

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku

**Human Resources Management in the Selected
Business**

Tereza Nowaková Šimková

Cheb 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza NOWAKOVÁ ŠIMKOVÁ**

Osobní číslo: **K15B0023K**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce se zaměřením na řízení lidských zdrojů.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Popište a analyzujte současné metody řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku.
4. Zpracujte dotazníkové šetření a SWOT analýzu.
5. Navrhněte nová opatření pro zlepšení řízení lidských zdrojů v daném podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea.** *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **ŠIKÝŘ, Martin.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- **ULRICH, David et al.** *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti.* 1. vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.

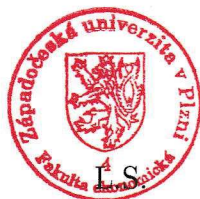
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za vedení, konzultace, připomínky a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Současně chci poděkovat svému manželovi a dětem za podporu a trpělivost.

Obsah

Úvod.....	6
1 Řízení lidských zdrojů.....	8
1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů.....	8
1.2 Definice řízení lidských zdrojů.....	9
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	9
1.4 Personální činnosti.....	11
1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	11
1.4.2 Personální plánování.....	12
1.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	14
1.4.4 Hodnocení pracovníků.....	21
1.4.5 Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončení pracovního poměru.....	22
1.4.6 Odměňování.....	23
1.4.7 Vzdělávání pracovníků.....	25
1.4.8 Péče o pracovníky.....	27
1.4.9 Personální informační systém.....	27
2 Charakteristika zvoleného podniku.....	28
3 Popis a analýza současných metod řízení lidských zdrojů v organizaci.....	31
3.1 Personální činnosti.....	32
3.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	32
3.1.2 Personální plánování.....	33
3.1.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	33
3.1.4 Hodnocení pracovníků.....	35
3.1.5 Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	35
3.1.6 Odměňování.....	36
3.1.7 Vzdělávání pracovníků.....	37
3.1.8 Péče o pracovníky.....	37
3.1.9 Personální informační systém.....	38
4 Dotazníkové šetření a jeho výsledky.....	40
5 SWOT analýza personálních činností organizace.....	51
6 Návrh opatření.....	55
7 Závěr.....	59
Seznam použité literatury.....	60

Úvod

Téma bakalářské práce bylo vybráno „Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku“, a to z důvodu zaměstnání autorky jako ekonomky v Domově pro osoby se zdravotním postižením, p. o., který zaměstnává 37 pracovníků v hlavním pracovním poměru. Proto i bakalářská práce je zpracována v rámci této příspěvkové organizace.

Řízení lidských zdrojů, někdy též human resource management, je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů a pro práci s lidmi v organizaci, od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, až po vyplácení mezd. V praxi se používají také další pojmy, jako je personální řízení nebo personalistika a lidské zdroje.

Řízení lidských zdrojů v organizacích se vždy vyvíjelo v souladu se sociálním a ekonomickým kontextem určitého období. V souvislosti s vnitřními vlivy a vnitřními podmínkami organizací se měnily personální činnosti, postupem času rostly nároky na personální pracovníky. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost organizace. Patří mezi základní stavební prvky každé organizace. Personální řízení je často považováno za nedílnou součást procesu vedení organizace. Organizace vycházející ze skutečnosti, že zaměstnanci jsou předností pro jejich prosperitu a další rozvoj, mají propracovaný personální informační systém a svým pracovníkům se snaží vytvořit vyhovující pracovní podmínky.

Dle Dvořákové (2007) přinášejí organizaci prospěch pouze zaměstnanci, kteří mají dostatečně odborné znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti s prací v oboru. Zároveň mají kladný vztah k práci a vidí v ní příležitosti svého profesního i osobního rozvoje. Je-li si organizace vědoma pracovníků, kteří pro ni vykonávají práci dobře a s vysokým nasazením, měli by být tito zaměstnanci i dostatečně motivováni. Toho je organizace schopna dosáhnout především dostatečným oceněním jejich práce, a to nejen finančním, ale i v podobě benefitů, např. z fondu kulturních a sociálních potřeb organizace, tvořeným z celkového objemu roční výše mezd. Důležité pro spokojenost a zvýšení kvalifikace pracovníků je i investice do jejich dalšího vzdělávání v podobě různých kurzů a školení.

Tato práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části se zabývá především teoretickou otázkou řízení lidských zdrojů v organizaci, vymezení pojmů týkajících se personálního řízení jako je výběr zaměstnanců, hodnocení, odměňování za práci, vzdělávání a péče o pracovníky. Ve druhé části je blíže představena výše zmíněná organizace. Bakalářská práce se zabývá nejen současnými metodami řízení lidských zdrojů v organizaci, ale zaměřuje se i na spokojenost současných zaměstnanců s prací v organizaci a personální politikou. Je užito dotazníkové šetření a SWOT analýza.

Cílem práce je zhodnocení současného stavu personální politiky a navržení nových opatření pro zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci. Tato nová opatření pak mohou posloužit vybrané organizaci k vypořádání se s určitými problémy a zlepšení současné situace.

1 Řízení lidských zdrojů

1.1 Pojetí řízení lidských zdrojů

Při praktickém využití a studiu literatury se v souvislosti s řízením lidských zdrojů setkáváme s pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Zdá se, že tyto pojmy bývají považovány za synonyma, ale po teoretické stránce tomu tak není. V odborné literatuře se setkáváme s rozdělením na označení personální řízení a označení řízení lidských zdrojů. Z toho pojem řízení lidských zdrojů je považován za nejnovější pojetí personální práce.

Označení **personalistika** nebo **personální práce** se bez ohledu na to, jak je nastavený systém řízení v organizaci, popřípadě o jakou fázi jde v tomto pojetí, velice často používají jako velice obecná pro tuto oblast v řízení uvnitř organizace. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů dále označují postupně navazující fáze nebo daný koncept personální práce a postavení tohoto konceptu v personálním dělení řízení v dané organizaci.

Z různých úhlů pohledu se řízení lidských zdrojů dle Armstronga & Taylora (2014) týká lidí zaměstnaných uvnitř organizace. Zajímá se o to, jak je s nimi v rámci této organizace nakládáno. Jde o dlouhodobý záměr činnosti řízení lidských zdrojů, záměr řízení lidského kapitálu, o odpovědnost organizace, její další vývoj, zásobování organizace pracovními silami a navazujícím nábořem těchto pracovních sil na základě případných výběrových řízení. Dále pokračujícím dalším vzděláváním pracovních sil, sledováním jejich výkonů a odměňováním těchto výkonů, popřípadě provizí za práci. Sledují se zaměstnanecké vztahy uvnitř organizace a zdraví zaměstnanců.

Personální práce se dle Koubka (2015) začala vyvíjet a formovat během poloviny dvacátého století. Nejnovější koncepce personální práce je v dnešní době řízení lidských zdrojů. Toto řízení lidských zdrojů se stává základem při řízení organizací. Je jednou z nejdůležitějších složek organizací a jedním z hlavních úkolů řídicích manažerů. Pomocí této nové personální práce dokážeme vyjádřit význam pracovní síly a význam jednotlivého člověka jako nejdůležitější výrobní vstup a základní sílu činnosti organizací. Dnes se dokončuje vývoj této personální práce z pouhé administrativní činnosti k činnosti, která je koncepčně řešena a stává se skutečně řídicí.

Řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2015) se tedy nyní opravdu zabývá zaměstnáváním lidí a jejich řízením uvnitř organizací. Součástí jsou provozní záležitosti, které se týkají organizací, rozvojové strategie těchto organizací a jejich zabezpečení lidských zdrojů. Součástí čehož jsou i řízení výběru, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dále pak řešení zaměstnaneckých a pracovních vztahů, přidané služby zaměstnancům a obecná péče o tyto zaměstnance.

1.2 Definice řízení lidských zdrojů

Pojem „**řízení lidských zdrojů**“ lze definovat jako ucelený a integrovaný strategický přístup pro zaměstnávání, postupné zdokonalování a rozvíjení lidí zaměstnávaných organizací a jejich uspokojování v rámci organizace. Boxall a Purcell (2003, s. 1) definovali řízení lidských zdrojů jako „všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci“.

Poněkud komplexnější definici řízení lidských zdrojů formuloval Watson (2010, s. 919): „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

V současné době se definují tyto **hlavní úkoly řízení lidských zdrojů**:

- Zlepšení kvality pracovního života.
- Zvýšení produktivity práce.
- Zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců, ale i kolektivů.
- Zvýšení připravenosti pracovníků na změny.

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů se řízení lidských zdrojů dle Koubka (2015, s. 19) zaměřuje převážně na aktivity, které jsou uspořádány dle hladiny významnosti do následujícího pořadí:

- a) **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – jedná se převážně o identifikaci potřeb, plánování a realizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která je zaměřena na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování. Tato zjištění pak pracovníkům umožní

efektivně vykonávat současnou i budoucí práci a učiní z nich přizpůsobivou pracovní sílu.

- b) **Organizační rozvoj** – představuje zabezpečování fungujících vztahů uvnitř organizací i mezi nimi a pomoc pracovníkům a řídicím managerům při zahajování, řízení a zvládání změn.
- c) **Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur** – jde o přesné určení, jak budou uspořádány pracovní úkoly a pravomoci do pracovních míst, a ta pak do jednotlivých organizačních celků a celé organizace.
- d) **Formování personálu organizace** – získávání, výběr, rozmíst'ování a propouštění pracovníků, jedná se tedy o začleňování lidí, jejich schopností a znalostí do představ organizace a samotných pracovníků.
- e) **Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému** – v podstatě jde o zajištění určité databáze informací pro personální práce v organizaci.
- f) **Plánování lidských zdrojů** – jedná se o předurčení personálních strategií a potřeb lidských zdrojů v organizaci. Jde o hledání možností a způsobů, jak tyto potřeby uspokojit.
- g) **Odměňování a zaměstnanecké výhody** – je potřeba zajistit, aby odměňování v rámci organizace bylo spravedlivé a odměny za práci v dostačující hodnotě. Zaměstnanecké výhody by pak měli být poskytovány dle jasných pravidel a rovněž spravedlivě.
- h) **Pracovní vztahy** – je důležité zabezpečování dobrých zaměstnaneckých vztahů.
- i) **Pomoc pracovníkům** – představuje poskytování pomoci pracovníkům v případě, že se dostanou do osobních problémů, může se jednat nejen o právní pomoc, ale třeba i o pomoc psychologa.

Dle Armstronga (2015, s. 48) patří mezi cíle řízení lidských zdrojů především:

- a) Podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace – strategické řízení lidských zdrojů.
- b) Přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu.

- c) Zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi.
- d) Usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci.
- e) Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

1.4 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí pak svou konkrétní podobu v **personálních činnostech**. Personální činnosti jsou hlavní součástí aktivní personální práce. V odborné literatuře je možné setkat se s různým počtem a odlišným pojetím personálních činností. Nejčastěji se uvádějí v této podobě.

1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Definice

„Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“ (Koubek, 2015, s. 43)

Vytváření a analýza pracovních míst patří dle Koubka (2015) mezi základní personální činnosti organizace a je svým způsobem činností klíčovou. Zahrnuje shromažďování informací o pracovních místech v organizaci, jejich popis a specifikaci požadavků jednotlivých pracovních míst na pracovníky. Shromažďování informací o pracovním místě může probíhat několika způsoby a nejčastěji jde o jejich vzájemnou kombinaci. Jedná se především o studium písemných podkladů organizace, jako jsou směrnice, pracovní postupy, manuály, organizační schémata, podobná pracovní místa. Pozorování zaměstnanců při práci, pohovor nebo rozhovor s pracovníky. Základním zdrojem informací je nadřízený pracovník, který by měl mít jasnou představu o tom, jaký je účel pracovního místa, jaké jsou hlavní kvalifikační požadavky, hlavní

vykonávané činnosti, pravomoci a odpovědnosti daného pracovního místa. V některých případech nastává situace, kdy se popis pracovního místa vytváří nebo upřesňuje - pak se rozhovor provádí přímo s pracovníkem, který na daném pracovním místě pracuje.

Kromě obsahu a metod práce je velmi důležitou součástí vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a pracovního prostředí. Tvoří je souhrn všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti. Pracovní prostředí významně ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu a jeho vztah k vykonávané práci i vztah k vedoucímu pracovníkovi i zaměstnavateli.

Při analýze pracovních míst a zpracování popisů a specifikací pracovních míst hrají rozhodující roli personální útvar a personalisté, popřípadě organizací najatí externí odborníci.

1.4.2 Personální plánování

Definice

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- a) v potřebném množství (kvantita);*
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);*
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami;*
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;*
- e) flexibilní a připravené na změny;*
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;*
- g) ve správný čas a*
- h) s přiměřenými náklady.*

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti

spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“ (Koubek, 2015, s. 93)

Personální plánování je další z personálních činností. Jejím smyslem je zajistit, aby organizace měla v potřebné kvantitě i kvalitě k dispozici lidské zdroje nezbytné pro dosahování její globální strategie.

Smyslem personálního plánování je dle Koubka (2015) především určit, jaké lidské zdroje bude organizace potřebovat a kde je získá - zda z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, případně jak je bude muset vzdělávat, školit a rozvíjet. Součástí personální strategie by tedy měla být co možná nejpřesnější prognóza potřeby pracovní síly po kvalitativní i kvantitativní stránce a současně prognóza budoucí situace na trhu práce. A samozřejmě realistické srovnání obou prognóz.

Potřebujeme mít jasnou představu o tom, kolik a jakých pracovníků budeme v budoucím období potřebovat, abychom se vyhnuli obsazování volných pracovních míst ve svém týmu ve spěchu a nepřipravení. V praxi je často příčinou špatného výběru kandidáta na pracovní pozici spěch, který často způsobí přijetí v tu chvíli dosažitelného uchazeče o pracovní pozici jen proto, že už nutně potřebujeme dané místo obsadit. V praxi rovněž bývá mnoho času při hledání nového člena týmu ztraceno tím, že se začnou formulovat požadavky na danou pracovní pozici a kandidáta až v době, kdy je místo již volné. Tomuto se dá předcházet tím, že požadavky na jednotlivé pracovní pozice máme stanoveny průběžně.

Kvalita plánování závisí na kvalitě prognóz. Kvalita prognóz pak závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, které však nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací.

Personální plánování v organizaci vychází ze dvou prognóz:

- **prognózy potřeby pracovních sil** – poptávka pracovních sil,
- **prognózy zdrojů pracovních sil** – nabídka pracovních sil.

Na základě porovnání těchto dvou prognóz poptávky a nabídky lze pak odhadnout nedostatek či naopak nadbytek pracovníků. Tyto odhady se stávají východiskem pro plány získávání, stabilizace a případně i snižování počtu pracovníků.

Prognóza potřeby pracovních sil patří mezi nejobtížnější fáze personálního plánování, stanovení perspektivního množství a struktury pracovních míst je velice složité a časově náročné. (Koubek, 2015)

1.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Definice získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezářídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2015, s. 126)

Získávání pracovníků společně s výběrem pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a v podstatě rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít nakonec organizace k dispozici. Je nutné tomuto procesu věnovat dostatečnou pozornost, protože špatný či nekvalitní výběr zaměstnanců může ovlivnit či dokonce ohrozit chod podniku. Nejedná se totiž jen o samotnou činnost, ale i o odpovědnost, vztahy se spolupracovníky a o vytrvalost při vykonávání dané práce. Nový uchazeč o zaměstnání by měl být zaujatý a motivovaný pro cíle organizace, jeho individuální zájmy by se měli co nejvíce ztotožňovat se zájmy organizace, ve které chce pracovat, a jeho hodnoty by neměly být v rozporu se systémem hodnot organizace a její kulturou. (Koubek, 2015)

Při náboru pracovních sil, pracovníků a lidských zdrojů stojí dle Koubka (2015) na jedné straně zájem organizace se svou potřebou kvalitních pracovních sil a na straně druhé stojí zájemci o pracovní pozici, kteří pro sebe hledají možnost uplatnění, popřípadě hledají pro sebe vhodnější zaměstnání nebo zaměstnavatele. Mohou to být i již rekrutovaní zaměstnanci dané organizace, kteří mohou mít zájem o změnu pracovního zařazení v rámci dané organizace. Další alternativou mohou být zaměstnanci, kteří jsou ze své pracovní pozice uvolněni kvůli úsporám pracovníků nebo díky organizačním změnám uvnitř dotčené organizace.

Popisy pracovních pozic, popisy pracovních úkolů a specifikováním dalších požadavků jsou vyjádřeny požadavky na zaměstnance. Organizace tvoří dokumenty, které obsahují informace, díky kterým je možné specifikovat, vytvořit a zveřejnit možnou nabídku pro přímé zaměstnávání nebo je možné použít dokumenty pro oslovení a informování agentury, zabývající se zprostředkováním zaměstnanců. Zpracované dokumenty je možné použít i pro interní posouzení způsobilosti daných uchazečů o zaměstnání a využít je pro výběrová řízení a pohovory s uchazeči o pracovní pozici v dané organizaci.

Jak již bylo uvedeno, organizace může obsazovat volná pracovní místa z vnitřních i vnějších zdrojů pracovních sil. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří převážně pracovníci uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolňovaní v souvislosti s organizačními změnami, pracovníci schopní vykonávat náročnější práci či pracovníci, kteří jsou sice využiti na jiném pracovním místě, ale mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v organizaci. Určitým vnitřním zdrojem jsou i ženy vracující se z mateřské dovolené.

Mezi hlavní vnější zdroje pak patří volné pracovní síly na trhu práce, což jsou převážně nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce, čerství absolventi škol či pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele jak už z finančních či jiných osobních důvodů. Další možné vnější zdroje pak tvoří i ženy v domácnosti, důchodci, studenti na brigády, zahraniční zájemci o zaměstnání.

Získávání zaměstnanců z obou těchto zdrojů má svá pozitiva i negativa a je třeba velmi zodpovědně zvážit, co je pro danou organizaci výhodnější, a to ve vztahu k dosahování jejích cílů. Vnitřní i vnější zdroje zaměstnanosti mají své výhody a nevýhody.

Mezi hlavní výhody vnitřních zdrojů patří především to, že organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče o zaměstnání a zároveň uchazeč zná lépe organizaci. Zároveň využívání vlastních zaměstnanců zvyšuje motivaci a naději v lepší místo nejen pro samotného uchazeče, ale i pro ostatní zaměstnance organizace. Při získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů může organizace i doufat v lepší návratnost investic, jež vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností či dalšího vzdělání získané v organizaci v rámci školení.

Existují však i nevýhody. U zaměstnanců v delším pracovním poměru se může tvořit určitá „provozní slepota“, či hrozí nebezpečí, že vlastní zaměstnanci budou povyšováni až na pozici, která již bude nad jejich síly. Soutěživost a kariérový postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy na pracovišti.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů je výhodné především ve škále, paletě schopností a talentů, které je při výběru zaměstnanců mimo organizaci mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace. Zaměstnanci z vnějších zdrojů mohou navíc vnést do organizace nové názory, pohledy, poznatky či zkušenosti. Mnohdy může být i mnohem snadnější, rychlejší a levnější získat nové zaměstnance z venku.

Mezi nevýhody pak patří především časová náročnost získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Nové zájemce je nutné přilákat, kontaktovat, hodnotit. Tato metoda bývá i finančně nákladnější. Adaptace pracovníků v organizaci je delší a mohou vznikat i neshody mezi dosavadními pracovníky organizace. Riziko přijetí méně vhodného pracovníka je velice vysoké.

Organizace může k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů využít různé metody. Mezi nejběžnější pak patří:

- vlastní webové stránky,
- sociální sítě,
- zprostředkovatelské agentury,
- doporučení od zaměstnanců,
- profesní sociální sítě,
- pracovní servery,
- inzerce v místních novinách,
- inzerce v odborných časopisech,
- úřady práce,
- poradenské společnosti,
- vzdělávací instituce.

Webové stránky organizace bývají nejvýhodnější při získávání nových zaměstnanců. Jedná se o nejlevnější a nejjednodušší možnost. Webové stránky mohou obsahovat seznam volných pracovních míst, požadavky pro získání pracovního místa a nezbytné kontaktní údaje. Propracovanější webové stránky organizací obsahují zvláštní část věnovanou uchazečům o zaměstnání, tam jsou pak zobrazeny veškeré potřebné

informace o volných pracovních pozicích, o požadavcích na zaměstnance, ale i o zaměstnaneckých výhodách a samozřejmě o podmínkách, za jakých se mohou zájemci o zaměstnání ucházet, zda musí projít výběrovým řízením či splnit online test.

Zprostředkovatelské agentury se z větší části orientují na získávání zaměstnanců především pro vykonávání kancelářských a administrativních prací. Využívají pak hlavně uchazečů, kteří jsou u nich již registrovaní. Bývají často velice efektivní, ale zároveň také finančně nákladné. Odměnou za vyhledání nového zaměstnance může být procento z jeho ročního výdělku.

Úřady práce se běžně využívají pro získávání pracovníků vykonávajících jak manuální, tak administrativní činnost.

Pokud využijeme služeb zprostředkovatelských agentur nebo poradenských společností zaměřených na získávání zaměstnanců, obdržíme většinou seznam vhodných uchazečů o zaměstnání, které pozveme k osobnímu pohovoru. Z úřadu práce se pak zájemci o zaměstnání hlásí samostatně. Žádosti o zaměstnání je pak potřeba prozkoumat, roztřídit, prověřit informace od uchazečů a vypracovat seznam vhodných uchazečů, které pozveme k dalšímu jednání.

Při předvýběru vhodného uchazeče o zaměstnání je pak vhodné požadovat po zájemci některé dokumenty či informace. Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace, životopis, ale například i hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu či průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč má právě o zaměstnání v organizaci zájem.

Definice výběru pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ (Koubek, 2015, s. 166)

Metody **výběru pracovníků** jsou různé, je jich mnoho a zvolení konkrétní metody nebo kombinace několika závisí na tom, jaká pracovní pozice má být obsazena a jak velká je firma, která hledá zaměstnance.

Mezi nejpoužívanější metody či skupiny výběru pracovníků patří:

- **Dotazník** zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech organizacích. U nás se v minulosti používalo jakéhosi celostátně platného dotazníku, který nerozlišoval charakter a obsah práce na obsazovaném místě. V současné době bývají dotazníky vypracovány speciálně pro potřeby organizace a konkrétní pozice, která má být obsazena. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací při evidenci pracovníka. V poslední době se stále více objevují dotazníky elektronické a praktické je i zpracování dostupných informací pomocí elektroniky. Zároveň je vhodné nejprve nechat uchazeče vyplnit dotazník a poté následně až osobní pohovor, při kterém je pak možné rozebrat odpovědi z dotazníku.
- **Zkoumání životopisu** patří rovněž mezi časté a dosti oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se však používá v kombinaci s některou z dalších metod výběru pracovníků. Posuzovatelé se v životopise soustředí v první řadě na informace o získaném dosavadním vzdělání a praxi uchazeče o zaměstnání, ale volný nestrukturovaný životopis mnohdy prozradí i mnohé osobnostní stránky uchazeče. Jedná se o univerzální metodu výběru pracovníků.
- **Testy pracovní způsobilosti** tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti. Existuje velká řada testů, které vám mohou pomoci s výběrem. Jejich použití podléhá módě a v současné době jsou oblíbené právě ty, které jsou nejméně validní a spolehlivé. Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Existuje několik oblastí, které se dají takto testovat – inteligence, schopnost, znalosti a dovednosti, čestnost, osobnostní dotazníky, manažerské předpoklady, tvořivost. Je dobré vybrat si to, co je pro organizaci nejdůležitější, a nechat vyplnit uchazeče maximálně dva nebo tři testy. Zahlcení testy povede k nechuti uchazeče odpovídat a k pro něj nepříznivým výsledkům. Většina testů funguje tak, že zatímco dobrý výsledek bývá přesný, špatný výsledek nemusí určovat vůbec nic.

- **Výběrový pohovor** či také rozhovor je nejpoužívanější a měl by být pokaždé součástí výběru zaměstnanců. Jedná se o klíčovou metodu výběru pracovníků. Osobní kontakt s uchazečem o zaměstnání je nenahraditelný. Rozhovor můžete vést strukturovaně, nestrukturovaně nebo kombinovaně. Jako nejvhodnější bývá uváděna poslední možnost, kdy máte některé otázky připravené, ale zbytek necháváte na improvizaci a reakcích. Počítat je však třeba s velkou nervozitou uchazeče, a proto je dobré výsledek pohovoru brát s určitou rezervou, a využít i srovnání s dalšími metodami.
- **Zkoumání referencí a posudků** z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče o zaměstnání znají, je také poměrně často používanou metodou při výběru pracovníků.
- **Lékařské vyšetření** se jako metoda při výběru pracovníků používá v těch organizacích, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí v organizaci, například v domovech s péčí o staré lidi či o zdravotně postižené nebo v potravinářském průmyslu. Lékařské vyšetření jako metoda při výběru pracovníků je v současné době stále více považována za metodu diskriminační.
- **Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu** je jednou z nejeftektivnějších metod výběru pracovníků, i když se jedná o metodu poněkud finančně nákladnou a organizačně náročnou. Teprve prací v organizaci mohou uchazeči o zaměstnání prokázat své kvality a pracovní způsobilost. Metoda výběru pracovníků spočívá v tom, že organizace přijme na zkušební dobu více vhodných uchazečů, kteří předtím úspěšně prošli dalšími metodami výběru a snaží se sledovat výsledky jejich práce a začlenění se do pracovního týmu. Nejlepšího pracovníka si pak organizace ponechá a ostatní zaměstnance ve zkušební době propustí. Metoda je však dosti nešetrná a bezohledná k uchazečům, kteří během zkušební doby neuspěli.

Definice přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojitým způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu

i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“ (Koubek, 2015, s. 189)

Nejdůležitější formální náležitostí **přijímání nových pracovníků** je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník vykonávat pro organizaci práci, v případě přechodu pracovníka na jinou práci uvnitř organizace pak vypracování a pozdější podpis dodatku ke stávající pracovní smlouvě. Před podpisem pracovní smlouvy by měl mít pracovník možnost seznámit se s jejím obsahem a vyjádřit se k němu. Organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat o podmínkách ve smlouvě uvedených. U některých pracovních funkcí, nejčastěji mimo podnikovou sféru, může vzniknout pracovní poměr nikoliv na základě pracovní smlouvy, ale na základě jmenování do funkce či volbou.

Bez ohledu na to, jak podrobná pracovní smlouva je, seznámí pracovník personálního útvaru nově nastupujícího zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru v organizaci, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Tento krok by měl proběhnout ještě před řádným podpisem pracovní smlouvy. Před podpisem pracovní smlouvy by měl pracovník rovněž absolvovat i vstupní zdravotní prohlídku.

Dle Koubka (2015, s. 190) si pak pracovník personálního útvaru po podpisu pracovní smlouvy zařadí nového zaměstnance do personální evidence, tj. pořízení osobní karty a přidělení osobního čísla. Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může v jednotlivých organizacích lišit, ale existuje minimální rozsah údajů, které jsou v České republice nezbytné při řádném přihlášení k důchodovému a nemocenskému pojištění. Jedná se o následující údaje:

- a) příjmení, rodné příjmení, jméno, titul;
- b) datum a místo narození;
- c) rodné číslo;
- d) rodinný stav a informace o dětech;
- e) adresa trvalého bydliště, kontakt;
- f) adresa přechodného bydliště, pokud se liší od trvalého bydliště;
- g) národnost, státní příslušnost;

- h) zdravotní stav, změněná pracovní schopnost;
- i) údaje o dosaženém vzdělání, praxe;
- j) informace o pobíraném důchodu a jeho druhu;
- k) datum vzniku pracovního poměru;
- l) druh pracovního poměru;
- m) název zdravotní pojišťovny.

Po podpisu pracovní smlouvy a provedení základních úkonů potřebných k uzavření pracovního poměru, seznámí bezprostřední nadřízený pracovníka s všeobecnými i podnikovými předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Poté pak bezprostřední nadřízený zavede pracovníka na místo, kde bude vykonávat svou práci a seznámí pracovníka s jeho nejbližšími spolupracovníky. V případě, že je potřeba nového zaměstnance zaškolit, je mu přidělen přímo instruktor nebo zkušený pracovník, který mu práci ukáže a pomůže mu zvládat nové povinnosti.

1.4.4 Hodnocení pracovníků

Definice

„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a*
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“ (Koubek, 2015, s. 207)*

V podstatě se dají rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků v organizaci:

Neformální hodnocení – jedná se o průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění

pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno.

Formální hodnocení – je zpravidla racionálnější a standardizované, je pravidelné a plánované a systematické. Pořizují se z něj záznamy, které se zařazují do osobní složky zaměstnance. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti jednotlivců, ale i skupin a zároveň velmi často slouží jako podklad pro osobní finanční ohodnocení zaměstnance. Hodnocení lze přednostně zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní a sociální chování pracovníka v organizaci.

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů. Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocení všech podkladů hodnocení, dělá z nich závěry a navrhuje a projednává s pracovníkem opatření vyplývající z hodnocení.

1.4.5 Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončení pracovního poměru

Definice rozmíst'ování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového a celoorganizačního pracovního výkonu.“ (Koubek, 2015, s. 235)

Při **rozmíst'ování pracovníků** je třeba brát v úvahu nejen profil pracovníka, ale i profil a povahu pracovního místa. Profil pracovníka tvoří jeho profesně kvalifikační charakteristiky, což je:

- vzdělání;
- povolání;
- délka jeho odborné praxe v oboru;
- charakteristiky jeho osobnosti;
- výsledky jeho dosavadního hodnocení pracovního výkonu.

Povaha, profil pracovního místa pak vyplývá z provedené analýzy pracovních míst, jejímiž výsledky je popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. Rozmíst'ování pracovníků úzce souvisí s řízením pohybu pracovníků do organizace, z organizace a uvnitř organizace.

S problematikou rozmíst'ování pracovníků se pojí i mezinárodní termín staffing. Dle Koubka (2015) tento termín zhruba odpovídá českému výrazu formování pracovní síly organizace. Toto formování má jednak stránku kvantitativní, tak i stránku kvalitativní danou především profesně kvalifikačními strukturami pracovníků jak do organizace přicházejících, tak z organizace odcházejících.

K propuštění pracovníka a **ukončení jeho pracovního poměru**, které je iniciované organizací dochází z příčin, které vznikají jednak na straně organizace, jednak na straně pracovníka. Z příčin vzniklých na straně organizace je pracovní poměr většinou ukončen z důvodu nadbytečnosti pracovníků. To může znamenat úsporu pracovníků, omezení výroby, změna výrobního programu. Z příčin na straně pracovníka pak k ukončení pracovního poměru ze strany organizace dochází pro jeho nedostatečný výkon nebo hrubé porušování pracovní kázně.

Pomineme-li případ propuštění pracovníka ve zkušební době či propuštění pracovníka přijatého na dobu určitou, jemuž nebyla pracovní smlouva prodloužena, a nebereme v úvahu ani ukončení pracovního poměru dohodou navržené ze strany zaměstnance či organizace, pak v podstatě existují jen dvě formy propouštění pracovníků, bez výpovědi a s výpovědí.

1.4.6 Odměňování

Definice

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité

pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací.“ (Koubek, 2015, s. 283)

K základním formám **peněžního odměňování** patří především:

- **Základní či pevná mzda**, tarifní nebo smluvní (hodinová, týdenní, měsíční). Váže se zpravidla na tržní relace mezd různých profesí, ale i na to, jak organizace hodnotí přínos, nároky a požadavky určitých prací, případně i dlouhodobý výkon, zkušenosti či schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Představuje zaručenou část individuální mzdy, jejímž cílem je získat a udržet zaměstnance a ocenit náročnost jednotlivých prací.
- **Složka mzdy** vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance, vyplácená například ve formě **nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení**. Bývá založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace a přiznávána na delší období, zaměstnanci může však být na základě pravidelného hodnocení i odebrána.
- **Motivační, resp. výkonová složka** vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů, provize, podílu na zisku, vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, případně výkon celého podniku. Je pohyblivou složkou mzdy, jejímž cílem je stimulovat individuální, skupinový i celkový výkon firmy.

Bez ohledu na to, co bylo řečeno o moderním pojetí odměn a odměňování, se personální praxe v této oblasti zejména v České republice stále ještě orientuje převážně na otázky peněžního odměňování. Pozornost se tedy soustřeďuje výrazně na vnější odměny, a to převážně v jejich peněžní formě.

Přesto se již v mnohých organizacích objevují i další benefiční složky odměn. V posledních letech jsou poskytovány nejčastěji odměny v podobě služebního vozidla i k použití k soukromým účelům, mobilní telefon i k soukromým účelům, notebook, 1 až 2 týdny dovolené navíc, pohyblivá či volná pracovní doba, možnost home-office, čili práce z domova, příspěvek na stravování, jazykové kurzy a možnost dalšího vzdělávání, sick-days, čili tři dny volna v případě nemoci nebo nevolnosti.

Malé organizace si také mohou dovolit sledovat zájmy svého pracovníka a nabídnout mu jako odměnu například příspěvek na jeho volnočasové aktivity, poskytnout

příspěvek třeba pro děti na školu v přírodě, lyžařský zájezd apod. Osobní přístup k pracovníkovi rozhodně zvyšuje jeho loajalitu vůči organizaci, cítí se její součástí.

1.4.7 Vzdělávání pracovníků

Definice

„Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností. Jde v podstatě o tzv. doškolení, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.*
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.*
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.*
- d) Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolenat, přeškolenat.*
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí, a tedy motivaci pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.“ (Koubek, 2015, s. 253)*

Dnešní doba vyžaduje, aby se organizace starala o rozvoj a další **vzdělávání** svých zaměstnanců. Investice do tréninků a vzdělávání by se poté měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce, využití nových znalostí a větší motivace zaměstnanců

spolupracovat na cílech organizace. Vzdělávání však není vždy zaměřeno jen na rozvoj kompetencí, jež organizace bezprostředně potřebuje.

Organizace uspokojuje částečně i požadavky zaměstnance a poskytuje mu některý druh vzdělávání jako benefit, protože očekává, že zvýší jeho spokojenost, a tím i jeho loajalitu vůči zaměstnavateli. Organizace by měla mít dobře zmapované současné i budoucí vzdělávací potřeby.

Mezi metody používané v současné době ke vzdělávání při výkonu práce na pracovištích patří nejčastěji:

- **Instruktáž při výkonu práce** je metoda vzdělávání na pracovišti, jejíž podstatou je poskytnutí hlavních informací nutných k výkonu pracovní činnosti na konkrétním pracovišti, event. výcvik v dovednostech provádět určité pracovní úkony. Vstupní instruktáž je určena pro všechny nastupující pracovníky a týká se především organizace práce na pracovišti, zásad bezpečnosti a ochrany zdraví a protipožárních pravidel. Může být prováděna individuálně nebo ve skupinách. Bývá součástí adaptačního procesu. (Andromedia, ©2019)
- **Coaching** je proces, podporující hledání individuálních řešení a rozvoj člověka v jím zvolené oblasti. Kouč není trenér ani poradce, ale hledá řešení společně s pracovníkem. (Wikipedia, ©2018)
- **Mentoring** je profesionální vztah dvou osob, kdy mentor předává své zkušenosti a znalosti menteemu (mentorovanému). Mentor tak působí jako průvodce v určité oblasti či tématu a pomáhá menteemu nalézt správný směr či řešení. Předávání znalostí a dovedností probíhá zpravidla v přirozeném prostředí např. na pracovišti. (Wikipedia, ©2017)
- **Counselling** je jednou z metod formování pracovních schopností zaměstnanců. Do češtiny bývá nepřesně překládán jako poradenství. Tato metoda je však založena na vzájemném konzultování a ovlivňování, čímž dochází k překonání jednosměrného vztahu vzdělávaný – vzdělavatel. Dochází k formování obou účastníků procesu. (Elseaz, ©2019)
- **Asistování** je metoda vzdělávání na pracovišti. Pracovník, který se připravuje na novou pracovní pozici (zpravidla vyšší, náročnější), se učí od stávajícího držitele pozice tím, že mu asistuje. (Managementmania, ©2017)

- **Pověření úkolem** je metoda vzdělávání na pracovišti. Vzdělávající se pracovník je pověřen realizací určitého úkolu. Obvykle je mu přidělen zkušený pracovník, který na něj dohlíží a koriguje ho při plnění zadaného úkolu. (Managementmania, ©2015)
- **Rotace práce** je metoda vzdělávání na pracovišti. Vzdělávající se pracovník je postupně pověřován různými úkoly na různých pracovištích. Pracovník poznává fungování své organizace (případně organizačního útvaru) v širším kontextu a začleňuje se do sociálních sítí na pracovišti. (Managementmania, ©2016)

1.4.8 Péče o pracovníky

Definice

„Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- a) Pracovní doby a pracovního režimu;*
- b) Pracovního prostředí;*
- c) Bezpečnosti práce a ochrany zdraví;*
- d) Personálního rozvoje pracovníků;*
- e) Služeb, poskytovaných pracovníkům na pracovišti;*
- f) Ostatních služeb, poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám;*
- g) Péče o životní prostředí.“* (Koubek, 2015, s. 343)

1.4.9 Personální informační systém

Dle Koubka (2015, str. 363) je nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci existence věrohodných, detailních a aktuálních informací, potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledků její práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace. Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace.

Od 25. května 2018 vzešlo v platnost *Obecné nařízení na ochranu osobních údajů* neboli GDPR (General Data Protection Regulation), které je dosud nejvíce uceleným souborem pravidel na ochranu dat na světě. Dle tohoto nařízení se musí organizace zachovat při zveřejňování osobních údajů ve svém personálním informačním systému.

2 Charakteristika zvoleného podniku

Autorka bakalářské práce od ledna roku 2017 pracuje jako ekonom v Domově pro osoby se zdravotním postižením „Sokolík“ v Sokolově p. o. Posláním organizace je poskytování celoroční pobytové sociální služby lidem se zdravotním postižením, zejména s mentálním postižením, s těžkou a úplnou závislostí na pomoci druhé osoby.

Organizace klientům poskytuje stravu a ubytování, pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při obstarávání osobních záležitostí a při uplatňování práv, dostupnost lékařské péče a v neposlední řadě umožňuje organizace klientům zapojit se do pracovních činností, kulturních a sportovních akcí.

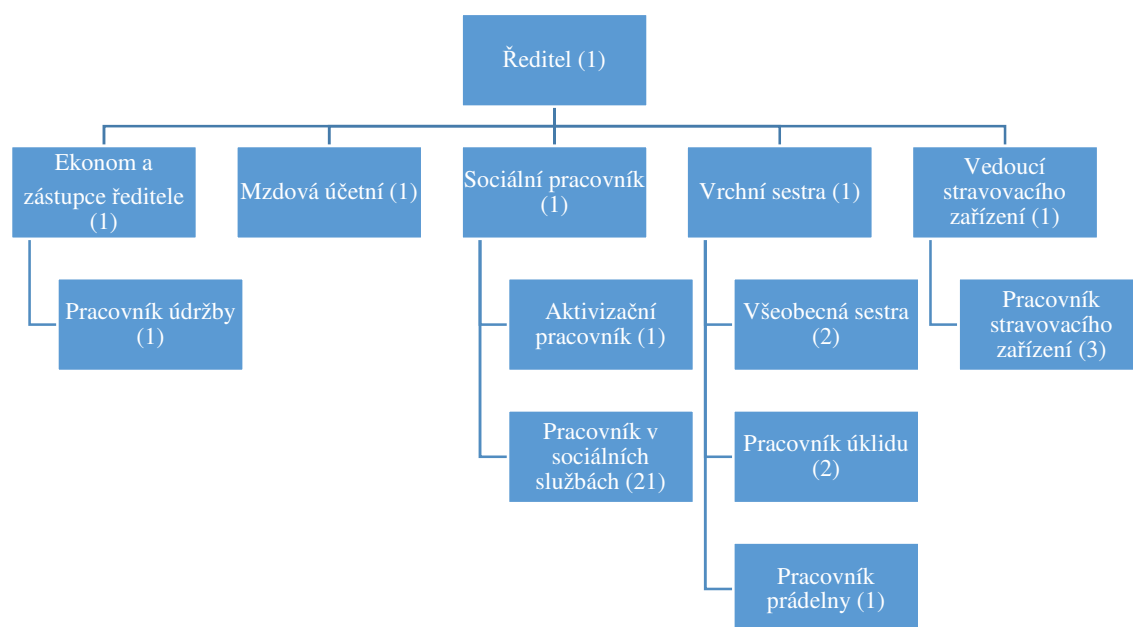
Cílovou skupinou jsou osoby se zdravotním postižením (mentálním a kombinovaným) ve věku od 18 let, jejichž stav odpovídá těžké nebo úplné závislosti na pomoci jiné fyzické osoby při zajištění péče o vlastní osobu a soběstačnosti. Kapacita zařízení je 34 klientů. Zřizovatelem Domova pro osoby se zdravotním postižením „Sokolík“ v Sokolově je Karlovarský kraj. Organizace je členem Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky.

Cílem domova je začleňování klientů do společnosti prostřednictvím častějšího využívání běžných veřejných služeb jako jsou kavárny, obchody, kadeřnictví, používání MHD, návštěva kina nebo divadla. Zároveň se organizace snaží o zvyšování samostatnosti a soběstačnosti u klientů v sebeobsluze a v činnostech péče o domácnost. S neverbálně komunikujícími klienty a s klienty s vysokou mírou podpory se organizace pokouší nastavit další alternativní způsoby komunikace. Někteří schopní klienti se zapojují do vzdělávání ve spolupráci s Euroinstitutem¹.

V domově je zaměstnáno 37 zaměstnanců. Jedná se především o funkci ředitele, ekonoma a zástupce ředitele, mzdovou účetní, sociální pracovníci, aktivizační pracovníci, vrchní sestru, všeobecné sestry, pracovníky v přímé péči, vedoucí a pracovníky stravovacího zařízení, pracovníky na úklid a praní prádla a pracovníka údržby. Organizační struktura Domova pro osoby se zdravotním postižením „SOKOLÍK“ v Sokolově, p. o. je znázorněna na obrázku číslo 1.

¹ Euroinstitut jsou školy zaměřené na vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.

Obrázek č. 1: Organizační struktura příspěvkové organizace



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Domov poskytuje péči 24 hodin denně. Práce zde je pro mnohé zaměstnance velice náročná jak fyzicky, tak především psychicky. Znalosti a zkušenosti zaměstnanců jsou nedílnou součástí této práce a jsou velice důležité. Pracovníci v přímé péči si neustále zvyšují kvalifikaci s důrazem na specializace dle potřeb klientů. Jedná se především o metody bazální stimulace, dotykové terapie, zvládání agrese u klientů a komunikace s neverbálně komunikujícím klientem. Jednotliví klienti potřebují specifický přístup a chování, toto místo představuje jejich domov a pracovníci organizace tvoří jejich náhradní rodinu.

Domov pro osoby se zdravotním postižením „SOKOLÍK“ v Sokolově je příspěvkovou organizací. Příspěvková organizace je jednou z forem veřejného ústavu, právnickou osobou veřejného práva zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu. Příspěvkové organizace jsou veřejnoprávními neziskovými organizacemi.

V České republice upravuje základy právního postavení příspěvkových organizací zákon o rozpočtových pravidlech státu a zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Podle nich zřizují příspěvkové organizace organizační složky státu a územní samosprávné celky, a to pro takové činnosti v jejich působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. O vzniku příspěvkové organizace vydává zřizovatel zřizovací listinu.

Zřizovatel dále jmenuje a odvolává jejího ředitele, rozhoduje o jeho odměňování, může šetřit stížnosti směřující proti němu a vůbec provádět kontrolu hospodaření celé příspěvkové organizace.

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní (resp. hlavní) činností a s peněžními prostředky od jiných osob, především z rozpočtu svého zřizovatele. Zřizovatel poskytuje příspěvkové organizaci příspěvek na provoz v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejích potřeb. Výše příspěvku na provoz nebo úhrad podle jiných zákonů, jimiž příspěvková organizace zabezpečuje odměňování za práci svých zaměstnanců, má vliv na to, zda organizace odměňuje své zaměstnance platem, nebo mzdou.

3 Popis a analýza současných metod řízení lidských zdrojů v organizaci

Domov pro osoby se zdravotním postižením „SOKOLÍK“ v Sokolově, p. o. se svou velikostí dle členění, které vychází ze směrnice vydané Evropskou komisí 2003/361/ES řadí do kategorie malý podnik. Jedná se o podniky, které mají počet zaměstnanců do 50 a roční obrat menší nebo roven 10 mil. EUR. Dle formy vlastnictví pak organizace spadá mezi státní podniky, poskytující veřejné služby, převážně z veřejných prostředků. Vzhledem k velikosti organizace pak není možno věnovat personální politice a řízení lidských zdrojů tolik pozornosti, nicméně řízení lidských zdrojů u podniků této velikosti je mnohem jednodušší a přináší méně problémů.

U podniků této velikosti není nutné zřizovat personální oddělení, ani pracovní pozici personalisty. V Domově pro osoby se zdravotním postižením „SOKOLÍK“ v Sokolově, p. o. veškeré záležitosti týkající se zaměstnanců v oblasti personalistiky obstarává mzdová účetní ve spolupráci s ředitelem organizace. Mzdová účetní provádí především administrativní činnost.

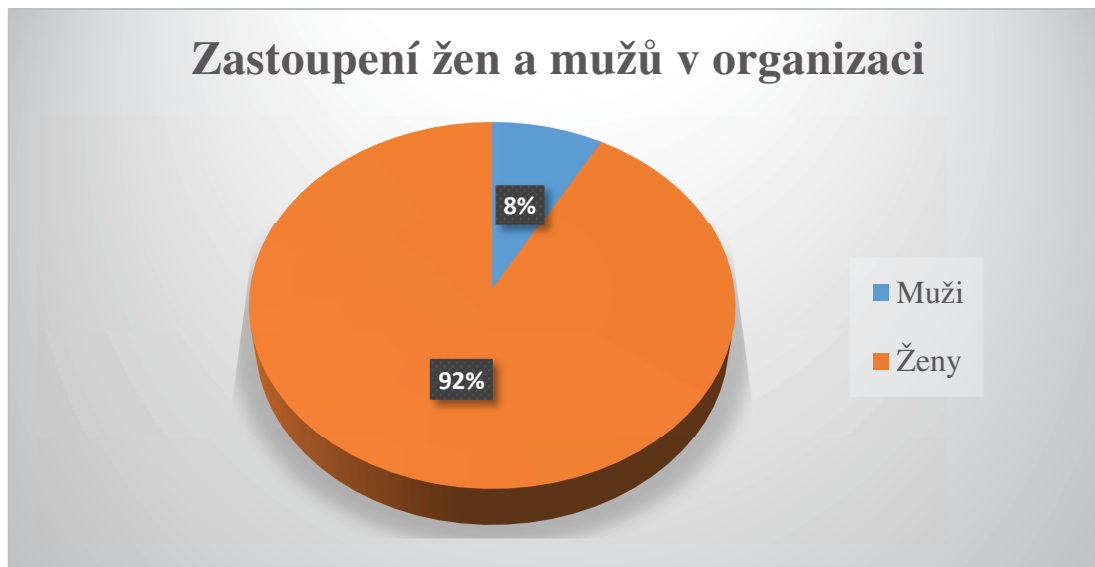
Pracovní místo personalisty v organizaci není zřízeno, jelikož počet zaměstnanců v organizaci je poměrně malý a fluktuace zaměstnanců probíhá převážně na pracovní pozici pracovníka v sociálních službách. Jedná se o cca 20 zaměstnanců. Pracovní náplň personalisty by pak nebyla zcela naplněna. Náklady spojené s pracovním místem jsou poměrně vysoké, proto je součástí náplně práce mzdové účetní i personální činnost.

V současné době organizace zaměstnává 37 osob na hlavní pracovní poměr a jen některé odborné profese jako je fyzioterapeut, psycholog či nutriční terapeut docházející do organizace jen nepravidelně, jsou zaměstnány na dohodu o provedení práce. V tomto roce došlo k nárůstu dohod o provedení práce z důvodu využití zastoupení zaměstnance při dlouhodobé nemoci a pokrytí jeho směn. V organizaci převládají zaměstnanci ženského pohlaví a jelikož pozice pracovníka v sociálních službách nevyžaduje středoškolské vzdělání ani výuční list a stačí jen základní kurz, je úroveň vzdělání poměrně nízká.

V následujícím obrázku číslo 2 jsem zobrazila zastoupení mužského a ženského pohlaví v organizaci Domov pro osoby se zdravotním postižením „SOKOLÍK“ v Sokolově, p. o. Jak z obrázku vyplývá, mužské zastoupení je velice nízké a je to způsobeno

nedostatečným ohodnocením pracovních pozic pro mužské pohlaví, které má v naší zemi stále pozici „živitele rodiny“.

Obrázek č. 2: Zastoupení žen a mužů v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

3.1 Personální činnosti

3.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytvoření pracovní pozice v organizaci je velice důležité a často i klíčové. Mělo by se provádět na úplném začátku personálních činností, avšak v této organizaci není tato činnost v podstatě prováděna. V současnosti jsou vytvářena nová pracovní místa pouze zřídka a jsou v převážné většině obsazována pracovní místa a pozice již fungující. Každá z nich má svou specifickou pracovní náplň smluvně sepsanou.

Od nového roku bylo vytvořeno jen jedno pracovní místo, a to vedoucí pracovníků v sociálních službách na ošetrovatelském oddělení. Z tohoto důvodu nejsou ani prováděny podrobné analýzy pracovního místa. Ze současné situace vyplynula potřeba tohoto pracovního místa z důvodu naléhavosti zvýšeného dohledu nad pracovníky v sociálních službách v přímém provozu služby. Ředitel organizace spolu s vedoucím pracovníků v sociálních službách v popisu pracovního místa pouze slovně vyjádří očekávání a požadavky na budoucího pracovníka na základě současné potřeby. Písemně pak sestaví náplň práce a požadavky na konkrétní pracovní pozici. Následně pak z takto získaných informací zveřejní sociální pracovnice ve spolupráci se mzdovou účetní

inzerát na volnou pracovní pozici na webových stránkách organizace, na facebookovém profilu a na Úřadu práce v Sokolově.

Důvodem pro vznik volných pracovních míst v organizaci bývá často vysoká psychická i fyzická náročnost této práce, nízké finanční ohodnocení, odchod do starobního důchodu či nespokojenost zaměstnanců v pracovním kolektivu.

3.1.2 Personální plánování

V organizaci se provádí **personální plánování** na základě potřeb vycházejících z konkrétní péče o klienty a pokrytí směn. Organizace klade důraz na dostatečný počet zaměstnanců tak, aby byla zajištěna veškerá péče o klienty a jejich potřeby. Personální plánování se provádí jednou ročně na základě předchozích zkušeností a současných potřeb organizace, které se mohou změnit v souvislosti s reorganizací zařízení či zvýšením počtu umístěných klientů.

3.1.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

➤ Získávání pracovníků

Pouze v případě, kdy dojde k uvolnění pracovního místa, se organizace zabývá **získáváním nových pracovníků**. Uvolnění pracovního místa vzniká nejčastěji výpovědí či odchodem pracovníka do starobního důchodu. K výpovědi dochází nejčastěji ze strany zaměstnance či oboustrannou dohodou. Ke skončení pracovního poměru za hrubé porušení pracovní kázně dochází jen zřídka. Většina pracovních poměrů končí ve zkušební době.

Cílem získávání nových pracovníků je získat co nejvíce zájemců o pracovní pozici, pokud možno v potřebné kvalitě a včas. Organizace se snaží získat pracovníka vlastními silami za pomoci zveřejnění inzerátu, jak již bylo řečeno na vlastních webových stránkách, facebookovém profilu na sociálních sítích a na Úřadu práce v Sokolově. Velice zřídka využije i doporučení zaměstnanců organizace. Nepoužívá k získávání žádné zprostředkovatelské agentury, pracovní servery ani inzeráty v místních novinách.

Dalším možným způsobem, který organizace využívá, je pasivní přístup při získávání nových zaměstnanců, kdy se zájemci o pracovní místo průběžně aktivně poptávají sami a nechávají v organizaci žádost o pracovní pozici a životopis. Není-li právě volné pracovní místo, eviduje mzdová účetní a sociální pracovnice kontakty zájemců a zakládají je do složky uchazečů o zaměstnání pro případnou budoucí potřebu.

Základem při získávání pracovníků je hledání obsazení volné pracovní pozice z vnějších zdrojů. V organizaci není dostatek pracovníků, které by bylo možno převádět na jiné pracovní pozice a využít tak pro obsazení volných pracovních míst vnitřních zdrojů.

➤ **Výběr pracovníků**

Rozhodnutí o výběru nového pracovníka ve většině případů činí ředitel organizace ve spolupráci s vedoucími jednotlivých pracovníků. Výběr vhodného uchazeče probíhá na základě pohovoru, který byl sjednán po domluvě obou stran. Uchazeč předem pošle nebo jinak doručí strukturovaný životopis. Osobní pohovor pak provádí přímý nadřízený, což může být ředitel organizace, sociální pracovnice či vrchní sestra. V osobním pohovoru pak vedoucí pracovník seznámí uchazeče s chodem organizace a provede případnou prohlídku domova.

Uchazeči o zaměstnání pak klade podrobnější otázky na dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti a osobní důvody zájmu o zaměstnání v organizaci. Zároveň seznámí uchazeče s požadavky, které na něj budou případně kladeny při výkonu práce v organizaci a seznámí ho s případným finančním ohodnocením. Na konci osobního pohovoru pak vedoucí pracovník seznámí uchazeče s termínem, do kdy jak zájemce, tak vedoucí pracovník učiní rozhodnutí. V případě uchazeče, zda jeho zájem stále trvá, naopak v případě vedoucího pracovníka rozhodnutí, zda má o uchazeče vážný zájem. Pakliže obě strany projeví zájem, domluví se na další osobní schůzce, ukončí se tak proces výběru pracovníka a započne proces přijímání pracovníka.

➤ **Přijímání pracovníků**

Ředitel organizace nebo vedoucí pracovník si před další domluvenou schůzkou s uchazečem o zaměstnání nechá od mzdové účetní připravit potřebné formuláře k absolvování vstupní lékařské prohlídky. Po společné domluvě vhodného termínu pak mzdová účetní telefonicky objedná přesný termín vstupní lékařské prohlídky u podnikového lékaře. Ke vstupní prohlídce je zapotřebí výpis ze zdravotní dokumentace od praktického lékaře uchazeče. Zároveň se dohodnou na přesném nástupu do zaměstnání. V den nástupu do zaměstnání předloží ředitel organizace či nadřízený pracovník uchazeči k podpisu pracovní smlouvu na dobu určitou (tj. 6 měsíců) se zkušební dobou v délce tří měsíců.

Poté následuje přijímání zaměstnance po administrativní stránce mzdovou účetní. Mzdová účetní seznámí zaměstnance s platovým výměrem, který nový zaměstnanec stvrdí svým podpisem. Rovněž předloží zaměstnanci k podpisu formulář prohlášení poplatníka k dani z příjmu ze závislé činnosti. Mzdová účetní získá od zaměstnance i další informace, důležité k zavedení zaměstnance do evidence. Jedná se především o informace nutné k přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění jako je adresa, rodné příjmení, rodinný stav, národnost, státní příslušnost, počet dětí, rodná čísla dětí, dosažené vzdělání a průběh dosavadního zaměstnání. Tento nový zaměstnanec musí zároveň co nejdříve doložit potvrzení od druhého zákonného zástupce dítěte (dětí), zda uplatňuje či neuplatňuje daňové zvýhodnění na vyživované děti.

Po podpisu všech potřebných dokumentů následuje proškolení bezpečnosti práce a požární ochrany, které je nezbytnou součástí procesu přijímání pracovníka před jeho konečným uvedením na pracoviště. Poté je zaměstnanec vedoucím pracovníkem představen svým novým kolegům a svěřen předem určenému stávajícímu zaměstnanci k zaškolení. V rámci tříměsíční zkušební lhůty probíhá i proces adaptace pracovníka.

3.1.4 Hodnocení pracovníků

S příchodem nového ředitele do organizace, se systému hodnocení pracovníků věnuje mnohem více pozornosti než dříve. Jedná se především o formální hodnocení, které provádí bezprostřední vedoucí s jednotlivými zaměstnanci. Hodnocení se provádí na základě formuláře, ve kterém pracovník provede své sebehodnocení. Poté následuje hodnocení s vedoucím pracovníkem na základě vyplněného formuláře.

Cílem hodnocení je v konstruktivním rozhovoru mezi zaměstnancem (hodnoceným) a vedoucím pracovníkem (hodnotitelem) zhodnotit pracovní výkon ve sledovaném období. Zhodnotit silné a slabé stránky pracovního výkonu zaměstnance a tím ho motivovat k efektivnímu pracovnímu výkonu a dalšímu osobnímu rozvoji. Na základě tohoto hodnocení pak vedoucí pracovník rozděljuje finanční odměny za sledované období.

3.1.5 Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Organizace se snaží o vhodné rozmíst'ování pracovníků dle jejich kvalifikací a pracovních schopností. Zaměstnanec vykonává pouze práci dle své pracovní náplně.

Po ukončení tříměsíční zkušební doby mu jsou dle jeho pracovních schopností a pracovního nasazení přiděleny další úkoly a je mu změněna jeho pracovní náplň. V souvislosti s touto změnou je přiměřeně změněno i jeho finanční ohodnocení.

Organizace se samozřejmě snaží, aby k ukončování pracovního poměru docházelo co nejméně. Dlouholeté a schopné pracovníky se snaží organizace udržet a motivovat k lepším výkonům. K propuštění pracovníka, který má po dvou letech v zaměstnání uzavřenou smlouvu již na dobu neurčitou téměř nedochází. V tomto případě jde většinou o ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance z důvodu lepšího pracovního místa či odchodu do starobního důchodu. Ze strany zaměstnavatele pak dochází k ukončení pracovního poměru za zvlášť hrubé porušení pracovní kázně. Většinou dochází k ukončení pracovního poměru po vzájemné dohodě obou stran.

Není-li organizace spokojena s pracovníkem, zjistí to většinou dříve, než dojde k prodloužení pracovní smlouvy na dobu neurčitou. V tom případě se pracovní smlouva již neprodlouží a dojde k ukončení pracovního poměru.

Noví pracovníci často ukončí pracovní poměr již ve zkušební době, jelikož práce v organizaci je velice náročná a je hodně nových zaměstnanců, kteří po vlastní pracovní zkušenosti v organizaci pak práci ukončí.

3.1.6 Odměňování

Zaměstnanec, který podepíše pracovní smlouvu, nejpozději při vstupu do zaměstnání předloží zaměstnavateli doklady o předchozí praxi a dosaženém vzdělání. Tyto podklady jsou nezbytné pro zařazení zaměstnance do platového stupně. Veškeré platové podmínky jsou uvedeny v platovém výměru, který obdrží. Zaměstnanec je s platovými podmínkami seznámen ještě před začátkem jejich platnosti. Podkladem pro výplatu mzdy je pak měsíční mzdový výkaz. Výkaz si vyplňuje zaměstnanec sám dle knihy docházky, vše pak stvrdí svým podpisem. Přímý nadřízený výkaz zkontroluje, podepíše a předá ke zpracování mzdové účetní.

Zaměstnanec pak obdrží v měsíci, bezprostředně následujícím po měsíci, ve kterém vznikl nárok na plat, výplatní pásku a plat zaslaný bezhotovostním převodem na svůj osobní účet. Výplatní páska obsahuje údaje o složkách platu a o všech provedených srážkách, jako je zdravotní a sociální pojištění.

Složky platu jsou každému zaměstnanci přiznány dle jeho nároku a tvoří je platový tarif, příplatek za vedení, příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, plat nebo náhradní volno za práci přesčas, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatek, osobní příplatek, odměny.

V příspěvkové organizaci se při určení platu postupuje ze zákona dle platových tabulek pro pracovníky v sociálních službách. Zaměstnanci přísluší platový tarif, který je stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zaměstnanec zařazen.

Do platové třídy je zaměstnanec zařazen na základě druhu jeho práce, který je sjednán v pracovní smlouvě. Do platového stupně je zaměstnanec zařazen v závislosti na délce jeho započitatelné praxe dle zákoníku práce.

3.1.7 Vzdělávání pracovníků

I pro domov je **vzdělávání pracovníků** velmi důležité. Je rozděleno do dvou částí. Pracovníci v administrativě se vzdělávají sami dle svého uvážení a aktuální nabídky kurzů. Karlovarský kraj jako zřizovatel organizace pak nabízí školení pro ředitele a ekonomy zdarma ve svém sídle a je na uvážení ředitele či ekonoma, zda této nabídky využije. Mzdová účetní využívá pravidelně třikrát do roka školení pořádané tvůrcem mzdového účetního programu využívaného organizací. Pracovníci v sociálních službách pak podléhají povinnému splnění školení minimálně 24 hodin za rok. Další hodiny nad rámec této doby jsou považovány za zvyšování kvalifikace. Na splnění povinného školení pracovníků v sociálních službách v organizaci dohlíží sociální pracovnice. Ta zakládá i potřebné certifikáty získané z těchto školení.

Mezi pravidelná školení v organizaci pořádaná jednou ročně patří školení zaměstnanců bezpečnosti práce a požární ochrany, školení řidičů provozujících vozidla v majetku organizace a školení první pomoci. Tento rok budou probíhat i školení z oblasti obecného nařízení pro ochranu osobních údajů.

3.1.8 Péče o pracovníky

Organizace se o své zaměstnance stará s náležitou péčí. Z celkového obrátu mezd za kalendářní rok organizace tvoří fond kulturních a sociálních potřeb ve výši 2 %. Zaměstnavatel pak z tohoto fondu poskytuje svým zaměstnancům různé výhody. Jedná se především o odměny ve formě finančních darů za určitou dobu odpracovanou

u organizace. Dále pak finanční dar za životní jubilea. Svým zaměstnancům také zaměstnavatel přispívá na obědy poskytované přímo v budově ve vlastní jídelně za zvýhodněnou cenu. Zaměstnancům na noční směně organizace poskytuje rovněž večeře za zvýhodněnou cenu.

Z fondu kulturních a sociálních potřeb letos organizace zavedla i příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na rekreaci či tábor pro děti zaměstnanců. Dále organizace zajišťuje pro své pracovníky i vstupenky do kina, do bazénu a v podzimních měsících pro své zaměstnance vybere a nakoupí vitaminové balíčky, které napomohou k lepšímu zdraví a obranyschopnosti organismu. Práce ve větším kolektivu je poměrně riziková a nemocnost zde hrozí mnohem častěji.

Z vlastního finančního rozpočtu pak má organizace povinnost svým zaměstnancům hradit pracovní oděv a pracovní obuv, které musí splňovat bezpečnostní podmínky a domácí pracovní obuv musí být opatřena páskem přes patu. Mzdová účetní pak eviduje nakoupený pracovní oděv a obuv a dodržuje dobu, po které je možno nakoupit oděv nový.

V horkých letních měsících organizace nakupuje svým zaměstnancům pitnou vodu obohacenou o minerály. Ve vyhrazených prostorách mají zaměstnanci k dispozici kuchyňku vybavenou varnou konví, mikrovlnnou troubou a chladničkou. K dispozici mají i zařízení sloužící k osobní hygieně jako sprchu, umyvadlo, toalety a také vlastní přidělenou uzamykatelnou skříňku sloužící k odkládání oblečení a osobních věcí.

V období Vánoc pak organizace pořádá kulturně-společenské akce, které slouží ke stmelování kolektivu.

3.1.9 Personální informační systém

Organizace ke své činnosti používá program eEquip informační systém pro sociální služby. Přístup do tohoto informačního systému má většina zaměstnanců. Nejedná se o mzdový program ani o účetní program. V tomto systému se evidují informace o všech klientech domova, obraty jejich osobních financí i evidence jejich osobního majetku. Zároveň jsou zde evidováni všichni zaměstnanci, zaznamenává se zde jejich docházka a objednávky stravy v zařízení. Software se skládá z určitých částí, evidují se zde i úhrady za službu klientů organizaci, úhrady za ubytování, stravu či fakultativní služby, jako je např. jízdné. U klientů domova se zde zaznamenávají i informace o jejich

chování, co mají rádi, co naopak nemají, a věnuje se i pozornost jejich individuálním plánům.

Výstupy z tohoto informačního systému používá ekonom organizace jako podklady pro účtování výnosů za služby. Výstupy z evidence docházky zaměstnanců pak mzdová účetní zpracovává jako podklady pro výpočet měsíčního platu. Zaměstnanci i vedení organizace jsou s tímto informačním systémem spokojeni a je velkým přínosem pro celou organizaci. Dřívější systém, který organizace používala nebyl takto propracovaný, skýtal mnoho nedostatků a byl cenově mnohem nákladnější.

Evidence zaměstnanců organizace je pak u mzdové účetní. Tu má mzdová účetní nejen v elektronické podobě ve svém mzdovém programu, ale každý zaměstnanec má svou osobní složku i v tzv. papírové podobě. Ve složce má zaměstnanec založenou pracovní smlouvu, platový výměr, prohlášení poplatníka k dani z příjmů, údaje o vstupní prohlídce, osobní informace a další různá potvrzení či dodatky.

4 Dotazníkové šetření a jeho výsledky

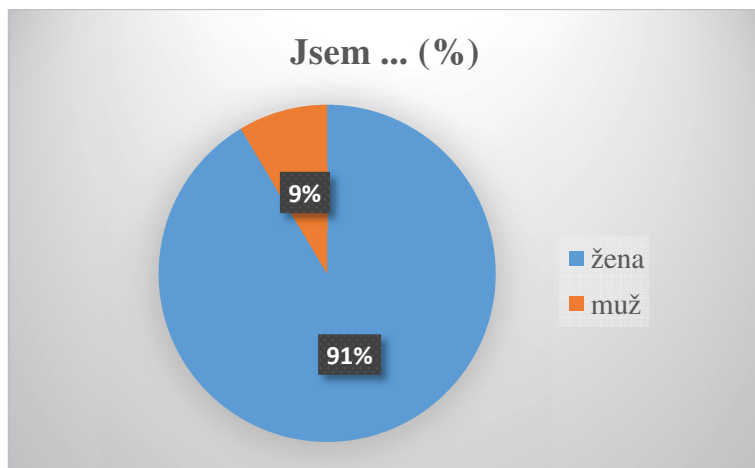
Zaměstnanci v Domově pro osoby se zdravotním postižením „SOKOLÍK“ v Sokolově, p. o. pracují na směnný provoz, šetření proto bylo poněkud zdlouhavé a zabralo více času. Dotazníky se nedaly rozdat najednou, ale muselo se vyčkávat, zda bude v zaměstnání postupně přítomna většina ze 37 zaměstnanců organizace. Elektronická podoba dotazníku nebyla možná, jelikož všichni zaměstnanci nemají přístup k počítači ani vlastní e-mail.

Dotazníkové šetření bylo jednofázové za účelem zjištění kvality personálního řízení organizace. Výsledky kvalitativního hodnocení byly podkladem k vypracování SWOT analýzy.

Byly vybrány otázky, které bývají nejčastěji řešeny ve většině organizací s větším počtem zaměstnanců. Byly koncipovány jako uzavřené.

Celkem bylo rozdáno 35 dotazníků a všechny byly zodpovězeny. Dotazníky byly anonymní. Do šetření nebyla přizvána paní ředitelka a ekonomka (autorka bakalářské práce).

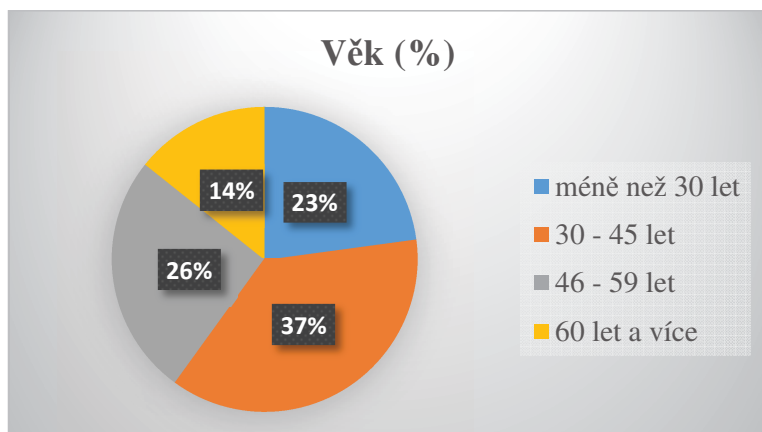
Obrázek č. 3: Otázka 1 – Jaké je vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V otázce 1 bylo zjišťováno pohlaví zaměstnance (viz obrázek č. 3). Z obrázku je patrné, že ze 35 zaměstnanců zde pracuje 33 žen. Procento zaměstnaných žen v organizaci je velice vysoké a vypovídá to o poměrně nízkém finančním ohodnocení pro muže pracující v sociálních službách jako pracovníci v sociálních službách či údržbáři.

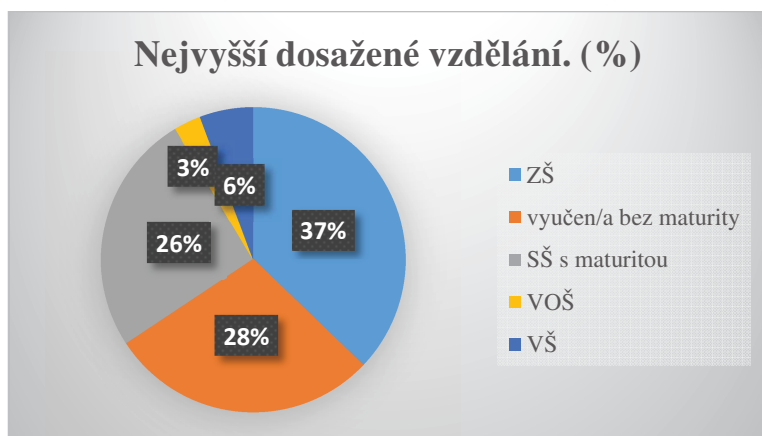
Obrázek č. 4: Otázka 2 – Jaký je váš věk?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dle výsledků z dotazníku vyplývá, že v organizaci pracují převážně zaměstnanci v produktivním věku a jen **14 %** zaměstnanců se blíží důchodovému věku. Při důvodech ukončení zaměstnání pak nebude převažovat důvod ukončení pracovního poměru z odchodu do starobního důchodu (viz obrázek č. 4).

Obrázek č. 5: Otázka 3 – Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V organizaci pracuje **13** zaměstnanců se základním vzděláním, **10** vyučených bez maturity, **9** SŠ vzdělání s maturitou, **1** vyšší odborné vzdělání a **2** s vysokou školou (viz obrázek č. 5). Jelikož není pro většinu zaměstnanců v organizaci vyžadováno vyšší vzdělání než základní s odborným kurzem, není nutné zaměstnávat jen lépe kvalifikované a vzdělané pracovníky. U ostatních pracovníků je dosažené vzdělání dle požadavků a potřeb organizace.

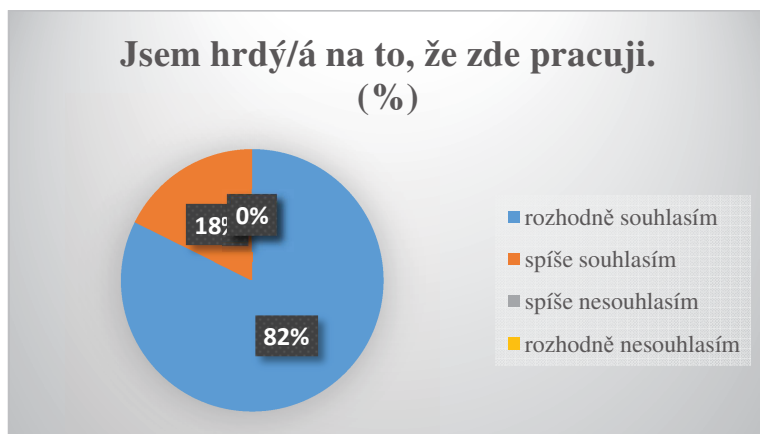
Obrázek č. 6: Otázka 4 – Na jaké pozici pracujete?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Většinu zaměstnanců v organizaci tvoří pracovníci v sociálních službách (viz obrázek č. 6), z dotazovaných se jednalo o **20** zaměstnanců. Zbytek zaměstnanců tvoří ostatní pracovní pozice. Administrativních pracovníků je v organizaci celkem **5**, včetně ředitele organizace.

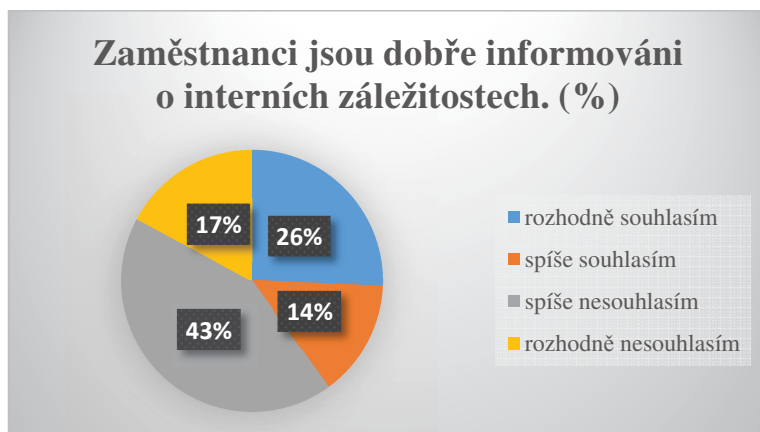
Obrázek č. 7: Otázka 5 - Jste hrdý/á na to, že zde pracujete?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Většina zaměstnanců je hrdá na práci v organizaci. Jak obrázek číslo 7 ukazuje, **28** zaměstnanců odpovědělo, že rozhodně souhlasí, a jen **6**, že spíše souhlasí. Jedná se o práci v sociálních službách a pomoc osobám se zdravotním postižením a zaměstnanci cítí uspokojení, že mohou přispět k péči o tyto lidi a věnovat jim svůj čas a vlídné slovo. Nestalo se, že by jen jediný zaměstnanec odpověděl nesouhlasně a organizace právě takto společensky a sociálně motivované pracovníky potřebuje.

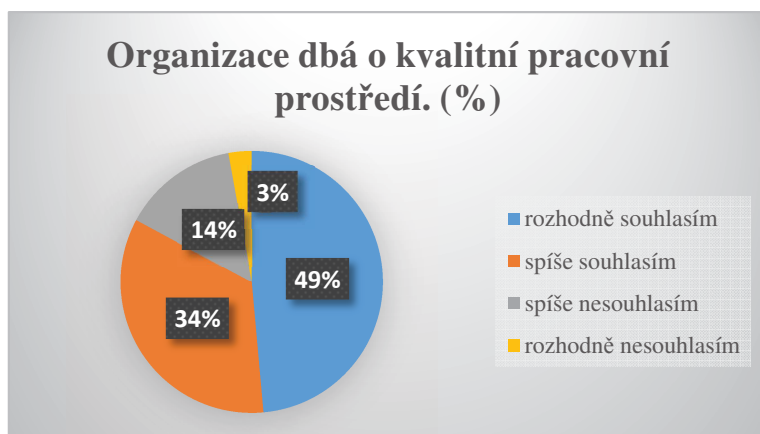
Obrázek č. 8: Otázka 6 – Jste dobře informován/a o interních záležitostech?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Ze všech dotazovaných zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku **9** zaměstnanců, že rozhodně souhlasí, **5** spíše souhlasí, **15** spíše nesouhlasí a **6** rozhodně nesouhlasí (viz obrázek č. 8). Z toho plyne, že i přes poměrně propracovaný informační systém, mají zaměstnanci pocit, že nejsou dostatečně informováni o dění v organizaci. Může to způsobovat nedostatečné sledování informačního systému nebo pocit neinformovanosti zaměstnanců osobním jednáním od svého bezprostředně nadřízeného pracovníka.

Obrázek č. 9: Otázka 7 - Dbá organizace o kvalitní pracovní prostředí?

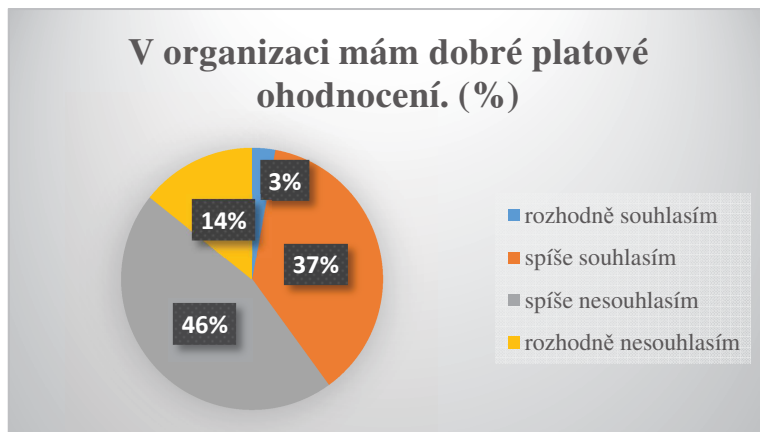


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dle hodnocení většiny dotazovaných zaměstnanců organizace rozhodně dbá o kvalitní pracovní prostředí a pracovníci jsou tedy spokojeni. Z obrázku číslo 9 vyplývá, že **17** pracovníků zodpovědělo, že rozhodně souhlasí, **12** spíše souhlasí, **5** spíše nesouhlasí a **1** rozhodně nesouhlasí. Důstojné pracovní podmínky jsou v současnosti velice diskutovaným problémem a pokud organizace dokáže pro své zaměstnance vytvořit

pracovní prostředí, které naplňuje jejich uspokojení, jedná se o jeden z motivačních prvků, který přispěje ke kvalitě jeho práce.

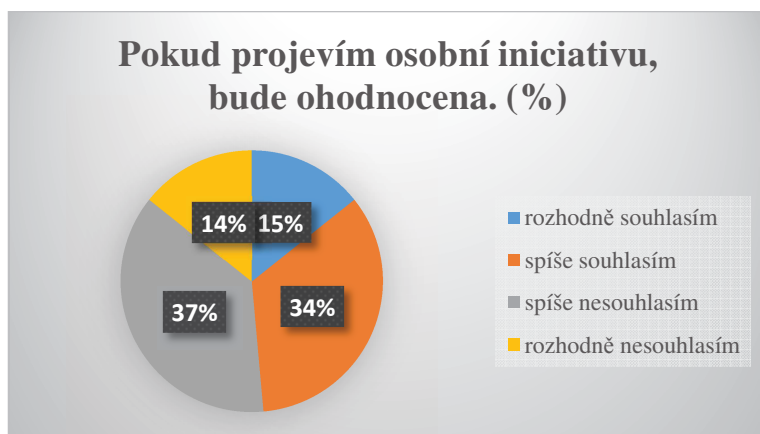
Obrázek č. 10: Otázka 8 – Máte v organizaci dobré platové ohodnocení?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Podle vyplněných dotazníků není současné platové ohodnocení pro mnohé zaměstnance v organizaci tak vyhovující, jak by si představovali. **Převážná většina** pracovníků organizace (viz obrázek č. 10) je s výší svého platového ohodnocení spíše nespokojena, ale to je asi běžný lidský přístup. Je ovšem otázkou, zda by se svou kvalifikací a dosaženým vzděláním získali v jiné organizaci lepší platové podmínky.

Obrázek č. 11: Otázka 9 - Pokud projevíte osobní iniciativu, je ohodnocena?

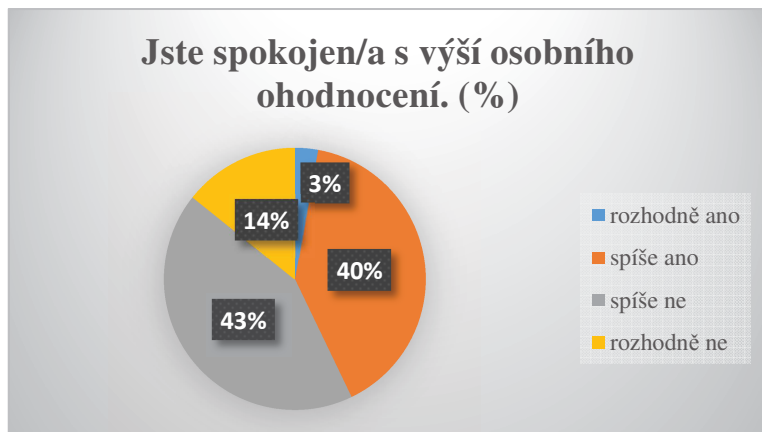


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka řeší problematiku osobní iniciativy, která je v organizaci velice žádaná a klade se na ni při řešení osobního ohodnocení velký důraz. Proto výsledek dotazníkového šetření je poměrně překvapující a svědčí o tom, že dost zaměstnanců nemá tušení, co tvoří část jejich osobního ohodnocení. Z dotazovaných si myslí pouze 5 zaměstnanců,

že projev osobní iniciativy má vliv na jejich hodnocení, **12** si to spíše myslí, **13** pak již spíše nemyslí a **pět** dokonce rozhodně nesouhlasí (viz obrázek č. 11).

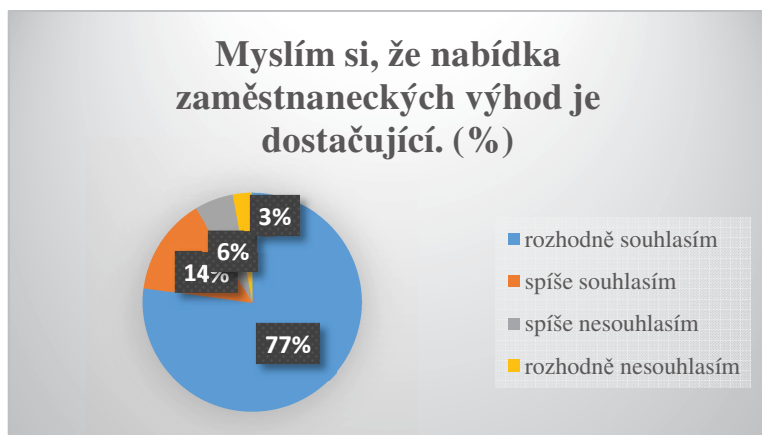
Obrázek č. 12: Otázka 10 - Jste spokojen/a s výší osobního ohodnocení?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek číslo 12 ukazuje, že **většina** z dotazovaných zaměstnanců organizace není spokojena s výší svého osobního ohodnocení vypláceného nad rámec běžného základního platu. Toto souvisí i s otázkou předchozí, což byla výše platu. I v tomto případě platí, že lidský přístup v tomto ohledu je vždy nastaven tak, že bude nespokojen v každém možném případě. Záleží jen na tom, zda má zaměstnanec pocit, že jiný zaměstnanec je ohodnocen lépe, ale k této situaci by dojít nemělo, protože ohodnocení zaměstnanců je v tomto případě nastaveno spravedlivě a nejsou velké rozdíly v hodnotách osobního ohodnocení. Záleží vždy na kvalitě odvedené práce a na osobním přístupu.

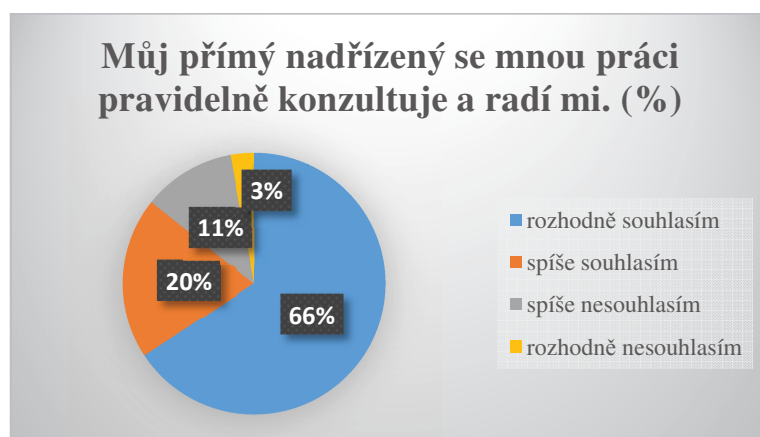
Obrázek č. 13: Otázka 11 – Myslíte si, že nabídka zaměstnaneckých výhod je dostačující?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázka ohledně zaměstnaneckých výhod je poměrně jasná a vzhledem k tomu, že zaměstnanecké výhody v organizaci jsou opravdu bohaté, není se čemu divit, že i většina zaměstnanců sdílí tento názor. Rozhodně souhlasí celkem **27** dotazovaných pracovníků, **5** souhlasí spíše, **2** spíše nesouhlasí a **1** rozhodně nesouhlasí (viz obrázek č. 13). To může být způsobeno tím, že zaměstnanecké výhody, které jsou organizací nabízeny spíše nevyužívá.

Obrázek č. 14: Otázka 12 – Konzultuje s vámi váš přímý nadřízený vaši práci pravidelně? Radí vám?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Spolupráce a vzájemné konzultace nadřízeného pracovníka s podřízenými zaměstnanci jsou velice důležité a vzájemná důvěra rovněž. Pokud si zaměstnanec neví rady nebo má nějaký zásadní problém, je na místě svěřit se s touto situací svému vedoucímu pracovníkovi a nebylo by vhodné ani profesionální, kdyby byl přístup ze strany nadřízeného pracovníka odmítavý, a naopak zaměstnance za toto jednání nějak káral či finančně trestal. Jelikož nadřízení pracovníci v organizaci jsou velice profesionální a vstřícní, **většina** dotazovaných zaměstnanců rozhodně souhlasí a jsou s tímto přístupem spokojeni (viz obrázek č. 14).

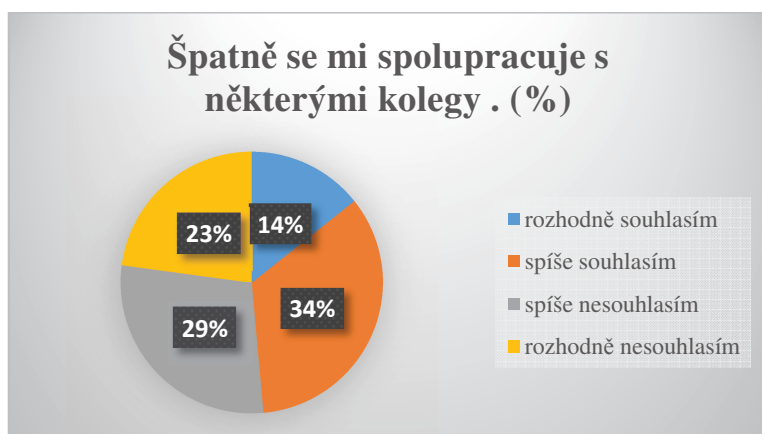
Obrázek č. 15: Otázka 13 - Vyslechne vedení vaše nápady pro zlepšení chodu organizace?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z obrázku číslo 15 lze vyčíst, že zaměstnanci odpověděli **přibližně ve stejném množství**, že spíše souhlasí a nesouhlasí. S ohledem na to, že při pravidelných konzultacích a hromadných poradách jednotlivých oddělení má každý zaměstnanec prostor vyjádřit se k chodu organizace a přispět ke zlepšení řízení jednotlivých činností, můžeme tedy jen usuzovat, jaké důvody mají zaměstnanci k odpovědi na tuto otázku spíše ne. Organizace rozhodně neklade žádné překážky tomuto kreativnímu jednání a je za připomínky a nové nápady vděčná. Je jen nepříjemné, že si většina zaměstnanců toto nemyslí a zřejmě raději mlčí. Pravděpodobně ze strachu, že by nenašli ve vedení organizace oporu.

Obrázek č. 16: Otázka 14 – Spolupracuje se vám špatně s některými kolegy?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Spolupráce ve větším převážně ženském kolektivu není vždy jednoduchá a na pracovišti dochází k celé řadě sporů, které je nutné řešit. Jak lze z obrázku číslo 16 vyčíst, téměř **polovina** zaměstnanců pracuje v prostředí, v němž si **ne zcela** rozumí se svým

kolegou/svými kolegy. Ženský kolektiv je rozmanitý a občas dává podněty ke konfliktním situacím. Většinou se jedná o malicherné situace, vzniklé nedopatřením, pomluvou či klevetami ze strany ostatních pracovníků. Často zde hraje svou roli i závist. Vedoucí pracovník se pak musí snažit tyto situace řešit. Ne vždy se podaří spory mezi zaměstnanci vyřešit k oboustranné spokojenosti a chvíli trvá, než vše zase běží tak, jak má a kolegové spolu opět komunikují a spolupracují. Někdy může tato nevraživost vyústit až k ukončení pracovního poměru v organizaci jednoho z účastníků sporu. To je však jen výjimečná záležitost a dochází k ní zřídka.

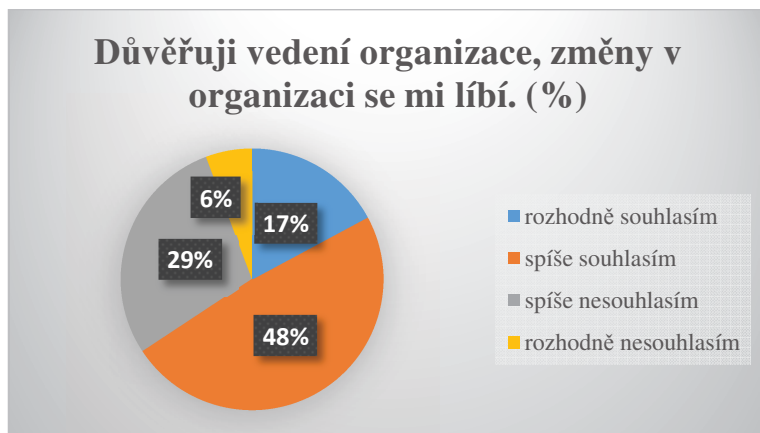
Obrázek č. 17: Otázka 15 – Je nabídka školení v organizaci dostačující?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Jelikož většina pracovníků organizace podléhá povinnému pravidelnému proškolení a musí mít splněny určité hodiny, které jsou doloženy certifikáty, je nabídka školení v organizaci opravdu dostačující. V případě pracovníků v sociálních službách se mnohdy jedná o velice zajímavá školení týkající se např. první pomoci, bazální stimulace klientů nebo použití fyzické restrikce u klientů s problémovým chováním. **Většina** z dotazujících proto hodnotí nabídku školení jako vyhovující (viz obrázek č. 17).

Obrázek č. 18: Otázka 16 - Důvěřujete vedení organizace? Líbí se vám změny v organizaci?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V polovině roku 2018 došlo v organizaci ke změně ředitele organizace a tato nová událost byla pro mnohé zaměstnance velmi nepříjemná. Nejistota s příchodem nové osoby do vedení organizace, změny v řízení, reorganizace jednotlivých oddělení, to vše mohlo vyvolat značnou nedůvěru stávajících zaměstnanců. V současné době jsou jisté změny již dokončeny, dochází ke změnám v organizaci zaměstnanců i klientů a postupně vše dostává svůj pevný řád. Zaměstnanci jsou klidnější a změny v organizaci přinášejí své první **pozitivní výsledky**, což je patrné z obrázku číslo 18.

Obrázek č. 19: Otázka 17 – Míváte někdy důvody pro ukončení pracovního poměru v organizaci? Jaké?



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Je jasné, že možnost získání lepšího finančního ohodnocení je pro převážnou většinu dotazovaných zaměstnanců důvod k rozvázání pracovního poměru u organizace. Jedná se celkem o 27 dotazovaných. Pro lepší pracovní podmínky by ukončili pracovní poměr pouze 2 z dotazovaných, totéž platí i pro lepší pracovní dobu. Pro neshody na pracovišti

by pak skončili **4** z celkových 35 dotazovaných pracovníků organizace (viz obrázek č. 19).

5 SWOT analýza personálních činností organizace

Dle analýzy jednotlivých personálních činností provedené v kapitole 3, kde byly popsány procesy probíhající v organizaci, byly sestaveny následující tabulky č. 1 – č. 9, ve kterých byly pomocí SWOT analýzy identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 1: SWOT analýza – vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> Aktuální informace od nadřízených Existence náplní práce 	<ul style="list-style-type: none"> Neexistují popisy pracovních míst Neexistuje analýza pracovních míst
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> Tvorba popisu pracovních míst definující úkoly a odpovědnosti 	<ul style="list-style-type: none"> Vznik neefektivních pracovních pozic Obsazování pozic nesprávnými kandidáty

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 2: SWOT analýza – personální plánování

Personální plánování	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> Plánování lidských zdrojů má dlouhodobý a pravidelný charakter Získávání kvalitních a perspektivních pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> Personální plánování pouze na základě předchozích zkušeností
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> Reorganizace a zefektivnění práce stávajících zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> Nadhodnocení nebo podhodnocení potřeby zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 3: SWOT analýza – získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání, výběr a přijímání pracovníků	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • Využití sociálních sítí • Jasná koncepce výběru zaměstnanců • Vstupní zdravotní prohlídka • Práci v Domově vnímá uchazeč o zaměstnání jako poslání 	<ul style="list-style-type: none"> • Podávání nejasných informací kandidátům • Nedostatečné zohlednění požadavků uchazeče o zaměstnání • Absence osobního dotazníku uchazeče o zaměstnání
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Zefektivnění výběru vhodného uchazeče pomocí pracovní agentury • Získání kvalitního zaměstnance • Získání zaměstnance na HPP a dobu neurčitou 	<ul style="list-style-type: none"> • Získání nevhodného uchazeče • Ztráta vhodného uchazeče z důvodu špatné komunikace • Výpověď ze strany zaměstnance ve zkušební době bez uvedení důvodu

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 4: SWOT analýza – hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • Přesně stanovené mzdové tabulky dle odpracovaných let a kvalifikace • Přesně určené příplatky za práci 	<ul style="list-style-type: none"> • Není zaručen jednotný přístup k hodnocení zaměstnanců
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Průběžná kontrola plnění pracovník úkolů a průběžné hodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> • Nespravedlivé hodnocení • Stanovení nejasných cílů

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 5: SWOT analýza – rozmístování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Rozmístování pracovníků a ukončení pracovního poměru	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • Přesné určení pracovní pozice • Po dobu dvou let uzavřena smlouva na dobu určitou 	<ul style="list-style-type: none"> • Přecenění pracovních sil zaměstnance
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivní využití zkušeností a odbornosti zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevhodné rozmístění pracovníků • Ukončení pracovního poměru ve zkušební době

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 6: SWOT analýza – odměňování

Odměňování	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • Přesně stanovené mzdové tabulky dle odpracovaných let a kvalifikace • Přesně určená hranice příplatků za práci 	<ul style="list-style-type: none"> • Při vyplácení mimořádných odměn nejsou přesně stanoveny zásady diferenciací odměn
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření programu odměňování a hodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod kvalifikovaných a zkušených pracovníků z důvodu nízkého finančního ohodnocení

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 7: SWOT analýza – vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • Školení dle potřeby hodin • Školení v sídle zřizovatele zdarma nebo za zvýhodněnou cenu 	<ul style="list-style-type: none"> • Neexistence jasné koncepce a plánu školení
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení odbornosti zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Nekvalifikovaní zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 8: SWOT analýza – péče o pracovníky

Péče o pracovníky	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizace nabízí zaměstnancům řadu výhod. • Tvorba a využití fondu kulturních a sociálních potřeb • Možnost bezhotovostní půjčky pro pomoc v nouzi • Vstřícný přístup a pomoc nadřízeného pracovníka 	<ul style="list-style-type: none"> • Neexistence hrazeného očkování proti chřipce • Předepsané pracovní oděvy bez možnosti výběru • Obavy zaměstnanců z projevu vlastního názoru • Vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Další možné využití fondu kulturních a sociálních potřeb • Zlepšení informovanosti o interním dění v organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší možnost nákazy běžnými nemocemi, kontakt s nemocnými klienty • Nepředání si zásadní informace mezi zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 9: SWOT analýza – personální informační systém

Personální informační systém	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
	<ul style="list-style-type: none"> • Pořádek a systém v informacích o zaměstnancích a klientech 	<ul style="list-style-type: none"> • Někteří zaměstnanci nejsou dostatečně vzdělaní v ovládání a využití informačních technologií
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivní využití podnikového informačního systému a informačních technologií 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost úniku citlivých informací 	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

6 Návrh opatření

Řízení lidí v organizaci a jednotlivým personálním činnostem je třeba i v malé organizaci věnovat **dostatek pozornosti** a úsilí. Dle analýzy personálních činností v organizaci je patrné, že se podnik některými činnostmi téměř nezabývá nebo jen okrajově. Proto si autorka bakalářské práce dovoluje u některých z těchto činností navrhnout drobné změny či řešení, která snad přispějí k efektivnějšímu řízení lidských zdrojů v organizaci.

I přesto, že se nejedná o velkou organizaci, měl by se podnik zaměřit na zdokonalení získávání a výběru zaměstnanců. Obecně platí, že pokud chceme dosáhnout cílů organizace, musíme mít výkonné a spolehlivé zaměstnance. Proto by mělo být získávání zaměstnanců a jejich výběr do organizace považovány za klíčové.

Při výběru vhodných kandidátů o zaměstnání do Domova pro osoby se zdravotním postižením „SOKOLÍK“ v Sokolově, p. o. je doporučeno využít personálních agentur. Toto řešení je sice o něco nákladnější než získávání uchazečů o zaměstnání přes Úřad práce v Sokolově nebo sociální síť, ale personální agentura již předem eliminuje nevhodné uchazeče a do organizace se dostanou jen uchazeči, kteří již mají představu o tom, co daná pracovní pozice představuje. Mohou si tedy již předem rozmyslet, zda mají opravdu vážný zájem tuto práci vykonávat. Z úřadu práce často docházejí lidé, kteří o práci nemají vážný zájem, ať už ze zdravotních důvodů nebo práci prostě vykonávat nechtějí. Vedoucího pracovníka, který má na starosti získání nového zaměstnance pak jen zdržují a jedině, co potřebují, je potvrzení, že v organizaci byli a práce pro ně není vhodná.

Výhody získání zaměstnance pomocí personální agentury jsou zcela zřejmé. Je to především velká **úspora času** vedoucího pracovníka organizace a zároveň **garance za uchazeče**, kterou agentury poskytují. Pokud se zaměstnanec doporučený agenturou rozhodne pracovní poměr ukončit ještě ve zkušební době, agentury garantují vyhledání nového uchazeče nebo i vrácení poměrné částky peněz vynaložených za poskytnuté služby.

Cena za vyhledání a výběr vhodného kandidáta na pracovní pozici může být stanovena smluvně dohodou mezi oběma stranami nebo mnohem častěji bývá **stanovena v závislosti na výši mzdy na obsazované pozici**. Výsledná cena pak

odpovídá několikanásobku hrubé nástupní mzdy uchazeče o zaměstnání, případně určitému procentu provize z výše jeho roční hrubé mzdy. Výhodou tohoto způsobu získávání zaměstnanců je i to, že se velmi často platí za službu pouze v případě, že organizace uzavře pracovní smlouvu právě s uchazečem doporučeným agenturou. Tato varianta výběru uchazeče agenturou bude mnohem výhodnější pro základní pracovní pozice s vysokou mírou fluktuace (uklízečka, prádlena, kuchařka, pracovník v sociálních službách), než pozice s vysokou mírou odbornosti (ekonom, mzdový účetní, sociální pracovník).

Další doporučení se týká **výběru vhodného uchazeče o zaměstnání** v případě, že se organizace rozhodne i nadále nevyužívat služby personální agentury. Pro podporu osobního rozhovoru při výběru zaměstnanců vhodných na volné pracovní pozice v organizaci, by pak bylo možné využít osobního dotazníku pro zájemce o zaměstnání, viz příloha I. Tento osobní dotazník by byl využit již při úvodním rozhovoru s uchazečem a poskytl by pro organizaci velice důležité informace o uchazeči, které napomohou vedoucímu pracovníkovi vybrat vhodného pracovníka pro obsazovanou pozici.

Osobní dotazník by pak mohl obsahovat nejen základní informace podstatné k sepsání pracovní smlouvy, které by později využila mzdová účetní, ale i předběžné údaje o zdravotním stavu uchazeče, trestní bezúhonnosti, vzdělání, jazykových znalostech, absolvovaných kurzech, řidičském průkazu, počítačových znalostech či třeba jen o jeho zájmech ve volném čase, které poskytují přehled o jeho osobnosti. Tyto informace by pak mohly být klíčové později po ukončení osobního rozhovoru s vedoucím pracovníkem při konečném výběru z několika uchazečů o zaměstnání. Osobní dotazník uchazeče o zaměstnání by pak mohl mít podobu formuláře dle vytvořeného vzoru v příloze I.

Dle dotazníkového šetření jsou velké nedostatky v informovanosti o dění v organizaci mezi jednotlivými odděleními a vedoucími pracovníky. Nejdůležitější informace se vždy musí předávat tou nejspolehlivější metodou, a to je osobní kontakt. **Konání porad** vedoucích pracovníků a ředitele domova se zaměstnanci na jednotlivých odděleních by bylo vhodné doporučit **jednou za 14 dní**. Častěji, než je nyní běžné jednou měsíčně. Krátké porady sociální pracovnice s pracovníky v sociálních službách by se měly odehrávat každé ráno. Vedoucí pracovníků v sociálních službách tam probere s aktuálně sloužícími pracovníky program a organizaci dne. Jedná se zejména o denní

harmonogram práce s klienty např. osobní hygiena klientů, oblékání, strava, vycházka, nákup, výlet. V organizaci je směnný provoz a téměř každý den jsou na denní směně jiní pracovníci.

Pro vedení organizace by bylo vhodné doporučit **velkou poradu jednou měsíčně**. Krátké organizační porady ředitele domova s jednotlivými přímými podřízenými dle obrázku číslo 1 jednou týdně. Výsledkem efektivně provedené krátké porady budou jednoznačně definované bezodkladné úkoly a konkrétní návrhy jejich řešení.

Z dotazníkového šetření i SWOT analýzy dále vyplynulo, že vztahy mezi kolegy na pracovišti nejsou ideální. Stoprocentní recept, jak předejít konfliktům na pracovišti nejspíš neexistuje. Pokud by zaměstnanci organizace dodržovali několik zásad, mohlo by to k dobré atmosféře na pracovišti přispět.

Základem, jak dosáhnout pozitivních výsledků je výběr zaměstnance nekonfliktního a tolerantního k práci v kolektivu, dobře vycházejícího s kolegy. Ne vždy se to ale povede. Proto by bylo vhodné doporučit vedení organizace pro své zaměstnance zprostředkovat kurzy týmové spolupráce **TEAMBUILDING** pro posílení kolektivu.

Programy těchto kurzů jsou sestaveny na míru na základě požadavků organizace. Programy kurzů nabízí:

- Možnost simulací nestandardních situací;
- Učení prožitkem, outdoorovými či indoorovými metodami;
- Uspořádání motivačních programů;
- Rozvíjení taktiky;
- Rozvoj a vzdělávání skupiny;
- Posílení spolupráce osobností i celé skupiny;
- Posílení odolnosti proti stresu a změně;
- Prohlubování tvořivého myšlení;
- Zhodnocení a zpětnou vazbu;
- Relaxaci.

Cenové náklady těchto kurzů se v současné době pohybují v rozpětí 3.000 Kč až 25.000 Kč, a to podle rozsahu a délky trvání, nákladů na dopravu a případné ubytování

pro víc než jednodenní kurz. Pro potřeby organizace by bylo vhodné uvažovat o kurzech dvoudenních s možností ubytování. To obnáší i společnou večeři a následný doprovodný program. Zde se při základním kurzu teambuildingu pohybujeme pro cca 12 až 20 pracovníků na úrovni 5.000 Kč až 6.000 Kč na osobu, v závislosti na konkrétním ubytování a místě konání akce. Pro efektivitu celého procesu je pro organizaci nevýhodou nutnost opakovat tuto variantu alespoň třikrát ročně s obměnou a kombinací zaměstnanců. Důvodem je nutnost zachování stálého provozu v domově. Výsledkem by tedy byly dva kurzy pro každého pracovníka s obměnou části kolektivu a změnou náplně kurzu. Náklady takového řešení by pak byly na úrovni 10.000 Kč až 12.000 Kč na pracovníka.

Organizace by mohla tyto kurzy hradit z fondu kulturních a sociálních potřeb a nezatížit tak finanční rozpočet.

7 Závěr

Cílem této práce bylo popsat a analyzovat metody řízení lidských zdrojů v Domově pro osoby se zdravotním postižením „SOKOLÍK“ v Sokolově p. o., zpracovat SWOT analýzu a dotazníkové šetření a navrhnout opatření pro zlepšení řízení lidských zdrojů a personálních činností v organizaci.

Nejprve bylo třeba nastudovat odbornou literaturu a popsat teorii týkající se řízení lidských zdrojů a personální politiky. V této práci je zpracována jen malá část z tohoto velice rozsáhlého tématu, jakým řízení lidí v organizaci bezesporu je. Nastudovaná teorie a průzkum v organizaci pak byly podkladem pro tvorbu praktické části a navrhovaných změn. Praktická část popisuje současný stav personálních činností v organizaci, zpracovanou SWOT analýzu i výsledky dotazníkového šetření, které bylo začátkem tohoto roku provedeno v organizaci. Ze současného stavu v organizaci pak vyplynulo několik nedostatků, pro které by bylo vhodné navrhnout změny a řešení.

V zásadě se jedná jen o několik doporučení, která jsou zde shrnuta. V oblasti získávání nových zaměstnanců je navrženo využít služeb personální agentury, v oblasti výběru nových zaměstnanců je doporučeno využití osobního dotazníku zaměstnance. Tento nově navržený dotazník lze využít jako podklad při konečném výběru při absolvování pracovního pohovoru u vedoucího pracovníka. V rámci další změny je navrženo přehodnocení četnosti pořádaných pracovních porad, nejen pro pracovníky v sociálních službách na jednotlivých odděleních, ale i pro pracovníky v administrativě.

V závěru je navrženo poslední doporučení organizaci. Největší pozornost je třeba věnovat spolupráci a budování spokojeného kolektivu. Protože jen v kolektivu, který dobře spolupracuje, bez řešení sporů mezi pracovníky a malicherných problémů, se dobře pracuje.

Tato práce by měla být malým příspěvkem pro zlepšení řízení lidských zdrojů nejen v této organizaci, ale i pro další zájemce, kteří se o danou problematiku zajímají nebo ji studují.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BOXALL, P. F. a PURCELL, J., 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 stran. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- JERMÁŘ, Milan a kol., 2014. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2., upr. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0402-5.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika 1. 2., upravené vydání*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. 217 stran. ISBN 978-80-261-0532-9.
- ULRICH, David et al, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3.
- WATSON, T. J., 2010. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*. The International Journal of Human Resource Management.

Seznam internetových zdrojů

- Asistování*, 2017. In: Managementmania [online] [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/asistovani>
- Coaching*, 2018. In: Wikipedia [online] [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Koučování>
- Counselling*, 2019. In: Elseaz [online] [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/counselling/>
- Instruktáž při výkonu práce*, 2019. In: Andromedia [online] [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/instruktaz-pri-vykonu-prace>
- Mentoring*, 2017. In: Wikipedia [online] [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Mentoring>
- Pověření úkolem*, 2015. In: Managementmania [online] [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/povereni-ukolem>
- Rotace práce*, 2016. In: Managementmania [online] [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rotace-prace>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura Domova pro osoby se zdravotním postižením „SOKOLÍK“ v Sokolově, p. o.

Obrázek č. 2: Zastoupení žen a mužů v organizaci.

Obrázek č. 3: Otázka 1 – Jaké je vaše pohlaví?

Obrázek č. 4: Otázka 2 – Jaký je váš věk?

Obrázek č. 5: Otázka 3 – Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obrázek č. 6: Otázka 4 – Na jaké pozici pracujete?

Obrázek č. 7: Otázka 5 - Jste hrdý/á na to, že zde pracujete?

Obrázek č. 8: Otázka 6 – Jste dobře informován/a o interních záležitostech?

Obrázek č. 9: Otázka 7 - Dbá Domov o kvalitní pracovní prostředí?

Obrázek č. 10: Otázka 8 – Máte v Domově dobré platové ohodnocení?

Obrázek č. 11: Otázka 9 - Pokud projevíte osobní iniciativu, je ohodnocena?

Obrázek č. 12: Otázka 10 - Jste spokojen/a s výší osobního ohodnocení?

Obrázek č. 13: Otázka 11 – Myslíte si, že nabídka zaměstnaneckých výhod je dostačující?

Obrázek č. 14: Otázka 12 – Konzultuje s vámi váš přímý nadřízený vaši práci pravidelně? Radí vám?

Obrázek č. 15: Otázka 13 - Vyslechne vedení vaše nápady pro zlepšení chodu Domova?

Obrázek č. 16: Otázka 14 – Spolupracuje se vám špatně s některými kolegy?

Obrázek č. 17: Otázka 15 – Je nabídka školení v organizaci dostačující?

Obrázek č. 18: Otázka 16 - Důvěřujete vedení Domova? Líbí se vám změny v organizaci?

Obrázek č. 19: Otázka 17 – Míváte někdy důvody pro ukončení pracovního poměru v organizaci? Jaké?

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza – vytváření a analýza pracovních míst

Tabulka č. 2: SWOT analýza – personální plánování

Tabulka č. 3: SWOT analýza – získávání, výběr a přijímání pracovníků

Tabulka č. 4: SWOT analýza – hodnocení pracovníků

Tabulka č. 5: SWOT analýza – rozmíst'ování pracovníků a ukončení pracovního poměru

Tabulka č. 6: SWOT analýza – odměňování

Tabulka č. 7: SWOT analýza – vzdělávání pracovníků

Tabulka č. 8: SWOT analýza – péče o pracovníky

Tabulka č. 9: SWOT analýza – personální informační systém

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I – Osobní dotazník zaměstnance.

OSOBNÍ DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE

Zaměstnavatel se zavazuje, že všechny uvedené údaje budou sloužit výlučně zaměstnavateli pro účely vedení personální a mzdové agendy.

Příjmení, jméno, titul rodné příjmení		Den, měsíc, rok narození místo, stát	
Trvalé bydliště		Přechodné bydliště	
ulice, číslo popisné/orientační obec, PSČ telefon: e-mail:		ulice, číslo popisné/orientační obec, PSČ	
Rodné číslo		Rodinný stav	
Státní příslušnost		Národnost	
Zdravotní pojišťovna:			
Pracovní pozice, o kterou se ucházíte:			
Zamyslete se v několika větech, proč máte o danou pracovní pozici zájem?			
Máte nějaká zdravotní omezení? (alergie, závratě, nemoci pohybového ústrojí apod.)			
Máte zápis v trestním rejstříku? Popřípadě uveďte důvod.			
VZDĚLÁNÍ			
Školy	Název školy a obor studia	Ukončení	Datum ukončení
Základní škola		ANO / NE	
Učiliště		ANO / NE	

Střední bez maturity		ANO / NE	
Střední s maturitou		ANO / NE	
Vyšší odborná škola		ANO / NE	
Vysoká škola		ANO / NE	
JAZYKOVÉ ZNALOSTI:			
ABSOLVOVANÉ KURZY:			
Řidičský průkaz, skupina:			
Znalost práce HW, SW:			
Další důležité znalosti, schopnosti, dovednosti:			
PRAXE			
Název firmy	OD - DO	FUNKCE	Důvod ukončení

Jaké úkoly očekáváte? Jakou máte představu o své budoucí práci?	
Co považujete za své silné stránky?	Co považujete za své slabé stránky?
Popište Vaše mimopracovní zájmy - co Vás baví?	
Co by pro Vás znamenalo nepřijetí k naší organizaci?	