměstnanců



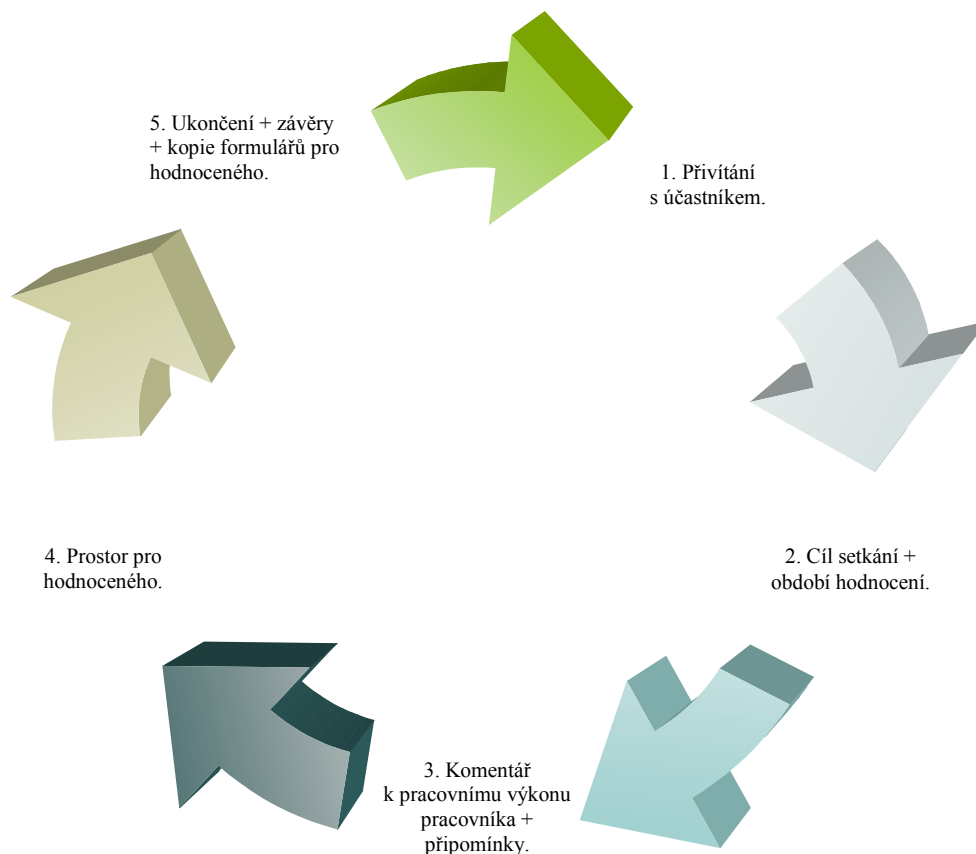
Zdroj: Interní metodika hodnocení zaměstnanců + vlastní úpravy

Hodnotící pohovor s každým zaměstnancem provádí manažer pro řízení lidských zdrojů, který dopředu připravuje:

- profil role pracovní pozice daného pracovníka
- formulář pro rozvoj zaměstnance pro každého pracovníka a rekapitulaci práce pracovníka ve sledovaném období, záznamy o plněných úkolech, listy docházky pracovníka atd. – ve spolupráci s přímým nadřízeným daného zaměstnance
- průběh hodnotícího pohovoru
- technické a organizační podmínky pohovoru, tzn. časový prostor a nerušené prostředí.

Hodnotícího pohovoru se účastní i přímý nadřízený daného pracovníka, který se vyjadřuje k výkonu daného jedince ve sledovaném období, a ředitel společnosti. Hodnotící pohovor s jedním zaměstnancem trvá cca 30 – 40 minut.

Obrázek č. 14: Průběh hodnotícího pohovoru ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s.



Zdroj: Interní metodika hodnocení pracovníků + vlastní úpravy

Výstupem tohoto procesu je jednak již zmiňovaný *formulář pro rozvoj zaměstnance* (viz příloha č. 9), ve kterém jsou uvedeny požadavky na rozvoj zaměstnance, tzn. dohodnuté kroky ke zlepšení. A jednak tzv. *výkonový formulář* (viz příloha č. 10), ve kterém jsou stanoveny cíle pro nejbližší období jednoho roku. Každému pracovníkovi je v rámci hodnocení vytyčen konkrétní pracovní cíl, na jehož plnění dohlíží a jehož plnění hodnotí manažer pro řízení lidských zdrojů ve spolupráci s přímým nadřízeným daného jedince.

Výsledky hodnocení zaznamenané ve formulářích a podepsané zaměstnancem, jsou součástí osobního spisu pracovníka vedeného v personální evidenci pracovníka a mají důvěrný charakter.

Na základě výsledků hodnocení jednotlivých pracovníků dochází k úpravám v systému odměňování a to následujícím způsobem:

- v případě pozitivních výsledků, dochází ke zvýšení mzdy vzhledem k finančním možnostem organizace
- v případě horších výsledků, mzda zůstává na stejné úrovni.

Tyto výsledky mají dopad i na povyšování zaměstnanců do vyšších pozic a případné přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.

Ve společnosti lze také hovořit o neformálním hodnocení, neboť velikost společnosti umožňuje každodenní přímé vztahy mezi zaměstnanci a jejich bezprostředně nadřízenými, což vytváří příznivé podmínky pro to, aby byl každý den daný pracovník pozorován a neformálně hodnocen.

Za celý proces hodnocení je zodpovědný manažer pro řízení lidských zdrojů.

Zhodnocení:

Společnost ZZN Pelhřimov a. s. si uvědomuje nutnost řízení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců, a proto realizuje pravidelné systematické hodnocení dosažené úrovně pracovního výkonu a pracovního chování jednotlivých pracovníků. Toto hodnotím jako velice pozitivní, neboť právě pravidelné a systematické hodnocení výkonu a chování pracovníka patří k základním pilířům personálního managementu firmy. Další silné stránky hodnocení pracovníků v této společnosti spatřuji především v/ve:

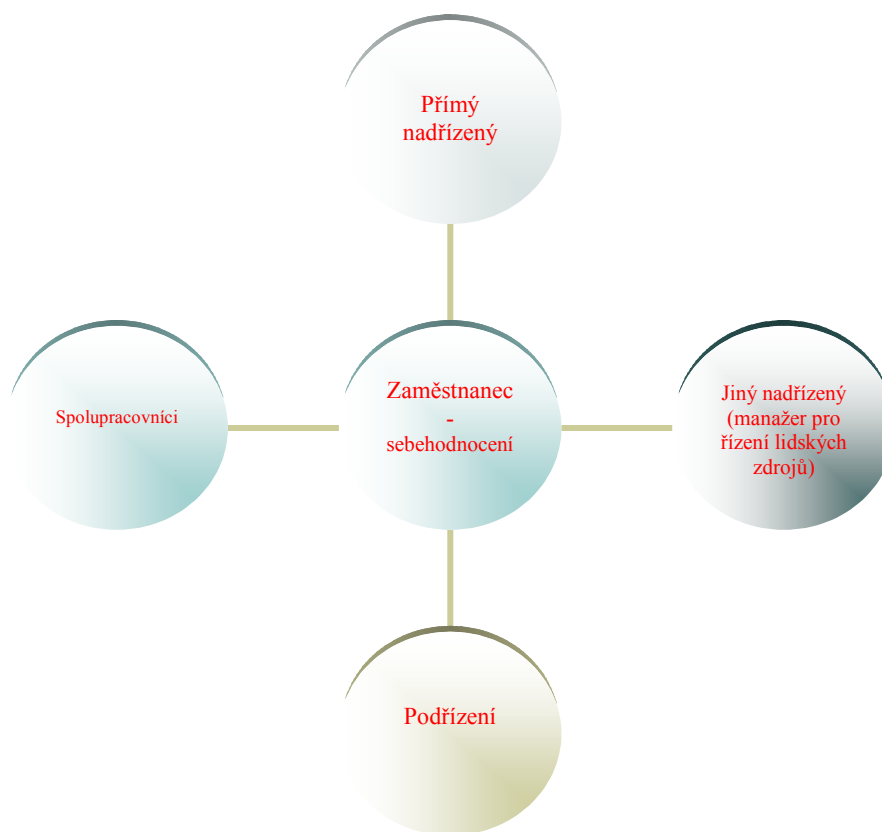
- nastavených kritériích hodnocení, kdy se společnost nezaměřila pouze na kvantitativní (objektivní) hledisko hodnocení výkonu pracovníka, ale zahrnula i kvalitativní (osobní) dimenze hodnocení (viz. obrázek č. 13), tzn. zaměřila se na chování, dovednosti, schopnosti a znalosti jednotlivců, které jsou jedním z nejcennějších zdrojů organizace pro její další rozvoj a dosahování vyššího výkonu
- vhodně zvolené metodě hodnocení pracovníků, která odpovídá podmínkám firmy i jejím finančním možnostem
- návaznosti výsledků hodnocení na systém odměňování, vzdělávání a rozmísťování, což má pozitivní dopad na motivaci pracovníků a výkonnost firmy

- zpracované metodice hodnotících pohovorů, v níž jsou stanoveny cíle a metody hodnocení, specifikována použitá kritéria a práce s nimi, vymezeny hodnotící stupně plnění jednotlivých kritérií a definováno bodové hodnocení každé pracovní pozice
- dobrém organizačním zvládnutí hodnotících pohovorů, které jsou předem pečlivě připravovány
- vhodně zvoleném průběhu hodnotících pohovorů, které se snaží určit silné a slabé stránky každého pracovníka, umožňují pracovníkovi zlepšit výkon má-li pracovník rezervy, identifikují potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu, získávají informace o názorech pracovníků a faktorech jejich spokojenosti či nespokojenosti
- specifikaci rozvojového potenciálu výkonu pracovníka, tzn. ve vyvození závěrů týkajících se dalšího rozvoje a řízení kariéry
- zapojení jednotlivých pracovníků do průběhu hodnocení, tzn. v jejich účasti při hodnotících pohovorech a v možnosti vyjádřit svůj názor
- zapojení přímých nadřízených do průběhu hodnocení, tzn. v jejich účasti při hodnotících pohovorech a v možnosti vyjádřit se k výkonu daného pracovníka na základě průběžného (formálního a neformálního) sledování jeho výkonu během hodnoceného období
- uchování výsledků hodnocení a v práci s hodnotícími dokumenty, tzn. v dobře sestavených a efektivně zpětnovazebně využívaných formulářích pro rozvoj zaměstnance a výkonových formulářích.

K procesu hodnocení pracovníků v této společnosti mám následující doporučení.

1. Společnosti bych navrhovala zvážit možnost zapojit do hodnocení i další účastníky ve smyslu hodnocení 360°, tak jak to uvádí následující obrázek.

Obrázek č. 15: Hodnocení 360°



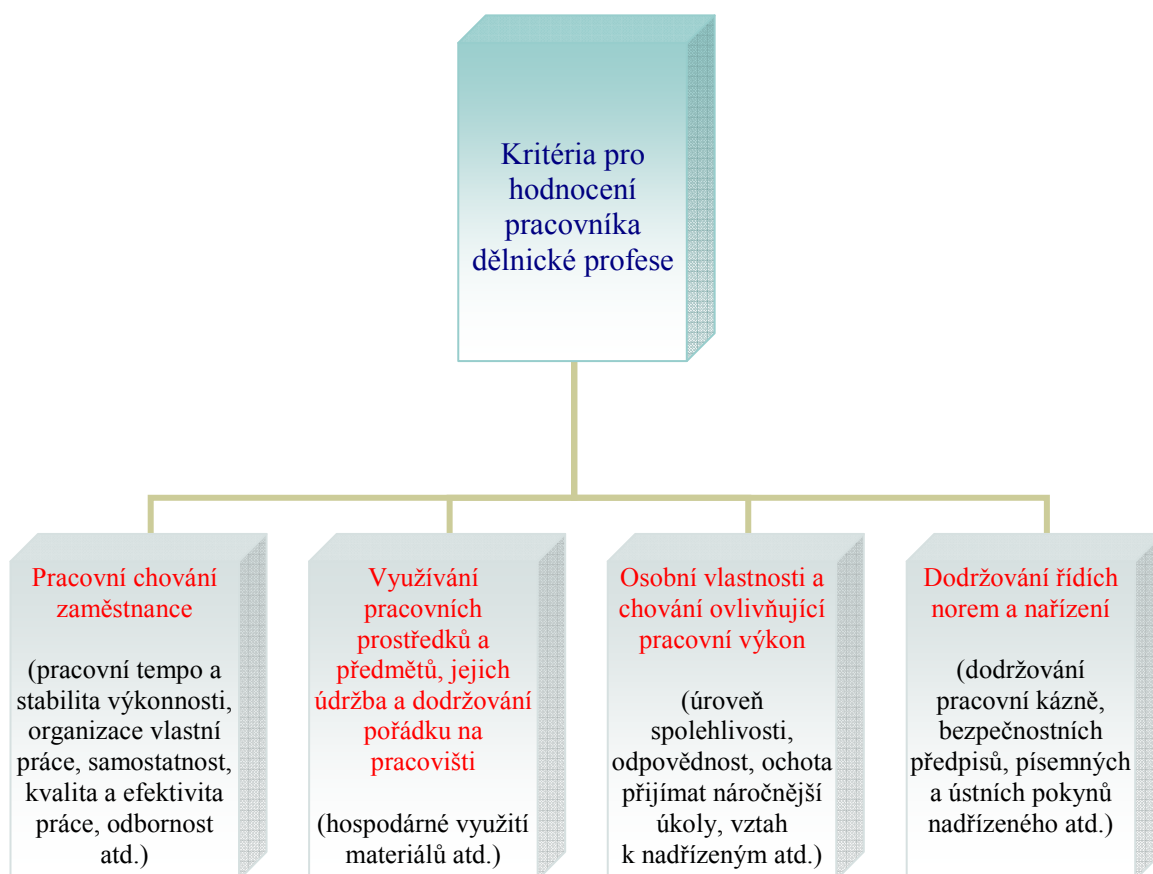
Zdroj: [3]

Přičemž kolegy a vybrané podřízené bych zapojila pouze anonymně. Jejich hodnocení daného pracovníka by mělo být zpracovááno pouze manažerem pro řízení lidských zdrojů nebo přímým nadřízeným a hodnocený by měl být seznámen pouze s celkovým výsledkem. Smysl takového hodnocení bych viděla především v poskytnuté zpětné vazbě od spolupracovníků. Proces hodnocení ve smyslu 360° by byl však zejména velmi časově náročný, proto tuto možnost nechávám na zvážení managementu organizace.

2. Společnost informuje zaměstnance o všem co se týká organizační stránky procesu hodnocení a hodnotících pohovorů ve společnosti. Zaměstnanci mají v tomto směru dostatečné informace, ale jak jsem měla možnost na základě svých návštěv ve společnosti a rozhovorů s některými pracovníky zjistit, zejména méně kvalifikovaní pracovníci zcela nechápou pravý účel tohoto hodnocení, tzn. myslí si, že pokud jim je něco vytýkáno znamená to, že je organizace chce propustit. Proto bych doporučovala vhodnou formou dát těmto zaměstnancům najevo, že organizaci jde především o to, jak danému pracovníkovi pomoci, aby dosahoval lepších výsledků. Celý tento proces pak bude mít i lepší motivační účinky.

3. Jak jsem již zmiňovala výše, společnost ZZN Pelhřimov a. s. má velmi vhodně nastavená kritéria hodnocení, která mohou být uplatněna u většiny pracovních pozic ve firmě. Jedinou skupinou pracovníků, pro kterou tato kritéria neshledávám jako zcela vhodná, jsou pracovníci dělnické profese, kterých je ve společnosti zaměstnáno 7. Pro tyto pracovníky doporučuji ke zvážení následující kritéria pro hodnocení.

Obrázek č. 16: Kritéria pro hodnocení pracovníka dělnické profese



Zdroj: [6] + vlastní úpravy

Na závěr bych chtěl upozornit na nejčastější chyby, které se obecně vyskytují na straně hodnotitelů a snižují efektivnost jinak kvalitního systému hodnocení. Tyto chyby vznikají v důsledku nedodržování formálních i obsahových zásad a cílů hodnocení a jedná se zejména o:

- *předpojatost nebo zaujatost hodnotitele (efekt zakotvení)* – hodnotitel má předem pracovníka zařazeného bez ohledu na fakta o jeho současném výkonu
- *kumulační chybu (zátěž minulosti)* – přenášení pohledů na pracovníka z minulého období bez ohledu na výkon v posledním hodnoceném období

- *chybu měřítka vlastního výkonu hodnotitele (chybu kontrastu) – měřítkem výkonnosti je pro hodnotitele vlastní výkon*
 - *negativistickou chybu – akceptace pouze negativní stránky a skutečností spojených s výkonem hodnoceného; vede ke ztrátě motivace*
 - *arogantní postoj (pouze já mám pravdu)*
 - *chybu „haló efektu“*
 - *chybu favorismu (úmyslné chyby proti etice a smyslu hodnocení a zneužití hodnocení).*
- [6]

14 Vzdělávání a rozvoj pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Společnost ZZN Pelhřimov a. s. se dlouhodobě snaží o zkvalitnění stávajících zaměstnanců. K naplnění tohoto cíle probíhají ve společnosti každoročně hodnotící pohovory se zaměstnanci a již sedmým rokem je prováděno systematické vzdělávání pracovníků, kdy vlastní vzdělávací proces má následující fáze.

1. Identifikování potřeb v oblasti vzdělávání pracovníků

Potřeba vzdělávání je identifikována v rámci hodnocení pracovníků a na základě těchto potřeb je vytvářen pro každého pracovníka *plán vzdělávání, rozvoje a školení* a to z důvodu pružného a operativního reagování na změny jak ve vnitřním systému společnosti, tak na požadavky měnícího se trhu v České republice a v EU.

2. Plánování vzdělávání

Během této fáze jsou řešeny otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělání.

3. Realizace vzdělávacího procesu, tzn. vlastní proces vzdělávání

4. Kontrola plnění plánů vzdělávání, rozvoje a školení a vyhodnocení výsledků

V rámci této fáze je kontrolováno zda všechno proběhlo přesně podle plánů vzdělávání, rozvoje a školení a zda byly splněny stanovené cíle vzdělávání, tzn. zda se nabyté znalosti a dovednosti projevují v chování zaměstnanců a ve výsledcích firmy.

Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků ve firmě vychází z představy, že organizace je na dobré úrovni, pokud má odborně a personálně připravené jedince, a proto se orientuje na plynulé zlepšování jednotlivců. Pozornost je zaměřena především na ty, kteří mají problém

s naplněním požadované úrovně standardů, tzn. na odstraňování identifikovaných nedostatků na úrovni jednotlivců. Při rozvoji jednotlivců hraje velký význam vzdělávání mimo pracoviště, které se mimo jiné dotýká třech velkých skupin kompetencí:

- kompetencí řešení problémů
- interpersonálních kompetencí
- kompetencí sebeřízení.

Plány vzdělávání, rozvoje a školení ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s. jsou v roce 2007 obecně orientovány na rozvoj následujících oblastí zejména manažersko-obchodních dovedností:

TOP MANAGEMENT

Ředitel společnosti, Manažer výroby a logistiky, Manažer pro řízení lidských zdrojů, Finanční manažer.

1. Naplňování řídicích procesů – efektivní dosahování cíle

- jasné měřitelné cíle + náplně činnosti s přidělenými pravomocemi a odpovědnostmi
- strategie a operativa
- efektivita pracovního výkonu
- měřitelnost a poměrové ukazatele

2. Naplňování řídicích procesů II. – zvyšování pracovního výkonu

- zapojení zaměstnanců do inovativního procesu (participativní systém řízení)
- manažerské styly a jejich využití při řízení změn ve společnosti
- motivace pracovníků

3. Osobní typologie

- možnosti identifikace vlastností a schopností pracovníka
- odhalování vnitřních stránek pracovníků s využitím „behaviorálních“ otázek

4. Time a Stress management

PRODUKTOVÍ MANAŽEŘI A MANAŽEŘI PRODEJE

1. Strategický marketing

- úloha PM, jeho postavení v regionu
- region dle reality a potenciálu
- životní cyklus výrobku
- výsledky produktu a jeho vyhodnocení
- podnikatelská koncepce a přístup k zákazníkům
- marketingová komunikace a propagace
- marketingový plán
- produktová analýza
- ABC analýza klientů
- práce s obchodními informacemi, poradenství pro FSM

2. Leadership – od řízení k vedení

- podpora prodej FSM
- vedení porad

3. Vyjednávací techniky se zákazníky

- fáze vyjednávání
- příležitosti a bariéry pro vyjednávání
- s využitím předvídání rizik
- „nerovné vyjednávání“

4. Vyjednávací techniky pro větší úspěch u zákazníků

- psychologické „pozadí“ obchodu a vyjednávacího procesu
- příprava na obchodní vyjednávání, k předvídání rizik
- vytváření přidané hodnoty
- vymáhání pohledávek

5. Prezentační dovednosti

6. Principy prodávání

7. Autorita a image reprezentanta společnosti

8. Zásady vedení strukturovaného obchodního rozhovoru

STŘEDNÍ MANAGEMENT

1. Leadership

- ekonomické vnímání při řízení procesů a činností
- cesta ke zvyšování pracovního výkonu
- zvládání konfliktů na pracovišti

Plány vzdělávání, rozvoje a školení pro rok 2007 nejsou zaměřeny pouze na rozvoj manažersko-obchodních znalostí a dovedností, ale také na rozvoj odborných znalostí zaměstnanců. Obecně se týkají například následujících organizačních skupin a oblastí odborných znalostí:

PRODUKTOVÉ ŘÍZENÍ

- nové změny v zákonu o krmivech
- nové změny v zákonu o osivech
- odborné školení a semináře zaměřené k danému produktu

AGRI SLUŽBY

- odborné školení a semináře zaměřené k danému produktu
- odborné školení a semináře zaměřené k danému produktu prováděné příslušným produktovým manažerem

VÝROBA

- plánování a řízení výroby
- nové změny v zákonu o krmivech
- medikace krmných směsí
- školení kvalifikované osoby zodpovědné za výrobu medikovaných krmných směsí
- změny v zákonu o osivech
- nové poznatky ve výrobě směsných hnojiv
- řízení reklamací

LOGISTIKA

- zásady pro skladování zboží
- zásady pro odebírání vzorků

- řízení zásob

ÚČTÁRNA

- pravidelné doškolování v oblasti daní
- pravidelné doškolování v oblasti evidence a odepisování majetku
- pravidelné doškolování novel zákona o účetnictví

PRÁVNÍK

- pravidelné doškolování novel obchodního, občanského a trestního zákoníku
- pravidelné doškolování zákona o konkurzu a vyrovnání

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- novely zákoníku práce a změny pracovního práva
- školení a vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů
- motivace a rozvoj zaměstnanců.

Ve společnosti také probíhá výuka anglického jazyka s cílem zlepšit komunikace se zahraničními partnery. Plán je zpracováván pro každého pracovníka s ohledem na jeho pracovní pozici a orientuje se do tří základních kategorií (*zákonné* – např. řidičské oprávnění, *profesní* - např. zákon o krmivech a *motivační* – např. AJ). Z důvodu rozsahu této práce však uvádím pouze obecné zaměření těchto plánů podle organizačního zařazení (viz výše).

Společnost uplatňuje klasický model vzdělávání, kdy nejčastěji využívanou metodou vzdělávání jsou přednášky, kurzy a semináře, které se odehrávají mimo chod organizace a jsou zajišťovány externími firmami.

Za celý proces vzdělávání a rozvoje pracovníků je zodpovědný manažer pro řízení lidských zdrojů.

Zhodnocení:

Společnost ZZN Pelhřimov a. s. si plně uvědomuje, že požadavky na znalosti a dovednosti se v moderní společnosti neustále mění, a člověk, aby mohl fungovat jako síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat, a že vzdělávání a formování pracovních schopností je celoživotním procesem. Na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců nahlíží jako na:

- investici, která zajistí aby byli jako firma konkurenceschopní
- zaměstnaneckou výhodu, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům.

V procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s. nacházím zejména následující přednosti.

1. Uplatňování systematického vzdělávání pracovníků a jeho vhodné organizační zvládnutí, kdy jsou identifikovány konkrétní potřeby vzdělávání a je prováděna následná kontrola a vyhodnocení výsledků vzdělávání. Přičemž vyhodnocení účinnosti vzdělávání je důležitým bodem tohoto procesu, neboť vzdělávání pracovníků je dosti nákladnou záležitostí, a proto se společnost musí zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje a metody použité ke vzdělávání pracovníků.

2. Zpracovávání plánu vzdělávání, rozvoje a školení pro každého pracovníka organizace, který vychází z procesu hodnocení zaměstnanců, a který umožňuje zaměřit se na individuální nedostatky ve znalostech, dovednostech a kompetencích, tzn. daný jedinec je efektivně vzděláván. Zpracovávání strategie vzdělávání.

K zefektivnění tohoto systému bych společnosti doporučovala provést následující opatření.

1. Společnosti bych doporučovala přejít od tzv. „*klasického vzdělávání*“ spíše k modelu vzdělávání v „*učící se organizaci*“. Tedy přejít od aktivit, u nichž je v centru pozornosti vzdělávaný jedinec, k proudění, ve kterém se učí všichni, aniž musí být školení a kdy vzdělávání není vnímáno pouze jako záležitost jedince, ale promítá se i do mezilidských vztahů a dochází tak k posilování týmového učení. V učící se organizace dochází k permanentnímu učení zaměřenému na zvyšování výkonnosti ihned i v delším časovém

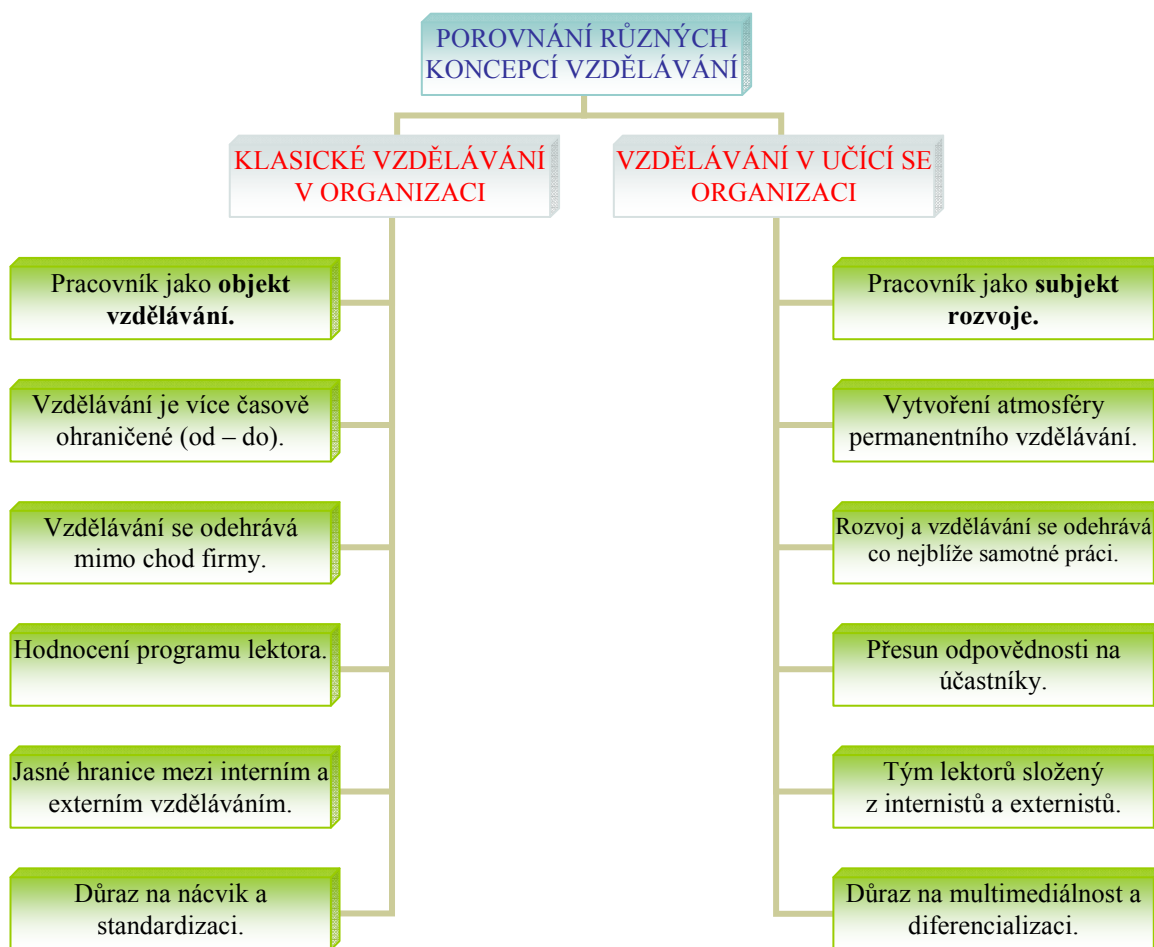
horizontu, k neustále proudící zpětné vazbě a zaměření na „pohyblivé cíle“ a k učení za chodu.

Pokud se společnost více zaměří na model vzdělávání v učící se organizaci dojde ke zvýšení:

- účinnosti vzdělávání
- osobní efektivity zaměstnanců společnosti
- celkové kvality zaměstnanců společnosti
- spokojenosti zákazníků
- profitability celé společnosti.

Pro lepší pochopení uvádím zásadní rozdíly těchto dvou modelů.

Obrázek č. 17: Porovnání různých koncepcí vzdělávání



Zdroj: [5] + vlastní úpravy

2. V souladu s konceptem učící se organizace bych navrhovala využití i dalších metod vzdělávání než pouze přednášek, kurzů a seminářů. Neboť dle mého názoru v pojetí klasického vzdělávání dochází k tomu, že účastník vzdělávání vyslechne přednášku a odjíždí s pocitem obohacení o nové informace, ale pokud je bezprostředně nepoužije v praxi dochází velice rychle k vyprchání získaných informací a ke zvýšení osobní efektivity nedojde. Mnohem efektivnější je například absolvovat nějaký trénink, který je zaměřen formou případových studií přímo na konkrétní podmínky, kdy je účastník nucen interaktivní formou přemýšlet o řešení problému. Velice důležité je také soustředit se na mezidobí mezi jednotlivými „vzdělávacími akcemi“ a aplikovat v tomto období to co se pracovník naučil přímo do praxe a orientovat se v tomto období především na individuální koučování. Z tohoto důvodu, a vzhledem k finančním možnostem firmy, doporučuji využívat i následujících metod vzdělávání.

Tabulka č. 11: Doporučované metody vzdělávání

<i>Oblast vzdělávání</i>	Budování poznatkové základny	Rozšíření repertoáru chování	Zvyšování osobní efektivity
<i>Metoda vzdělávání</i>	1. samostudium a samostatné učení se pomocí multimediálních nástrojů 2. případové studie dle konkrétních podmínek 3. učení se akcí 4. e-learning 5. interní školení a interní rotace mezi pracovními místy 6. přístup k různým interním zprávám	1. trénink na pracovišti 2. hraní rolí 3. sebezkušenost a skupinová dynamika	1. individuální koučování 2. mentoring 3. vzájemná výměna zkušeností mezi členy skupiny

Zdroj: vlastní návrh

3. Jak jsem již nastínila výše, strategie rozvoje a vzdělávání společnosti se orientuje zejména na rozvoj a vzdělávání jednotlivců. Vzhledem k nákladnosti procesu vzdělávání bych společnosti doporučovala, aby věnovala hlavní pozornost lidem, kteří jsou v pozicích, kde mohou přinášet velkou přidanou hodnotu a přitom jsou obtížně nahraditelní. Navrhovaná strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků je nastíněna na následujících schématech.

Obrázek č. 18: Strategický staffing

Vysoká přidaná hodnota	HOTOVÝ ČLOVĚK	ROZVOJ, VZDĚLÁVÁNÍ, PRÁCE S TALENTY
Nízká přidaná hodnota	OUTSOURCING	PRONÁJEM, DOČASNÁ VÝPOMOC
	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost

Zdroj: [5]

Obrázek č. 19: Uplatňování diferencujícího přístupu strategie rozvoje a vzdělávání

Klíčová pozice	AKČNÍ PLÁN (odstranění nedostatků) <i>Vzdělávání just-in-time</i>	ROZVOJOVÝ PLÁN (posílení kvalit) <i>Zakázkový rozvoj, vedení projektů, plán nástupnictví. Největší objem prostředků do rozvoje.</i>
určení na základě hodnotového řetězce, přidané hodnoty		
Neklíčová pozice	POVELOVÉ ŘÍZENÍ <i>Školení ze zákona. Minimální náklady na vzdělávání.</i>	AGENT ZMĚN <i>Talenti a neformální autority, začlenění do projektů. Standardizované kurzů a vzdělávání jako benefit.</i>
	Neklíčový člověk	Klíčový člověk
	určení na základě hodnocení pracovníků	

Zdroj: [5]

4. Do procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků bych mnohem významněji zapojila přímé nadřízené jednotlivých zaměstnanců, což by značně usnadnilo celý tento proces, tak jak jsem již naznačovala u jiných personálních činností. Velmi efektivně by například mohli:

- více se účastnit plánování, průběhu a vyhodnocení celého procesu vzdělávání, tzn. mít proces vzdělávání svých podřízených na starosti a být za něj (spolu)zodpovědní

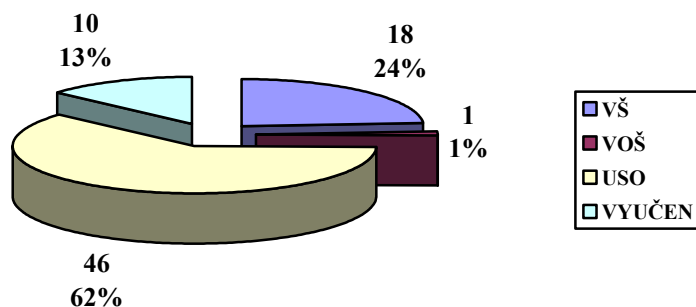
- vykonávat funkci mentorů a individuálních koučů (viz. tabulka č. 11)
- identifikovat oblasti, ve kterých je nezbytné provést školení
- přednášet vlastním zaměstnancům.

5. Společnosti bych také doporučovala věnovat náležitou pozornost:

- řízení kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích, neboť, jak jsem již upozorňovala v kapitole 11 Získávání pracovníků ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s., společnost bude muset v následujících letech řešit problém odchodu velkého počtu pracovníků do důchodu v krátkém časovém horizontu
- zajišťování zastupitelnosti jednotlivých pracovních pozic využíváním různých metod vzdělávání a to zejména u personálu ve výrobě, kdy někteří pracovníci stále nesplňují požadavky pro zajištění bezproblémového chodu výroby v extrémních situacích, v době zvýšené nemocnosti, dovolených apod., kdy je velký tlak na vzájemnou zastupitelnost kvalifikovaných pracovních pozic jako jsou směnmistři a operátoři; zde bych navrhovala následující metody vzdělávání – rotace práce, interní školení a vzájemná výměna zkušeností.

Na závěr uvádím vzdělanostní strukturu zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s. ze které vyplývá, že 18 pracovníků na vysokoškolské vzdělání, 1 pracovník má vyšší odborné vzdělání, 46 pracovníků má úplné střední odborné vzdělání a 10 pracovníků je vyučeno. Obecně lze říci, že toto rozložení odpovídá v 90 % případů požadovanému vzdělání dané pracovní pozice.

Graf č. 2: Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s. 1. 1. 2007



Zdroj: vlastní výpočty

15 Odměňování pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Každý 10. den v měsíci společnost ZZN Pelhřimov a. s. vyplácí každému zaměstnanci mzdu, na kterou mu vznikl nárok podle kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy a vnitřního mzdového předpisu. Kdy základní pravidla pro odměňování jsou upravena ve *Vnitřním mzdovém předpisu ZZN Pelhřimov a. s.*, který vychází ze zákoníku práce, a který obsahuje:

- pravidla pro odměňování formou základních mzdových tarifů
- pravidla pro odměňování smluvní mzdou
- pravidla pro odměňování jednotlivých skupin
- pravidla pro poskytování mzdových příplatků
- pravidla pro odměňování za pracovní pohotovost
- pravidla pro mimořádné odměny.

Vzhledem k rozsahu diplomové práce nebudu podrobně popisovat pravidla odměňování jednotlivých organizačních skupin a v nich zařazených pracovních pozic, ale pouze v následujícím textu shrnu základy systému odměňování ve společnosti, aby došlo k pochopení celého systému odměňování.

1. Všichni zaměstnanci jsou odměňováni smluvní měsíční mzdou v souladu s ustanoveními zákoníku práce a zákona o mzdě. Zaměstnanci se nezařazují do tarifních stupňů, ale je jim stanoven základní mzdový tarif.
2. Základní mzdový tarif určí zaměstnanci ředitel společnosti na návrh manažera pro řízení lidských zdrojů. Přitom se přihlíží k pracovnímu hodnocení, trvalé výkonnosti, pracovní morálce a k plnění kvalifikačních požadavků.
3. Změnu základního mzdového tarifu lze provést:
 - u zaměstnance, který byl přeřazen na jinou pracovní pozici
 - doplnil-li si zaměstnanec chybějící znalosti a dovednosti nebo dovršil-li požadovanou délku odborné praxe
 - na základě pracovního hodnocení, které se provádí jedenkrát ročně.

4. Měsíční základní mzdový tarif se úměrně krátí, odpracoval-li zaměstnanec v měsíci méně než je stanovený počet pracovních dní. Totéž platí při sjednání kratšího pracovního úvazku. Základní mzdový tarif za odpracovanou dobu je zaručenou mzdou pracovníka.
5. Smluvní mzdu tvoří:
 - fixní složka mzdy
 - pohyblivá složka mzdy (u funkcí v bodě 8)
6. Okruh funkcí, za jejichž výkon jsou zaměstnanci odměňováni smluvní mzdou, ke které nejsou vypláceny zákonné příplatky a úhrada za nařízenou a odsouhlasenou práci přesčas:
 - *ředitel společnosti, manažer pro řízení lidských zdrojů, manažer pro řízení kanceláří, manažer prodeje, produktový manažer, manažer agri služeb, manažer dopravy, právník, správce majetku, manažer pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, manažer výroby a logistiky, IT manažer, vedoucí laboratoře, vedoucí VKS, vedoucí logistiky, vedoucí ČSO, vedoucí živočišné výroby, operátor skladové evidence, zaměstnanci finanční účtárny.*
7. Okruh funkcí, za jejichž výkon jsou zaměstnanci odměňováni smluvní mzdou, ke které jsou vypláceny zákonné příplatky a úhrada za nařízenou a odsouhlasenou práci přesčas:
 - *laborantka, skladový operátor, přední skladový operátor, operátor TMP, operátor pro výrobu krmných směsí, směnmistr, dělník pro výrobu krmných směsí, dělník pro výrobu osiv.*
8. Okruh funkcí, za jejichž výkon zaměstnancům přísluší odměna ve formě pohyblivé složky mzdy v případě plnění stanovených kritérií:
 - *manažer prodeje, produktový manažer, vedoucí KS, vedoucí výroby a logistiky, vedoucí živočišné výroby, operátor pro výrobu krmných směsí, skladový operátor, operátor TMP, směnmistr, dělník pro výrobu krmných směsí, dělník pro výrobu osiv.*

9. Fixní složka mzdy se vyplácí měsíčně. Pohyblivá složka mzdy se vyplácí 2 x ročně u organizační skupiny Produktové řízení, Agri prodeje a měsíčně u organizační skupiny Výroba a Logistika. Na pohyblivou složku, která je vyplácena 2 x ročně, nelze vyplácet zálohy. Výše pohyblivé složky mzdy je maximálně 20 % z fixní části mzdy.
10. Výplatu pohyblivé složky mzdy a případných dalších složek schvaluje ředitel společnosti na návrh manažera pro řízení lidských zdrojů a liniového manažera. Pohyblivá složka se úměrně krátí neodpracuje-li zaměstnanec stanovený počet pracovních dní v období za než je složka poskytována. A dále je ředitel společnosti oprávněn ji snížit nebo odejmout tehdy:
- dopustil-li se zaměstnanec úmyslného trestného činu v souvislosti se zaměstnáním
 - porušil-li zaměstnanec hrubým způsobem pracovní kázeň, takže mu byla dána výpověď
 - způsobil-li zaměstnanec zaměstnavateli prokazatelné škody
 - byla-li zaměstnanci dána výpověď pro neuspokojivé pracovní výsledky.

Strategie společnosti v rámci odměňování zaměstnanců vychází z podnikové strategie a zaměřuje se zejména na efektivní řízení práce přesčas, na efektivní využívání lidského potenciálu především v mimosezónním období a na zvyšování produktivity a efektivnosti jednotlivých činností. V rámci své mzdové politiky společnost sleduje následující cíle:

- přitáhnout do firmy žádoucí pracovníky
- stabilizovat žádoucí pracovníky
- stimulovat pracovníky k výkonu, žádoucímu chování a rozvoji potenciálu atd.

Výše mzdy je ve společnosti ovlivňována jednak:

- hodnotou práce, tak jak ji společnost ohodnotila v rámci vnitropodnikového trhu práce na základě neanalytickým metod hodnocení práce
- hodnotou jedince, která vyplývá z každoročního hodnocení pracovníků
- úrovní mezd v regionu na srovnatelných pozicích
- kolektivním vyjednáváním s odbory
- ekonomickými výsledky společnosti.

Kromě finančních odměn jsou ve společnosti také poskytovány další benefity v podobě zaměstnaneckých výhod, tzn. jsou poskytovány nepřímé finanční i nefinanční odměny, které mají peněžní hodnotu a jsou poskytovány ke mzdě. Kromě samozřejmých zaměstnaneckých výhod, které vyplývají ze zákona (např. odvody na sociální a zdravotní pojištění), jsou ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s. nabízeny tyto benefity¹⁴:

1. poskytované plošně

- dárkové balíčky na Vánoce
- poskytování příspěvků při narození dítěte, při dovršení 50. let věku zaměstnance, při odchodu do předčasného nebo řádného starobního nebo invalidního důchodu
- finanční jednorázový příspěvek při úmrtí nebo vážném zdravotním poškození člena rodiny
- týden dovolené navíc
- poskytování příplatků na stravování
- používá služebních vozidel a mobilních telefonů k soukromým účelům (u středních článků řízení a manažerských pozic)

2. systém cafeteria (tyto výhody využívá zaměstnanec do výše zůstatku svého účtu sociálních a zaměstnaneckých výhod, který je každoročně navyšován o 2 % ročního hrubého příjmu zaměstnance)

- úhrada očkování zaměstnanců proti chřipce 1x ročně
- poskytování příspěvků na vitamíny
- poskytování příspěvků na relaxační a rehabilitační účely
- úhrada rozvojových a vzdělávacích seminářů a jazykových kurzů nesouvisejících s firemním vzděláváním
- vlastní rekreační zařízení, které je provozováno na náklady zaměstnavatele
- příspěvek na dovolenou
- příspěvky na organizování sportovních a kulturních akcí.

¹⁴ Spokojenost s těmito benefity a případné navržení nového sociálního programu firmy bude součástí kapitoly 17 Spokojenost zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s. se sociálním programem firmy.

Ve společnosti je tedy uplatňován systém tzv. „jádra“, kdy pevně stanovené „jádro“ zaměstnaneckých výhod je poskytováno všem zaměstnancům a zbývající zaměstnanecké výhody jsou součástí volitelné nabídky.

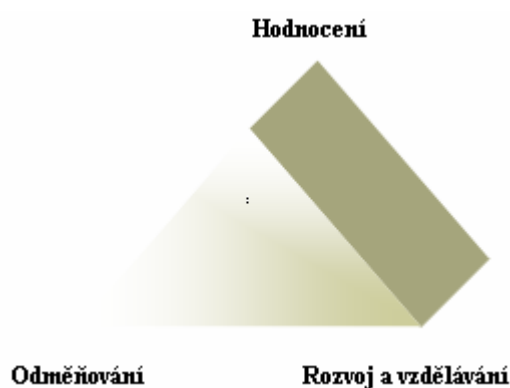
Systém odměňování je ve společnosti pravidelně prověřován, aby se posoudila jeho efektivnost, míra, v jaké vytváří přidanou hodnotu a nakolik odpovídá současným a budoucím potřebám organizace.

Za celý proces odměňování je zodpovědný manažer pro řízení lidských zdrojů.

Zhodnocení:

Společnost účelně využívá systém odměňování k řízení výkonnosti, neboť systém odměňování je ve společnosti těsně spjat s hodnocením a vzděláváním pracovníků. A právě tyto činnosti tvoří kostru řízení výkonnosti lidí, respektive jejich pracovního výkonu.

Obrázek č. 20: Triáda řízení výkonnosti



Zdroj: [5]

Jako pro společnost velmi přínosné hodnotím zejména:

1. Průhlednost, jednoduchost, srozumitelnost a snadnou čitelnost celého systému odměňování, kdy podklady pro vyplácení pohyblivých složek mzdy, mzdových příplatků a mimořádných odměn jsou opřeny o jednoznačně měřitelná kritéria, která jsou snadno vyhodnotitelná, a která jsou plně ovlivnitelná pracovníkem dané pozice z hlediska jeho kompetencí. Z tohoto pohledu vnímám celý systém jako velmi motivující a vedoucí k vyšším pracovním výkonům.

2. Přiměřenost odměňování ve vazbě na dosahované výsledky, kdy poměr mezi osobními náklady a přidanou hodnotou je 33 %. Což představuje, že z každé koruny přidané hodnoty je spotřebováno 0,33 haléřů na osobní náklady a zbývá tak dostatečně velká část na pokrytí bankovních úvěrů, režijních nákladů a dostatečné množství finančních prostředků na další rozvoj společnosti.

3. Relativní spravedlnost celého systému odměňování, kdy diference mezd odráží jak rozdíly ve složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce, tak i zásluhy a výsledky jednotlivců (na základě jejich hodnocení a vzdělávání).

4. Složení mzdy, kdy zaručená část mzdy příznivě ovlivňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců a pohyblivá část mzdy slouží jako stimul k rozvíjení klíčových kompetencí.

5. Výši průměrné mzdy, kdy průměrná mzda ve společnosti mírně překračuje průměr regionu a může tak přispět ke stabilizaci pracovníků (průměrná mzda v regionu je 15 000 Kč). Bohatost nabídky dalších benefitů a používání cafeteria systému (jak to vidí zaměstnanci je nastíněno v kapitole 17 Spokojenost zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s. se sociálním programem firmy). Tyto dvě skutečnosti podle mého názoru dotvářejí pověst společnosti v rámci místní komunity a určitým způsobem usnadňují provádění ostatních personálních činností.

6. Trend, kdy je mzdový vývoj ovlivňován i dosahovanými ekonomickými výsledky společnosti, kdy k navyšování mezd dochází pouze v případě, pokud společnost dosahuje kladného hospodářského výsledku a pokud roste produktivita práce. A to, že se management společnosti zamýšlí nad vývojem mezd a nepředbíhá ekonomický růst společnosti, což by jinak mohlo vést k velkým rizikům ohrožujícím budoucí vývoj a existenci společnosti.

7. Snahu a efektivní využívání pracovníků především v mimosezónním období, neboť, jak jsem se již zmínila v kapitole 9 ZZN Pelhřimov a. s. – partner dobrých hospodářů, společnost podniká v zemědělské oblasti, což jednoznačně určuje sezónní charakter veškerých prováděných činností. V rámci těchto snah se společnost snaží disponovat optimálním počtem pracovníků, kteří mají jednoznačně vymezené oblasti odpovědnosti a nedochází tak k překrývání a duplicitě činností a po ukončení sezóny pak není společnost zatěžována dalšími osobními náklady za velký počet zaměstnanců, kteří nevytváří téměř žádnou přidanou

hodnotu. Potřebu dodatečných pracovních sil v období sezóny společnost uspokojuje brigádníky.

Jak vyplývá z výše uvedených bodů systém odměňování společnosti ZZN Pelhřimov a. s. shledávám pro společnost vhodným, neboť je *diferencující* (zejména v pohyblivých složkách mzdy, v zahrnované hodnotě práce a na základě hodnocení a vzdělávání pracovníků) i *integrující* (zaměstnanecké výhody), *zvyšuje konkurenceschopnost pracovníka* (odměňování kompetencí) i *jeho stabilitu* (zaměstnanecké výhody), *dynamický a pružně reagující na změnu* (mimořádné odměny) a *stabilní* (předpověditelný a průhledný). Jedinou větší výhradu bych měla k tomu, že vedoucí pracovníci nemají kompetence samostatně, bez souhlasu top managementu, ovlivňovat ve stanoveném rozsahu výši mzdy svých podřízených. Proto bych společnosti doporučovala, aby vedoucí pracovníky těmito kompetencemi vybavila, neboť jsou to právě oni, kdo plní ústřední roli při motivaci a stimulaci lidí.

Motivace pracovníků

A nyní bych trochu více upozornila na problém motivace pracovníků, neboť motivace je jedním z klíčů k úspěšnému podnikání v kterémkoliv oboru, výrazným způsobem ovlivňuje pracovní spokojenost a se systémem odměňování těsně souvisí.

Jak jsem zjistila společnost ZZN Pelhřimov a. s. v roce 2003 realizovala průzkum, který se týkal motivace pracovního chování jednotlivých zaměstnanců. V rámci tohoto průzkumu byli zaměstnanci požádáni, aby seřadili 10 faktorů v pořadí důležitosti, které od své pozice v organizační struktuře očekávali a tato jejich představa byla následně porovnána s představou zaměstnavatele (TOP managementu). Výsledek byl následující.¹⁵

¹⁵ Pořadí zaměstnanců bylo vytvořeno na základě vyplněných dotazníků od všech zaměstnanců. Pořadí zaměstnavatele sestavoval ředitel společnosti a manažer pro řízení lidských zdrojů.

Tabulka č. 12: Pořadí motivačních faktorů

POŘADÍ ZAMĚSTNANCŮ	FAKTOR	POŘADÍ ZAMĚSTNAVATELE
1	Zajímavá práce	5
2	Ocenění a uznání	8
3	Pocit „účasti na dění“	10
4	Jistota zaměstnání	2
5	Dobrá mzda	1
6	Postup/růst	3
7	Dobré pracovní podmínky	4
8	Osobní loajalita	6
9	Taktní disciplína	7
10	Účastná pomoc s problémy	9

Zdroj: interní dokumenty společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Z tohoto průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci označili „zajímavou práci“ jako to, co chtějí od svého zaměstnání nejvíce, ačkoliv si zaměstnavatel myslel, že zaměstnanci zařadí jako nejdůležitější faktor „dobrou mzdu“. Ve skutečnosti byl tento faktor až na pátém místě.

Takže co to znamená? Znamená to, že takové faktory jako je zajímavá práce, ocenění práce a pocit účasti na dění znamenají pro zaměstnance mnohem více než si může vedení organizace myslet. A má-li společnost zájem na udržení spokojenosti a produktivity svých zaměstnanců musí brát tyto „měkké faktory“ vážně, ačkoliv se může zdát, že tyto „výhody“ lze zaměstnancům snadno dát, protože mnoho nestojí.

Společnosti ZZN Pelhřimov a. s. bych tedy kromě motivace formou účinného systému odměňování doporučovala při motivování svých pracovníků, zejména u středních článků řízení a manažerských pozic, doplňovat systém odměňování satisfaktory jako je: *seberozvoj, práce sama o sobě, výkon a úspěch, odpovědnost, povýšení, možnost osobního růstu* apod., neboť zvýšení platů zde působí jako motivátor nejvýše půl roku.

V následujícím návrh efektivního motivačního systému pro společnost ZZN Pelhřimov a. s. vycházím z Maslowovy pyramidy, neboť zde je možno najít motivátory pro zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.

Obrázek č. 21: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: [12]

Navrhovaný efektivní motivační systém pro společnost ZZN Pelhřimov a. s.:

- **fyziologické potřeby**
 - finanční ohodnocení, benefity, mimořádné dovolené atd.
- **potřeba ochrany a sounáležitosti**
 - pravidelné zjišťování názorů podřízených
 - pravidelné a kvalitní informování podřízených
 - snaha o to, aby se podřízený necítil bezradný
 - dostatečně často dávat podřízeným na vědomí, že jsou pro společnost důležití atd.
- **potřeba uznání**
 - pochvala za dobře vykonanou práci
 - rozhovory s podřízenými o jejich názorech a požadavcích
 - vhodné načasování konstruktivní kritiky a její vsunutí mezi pochvaly atd.
- **potřeba seberealizace**
 - rozhovory s podřízenými o možnostech profesního a kariérového růstu
 - plánování kurzů a jiných možností profesního kvalifikačního růstu
 - delegování pravomocí a odpovědností na podřízené
 - využívání participativního stylu řízení atd.

Na závěr je nutno podotknout, že některé z těchto faktorů společnost při motivování svých pracovníků již využívá¹⁶, neboť si uvědomuje, že nespokojený zaměstnanec je příčinou řady dalších problémů a to zejména z následujících důvodů:

- nízká produktivita
- vysoká fluktuace
- snižující se loajalita
- vysoká absence
- špatné mezilidské vztahy
- apatie
- odpor ke změnám
- špatné dodržování pracovní doby
- odchod dobrého personálu atd.

16 Péče o pracovníky a firemní kultura společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

16.1 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s. zahrnuje různorodou paletu opatření a služeb, které respektují zákonná ustanovení, závazné právní předpisy a kolektivní smlouvu, a které společnost využívá zejména k tomu, aby:

- zvýšila atraktivitu firmy a stabilizovala klíčové zaměstnance
- motivovala k práci a zvýšila spokojenost s prací
- zkvalitnila pracovní život a posílila loajalitu zaměstnanců vůči firmě.

Péče o pracovníky ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s. se orientuje do následujících oblastí.

Pracovní doba a pracovní režim

Délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40 hodin. Ve společnosti není povolena možnost flexibilní pracovní doby. Společnost poskytuje zaměstnanci po 4,5 hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech v trvání 30 minut. Přičemž poskytnuté pracovní přestávky na oddech a jídlo se nezapočítávají do pracovní doby. Společnost poskytuje zaměstnanci

¹⁶ Společnost motivuje střední články řízení a management kromě finančního ohodnocení poskytováním vybavení (auto, mobily, PC) a také možností dalšího vzdělávání. U dělnických pozic používá k motivace především peníze.

za každou hodinu nařízené a schválené práce přesčas příplatky k dosažené mzdě ve výši stanovené vnitřním mzdovým předpisem, který je samostatným interním dokumentem společnosti ZZN Pelhřimov a. s. Zaměstnanci společnosti, podle vnitřního mzdového předpisu, mají také nárok na mzdový příplatek za práci ve svátek, za práci v noci a v odpoledních směnách, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí.

Pracovní podmínky

Společnost se snaží odstraňovat škodlivé účinky pracovních podmínek a vytvářet pro své pracovníky takové podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. K dosažení tohoto společnost:

- každoročně investuje do nákupu nového zařízení a vybavení kanceláří a do nákupu nových technologií
- poskytuje svým zaměstnancům osobní ochranné pomůcky ve větší míře než je požadováno zákonem
- snaží se své pracovníky vzdělávat o stresorech v práci a předcházet tak jejich vlivu na člověka
- hradí preventivní lékařské prohlídky svých zaměstnanců a nabízí možnost příspěvků na rehabilitace jako jeden ze zaměstnaneckých benefitů.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

V rámci BOZP je ve společnosti zaveden transparentní systém řízení s cílem zajistit bezpečné pracovní podmínky, ochránit zdraví, zkvalitnit pracovní život a ochránit životní prostředí. Tzn. společnost se snaží identifikovat rizika a aspekty související s předmětem podnikání, které mají negativní dopady jak na životní prostředí, tak na zdraví a bezpečnost. V rámci těchto snah:

1. společnost definuje:

- obecná pravidla chování zaměstnanců a zaměstnavatele vztahující se k BOZP
- pravidla obsluhy technických zařízení a provádění prací při některých technologiích
- zdravé pracovní podmínky, včetně hygieny práce a jejich ochranu
- riziková pracoviště a rizikovost práce

2. a zavazuje se, např.

- soustavně vytvářet podmínky pro bezpečnou a zdravotně nezávadnou práci
- nepřipustit, aby zaměstnanec vykonával práci, jejichž výkon by neodpovídal jeho schopnostem nebo zdravotní způsobilosti

- projednávat s odborovou organizací stav ochrany zdraví zaměstnanců na základě rozboru pracovní neschopnosti způsobené pracovními úrazy
- poskytovat veškeré informace týkající se BOZP včetně rozborů úrazovosti a nemocnosti
- zajistit dosažitelnou první pomoc pro všechny zaměstnance
- atd.

3. a zaměstnanec je povinen, např.

- dbát podle svých možností o svou bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví fyzických osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho jednání, případně opomenutí při práci a dodržovat právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- používat ke své ochraně před riziky vydané osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení
- oznámit bezprostředně nadřízenému nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví při práci a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování; bezodkladně oznámit bezprostředně nařízenému svůj pracovní úraz a pracovní úraz jiné osoby, jehož byl svědkem atd.

Jako součást celkové strategie a cílů má společnost vypracovány dlouhodobé programy v oblasti BOZP a ŽP, kterými zajišťuje zkvalitnění těchto oblastí. Společnost také měří a monitoruje veškeré procesy a činnosti, které by mohly mít negativní dopad na BOZP a ŽP a na základě dosažených výsledků přijímá opatření.

Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Zaměstnanci každého pracoviště mají k dispozici kuchyňky, kde mají jednak možnost přípravy jednoduchých pokrmů a jednak příjemného posezení v příjemném prostředí. Všechna pracoviště jsou také vybavena zmodernizovaným sociálním zařízením sloužícím osobní hygieně.

Personální rozvoj pracovníků

Viz kapitola 14 Vzdělávání a rozvoj pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Služby poskytované pracovníkům

Viz kapitola 15 Odměňování pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s. a kapitola 17 Spokojenost zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s. se sociálním programem firmy.

Za nastavení celého systému péče o pracovníky je zodpovědný manažer pro řízení lidských zdrojů.

16.2 Firemní kultura

Důležitou součástí nejen péče o pracovníky, ale všech personálních činností v organizace je firemní kultura. Proto v následujícím textu popíšeme základní prvky firemní kultury ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Základní firemní hodnoty společnost propaguje v *Kodexu chování zaměstnance ZZN Pelhřimov a. s.*, který prohlašuje:

- víme, jaké jsou naše cíle
- víme, jak jich dosáhnout
- víme, jak jsme hodnoceni
- naším největším zájmem jsou naši zákazníci
- existujeme, abychom odpověděli na potřeby jiného
- všichni přidáváme hodnotu
- pracujeme pro společný cíl a budoucnost
- pracujeme úzce společně
- podporujeme práci jeden druhého, vyměňujeme si myšlenky a názory
- používáme přímou komunikaci
- sdílíme všechny relevantní informace
- jsme všichni dobří kolegové
- podporujeme dobrý smysl pro humor.

Organizace se snaží, aby tyto hodnoty byly zaměstnanci vnímány a sdíleny, proto je s nimi každý nový zaměstnanec seznámen a výše zmiňovaný kodex je součástí nástěnky každého pracoviště.

Pro firemní kulturu společnosti je také příznačná vnějšková symbolika, kdy jsou využívány zejména zjevné projevy firemní kultury, tzn. název firmy a její logo a propagační a reklamní materiály s firemními označeními. Jako součást kultury v této firmě lze označit i každoročně pořádané sportovní odpoledne pro zaměstnance, specifickou úpravu firemního e-mailu a firemních tiskopisů, způsob odměňování zaměstnanců (snaha o to, aby mzda byla vyšší než je průměr regionu) a prováděné rituály. Mezi tyto rituály patří například: pozornost věnovaná významným životním jubileím jednotlivých zaměstnanců firmy, rituál spojený s oslavou výročí firmy, rituál spojený s oceněním nejlepších pracovníků organizace atd.

V organizaci jsem také měla možnost vyslechnout několik příběhů, které se velmi často týkaly organizační praxe nebo nejbližšího vnějšího okolí firmy. Jako hlavní hrdinové těchto příběhů jsou vedeni zejména ti, kdo dosáhli nějakého významného úspěchu nebo se jinak významně, ať již pozitivně či negativně, zapsali do firemní historie a do myslí pracovníků. Firemní slang je zde částečně používán ve spojení s předmětem prováděných činností.

Významným prvkem kultury je i osoba ředitele společnosti. Jeho osobnost, je podle mého názoru, v organizaci jakýmsi zvláštním způsobem všudypřítomná, což do značné míry ovlivňuje chod celé organizace a výrazným způsobem také kulturu.

Zhodnocení:

Péči o pracovníky je ve společnosti, v rámci personální strategie, věnována dostatečná pozornost. Zaměstnanci zde nejsou vnímáni pouze jako pracovní síla, je zde kladen důraz na spokojenost pracovníka a je zajišťován jeho personální rozvoj. Toto hodnotím jako pro společnost velmi významné, neboť péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používaná k porovnání organizace s jinými organizacemi. Vhodná a dostatečná péče o pracovníky se tedy často stává významným nástrojem získávání, stabilizace a motivování pracovníků.

Ke zvážení společnosti navrhuji používání flexibilní pracovní doby tam kde je to možné, což by přispělo jednak k přizpůsobení režimu pracovní doby sezónní a nárazové poptávce po produktech a službách, a jednak ke spokojenosti pracovníků, kteří by si mohli lépe sladit pracovní a osobní život.

Pro zhodnocení firemní kultury společnosti použijí model autorů Miloše Drdly a Karla Raise [4] a využijí svých návštěv ve společnosti a diskusí s pracovníky společnosti na téma firemní kultura. Toto resumé může být managementem společnosti využito jako jeden z podkladů pro hodnocení firemní kultury.

1. Míra ztotožnění s firmou

Dle mého názoru se většina zaměstnanců s firmou ztotožňuje a to v podobě sdílených hodnot, principů a vize, neboť zaměstnanci společnosti jim přiřkládají význam a chovají se podle nich a používají je při plnění cílů organizace. Je zde také patrná vysoká míra loajality k organizaci, především vědomé, záměrné a viditelné respektování prostředí organizace zaměstnancem.

2. Vize a její uplatňování v praxi

Zaměstnanci jsou informováni o vizi a celkové strategii společnosti. Mezi pracovníky je vcelku jasná představa o tom, jakým směrem se chce společnost dále ubírat, a jakou strategii má nastavenou vůči svým zákazníkům, životnímu prostředí a zainteresovaným stranám, což přispívá k jejímu snadnějšímu uplatňování v praxi.

3. Informovanost ve firmě

V organizaci probíhá častá komunikace napříč celou firmou, což umožňuje zejména plochost organizační struktury. Zaměstnanci jsou informováni o tom, co se od nich očekává a jak mají přispívat ke splnění podnikových cílů a o všech důležitých událostech v životě firmy. Oslovení pracovníci se pak cítí být součástí celého kolektivu, zapojeni do řešení problémů a naplňování celkové vize společnosti.

4. Hierarchie ve firmě

Ve společnosti se projevuje sklon k udržování hierarchie. Týmová práce se používá, ale v omezené míře.

5. Nositel úspěchu ve firmě

Nositelem úspěchu je celá společnost, i když lze vysledovat stopy vedoucí k jednotlivcům.

6. Vztah k nejistotě ve firmě

Nejistota je chápána jako hrozba, kterou se společnost snaží odvracet správnou a častou komunikací.

7. Firemní stimuly

Kromě finančních a materiálních výhod se společnost snaží motivovat i možností dalšího růstu a vzdělávání.

8. Rituály, legendy firmy a firemní hrdinové

V organizaci existuje několik rituálů, které jsou vázány zejména k určitému času (např. vánoční a narozeninová blahopřání apod.) nebo k určité události (příchod nového zaměstnance, odchod zaměstnance do důchodu apod.). Jako firemní hrdinové jsou vedeni zejména ti, kdo dosáhli nějakého významného úspěchu nebo se jinak významně, ať již pozitivně či negativně, zapsali do firemní historie a do myslí pracovníků.

Ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s. je kladen velký důraz na *kulturu rolí* s důrazem na respektování norem, organizačního řádu a postupů a *kulturu zaměřenou na člověka*, kdy jsou respektovány individuální potřeby zaměstnance a mezilidské vztahy v organizaci. Na základě tohoto soudím, že samotné zaměření kultury odpovídá formálnímu pojetí v organizaci. Což je podle mého názoru do značné míry ovlivněno generálním ředitelem společnosti, který dokáže nejen vytyčit stupeň vnímané kultury, ale také především svým velkým charismatem ho dokáže přenést z pomyslného formálního vymezení do chování zaměstnanců. Pokud bych měla vybrat typ kultury, které jsem uvedla v tabulce č. 5 Nejčastěji se vyskytující typy firemních kultur, pak bych kulturu organizace ZZN Pelhřimov a. s. označila za nejvíce se blížící tradicionalistickému a ideovému pojetí.

17 Spokojenost zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s. se sociálním programem firmy

Průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s. se sociálním programem je dílčím průzkumem spokojenosti, který byl realizován metodou dotazníkového šetření ve formě elektronického nebo písemného dotazování. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se sociálním programem firmy. Dílčím cílem pak bylo získání informace o preferenci jednotlivých sociálních výhod u každého respondenta, což posloužilo k opravení starého sociálního programu firmy tak, aby se lépe orientoval na uspokojování potřeb zaměstnanců podle důležitosti, kterou jim přisoudili. Více podrobností o způsobu

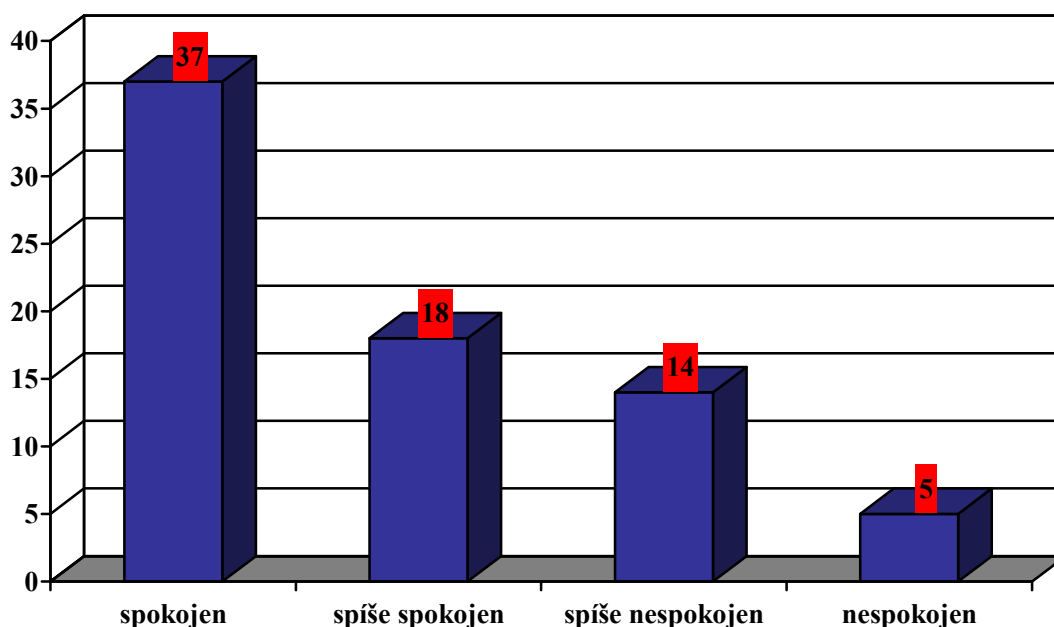
realizace průzkumu je uvedeno v příloze č. 7 Projekt průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy a v kapitole 8 Průzkum spokojenosti zaměstnanců. Výsledky průzkumu a návrh nového sociálního programu firmy je součástí této kapitoly.

17.1 Výsledky průzkumu

Průzkumu se zúčastnilo 74 zaměstnanců firmy. 1 zaměstnanec účast odmítl. Následující grafy jsem vytvořila pro přehledné uspořádání výsledků.

1. Do jaké míry jste spokojen(a) se sociálním programem Vaší firmy?

Graf č. 3: Spokojenost se sociálním programem firmy



Zdroj: vlastní výzkum

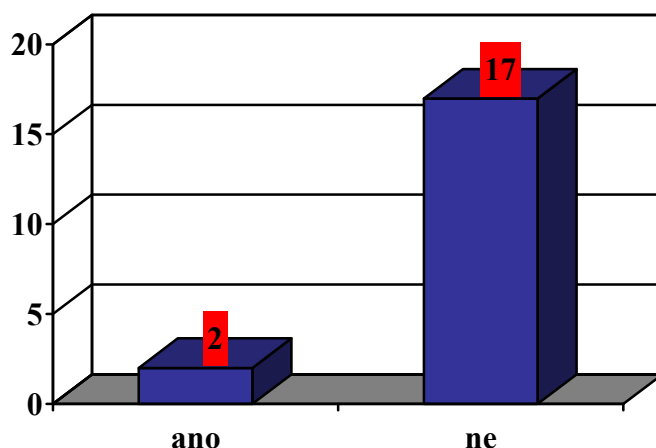
Z průzkumu vyplynulo, že 37 zaměstnanců firmy (50 %) je s jejím sociálním programem spokojeno, 18 zaměstnanců (24,3 %) je spíše spokojeno, 14 zaměstnanců (18,9 %) je spíše nespokojeno a 5 zaměstnanců (6,8 %) je nespokojeno. Přičemž alespoň částečnou spokojenost vyjádřilo 55 zaměstnanců (74,3 %). A naopak absolutní nespokojenost vyjádřilo pouze 5 zaměstnanců (6,8 %). Z uvedených výsledků vyplývá, že systém sociálních výhod ve společnosti do značné míry odpovídá představám velké části jejich pracovníků (kladně ohodnotilo $\frac{3}{4}$ zaměstnanců). Je tedy schopný přispět k vyšší

výkonnosti, lepší motivaci a zlepšení pracovního klimatu. Ještě vyšší spokojenosti v této oblasti by firma mohla dosáhnout, pokud:

- přihlédne k návrhům, které budou učiněny na konci této kapitoly
- bude častěji svým zaměstnancům zdůrazňovat a připomínat, jaké benefity jsou jim nabízeny oproti ostatním zaměstnavatelům v regionu (sociální program firmy je velmi bohatý právě oproti jiným firmám v regionu), neboť značná část nespokojenosti může pramenit zejména z toho, že zaměstnanecké výhody společnosti jsou ze strany některých zaměstnanců vnímány jako samozřejmost.

2. Přemýšlel(a) jste už někdy v souvislosti s touto nespokojeností o změně zaměstnání? (odpovídat pouze v případě, že na první otázku zní odpověď – spíše nespokojen či nespokojen)

Graf č. 4: Úvahy o změně zaměstnání v souvislosti s nespokojeností se sociálním programem firmy

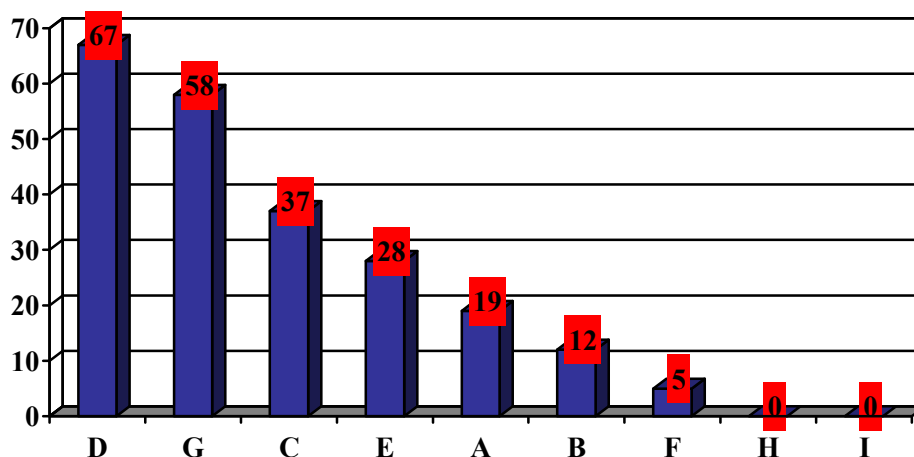


Zdroj: vlastní výzkum

Pouze 2 zaměstnanci společnosti (2,7 %) jsou natolik nespokojeni se sociálním programem firmy, že již někdy v souvislosti s touto nespokojeností přemýšleli o změně zaměstnání. Lze tedy říci, že společnost se nemusí obávat, že by v souvislosti s poskytovanými výhodami mohlo docházet k narůstající fluktuaci u jednotlivých zaměstnanců firmy.

3. Které sociální a zaměstnanecké výhody poskytované Vaší společností nevyužíváte (z těch které si můžete sami volit)?

Graf č. 5: Nevyužívané sociální a zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní výzkum

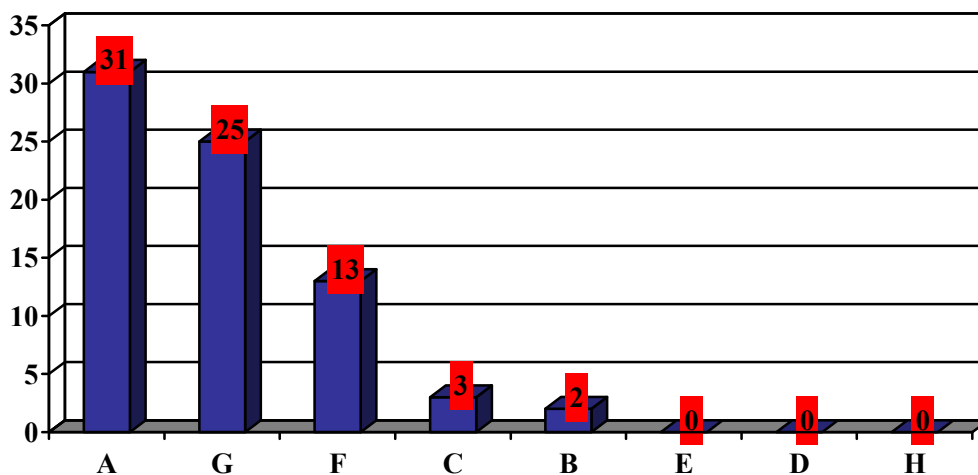
Legenda:

- A. úhrada očkování zaměstnanců proti chřipce 1x ročně
- B. poskytování příspěvků na vitamíny
- C. poskytování příspěvků na relaxační a rehabilitační účely
- D. úhrada rozvojových a vzdělávacích seminářů a jazykových kurzů nesouvisejících s firemním vzděláváním
- E. vlastní rekreační zařízení, které je provozováno na náklady zaměstnavatele
- F. příspěvek na dovolenou
- G. příspěvky na organizování sportovních a kulturních akcí
- H. nevyužívám vůbec žádné
- I. využívám úplně všechny

Z výsledků vyplývá, že nejvíce pracovníků 67 (90,5 %) nevyužívá možnosti úhrady vzdělávacích programů nesouvisejících s firemním vzděláváním. Příspěvky na organizování sportovních a kulturních akcí pak nejsou zajímavé pro 58 zaměstnanců (78,3 %). Naopak mezi nejpreferovanější zaměstnanecké výhody patří poskytování příspěvku na dovolenou, který nevyužívá pouze 5 zaměstnanců (6,8 %), a poskytování příspěvku na vitamíny, který nevyužívá pouze 12 pracovníků (16,2 %). Společnosti proto doporučím, aby z poskytovaných zaměstnaneckých výhod vyloučila úhrady vzdělávacích programů nesouvisejících s firemním vzděláváním a příspěvky na organizování sportovních a kulturních akcí. Zbytek benefitů bych ponechala, neboť jsou využívány vždy alespoň ½ zaměstnanců.

4. Které sociální a zaměstnanecké výhody byste vyměnil(a) za jiné pokud byste měl(a) možnost volby? Tzn. které jsou pro Vás méně zajímavé a pokud byste si mohl(a) vybrat, vyměnil(a) byste je za jiné pro Vás zajímavější.

Graf č. 6: Nepreferované sociální a zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní výzkum

Legenda:

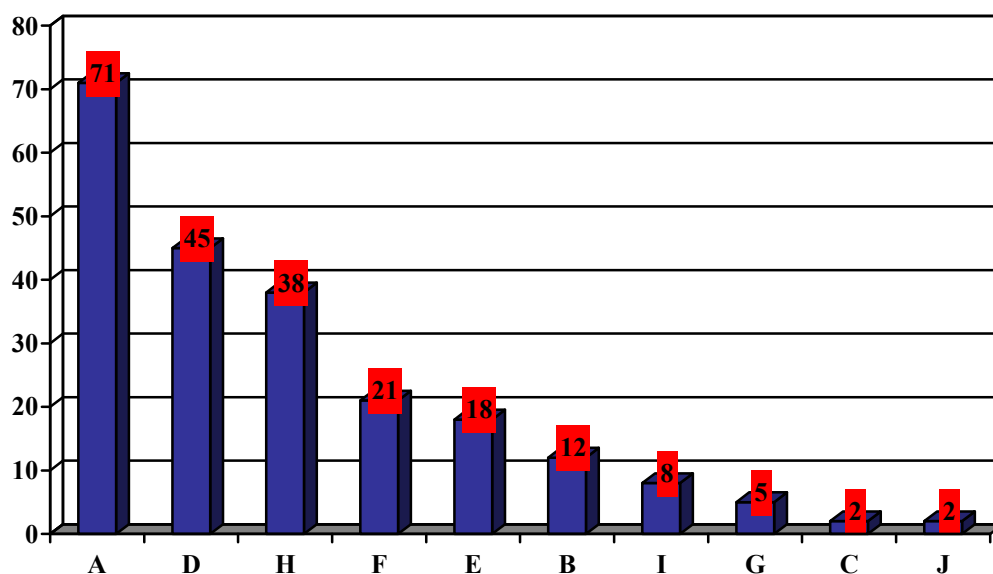
- A. dárkové balíčky na Vánoce
- B. poskytování příspěvků při narození dítěte, při dovršení 50. let věku zaměstnance, při odchodu do předčasného nebo řádného starobního nebo invalidního důchodu
- C. finanční jednorázový příspěvek při úmrtí nebo vážném zdravotním poškození člena rodiny
- D. týden dovolené navíc
- E. poskytování příplatků na stravování
- F. používá služebních vozidel a mobilních telefonů k soukromým účelům (u středních článků řízení a manažerských pozic)
- G. nevyměnil(a) bych žádné
- H. vyměnil(a) bych všechny

25 zaměstnanců (33,8 %) by žádné zaměstnanecké výhody, které jsou jim poskytovány plošně, nevyměnilo za jiné. Dárkové balíčky na Vánoce by vyměnilo 31 zaměstnanců (41,9 %). Naopak naprosto všem dotázaným vyhovuje týden dovolené navíc a poskytování příplatků na stravování. Za povšimnutí také stojí fakt, že ačkoliv nebyl výběr nijak omezen, každý ze zaměstnanců vybral pouze jednu možnost. To lze přičíst do značné míry tomu, že nikdo se nechte vzdát toho, co už jednou má. K používání služebních vozidel a mobilních telefonů je nutno říci, že tato výhoda je poskytována plošně, ale pouze zaměstnancům

určitých pozic, což je velmi pravděpodobně příčinou častějšího výskytu této možnosti. Co z toho tedy vyplývá? Společnosti bych nedoporučila zrušit žádnou z těchto poskytovaných výhod, neboť žádná nebyla označena převážnou částí zaměstnanců¹⁷ jako nežádoucí, tzn., že odstranění některé z výhod by mohlo vést k opačnému efektu, kdy dojde ke snížení spokojenosti zaměstnanců. Ke zvážení společnosti však předkládám návrh na poskytování menších dárkových balíčků na Vánoce. Hodnotu tohoto balíčku bych snížila o 300 Kč, tzn. z 1 000 Kč na 700 Kč, neboť se jednalo o nejčastěji označovaný benefit a tuto ušetřenou částku (22 500 Kč) bych investovala na některé jiné pro zaměstnance preferovanější benefity (viz otázka 5). Tato změna však musí být provedena velmi taktně, aby nedošlo ke snížení spokojenosti zaměstnanců.

5. Které další sociální výhody byste v budoucnosti nejvíce přivítal(a)? (zakroužkujte, prosím, tři nejdůležitějších)

Graf č. 7: Sociální a zaměstnanecké výhody požadované zaměstnanci



Zdroj: vlastní výzkum

Legenda:

- A. penzijní systémy a připojištění
- B. příspěvky na životní pojištění
- C. odprodej akcií, zaměstnanecké akcie
- D. podpora bydlení
- E. příplatek k nemocenské

¹⁷ Převážná část zaměstnanců (pro účely tohoto průzkumu) = alespoň 51 % zaměstnanců.

- F. zvýhodněné podnikové půjčky
- G. příspěvek na školky, jesle, mateřské školky
- H. příspěvek na dopravu
- I. poradenské služby právníka, psychologa, lékaře apod.
- J. jiné

Téměř všichni zaměstnanci - 71 zaměstnanců (95,9 %) - by uvítali zavedení penzijního připojištění jako jednoho z firemních benefitů. Velmi žádané by také byly/a:

- podpora bydlení, kterou by uvítalo 45 zaměstnanců (60,8 %)
- příspěvky na dopravu, které požaduje 38 zaměstnanců (51,3 %).

Společnosti proto doporučuji zavést penzijní připojištění pro své zaměstnance a zvážit možnost poskytování příspěvků na bydlení a na dopravu.

17.2 Navrhovaný systém sociálních výhod ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Zaměstnanecké výhody poskytované plošně

- *menší dárkové balíčky na Vánoce*
- poskytování příspěvků při narození dítěte, při dovršení 50. let věku zaměstnance, při odchodu do předčasného nebo řádného starobního nebo invalidního důchodu
- finanční jednorázový příspěvek při úmrtí nebo vážném zdravotním poškození člena rodiny
- týden dovolené navíc
- poskytování příplatků na stravování
- používá služebních vozidel a mobilních telefonů k soukromým účelům (u středních článků řízení a manažerských pozic)
- *penzijní připojištění*

Zaměstnanecké výhody nabízené v rámci systému cafeteria

- úhrada očkování zaměstnanců proti chřipce 1x ročně
- poskytování příspěvků na vitamíny
- poskytování příspěvků na relaxační a rehabilitační účely

- vlastní rekreační zařízení, které je provozováno na náklady zaměstnavatele
- příspěvek na dovolenou
- *podpora bydlení*
- *příspěvek na dopravu*

Vzhledem k tomu, že management firmy je ochoten zvýšit částku investovanou do zaměstnaneckých výhod cca o 15 000 Kč/rok, tzn. o 200 Kč na zaměstnance, je takto sestavený sociální program firmy odpovídající jak jejím finančním možnostem tak i požadovaným nárokům ze strany zaměstnanců. Jeho uplatňováním by tedy mělo dojít k dalšímu zvyšování spokojenosti, tzn. ke zvyšování jednoho ze základních faktorů ovlivňujících dosahování stanovených cílů organizace.

Shrnutí provedených změn:

Zaměstnanecké výhody poskytované plošně

Poskytování menších dárkových balíčků na Vánoce a zavedení penzijního připojištění pro všechny zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody nabízené v rámci systému cafeteria

Náhrada úhrad rozvojových a vzdělávacích seminářů a jazykových kurzů nesouvisejících s firemním vzděláváním a příspěvků na organizování sportovních a kulturních akcí za podporu bydlení a příspěvek na dopravu.

ZÁVĚR

Personální strategie společnosti ZZN Pelhřimov a. s. se v souladu s celkovou podnikovou strategií zaměřuje na stabilizaci a zkvalitnění stávajícího lidského potenciálu, kterým společnost disponuje. V návaznosti na tuto strategii jsou organizovány i jednotlivé personální činnosti.

Personální útvar společnosti působí jako štábní útvar v rámci ploché a značně centralizované organizační struktury. Jediný pracovník tohoto útvaru - manažer pro řízení lidských zdrojů - je součástí vrcholového vedení organizace. Jako velice pozitivní lze tedy hodnotit jednak plochost organizační struktury, která umožňuje pružnou komunikaci, a jednak začlenění manažera pro řízení lidských zdrojů do vrcholového vedení organizace, což zabezpečuje vazbu řízení lidských zdrojů na celý systém řízení organizace. Naopak pro společnost by bylo žádoucí decentralizovat personální činnosti a úkoly, které vyžadují častý a intenzivní styk s příslušnými pracovišti a jejich zaměstnanci, a které jsou náročné na množství informací od řízených jednotek, na nižší organizační jednotky firmy (na liniové manažery apod.) a těžiště personální práce manažera pro řízení lidských zdrojů přesunout k převážně koncepčním činnostem.

Společnost ZZN Pelhřimov a. s. získává své pracovníky z vnitřních (povyšování) i z vnějších zdrojů (inzerce v tisku, úřad práce, vlastní www stránky, vzdělávací instituce, doporučení vlastním zaměstnancem). Celý proces získávání navazuje na popis a specifikaci pracovního místa, tzv. profil role, a je řádně organizován. Za získávání pracovníků je odpovědný manažer pro řízení lidských zdrojů. Společnost by však mohla využívat i jiných forem získávání zejména při získávání kvalifikovaných pracovníků (viz kapitola 11 Získávání pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.). Náležitou pozornost by také měla věnovat věkové struktuře svých zaměstnanců, kdy v následujících 5 - 7 letech odejde téměř 1/3 zaměstnanců do důchodu. Organizace tak přijde o cenný zdroj své prosperity, na jehož náhradě by měla začít pracovat již v současnosti (výchova manažerů z vnitřních zdrojů apod.).

Výběrové řízení ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s. má za cíl vybrat nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pozici. Vlastní výběrový proces je pak rozdělen na 2 fáze. První fáze se skládá ze znalostního testu a vyhodnocení předložených dokumentů. Druhou fází je pak strukturovaný výběrový pohovor s úspěšnými uchazeči z první fáze, který provádí

manažer pro řízení lidských zdrojů, a kterého se účastní ředitel společnosti. Za celý proces výběru je odpovědný manažer pro řízení lidských zdrojů. Takto nastavený systém výběru odpovídá potřebám organizace a je do značné míry schopný umožnit výběr vhodného kandidáta. Součástí těchto procedur by však vždy měl být i přímý nadřízený obsazované pracovní pozice. Velmi přínosným by se také stalo následné provádění zpětné vazby celého tohoto procesu, která by spočívala ve vyjádření vztahu mezi dosaženými výsledky ve zvolené výběrové metodě a následným pracovním výkonem a byla by významným signálem naznačujícím nutnost případných změn v rámci tohoto procesu.

V rámci přijímání a orientace pracovníků se organizace snaží stabilizovat své zaměstnance, a proto je každý nový pracovník zapojen do tzv. adaptačního programu, kdy je seznámen se všemi podstatnými okolnostmi týkajícími se firmy a jejího chodu, jeho pracovní pozice, povinností a úkolů. Silnou stránkou celého tohoto procesu je jak *týdenní seznamování pracovníka s ostatními pozicemi ve firmě*, kdy je mu umožněno pochopit základní poslání firmy a seznámit se s mnohými aspekty firemních hodnot a firemní kultury apod., tak i *přiřazení mentora* (nejčastěji přímý nadřízený), který dohlíží na průběh celého adaptačního procesu a je novému pracovníkovi pomocníkem a rádcem. Naopak hlavní slabinou tohoto programu je chybějící zpětná vazba, jejíž možný průběh je nastíněn v kapitole 12. 2 Přijímání a orientace pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Ve společnosti každoročně probíhá hodnocení zaměstnanců, jehož podstatou je provádění *hodnotících pohovorů* s každým zaměstnancem na základě předcházející přípravy hodnotitele, kterým je manažer pro řízení lidských zdrojů. Hodnotícího pohovoru se účastní i přímý nadřízený daného pracovníka, který se vyjadřuje k výkonu daného jedince ve sledovaném období, a ředitel společnosti. K hodnocení slouží tzv. *formulář pro rozvoj zaměstnance*, který obsahuje faktory určující hodnotu zaměstnance pro společnost. Tyto faktory jsou zároveň kritéria pro hodnocení zaměstnance (řešení problémů, dovednosti, vliv/dopad na organizaci, zkušenosti a znalosti, leadership, týmová práce a kvalita komunikace). Dopředu připravovaný hodnotící pohovor s jedním pracovníkem trvá cca 30 – 40 minut a má dopředu stanovený průběh. Výstupem hodnotících pohovorů jsou požadavky na rozvoj zaměstnance, tzn. dohodnuté kroky ke zlepšení (specifikované ve formuláři pro rozvoj zaměstnance) a konkrétní pracovní cíl (specifikovaný ve výkonovém formuláři). Výsledky pohovorů mají také dopad na systém odměňování podniku, na povyšování zaměstnanců do vyšších pozic a přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice. Silnými stránkami hodnocení pracovníků

tedy především jsou/je vhodně nastavená kritéria hodnocení pro většinu pracovních pozic ve firmě, návaznost na systém odměňování, vzdělávání a rozmiš'ování; zpracovaná metodika a průběh hodnotících pohovorů a specifikace rozvojového potenciálu pracovníka. Společnost by však mohla do tohoto procesu zapojit i další pracovníky ve smyslu hodnocení 360° (viz kapitola 13 Hodnocení pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.). Zejména méně kvalifikovaným pracovníkům by pak měla vhodnou formou a mnohem častěji vysvětlovat pravý účel hodnotících pohovorů, neboť někteří zcela nechápou pravý smysl tohoto hodnocení, tzn. myslí si, že pokud jim je něco vytýkáno, znamená to, že je organizace chce propustit. Popřípadě by organizace měla zvážit odlišný způsob hodnocení dělnických profesí viz kapitola 13 Hodnocení pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Společnost již sedmým rokem provádí systematické vzdělávání pracovníků, které vychází z identifikovaných potřeb vzdělávání v rámci hodnocení pracovníků. Na základě těchto potřeb je vytvářen pro každého pracovníka plán vzdělávání, rozvoje a školení. Po uskutečnění vlastního vzdělávacího procesu, který je náležitě plánován, dochází k hodnocení výsledků a je kontrolováno zda všechno proběhlo přesně podle plánu vzdělávání, rozvoje a školení a zda byly splněny stanovené cíle. Společnost uplatňuje klasický model vzdělávání, kdy nejčastěji využívanou metodou vzdělávání jsou přednášky, kurzy a semináře, které se odehrávají mimo chod organizace a jsou zajiš'ovány externími firmami. Za celý proces vzdělávání a rozvoje pracovníků je zodpovědný manažer pro řízení lidských zdrojů. Společnost ZZN Pelhřimov a. s. si plně uvědomuje, že požadavky na znalosti a dovednosti se v moderní společnosti neustále mění, a proto musí člověk své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat. Společnost by se však měla snažit o přiblížení k modelu vzdělávání v „*učící se organizaci*“ a v rámci těchto snah zejména o využívání dalších, často efektivnějších, metod vzdělávání jako jsou například případové studie dle konkrétních podmínek, učení se akcí, e-learning, hraní rolí, trénink rolí, interní školení a další uvedené v tabulce č. 11 Doporučované metody vzdělávání. Do celého tohoto procesu by měli být opět mnohem více zapojeni přímí nadřízení (viz kapitola 14 Vzdělávání a rozvoj pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.). Vzhledem k nákladnosti procesu vzdělávání by společnost měla věnovat nejvíce finančních prostředků a hlavní pozornost lidem, kteří jsou v pozicích, kde mohou přinášet velkou přidanou hodnotu a přitom jsou obtížně nahraditelní. Navrhovaná strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků je součástí kapitoly 14.

Všichni zaměstnanci jsou odměňováni smluvní měsíční mzdou, na kterou jim vznikl nárok v souladu s ustanoveními zákoníku práce, kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy a vnitřního mzdového předpisu. Přičemž zaměstnanci se nezařazují do tarifních stupňů, ale je jim stanoven základní mzdový tarif. Základní mzdový tarif určí zaměstnanci ředitel společnosti na návrh manažera pro řízení lidských zdrojů. Přitom se přihlíží k pracovnímu hodnocení, trvalé výkonnosti, pracovní morálce a k plnění kvalifikačních požadavků. Další podrobnosti jsou uvedeny v kapitole 15 Odměňování pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s. Kromě finančních odměn jsou ve společnosti také poskytovány další benefity v podobě zaměstnaneckých výhod, které jsou poskytovány jednak plošně a jednak systémem cafeteria. Výhody nabízené v rámci systému cafeteria zaměstnanec využívá do výše zůstatku svého účtu sociálních a zaměstnaneckých výhod, který je každoročně navyšován o 2 % ročního hrubého příjmu zaměstnance. Tzn., že ve společnosti je uplatňován tzv. systém „jádra“. Společnost účelně využívá systém odměňování k řízení výkonnosti, neboť systém odměňování je ve společnosti těsně spjat s hodnocením a vzděláváním pracovníků. Silnou stránkou celého tohoto systému je/jsou zejména strategie a politika odměňování, průhlednost, jednoduchost, srozumitelnost a snadná čitelnost, přiměřenost odměňování ve vazbě na dosahované výsledky, relativní spravedlnost či složení a výše mzdy (viz kapitola 15 Odměňování pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.). Naopak slabina odměňování je skrytá v tom, že vedoucí pracovníci nemají kompetence samostatně, bez souhlasu top managementu, ovlivňovat ve stanoveném rozsahu výši mzdy svých podřízených. Proto společnosti doporučuji, aby vedoucí pracovníky těmito kompetencemi vybavila, neboť jsou to právě oni, kdo plní ústřední roli při motivaci a stimulaci lidí. Návrh efektivního motivačního systému společnosti ZZN Pelhřimov a. s. je součástí kapitoly 15 Odměňování pracovníků společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Péče o pracovníky ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s. zahrnuje různorodou paletu opatření a služeb, které respektují zákonná ustanovení, závazné právní předpisy a kolektivní smlouvu, a které společnost využívá zejména k tomu, aby zvýšila atraktivitu firmy, stabilizovala klíčové zaměstnance, motivovala k práci, zvýšila spokojenost s prací, zkvalitnila pracovní život a posílila loajalitu zaměstnanců vůči firmě. Péče o pracovníky ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s. se orientuje zejména do oblasti pracovní doby a pracovního režimu, pracovních podmínek, BOZP a ochrany životního prostředí, personálního rozvoje pracovníků a dalších služeb poskytovaných pracovníkům (viz kapitola 16. 1 Péče o pracovníky). Péči o pracovníky je ve společnosti, v rámci personální strategie, věnována dostatečná pozornost.

Zaměstnanci zde nejsou vnímáni pouze jako pracovní síla, je zde kladen důraz na spokojenost pracovníka a je zajišťován jeho personální rozvoj. Společnost by však měla zvážit používání flexibilní pracovní doby tam kde je to možné, což by přispělo jednak k přizpůsobení režimu pracovní doby sezónní a nárazové poptávce po produktech a službách, a jednak ke spokojenosti pracovníků, kteří by si mohli lépe sladit pracovní a osobní život.

Základní firemní hodnoty společnost propaguje v Kodexu chování zaměstnance ZZN Pelhřimov a. s. V organizaci se vyskytují i další prvky firemní kultury, kdy významná je především vnějšková symbolika. Zaměstnanci se s firmou ztotožňují a to v podobě sdílených hodnot, principů a vize, neboť zaměstnanci společnosti jim přikládají význam, chovají se podle nich a používají je při plnění cílů organizace. Kultura organizace ZZN Pelhřimov a. s. se nejvíce blíží tradicionalistickému a ideovému pojetí firemní kultury.

Z průzkumu spokojenosti se sociálním programem firmy vyplývá, že systém sociálních výhod ve společnosti do značné míry odpovídá představám velké části jejich pracovníků (kladně ohodnotilo ¾ zaměstnanců). Je tedy schopný přispět k vyšší výkonnosti, lepší motivaci a zlepšení pracovního klimatu. Ještě vyšší spokojenosti v této oblasti by firma mohla dosáhnout, pokud *přihlédne k návrhu nového sociálního programu firmy*, který byl učiněn na základě výsledků průzkumu v kapitole 17.2 Navrhovaný systém sociálních výhod ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s., a pokud *bude častěji svým zaměstnancům zdůrazňovat a připomínat, jaké benefity jsou jim nabízeny oproti ostatním zaměstnavatelům v regionu* (sociální program firmy je velmi bohatý právě oproti jiným firmám v regionu), neboť značná část nespokojenosti může pramenit zejména z toho, že zaměstnanecké výhody společnosti jsou ze strany některých zaměstnanců vnímány jako samozřejmost. Z průzkumu také vyplynulo, že se společnost nemusí obávat, že by v souvislosti s poskytovanými výhodami mohlo docházet k narůstající fluktuaci u jednotlivých zaměstnanců firmy.

A nyní se vrátím k hypotézám, které byly vytyčeny v úvodu této práce. První hypotéza, která zněla následovně: *“Lze předpokládat, že v problematice řízení lidských zdrojů společnosti ZZN Pelhřimov a. s. bude možno v některých oblastech personálních činností najít doporučení pro jejich efektivnější realizaci.”* byla potvrzena (viz praktická část práce). Druhá hypotéza, která zněla následovně: *„Lze se domnívat, že sociální program firmy nebude odpovídat představám a požadavkům jednotlivých zaměstnanců, což může ovlivnit jejich oddanost a motivaci a vést k jejich odchodu z firmy.“* byla vyvrácena (viz kapitola

17 Spokojenost zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s. se sociálním programem firmy). Toto je možné přičíst jednak poměrně bohatému sociálnímu programu firmy a jednak loajalitě pracovníků firmy.

Výsledkem této práce je tedy seznam doporučení a návrhů pro management společnosti, které jsou schopny přispět k efektivnějšímu výkonu jednotlivých personálních činností ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

LITERATURA A POUŽITÉ ZDROJE

Literatura

[1] Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, 2002, počet stran 856, ISBN 80-247-0469-2

[2] Bělohávek, F.: *Jak řídit a vést lidi*. 4. vydání, CP Books, 2005, počet stran 99, ISBN 80-251-0505-9

[3] Bláha, J. – Mateiciuc, A. – Kaňáková, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání, CP Books, 2005, počet stran 283, ISBN 80-251-0374-9

[4] Drdla, M. – Rais, K.: *Reengineering. Řízení změn ve firmě*. Computer Press, Brno, 2001, počet stran 145, ISBN 80-7226-411-7

[5] Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání, Grada Publishing, 2007, počet stran 240, ISBN 978-80-247-1457-8

[6] Kleibl, J. – Dvořáková, Z. – Šubrt, B.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, C. H. Beck, 2001, počet stran 264, ISBN 80-7179-389-2

[7] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. přepracované vydání, Praha, Management Press, 2001, počet stran 367, ISBN 80-7261-033-3

[8] Malý, V.: *Marketingový výzkum – teorie a praxe*. 1. vydání, Oeconomica, Praha, 2004, počet stran 181, ISBN 80-245-0761-7

[9] Milkových, G. T. – Boudreau, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Grada, 1993, počet stran 936, ISBN 80-85623-29-3

[10] Němec, O.: *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vydání, VŠE Praha, 2002, počet stran 130, ISBN 80-245-0341-7

- [11] Novotná, E.: *Lokální ankety*. VŠE Praha, 2004, počet stran 55, ISBN 80-245-0829-X
- [12] Provazník, V. – Komárková, R.: *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vydání, VŠE Praha, 2004, počet stran 128, ISBN 80-245-0703-X
- [13] Příbová, M. – a kolektiv: *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vydání, Grada Publishing, 1996, počet stran 248, ISBN 80-7169-299-9
- [14] Stýblo, J.: *Personální management*. Grada, 1993, počet stran 336, ISBN 80-85424-92-4
- [15] Šigut, Z.: *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vydání, Praha ASPI Publishing, 2004, počet stran 88, ISBN 80-7357-046-7
- [16] Walker, A. J. - a kolektiv: *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. 1. vydání, Grada Publishing, 2003, počet stran 256, ISBN 80-247-0449-8
- [17] Werther, W. B. – Davis, K.: *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání, Victoria Publishing, 1992, počet stran 611, ISBN 80-85605-04-X

Internetové zdroje

- [18] Internetová stránka společnosti. [online]. Dostupné z www: < www.zznpe.cz >
- [19] Personalista: *Nová role HR manažera*. 12. 10. 2006 [online]. Dostupné z www: < <http://www.personalista.com/index.php?id=496> >
- [20] CV Market: *Index názorů zaměstnanců*. 15. 10. 2006 [online]. Dostupné z www: < http://www.cvmarket.cz/services.php?op=view&service_id=25&no_hdrs=1 >
- [21] Personalista. [online]. Dostupné z www: < www.personalista.com >
- [22] Human resources web. [online]. Dostupné z www: < www.hrweb.sk >
- [23] Manager web. [online]. Dostupné z www: < <http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T0VA00> >
- [24] Personalista: *Nezaváháš, nezanedbáš, ..., aneb deset příkázání náboru*. 8. 10. 2006 [online]. Dostupné z www: < <http://www.personalista.com/index.php?id=516> >
- [25] Ampeng. [online]. Dostupné z www: < <http://www.ampeng.cz/audity.htm> >

Firemní dokumenty

- [26] Formulář pro rozvoj zaměstnance a výkonový formulář
- [27] Kodex chování zaměstnance společnosti ZZN Pelhřimov a. s.
- [28] Kolektivní smlouva pro rok 2007
- [29] Organizační schéma ZZN Pelhřimov a. s.
- [30] Personální strategie společnosti ZZN Pelhřimov a. s.
- [31] Plány vzdělávání, rozvoje a školení
- [32] Profil role
- [33] Protokol výběrového pohovoru
- [34] Průzkum motivace pracovního jednání
- [35] Vnitřní mzdový předpis ZZN Pelhřimov a. s.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: Typy zdrojů získávání pracovníků
- Tabulka č. 2: Fáze procesu pracovního hodnocení
- Tabulka č. 3: Možnosti výběru vzdělání
- Tabulka č. 4: Vývoj v oblasti řízení odměňování
- Tabulka č. 5: Nejčastěji se vyskytující typy firemních kultur
- Tabulka č. 6: Efekty a přínosy dotazníků spokojenosti pro firmy a pro zaměstnance
- Tabulka č. 7: Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách
- Tabulka č. 8.: Obecné vymezení spokojenosti zaměstnanců s prací v malé a střední firmě
- Tabulka č. 9: Doporučované metody získávání managementu organizace
- Tabulka č. 10: Co se sleduje při hodnocení životopisu
- Tabulka č. 11: Doporučované metody vzdělávání
- Tabulka č. 12: Pořadí motivačních faktorů
- Tabulka č. 13: Přehled výsledků dotazníkového průzkumu metod získávání zaměstnanců

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Model strategického řízení lidských zdrojů
- Obrázek č. 2: Jednotlivé fáze výběru pracovníků
- Obrázek č. 3: Faktory, které mohou ovlivnit průběh a výsledek výběrového pohovoru
- Obrázek č. 4: Základní kroky plánovaného vzdělávání
- Obrázek č. 5: Potřeba vzdělávání
- Obrázek č. 6: Systém odměňování zaměstnanců
- Obrázek č. 7: Faktory určující úroveň mezd a platů
- Obrázek č. 8: Podstatné atributy kultury
- Obrázek č. 9: Proces průzkumu spokojenosti
- Obrázek č. 10: Organizační struktura ZZN Pelhřimov a. s.
- Obrázek č. 11: Role liniového manažera v řízení lidských zdrojů
- Obrázek č. 12: Otázky pro získávání referencí od bývalého zaměstnavatele
- Obrázek č. 13: Kritéria hodnocení zaměstnanců

Obrázek č. 14: Průběh hodnotícího pohovoru ve společnosti ZZN Pelhřimov a. s.

Obrázek č. 15: Hodnocení 360°

Obrázek č. 16: Kritéria pro hodnocení pracovníka dělnické profese

Obrázek č. 17: Porovnání různých koncepcí vzdělávání

Obrázek č. 18: Strategický staffing

Obrázek č. 19: Uplatňování diferencujícího přístupu strategie rozvoje a vzdělávání

Obrázek č. 20: Triáda řízení výkonnosti

Obrázek č. 21: Maslowova hierarchie potřeb

Seznam grafů

Graf č. 1: Věková struktura zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s. k 1. 1. 2007

Graf č. 2: Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti ZZN Pelhřimov a. s. 1. 1. 2007

Graf č. 3: Spokojenost se sociálním programem firmy

Graf č. 4: Úvahy o změně zaměstnání v souvislosti s nespokojeností se sociálním programem firmy

Graf č. 5: Nevyužívané sociální a zaměstnanecké výhody

Graf č. 6: Nepreferované sociální a zaměstnanecké výhody

Graf č. 7: Sociální a zaměstnanecké výhody požadované zaměstnanci

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Deset příkázání náboru

Příloha č. 2: Posouzení účinnosti metod získávání zaměstnanců u malých a středních firem

Příloha č. 3: Doporučená osnova strukturovaného přijímacího pohovoru

Příloha č. 4: Příklad dotazníku pro uchazeče o zaměstnání

Příloha č. 5: Přesnost některých metod výběru pracovníků

Příloha č. 6: Zásady hodnotícího pohovoru

Příloha č. 7: Projekt průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy

Příloha č. 8: Dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy a průvodní dopis

Příloha č. 9: Příklad formuláře pro rozvoj zaměstnance

Příloha č. 10: Příklad výkonového formuláře

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Deset přikázání náboru

Tato příloha zachycuje deset přikázání náboru, tzn. všechny věci, které by při náboru dělány být neměly. A pokud ano – tak na vlastní riziko.

Přikázání 1 a 2 – Nezaváháš

- Neváhejte kontaktovat výborné kandidáty okamžitě, zvláště pokud jsou to aktivní kandidáti.
- Nebuďte nejasní ohledně požadavků na pozici, kterou chcete zaplnit. Dobří kandidáti hledají skvělou práci a proto potřebujete odpovědět na všechny dotazy o pozici.

Přikázání 3 a 4 – Nezapomeneš na doporučení

- Neukončujte telefonické prověřování nebo pohovor, aniž byste nezískali nejméně 3 doporučení.
- Neptejte se, jestli váš kandidát nezná někoho, kdo hledá práci, zeptejte se raději, jestli zná někoho, kdo je kvalifikovaný pro danou pozici.

Přikázání 5 a 6 – Nezanedbáš detaily

- Nezanedbejte drobné detaily účastníci se na hledání nejlepších kandidátů a jejich kontaktní informace.
- Nepovažujte předběžný pohovor za naprostý neúspěch jen proto, že se daný kandidát nehodí přesně pro tu pozici, kterou právě nabízíte.

Přikázání 7 a 8 – Nepřilákáš průměrné kandidáty

- Nepoužívejte vaši hlavní e-mailovou adresu v nabídce pozice na internetu. Vytvořte si pro tento účel jinou adresu, kterou můžete zrušit.
- Neuvádějte svou adresu nebo fax v žádosti o práci, pokud je výslovně požadována počítačová gramotnost kandidátů.

Přikázání 9 a 10 – Nestrpíš špatný vzhled, vystupování a chování

- Pokud máte jakékoliv pochybnosti o osobní hygieně kandidáta, seznámte ho se situací a sdělte mu potřebu absolutně profesionálního vzezření.
- Pokud kandidát v předběžném pohovoru užívá nepřiměřený slovník, rasistické nebo sexistické narážky, nepouštějte ho za žádných okolností do další fáze výběru.

Zdroj: [24]

Příloha č. 2: Posouzení účinnosti metod získávání zaměstnanců u malých a středních firem¹⁸

Posouzení účinnosti nejčastějších metod získávání zaměstnanců provedlo 20 personálních manažerů formou dotazníkového průzkumu z českých firem. Tato příloha poskytuje přehled výsledků tohoto průzkumu, tak jak je zachytily Bláha, Mateiciuc a Kaňáková. Pro posouzení byla určena následující kritéria s uvedenými škálami:

1. finanční náročnost

- a) minimální náklady
- b) nízké náklady
- c) průměrné náklady
- d) finančně náročný způsob

2. časová náročnost – danou metodou lze vyhledat a získat potřebného zaměstnance

- a) takřka ihned
- b) ve velmi krátké době – do 3 měsíců
- c) v poměrně krátké době – do 6 měsíců
- d) v době delší než 6 měsíců

3. administrativní náročnost

- a) nízká – do 40 %
- b) střední – 40 až 60 %
- c) vysoká 60 až 100 %

4. efektivita z hlediska získávání vhodných uchazečů

- a) nízká
- b) střední
- c) vysoká

¹⁸ ZZN Pelhřimov a. s. se svými 75 zaměstnanci je malou a středně velkou firmou, tzn. lze z průzkumu pro firmu vyvozovat závěry.

Tabulka č. 13: Přehled výsledků dotazníkového průzkumu metod získávání zaměstnanců (v tabulce jsou využita označení alternativ uvedených výše)

METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	FINANČNÍ NÁROČNOST	ČASOVÁ NÁROČNOST	ADMINISTRATIVNÍ NÁROČNOST	EFEKTIVITA Z HLEDISKA ZÍSKÁVÁNÍ VHODNÝCH UCHAZEČŮ
<i>Inzerce v tisku</i>	c	b	b	b
<i>Inzerce na internetových stránkách personálních agentur</i>	d	c	b	a
<i>Vývěsky v podniku</i>	a	a	a	a
<i>Spolupráce se vzdělávacími institucemi</i>	a	d	b	b
<i>Spolupráce s úřadem práce</i>	a	a-b	a	a-b
<i>Doporučení zaměstnancem</i>	a	a	a	b-c
<i>Samostatné přihlašování</i>	a	a	b	b
<i>E-recruitment (tj. elektronický nábor on line)</i>	b	b	b	b
<i>Veletrhy pracovních příležitostí</i>	c	c-d	b	a-b
<i>Agentury práce (zaměřené na vyhledávání a výběr)</i>	d	b	b	b
<i>Headhunting</i>	d	c-d	b	b
<i>Pronajímání pracovníků (leasing pracovníků) – zprostředkovávají agentury práce</i>	d	a	c	b-c
<i>Bývalí zaměstnanci</i>	b	b-c	a-b	b
<i>Dny otevřených dveří ve firmě</i>	b	b-c	a-b	b

Z posouzení uvedených aspektů vhodnosti určitých forem získávání zaměstnanců vyplývá, že vhodnými metodami získávání pracovníků pro malé a střední firmy jsou:

- doporučení současným nebo bývalým zaměstnancem
- leasing pracovníků
- spolupráce se vzdělávacími institucemi (pokud firma nespěchá s obsazením pracovního místa)
- e-recruitment.

Zdroj: [3]

Příloha č. 3: Doporučená osnova strukturovaného přijímacího pohovoru

1. Úvodní část (5 – 10 minut)

Představení se, rekapitulace účelu návštěvy, cíle rozhovoru.

Je-li to možné ocenění či pochvala (např: za včasný příchod, za zkušenosti v oboru, za výsledky ve škole apod.).

Uklidnění – příjemná neutrální debata (např: počasí, sport apod.).

2. Ověření údajů z dotazníku a životopisu (5 – 10 minut)

3. Zájmy, očekávání, motivace kandidáta (10 – 15 minut)

Doporučené otázky:

- Co očekáváte od nového pracovního místa?
- Jaká práce vám „sedí“?
- Co se vám obzvláště podařilo v předchozím zaměstnání (ve škole) a co považujete za úspěch a co naopak za neúspěch?
- Jaké máte důvody pro změnu zaměstnání?
- Jaké jsou vaše cíle, z hlediska pracovního vývoje, na období přibližně 3 let?
- Co by pro vás znamenalo, kdybychom vás nepřijali?

4. Vzdělání a zkušenosti (10 – 15 minut)

Doporučené otázky:

- Jaké školy (kurzy) jste navštěvoval(a), na co jste se zejména zaměřil(a)?
- Co můžete ze svých znalostí a zkušeností nabídnout organizaci?
- Změnili jste (2x, 3x ...) zaměstnání?, Jak a v čem byly tyto změny pro vás prospěšné a v čem to byla ztráta času?
- Na co byste v práci kladl(a) důraz?

Je vhodné mít připravené modelové pracovní problémy, např: krátkou pracovní zkoušku pro ověření dovedností.

5. Sociální zkušenosti (10 – 15 minut)

Doporučené otázky:

- Jak jste vycházel(a) s kolegy, nadřízenými?, Co o nich můžete říci?

- Jak si představujete svého vedoucího?
- Měl(a) jste spory se svým zaměstnavatelem (ve škole)?, Jestliže ano, čeho se týkaly?
- S jakými lidmi nejraději spolupracujete?, S jakými lidmi si příliš nerozumíte?

6. Vlastní hodnocení a rozvoj (5 – 10 minut)

Doporučené otázky:

- Máte zájem o odborný růst?
- Jaké jsou vaše profesní cíle?, Podařilo se vám jich dosáhnout?, Případně daří se vám je dosahovat?
- Které znalosti, dovednosti byste chtěl(a) podle svých představ dále rozvíjet?
- Myslíte, že jste dobře připraven(a) na svou práci?
- Co považujete za své osobní silné stránky?, C za slabé?

7. Stručné informace o organizaci a podrobnější informace o profilu pracovního místa (15 minut)

Tyto informace poskytuje vedoucí pohovoru.

8. Otázky kandidáta (5 minut)

Odpovědět na jakoukoliv otázku.

9. Shrnutí a předběžný závěr (5 minut)

Vyjádření k celkovému dojmu.

Jsme-li již rozhodnutí kandidáta nepřijmout, odřekneme příjemně jeho/její nabídku. V případě, že uvažujeme o přijetí, sdělíme, kdy a jak budou kandidátovi sděleny výsledky (rozhodnutí).

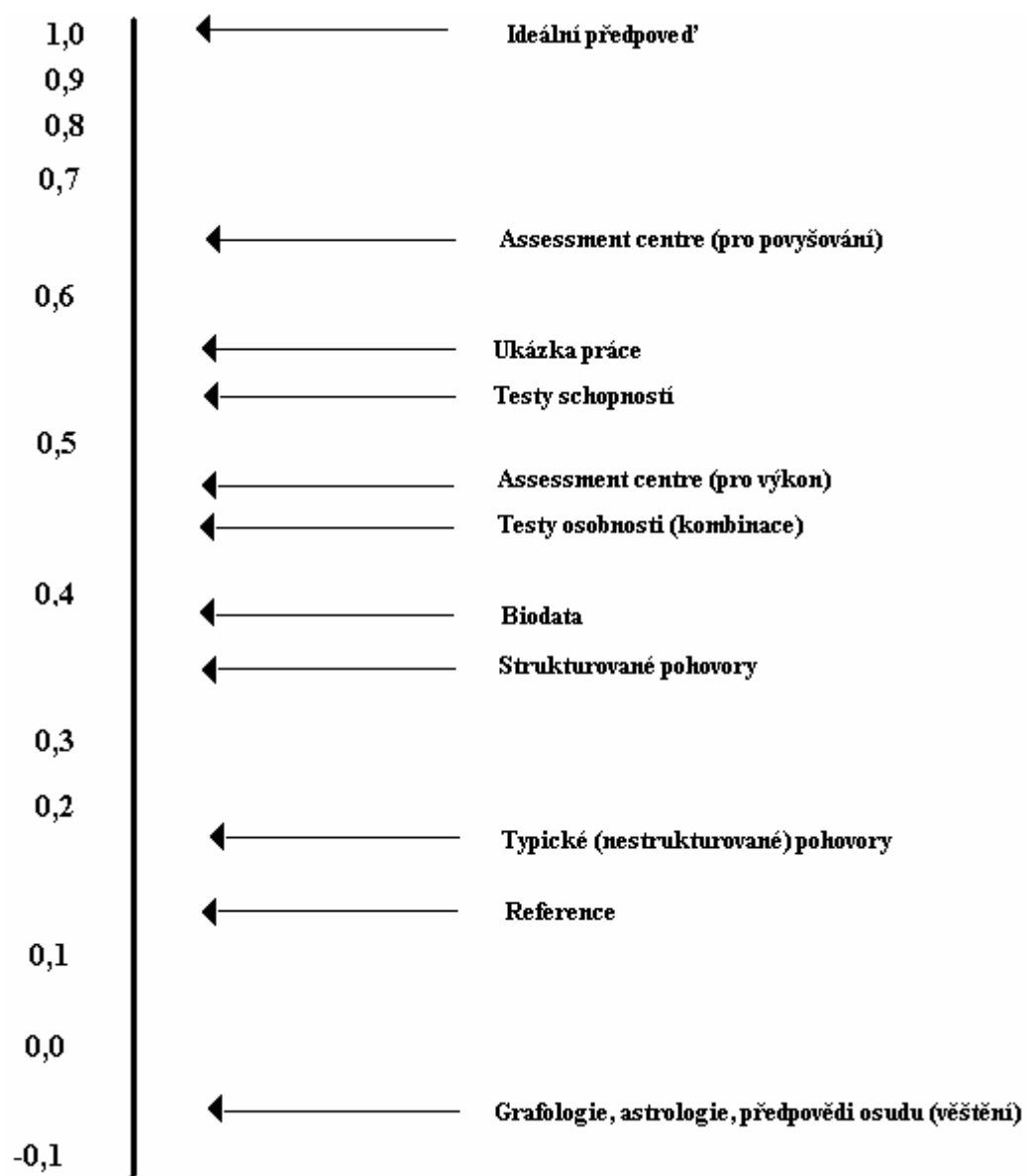
Celkové trvání rozhovoru by mělo být 60 – 90 minut.

Zdroj: [3]

Příloha č. 4: Příklad dotazníku pro uchazeče o zaměstnání (zhuštěného)

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání						
Příjmení:			Jméno:			
Adresa:						
Telefon (byt):		Telefon (zaměstnání):		E-mail (osobní):		
Pracovní místo, o něž se žádá:						
Vzdělání:						
Období		Název učiliště, střední školy, vysoké školy	Hlavní studované předměty	Kvalifikace, specifikace		
Od	Do					
Jiný specializovaný výcvik nebo vzdělání:						
Jiné schopnosti a dovednosti (včetně znalosti jazyků, znalosti práce na PC, řidičského průkazu aj.):						
Přehled dosavadních zaměstnání (uveďte podrobnosti o každém pracovním místě zastávaném po ukončení vzdělání, začněte posledním a postupujte do minulosti):						
Období		Název, adresa a povaha činnosti zaměstnavatele, služba v armádě	Pracovní místo a přehled povinností	Mzdový nebo platový tarif na začátku a na konci zaměstnání	Důvody odchodu nebo přání odejít	
Od	Do					
Uveďte vše, co může podpořit vaši žádost:						
<i>Prohlašuji, že informace uvedené v tomto dotazníku jsou pravdivé.</i>						
Podpis uchazeče			Datum.....			

Příloha č. 5: Přesnost některých metod výběru pracovníků



více než 0,5 → vynikající
0,40 – 0,49 → dobrý
0,30 – 0,39 → přijatelný
méně než 0,30 → špatný

Zdroj: [1]

Příloha č. 6: Zásady hodnotícího pohovoru

Pravidla zaručující motivační význam hodnotícího pohovoru:

1. Pracovník a vedoucí přicházejí na hodnotící pohovor **připraveni**. Vedoucí si rekapituluje práci pracovníka v posledním období, prochází záznamy o plněných úkolech, listy docházky atd. Předem uvědomuje pracovníka o termínu hodnocení.
2. Pro pohovor je třeba zajistit **klidnou místnost** bez vyrušování telefonů.
3. Na začátku dáme vědět, že **hodnocení bude pozitivní**. Tím odstraníme jistou nervozitu hodnoceného pracovníka, která obvykle hodnocení předchází. Vyvoláme v něm také dojem, že vedoucí není zaujatý.
4. Vhodným začátkem je **dotaz na práci**. Ptáme se pracovníka na jeho práci a problémy s ní spojené, na množství času, které věnuje jednotlivým činnostem. To je emocionálně neutrální téma, o kterém pracovník rád mluví a které ho pro začátek zklidní. Těsně před hodnocením poznáme pohled pracovníka na věc. Současně si vyjasníme, zda pracovník skutečně dělá to, co dělat má.
5. Následuje **uznání pozitivních výsledků práce**. Pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad hodnocením negativním. Opomenutí úspěchů snižuje pracovní úsilí.
6. Teprve potom probíráme **negativní skutečnosti**. Opačné pořadí nemotivuje a pracovník se může domnívat, že vedoucí je zaujatý a nebude příliš vnímat další probírané skutečnosti.
7. Každá výtku musí být doložena **konkrétními fakty**. V opačném případě dáváme výřečnějším pracovníkům prostor pro neplodnou diskusi. Konkrétní kritika však vyžaduje důkladnou přípravu rozhovoru.
8. Nehodnotíme pracovníka (např: „jsi nezodpovědný“), ale konkrétní pracovní výsledky (např: „v únoru jsi nesplnil termín dvou dodávek“). Tak se vyhneme zbytečnému zranění citů pracovníka a současně bezvýslednému dohadování.

9. Nejednáme s pracovníkem jako rodič s dítětem, ani jako žák s učitelem, ale jako dospělý s dospělým.

10. Výsledky práce pracovníka nesrovnáváme s ostatními a nedovolíme to ani hodnocenému pracovníkovi. V opačném případě se pracovník staví na úroveň vedoucího a dovoluje si hodnotit svého kolegu. Vedoucí není povinen důvody rozdílného hodnocení vysvětlovat. Výkonnost jiných členů pracovní skupiny je pouze věcí vedoucího. Připustí-li vedoucí vměšování pracovníků do hodnocení ostatních, vznikne na pracovišti velmi napjatá atmosféra.

11. Hodnotící pohovor se vztahuje k výsledkům práce, k úrovni výkonu pracovníka a k možnostem zlepšení, nikoliv k finanční odměně. O té rozhoduje vedoucí bez účasti pracovníků, i když se bude ohlížet na výsledky rozhovoru.

12. Mzda odráží pracovní výsledky i náročnost vykonávané funkce a není sociální institucí. Jinak ztrácí motivační účinek.

13. Hodnotíme celé sledované období, nikoliv jen pár posledních dnů. Mnozí pracovníci si to uvědomují a zvyšují své pracovní úsilí týden nebo dva před nadcházejícím hodnocením ve snaze ovlivnit vedoucí ve svůj prospěch. Aby se vedoucí těmto vlivům vyhnul, potřebuje zaznamenávat alespoň stručnými poznámkami úroveň plnění úkolů v průběhu stanoveného období.

14. Hodnocení má být zakončeno konkrétními úkoly ke zlepšení výkonu pracovníka a k odstranění nedostatků v jeho práci. Pohovor bez konkrétního výstupu ztrácí smysl.

Zdroj: [2]

Příloha č. 7: Projekt průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy

PROJEKT PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE SOCIÁLNÍM PROGRAMEM FIRMY

ZADAVATEL A ŘEŠITEL

Miroslava Pelíšková, pro účely diplomové práce na téma: **Zhodnocení personálních činností ve vybrané firmě**. Charakteristika podniku a jeho personálních činností. Zhodnocení personálních činností a návrhy na vylepšení. Provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy.

CÍL PRŮZKUMU

Cílem průzkumu je zjistit spokojenost zaměstnanců se sociálním programem firmy.

Dílčím cílem pak je získání informace o preferenci jednotlivých sociálních výhod u každého respondenta, což poslouží k opravení starého či k vytvoření zcela nového sociálního programu firmy, který se bude orientovat na uspokojování potřeb zaměstnanců podle důležitosti, kterou jim přisuzují, a který tak přispěje k větší spokojenosti zaměstnanců.

V rámci tohoto cíle je stanovena následující pracovní hypotéza:

- zaměstnanci jsou spokojeni se stávajícím sociálním programem firmy, jestliže označí odpověď na první otázku - spokojen či spíše spokojen
- zaměstnanci jsou nespokojeni se stávajícím sociálním programem firmy, jestliže označí odpověď na první otázku – nespokojen či spíše nespokojen
- zaměstnanci preferují/nepreferují takové výhody, které označí.

RESPONDENTI PRŮZKUMU

Základní i výzkumný soubor respondentů pro dotazování tvoří všichni zaměstnanci firmy bez výjimky. Jedná se tedy o vyčerpávající šetření, kdy k přesnému charakterizování tohoto souboru poslouží seznam zaměstnanců firmy. Základní i výzkumný soubor je tedy tvořen 75 zaměstnanci firmy. Další členění tohoto souboru nemá pro účel tohoto průzkumu hlubší smysl, proto nebude prováděno.

METODA PRŮZKUMU

Pro realizaci průzkumu bude použita metoda písemného či elektronického dotazování. Dotazovanou jednotkou bude 1 zaměstnanec. Všem respondentům bude zaslán dotazník

elektronickou poštou (elektronické dotazování). V případech, kdy takto nebude moci být z různých důvodů učiněno bude konkrétnímu respondentovi předán dotazník osobně (písemné dotazování). Z tohoto důvodu bude vypracován dotazník (viz příloha projektu č. 1).

Dotazník bude sestaven z instrukcí k vyplnění, jednoduchých a jednoznačně formulovaných otázek a ze závěrečného poděkování. Zároveň bude zdvořilý a ohleduplný, respektující grafickou a prostorovou přitažlivost, a nerozsáhlý. Bude obsahovat 5 otázek s dobou vyplňování trvající cca 7 minut. Jednotlivé otázky budou uzavřeného charakteru s nabídkou formulovaných odpovědí. Na závěr bude vynecháno místo pro případné připomínky a návrhy. Přílohou k dotazníku bude i průvodní dopis, jehož smyslem bude zaměstnanci vysvětlit záměr dotazníku a zejména ho upozornit, že průzkum nebude mít na jeho účastníky žádné negativní dopady. Naopak na základě jeho výsledků může dojít k pozitivním změnám.¹⁹

Hotový dotazník bude nejprve otestován na malém vzorku (2-3) respondentů, aby se předešlo případným problémům s nesprávnou formulací otázek a s nepochopením otázek apod. Dotazník bude také zkontrolován po formální stránce.

ZPRACOVÁNÍ DAT ZÍSKANÝCH PRŮZKUMEM

Při získávání výzkumných dat bude zachována anonymita výpovědí jednotlivých respondentů. Výzkumná data budou zpracována pomocí Excelu.

ORGANIZACE PRŮZKUMU

Tabulka č. 1: Organizace průzkumu

CO bude děláno	KDY to bude děláno
<i>Příprava a ověření dotazníku</i>	15. 11. 2006 – 15. 1. 2007
<i>Realizace průzkumu</i>	16. 1. 2007 – 15. 2. 2007
<i>Zpracování dat získaných průzkumem</i>	16. 2. 2007 – 15. 3. 2007
<i>Interpretace výsledků v diplomové práci a návrh sociálního programu firmy</i>	16. 3. 2007 – 31. 3. 2007
<i>Prezentace výstupu ve firmě</i>	duben 2006

¹⁹ Management společnosti bude také upozorněn na to, že pro dosažení efektivních výsledků, by měl být dotazník každý rok opakován.

ROZPOČET PRŮZKUMU

Vzhledem k tomu, že je tento průzkum součástí diplomové práce některé druhy nákladů zde nejsou vůbec uvažovány, například náklady na přípravu projektu, na analýzu výsledků a závěrečnou zprávu apod. Náklady, které reálně vzniknou při realizaci tohoto projektu, ale nebudou proplaceny, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 2: Rozpočet průzkumu

POLOŽKA	PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY V KČ
<i>Cestovné</i>	200
<i>Tisk a kopírování</i>	115
<i>Internet</i>	200

Předpokládané náklady jsou uvažovány pro 8 cest do firmy, pro 1 kopii pro každého zaměstnance a pro práci na internetu v rozsahu nad 10 hodin. Je zřejmé, že v průběhu realizace průzkumu může dojít k navýšení nebo naopak snížení těchto nákladů.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy

Příloha č. 8: Dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy a průvodní dopis

DOTAZNÍK PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE SOCIÁLNÍM PROGRAMEM FIRMY

Po přečtení následujících otázek, prosím, vždy označte **stínováním** nebo kroužkem (●) vybranou odpověď. Vyplněný dotazník odešlete **nejpozději do 15. února 2007** na adresu mirka.peliskova@seznam.cz. Za Váš čas Vám předem děkuji. Vaše odpověď je pro tento průzkum velmi důležitá, prosím odpovězte.

1. Do jaké míry jste spokojen(a) se sociálním programem Vaší firmy?

- a) spokojen
- b) spíše spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

2. Přemýšlel(a) jste už někdy v souvislosti s touto nespokojeností o změně zaměstnání? *(odpovídat pouze v případě, že na první otázku zní odpověď – spíše nespokojen či nespokojen)*

- a) ano
- b) ne

3. Které sociální a zaměstnanecké výhody poskytované Vaší společností nevyužíváte (z těch které si můžete sami volit)?

- a) úhrada očkování zaměstnanců proti chřipce 1x ročně
- b) poskytování příspěvků na vitamíny
- c) poskytování příspěvků na relaxační a rehabilitační účely
- d) úhrada rozvojových a vzdělávacích seminářů a jazykových kurzů nesouvisejících s firemním vzděláváním
- e) vlastní rekreační zařízení, které je provozováno na náklady zaměstnavatele
- f) příspěvek na dovolenou
- g) příspěvky naorganizování sportovních a kulturních akcí
- h) nevyužívám vůbec žádné
- i) využívám úplně všechny

4. Které sociální a zaměstnanecké výhody byste vyměnil(a) za jiné pokud byste měl(a) možnost volby? Tzn. které jsou pro Vás méně zajímavé a pokud byste si mohl(a) vybrat, vyměnil(a) byste je za jiné pro Vás zajímavější.

- a) dárkové balíčky na Vánoce
- b) poskytování příspěvků při narození dítěte, při dovršení 50. let věku zaměstnance, při odchodu do předčasného nebo řádného starobního nebo invalidního důchodu
- c) finanční jednorázový příspěvek při úmrtí nebo vážném zdravotním poškození člena rodiny
- d) týden dovolené navíc
- e) poskytování příplatků na stravování
- f) používá služebních vozidel a mobilních telefonů k soukromým účelům (u středních článků řízení a manažerských pozic)
- g) nevyměnil(a) bych žádné
- h) vyměnil(a) bych všechny

5. Které další sociální výhody byste v budoucnosti nejvíce přivítal(a)? (*zakroužkujte, prosím, tři nejdůležitějších*)

- a) penzijní systémy a připojištění
- b) příspěvky na životní pojištění
- c) odprodej akcií, zaměstnanecké akcie
- d) podpora bydlení
- e) příspěvek k nemocenské
- f) zvýhodněné podnikové půjčky
- g) příspěvek na školky, jesle, mateřské školky
- h) příspěvek na dopravu
- i) poradenské služby právníka, psychologa, lékaře apod.
- j) jiné:.....

Možnost připomínek a návrhu:

.....
.....

Za Vaši ochotu a čas Vám ještě jednou děkuji. Prosím vyplněný dotazník odešlete na adresu mirka.peliskova@seznam.cz .

PRŮVODNÍ DOPIS

Dobrý den,

jmenuji se Miroslava Pelíšková a jsem studentkou Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci. V současné době zpracovávám svou diplomovou práci, která se týká personálních činností ve Vaší společnosti, a jejíž součástí je průzkum spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem firmy.

Touto cestou bych Vás chtěla požádat o pomoc v podobě vyplnění krátkého dotazníku. Tento dotazník je zcela anonymní a jeho cílem je zjistit Vaši spokojenost se sociálním programem ve Vaší firmě.

Mohu Vás také ujistit, že vyplnění tohoto dotazníku nebude mít na Vaši osobu ani na nikoho jiného žádné negativní dopady v podobě sankcí atd. Naopak jeho vyplněním můžete přispět k pozitivním změnám ve Vaší firmě, například v podobě rozšíření poskytovaných sociálních výhod na základě Vašich přání, neboť z těchto výsledků bude navržen nový program sociálních výhod pro Vaši organizaci, který bude poskytnut Vašemu managementu.

Příčemž sociálním programem Vaší firmy je zde myšlen systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod a dalších benefitů.

Ještě jednou Vám děkuji za věnovaný čas.

Miroslava Pelíšková

Příloha č. 9: Příklad formuláře pro rozvoj zaměstnance

<p>Jméno zaměstnance: Pracovní pozice zaměstnance: Hodnotitel: Hodnocené období: Dnešní datum:</p>							
<i>Kritéria</i>	<i>Definice kritérií (Bodové hodnocení pozice)</i>	<i>Body pozice</i>	<i>Definice kritérií (Výkon hodnoceného) Pomocné otázky</i>	<i>Výkon v % (kolik % toho, co je požadováno pozicí)</i>	<i>Body držitel pozice</i>	<i>Dohodnuté kroky ke zlepšení výkonu</i>	<i>Termín</i>
<i>Řešení problému</i>	<p>1. Problémy jasně definované (standardní řešení), nízká potřeba nových myšlenek</p> <p>2. Problémy jasně definované (určitá analýza zapotřebí)</p> <p>3. Vytvoření nových metod a technik (problémy nutno definovat), analýza nutná</p> <p>4. Problémy nutno definovat (rozsáhla analýza nutná), nutno stanovit priority pro řešení problému</p> <p>5. Problémy spjaté s jinými problémy podniku (velmi komplikované řešení problému/nové techniky a rozvoj vyžadující neustálé zlepšování)</p>	3	<p>Uvědomuje si problém (analyzuje ho pokud je to zapotřebí), určí správné řešení a včas vykoná patřičné kroky.</p> <p><u>Otázka:</u> S jakými problémy se zaměstnanec setkal? Jak byly řešeny? ,Byla použita standardní řešení, byly vytvořeny nové metody a techniky?</p>	85	2,55	<p>Minimalizace a krytí všech pohledávek.</p> <p>Provést rozbor ohrožených pohledávek a zajistit jejich úhradu.</p>	Do 31. 12. 2006
<i>Vedení a řízení</i>	<p>1. Řízení vlastních úkolů a prostředí</p> <p>2. Řízení standardních procesů</p> <p>3. Řízení komplexních procesů</p> <p>4. Řízení velmi komplexních procesů (alokace zdrojů = finanční prostředky, zařízení, lidské zdroje k úkolům, stanovení cílů a kontrola plnění cílů)</p> <p>5. Řízení různých (mezifunkčních) komplexních procesů (alokace zdrojů = finanční prostředky, zařízení, lidské zdroje k úkolům, stanovení cílů a kontrola plnění cílů)</p>	3	<p>Řídí úkoly a procesy způsobem, který vede k vysoké kvalitě a množství výsledků.</p> <p>Plánuje a organizuje práci, stanoví správné priority a časové rámce a sleduje plnění úkolů.</p> <p><u>Otázka:</u> Řídí zaměstnanec vlastní úkoly a prostředí dle pokynů a standardů, které stanoví ZZN Pelhřimov, a. s.?</p>	85	2,55	<p>Splnění plánu na rok 2006 po produktech, objem, tržby, marže.</p> <p>Aktualizace a dodržování nastavených credit limitů.</p>	r. 2006
<i>Dovednosti</i>	<p>IT – 0,25 nízká; 0,5 střední; 1 vysoká</p> <p>Angličtina – 0,25 základní; 0,5 vztahená k obsahu pracovní pozice; 1 jednání/reprezentace</p> <p>Prezentační schopnosti – 0,25 tým; 0,5 interní</p>	0,5 pro každou dovednost	<p><u>Otázka:</u> Má zaměstnanec dostatek:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ znalostí nezbytných IT ➤ znalostí AJ ➤ Prezentačních schopností? 	85 nehodnotí se 75 85	0,425 - 0,375 0,425	<p>Absolvovat doškolení prezentačního programu</p>	IV. Q. 2006

	mezi funkční poradí; 1 reprezentace podniku Trénování/koučování – 0,25 tým; 0,5 externí a interní; 1 příprava externích i interních trenérů.	2,5	Používá je efektivním způsobem?	90	2,25	Powerpoint.	průběžně
<i>Týmová práce</i>	Příliš rozsáhlé, komplexně zpracované v interní metodice hodnocení pracovníků (zde neuvádím).	2,5	Pomáhá, podporuje a povzbuzuje ostatní. Koordinuje vlastní činnost s činností ostatních, vykonává vlastní činnost včas a integrovaně. Vyměňuje si informace a znalosti. <i>Otázka:</i> Jak tento jednotlivec přispěl k efektivitě práce ve své jednotce, organizaci nebo funkci?	90	2,25	Důsledně vyžadovat a následně na poradách vyhodnocovat podporu ze strany PM.	průběžně
<i>Dopad/vliv na organizaci</i>	1. Místní – výkon má místní dopad na jednu funkci podniku 2. Omezený – výkon má omezený dopad na části (jednu nebo více funkcí) podniku 3. Citelný – rozhodnutí nebo výkon má dopad na části podniku 4. Značný – rozhodnutí nebo výkon ovlivňují značně výsledky podniku 5. Rozhodný – špatné rozhodnutí nebo nízký výkon ohrožují budoucnost celého podniku, správná rozhodnutí a vysoký výkon vytvářejí hodnotu pro celý podnik	4	Nehodí se.	100	4		
<i>Znalosti a zkušenosti</i>	1. Žádná předešlá zkušenost/znalost není nutná 2. Znalost standardních nástrojů a zařízení 3. Hluboká zkušenost/znalost zaměřená na oblast zodpovědnosti 4. Standardní profesionální znalosti/zkušenosti + hluboká funkční zkušenost a určité obchodní nebo mezifunkční chápání 5. Nadstandardní profesionální znalosti/zkušenosti + výjimečná široká a hluboká mezifunkční zkušenost	3	Výkazuje profesionální, administrativní, řídicí, procedurální a specializovanou znalost požadovanou pro výkon práce. Udržuje profesionální znalost na aktuální úrovni a zvyšuje pracovní znalosti. <i>Otázka:</i> Byl by zaměstnanec více efektivní kdyby měl více znalostí? Které znalosti chybí a jak je může zaměstnanec získat?	85	2,55	Doškolení, trénink: - profesionální prodej - prodejní dovednosti - obchodní vyjednávání - taktika a strategie jednání o ceně.	I. pol. 2006
Podpis zaměstnance: Podpis supervísora:							

Příloha č. 10: Příklad výkonového formuláře

Jméno zaměstnance: Pracovní pozice zaměstnance: Hodnotitel: Hodnocené období: Dnešní datum:				
Oblast zodpovědnosti	Hodnocení*	Komentář	Pracovní cíle příštího období	Termín
<i>Segmentace zákazníků</i>	3	Provést segmentaci a bonitaci zákazníků, důsledně.	Dokončení segmentace zákazníků, dokončení nastavení kredit limitů.	průběžně
<i>Plánování a řízení kontraktů</i>	3	Dle vydané směrnice.	Zaměřit se na splnění plánu na rok 2006.	k 31. 12. 2006
<i>Rozvoj obchodu</i>	2	Dle plánu na rok 2006.	Zaměřit se na plnění plánu roku 2006. Důsledně a aktuálně zadávat veškeré informace potřebné pro zadávání kontraktů do systému ACC.	r. 2006
<i>Komunikace</i>	2	Organizace prodeje, vyhodnocování získaných informací.	Komunikace s PM, zpětné hodnocení, zjišťovat chování konkurence.	31. 12. 2006
<i>Uzavírání smluv</i>	2	Vzorové smlouvy.	Důsledně dodržovat uzavírání smluv, vkládat aktuální kontrakty do Akordu.	31. 12. 2006
<i>Presentace a propagace firmy</i>	3	Probíhá.	Důstojně reprezentovat a presentovat firmu při jednáních se zákazníky.	31. 12. 2006
<i>Spolupráce</i>	3	Podpora ze strany PM.	Důsledně vyžadovat podporu ze strany PM a tuto podporu vyhodnocovat.	31. 12. 2006

* Specifikace bodového hodnocení pro použití v tomto výkonovém formuláři:

- 3 = Spĺňuje očekávání: výkon je v souladu s přiměřenými očekávanými od držitele této pozice.
- 2 = Nesplňuje očekávání: výkon je poněkud pod úrovní přiměřených očekávání od držitele této pozice.
- 1 = Výkon nutno zlepšit: výkon je pod úrovní přiměřených očekávání od držitele této pozice.