

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku**

**Effectiveness Assessment of Company Personnel Policy**

Veronika Stauberová

Plzeň 2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika STAUBEROVÁ**

Osobní číslo: **K15N0130P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

1. Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte interní prostředí, dosažené výsledky a strategické záměry.
2. Proveďte analýzu interních procesů se zaměřením na lidský kapitál s ohledem na možnosti zajištění cílů firmy a potřeb personálního rozvoje.
3. Stanovte cíle vedoucí k rozvoji lidských zdrojů v podniku v souladu s jeho strategií.
4. Navrhněte postup a opatření k zajištění cílů rozvoje lidských zdrojů a personální politiky, zhodnoťte rizika navržených opatření.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- **CASCIO, Wayne F.** *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits.* 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, c2003. 703 s. ISBN 0-07-231716-7.
- **FOTR, Jiří a kol.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Hodnocení efektivnosti personální politiky“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat manažerce lidských zdrojů ze společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o. paní Mgr. Ing. Simoně Svobodové za její čas, poskytnuté informace a ochotu spolupráce. Mé díky patří samozřejmě také vedoucímu práce panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu během celého studia.

---

## Obsah

Obsah .....	5
Úvod.....	7
1. Představení podniku .....	9
1.1. Historie společnosti.....	9
1.2. Struktura společnosti.....	10
1.3. Strategický záměr.....	11
1.3.1. Poslání .....	11
1.3.2. Vize.....	11
1.3.3. Strategické cíle .....	12
2. Strategická analýza podnikatelského prostředí .....	13
2.1. Externí analýza.....	13
2.1.1. Makroprostředí .....	13
2.1.2. Mezoprostředí.....	16
2.1.3. Shrnutí .....	20
2.1.4. Hodnocení faktorů externí analýzy.....	20
2.2. Interní analýza.....	20
2.2.1. Lidské zdroje .....	21
2.2.2. Marketing .....	23
2.2.3. Management .....	23
2.2.4. Sociální odpovědnost.....	24
2.2.5. Informační systémy .....	24
2.2.6. Finanční analýza.....	25
2.2.7. Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE.....	27
2.3. Stanovení strategie – matice IE.....	27
2.4. Zhodnocení strategické analýzy .....	28
3. Konkretizace cílů dle metodiky BSC .....	29
3.1. Finanční perspektiva .....	29
3.2. Zákaznická perspektiva.....	30
3.3. Perspektiva interních procesů .....	30
3.4. Perspektiva učení se a růstu .....	30
4. Analýza interních procesů se zaměřením na lidský kapitál.....	32
4.1. Personální cíle společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o.....	32

---

4.2.	Personální strategie a politika .....	33
4.3.	Řízení lidských zdrojů.....	34
4.4.	Lidské zdroje.....	34
4.5.	Personální činnosti .....	35
4.5.1.	Vytváření a analýza pracovních míst.....	35
4.5.2.	Plánování lidských zdrojů .....	36
4.5.3.	Získávání zaměstnanců.....	38
4.5.4.	Výběr, přijímání a odchod zaměstnanců .....	42
4.5.5.	Adaptace zaměstnanců .....	47
4.5.6.	Hodnocení zaměstnanců .....	49
4.5.7.	Odměňování zaměstnanců.....	49
4.5.8.	Vzdělávání zaměstnanců .....	54
4.5.9.	Péče o zaměstnance .....	58
4.5.10.	Personální informace a personální systém.....	60
4.6.	Šetření zaměřené na obsahovou analýzu protokolů z provedených hodnoticích pohovorů .....	61
4.6.1.	Obsahová analýza – teoretická východiska.....	61
4.6.2.	Hodnoticí pohovory ve společnosti OMEXOM.....	62
4.6.3.	Šetření protokolů z hodnocení zaměstnanců ve společnosti OMEXOM ..	62
4.6.4.	Zhodnocení .....	69
4.7.	Celkové zhodnocení analýzy interních procesů.....	70
5.	Návrh cílů a opatření vedoucích k rozvoji lidských zdrojů.....	71
5.1.	Návrhy opatření k zajištění cílů rozvoje lidských zdrojů a personální politiky... ..	72
6.	Rizikové faktory navržených opatření.....	86
6.1.	Ošetření nejvýznamnějších rizik .....	88
	Závěr .....	89
	Seznam obrázků.....	91
	Seznam tabulek .....	92
	Seznam použitých zkratk .....	94
	Seznam použité literatury .....	97
	Seznam příloh .....	104
	Abstrakt.....	149
	Abstract.....	150

---

## Úvod

Problematika lidských zdrojů, kterou se zabývá předložená diplomová práce, se řadí mezi ústřední součásti řízení každého podniku. Personalisté společnosti zajišťují dostatečné množství motivovaných pracovníků, v požadovaném čase a s požadovanými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Prostřednictvím vykonávání jednotlivých personálních činností pracovníci oddělení lidských zdrojů dosahují stanovených úkolů a cílů.

Ústředním cílem práce je dle výsledků provedených analýz zhodnotit efektivnost personálních činností v rámci personální politiky podniku OMEXOM GA Energo s.r.o., stanovení cílů v personální oblasti na základě provedené analýzy interních procesů se zaměřením na lidské zdroje a vlastní navržení opatření podporujících dosažení vytyčených cílů. Práce usiluje o postižení veškerých relevantních oblastí personální politiky analyzovaného podniku, detailněji budou rozebrány činnosti získávání, výběr, odměňování a vzdělávání pracovníků.

Práce je rozčleněna do šesti kapitol, ve kterých se prolíná teoretická a praktická část. V úvodu jednotlivých subkapitol budou shrnuta základní teoretická východiska pro danou oblast, avšak s ohledem na rozsáhlost problematiky řízení lidských zdrojů ve společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o. bude teoretické části věnováno méně prostoru.

V první kapitole je pozornost zaměřena na charakteristiku podniku, jeho historii a strukturu a dále definuje poslání, vizi a strategické cíle společnosti. Následující kapitola se zabývá strategickou analýzou podniku v členění na externí a interní oblast, která mimo jiné interpretuje dosažené výsledky společnosti. V celé deskripci prvků podnikatelského prostředí je usilováno o postižení zejména oblastí nějakým způsobem souvisejících s personální oblastí. Výsledky provedené strategické analýzy shrnují vytvořené matice EFE, IFE a IE. Další část práce pomocí metody Balanced Scorecard konkretizuje stanovené strategické cíle podniku do čtyř perspektiv, které budou podkladem pro následnou definici personálních cílů s vazbou na cíle strategické. Stěžejní čtvrtá kapitola analyzuje a popisuje jednotlivé personální činnosti v rámci provedené analýzy interních procesů se zaměřením na lidské zdroje. Součástí kapitoly bude též realizace šetření protokolů z provedených hodnoticích pohovorů společnosti s využitím metody obsahové analýzy. Závěrečné části jednotlivých subkapitol budou obsahovat zhodnocení výsledků provedené analýzy včetně identifikace silných



a slabých stránek spolu s konstatováním možnosti zajištění strategických cílů firmy a potřeb personálního rozvoje. Záměrem páté kapitoly je stanovení cílů vedoucích k rozvoji lidského kapitálu v souladu s podnikovou strategií a následné navržení postupu a opatření k zajištění definovaných cílů. V poslední kapitole je věnován prostor zhodnocení rizik navržených opatření. Závěrem je nutno upozornit, že přílohy jsou nedílnou a nezbytně důležitou součástí předložené diplomové práce.

### **Metodika**

Zpracování teoretické části práce vychází z analýz a rešerší dostupné domácí i zahraniční literatury a odborných časopisů věnovaných zejména problematice řízení lidských zdrojů, a to v tištěné i elektronické podobě.

Praktická část práce byla vytvořena na základě informací získaných pomocí metod interview a nezúčastněného i zúčastněného pozorování z pohledu zaměstnance. V průběhu celé práce byly dále použity metody deskripce a analýza (včetně obsahové analýzy) a zejména v závěrečných hodnoceních vedoucích ke stanovení cílů pro rozvoj lidských zdrojů včetně následně navržených opatření byly využity metody syntéza, indukce a dedukce.

Dále byly analyzovány interní i externí dokumenty a zdroje dat, přičemž nejdůležitější oblasti tvoří veřejně dostupná data a interní provozní směrnice a další interní dokumenty společnosti.

Jednotlivé metody a zdroje dat budou podrobněji rozebrány v úvodu příslušných kapitol.

## 1. Představení podniku

Společnost OMEXOM GA Energo s.r.o. lze řadit mezi dlouhodobé lídry v segmentu elektromontáží v České republice. Podnik nabízí zejména komplexní dodávky v oblasti projektování, oprav, montáží, revizí a výstavby vedení veškerých napěťových úrovní, rozveden a transformoven. Dále poskytuje pohotovostní havarijní službu v rámci distribuční a přenosové soustavy a rovněž tuto službu nabízí privátním elektrárnám používajícím obnovitelné zdroje a též městům a obcím pro provozování veřejného osvětlení. Dle výroční zprávy za rok 2015 podnik tento rok disponoval 374 zaměstnanci a od roku 2007 hospodaří se základním jměním 32 mil. Kč. Společnost lze dále definovat obratem 1 647 miliónů korun za rok 2015, pobočkami na 11 místech v České republice, stoprocentní dceřinou společností OMEXOM Slovensko a působností po celém území České republiky i v zahraničí. (OMEXOM GA Energo s.r.o, online, 2016; Interní materiály společnosti 2016; Justice.cz, online, 2016)

### 1.1. Historie společnosti

Společnost OMEXOM GA Energo s.r.o. (pro účely práce zkráceně OMEXOM) sídlící v Plzni-Bolevci zahájila svoji činnost v září roku 1993 s původním názvem REKS Plzeň s.r.o., pod kterým fungovala do roku 2009. Po založení společnosti následovala kooperace se společností „Gesellschaft für Elektrische Anlagen Leitungsbau Süd GmbH“ (GA LBS) v roce 1996. První změna názvu společnosti nastala roku 2009, kdy byla přejmenována na GA Energo technik s.r.o. Až dne 21. 8. 2015 společnost dle výpisu z obchodního rejstříku nese současný název OMEXOM GA Energo s.r.o. Příčinou této změny byl vstup společnosti pod značku Omexom, jež spojuje 250 obchodních jednotek ve 40 zemích světa, které se rovněž věnují distribuci, přenosu a transformaci elektrické energie. Společnost vidí ve spojení se značkou Omexom velkou příležitost k uskutečnění svého poslání přinášet zákazníkům služby nejvyšší světové kvality a přispívat k vývoji inovativních postupů a řešení (viz další kapitoly). Spolumajitelem podniku je německá společnost Omexom Hochspannung, která je součástí holdingu Omexom Service a skupiny Vinci Energies. Skupina Vinci Energies sdružuje 1 600 obchodních jednotek v 51 zemích světa, v České republice spadá do skupiny spolu s analyzovaným podnikem dalších šest společností v oblasti energetiky, dopravní infrastruktury a technologie budov. (ARES, online, 2016; Justice.cz, online, 2016; OMEXOM GA Energo s.r.o., online, 2016)

## 1.2. Struktura společnosti

Vrcholným orgánem společnosti je valná hromada společníků, která jmenuje jednatele (nyní jsou tři). Firma je členěna na výrobní divize, které byly k 1. 1. 2017 následující: **VVN** (velmi vysoké napětí) - 5020, **VN** (vysoké napětí) a **NN** (nízké napětí) - 5080, **Projekty** - 5060, **Rozvodny projekty** - 5050, **Rozvodny montáže** - 5040, **Technická správa** - 5015 a **Ekonomická správa** - 5010. Pod jednotlivé divize spadají další oblasti podniku (viz organizační struktura v příloze A) a v čele každé divize stojí příslušní vedoucí pracovníci. Nad vedoucími divizí stojí dále jen ekonomický ředitel pro divizi Ekonomická správa, jež zahrnuje i oblast LZ (lidských zdrojů) a výkonný ředitel pro ostatní divize. Na vrcholu organizační struktury stojí generální ředitel. (Interní materiály společnosti 2016)

Počet divizí podniku se s vývojem společnosti rozrůstal a tato poměrně stabilní divizní produktová organizační struktura podniku přispívá k úzké specializaci všech zaměstnanců podniku. Díky tomuto typu uspořádání lze také dosahovat snížení zátěže nejvyššího vedení a decentralizovat rozhodování. Jak lze vidět v organizační struktuře podniku, řízení probíhá na čtyřech hierarchiích řízení a vedoucí jednotlivých oblastí na nejnižší úrovni mají pod sebou poměrně malý počet podřízených. Z tohoto hlediska lze označit organizační strukturu podniku za strmou. Z hlediska uspořádání řídicích vztahů se jedná o jednoliniový systém, ve kterém se každý podřízený zodpovídá pouze jedinému nadřízenému. Znakem tohoto systému je vyšší odbornost jednotlivých nadřízených a jejich příkazů. Dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti se organizační struktura společnosti dá považovat za decentralizovanou, ve které vrcholové vedení deleguje pravomoci a odpovědnosti na vedoucí jednotlivých divizí a oblastí. (Vochozka 2012, Dědina a Cejthamr 2005, Interní materiály společnosti 2016)

Grafický přehled dosažených obrátů jednotlivých divizí (viz příloha B) napomáhá podrobněji definovat divize a jejich vlastnosti pomocí hodnot obrátů, kterými se podílí na celkové hodnotě obrátu z roku 2015, jež činila přibližně 1 646 mil. Kč.

Dále o struktuře podniku a jednotlivých divizí vypovídá graf v příloze C, jež zobrazuje počty pracovníků divizí za rok 2015. Prostým porovnáním dat z uvedených dvou grafů lze konstatovat, že ačkoli divize VVN přináší nejvyšší obrát, nevyužívá k tomuto výsledku tak vysoké množství pracovníků jako divize NN, VN, která se s dosaženým obrátem řadí na druhé místo s velkým rozdílem oproti VVN.

### 1.3. Strategický záměr

Společnost na svých webových stránkách prezentuje, že jedním ze základních principů, na nichž stojí veškerá její činnost, je kvalita přinášených řešení. Proto je významný důraz kladen na profesionalitu a používání moderních technologických zařízení a postupů. Další důležitou oblastí je rovněž ochrana životního prostředí a bezpečnost práce. Společnost má již od svého vzniku jasně stanovený směr svého vývoje. Oblast služeb, kterou společnost poskytovala a dále bude poskytovat, je dána sloganem „**Stavíme energetická spojení**“. Jakákoliv stanovená strategie vždy přispívá k poskytování kvalitních dodávek služeb v elektroenergetice. (OMEXOM GA Energo s.r.o., online, 2016)

#### 1.3.1. Poslání

„Poslání je časově nevynešená proklamace budoucího zaměření firmy a stěžejních hodnot, které determinují její podnikatelské aktivity.“ (Fotr a kol. 2012, s. 33)

V komparaci s výše uvedenou definicí, lze uvést formulaci dle Dedouchové (2001, s. 10), která uvádí, že „poslání podniku vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít“.

#### Poslání společnosti OMEXOM

Posláním společnosti OMEXOM je poskytovat služby nejvyšší kvality pro provozovatele energetických zařízení, elektráren a distribučních sítí. Společnost cílí tyto služby dodávat tak, aby byla nejen v Evropě vnímána jako ukazatel kvality a stability. Zároveň společnost usiluje o vývoj inovativních postupů a chce neustále dbát na zlepšování systému environmentálního managementu. (Interní materiály společnosti 2016; OMEXOM GA Energo s.r.o., online, 2016)

#### 1.3.2. Vize

„Vize je již striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovacího období transformovat.“ (Fotr a kol. 2012, s. 33)

Tuto definici lze porovnat například s jednoduchým tvrzením dle Hilla a Jonese (2010), jež uvádějí, že vize rozvrhuje určitý požadovaný budoucí stav, kterého by chtěla firma dosáhnout.

## **Vize společnosti OMEXOM**

Chceme si i nadále udržet a rozvíjet certifikovaný integrovaný systém managementu. Naši každodenní činností bude udržovat spolupráci se stávajícími zákazníky a zároveň rozšiřovat jejich počet. V neposlední řadě chceme snižovat spotřebu energie a pracovat na zrychlení procesů uvnitř podniku. (Interní materiály společnosti 2016)

### **1.3.3. Strategické cíle**

Stanovení strategických cílů, které jsou dlouhodobé, přímo navazuje na definovanou vizi podniku. Strategické cíle popisují finální stav, ke kterému vize směřuje. (Fotr a kol. 2012)

#### **Strategické cíle společnosti OMEXOM**

Společnost konkrétně neformuluje dlouhodobé strategické cíle, v důsledku čehož je nesděljuje veřejnosti ani svým zaměstnancům. Na základě konzultace s ekonomickým ředitelem společnosti byly stanoveny následující strategické cíle:

1. Trvale prosperovat – udržovat finanční a ekonomický růst.
2. Zvyšovat podíl na českém trhu v současných oblastech podnikání.
3. Expandovat na zahraniční trhy, zejména zvyšovat tržní podíl v zemích, ve kterých již společnost začala působit.
4. Pronikat na nové trhy smart technologií – Smart Cities a E-mobility.
5. Získávat a udržovat kvalifikované zaměstnance.
6. Nulová úrazovost všech divizí společnosti.
7. Rozvoj aktivního působení společnosti v oblasti sociální odpovědnosti.

V kapitole věnované metodě Balanced Scorecard budou uvedené strategické cíle dále konkretizovány v rámci jednotlivých perspektiv, na základě kterých budou stanoveny cíle pro personální oblast.

## 2. Strategická analýza podnikatelského prostředí

„Podnikatelské prostředí je chápáno jako komplexní dlouhodobý výsledek různorodých vlivů generovaných současnými i předchozími aktivitami podnikatelských i nepodnikatelských subjektů.“ (Viturka a kol. 2010, s. 109)

Fotr a Souček (2015) jako mnoho jiných autorů člení podnikatelské prostředí na externí a interní. Do externího prostředí autoři začleňují makroprostředí, které existuje nezávisle na podniku i mezoprostředí, jež podnik může částečně ovlivnit marketingovými nástroji. Interní prostředí je podnik schopen přímo ovlivňovat svou činností. Přehledné grafické zpracování členění a prvků podnikatelského okolí zobrazuje příloha E.

### 2.1. Externí analýza

Interní informace o společnosti byly pro vypracování této kapitoly získány prostřednictvím interview s ekonomickým ředitelem a asistentkou ředitele divize Projekty a analýzou interních dokumentů společnosti (interní směrnice nakupování, aj.). Dále byla využita veřejně dostupná data, jako jsou webové stránky společnosti, oborové hodnoty finančních ukazatelů a průměrných mezd a jejich vývoj, výroční zprávy a finanční výkazy společnosti a konkurence aj.

Následující text se bude zabývat rozborem externího prostředí společnosti OMEXOM ve členění na makroprostředí a mezoprostředí, na jehož základě budou definovány příležitosti a hrozby, které poslouží k sestavení matice EFE a následnému vyhodnocení.

#### 2.1.1. Makroprostředí

Analýza makroprostředí zkoumá faktory národního a zahraničního prostředí, jež mají význam pro strategický záměr podniku. (Fotr a kol. 2012)

Váchal a kol. (2013) definují následující hlavní faktory makroprostředí: politicko-právní, ekonomické, sociální a technicko-technologické. V následujícím textu budou analyzovány definované faktory makroprostředí společnosti OMEXOM.

##### 2.1.1.1. Politicko-právní faktory

Jednou z hlavních priorit MPO (Ministerstvo průmyslu a obchodu) publikovaných na začátku roku 2015 je rozvoj energetiky. Prioritou MPO je tedy **státní obnova energetických sítí** s cílem reagovat na nové trendy v energetice s výhledem až do roku

---

2040. Jedná se o rozvoj chytrých sítí a snahu zajistit spolehlivou a bezpečnou dodávku energie, která bude zároveň šetrná k životnímu prostředí. Na základě aktualizované státní energetické koncepce z roku 2015 platné po následujících 25 let MPO zpracovalo Národní akční plán pro chytré sítě (NAP SG). Uvedený plán si klade za cíl postupné zavedení inteligentních sítí, které budou nezbytné pro zajištění spolehlivého provozu elektrizační soustavy a též pro rozvoj trhu s elektřinou a pro jeho využívání jak spotřebiteli, tak výrobci. Na základě tohoto plánu zamýšlí stát realizovat investice do energetické infrastruktury, které jednoznačně vytvoří příležitosti zisku nových zakázek a následného růstu analyzované společnosti. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, online, 2017)

#### **2.1.1.2. Legislativní faktory**

Mezi významné legislativní vlivy vnějšího prostředí lze v současné době zařadit novelu zákona o veřejných zakázkách (ZVZ), jež vstoupila v účinnost 6. 3. 2015 a novelu energetického zákona platnou od 1. 1. 2016. **Novela ZVZ**, která byla vyhlášena ve Sbírce zákonů pod č. 40/2015, řeší například změny podmínek pro zadávání dodatečných stavebních prací či rozšíření hodnoticích kritérií při výběru nejvýhodnější nabídky. Vzhledem k tomu, že podnik získává své zakázky zejména z veřejných zakázek, bude muset svoji činnost přizpůsobit znění této novely. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, online, 2017)

**Novela energetického zákona** obsahuje mnoho změn, které se týkají všech podniků, nejen v oblasti energetiky. Za významnou pro společnost OMEXOM lze považovat například změnu v oblasti věcných břemen. Původní věcná břemena vzniklá na základě dřívějších právních předpisů nebyla zapisována do pozemkových knih. Novela cílí na zajištění informovanosti vlastníků pozemků o právech, která vážou na jejich nemovitostech. Nové ustanovení by mělo zabezpečit zanesení starých břemen do katastru nemovitostí do roku 2017. Nepřímo se podniku týkají také změny platné pro dodavatele elektřiny a provozovatele distribuční soustavy, jelikož tyto podniky jsou hlavními zákazníky společnosti. (BusinessInfo.cz, online, 2016)

#### **2.1.1.3. Ekonomické faktory**

Za jeden z významných ekonomických faktorů ovlivňujících podnik lze označit **míru inflace**. Pro zobrazení vývoje byla použita míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, která vyjadřuje procentní změnu

---

průměrné cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců ve srovnání s průměrem dvanácti předchozích měsíců. Graf uvedený v příloze F zobrazuje klesající tendence míry inflace od roku 2012, které působí pozitivně na vývoj ekonomiky. Od roku 2013 se ale hodnota inflace pohybuje pod cílovou hodnotou inflace činící 2 %. Dle výroku guvernéra ČNB Jiřího Rusnoka z prosince roku 2016 je současná nízká hodnota míry inflace způsobena nízkými světovými cenami ropy, jež způsobily pozitivní nabídkový šok a omezení možnosti uvolnění měnové politiky centrálními bankami prostřednictvím úrokových sazeb. (Česká národní banka, online, 2016)

Hodnota **HDP** (Hrubý domácí produkt) české ekonomiky stále rychleji roste, ekonomika se tedy již několik let nachází ve fázi růstu. Konkrétně aktuální meziroční růst pro třetí čtvrtletí roku 2016 činil 1,9 %. Vzdávající trend HDP v České republice příznivě ovlivňuje celou ekonomiku a tedy i odvětví, ve kterém analyzovaný podnik působí. (Český statistický úřad, online, 2016)

Společnost OMEXOM se jako mnoho jiných podniků potýká s problémem získávání pracovníků a jako jednu z příčin lze uvést stále klesající **míru nezaměstnanosti**. V grafu uvedeném v příloze G lze pozorovat vývoj obecné míry nezaměstnanosti, jež ke konci roku 2016 dosáhla pouhých 3,6 %. Tento fakt spolu s dalšími problémy, se kterými se podnik v oblasti získávání zaměstnanců potýká (viz následující kapitoly), značně ztěžuje zajištění a udržení potřebného počtu a kvality zaměstnanců.

#### **2.1.1.4. Demografické a přírodní faktory**

Analyzovaný podnik sídlí v blízkosti centra Plzně a je tak dosažitelný mnoha potenciálním uchazečům o zaměstnání. Příznivě může na situaci podniku působit také skutečnost, že město Plzeň vykazuje od roku 2012 stále rostoucí tendenci v počtu obyvatel, a to zejména v důsledku procesu urbanizace. (Obyvatelé Česka, online, 2017)

Hlavní činnost podniku přímo definuje významnost vlivu přírodních podmínek na jeho fungování. Většina montážních a stavebních prací, které podniku generují značnou část zisků, probíhá pod širým nebem a jsou tedy přímo ovlivněny přírodními podmínkami. Průběh počasí zejména v zimních měsících významně ovlivňuje možnost vykonávání potřebných prací. Díky mrazivému počasí je podnik vystaven riziku nedostatku práce v zimních měsících, na druhou stranu skýtá možnost snížení nadměrného působení škod na polích a zemědělských kulturách, jež musí být hrazeny vlastníkům pozemků a které jsou v letních měsících výrazně vyšší.



### **2.1.1.5. Technicko-technologické faktory**

Jak plyne ze stanovené vize a poslání, společnost cílí na vysokou kvalitu svých služeb, čehož dosazuje také skrze investice do nejmodernějších technologií. Podnik například využívá pontonové cesty, které jsou používány v těžko přístupných, mokřích či měkkých terénech pro snadnější pohyb vozidel po staveništi a snížení škod na pozemcích. Jedná se o dočasné cesty z velmi zatížitelných protiskluzových desek, jež jsou vyrobeny z plastu získaného recyklací elektrických kabelů. V rámci zajištění pohotovostní havarijní služby v případech rozsáhlejších havárií podnik využívá náhradní přenosovou trasu, tzv. by-pass, jež lze zjednodušeně definovat jako technologii pro dočasný přenos energie. Obecně je tato technologie využívána nejen při haváriích, ale také pro dočasné připojení větších provozů při čekání na projednání elektrického připojení. (Peisar 2013)

### **2.1.2. Mezoprostředí**

Analýza mezoprostředí, kterou lze nazývat odvětvovou či oborovou analýzou, zkoumá výsledky ostatních podniků působících v odvětví, ve kterém je podnik aktivní či kam směřuje svoji činnost. Mezoprostředí bývá často analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, který stanovuje následující druhy sil: konkurence, možní noví konkurenti, dodavatelé, zákazníci a substituty. (Fotr a kol. 2012)

#### **2.1.2.1. Charakteristika odvětví**

Hlavní činnost podniku spadá dle CZ-NACE do sekce F Stavebnictví, oddílu 42 Inženýrské stavitelství, skupiny 42.2 Výstavba inženýrských sítí a v nejužším členění do třídy 42.22 Výstavba inženýrských sítí pro elektřinu a telekomunikace. Uvedená třída obsahuje činnosti týkající se výstavby vedení pro rozvod elektřiny a telekomunikačních vedení a souvisejících staveb a zařízení, jež tvoří jejich nedílnou součást. (CZ-NACE, online, 2017)

Energetické odvětví se řadí mezi nezastupitelné součásti tuzemské ekonomiky a jeho efektivní fungování ovlivňuje všechna další odvětví. Odvětví energetiky bylo ovlivněno transformačními změnami, a to zejména privatizací dílčích segmentů energetiky, kdy došlo k integraci tuzemských subjektů do nadnárodních seskupení (RWE, E.ON). V rámci stabilizace vlastnické struktury energetického odvětví došlo k tzv. unbundlingu, který je definován jako rozdělení energetických (plynárenských) koncernů

---

mezi právně separované společnosti, jenž cílil na oddělení působení distribuce a ostatních licencovaných činností. (Vančo 2016)

### **2.1.2.2. Rozvoj nových trhů**

#### **Smart Cities**

Rozvoj digitálních technologií v oblasti stavebnictví dal popud ke vzniku nového druhu měst, tzv. „Smart cities“ – chytrá města. Smart city je město stojící na ekologických základech, které je telekomunikačně propojené a adaptované na urbanistický rozvoj. Zjednodušeně řečeno jde o zavedení informačních a komunikačních technologií do fungování měst. Chytrá města jsou budována na základě současných požadavků a dbají na zachování zdrojů do budoucna. Účelem konceptu Smart city jsou tři základní body: zvýšit komfort obyvatel, zajistit efektivnější dopravu a respektovat životní prostředí. Pomocí rozsáhlého množství senzorů je ve Smart cities například optimalizováno topení a chlazení v budovách či vyvažován tok elektřiny a takovéto využívání technologií vede k většímu výkonu za použití menšího množství zdrojů. (Townsend 2013; Obaidat a Nicopolitidis 2016; VINCI Energies, online, 2017)

Společnost se stala členem sdružení Czech Smart City Cluster (CSCC), které je průkopníkem myšlenky Smart City v České republice a v jehož rámci dochází k rozvoji partnerství a propojování aktivit pro budování chytrých měst. (Czech Smart City Cluster, online, 2017)

#### **E-mobility**

Termín E-mobility se týká vozidel, která používají jako hlavní zdroj energie elektřinu. Tato technologie může být aplikována do všech forem dopravních prostředků včetně vlaků, lodí a nákladních aut. Pro použití E-mobility je vyžadována specifická infrastruktura, která zahrnuje nabíjecí stanice pro tato elektrická vozidla, jež jsou spojena v rozvodnou síť, a tato infrastruktura umožňuje dodávat veškerou elektrickou energii pro dobíjení vozidel. Společnost OMEXOM začíná pronikat na nově vzniklý trh E-mobility a v současné době (2017) nabízí kompletní dodávky dobíjecích stanic pro elektromobily, v rámci kterých poskytuje výstavbu soukromých i veřejných dobíjecích stanic formou kompletního zajištění projektu na klíč. (Leal Filho a Kotter 2015; OMEXOM GA Energo s.r.o, online, 2016)

### 2.1.2.3. Konkurence

Jednotlivé divize společnosti, jež se věnují specifickým činnostem, bojují proti odlišným typům a počtu konkurentů (výčet konkurentů vybraných divizí viz příloha H). V oblasti činnosti divize NN a VN působí na trhu mnoho konkurenčních podniků, se kterými společnost bojuje o tržní podíl. Naopak stěžejní divize VVN se dělí o kapacitu českého trhu jen s několika konkurenčními podniky z důvodu vysoké specializace činnosti a vysokých fixních nákladů na specializované stroje, pracovníky, technologie a technologické vybavení. Největšími konkurenty divize Rozvody jsou téměř identické společnosti, souhrnně je zde ale v komparaci s divizí VVN konkurence patrně širší.

#### Konkurenční výhody

Za konkurenční výhody podniku lze považovat stabilní postavení na trhu (již od roku 1993), fungující vnitřní firemní kulturu, znalost oboru a poskytování kvalitních a osvědčených služeb. Konkurenční pozice podniku je posilována začleněním pod značku Omexom a zastřešením mateřské společnosti VINCI. Společnost si zajišťuje stabilní pozici na trhu také prostřednictvím dlouholetých smluvních parterů, a to společností ČEZ a ČEPS, pro něž podnik zajišťuje havarijní službu na nízkém a vysokém napětí. Jako jediná společnost na poli montáží VN a VVN v České republice je OMEXOM certifikován pro tažení vodičů přes křižovatky elektrifikovaných železnic ČD (České dráhy) pod napětím bez nutnosti vypínání a výluk. OMEXOM se též jako jediná elektromontážní společnost účastnil bezpečnostního cvičení zvaného RESTART, jež prověřilo připravenost energetického sektoru, záchranářů a dalších zainteresovaných složek v případě blackoutu v České republice. Společnost je zároveň vlastníkem užitečného vzoru zapsaného Úřadem průmyslového vlastnictví pod názvem: „Zařízení pro dočasný přenos elektrické energie“ (neboli náhradní přenosová trasa). (Proelektrotechniky.cz, online, 2016; OMEXOM GA Energo s.r.o., online, 2016; Interní materiály společnosti 2016)

V roce 2014 vstoupila společnost do Českého svazu zaměstnavatelů v energetice (ČSZE), jež sdružuje zaměstnavatele v oblasti výroby a rozvodu elektrické energie a tepla, odborné školy zaměřené na energetiku a další. Členstvím ve svazu společnost získá rozsáhlejší příležitosti podílet se na rozvoji daného oboru. (ČSZE, online, 2016)

#### 2.1.2.4. Zákazníci

Zákazníky společnosti jsou obecně podniky vyrábějící a dodávající elektrickou energii a teplo, výrobní podniky, stavební společnosti, dodavatelé zařízení a staveb pro infrastrukturu, důlní a těžební společnosti, významní výrobci v chemickém a petrochemickém průmyslu, soukromí investoři, města, obce a stát, jež je zadavatelem podnikových zakázek v rámci vyhlášení veřejných zakázek. Nejvýznamnější zákazníky jednotlivých divizí shrnuje tabulka v příloze I. (OMEXOM GA Energo s.r.o., online, 2016; Interní materiály společnosti 2016)

Z grafu v příloze J, zobrazujícího podíl počtu jednotlivých skupin zákazníků na celkovém počtu zákazníků, lze identifikovat provozovatele přenosových a distribučních soustav jako hlavní skupinu zákazníků. Společnost dále pracuje na rozvoji spolupráce v dopravním segmentu a dalších oblastech, které se přímo netýkají energetiky. Mimo jiné podnik realizuje také dodávky pro zahraniční trhy, jedná se především o Slovensko, Belgie, Rakousko a Německo. (Interní materiály společnosti 2016)

#### 2.1.2.5. Dodavatelé

Dodavatele společnosti lze rozčlenit na dodavatele materiálu a služeb. **Dodavatelé služeb** poskytují zejména geodetické, stavební, zemní a montážní práce. Analyzovaný podnik může v této oblasti volit z velkého počtu společností. Vzhledem k uvedenému faktu a dále k velikosti zakázek, které společnost realizuje, disponuje podnik velkou vyjednávací silou vůči dodavatelům v této oblasti. Nicméně v některých případech je vyjednávací síla společnosti snížena kvůli limitování výběru dodavatelů ze strany zákazníka (zadavatele) prostřednictvím výčtu vybraných dodavatelů, od kterých je prodanou zakázku možno odebírat služby a materiál. Dodavatele služeb tedy vybírá žadatel na základě projektové dokumentace či specifických požadavků zákazníka (doporučený dodavatel) a pracovníci centrálního nákupu administrativně zajišťují nákup služeb od objednávky až po sjednání smlouvy. Příloha L uvádí vybrané dodavatele služeb pro projekty i realizaci spolu s výčtem druhů odebíraných služeb.

V příloze K jsou uvedeni někteří vybraní **dodavatelé materiálu** pro realizační činnost společnosti včetně uvedení některých zástupců druhů odebíraného materiálu. Počet dodavatelů materiálu poskytujících podniku komodity potřebné pro realizaci zakázek je poměrně nízký, proto musí podnik brát ohled na jejich vysokou vyjednávací sílu. Nabídkové ceny materiálů od těchto dodavatelů, které spolu s tržní situací a objemem

---

odebíraného zboží určují jejich vyjednávací sílu, ovlivňují ceny vstupů do výroby daných materiálů. Na druhou stranu i u těchto dodavatelů má společnost určitou vyjednávací sílu, a to opět z pohledu velikosti zakázek, které realizuje, a pro které tedy poptává velké množství materiálu.

### **2.1.3. Shrnutí**

Kapitola externí analýza byla věnována rozboru makroprostředí a mezoprostředí společnosti, na základě kterého byly identifikovány faktory ovlivňující podnik, které budou ohodnoceny v následující podkapitole v rámci sestavení matice EFE.

### **2.1.4. Hodnocení faktorů externí analýzy**

Faktory externí analýzy lze hodnotit pomocí matice EFE (External Forces Evaluation), jejímž smyslem je, z již identifikovaných příležitostí a hrozeb, vyčlenit ty faktory externího prostředí, které zásadně ovlivňují strategický záměr podniku a zároveň působí ve shodném časovém horizontu jako strategický plán. (Fotr a kol. 2012)

Jednotlivé faktory, představující pro podnik hrozbu či příležitost spolu s přiřazením divize, váhy, stupně vlivu a následného stanovení váženého ohodnocení, definuje tabulka v **příloze M**. Z důvodu odlišného působení některých faktorů na jednotlivé divize podniku byly v matici EFE stanoveny nejen příležitosti a hrozby pro podnik jako celek (ve sloupci divize uvedeno „x“), ale též faktory platné zejména pro určité divize. Z tohoto důvodu matice obsahuje více položek příležitostí i hrozeb, avšak jejich poměr zůstal zachován jedna ku jedné.

Výslednou hodnotu matice EFE společnosti OMEXOM představuje celkové vážené ohodnocení ve výši 2,88. Výsledná hodnota definuje střední citlivost strategického záměru podniku na externí prostředí.

## **2.2. Interní analýza**

Praktická část kapitoly Interní analýza byla vypracována dle interních informací o společnosti získaných z provedených interview s příslušnými zaměstnanci podniku, analýzou interních i veřejně dostupných dat a využitím metody nezúčastněného i zúčastněného pozorování.

Několikaleté působení autorky práce v analyzované společnosti v roli zaměstnance, bylo podkladem pro získání některých dat prostřednictvím metody pozorování. Metoda

zúčastněného pozorování byla aplikována pro získání dat z oblasti nákupu, zpracování hodnoticích pohovorů, účetnictví a informací ohledně používaných IS. Prostřednictvím nezúčastněného pozorování byly získány dílčí informace pro zpracování kapitol Marketing, Sociální odpovědnost a v dalších kapitolách Bezpečnost práce, Firemní kultura, Vzdělávání či Odměňování pracovníků.

Analýza interního okolí je zaměřena na analýzu klíčových kompetencí a zdrojů podniku. Provedením interní analýzy, nazývané mimo jiné analýza mikroprostředí, získáme seznam silných a slabých stránek zkoumaného podniku. (Fotr a kol. 2012)

Hlavní funkční oblasti interní analýzy tvoří dle Fotra a kol. (2012) management, marketing, finance a účetnictví, výroba, výzkum a vývoj a informační systémy. Mallya (2007) uvádí jako hlavní myšlenku interní analýzy uskutečnění evaluace současného postavení podniku a uvádí následující interní faktory: technický rozvoj, marketing a distribuce, výroba a její řízení, podnikové a pracovní zdroje a finance.

V následujících podkapitolách budou analyzovány jednotlivé faktory interní analýzy společnosti OMEXOM dle kombinace členění uvedených autorů, přičemž oblasti struktura, výroba (služby), činnosti a konkurenční výhody (zde v rámci klíčových kompetencí) již byly uvedeny v předchozích kapitolách.

### **2.2.1. Lidské zdroje**

#### **Oddělení lidských zdrojů**

Personální útvar lze dle Dvořákové a kol. (2012) definovat jako vnitřní organizační jednotku sloužící k zajištění specializovaných personálních činností. Personální útvar byl od 80. a 90. let ve většině větších podniků přejmenován na útvar lidských zdrojů HR (tento trend lze rovněž zaznamenat ve společnosti OMEXOM – viz organizační schéma z roku 2017 v příloze D).

Ulrich a kol. (2014) zejména na základě studie HRCS (Human Resource Competency Study) navrhuje pro vytvoření efektivního oddělení lidských zdrojů čtyři priority: 1) vytvořit business plán řízení LZ, 2) vyladit interní organizaci oddělení LZ, 3) poskytovat kvalitní analýzy LZ, 4) řídit lidské zdroje uvnitř řízení LZ, tzn. jít příkladem.

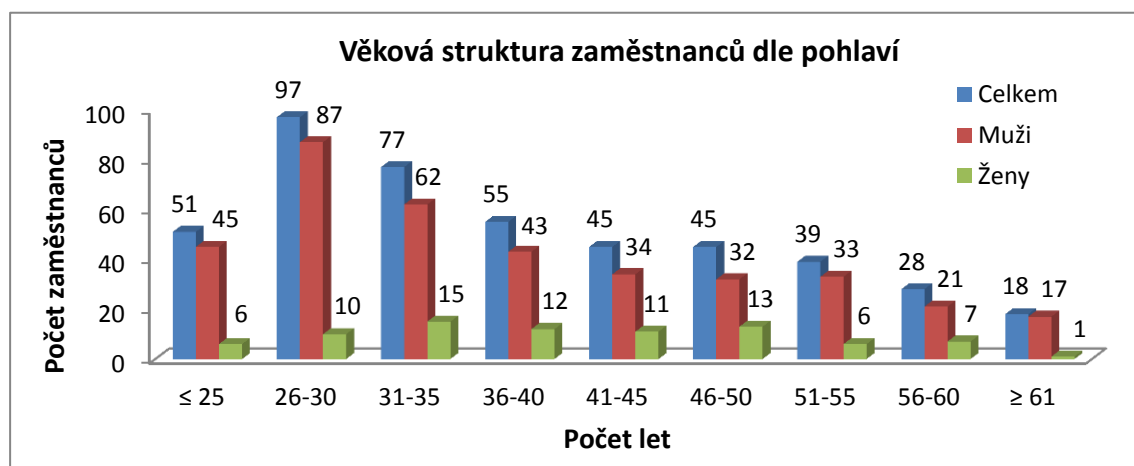
Oddělení LZ společnosti OMEXOM dle dílčí organizační struktury (viz příloha D) spadá do divize Ekonomická správa, tudíž pod vedení ekonomického ředitele. Oblast

HR je dále rozčleněna na útvar Podatelna, Personální oddělení a Mzdy. Oddělení v podniku spravuje nejen veškeré personální činnosti (viz další kapitoly) a zpracování podkladů pro mzdové účetnictví, ale vykonává i samotné zpracování, výpočet a vyúčtování mezd všech zaměstnanců podniku.

### Struktura lidských zdrojů

Společnost OMEXOM GA Energo zahájila svoji činnost v roce 1993 s osmi zaměstnanci a v průběhu let jejich počet neustále rostl, přičemž k prosinci 2016 činil počet zaměstnanců **456**. Následující tabulka přehledně zobrazuje strukturu zaměstnanců dle věkových kategorií v členění na muže a ženy. Souhrnně vyšší počet mužů zaměstnaných ve společnosti určuje též převažující počet mužů ve všech uvedených věkových kategoriích. Nejvýznamnější skupinu pracovníků tvoří zaměstnanci ve věku 26-30 let, následuje druhá nejpočetnější kategorie zaměstnanců ve věku 31-35 let.

**Obrázek 1: Věková struktura zaměstnanců dle pohlaví 2016**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Graf v příloze Y zobrazuje pro srovnání strukturu zaměstnanců pro rok 2016 dle věku a počtu žen a mužů v jednotlivých kategoriích, ze které je patrná převažující skupina mužů na ne-manažerských pozicích ve všech věkových kategoriích. Další údaje poskytuje tabulka v příloze Z, jež zobrazuje přehled údajů za rok 2016 o počtu odpracovaných let jednotlivých pracovníků v členění na muže, ženy a na manažerské a ne-manažerské pozice mužů a žen. Nejvýznamnější skupinu s 66 % z celkového počtu tvoří zaměstnanci, kteří v podniku pracují 1-5 let, následuje kategorie nových zaměstnanců pracujících v podniku méně než 1 rok, kteří dle personální politiky mají ve většině případů uzavřenou pracovní smlouvu na dobu určitou.

### 2.2.2. Marketing

Specializovaná činnost podniku definuje též specifické zákazníky společnosti, jimiž je v hlavní oblasti činnosti několik málo velkých podniků. Z tohoto důvodu společnost nevyužívá marketingové nástroje ve velké míře. Podnik se prezentuje zejména prostřednictvím svých **internetových stránek**, na kterých sděluje veřejnosti, zákazníkům či případným uchazečům o pracovní pozice informace o podniku samotném, o jeho činnostech, referenčních zakázkách či volných pracovních pozicích. Na webových stránkách lze nalézt odkaz na kanál videí na **Youtube**, kde se společnost prezentuje několika kvalitně zpracovanými videi týkajícími se samotné činnosti podniku (významných zakázek) a sociální odpovědnosti. Společnost se snaží komunikovat také prostřednictvím **Facebooku**, na kterém začala působit v únoru roku 2014, a kde zveřejňuje zejména nabídky práce a informace o působení v oblasti společenské zodpovědnosti.

Společnost významně působí v oblasti PR (Public Relations) prostřednictvím sponzorství či pořádáním společenských akcí pro partnery a zaměstnance. V roce 2016 se společnost účastnila a zároveň ve svém sídle hostila setkání významných podnikatelů Plzeňského kraje s ministrem financí Andrejem Babišem. Z oblasti sponzoringu lze uvést projekt Den ve vzduchu v Západních Čechách, jehož je podnik spolu se skupinou ČEZ hlavním partnerem.

### 2.2.3. Management

Společnost v rámci **plánování** rozpracovává neformalizované dlouhodobé strategické plány na taktické roční plány, které jsou řízeny úsekem controllingu. Ty jsou dále členěny až na plány měsíční, jejichž plnění je v režii vedoucích divizí a oblastí. Taktické plánování je v podniku úzce spjato s počtem potřebných pracovníků pro výkon práce v následujícím období, který je závislý zejména na počtu získaných resp. vypsaných zakázek. Nejdůležitější a nejpropracovanější jsou plány operativní, ve kterých vedoucí staveb a montáží sestavují na následující měsíce plán prací, který obsahuje časový harmonogram, obsazení všech plánovaných staveb jednotlivými zaměstnanci, vytiženost a rozmístění stavebních strojů a jiné. Oblastem **organizování** a **vedení** již byla věnována pozornost v předchozím textu v rámci organizační struktury. **Kontrolní činnost** ve společnosti probíhá nejen prostřednictvím controllingového oddělení v místě sídla společnosti, ale i skrze rozsáhlý reporting mateřské společnosti.



#### 2.2.4. Sociální odpovědnost

Veškerá činnost společnosti OMEXOM je postavena na principech společenské odpovědnosti (CSR). Podnik cílí v programu CSR finanční pomoc na čtyři hlavní oblasti, jimiž jsou podpora projektů a zařízení pečujících o zdravotně či sociálně znevýhodněné děti, podpora sportu, zdravotně handicapovaných a podpora kultury. V rámci uvedených cílových skupin se podnik soustřeďuje zejména na projekty v regionech, ve kterých sídlí pobočky společnosti. Společnost prostřednictvím sponzorství zaštiťuje několik významných projektů, např. Vánoční strom splněných přání na Plzeňsku a dále finančně přispívá téměř dvaceti organizacím v cílových oblastech. Společnost například v roce 2015 věnovala organizacím v podporovaných oblastech více než 70 tisíc eur.

Nedílnou součástí kultury společnosti je rovněž provozování činnosti s maximálním ohledem na ochranu **životního prostředí**. Společnost striktně dodržuje platné postupy při nakládání s odpadem produkovaným v rámci výkonu jednotlivých činností, ale také zapojením do projektu Zelená firma (2011).

#### 2.2.5. Informační systémy

Podnik pro svoji činnost využívá několik informačních systémů (IS): SAP, HELIOS Orange, ELO, PowerKey a Bauleiter. IS **SAP** byl v podniku implementován v roce 2016 zejména na základě požadavku mateřské společnosti a následného propojení systémů. Celopodnikový systém SAP z části nahradil původní systém **HELIOS Orange**, který podnik nyní využívá pouze v dílčích činnostech. Dále společnost používá archivační systém **ELO** pro správu a archivaci veškerých firemních dokumentů.

Pro efektivní sledování a správu pracovního času je od roku 2011 využíván docházkový systém **PowerKey** sloužící zejména pro vstupy a vjezdy na pracoviště a pro evidenci odpracovaných hodin pracovníků. Každý THP (technicko-hospodářský pracovník) má v systému možnost sledovat vlastní docházku, může zadávat požadavky na dovolenou či evidovat vykonané činnosti v jednotlivých pracovních dnech.

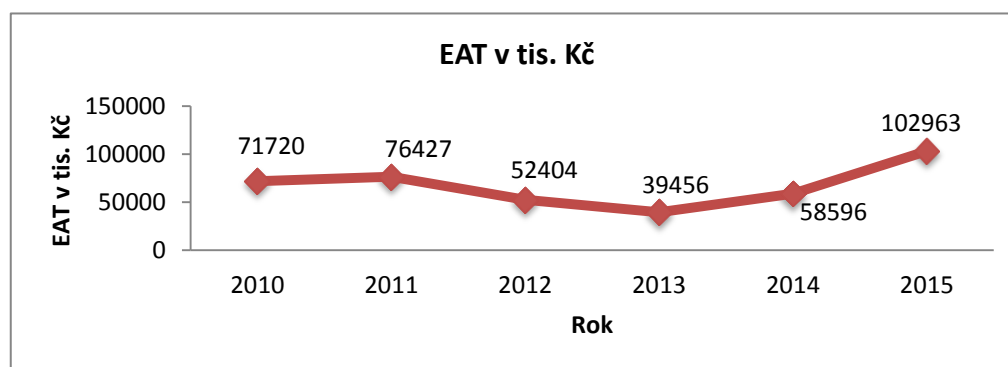
Pro zaměstnance dělnických profesí pracujících za hodinovou mzdu je využíván docházkový systém **Bauleiter**, ve kterém mistři montáží zaznamenávají údaje o docházce za svoji četou. V systému je možno evidovat nejen odpracované hodiny, ale i přidělování zakázek k činnostem, druh činnosti, konto pracovní doby, dovolenou,

příplatky, používané dopravní prostředky a další. Data ze systému v měsíčním výpisu slouží také jako mzdový podklad. Nespornou výhodou systému Bauleiter je možnost zadávat hodnoty do systému online přímo v místě výkonu práce.

### 2.2.6. Finanční analýza

V následujícím textu bude provedena finanční analýza pro poskytnutí základního obrazu o finanční situaci podniku. Současně bude u vybraných ukazatelů provedeno srovnání s hodnotami odvětví a konkurenčního podniku EGEM s.r.o. (dále jen konkurence).

**Obrázek 2: Vývoj zisku po zdanění (EAT) v letech 2010-2015**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Výše uvedený graf vykresluje hodnoty **EAT** od roku 2010 a lze identifikovat klesající tendenci hodnot v průběhu let 2011-2013 a následný signifikantní nárůst zisku od roku 2013, způsobený zejména odezněním důsledků finanční krize. Globální hospodářská krize měla vliv i na energetický sektor, přičemž mezi hlavní dopady lze zařadit pokles poptávky a následné snížení cen elektřiny, menší počet kupujících, odložení či zrušení projektů nebo vysoké náklady na financování. (Hrubý 2015)

Strmý procentuální nárůst hodnoty zisku v roce 2015 oproti předchozímu roku činí téměř 76 %. Rok 2015 považuje vedení společnosti za průlomový nejen z hlediska ekonomického vývoje, přičemž tento pozitivní výsledek je zásluhou především úspěchu společnosti ve významných tendrech v letech 2014 a 2015. Za nejvýznamnější zakázku posledních let lze bezpochyby označit realizaci zakázky zdvojeného vedení V410 („Výstavba vedení V410“), která představuje největší investici do rozvoje přenosové soustavy za posledních dvacet let. V ekonomicky úspěšném roce 2015 byla dokončena druhá etapa stavební části uvedené zakázky, jejíž zejména administrativní dokončení

bude pokračovat i v roce 2016. Nesmírný nárůst zisku souvisí také s realizovanými projekty z oblasti nízkého a vysokého napětí. Úspěch zaznamenala též oblast rozvoden.

Z průběhu vývoje **tržeb** společnosti OMEXOM uvedeného v příloze N lze pozorovat prudký nárůst hodnot od roku 2013, přičemž v roce 2015 byl zaznamenán významný meziroční nárůst celkových tržeb o 34 %, který souvisí s výše uvedenými příčinami.

Z vývoje hodnot **ČPK** (Čistý pracovní kapitál) uvedeného v příloze O je patrné, že společnost splňuje požadavek na kladný čistý pracovní kapitál ve všech hodnocených letech, z čehož je patrné dostatečné množství disponibilního kapitálu, který je nezbytný k výkonu hospodářské činnosti. Uvedená skutečnost poskytuje podniku možnost financovat a realizovat strategický záměr.

Po zhlédnutí dosažených hodnot **rentability** v příloze P je zřejmé, že u analyzované společnosti v letech 2011-2013 všechny ukazatele rentability vykazovaly klesající tendenci. Snižující se hodnoty ukazatelů byly způsobeny nižším počtem zakázek, které byly spojeny s výrazným poklesem výkonu a zisku. V roce 2015 došlo k nárůstu všech tří ukazatelů rentability společnosti. Za příčinu zvýšení hodnot ukazatelů lze považovat již zmíněnou skutečnost významného navýšení tržeb, a proto došlo k výraznému vychýlení čistého zisku, který ovlivňuje výpočet ukazatelů rentability.

Shrnutím těchto údajů je možné konstatovat, že podnikání společnosti a její investice lze považovat za dlouhodobě ziskové a efektivní. Společnost dosahuje vyšších hodnot v porovnání s průměrnými hodnotami v odvětví, avšak vůči analyzovanému konkurentovi společnosti EGEM s.r.o. dosahuje hodnot nižších. Tato skutečnost je zapříčiněna zejména vyšším množstvím realizovaných zakázek, jež jsou spojeny s dosahováním vyšších hodnot EAT a následně i hodnot ukazatelů rentability.

Výsledky dalších částí finanční analýzy jsou uvedeny v přílohách Q, R a S, konkrétně jde o ukazatele zadluženosti (celková zadluženost a koeficient samofinancování), ukazatele likvidity (běžná, pohotová, okamžitá) a ukazatele aktivity (obrat aktiv, obrat pohledávek, obrat závazků, doba obratu pohledávek a závazků)

Dle hodnot ukazatelů **likvidity** lze konstatovat, že společnost má navzdory občasným výkyvům stále významný prostor pro financování svých podnikatelských činností a nemělo by dojít k neschopnosti hradit krátkodobé závazky. Z výsledků analýzy **zadluženosti** je na první pohled patrné, že společnost OMEXOM financuje majetek převážně z vlastních zdrojů na rozdíl od konkurence. Celková zadluženost společnosti

nepřevyšuje 50% hranici oproti konkurenci, jež dosahuje významně vyšších hodnot. Stav společnosti lze hodnotit uspokojivě, společnost není předlužena a je relativně finančně stabilní.

### 2.2.7. Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE

Interní analýzou zjištěné faktory lze hodnotit pomocí matice IFE (Internal Forces Evaluation), přičemž lze postupovat dle kroků postupu hodnocení maticí EFE, které jsou shodné. (Fotr a kol. 2012)

Provedenou interní analýzou identifikované silné a slabé stránky uvádí tabulka v příloze T spolu s údaji o příslušné divizi, váze, stupni vlivu a váženém ohodnocení pro jednotlivé faktory.

Výsledná hodnota celkového váženého hodnocení v matici IFE činící 2,715 značí průměrnou interní pozici podniku vůči ambicím definovaného strategického záměru, který je podnik schopen realizovat se střední úrovní připravenosti.

### 2.3. Stanovení strategie – matice IE

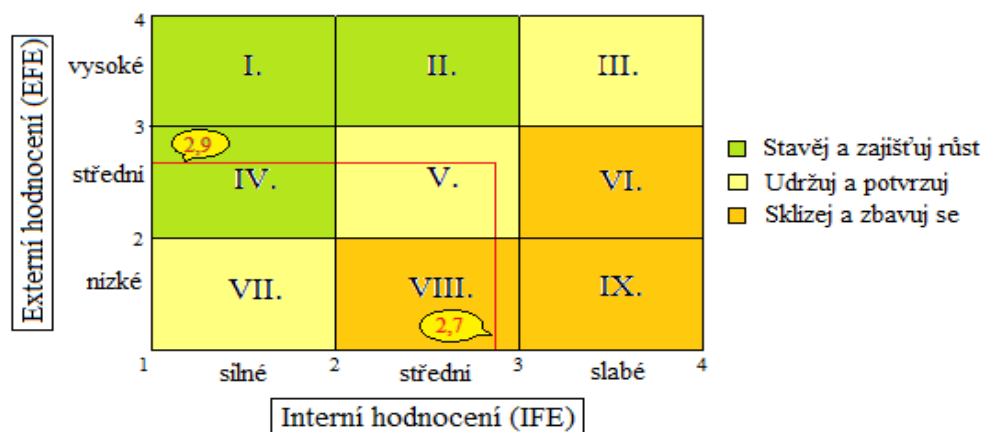
Další možný nástroj strategického managementu je matice IE (Internal-External matrix), která se používá k určení podmínek okolí a strategické pozice podniku, a jež úspěšně uplatnil podnik General Electric. Matice je založena na celkovém váženém ohodnocení interních a externích podnikatelských faktorů identifikovaných v maticích IFE a EFE, které jsou zkombinovány do dvojrozměrného modelu. Matice IE zároveň poskytuje podklad pro identifikaci a vyhodnocení vztahu mezi těmito oblastmi. Na základě umístění podniku v matici lze stanovit vhodnou strategii respektující závěry strategické analýzy. Dle umístění v matici lze rozlišit tři oblasti, kterým odpovídají následující skupiny vhodných strategií (Bhandari a Verma 2013; Fotr a kol. 2012):

- **stavěj a zajišťuj růst** – strategie penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná i zpětná horizontální integrace,
- **udržuj a potvrzuj** – strategie penetrace na trh, vývoj produktu,
- **sklízej a zbavuj se** – strategie opuštění trhu, likvidace, defenzivní.

Zanesením již zjištěného skóre (z matice IFE na osu x resp. z matice EFE na osu y) do matice IE byla zjištěna vhodná strategie vyplývající z provedené strategické analýzy. Jak lze pozorovat v níže uvedeném obrázku, podnik svými hodnotami spadá do pátého

kvadrantu, pro který jsou vhodné strategie z oblasti „udržuj a potvrzuj“, konkrétně penetrace na trh a vývoj produktu.

**Obrázek 3: Matice IE podniku OMEXOM GA Energo s.r.o.**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Z vhodných strategií pro podnik identifikovaných v matici IE lze za účelnější pro podnik, dle výsledků strategické analýzy a stanovených strategických cílů, považovat strategii penetrace na trh. Prostřednictvím strategie penetrace na trh by se společnost měla snažit více pronikat s existujícím produktem na existující trhy s cílem zvýšit svůj tržní podíl, a to v rámci stále stejných zákazníků. Jedná se o strategii růstu vhodnou pro rozšíření aktivit podniku bez významného rizika na současný tržní podíl společnosti. Uvedená strategie přímo souvisí s jedním ze strategických cílů společnosti („zvyšovat podíl na českém trhu v současných oblastech podnikání“), který by realizace této strategie měla naplnit.

## 2.4. Zhodnocení strategické analýzy

V kapitole 2 byla provedena strategická analýza okolí podniku, na základě které byly nejprve v externí oblasti zjištěny a vyhodnoceny příležitosti a hrozby v matici EFE, následně byly na základě interní analýzy identifikovány a ohodnoceny silné a slabé stránky společnosti v matici IFE. Pro shrnutí celé strategické analýzy a stanovení vhodné strategie byla vytvořena matice IE, na základě jejíchž výsledků byla podniku doporučena strategie penetrace na trh, která koresponduje se stanovenými dlouhodobými cíli a strategií společnosti. Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že stanovené strategické cíle lze v podmínkách externího i interního prostředí společnosti realizovat.

### 3. Konkretizace cílů dle metodiky BSC

Balanced Scorecard (BSC) lze definovat jako manažerský nástroj, který propojuje firemní strategii s operativními aktivitami, přičemž je kladen důraz na řízení a měření těchto aktivit. (Fotr a kol. 2012)

Wagner (2009) konstatuje, že BSC je jedním z nejpropracovanějších přístupů v oblasti výkonnosti, jenž je orientován kromě problematiky měření výkonnosti též na její vsazení do komplexního systému řízení firemní výkonnosti. Autor dále uvádí tvrzení o původní myšlence BSC, která doporučuje sledovat parametry výkonnosti společnosti, které o podniku vypovídají o mnoho více než ukazatel souhrnné hodnoty rentability.

Zakladatelé koncepce BSC Norton a Kaplan (1996) definují její čtyři perspektivy: finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu.

Na základě porovnání tradičního přístupu a komplexního systému výkonnosti lze definovat devět základních principů BSC představujících základní pravidla v rámci této metody a její aplikace v praxi: strategické zaměření, význam a rovnováha, strategie operacionalizace, kauzalita (příčinná souvislost), měřitelnost, stupňování a harmonizace, propojení s managementem lidských zdrojů a finančními zdroji, kontinuita a zpětná vazba a systém automatického vyhodnocování. (Gavurová 2012)

Následující kapitoly konkretizují již stanovené strategické cíle společnosti do výše uvedených perspektiv, které utvoří podklad pro definování cílů v oblasti LZ.

#### 3.1. Finanční perspektiva

Finanční perspektiva vychází z hodnotově orientovaného řízení (Value Based Management – VBM) a věnuje se tvorbě hodnoty, která je primárním cílem podnikání. Musí být brán zřetel na skutečnost, že investoři požadují za podstoupené riziko odpovídající odměnu a očekávané příjmy tedy musí pokrýt náklady nejen na kapitál cizí, ale i vlastní. Typické složení cílů ve finanční perspektivě obsahuje měřítka finanční výkonnosti týkající se ekonomické a tržní přidané hodnoty, různých druhů rentabilit, poměrových ukazatelů, zadluženosti, příjmů, cash-flow, výše zisku, tržeb či nákladů aj. (Montoya 2011, Tomek a Vávrová 2009)

Zpracovaná finanční perspektiva pro společnost OMEXOM (viz **příloha U**) definuje pět dílčích cílů v návaznosti na jeden z dlouhodobých strategických cílů „trvale prosperovat“ spolu s uvedením jednotlivých měřítek a cílových hodnot.

### 3.2. Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva reaguje na očekávání zákazníků, nicméně dosažení cílů této perspektivy do značné míry závisí na tvorbě výnosů a dalších hodnot v již uvedené perspektivě finanční. Za klíčová měřítka v této perspektivě lze považovat spokojenost, loajalitu a ziskovost zákazníků, počet stálých a nových zákazníků či podíl na cílových trzích. Základními předpoklady pro úspěšné získávání a udržování zákazníků jsou cena, kvalita a čas, přičemž zákazníci se zajímají o rychlost, včasnost a kvalitu dodávek. Zákaznická perspektiva tvoří základ pro formulaci strategií zaměřených na zákazníka a trh, které zajišťují vysokou finanční návratnost v budoucnu. (Montoya 2011, Tomek a Vávrová 2009, Truneček 2004)

Zákaznická perspektiva společnosti OMEXOM byla sestavena do devíti dílčích cílů, které vycházejí ze tří celopodnikových strategických cílů, přičemž jednotlivé návaznosti spolu s měřítky a cílovými hodnotami lze sledovat v tabulce v **příloze V**.

### 3.3. Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů umožňuje identifikovat cíle a měřítka, která jsou spojena s klíčovými procesy, jejichž úspěch závisí na splnění očekávání investorů i zákazníků. Obecně je tato perspektiva vyvíjena až po definici cílů a měřítek perspektivy finanční a zákaznické, jelikož se jedná o procesy, které vedou k tvorbě hodnoty pro zákazníka a současně splňují očekávání vlastníků v oblasti finanční. Cíle této perspektivy zohledňují požadavky v inovační, provozní, prodejní i poprodejní oblasti a jako příklady některých konkrétních měřítek lze uvést efektivnost, produktivitu, kvalitativní normy či obrat zásob. (Montoya 2011, Tomek a Vávrová 2009)

V perspektivě interních procesů bylo stanoveno šest dílčích cílů, které rozvíjejí tři již stanovené celopodnikové strategické cíle společnosti OMEXOM. Znění cílů, stanovená měřítka a příslušné cílové hodnoty lze pozorovat v **příloze W**.

### 3.4. Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu je postavena na filozofii managementu znalostí a vychází ze tří základních zdrojů, jimiž jsou lidé, systémy a podnikové procedury. Jedná se zejména o efektivní investování do rekvalifikace zaměstnanců, spokojenost a loajalitu zaměstnanců, firemní kulturu, zdokonalení podnikových procedur či zlepšení informačních technologií. (Montoya 2011, Tomek a Vávrová 2009, Truneček 2004)

**Tabulka 1: BSC - perspektiva učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu			
Cíl perspektivy	Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota
Zvýšení finanční podpory dobročinných organizací	Sociální odpovědnost	Zvýšení podpory v % oproti roku 2015	10 %
Stáže pro studenty univerzit v posledním ročníku	Získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců	Počet studentů na stáži	4
Pro divizi projekty získat 2 projektanty specializované v oblasti pouličního osvětlení		Počet získaných projektantů	2
Věrnost a udržení stávajících zaměstnanců		Snížení fluktuace v %	15 %
Spokojenost zaměstnanců		Každoroční hodnotící pohovory	Příznivé hodnocení
Zvýšení schopnosti komunikace v cizím jazyce		Zvýšení úspěšnosti v hodnoticích testech v %	20 %
Udržování odborné kvalifikace		Periodicita školení	Dodržení požadavků

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

V perspektivě učení se a růstu je konkretizován zejména strategický cíl „Získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců“, který je podporován šesti dílčími cíli této perspektivy. Uvedené cíle se přímo týkají oblasti LZ a jsou stěžejní pro následné stanovení cílů v personální oblasti. Cílové oblasti této perspektivy budou dále předmětem analýzy interních procesů se zaměřením na lidský kapitál.

Provedený rozklad strategických cílů společnosti OMEXOM pomocí metodiky BSC umožní stanovit vhodné cíle v oblasti lidských zdrojů, které budou provázané se strategickými cíli týkajícími se celého podniku a přispějí tak k jejich dosažení.



## **4. Analýza interních procesů se zaměřením na lidský kapitál**

Zpracování praktické části kapitoly bylo provedeno na základě realizovaných interview, již zmíněného pozorování a analýzy veřejně dostupných dat. Významnou část informací poskytla analýza následujících interních dokumentů a zdrojů:

- interní provozní směrnice (soupis využitých směrnic viz příloha X),
- data z účetnictví podniku,
- data z personálního informačního systému podniku,
- interní statistické výkazy pro potřeby mateřské společnosti,
- dokumenty mateřské společnosti VINCI Energies („Naše základní hodnoty“),
- zprávy z podnikového intranetu,
- firemní časopis tzv. „Bulletin“,
- sdělení vedení společnosti,
- prezentace pro partnery, zákazníky či vedení společnosti.

Interview byla provedena s příslušnými pracovníky (REPAM = Referentka personalistiky a mezd; manažerka LZ) společnosti formou osobního individuálního dotazování prostřednictvím polostandardizovaných rozhovorů. Při přípravě pro vedení rozhovoru byly pro jednotlivá interview definovány okruhy a struktura otázek. Pokud se jednalo o konkrétní otázky, byly použity otevřené i uzavřené typy otázek. Na základě připravené osnovy byly s danými pracovníky vedeny osobní rozhovory, jejichž cílem bylo vždy získat informace pro zpracování předem definované oblasti této práce. V průběhu rozhovorů byly zaznamenávány veškeré poskytnuté informace, které byly následně zpracovány a spolu s dalšími zdroji použity pro vypracování dílčích kapitol.

### **4.1. Personální cíle společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o.**

Stanovené dlouhodobé strategické cíle byly v kapitole 3 pomocí metody BSC konkretizovány prostřednictvím rozčlenění, specifikace, stanovení měřítek a cílových hodnot ve čtyřech perspektivách. Z takto konkretizovaných cílů lze následně definovat specifické cíle pro oblast lidských zdrojů tak, aby korespondovaly s celopodnikovými strategickými cíli a vedly k jejich naplnění.

- 1) Získání a udržení potřebného množství kvalifikovaných pracovníků.
- 2) Rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi (navazuje na cíl č. 1).

- 3) Věková stabilizace zaměstnanců – získávání mladých a perspektivních zaměstnanců (navazuje na cíl č. 2).
- 4) Zvyšování průměrných mezd s ohledem na konkurenci.
- 5) Zatraktivňování zaměstnaneckých benefitů a zkvalitňování pracovních podmínek – dosažení spokojenosti zaměstnanců.
- 6) Stálé kladení vysoké důležitosti na oblast výuky cizích jazyků.
- 7) Rozšiřování a udržování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců.
- 8) Udržování vysoké úrovně proškolení v oblasti bezpečnosti práce.
- 9) Snížení fluktuace klíčových zaměstnanců.

V následujících subkapitolách budou analyzovány interní procesy společnosti s orientací na lidské zdroje prostřednictvím již uvedených metod. Nejprve budou teoreticky vysvětleny pojmy personální strategie, politika a řízení lidských zdrojů, poté bude věnována pozornost analýze lidských zdrojů a jednotlivých personálních činností v podniku OMEXOM spolu s krátkým teoretickým úvodem jednotlivých subkapitol. Cílem analýzy interních procesů v personální oblasti je odhalení úrovně připravenosti personálního managementu a realizovatelnost stanovených personálních cílů v návaznosti na strategické cíle celého podniku.

## 4.2. Personální strategie a politika

**Personální strategie** je dle Kociánové (2012) jednou z dílčích strategií podniku, která definuje budoucí záměry podniku a komplexní dlouhodobé cíle v oblasti lidských zdrojů, které jsou provázány s ostatními cíli podniku a společně pomáhají dosáhnout strategických cílů podniku.

Dvořáková a kol. (2012) definují strategii lidských zdrojů jako záměry organizace v oblasti lidských zdrojů, což vyžaduje brát v potaz externí i interní podmínky podniku spolu s kladenými požadavky a zároveň potřeby a očekávání zaměstnanců.

„**Personální politika** určuje pravidla realizace konkrétních postupů personálního řízení, je souborem relativně stabilních zásad v oblasti personálního řízení, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti.“ (Kocianová 2012, s. 91).

Kocianová (2012) dále konstatuje, že personální politika navazuje na personální strategii a jde o koncepci její realizace. Jde o obecný způsob chování podniku a pravidla, dle nichž se přistupuje k řízení lidí a způsobům jednání se zaměstnanci.

### 4.3. Řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015) konstatovali, že řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v podniku. Koubek (2015) definuje personální činnosti jako úkoly řízení lidských zdrojů a výčet jednotlivých činností je dle autora následující: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

V komparaci s výše uvedeným výčtem činností Dvořáková a kol. (2012) uvádí navíc tyto personální činnosti: adaptace, interní mobilita, organizace práce a pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, řízení pracovního výkonu, zaměstnanecké výhody a podnikový sociální rozvoj.

### 4.4. Lidské zdroje

Základní informace o personálním útvaru a údaje o struktuře zaměstnanců již byly uvedeny v interní analýze.

Další velmi významné informace poskytuje tabulka v příloze A1, která vyčísluje **fluktuaci** zaměstnanců vypočtenou s použitím následujícího vzorce (Vnoučková 2013):

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{počet zmc na počátku období} + \text{příchozí zmc}} * 100$$

Ve zmíněné tabulce jsou uvedeny počty příchozích a odchozích zaměstnanců za sledovaná období spolu s počty pracovníků na začátku a konci období, získané ze statistik reportovaných mateřské společnosti. Míra fluktuace ve sledovaných letech výrazně kolísá, patrný je zejména významný meziroční nárůst hodnoty v roce 2016.

Dle reportu k prosinci 2016 tvořily důvody odchodu pracovníků zejména výpověď pracovní smlouvy, dále se jednalo o ukončení poměru ve zkušební době či o změnu socio-profesní kategorie.

Dle údajů z výstupního formuláře (viz příloha I1) a z rozhovorů pracovníků s manažerkou LZ lze definovat nejčastější příčiny odchodu pracovníků z podniku:

- Cílení mladých pracovníků pouze na získání zkušeností pro následný odchod ke konkurenci (vyšší finanční ohodnocení).
- Přílišná vzdálenost pracoviště a dojezdová vzdálenost do míst realizace staveb.
- Turnusové rozvržení pracovní doby – málo času na rodinu.

## **4.5. Personální činnosti**

### **4.5.1. Vytváření a analýza pracovních míst**

„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). Analýza pracovních míst pravidelně zjišťuje informace o pracovních úkolech, podmínkách a požadavcích jednotlivých pozic pro tvorbu popisů pracovních míst, jež personalisté a vedoucí pracovníci využívají při výkonu jiných personálních činností. (Koubek 2015, Dvořáková a kol. 2012)

Proces vytváření pracovních míst definuje jednotlivé pracovní úkoly pracovníka, které jsou seskupovány do pracovních míst. Cílem definice pracovního místa je zajistit efektivní uspokojování potřeb podniku i pracovníků přiřazených na takto vytvořené pracovní pozice. Pracovní místa jsou vytvářena na základě požadavků práce, ze kterých vychází i definování obsahu pracovního místa (tj. pracovní úkoly a povinnosti). Mezi nejdůležitější kroky procesu tvorby pracovních úkolů se řadí definice obsahu práce, tedy stupně specializace zaměstnance. Na optimální stupeň specializace pracovního místa působí charakteristiky organizace i vlastnosti zaměstnanců. Popis pracovního místa obsahuje různé druhy charakteristik, které v porovnání dvou autorů zobrazuje tabulka v příloze B1. (Armstrong a Taylor 2015, Koubek 2015, Dvořáková 2012)

#### **4.5.1.1. Tvorba a analýza pracovních míst v podniku OMEXOM GA Energo s.r.o.**

Podklady pro zpracování popisů pracovních pozic požaduje personální oddělení od vedoucích pracovníků jednotlivých oblastí. V současné době (2017) nejsou zpracovány popisy pracovních pozic pro všechny pracovníky, rovněž lze považovat za neuspokojivý proces aktualizace popisů pracovních míst. Jelikož společnost od svého založení prošla významným vývojem a v posledních letech stále roste a prosperuje, vznikají nové pozice a náplň práce současných pracovníků se postupně mění. Tato situace vyžaduje spěšnou reakci ze strany vedoucích pracovníků, kteří by měli zpracovat nové

kompetence a povinnosti svých podřízených za účelem následného zpracování dokumentů týkajících se pracovní náplně. Příprava pro utváření budoucí podoby pracovních pozic proto přímo závisí na včasné zpracování podkladů, které je ovlivněno zejména přístupem a pracovním vytížením vedoucích pracovníků.

Popisy pracovních pozic obsahují interní dokumenty společnosti s názvem „Pracovní náplň“ (viz příloha C1), které nově nastupující zaměstnanci obdrží (v případě existence dokumentu pro příslušnou pozici) při podpisu smlouvy. Uvedený standardizovaný dokument obsahuje definice požadované a dosažené kvalifikace, pravomoci, odpovědnost a povinnosti v členění na všeobecné a specifické.

#### 4.5.1.2. Zhodnocení

Níže vyobrazená tabulka uvádí výčet z analýzy zjištěných silných a slabých stránek činností v oblasti vytváření a analýzy pracovních pozic. Na základě zjištěných slabých stránek lze konstatovat vhodnost provedení zkompletování dokumentů „Pracovní náplň“ pro veškeré pracovní pozice společnosti.

**Tabulka 2: Silné a slabé stránky vytváření a analýzy pracovních pozic**

Silné stránky	Slabé stránky
Existence standardizovaného dokumentu „Pracovní náplň“	Nekompletní zpracování pracovní náplně pro všechny pozice
Přehledné zpracování dokumentu	Aktualizace popisů pracovních míst
Standardizace procesu předávání dokumentu zaměstnanci při podpisu smlouvy	Problematické dodání podkladů pro zpracování pracovní náplně

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

#### 4.5.2. Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu“ (Dvořáková a kol. 2012, s. 120). Proces plánování pracovníků lze též definovat jako snahu podniku předvídat budoucí obchodní a environmentální požadavky týkající se organizace a na základě toho poskytnout kvalifikované pracovníky, kteří budou schopni uspokojit tyto požadavky. (Cascio 2003)

Koubek (2015, s. 93) přináší odlišnou definici: „Personální plánování slouží realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“.

## **Plány nástupnictví**

Plánování lidských zdrojů v dlouhodobějším horizontu představují plány následnictví (nástupnictví), které mimo jiné napomáhají eliminaci ztrát kritických znalostí zaměstnanců. Zpracování a využívání plánů nástupnictví není v praxi obvyklé, a to především z důvodu obav zaměstnanců ze sdílení znalostí a též je podceňován význam přesunu klíčových znalostí od stávajícího zaměstnance k nástupci, který zabezpečuje kontinuitu znalostí ve společnosti. (Hroník 2007)

Váchal, Vochozka a kol. (2013) doporučují řídit se u nástupnictví třemi zásadami:

- Svého nástupce by měl mít každý manažer.
- Vhodný počet nástupců činí dva až tři.
- Nástupci by měli být připravováni na skupinu pozic.

### **4.5.2.1. Plánování lidských zdrojů ve společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o.**

K naplnění strategických cílů společnost potřebuje kvalifikované zaměstnance, přičemž požadavky na jejich počet, kvalifikaci a umístění jsou stanovovány na základě organizační struktury podniku. Změny v organizační struktuře vznikají z důvodu identifikace potřeby a následného stanovení požadavku na organizační změny, a to od vedení společnosti, divizí či oblastí. Transformaci organizační struktury, mající vazbu zejména na nové cíle, zvyšování efektivity práce či zajištění potřeb zákazníků, schvaluje generální nebo výkonný ředitel.

Prověřování potřeb v oblasti lidských zdrojů probíhá tedy především při změně organizační struktury a též při odchodu stávajících zaměstnanců. V druhé z uvedených situací dochází k ověřování možností nahrazení pracovníka, které mohou být:

- přijetí nového zaměstnance,
- přesunutí stávajícího zaměstnance na uvolněnou pracovní pozici,
- zrušení pracovního místa,
- úprava požadavků na stávající pracovní místo.

Příčinou vznesení požadavku na nového zaměstnance může být také vznik nové pracovní pozice či zvýšení počtu zaměstnanců na stávající pracovní pozici. Tyto požadavky jsou v případě THP v kompetenci generálního či výkonného ředitele, v případě dělnických pozic spadá odpovědnost na ředitele příslušné divize. Po schválení požadavku na přijetí nového pracovníka příslušným ředitelem REPAM poskytuje

informaci o volné pracovní pozici příslušnému úřadu práce (podrobněji v kapitole získávání pracovníků). Při procesu plánování lidských zdrojů příslušný nadřízený pracovník zvažuje též plánované odchody do důchodu a nástupy na mateřskou a posléze rodičovskou dovolenou.

#### 4.5.2.2. Zhodnocení

V současné době (2017) v podniku nejsou zpracovány plány nástupnictví. Pro zachování kritických znalostí klíčových pracovníků a nahrazování pracovníků odcházejících do důchodu lze uvažovat o zpracování a zavedení plánů následnictví. Následující tabulka dále zobrazuje přednosti a negativa procesu plánování lidských zdrojů ve společnosti OMEXOM zjištěné provedenou analýzou.

**Tabulka 3: Silné a slabé stránky plánování lidských zdrojů**

Silné stránky	Slabé stránky
Zpracování procesu plánování v interní směrnici	Neexistence plánů rozvoje
Jasně přidělené odpovědnosti při plánování	Absence plánů nástupnictví
Spolupráce personálního oddělení s příslušnými vedoucími pracovníky či řediteli při plánování	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

#### 4.5.3. Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je proces, při kterém se vyhledávají a oslovují potřebné osoby se specifickými znalostmi či dovednostmi. (Armstrong a Taylor 2015)

Kocianová (2010) zařazuje mezi metody získávání pracovníků následující způsoby: inzerování v médiích, internetová inzerce, využívání externích služeb, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi a s odbory, doporučení uchazeče, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, nabídky uchazečů, vývěsky a letáky.

##### 4.5.3.1. Získávání zaměstnanců ve společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o.

Společnost využívá pro nalezení potenciálních uchazečů na potřebné pracovní pozice metody získávání pracovníků uvedené v následující tabulce.

**Tabulka 4: Metody získávání zaměstnanců**

Externí zdroje	Interní zdroje
Úřady práce	Informační e-maily zaměstnancům
Online recruitment	Intranet

Externí zdroje	Interní zdroje
Inzerování	Podnikové nástěnky
Letáky	Reference stávajících zaměstnanců
Vzdělávací instituce	Povýšení současných pracovníků
	Rodinní příslušníci zaměstnanců

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Využívání interních zdrojů pro získávání nových zaměstnanců je dáno kulturou společnosti a pozůstatkem blízkých a příznivých vztahů mezi zaměstnanci původně malého podniku, ze kterého se tato, v současné době velká, společnost vyvinula. Často je iniciativa ohledně zjišťování a obsazování volných pracovních pozic vyvíjena samotnými zaměstnanci. Pro možné získání požadovaných pracovníků z interních zdrojů zveřejní REPAM informaci o volných pracovních místech stávajícím zaměstnancům společnosti prostřednictvím zaslání informačního e-mailu, uveřejnění této skutečnosti na intranetu a internetových stránkách společnosti či vyvěšením na podnikových nástěnkách. V rámci interních zdrojů lze také pozorovat fenomén otec-syn, kdy do podniku v některých případech nastupují potomci současných pracovníků.

Z metod získávání zaměstnanců z externích zdrojů podnik využívá prioritně **úřad práce**, kam umisťuje veškeré inzeráty o nabídce volných pracovních míst. Inzerce jsou na úřady práce zasílány elektronicky, přičemž některé úřady požadují vyplnit tzv. „hlášenku volného pracovního místa“, ve které je možno mimo jiné specifikovat a rozšířit oblast inzerování. Inzeráty úřadu práce jsou vyvěšeny jak elektronicky na webových stránkách, tak fyzicky v papírové formě na nástěnkách příslušných úřadů. Podnik využívá skutečnosti, že velké množství **webových portálů s nabídkami pracovních míst**, jako jsou [www.prace.kurzy.cz](http://www.prace.kurzy.cz), [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz), [www.nabidky-prace.cz](http://www.nabidky-prace.cz), [www.pracomat.cz](http://www.pracomat.cz) a jiné, samostatně bez vědomí či žádosti společnosti stahuje nabídky pracovních míst z úřadu práce a následně je bezplatně inzeruje. Tímto způsobem společnost prostřednictvím jiných společností zdarma zveřejňuje a šíří inzerce volných pracovních pozic. I přesto podnik umisťuje svoje inzeráty na další, zejména nezaplatněné internetové portály, jejichž portfolio je průběžně obměňováno. REPAM následně pravidelně kontrolují správnost, aktuálnost a délku trvání jednotlivých vyvěšených inzercí. Na základě přímého požadavku vedoucího pracovníka personální oddělení umisťuje inzeráty i na placené portály s nabídkami práce, např.:



- [www.profesia.cz](http://www.profesia.cz) – finanční náklady 1 800 Kč za měsíc na jeden inzerát,
- [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) – poplatek 7 900 Kč měsíčně za inzerát,
- [www.prace.cz](http://www.prace.cz) – jeden inzerát na měsíc stojí 3 500 Kč.

Metoda **online recruitment** v analyzovaném podniku zahrnuje zejména webové stránky společnosti a sociální média, konkrétně LinkedIn a Facebook. Příslušná marketingová pracovnice na uvedených kanálech umísťuje a spravuje veškeré aktuální nabídky volných pracovních míst. Struktura všech publikovaných inzerátů je vždy členěna do následujících pěti částí: náplň práce, požadavky, nabízíme, místo výkonu práce a časové vymezení nástupu.

Uvedené metody podniku většinou nepřinášejí přímé finanční náklady, ale je spotřebováván zejména pracovní čas zaměstnanců oddělení LZ a marketingu, a to na přípravu a stylizaci inzerátů, monitorování zveřejněných inzerátů a další činnosti.

Dalšími příležitostně využívanými metodami jsou **letáky** a **inzerování**. Podnik na určitých akcích (veletrhy práce, výstavy, konference, aj.) a zejména v cílových školách rozdává potenciálním uchazečům letáčky, které cílí nejen přímo na získání nových pracovníků, ale také na zviditelnění společnosti a budování značky. S totožným cílem se společnost prezentuje a nabízí volné pracovní pozice a spolupráci studentům v časopise Plav!, který je určen pro středoškolské studenty. Uvedený časopis je vydáván jednou ročně v jednotlivých krajích České republiky, studenti jej ve školách obdrží zdarma a v tomto případě se z pohledu společnosti jedná o placenou formu inzerce (za rok 2016 cena bez DPH za čtyři kraje činila 64 000 Kč). V oblasti školství společnost dále působí prostřednictvím umísťování inzerátů přímo na webové stránky vybraných středních a vysokých škol (např. ČVUT), které jsou rovněž zpoplatněny.

Jak již bylo uvedeno, portfolio zákazníků společnosti tvoří pouze několik málo velkých firem a zejména z tohoto důvodu nemá podnik, z pohledu povědomí běžné populace o značce zaměstnavatele, ideální pozici. Uvedenými metodami chce společnost dosáhnout zvýšeného povědomí o značce (společnosti) a soustřeďuje se také na zvýšení úrovně vnímání společnosti jako potenciálního zaměstnavatele příslušnými pracovníky.

Jednu z nejvýznamnějších a v současné době intenzivně využívanou metodu pro získávání nových zaměstnanců představuje spolupráce se **vzdělávacími institucemi**. Společnost si v oblasti LZ stanovila dlouhodobý strategický cíl spolupracovat s odbornými učiteli a elektrotechnickými obory vysokých škol a být tak schopna

získávat kvalifikované pracovníky v oblasti elektrotechniky. S největší intenzitou cílí podnik na rozšíření spolupráce s odbornými učilišti a průmyslovými středními školami (např. SPŠE Plzeň, Střední odborné učiliště elektrotechnické, Plzeň), tak aby byl schopen získávat studenty (v průběhu studia i po jeho ukončení) s potřebným profesním zaměřením (dělnické a montérské pozice, technici, aj.). Studentům odborných učilišť společnost nabízí odborný výcvik v rámci studia, během kterého žáci dostanou příležitost získat praktické zkušenosti a dále jim bude umožněno po ukončení studia v podniku začít pracovat na HPP (hlavní pracovní poměr). V současné době (2017) studenti nejsou nijak právně zavázáni k následné spolupráci po umožnění vykonání praktického výcviku v podniku a nelze je tak v podniku touto cestou udržet. Rovněž se společnost studentům, kteří jsou zároveň potenciálními budoucími zaměstnanci, snaží prezentovat jako spolehlivý a kvalitní zaměstnavatel, který má zájem studenty zaměstnat ať již ihned po skončení školy nebo v budoucím profesním životě. Společnost plánuje navázat spolupráci se školami v lokalitách jednotlivých poboček, aby zajistila přísun mladých perspektivních pracovníků do všech středisek podniku.

Pro uskutečnění odborné praxe studentů středních škol a odborných učilišť v rámci jejich studia musí být určití zaměstnanci pedagogicky vzděláni, aby tak splňovali požadavky škol a jejich učebních programů. S rozšířením spolupráce s uvedenými vzdělávacími institucemi podnik plánuje také rozšíření množství pedagogicky vzdělaných pracovníků pro možnost vedení studentů při odborné praxi. Dále podnik usiluje o zapojení do stipendijního programu škol z důvodu možnosti poskytnutí finančního ohodnocení pracovních výsledků studentů při vykonávání praxe.

Společnost plánuje rozvíjet spolupráci rovněž s vysokými školami (ČVUT, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta elektrotechnická Západočeské univerzity v Plzni), ovšem v menším měřítku, a to z důvodu nižšího počtu obsazovaných pozic studenty vysokých škol. Studentům je umožněno začít pracovat v podniku již v průběhu studia na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti nebo ihned po zakončení studia.

#### **4.5.3.2. Zhodnocení**

Dle provedené analýzy metod získávání pracovníků v podniku OMEXOM lze konstatovat, že je proveditelná realizace dílčích personálních cílů č. 2 a 3:

- 2) *Rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi.*
- 3) *Věková stabilizace zaměstnanců.*

Dlouhodobě se společnost potýká s plněním personálního cíle „*získávat a udržovat pracovníky s potřebnou kvalifikací*“ (personální cíl č. 1). Z výsledků provedené analýzy činností v oblasti získávání pracovníků společnosti lze konstatovat, že v této oblasti by společnost mohla zvažovat zavedení nových metod získávání, které by napomohly efektivně splňovat vytyčený cíl. Dosud používané metody zřejmě nedostačují k uskutečnění daného cíle. Otazníkem v této oblasti je výsledná efektivita rozvíjející se spolupráce se vzdělávacími institucemi, která cílí též na získávání pracovníků s potřebnou kvalifikací. Analýzou bylo dále zjištěno několik silných a slabých stránek v oblasti získávání, jež jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tabulka 5: Silné a slabé stránky získávání pracovníků**

Silné stránky	Slabé stránky
Využití externích i interních zdrojů	Obecně nedostatečná efektivita používaných metod
Rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi	
Využití bezplatné internetové inzerce	Absence hodnocení efektivnosti metod získávání
Využití metod online recruitmentu	Nevyužívání externích služeb personálních agentur a dalších dostupných metod
Nízké náklady využívaných metod získávání	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

#### 4.5.4. Výběr, přijímání a odchod zaměstnanců

Po vyhledání uchazečů v rámci získávání pracovníků následuje proces výběru vhodných budoucích zaměstnanců, jehož úkolem je posouzení předpokladů a způsobilostí nalezených uchazečů vzhledem k požadavkům obsazovaného pracovního místa a následný výběr nejvhodnějšího jedince. Výběr lze též definovat jako situaci, ve které se setkávají dvě strany (organizace a uchazeč) se svými nabídkami a ve které si potenciální uchazeč vybírá organizaci a naopak organizace volí vhodného pracovníka. (Armstrong a Taylor 2015, Kocianová 2010)

Dle Cascia (2003) lze při výběru pracovníků využít jednu z následujících testovacích a výběrových metod: pohovor, případové studie, formuláře žádosti o zaměstnání, prověření referencí, test integrity či duševních schopností, osobnostní testy, projektivní testy, test manažerských schopností, historie osobních dat, grafologie a polygraf.

##### 4.5.4.1. Výběr zaměstnanců ve společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o.

První krok v procesu výběru zaměstnanců ve společnosti tvoří vyřizování došlých žádostí, odpovědí na inzerát a zaslaných podkladů od uchazečů. Manažerka lidských zdrojů či REPAM prvotně třídí uchazeče na základě analýzy zaslaných životopisů.

---

Aspiranti, kteří nesplňují zásadní požadavky na danou pracovní pozici, jsou již v tomto prvním kole výběru vyřazeni a jejich žádosti se nedostanou k příslušným vedoucím pracovníkům. Následuje předání informace o uchazečích příslušným nadřízeným pracovníkům, přičemž může zároveň dojít k posouzení vhodnosti uchazeče na jinou volnou pracovní pozici. Pro hodnocení životopisů interní směrnice společnosti definuje řadu otázek, dle kterých mohou být informace od uchazečů klasifikovány.

Vedoucí oblasti na základě získaných podkladů a s případným využitím doporučených otázek rozřadí uchazeče do následujících skupin:

- Nejvhodnější uchazeči, kteří jsou pozváni do prvního kola pohovorů.
- Uchazeči přicházející v úvahu - ti zatím na pohovor pozváni nejsou.
- Uchazeči nepřicházející v úvahu.

U obsazování pracovních míst THP požaduje společnost po uchazeči vyjma průkazu totožnosti a osvědčení o kvalifikaci též vyplnění vstupního dotazníku uchazeče o zaměstnání. Před samotným konáním pohovorů (případně i v jeho průběhu) mají vedoucí pracovníci od roku 2016 možnost uchazečům zaslat k vyplnění online dotazník od společnosti PERFORMIA, spol. s r.o., dále jen Performia (tato metoda výběru bude podrobně rozebrána v závěru subkapitoly).

Následuje fáze **vedení pohovorů** s uchazeči jako další krok procesu výběru zaměstnanců, přičemž samotný výběr nejvhodnějšího kandidáta je plně v kompetenci příslušného vedoucího oblasti. Manažerka LZ může v případě zájmu vedoucího pracovníka zastávat poradní funkci prostřednictvím účasti na pohovoru či konáním doplňujícího pohovoru a následného doporučení. Jako další krok výběru zaměstnanců následuje testování a posuzování uchazečů, při kterém jsou využívány dle charakteristik obsazované pozice jazykové či odborné testy. Personální útvar disponuje jazykovými testy, které jsou na vyžádání k dispozici všem vedoucím pracovníkům. Tvorbu a využití odborných testů mají na starosti samotní vedoucí pracovníci.

Jako další nástroje pro usnadnění výběru jsou hodnotitelům k dispozici test pracovní motivace a seznam doporučovaných otázek pro přijímací pohovor. Při vedení výběrového pohovoru je dle směrnice též doporučováno klást všem uchazečům totožné či podobné otázky pro následné efektivní porovnání, používat otevřené zjišťovací otázky či odhalovat chování v nestandardních situacích. Pro zaznamenávání a následné usnadnění hodnocení uchazečů byla vytvořena pohovorová zpráva (viz příloha D1).

---

Obrázek v příloze F1 shrnuje doporučenou strukturu rozhovoru, kterou ukládá interní směrnice Nábor a výběr zaměstnanců. V prvním kroku by mělo proběhnout navázání kontaktu, vytvoření příjemné atmosféry a uvedení obsahu schůzky. Další krok v procesu výběrového pohovoru představuje činnost získávání informací, s níž by vedoucí měl strávit nejvíce času, konkrétně směrnice uvádí 80 % času celého pohovoru, ve kterém by měly být vyžádány a zjištěny informace o uchazeči a jeho chování. V této části probíhá též testování teoretických, jazykových či praktických odborných znalostí. Dále by mělo proběhnout poskytování informací z pohledu hodnotitele, v rámci kterého je doporučováno uvést informace o obsazované funkci a její popis včetně uvedení výhod, příležitostí a atraktivity dané pracovní pozice. V závěru mohou být popsány další kroky a na úplném konci pohovoru následuje poděkování uchazeči.

Samotnému přijetí zaměstnance předchází proces **ověřování referencí**, v rámci kterého manažerka lidských zdrojů telefonicky ověřuje poskytnuté reference přinejmenším u jednoho předchozího zaměstnavatele, a to zejména kvůli negativním zkušenostem s uchazeči v minulých výběrech.

### **Perfomia – metoda výběru**

Perfomia je mezinárodní organizace zaměřená na podporu úspěchu podniků při přijímání nových a hodnocení stávajících zaměstnanců díky systému pro přesnější a rychlejší hodnocení. Podnik může využívat pro testování uchazečů dotazníky v papírově formě v průběhu výběrového pohovoru nebo lze využívat on-line systému Perfomia, díky kterému může testování probíhat již před samotným pohovorem prostřednictvím internetu. (Perfomia, online, 2017)

Právě licenci k on-line systému Perfomia využívá pro hodnocení a výběr uchazečů společnost OMEXOM. Tento systém obsahuje testy a dotazníky, které společnosti mohou usnadnit orientaci při hodnocení pracovního potenciálu a osobnosti kandidátů. Analyzovaná společnost využívá služeb tohoto systému a každý rok zakupuje licenci v hodnotě 75 000 Kč bez DPH, díky které neplatí za jednotlivé dotazníky a jejich vyhodnocení, ale může využívat služeb systému neomezeně (do těchto služeb spadá i podpora odborníků při výběru a hodnocení uchazečů). Společnost koupí licence získává možnost využívat následující druhy testů a dotazníků: U-test osobnosti, Ověření produktivity, Prověření pracovních výsledků, Test schopnosti duplikace, Analýza minulosti, Emoční test – EQ test a IQ test. (Perfomia, online, 2017)

Podnik dosud využívá pouze první tři z uvedeného výčtu. Nejčastěji využívaným je test **Ověření produktivity**, který se skládá z přibližně dvaceti otázek s dobou vyplnění 15-25 minut. Uvedený dotazník prověřuje úspěch a produkci uchazeče v jeho předešlých zaměstnáních a poskytuje tak představu o výkonnosti daného kandidáta a jeho schopnosti dosáhnout konkrétních výsledků v podniku. (Performia, online, 2017)

Druhým nejčastěji využívaným testem je **U-test** (Understanding test), který testuje osobnost uchazečů a napomáhá porozumět potenciálu kandidáta, jeho vlastnostem a vhodnosti na obsazovanou pozici. Uvedený test obsahuje 200 otázek s uzavřenými odpověďmi s časovou náročností vyplnění 30-50 minut a cena jednoho testu bez licence činí 6 700 Kč bez DPH. Vyhodnocení tohoto testu provádí samotný systém, ovšem i v tomto případě je potřeba proškolení pro správnou interpretaci výsledků testů, které manažerka HR společnosti absolvovala u společnosti Performia. Výsledky testu tvoří číselné odhodnocení a slovní popis deseti povahových vlastností (stabilita, pozitivnost, klid, jistota aj.), viz ukázka číselného vyhodnocení testu v příloze G1. Slovní popis charakteristik jednotlivých vlastností poskytuje informace o pravděpodobných způsobech chování člověka, charakterizuje osobnost a vlastnosti hodnoceného a obsahuje též upozornění na problémové oblasti. Číselné výsledky jednotlivých vlastností jsou hodnoceny nejen samostatně, ale i v určitých kombinacích, které určují nepřímo další charakteristiky testované osoby. Jako mnoho dalších dotazníků slouží též pro testování stávajících zaměstnanců podniku. (Performia, online, 2017)

V prvním roce zakoupení licence (2016) byl systém Performia využit při výběru zaměstnanců pro pět pracovních pozic a v roce 2017 byli testováni uchazeči při procesu výběru u tří obsazovaných pracovních míst. Podrobnější informace o názvu pozic, počtu výzev k vyplnění dotazníku a skutečně otestovaných kandidátech uvádí příloha H1.

Používání výše definovaných testů při procesu výběru nových zaměstnanců v analyzovaném podniku není dosud povinné ani nijak standardizované. Oddělení LZ nabízí vedoucím pracovníkům zejména při výběru THP možnost využití uvedených testů, praktické použití dotazníků je ale plně v kompetenci vedoucích pracovníků, nikoli personálního oddělení či manažerky LZ.

### **Přijímání zaměstnanců a ukončování pracovního poměru**

Po rozhodnutí o přijetí uchazeče vypracovává REPAM pro nového pracovníka standardizovanou pracovní smlouvu dle instrukcí vedoucího. Významný podklad pro

zpracování pracovní smlouvy a mzdové agendy v podniku tvoří informace z osobního dotazníku (viz příloha E1), jehož vyplnění je zpravidla prováděno při přijímání veškerých zaměstnanců. Jelikož v pracovní smlouvě není obsažena informace o mzdě, REPAM pro každého zaměstnance vytvoří a nejpozději v den podpisu pracovní smlouvy předloží k podpisu dokument Mzdový výměr, ve kterém je definována měsíční či hodinová mzdová sazba a osobní mzdové ohodnocení.

V rámci standardizované pracovní smlouvy je se všemi novými zaměstnanci uzavírána smlouva na dobu určitou v délce trvání jednoho roku s tříměsíční zkušební dobou. V oblasti typu uzavíraných pracovních smluv společnost umožňuje ženám po rodičovské dovolené, s malými dětmi a pracovníkům se zdravotním omezením uzavřít smlouvu na zkrácený pracovní úvazek.

Príslušná REPAM přibližně měsíc před ukončení platnosti pracovní smlouvy sjednané na dobu určitou nadřizovaného zaměstnance vyzve k učinění rozhodnutí o dalším působení daného zaměstnance. Může se jednat o skončení pracovního poměru uplynutím doby sjednané v pracovní smlouvě, prodloužení pracovní smlouvy na dobu určitou (jeden až tři roky) či uzavření nové smlouvy na dobu neurčitou.

Během procesu ukončování pracovního poměru každý pracovník vyplňuje „Výstupní formulář“, ve kterém pracovník mimo jiné podává v případě ukončení pracovního poměru na jeho žádost vyjádření o důvodu odchodu, a to formou výběru z výčtu možností, jejichž znění lze nalézt v příloze II.

#### **4.5.4.2. Zhodnocení**

Provedená analýza procesů výběru a přijímání zaměstnanců v podniku OMEXOM nasvědčuje možné proveditelnosti personálního cíle „*získání a udržení potřebného množství kvalifikovaných pracovníků*“, a to především díky používání testovacího systému Perfomia a dalších praktikovaných odborných či jazykových testů.

Na základě závěrů analýzy lze procesy výběru a přijímání pracovníků zhodnotit kladně z důvodu nalezení mnoha silných stránek, existuje zde však prostor pro změnu prostřednictvím eliminace identifikovaných slabých stránek uvedených v následující tabulce. Jedná se zejména o nevyužití potenciálu systému Perfomia v oblasti počtu a druhů využívaných testů a možnosti testování stávajících zaměstnanců.

**Tabulka 6: Silné a slabé stránky výběru a přijímání pracovníků**

Silné stránky	Slabé stránky
Využívání systému Performia k testování uchazečů	Nedostatečné využívání systému Performia - množství, druhy testů
Neomezené používání testů Peformia díky licenci	
Zpracování procesu výběru a doporučených kroků v interní směrnici	Nevyužívání testů Performia pro stávající zaměstnance
Existence řady interních dokumentů pro usnadnění výběru	Neúčast HR manažera či zástupce HR oddělení při výběru
Standardizované vyplňování osobního dotazníku novými zaměstnanci	Vedení výběrového pohovoru pouze jedním pracovníkem
Ověřování referencí	
Standardizované dokumenty pro přijímání	
Výstupní formulář – zjištění důvodů odchodu zaměstnanců	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

#### **4.5.5. Adaptace zaměstnanců**

Proces adaptace Dvořáková a kol. (2007) definují jako systematickou orientaci a formalizované začlenění nově příchozího zaměstnance do pracovního, sociálního a kulturního prostředí společnosti. Dle Šikýře (2016) adaptace zaměstnanců obsahuje formální i neformální činnosti v oblasti informování, odborného zapracování a sociálního začlenění nového pracovníka či stávajícího zaměstnance na nové pozici.

##### **4.5.5.1. Adaptace zaměstnanců ve společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o.**

Proces adaptace ve společnosti začíná předáním informace vedoucím pracovníkem personálním oddělení o termínu nástupu nového zaměstnance. Následuje povinnost příslušného nadřízeného pracovníka vyplnit nástupní list, jenž je součástí formuláře „Osobní dotazník“ (viz příloha E1). Při nástupu a podpisu smlouvy již musí mít zaměstnanec platnou lékařskou prohlídku u jednoho z šesti firemních smluvních lékařů. Dále každý nový zaměstnanec prochází základním standardizovaným školením o bezpečnosti práce, požární ochraně a firemním školením ohledně ISO. Školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) je prováděno interně příslušným pracovníkem na pozici technik BOZP.

Postup činností či předávaných informací na personálním oddělení není pevně stanoven. REPAM zpravidla nastupujícímu pracovníkovi sdělí základní informace o benefitech, seznámí ho s pracovním kontem (u dělnických pozic) a rozebere s ním nástupní dokumenty. REPAM dále novému zaměstnanci přidělí osobní číslo, které slouží k jeho



identifikaci a pomocí něhož se například zaměstnanec přihlašuje do docházkového systému PowerKey. Nakonec zaměstnanec na personálním oddělení obdrží pracovní kartu pro záznam docházky a pro vstup do firemních prostor a budov.

Po nástupu nového zaměstnance příslušný nadřízený pracovníka provede podnikem, jednotlivými odděleními, seznámí ho se všemi kolegy, vysvětlí mu základní činnosti a postupy práce v daném oddělení. Dále nadřízený předává informace o času a místě konání porad či jiných společných a povinných schůzek. Samotnému zaučení v oblasti výkonu příslušné odborné práce se z části věnuje vedoucí a případně kolegové, kteří zastávají stejnou pracovní pozici.

Avšak v současné době (2017) postup adaptace není standardizován ani zpracován jednotně pro celý podnik. Proces adaptace v odborné oblasti je plně v kompetenci vedoucího pracovníka a záleží tedy na přístupu jednotlivých nadřízených. Ne vždy je proto proces adaptace zcela správný či efektivní a může docházet k prodloužení doby, po kterou nový pracovník není plně a samostatně schopný vykonávat požadovanou pracovní náplň. Pokud je nově zaměstnaný pracovník závislý na pomoci svých kolegů, dochází k problému nedostatku času stávajících zaměstnanců při běžném chodu podniku, jelikož není brán zřetel na časovou náročnost procesu adaptace při zadávání a odevzdávání pracovních úkolů stávajících pracovníků v roli poradců.

#### 4.5.5.2. Zhodnocení

Analýza prokázala nedostatečnou úroveň činností v oblasti adaptace nových pracovníků společnosti, a to zejména z důvodu nedostatečné standardizace procesu a absence jakéhokoli programu adaptace. Nalezené nedostatky ovšem z části vyvažují zjištěné silné stránky, přičemž shrnutí slabých i silných stránek adaptace pracovníků poskytuje následující tabulka.

**Tabulka 7: Silné a slabé stránky adaptace zaměstnanců**

Silné stránky	Slabé stránky
Seznámení se základními organizačními informacemi prostřednictvím REPAM	Nedostatečné či pomalé odborné zaškolení u některých pozic
Vstupní školení ohledně bezpečnosti práce, požární ochraně a ISO	Nestandardizovaný postup procesu adaptace
	Absence adaptačního programu

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

#### **4.5.6. Hodnocení zaměstnanců**

„Hodnocení výkonu je proces, při kterém management hodnotí výkon jednotlivců, poskytuje jim zpětnou vazbu o plnění jejich cílů, ale také je koučuje tak, aby své aktivity zaměřili na zlepšení výkonu.“ (Janišová a Křivánek 2013, s. 226)

##### **4.5.6.1. Hodnocení ve společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o.**

V oblasti hodnocení zaměstnanců v podniku probíhají hodnotící pohovory a zaměstnanecká anketa. Hodnotící pohovory byly ve společnosti zavedeny poprvé v roce 2016 a do budoucna budou konány pravidelně jednou ročně. Dále v oblasti hodnocení pořádá mateřská společnost VINCI každé dva roky zaměstnaneckou anketu pro pracovníky všech svých dceřiných společností napříč celou skupinou. Dotazník je každému zaměstnanci zasílán v papírové podobě do vlastních rukou spolu s odpovědní obálkou pro zpětné zaslání vyplněného formuláře. Anketa slouží spíše pro účely mateřské společnosti a zjišťuje postoje pracovníků ke skupině. Vedení společnosti výsledky nevyhodnocuje, pouze je následně seznámeno se závěry ankety.

Podrobnější informace o hodnotících pohovorech a shrnutí silných a slabých stránek této oblasti bude uvedeno v kapitole 4.6.

#### **4.5.7. Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců nejefektivněji zajišťuje motivaci pracovníků a zahrnuje činnosti oceňování skutečného výkonu pracovníků a jejich stimulování k dosažení požadovaných výkonů. Odměňování neboli kompenzace či náhrada za práci je prováděno formou platu, mzdy či jiné odměny (peněžní i nepeněžní), která zaměstnanci kompenzuje vykonanou práci. Množství a kvalitu v budoucnu vykonané práce zaměstnancem ovlivňuje mzda a další odměny. Celková odměna zaměstnance obsahuje: základní a doplňkovou peněžní odměnu, zaměstnanecké výhody, práci samotnou, pracovní zkušenosti, nepeněžní uznání či úspěch a růst. (Armstrong a Taylor 2016, Kociánová 2010, Šikýř 2016)

##### **4.5.7.1. Odměňování ve společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o.**

#### **Systém odměňování**

Skupina zaměstnanců THP je za vykonávání pracovních úkolů odměňována měsíční mzdovou sazbou, ke které pracovníci mimo jiné získávají pravidelné kvartální odměny, jejichž výše vychází z předchozích tří měsíčních mezd. Přesčasové hodiny nejsou

propláceny, avšak zaměstnanci mohou hodiny navíc vyčerpat v období jednoho až tří měsíců po vzniku.

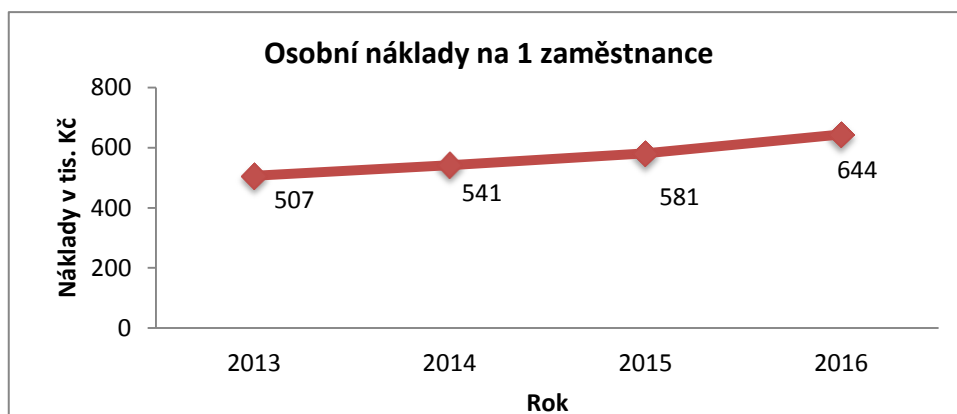
Druhá skupina zaměstnanců (dělníci) pracuje v režimu časové hodinové mzdy, ke které se přičítá na základě odpracovaných hodin, výkonu a výnosnosti zakázky kalkulovaná odměna za zakázky (není garantována). Důležitý aspekt u dělnických pozic tvoří tzv. „konto pracovní doby“, v rámci kterého je pracovní rok rozdělen do dvou období po 26 týdnech. Konto pracovní doby podnik využívá zejména z důvodu sezónnosti prováděných prací.

Odpracované hodiny nad rámec měsíčního hodinového fondu v období s velkým množstvím realizovaných zakázek jsou shromažďovány na kontě pracovní doby, ze kterého jsou čerpány v zimních měsících (obecně v období s nižším počtem zakázek) či jsou propláceny ve vyrovnávacím období. Pokud zaměstnavatel v daném období nemůže zajistit výkon práce pro své zaměstnance, je dle vnitřní směrnice a existence konta pracovní doby povinen vyplácet dělníkům garantovanou mzdu ve výši 80 % z průměrné hodinové mzdové sazby pracovníka násobené počtem hodin v měsíci.

### **Osobní náklady a průměrné mzdy**

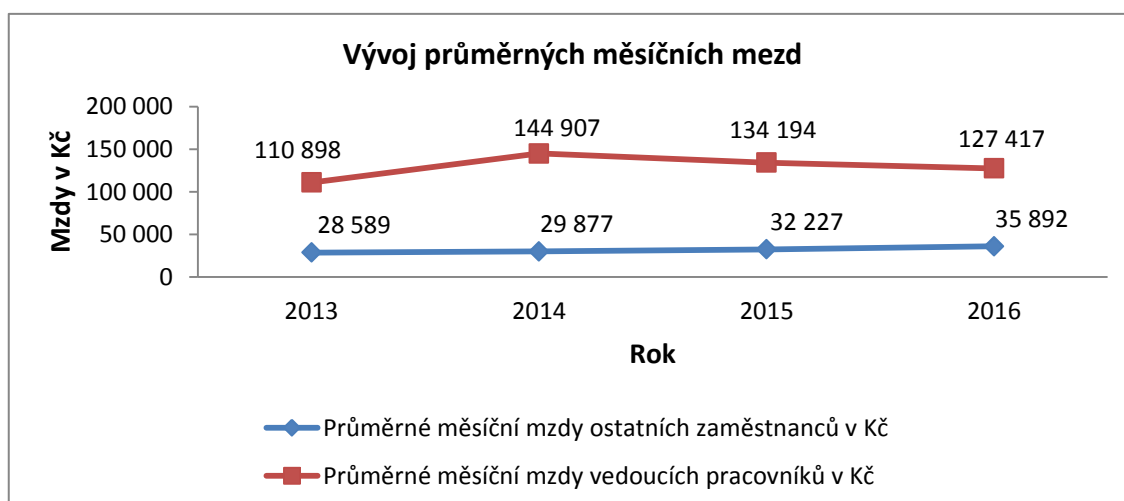
Je nutno upozornit, že ve společnosti v době zpracování práce probíhá audit a **uvedené hodnoty osobních nákladů pro rok 2016 dosud nebyly ověřeny auditorem a jedná se pouze o odhadované hodnoty.**

Vývoj **celkových osobních nákladů** společnosti zahrnujících mzdové náklady, odměny členům orgánů obchodní korporace, sociální náklady a náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění zobrazuje graf uvedený v příloze L1. Hodnoty osobních nákladů ve sledovaných letech 2013-2016 stále rostou a navíc se každý rok zvyšuje i meziroční procentuální růst (9,2%, 9,7 % a 10,5 %). Separovaná hodnota osobních nákladů ovšem dostatečně neidentifikuje, zda se jedná o růst vzhledem ke zvýšení počtu zaměstnanců nebo zda rostou či klesají náklady na jednoho zaměstnance. Z uvedeného důvodu byly dopočteny hodnoty potřebné pro zkonstruování obrázku 4, jenž s využitím hodnot osobních nákladů a počtu zaměstnanců zobrazuje vývoj **osobních nákladů na jednoho zaměstnance** v letech 2013-2016. Z grafu je patrný nárůst hodnot ve všech sledovaných letech a zároveň bylo v jednotlivých letech zaznamenáno i procentuální zvyšování hodnot (6,8 %, 7,3 % a 10,8 %).

**Obrázek 4: Osobní náklady na jednoho zaměstnance v letech 2013-2016**

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z dat o počtu a struktuře zaměstnanců a mzdových nákladech získaných z výročních zpráv společnosti bylo možné vytvořit strukturovaný přehled vývoje osobních nákladů v členění na dílčí části osobních nákladů a typu pracovníků, který lze nalézt v příloze M1. Na základě uvedených údajů byly vypočteny výše **průměrných měsíčních mezd** a jejich vývoj v letech 2013-2016. Vybrané výchozí hodnoty k výpočtu průměrných mezd jsou uvedeny v příloze N1 a z těchto informací bylo možno vytvořit následující graf zobrazující vývoj průměrných mezd ve sledovaných letech pro dvě základní skupiny zaměstnanců (vedoucí pracovníci a ostatní zaměstnanci).

**Obrázek 5: Vývoj průměrných měsíčních mezd v letech 2013-2016**

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

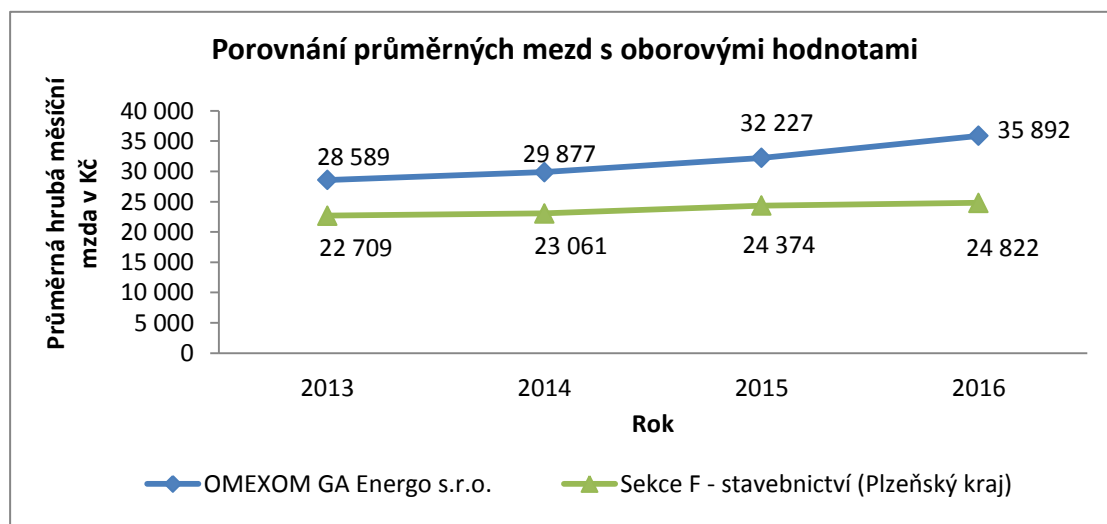
Uvedený graf vyobrazuje významný rozdíl mezi sledovanými skupinami zaměstnanců v řádech desetitisíců korun, dále je patrná stále rostoucí tendence hodnot mezd ostatních

zaměstnanců. V komparaci se skupinou vedoucích pracovníků byl zaznamenán nárůst průměrných mezd v roce 2014 a následný pokles v letech 2014-2016. Pokles mezd této skupiny může být způsobem odlišnou strukturou členění zaměstnanců, mezd a odměn v jednotlivých letech.

Odlišné členění mezd ze statistik poskytovaných mateřské společnosti, ve kterých jsou zaměstnanci rozlišeni dle pohlaví a manažerské či ne-manažerské funkce (viz příloha P1), bylo podkladem pro výpočet průměrných mezd pro odlišné skupiny zaměstnanců. Graf uvedený v příloze O1 zobrazuje rozdíly průměrných měsíčních mezd jednotlivých skupin pracovníků, ze kterých je patrný celospolečenský problém vyšších mezd u mužů oproti ženám ve všech skupinách dle funkce a lze též pozorovat velmi významnou odlišnost mezi mzdami mužů a žen na manažerských pozicích. Tabulka v příloze Q1 zachycuje vývoj průměrných měsíčních mezd těchto skupin pracovníků.

Pro efektivnější zhodnocení výše a vývoje průměrných mezd společnosti byla provedena **komparace s hodnotami průměrných mezd příslušného odvětví** dle CZ-NACE, přičemž společnost spadá do sekce F – stavebnictví. Následující graf porovnává hodnoty průměrných mezd analyzované společnosti a oborové hodnoty pro Plzeňský kraj, ve kterém společnost sídlí a ze kterého pochází největší část zaměstnanců.

**Obrázek 6: Porovnání průměrných mezd s oborovými hodnotami 2013-2016**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017; CZ-NACE, online, 2017*

Na základě zjištěných hodnot a jejich vývoje lze konstatovat, že ve všech sledovaných letech společnost OMEXOM vyplácí mnohem vyšší průměrné měsíční mzdy než zaměstnavatelé v oboru a též meziroční nárůst mezd je u společnosti OMEXOM vyšší

i rychleji rostoucí. Z uvedených oborových hodnot uváděných Českým statistickým úřadem je ovšem obtížné selektovat či nějak usuzovat o hodnotách mezd přímých konkurentů, jelikož obor stavebnictví v sekci F zahrnuje mnoho podniků s odlišnou a nesrovnatelnou činností, úrovní kvalifikované práce a následně i výší mezd.

### **Benefity**

V následujícím textu budou představeny poskytované zaměstnanecké benefity.

Pokud zaměstnanec disponuje platnou smlouvou na **penzijní připojištění či životní pojištění** a zároveň má uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou a odpracoval ve společnosti nejméně jeden rok, získává nárok na čerpání příspěvku na pojištění.

Za dlouholetý standard lze považovat poskytování **příspěvku na stravování** ve formě stravenek ve výši 100 Kč pro rok 2016 (nárůst 10 % oproti 2015), z čehož 55 % hodnoty tvoří daňový náklad společnosti a zbývající část hodnoty běžně doplácí zaměstnanec. Avšak v analyzovaném podniku pracovníci doplácí pouze 30 Kč, přičemž rozdíl částek vyrovnává společnost z fondu sociálních a kulturních potřeb (FKSP).

Zaměstnanci společnosti mohou dále využít možnost proplacení jakéhokoli druhu očkování proti **klíšťové encefalitidě**. Často využívaný benefit představuje poskytování **bezúročných firemních půjček** až do výše 100 000 Kč, která je financována z FKSP s podmínkou splacení zaměstnancem do jednoho roku. Z fondu jsou dále hrazeny **nepeněžní dary** například při životním výročí 50 let věku či odchodu do důchodu.

Ve společnosti je pravidelně volen tzv. **zástupce zaměstnanců**, jemuž všichni pracovníci mohou svěřovat své problémy. Dále podnik zaměstnancům nabízí **poradenství** při řešení exekucí a snaží se jim pomáhat s jejich řešením. Další a zároveň nejnovější benefit umožňuje poskytnutí **pojištění odpovědnosti** z výkonu povolání pro všechny zaměstnance, jež kompletně hradí samotná společnost. Dále mají vedoucí zaměstnanci nárok na **služební automobily** s možností soukromého využití.

Od roku 2014 společnost nabízí svým zaměstnancům možnost stát se akcionářem skupiny prostřednictvím FCPE (Akciový fond zaměstnanců) a následné **koupi akcií mateřské společnosti** v programu CASTOR.

Všichni zaměstnanci mají nárok na **firemní telefon**, na který je zřízen neomezený paušál, který může v případě zájmu zaměstnanec využívat i k soukromým účelům. V této souvislosti mají členové rodiny nárok na firemní paušál za zvýhodněné ceny.

Dále společnost svým zaměstnancům nabízí 1 týden dovolené navíc, výuku jazyků, školení k udržení a zvýšení kvalifikace a půjčení firemní techniky za příznivé ceny.

Společnost neposkytuje THP finanční příspěvek na dopravu, avšak pro dělnické pozice je zajištěna či financována doprava z adresy bydliště do místa výkonu práce.

#### 4.5.7.2. Zhodnocení

S provedenou analýzou procesu odměňování zaměstnanců souvisí následující personální cíle stanovené na základě strategických cílů a provedené strategické analýzy:

- 4) *Zvyšování průměrných mezd s ohledem na konkurenci.*
- 5) *Zatraktivňování zaměstnaneckých benefitů a zkvalitňování pracovních podmínek.*
- 9) *Snížení fluktuace klíčových zaměstnanců.*

Dle výsledků analýzy lze konstatovat reálnost naplnění uvedených cílů, přičemž snížení fluktuace souvisí v této oblasti zejména se zkvalitňováním benefitů a zvyšováním průměrných mezd. Následující tabulka popisuje nalezené kladné a záporné oblasti procesu odměňování zaměstnanců v analyzovaném podniku.

**Tabulka 8: Silné a slabé stránky odměňování zaměstnanců**

Silné stránky	Slabé stránky
Široké portfolio benefitů	Absence benefitu příspěvek na dopravu
Vyšší průměrné mzdy v komparaci s oborovými hodnotami	Neproplácení přesčasových hodin THP
Růst osobních nákladů na jednoho zaměstnance	Nižší průměrné mzdy žen oproti mužům
Růst průměrných mezd	Chybějící vazba mezi plněním cílů / dosahování výsledků společnosti a odměňováním
Existence Sociálního fondu	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

#### 4.5.8. Vzdělávání zaměstnanců

Pojem vzdělávání zaměstnanců v podniku zahrnuje utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, schopností a dovedností pracovníků, které vedou k dosahování požadované pracovní činnosti, tedy sjednané práce a požadovaného výkonu. (Šikýř 2016)

##### 4.5.8.1. Vzdělávání ve společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o.

Oblast vzdělávání ve společnosti OMEXOM hraje významnou roli, a to zejména z důvodu činnosti v oblasti energetiky, rozvoji firmy na zahraničních trzích a též působením pod zahraniční mateřskou společností.

---

Nejvýznamnější oblast vzdělávání tvoří pravidelně prováděná a aktualizovaná **odborná školení** po dělníky, montéry, jeřábníky, vazače a další pracovní pozice související přímo s realizací zakázek. Každá pracovní pozice vyžaduje absolvování odlišných školení či splnění zkoušek a přezkoušení s různými frekvencemi, které musí být neustále obnovovány pro udržení odborné způsobilosti. Stále se zvyšující požadavky a zpřísněné podmínky pro možnost podání nabídek do tendrů a veřejných zakázek vedou společnost k rozšiřování kvalifikace a odbornosti, a to prostřednictvím zvyšování počtu pracovníků dosahujících určité odbornosti i rozvíjení současné úrovně kvalifikace.

Pomocí IS PowerKey sledují REPAM mimo jiné platnosti školení, certifikátů a jiných profesních kvalifikací jednotlivých pracovníků. Na základě těchto analýz plánují termíny školení pro jednotlivé zaměstnance a pracovní pozice.

Jednu z nejdůležitějších oblastí školení tvoří téma **bezpečnosti práce**, které navazuje na strategický cíl společnosti dosažení nulové úrazovosti. Všichni zaměstnanci včetně THP jsou školeni na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, což spolu s účastí v projektu Safety week přispívá k přiblížení se cíli v oblasti úrazovosti. Společnost zaměstnává dva bezpečnostní techniky, kteří provádějí školení nových zaměstnanců a periodická školení. Mimo jiné zpracovávají výkaz bezpečnosti, který požaduje mateřská společnost a dále reporty o bezpečnosti a úrazovosti. Pro všechny zaměstnance společnost každoročně pořádá celodenní blokovaný plán soustředěného školení. Součástí tohoto školení je zdravotní péče, bezpečnost, požární ochrana (PO), ochrana životního prostředí (OŽP), ISO a první pomoc. Součástí povinných školení se stalo též předávání informací od REPAM ostatním zaměstnancům ohledně finančních záležitostí, výpočtu daní, možnosti uplatňování slev na dani a dalších užitečných informací.

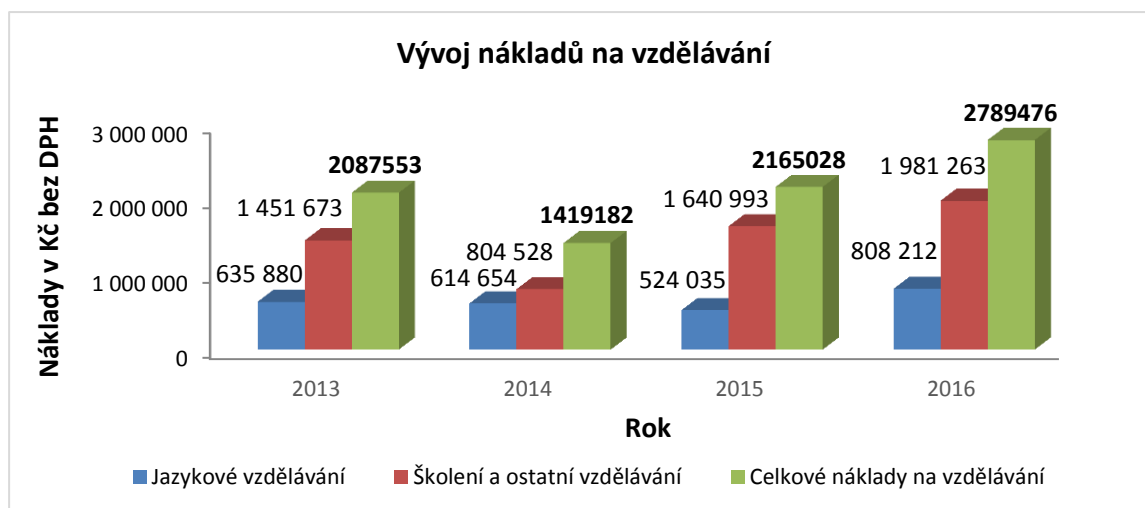
Dále probíhají nepravidelná **školení pro THP**, jejichž konání je v kompetenci příslušných vedoucích pracovníků či je dáno změnou relevantních zákonů. Samotní vedoucí pracovníci se na základě požadavků vedení podniku či vlastních též účastní školení, a to zejména v oblasti managementu a měkkých dovedností.

Velký důraz je ve společnosti OMEXOM kladen na **výuku jazyků**, jejíž rozvíjení je součástí personálních cílů v návaznosti na dlouhodobé strategické cíle celého podniku. Vysoká úroveň důležitosti vzdělávání v oblasti jazyků je zapříčiněna zejména fungováním společnosti pod záštitou mateřské zahraniční společnosti VINCI,



příslušností ke značce OMEXOM, rozvojem činnosti na zahraničních trzích (především v rámci skupiny) a následnou nutností reportovat a prezentovat se v cizím jazyce. Vybavenost určitých zaměstnanců jazykovými schopnostmi (obzvláště anglický jazyk) je nezbytná pro efektivní komunikaci se zahraničními partnery a zákazníky, kteří jsou často též součástí skupiny. Procesy stanovování cílů v oblasti jazykového vzdělávání a testování získaných znalostí vychází z definic jazykových úrovní dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky. Příslušným pracovníkům společnost poskytuje možnost nebo uděluje povinnost studovat bezplatně anglický či německý jazyk a zároveň jsou u jednotlivých pozic stanoveny cílové úrovně jazykových znalostí.

**Obrázek 7: Vývoj nákladů na vzdělávání v letech 2013-2016**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Výše uvedený graf zobrazuje vývoj nákladů na vzdělávání v letech 2013-2016 v členění na náklady na jazykové vzdělávání a ostatní školení a vzdělávání. Celkové náklady na vzdělávání od roku 2015 vykazují růstovou tendenci a podíl nákladů na jazykové vzdělávání činí v těchto letech přibližně 25 % z celkových nákladů. Data týkající se nákladů na vzdělávání a jejich členění dle druhu a divizí (viz příloha R1) byla zjištěna analýzou dat z IS Helios a SAP, ve kterých je (či v minulosti bylo) vedeno účetnictví.

S využitím hodnot počtu pracovníků a celkových nákladů na vzdělávání byly zjištěny roční vzdělávací náklady na jednoho zaměstnance v letech 2013-2016 (viz obrázek 8). Z uvedeného grafu je patrné, že nerostou pouze celkové náklady na vzdělávání, ale od roku 2015 se tyto náklady zvyšují i vzhledem k počtu zaměstnanců.

**Obrázek 8: Roční vzdělávací náklady na jednoho zaměstnance**

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka v příloze S1 zobrazuje počty hodin absolvovaných školení v členění dle oblasti školení a struktury zaměstnanců. Z uvedených dat lze konstatovat mnoho faktů, např. největší množství hodin je v podniku věnováno školení v oblasti BOZP a výuky jazyků, což koresponduje se stanovenými personálními cíli v rámci celopodnikové strategie. Ve spojení s již uvedenými počty zaměstnanců lze stanovit průměrný počet hodin školení na jednoho zaměstnance, který činí 25 hodin pro rok 2016.

#### 4.5.8.2. Zhodnocení

Analýzou oblasti vzdělávání zaměstnanců v podniku OMEXOM byl ověřen potenciál realizovatelnosti personálních cílů č. 6-8:

- 6) *Stálé kladení vysoké důležitosti na oblast výuky cizích jazyků.*
- 7) *Rozšiřování a udržování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců.*
- 8) *Udržování vysoké úrovně proškolení v oblasti bezpečnosti práce.*

Na základě provedené analýzy podpořené několika finančními hodnotami, ukazateli a grafy lze v oblasti vzdělávání zaměstnanců považovat personální systém společnosti za dostatečně kvalitní. Bylo odhaleno mnoho silných stránek, naopak eliminace identifikovaných slabých stránek v oblasti vzdělávání by mohla zlepšit celkovou připravenost personálního systému.

**Tabulka 9: Silné a slabé stránky vzdělávání zaměstnanců**

Silné stránky	Slabé stránky
Interní i externí školení	Absence zpětné vazby na školení od zaměstnanců
Interní školící pracovníci (vlastní zaměstnanci)	Absence plánu kariérního růstu - nedostatečná motivace pro vzdělávání
Školení v oblasti manažerských dovedností	

Silné stránky	Slabé stránky
Rozsáhlá školení v oblasti BOZP, cizích jazyků a odborných znalostí	Chybějící hodnocení kvality a efektivity všech školení
Zvyšování investic do vzdělávání	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

#### **4.5.9. Péče o zaměstnance**

Péči o zaměstnance lze definovat jako proces dosahování cílových hodnot všech proměnných ovlivňujících pracovníky k výkonu požadovaných pracovních činností. Do oblasti péče o zaměstnance Šikýř (2016) řadí pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci či pracovní vztahy. (Šikýř 2016)

##### **4.5.9.1. Péče o zaměstnance ve společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o.**

#### **Pracovní doba**

Délka pracovní doby činí obecně 40 hodin pro všechny zaměstnance. THP mají možnost využívat pružné pracovní doby, přičemž doba, po kterou je zaměstnanec povinen být na pracovišti, činí 6 hodin. Dále interní směrnice Pracovní řád definuje a stanovuje denní pracovní dobu od 6:00 do 20:00 hodin, ve které mohou probíhat úseky volitelné pracovní doby.

#### **Firemní kultura**

Zapojením společnosti do skupiny VINCI se společnost ztotožnila se základními rysy identity skupiny a spolu s ostatními členy skupiny přispívá k plnění a budování společných hodnot v rámci celého koncernu, které ve zkratce představuje příloha T1. Společnost po přechodu pod značku Omexom přijala jako základní firemní barvy modrou a bílou, které charakterizují uvedenou značku. Tímto krokem podnik opustil své původní logo GA a firemní oranžovou barvu. Nové logo a barvy se během několika týdnů objevily na firemních automobilech, budovách, oblečení a korespondenci.

V samotném podniku probíhá již mnoho let několik společných aktivit, jejichž cílem je navázání nových kontaktů a přátelství, zapojení nových pracovníků do kolektivu, stmelování zaměstnanců a upevňování vztahů. Mezi tyto aktivity patří každoročně pořádaný volejbalový a fotbalový turnaj, který se v roce 2016 konal již po jedenácté, dále například pořádání plesů či v roce 2016 poprvé uspořádané promítání v kině. Společnost se také zapojila do projektu „Do práce na kole“, jehož cílem je propagovat městskou cyklistiku jako součást zdravého a moderního životního stylu.

Dále si také sami zaměstnanci v určitých skupinách pořádají své vlastní akce v užším pracovním kolektivu. Tyto akce nepořádané samotným podnikem většinou probíhají separovaně po určitých odděleních, jelikož jednotliví THP jsou rozmístěni v několika budovách a dělníci s THP téměř nepřijdou do styku. K seznámení uvedených skupin pracovníků slouží právě akce konané společností, které se konají pro veškeré pracovníky, často i pro dodavatelské nebo spolupracující podniky.

Společnost v rámci pravidelně vydávaného firemního časopisu „Bulletin“ uspořádává soutěže a vyzývá zaměstnance ke sdílení zajímavých koníčků či účastí v závodech či soutěžích, které následně zveřejňuje. Zaměstnanci společnosti též měli možnost zúčastnit se tipovací soutěže v rámci mateřské společnosti o hodnotné ceny v roce 2016.

Informace o činnosti společnosti a skupiny či interní zprávy, informace a dokumenty jsou zaměstnancům předávány prostřednictvím informačních e-mailů (pracovní e-mailovou schránku nevlástí všichni pracovníci na dělnických pozicích), firemního časopisu (pouze v elektronické podobě zasílán e-mailem a uložen na podnikovém serveru), nástěnek v budovách společnosti a uložení dokumentů v archivačním systému ELO či na podnikových serverech.

### **Bezpečnost práce**

V rámci jasně definovaného cíle nulové úrazovosti je politika bezpečnosti práce a ochrany zdraví nedílnou součástí každodenního fungování společnosti a je platná pro všechny významné stakeholders. Činnost společnosti OMEXOM je v této oblasti usměrňována zavedenými systémy řízení BOZP a PO, jež vycházejí z obecných nároků legislativy a z požadavků mezinárodní normy OHSAS 18001. Pro dosažení požadovaných výsledků byly implementovány vnitřní předpisy Systém řízení BOZP a Stanovení organizace o zabezpečení požární ochrany. Cílů a požadavků v oblasti bezpečnosti práce a eliminace pracovních úrazů je dosahováno zejména díky prevenci, v rámci které v podniku existuje propracovaný systém pro prevenci a kontrolu řízený nově vzniklou samostatnou oblastí kontroly kvality. Pro dosažení bezpečnosti práce jsou realizovány pravidelné kontrolní činnosti a prověrky, dochází k revizi řídicí dokumentace, probíhají periodická školení a odborná příprava zaměstnanců, společnost se účastní každoroční akce Safety week (akce zaměřená na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci v rámci celé skupiny VINCI Energies) a též jsou aktualizovány obecné

smluvní podmínky BOZP, PO a OŽP. (Výroční zpráva společnosti 2015; Safety and prevention at the workplace, online, 2017)

#### 4.5.9.2. Zhodnocení

Zhodnocení provádění jednotlivých činností v oblasti péče o zaměstnance ve společnosti OMEXOM bylo podkladem pro vytvoření seznamu silných a slabých stránek uvedeného v následující tabulce. Množství identifikovaných pozitivních skutečností převažuje nad oblastmi s negativním rázem, ve kterých by podnik měl provést akce k jejich eliminaci.

**Tabulka 10: Silné a slabé stránky péče o zaměstnance**

Silné stránky	Slabé stránky
Pružná pracovní doba pro THP	Akce konané zaměstnanci v oddělených skupinách
Firemní časopis	
Definované hodnoty skupiny	Dělnické profese nemají přístup ke všem kanálům komunikace
Pravidelné společné akce pro zaměstnance	
Podpora sportovních aktivit	
Existence mnoha kanálů komunikace	
Velký důraz na bezpečnost práce	
Systémy řízení BOZP a PO	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

#### 4.5.10. Personální informace a personální systém

##### Personální IS

Nejvýznamnější software pro personální oddělení představuje již zmíněný IS Helios, do kterého REPAM po nástupu nového zaměstnance zaznamenávají veškeré informace o zaměstnancích. Helios velmi dobře funguje s MS Excel, lze z něho extrahovat data, filtrovat je, vytvářet různé sestavy dat pro potřeby vedení společnosti (plánování, rozpočty, aj.) či prezentace pro mateřskou společnost, zákazníky, partnery a jiné stakeholders. Dále REPAM pracují s daty ze systému při změnách pracovní smlouvy, při vypršení zkušební doby či smlouvy na dobu určitou a jiné.

Druhým využívaným IS je již charakterizovaný software PowerKey. Příslušná REPAM využívá dílčí modul systému pro oblast školení, ve kterém jsou evidována absolvovaná školení všech pracovníků na HPP a jejich platnost včetně uskutečnění a platnosti lékařských prohlídek. Systém například REPAM upozorňuje na blížící se konec platnosti školení, lze v něm zakládat prezenční listiny jednotlivých školení a další.

## **Personální statistiky**

Oddělení LZ pravidelně vyplňuje několik druhů statistik pro různé uživatele i účely. Společnost se zapojila do ISPV (Informační systém o průměrném výdělku), jehož spravovatelem je společnost TREXIMA, spol. s r.o. a který pomocí kvartálně vyplňovaných statistik pravidelně monitoruje aktuální výdělkové úrovně. Dále společnost vyplňuje statistiky organizace Kienbaum und Partner GmbH pro mezifiremní srovnání odměňování vedoucích pracovníků a zaměstnanců. Keinbaum vyhodnocuje výsledky zapojených firem a společnost následně za úplatu obdrží srovnání úrovně sledovaných ukazatelů s ostatními zapojenými podniky. Mezi pravidelně vyplňované statistiky dále patří „Výkaz o úplných nákladech práce“ pro statistický úřad a interní statistiky pro potřeby mateřské společnosti a společníka z Německa.

## **4.6. Šetření zaměřené na obsahovou analýzu protokolů z provedených hodnocících pohovorů**

### **4.6.1. Obsahová analýza – teoretická východiska**

Obsahovou analýzu (též věcná analýza, Content Analysis, Subject Analysis) lze definovat jako analýzu obsahu dokumentu, která zahrnuje pravidla a metody pro určení tematiky dokumentu a stanovuje obsahové prvky či fenomény a jejich vzájemné vztahy. Jedná se o transformaci slovního vyjádření dokumentu v přirozeném jazyce do věcných selekčních údajů prostřednictvím procesu věcného uspořádání a sémantické redukce textu dokumentu. Zjednodušeně tato analýza zkoumá text dle určitých vybraných znaků, jejichž výskyt je zachycován a poskytuje charakteristiku obsahu dokumentu ve stručné a jasné formě. Věcnou analýzu lze dle členění analýz dokumentů považovat za kvantitativní, která se zabývá zjišťováním četností, tzn. jak rozsáhlý prostor je věnován slovům, událostem či tématům ve sledovaném dokumentu. (Jandourek 2008, Balíková 2014, Reichel 2009, Dvořáková 2010)

Oproti výše uvedenému tvrzení o vymezení obsahové analýzy jako kvantitativní metody Reichel (2009) konstatuje, že nejdříve dochází k vyhledávání, identifikaci a formulaci prvků, které až následně lze kvantifikovat, a proto označuje obsahovou analýzu jako kvalitativně-kvantitativní postup.

---

Další definici uvádí Krippendorff (2016), který vysvětluje termín obsahové analýzy jako vědecký nástroj a druh výzkumné techniky pro tvorbu reprodukovatelných a platných závěrů z dokumentů či textů v kontextu jejich použití.

#### **4.6.2. Hodnotící pohovory ve společnosti OMEXOM**

Základní informace v oblasti hodnocení zaměstnanců již byly uvedeny v kapitole 4.5.6. Následující text se podrobněji věnuje průběhu hodnotících pohovorů, jejichž výsledky budou následně podrobeny šetření.

Před zahájením první vlny hodnotících pohovorů byli příslušní vedoucí pracovníci proškoleni v oblasti správného vedení hodnotícího pohovoru. Veškeré zaměstnance každý rok čeká rozhovor (o délce jedné až dvou hodin) s vedoucím pracovníkem, který je řízen strukturou připraveného hodnotícího formuláře a následně na základě rozhovoru vyplněn vedoucím pracovníkem. Struktura hodnotícího pohovoru z roku 2016 (viz příloha J1) definována zejména mateřskou společností byla pro rok 2017 modifikována do odlišné podoby. V té došlo k částečné transformaci z kvalitativního na kvantitativní hodnocení prostřednictvím použití hodnotících škál (viz příloha K1), též byly vytvořeny dvě odlišné verze pro THP a dělnické pozice (v době zpracování práce ještě nebyly pohovory za rok 2017 provedeny). Souhrnné výsledky hodnocení jsou prezentovány vedení samotného podniku, mateřské společnosti a zároveň jednotliví nadřízení informují o průběhu a závěrech pohovorů své podřízené.

Vyhodnocování a zpracování odpovědí téměř tří set zaměstnanců na otevřené otázky z pohovorů v roce 2016 nebylo nijak standardizováno, jednalo se o pouhý prostý zkrácený zápis jednotlivých odpovědí do tabulky v MS Excel. Právě tato data budou podkladem pro následující šetření.

#### **4.6.3. Šetření protokolů z hodnocení zaměstnanců ve společnosti OMEXOM**

Pro potřeby této práce byly podnikem poskytnuty zápisy výsledků hodnotících pohovorů z roku 2016. Jak již bylo uvedeno, hodnotící pohovory byly provedeny téměř se všemi zaměstnanci na základě interview vedených příslušnými nadřízenými, na základě kterých byly zodpovězeny otázky dotazníku (znění jednotlivých analyzovaných otázek lze nalézt v příloze J1). Právě tato autentická data budou předmětem šetření pomocí obsahové analýzy, které bude v této kapitole provedeno.

## Základní údaje

<u>Celkový počet respondentů:</u>	285
<u>Celkový počet otázek:</u>	6
<u>Počet analyzovaných otázek:</u>	4
<u>Období dotazování a vzniku protokolů:</u>	31. 3. 2016-31. 7. 2016
<u>Období analyzování protokolů:</u>	1. 12. 2016-20. 3. 2017

### Cíle šetření:

- získat podněty pro zlepšení podmínek pracovního prostředí,
- zjistit možnosti podpory rozvoje zaměstnanců a jejich plány do budoucna,
- shromáždit návrhy pro konkrétní opatření k efektivnímu výkonu současné pracovní pozice i k budoucímu rozvoji,
- zjištění možných návrhů na zlepšení v dalších oblastech.

Následující tabulky přehledně zobrazují strukturu respondentů dle pohlaví a divize a dále čísla a názvy divizí, jež se budou objevovat ve výsledcích provedené obsahové analýzy výsledků hodnoticích pohovorů.

**Tabulka 11: Struktura respondentů**

DIVIZE	5010	5015	5020	5040	5060	5080	Celkem
<b>Muži</b>	7	15	59	50	26	66	223
<b>Ženy</b>	23	11	1	2	18	7	62
<b>Celkem</b>	30	26	60	52	44	73	285

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 12: Divize – číslo a název**

Číslo divize	Název divize
<b>5010</b>	Ekonomická správa
<b>5015</b>	Technická správa
<b>5020</b>	VVN
<b>5040</b>	Rozvodny
<b>5060</b>	Projekty
<b>5080</b>	NN, VN

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*



## Deskripce postupu šetření

Jako první krok šetření pomocí obsahové analýzy byla provedena operacionalizace, tedy převedení obecných pojmů do roviny analyzovaných znaků. Vymezení výběrového souboru dat již bylo uvedeno. Následuje proces určení úrovně analýzy, v rámci kterého byly definovány obecné pojmy hledané za znaky, tzn. stanoveny kategorie. V tomto případě se jednalo o definování vhodných slov či slovních spojení. Stanovit tyto znaky a kategorie bylo možné až po detailní analýze odpovědí jednotlivých respondentů, aby došlo ke stanovení vhodných znaků v potřebné míře obecnosti. Dle znaků bude dále možné provést efektivní porovnání, kvantitativní vyhodnocení a zobecnění výsledků všech respondentů. Dále byly jednotlivé informace již převedené na znaky přiřazovány do definovaných kategorií. Znaky nespádající do stanovené struktury byly zařazeny do samostatné kategorie „ostatní“ z důvodu nízké významnosti v celkovém souboru. Obsahová analýza brala zřetel též na strukturalizaci odpovědí dle divizí společnosti.

Pro účely této diplomové práce byly zpracovány odpovědi pouze vybraných otázek s ohledem na cíle šetření a vzhledem k tématu a cílům práce. Výsledky obsahové analýzy dílčích otázek budou uvedeny v následujících subkapitolách.

### 4.6.3.1. Pracovní prostředí

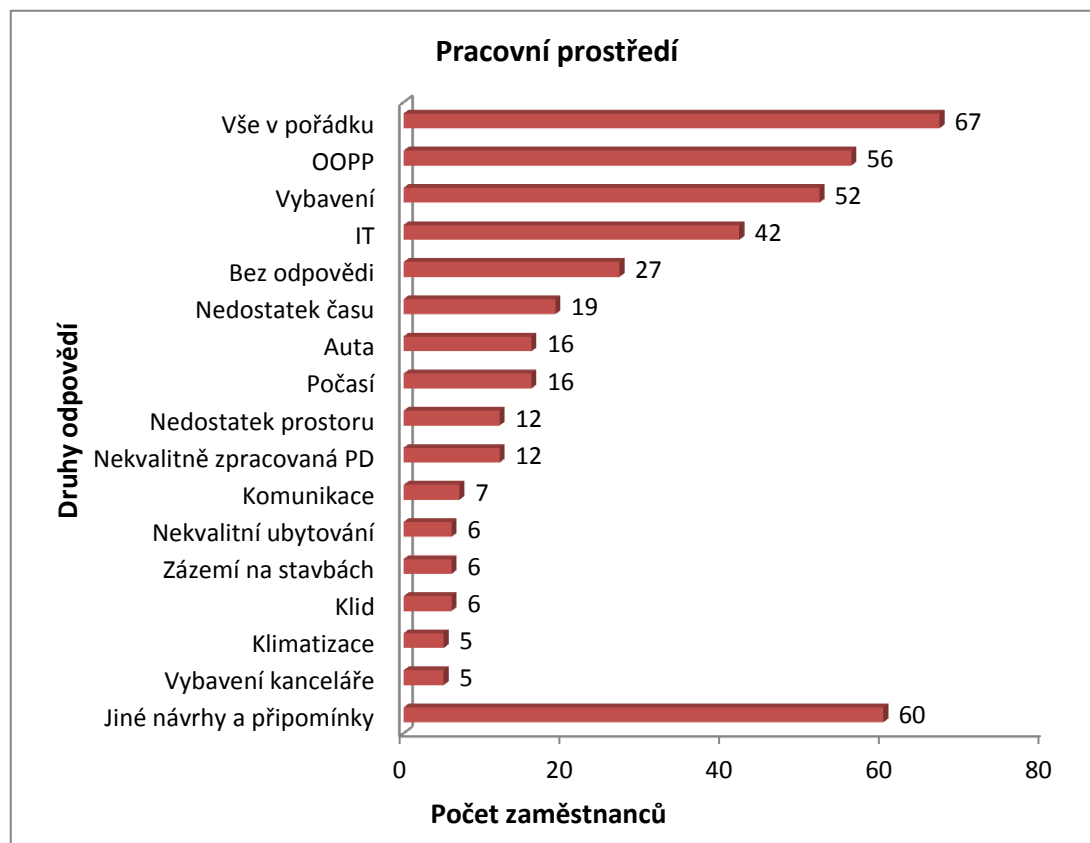
První analyzovaná otázka zjišťovala spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, přičemž konkrétní znění otázky bylo následující:

*„Jaké zvláštní podmínky ztěžují efektivní práci, popř. jaké pracovní prostředky chybí, aby bylo možné pracovat efektivně?“*

Ze zápisu získaných odpovědí na tuto otázku byly nalezeny shodné znaky a následně bylo definováno 16 kategorií reprezentovaných slovy či slovními spojeními uvedenými v následujícím grafu. Z výsledků grafu je patrná nejvyšší četnost odpovědi „vše v pořádku“, která reprezentuje respondenty, kteří uvedli spokojenost se stávajícími pracovními podmínkami a dále neuváděli jiné připomínky. Druhou nejčastěji uváděnou odpovědí byla nespokojenost s OOPP (Osobní ochranné pracovní prostředky), přičemž nejčastěji byly konkrétně uváděny požadavky na zlepšení kvality a doby dodání, letní oděv (krátké triko a kraťasy) či lezecké vybavení. Následovala s počtem výskytu odpovědí 52 nespokojenost s pracovním vybavením, kdy respondenti uváděli požadavky na zvýšení kvality a dostatečné vybavenosti nářadím a technickým vybavením nebo nebyli spokojeni s rychlostí systému objednávání a vydávání vybavení.

Dále byla zjištěna nespokojenost s vybavením a systémy IT a s dalšími prvky uvedenými v následující tabulce. Konkrétní odpovědi na tuto otázku byly formulovány pouze z pohledu nespokojenosti s faktory pracovního prostředí.

**Obrázek 9: Pracovní prostředí - grafické výsledky**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Tabulka v příloze U1 rozšiřuje výsledky předchozího grafu o členění celkového počtu odpovědí na výskyt dané odpovědi v jednotlivých divizích společnosti (grafické výsledky v členění dle divize uvádí příloha V1).

Výsledky jsou uváděny pouze v počtech výskytů, jelikož použití vyjádření v procentech ve většině případů není relevantní z důvodů uvádění více odpovědí (tj. skupin v tabulce či grafu) jednotlivými respondenty na jednu otázku.

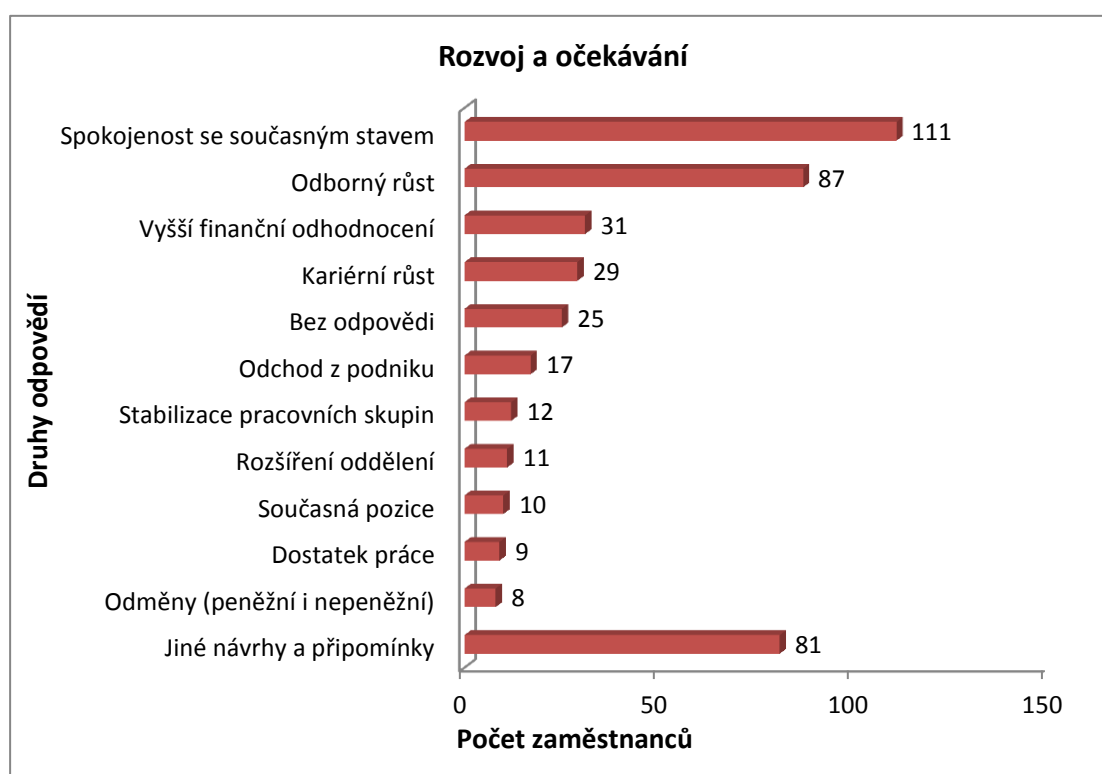
#### **4.6.3.2. Rozvoj a očekávání**

Další analyzovaná otázka dotazníku zjišťovala budoucí očekávání zaměstnanců, perspektivy rozvoje a oblasti možných změn. Konkrétní formulace otázky zněla:

*„Kde se vidíte za 2 roky / 5 let a jak Vás mohu na této cestě podporovat?“*

Téměř polovina všech respondentů uvedla, že je spokojena se současným stavem. Z celkového počtu spokojených zaměstnanců neuvádí žádné další oblasti změny ani možnosti rozvoje 37 respondentů, avšak převážná většina z nich dále uvedla další odpovědi o představě budoucnosti v podniku. Druhé nejčastější očekávání zaměstnanců byl s počtem 87 respondentů (31 % všech dotazovaných) odborný růst. Další často uváděnou představu o budoucnosti ve firmě charakterizuje pojem vyšší finanční ohodnocení, přičemž nejčastěji byl uváděn požadavek na pravidelné zvyšování mezd. Další identifikované představy a očekávání budoucnosti zobrazuje následující graf.

**Obrázek 10: Rozvoj a očekávání - grafické výsledky**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Další odpovědi s nižším počtem výskytů byly zařazeny do kategorie ostatní. Uvedená kategorie zahrnuje například tyto odpovědi (v závorce uveden počet výskytů): větší podpora a více předávaných informací a komunikace s nadřízeným (8), zlepšení komunikace (7), samostatnost (5), respondent neočekává či nechce žádnou změnu (3), bez možnosti rozvoje (2) nebo málo času na realizaci. Podrobnější členění výsledků jednotlivých kategorií odpovědí dle divizí uvádí tabulka v příloze W1, rovněž bylo vypracováno grafické vyjádření zjištěných hodnot v tomto členění (viz příloha Y1).

Kategorie „odchod z podniku“ a „odborný růst“ byly z důvodu vysoké důležitosti dále podrobněji analyzovány (viz příloha X1). Respondenti mající v budoucnosti v plánu z podniku odejít, byli dále rozčleněni dle důvodu odchodu. Odborný růst jako jedna z nejčastěji uváděných odpovědí byl z části strukturován dle uvedených specifických požadavků na vzdělávání.

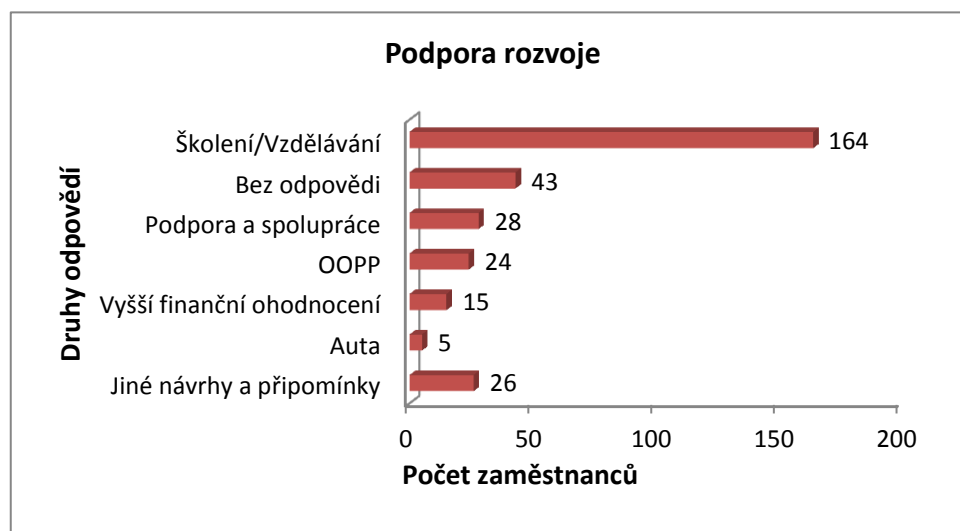
#### 4.6.3.3. Podpora rozvoje

Následující otázka dotazníku zjišťovala, jaká konkrétní opatření zaměstnanci vyžadují pro podporu a rozvoj. Specifická formulace otázky byla následující:

*„Jaká konkrétní opatření jsou nezbytná, aby bylo možné splnit očekávání, které je od této pozice / splnit úkoly, které jsou na tuto pozici kladené?“*

Jednoznačně nejčastější odpovědí na uvedenou otázku bylo opatření ve formě školení či obecně vzdělávání, které uvedlo 164 respondentů z celkového počtu 285 dotazovaných (58 %). Na uvedenou otázku vůbec neodpovědělo 43 (15 %) dotazovaných. Dále 28 respondentů uvedlo jako konkrétní opatření k rozvoji podporu a spolupráci s nadřízenými a kolegy. Další nejčastěji uvedená opatření zobrazuje následující graf.

**Obrázek 11: Podpora rozvoje - grafické výsledky**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Celkové počty odpovědí v jednotlivých kategoriích lze opět dále rozčlenit dle počtu respondentů z jednotlivých divizí (viz příloha Z1). Grafické zobrazení zjištěných kvantitativních dat ve struktuře jednotlivých divizí lze nalézt v příloze A2.

Podrobněji byla zpracována v odpovědích často zmiňovaná oblast školení, ve které byly specifikovány konkrétní druhy požadovaných školicích vzdělávacích akcí (viz tabulka 13). Na základě zpracování dat lze určit a kvantifikovat konkrétní požadavky v oblasti vzdělávání a následně uskutečnit takové druhy školení, které podnítili sami zaměstnanci a jejichž uskutečnění bude efektivní z pohledu zájmu jednotlivých pracovníků. Uvedená skupina „manažerská školení“ zahrnuje zejména time-management, zájem o získání řídičských průkazů byl projevem zejména pro skupinu E a školení v oblasti zákonů se nejčastěji týkalo stavebního zákona. Další specifické oblasti školení neuvedené v tabulce jsou následující: projednávání staveb (14), autorizace (6), software KROS (5), interní školení (3) či vyhláška 50 (3).

**Tabulka 13: Podpora rozvoje - dílčí oblast školení**

DIVIZE	5010	5015	5020	5040	5060	5080	Celkem
Odborná školení	11	9	10	12	24	12	<b>78</b>
Jazyková školení	16	9	5	21	0	3	<b>54</b>
Školení – zákony	0	0	0	1	18	2	<b>21</b>
Školení práce s PC/MS Office	5	2	4	0	2	5	<b>18</b>
Zvyšování kvalifikace	0	1	2	0	0	8	<b>11</b>
Manažerská školení	3	1	0	5	2	0	<b>11</b>
Řidičský průkaz	0	1	1	0	0	7	<b>9</b>
Školení na práci v SAP	3	0	0	3	0	2	<b>8</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

#### 4.6.3.4. Zlepšení spolupráce

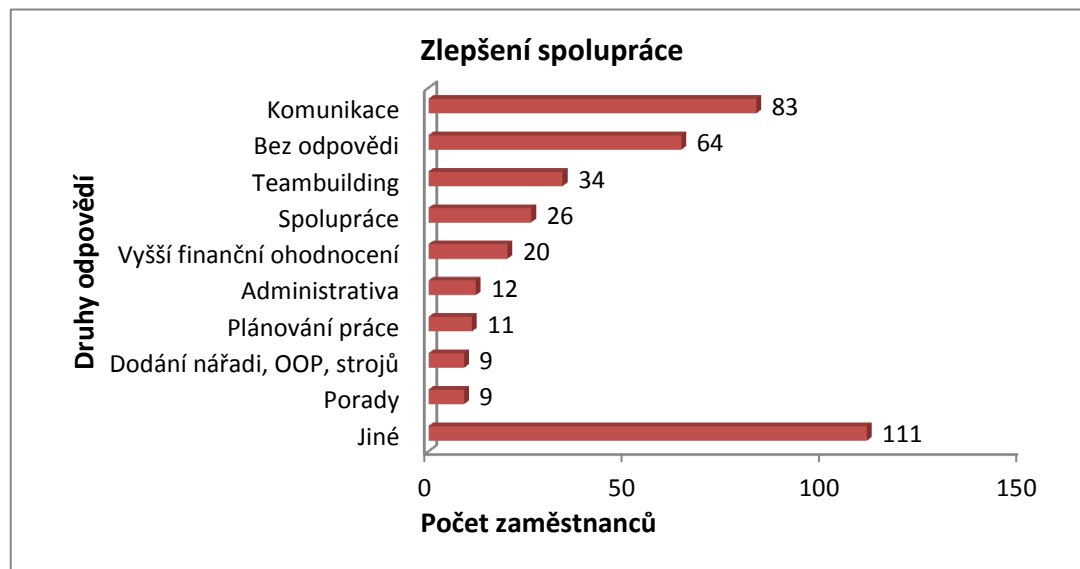
Poslední analyzovaná otázka zjišťovala obecně názor zaměstnanců a byl zde zanechán prostor pro otevřené vyjádření k jakékoli oblasti. Závěrečná otázka konkrétně zněla:

*„Kde a jak můžeme spolupráci ještě vylepšit, abychom společně dosahovali ještě lepších výsledků / byli ještě úspěšnější? (tým, nadřízený, apod.)“*

V odpovědích na uvedenou otázku se často objevovaly duplicitní odpovědi z předchozích otázek. Nicméně nejčastější odpovědi s 29 % všech dotazovaných byla komunikace. Konkrétně si zaměstnanci představují kvalitnější a častější komunikaci mezi jednotlivými pracovníky, v týmu, napříč podnikem mezi divizemi a také s vedoucími pracovníky. Velká část respondentů (22 %) na uvedenou otázku vůbec neodpověděla a dále byly uváděny požadavky na pořádání teambuildingových akcí pro stmelení kolektivu či zlepšení spolupráce. Z důvodu naprosté volnosti v odpovědích na

tuto otázku největší část respondentů uvedla odlišné důvody, často specifické pro výkon jednotlivých funkcí, kterým v tomto rozsahu nelze přiřadit samostatné kategorie.

**Obrázek 12: Zlepšení spolupráce - grafické výsledky**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

I pro tuto otázku byly zpracovány výsledky v členění na jednotlivé divize (viz příloha B2) a též grafické zpracování těchto hodnot (viz příloha C2).

#### 4.6.4. Zhodnocení

V oblasti hodnocení zaměstnanců byly na základě analýzy provádění této činnosti identifikovány nejvýznamnější silné a slabé stránky uvedené v následující tabulce. Ze slabých stránek je vhodné zdůraznit provádění zpracování a vyhodnocování dat z hodnotících dotazníků bez metodického přístupu a standardizace. Pozitivním stimulem v této oblasti by se mohla stát nová struktura dotazníku pro rok 2017.

**Tabulka 14: Silné a slabé stránky hodnocení zaměstnanců**

Silné stránky	Slabé stránky
Zavedení a fungování pravidelných ročních hodnotících pohovorů	Nedostatečné či chybějící stanovení pracovních cílů
Hodnocení formou interview a dostatečná časová podpora	Absence provázanosti hodnocení či splnění cílů s odměňováním
Proškolení vedoucích pracovníků pro vedení hodnotících pohovorů	Obtížné zpracování dat z otevřených otázek
Zpětná vazba podřízeným o výsledcích hodnotících pohovorů	Chybějící metodika pro zpracování dat z hodnotících dotazníků

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Provedené šetření protokolů z hodnoticích pohovorů zjistilo úroveň spokojenosti a konkrétní požadavky a představy zaměstnanců v oblasti pracovního prostředí, očekávání a rozvoje. Výsledky šetření budou jedním z podkladů pro stanovení cílů vedoucích k rozvoji lidských zdrojů a pro následné navržení opatření pro jejich realizaci.

#### **4.7. Celkové zhodnocení analýzy interních procesů**

Provedená analýza interních procesů včetně provedeného šetření odhalila míru efektivnosti fungování personální politiky v analyzovaném podniku. Dále bylo na jejím základě možné posoudit připravenost systému řízení lidských zdrojů na realizaci personálních cílů s návazností na strategické cíle společnosti. Byly zjištěny silné stránky, které by podnik měl nadále rozvíjet, ale na druhé straně i slabé stránky v personální oblasti, na základě kterých lze podniku navrhnout některá opatření vedoucí ke zvýšení efektivnosti dílčích interních procesů se zaměřením na lidský kapitál. Zhodnocení jednotlivých personálních činností spolu s definováním silných a slabých stránek jednotlivých činností realizovaných v podniku OMEXOM již bylo uvedeno v závěru jednotlivých subkapitol.

## 5. Návrh cílů a opatření vedoucích k rozvoji lidských zdrojů

Na základě provedené analýzy interních procesů se zaměřením na lidský kapitál včetně šetření pomocí obsahové analýzy hodnoticích pohovorů byly navrženy dílčí cíle vedoucí k rozvoji lidských zdrojů v podniku, které jsou zároveň v souladu s celopodnikovou strategií společnosti. Následující tabulka zobrazuje výčet definovaných cílů spolu s návrhy opatření pro vybrané oblasti.

**Tabulka 15: Přehled personálních cílů a navržených opatření**

P.č.	Název personálního cíle	P.č.	Název navrženého opatření
1	Zkompletování dokumentů „Pracovní náplň“	1.1	Kompletní zpracování popisů pracovních pozic a jejich inovování
2	Vytvoření a implementace plánu nástupnictví a rozvoje zmc	2.1	Zpracování kariérních plánů
		2.2	Zpracování plánů nástupnictví
3	Získání a udržení potřebného množství kvalifikovaných pracovníků	3.1	Zavedení benefitů „Finanční příspěvek na dopravu“
		3.2	Využití nových metod získávání zaměstnanců
4	Rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi	4.1	Standardizace uzavírání smluvního vztahu se žáky SŠ
		4.2	Vzdělávací kurzy pro instruktory praktického vyučování
		4.3	Pořádání přednášek odborníků z praxe ve školách
		4.4	Zapojení do projektu UNIPRANET
		4.5	Implementace hodnocení odborné praxe pomocí nástroje EQAVET
		4.6	Sledování vybraných webových portálů z oblasti vzdělávání
5	Měření efektivity získávání pracovníků	5.1	Zavedení hodnocení metod získávání zaměstnanců
6	Efektivnější využívání systému Performia	6.1	Standardizace používání systému Performia při výběru
		6.2	Testování stávajících pracovníků systémem Performia
7	Vytvoření a implementace adaptačního programu	7.1	Zpracování adaptačního plánu
		7.2	Vytvoření prezentačních materiálů pro nové zmc
8	Zvýšení účinnosti hodnoticích pohovorů a jejich zpracování	8.1	Stanovení cílů při hodnoticích pohovorech a následné propojení s odměňováním
		8.2	Standardizace zpracování výsledků hodnoticích pohovorů
9	Rozšiřování a udržování kvalifikace a odbornosti zmc	4.6	Sledování vybraných webových portálů z oblasti vzdělávání



P.č.	Název personálního cíle	P.č.	Název navrženého opatření
10	Hodnocení vzdělávacích akcí	10.1	Stanovení cílů a hodnocení vzdělávacích akcí
11	Přizpůsobování plánování vzdělávacích akcí požadavkům zmc	11.1	Zapojení zaměstnanců do plánování v oblasti vzdělávání
12	Zlepšení spokojenosti zmc s problémovými prvky pracovního prostředí	12.1	Plnění požadavků v oblasti spokojenosti s pracovním prostředím
13	Zpracování požadavků zmc na vyšší finanční ohodnocení	13.1	Navyšování mezd
14	Udržování vysoké úrovně školení v oblasti BOZP	x	Stávající postupy
15	Nulová úrazovost	x	Stávající postupy

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Podrobnému popisu navržených opatření pro podporu jednotlivých cílů bude věnována pozornost v následující subkapitole.

### **5.1. Návrhy opatření k zajištění cílů rozvoje lidských zdrojů a personální politiky**

Pro dosažení již definovaných cílů v oblasti rozvoje lidských zdrojů byla navržena opatření, která by měla pomoci naplnit vytyčené cíle v personální oblasti. Jednotlivé návrhy jsou uvedeny v jednotné struktuře, jež obsahuje název akce, podporovaný cíl, přiřazení zodpovědné osoby, stanovení měřítka a časového horizontu v podobě milníku. Dále jednotlivé návrhy obsahují podrobnější popis navrhované akce a nakonec jsou uvedeny možné přínosy navrhovaných opatření.

#### **Tabulka 16: Návrh č. 1.1 Kompletní zpracování popisů pracovních pozic a jejich inovování**

<b>Název akce</b>	Kompletní zpracování popisů pracovních pozic a jejich inovování
<b>Podporovaný cíl</b>	Zkompletování dokumentů „Pracovní náplň“
<b>Zodpovědná osoba</b>	REPAM, příslušný vedoucí pracovník
<b>Měřítka</b>	% úspěšně dokončených popisů, % aktuálních popisů
<b>Milník</b>	2x ročně
<b>Popis akce</b>	
Popisy pracovních pozic (dokumenty "Pracovní náplň") v podniku OMEXOM dle provedené analýzy nejsou v současné době kompletní. Pro efektivní uspokojování potřeb podniku i pracovníků by podnik měl zpracovat popisy pracovních míst pro veškeré pracovní pozice a pravidelně alespoň dvakrát za rok provádět jejich aktualizaci.	

<b>Popis akce</b>
<p>Problém nedodávání podkladů od vedoucích pracovníků potřebných pro zpracování pracovní náplně lze vyřešit pravidelnými výzvami a urgencemi o poskytnutí těchto informací vedoucím pracovníkům, které by zajišťovaly REPAM. Pro dosažení uvedeného cíle lze též doporučit získat podporu ekonomického ředitele pro provedení této akce, aby vedoucí pracovníci dostatečně vnímali důležitost požadavků o poskytnutí informací.</p> <p>Významnost zejména kompletního zpracování popisů pracovních míst určuje především proces předávání dokumentu "Pracovní náplň" novým zaměstnancům při podpisu pracovní smlouvy, který v případě neexistence popisu pro danou pozici nelze provést.</p>
<b>Přínosy návrhu</b>
<p>→ získání pravidelného přehledu o aktuálnosti popisů pracovních pozic  → možnost předání dokumentu „Pracovní náplň“ veškerým pracovníkům</p>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 17: Návrh č. 2.1 Zpracování kariérních plánů**

<b>Název akce</b>	Zpracování kariérních plánů
<b>Podporovaný cíl</b>	Vytvoření a implementace plánu nástupnictví a rozvoje zmc
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ, příslušný vedoucí pracovník
<b>Měřítko</b>	Počet zpracovaných plánů
<b>Milník</b>	Prosinec 2018
<b>Popis akce</b>	
<p>Provedená analýza interních procesů zjistila absenci kariérních plánů a dle obsahové analýzy výsledků hodnoticích pohovorů v oblasti očekávání a perspektivy rozvoje 10 % dotazovaných uvedlo kariérní růst a 30 % odborný růst. Z uvedených důvodu lze společnosti doporučit zpracovat a implementovat kariérní plány pro své zaměstnance.</p> <p>Rozvojový plán, jakožto základní metoda plánování kariéry, by měl navazovat na hodnocení zaměstnanců. Pro zpracování kariérních plánů lze využít každoročně probíhající hodnoticí pohovory, v jejichž průběhu by vedoucí pracovník spolu se zaměstnancem měli zhodnotit současný stav, určit potřeby rozvoje a následně stanovit rozvojové cíle a oblasti. Na základě stanovených cílů budou určeny a naplánovány akce (vzdělávací, rozvojové) a následně proběhne jejich realizace. K usnadnění procesu zpracování kariérních plánů, k jejich jednotné formální úpravě a ke standardizaci byl vytvořen návrh kariérního plánu (viz příloha D2).</p>	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<p>→ zvýšení spokojenosti zaměstnanců splněním požadavku odborného růstu  → využití konání hodnoticích pohovorů  → efektivnější plánování vzdělávacích akcí</p>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 18: Návrh č. 2.2 Zpracování plánů nástupnictví**

<b>Název akce</b>	Zpracování plánů nástupnictví
<b>Podporovaný cíl</b>	Vytvoření a implementace plánu nástupnictví a rozvoje zmc
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ
<b>Měřítko</b>	Počet zpracovaných plánů
<b>Milník</b>	Prosinec 2018
<b>Popis akce</b>	
<p>Pro identifikaci a rozvoj zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem z interních zdrojů, kteří mohou obsadit klíčové manažerské či odborné funkce v podniku, lze podniku doporučit, vytvořit a následně implementovat plány nástupnictví, které v podniku dosud nebyly zpracovány. V analyzovaném podniku se jedná zejména o problém nahrazování pracovníků odcházejících do důchodu a na rodičovskou dovolenou.</p> <p>Lze použít postup, při kterém nejdříve manažerka LZ spolu s příslušným nadřízeným či ředitelem provedou predikci budoucí potřeby nahrazovaných pozic. V případě odchodu pracovníka do důchodu či na mateřskou dovolenou může být do plánování zapojen i nahrazovaný zaměstnanec. Následně bude zvolen pravděpodobně úspěšný nástupce (vhodný počet nástupců dva až tři), přičemž každý nástupce by měl být připravován na více než jednu pozici. Pro přehledné zobrazení zpracovaných plánů lze využívat schémata následnictví, která zobrazují, kdo má koho nahradit v případě uvolnění určité pracovní pozice. Návrh možného schématu nástupnictví byl vytvořen dle požadavků tvorby plánu - dva nástupci a dvě nahrazované pozice pro nástupce (viz příloha E2).</p>	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ jasně stanovený postup při potřebě nahrazení klíčových zaměstnanců</li> <li>→ nalezení a rozvoj potenciálu stávajících pracovníků</li> <li>→ přehledné zpracování plánů díky schématům nástupnictví</li> </ul>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

Z podnikového IS Helios byla získána data o místě trvalého bydliště všech pracovníků společnosti, která byla pro potřeby následujícího návrhu vyfiltrována na data o skupině pracovníků THP, kteří vykonávají práci v místě sídla společnosti Plzeň-Bolevec (pracoviště Plzeň). Získaná data o bydlišti pracovníků umožnila definování vzdálenosti bydliště od místa pracoviště, přičemž bylo vždy postupováno dle předpokladu umístění bydliště ve středu města (nebyla k dispozici přesná adresa, pouze město). Zjištěné vzdálenosti byly následně strukturovány a přiřazeny do několika intervalů dojezdové vzdálenosti (viz tabulka v příloze F2). Hodnota pro průměrnou vzdálenost pracoviště od místa bydliště zaměstnance byla vypočtena ve dvou variantách. Pro všechny definované pracovníky činí průměrná vzdálenost od pracoviště 35 kilometrů a pro pracovníky, kteří mají trvalé bydliště do 100 kilometrů od sídla společnosti, byla zjištěna průměrná vzdálenost 19 kilometrů (zde lze předpokládat, že pracovník ve skutečnosti nebydlí v místě trvalého bydliště).

**Tabulka 19: Návrh č. 3.1 Zavedení benefitu „Finanční příspěvek na dopravu“**

<b>Název akce</b>	Zavedení benefitu „Finanční příspěvek na dopravu“
<b>Podporovaný cíl</b>	Získání a udržení potřebného množství kvalifikovaných pracovníků
<b>Zodpovědná osoba</b>	Ekonomický ředitel
<b>Měřítko</b>	Zavedení / nezavedení benefitu
<b>Milník</b>	Květen 2018
<b>Popis akce</b>	
<p>Na základě výsledků provedené analýzy dat o místě trvalého bydliště pracovníků THP, kteří pracují v sídle společnosti v Plzni, lze podniku navrhnout zavedení nového benefitu pro své THP pracovníky v podobě finančního příspěvku na dopravu zaměstnanců. Na základě uvedených zjištění lze předpokládat velkou efektivitu navrhovaného benefitu v oblasti získávání a udržování kvalifikovaných pracovníků.</p> <p>Při stanovení formy příspěvku je nutno zvažovat daňovou uznatelnost takto vynaložených nákladů z pohledu společnosti i zaměstnance. ZDP (Zákon o dani z příjmů) č. 586/1992 Sb. §24 odst. 2 písm. j) bod 5 stanovuje, že tento příspěvek je pro zaměstnavatele nákladem sloužícím k dosažení, zajištění a udržení příjmů. Z pohledu zaměstnance se výše peněžního příspěvku od zaměstnavatele za účelem dopravy do a ze zaměstnání zahrnuje do daňového základu i do vyměřovacího základu pojistného.</p> <p>Dle zjištěných údajů o vzdálenosti bydliště pracovníků lze definovat určité okruhy vzdálenosti v podobě intervalu kilometrů od místa pracoviště, pro které by byly stanoveny peněžní příspěvky ve výši předem určené měsíční částky. Druhou variantou dopravy může být příspěvek na MHD v určité výši, konkrétně například sdílení nákladů Plzeňské karty v případě místa výkonu práce v Plzni. V obou případech by konkrétní výše příspěvku byla součástí pracovní smlouvy či mzdového výměru.</p> <p>Při plánování zavedení uvedeného benefitu je nutno zvažovat potřebu nového zaměstnance či přidělení povinností spojených se správou činností v oblasti poskytování příspěvku vybranému stávajícímu zaměstnanci.</p>	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ rozšíření portfolia poskytovaných benefitů</li> <li>→ zatraaktivnění volných pracovních pozic v procesu získávání pracovníků</li> <li>→ rozšíření okruhu potenciálních nových zaměstnanců</li> <li>→ zvýšení schopnosti udržet stávající kvalifikované pracovníky</li> </ul>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 20: Návrh č. 3.2 Využití nových metod získávání zaměstnanců**

<b>Název akce</b>	Využití nových metod získávání zaměstnanců
<b>Podporovaný cíl</b>	Získání a udržení potřebného množství kvalifikovaných pracovníků
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ
<b>Měřítko</b>	Zavedení / nezavedení nových metod; počet získaných zmc novými metodami
<b>Milník</b>	Prosinec 2017; každý měsíc
<b>Popis akce</b>	
<p>Společnost se dlouhodobě potýká s problémem získávání kvalifikovaných pracovníků zejména na dělnických pozicích, proto lze uvažovat o rozšíření používaných metod pro získávání zaměstnanců. Pro zefektivnění procesu nábory nových zaměstnanců lze společnosti navrhnout využití některé z následujících metod:</p>	

<b>Popis akce</b>
<p>1) <b>Doporučení současných zaměstnanců</b> – pro zvýšení počtu získaných doporučení na nové pracovníky od současných zaměstnanců lze společnosti navrhnout motivovat zaměstnance poskytováním finanční odměny za přivedení nového pracovníka do podniku. Poskytování finanční odměny může být rozděleno do několika částí, například vyplacení určité částky při nástupu doporučeného zaměstnance, přičemž další část finanční odměny by následovala až po určité době (například při podpisu smlouvy na dobu neurčitou či odpracování jednoho roku).</p> <p>2) <b>OOH (Out Of Home) reklama</b> – lze doporučit využití jednoho z levnějších, ale efektivních nosičů pro inzerci volných pracovních míst, který představují venkovní lavičky, jejichž cena činí například u společnosti Reklamní lavičky Plzeň při počtu deset a více laviček 600 Kč za měsíc.</p> <p>3) <b>Personální agentura</b> – se získáváním vhodných kandidátů může společnosti pomoci některá ze specializovaných personálních agentur se sídlem či pobočkou v Plzni, které se věnují „Permanent placement“ (vyhledávání kmenových zaměstnanců) a jejichž seznam spolu s odkazy na webové stránky nabízí příloha G2. Využití služeb personálních agentur je vhodné zejména z důvodu působení na širší okruh potenciálních zaměstnanců, jelikož agentury disponují vlastními rozsáhlými databázemi prověřených kandidátů v rámci stovek tisíc pracovníků.</p>
<b>Přínosy návrhu</b>
<p>→ rozšíření portfolia používaných metod pro získávání zaměstnanců</p> <p>→ zvýšení možnosti získání požadovaných pracovníků</p> <p>→ rozšíření působnosti pracovních nabídek z hlediska geografického a počtu uchazečů</p> <p>→ zefektivnění procesu získávání nových zaměstnanců</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017; Ceník reklamních laviček, online, 2017

**Tabulka 21: Návrh č. 4.1 Standardizace uzavírání smluvního vztahu se žáky SŠ**

<b>Název akce</b>	Standardizace uzavírání smluvního vztahu se žáky středních škol
<b>Podporovaný cíl</b>	Rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ
<b>Měřítko</b>	Počet uzavřených standardizovaných smluv
<b>Milník</b>	1x ročně
<b>Popis akce</b>	
<p>Pro rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi, jež souvisí se zvyšováním počtu studentů působících v podniku, je vhodné standardizovat smluvní vztah mezi oběma stranami. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) zpracovalo a veřejně dalo pro potřeby zaměstnavatelů k dispozici dokument „<b>Doporučení k zabezpečení jednotného postupu při uzavírání smluvního vztahu mezi žákem střední školy (vyšší odborné školy) a zaměstnavatelem</b>“, dle kterého by se společnost při standardizaci mohla řídit. Uvedený dokument poskytuje rady, postupy, problémové oblasti a možné kroky při vypracování smluvního vztahu mezi podnikem a žákem. Dále je na webu MŠMT ke stažení zpracovaný dokument „<u>Dohoda o poskytnutí motivačního příspěvku pro nezletilého žáka</u>“ a „<u>Dohoda o poskytnutí motivačního příspěvku pro zletilého žáka</u>“, které společnost může využít jako vzor a dle něj uzavírat standardizované smlouvy se žáky.</p>	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<p>→ uzavírání standardních smluv se žáky dle pokynů relevantní organizace</p> <p>→ snížení administrativní náročnosti a času příslušných pracovníků při uzavírání smluv</p> <p>→ splnění požadavků příslušných orgánů</p>	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017; MŠMT, online, 2017

**Tabulka 22: Návrh č. 4.2 Vzdělávací kurzy pro instruktory praktického vyučování**

<b>Název akce</b>	Vzdělávací kurzy pro instruktory praktického vyučování
<b>Podporovaný cíl</b>	Rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ, příslušný vedoucí pracovník
<b>Měřítko</b>	Počet proškolených pracovníků
<b>Milník</b>	Prosinec 2018
<b>Popis akce</b>	
<p>Nezbytnou součástí realizace odborných praxí studentů v podniku tvoří získání pedagogických kompetencí odborných pracovníků podniku. Zákon o pedagogických pracovnících sice instruktora (zmc podniku vedoucí výcvik) nezařazuje mezi pedagogické pracovníky a neklade na ně požadavky pro získávání pedagogické kvalifikace, avšak pro správný průběh výcviku a spokojenost školy i žáka je určité pedagogické vzdělání nezbytné. Z tohoto důvodu lze podniku doporučit rozšířit počet takto kvalifikovaných pracovníků například prostřednictvím kurzu "Instruktor praktického vyučování" poskytovaného ve spolupráci s Národním ústavem pro vzdělávání (NÚV). Uvedený kurz předává odborníkům nezbytné informace pro vedení žáků při odborném výcviku na pracovišti v oblasti pedagogiky a psychologie. Rozšíření počtu takto kvalifikovaných pracovníků může vést k lepší spolupráci a větší ochotě ze strany vzdělávacích institucí.</p>	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<p>→ větší připravenost podniku na výcvik studentů  → větší atraktivita podniku pro navázání spolupráce se vzdělávacími institucemi</p>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017; Instruktor praktického vyučování, online, 2017*

**Tabulka 23: Návrh č. 4.3 Pořádání přednášek odborníků z praxe ve školách**

<b>Název akce</b>	Pořádání přednášek odborníků z praxe ve školách
<b>Podporovaný cíl</b>	Rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ
<b>Měřítko</b>	Počet uskutečněných přednášek
<b>Milník</b>	Prosinec 2018
<b>Popis akce</b>	
<p>Pro navázání kontaktu a získání výhodnější pozice při vyjednávání spolupráce se vzdělávacími institucemi, podporu rozvoje vzdělávání studentů v oboru a částečně i pro propagaci podniku lze uvažovat o uskutečňování odborných přednášek zaměstnanců podniku na odborných středních a vysokých školách. Manažerka LZ by s příslušnými zaměstnanci dohodla možnost realizace odborných přednášek na školách, následovala by nabídka přednášek vytipovaným školám a v případě zájmu bezplatná realizace. Pro doplnění odborných pedagogických kompetencí a získání schopnosti samostatné výuky lze využít kurz "Odborník z praxe" pořádaný ve spolupráci s NÚV.</p>	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<p>→ navázání kontaktu se školami  → zvýšení možnosti získání studentů pro praktický výcvik a následně do HPP  → budování značky zaměstnavatele, prezentace společnosti</p>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017; Kurz odborník z praxe, online, 2017*

**Tabulka 24: Návrh č. 4.4 Zapojení do projektu UNIPRANET**

<b>Název akce</b>	Zapojení do projektu UNIPRANET
<b>Podporovaný cíl</b>	Rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ
<b>Měřítko</b>	Provedení registrace / Počet studentů na odborné praxi
<b>Milník</b>	Září 2018 / Každý rok
<b>Popis akce</b>	
Registrace do projektu "Vytváření a posilování partnerství mezi univerzitami a praxí" (UNIPRANET) by společností mohlo přinést zejména možnost získání studentů jako potenciálních nových zaměstnanců v budoucnosti. Společnost poskytne studentům bezplatný praktický výcvik (při splnění určitých podmínek), za který bude navíc vedoucí odborné praxe finančně odměněn (10 000 Kč).	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ rozšíření možných zdrojů pro získávání nových pracovníků</li> <li>→ inovativní řešení a názory studentů, nový pohled a teoretické poznatky</li> <li>→ podpora při zpracování závěrečných prací na potřebná problematická témata</li> <li>→ budování značky zaměstnavatele, prezentace společnosti.</li> </ul>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017; Metodická příručka, online, 2012*

**Tabulka 25: Návrh č. 4.5 Implementace hodnocení odborné praxe - EQAVET**

<b>Název akce</b>	Implementace hodnocení odborné praxe pomocí nástroje EQAVET
<b>Podporovaný cíl</b>	Rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ, instruktor praktického výcviku či praxe
<b>Měřítko</b>	% hodnocených odborných výcviků
<b>Milník</b>	Červen 2018, následně každý rok
<b>Popis akce</b>	
Po výkonu odborné praxe studentů v podniku by mělo dojít ke zhodnocení realizovaného praktického výcviku. Pro standardizaci hodnocení lze společností navrhnout využívání auto-evaluačního dotazníku kvality pro zaměstnavatele zpracované NÚV, jenž je veřejně dostupný na příslušných webových stránkách. Jedná se o společný evropský referenční nástroj EQAVET, který funguje na principu pravidelného zajišťování a zlepšování kvality prostřednictvím společných kritérií kvality, orientačních deskriptorů a ukazatelů. Formulář s názvem "Kritéria kvalitní přípravy" podniku umožní zkvalitnit spolupráci se školami, zabezpečit dohodnutý standard a provádět zlepšující úpravy na základě zpětné vazby. Uvedený dokument společností umožní stanovit cíle spolupráce se školami včetně hodnotících kritérií a navíc je v souladu se zásadami Evropského rámce pro zajišťování kvality.	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ zjednodušení a standardizace hodnocení praktického výcviku či odborné praxe</li> <li>→ zvýšení kvality a stanovení cílů spolupráce se vzdělávacími institucemi</li> </ul>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017; EQAVET, online, 2017*

**Tabulka 26: Návrh č. 4.6 Sledování vybraných webových portálů z oblasti vzdělávání**

<b>Název akce</b>	Sledování vybraných webových portálů z oblasti vzdělávání
<b>Podporované cíle</b>	Rozvoj spolupráce se vzdělávacími institucemi Rozšiřování a udržování kvalifikace a odbornosti zaměstnanců
<b>Zodpovědná osoba</b>	REPAM
<b>Měřítko</b>	Získání aktuálních informací
<b>Milník</b>	1x týdně
<b>Popis akce</b>	
<p>Pro získávání aktuálních informací ohledně spolupráce se vzdělávacími institucemi, o připravovaných projektech v této oblasti či o vypsaných programech a výzvách v rámci příslušných operačních programů lze společností navrhnout pravidelné sledování následujících webových portálů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>Národní ústav pro vzdělávání</b> <a href="http://www.nuv.cz">www.nuv.cz</a></li> <li>→ <b>Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy</b> <a href="http://www.msmt.cz">www.msmt.cz</a></li> <li>→ <b>Metodický portál RVP.CZ</b> <a href="http://www.pospolu.rvp.cz">www.pospolu.rvp.cz</a></li> <li>→ <b>Evropské strukturální a investiční fondy</b> <a href="http://www.strukturalni-fondy.cz">www.strukturalni-fondy.cz</a></li> <li>→ <b>Ministerstvo pro místní rozvoj</b> <a href="http://www.mmr.cz">www.mmr.cz</a></li> <li>→ <b>Evropský sociální fond Operační program Zaměstnanost</b> <a href="http://www.esfcr.cz">www.esfcr.cz</a></li> </ul> <p>Užitečné informace, návody a rady v oblasti spolupráce se školami nabízí portál NÚV, kde lze mimo jiné nalézt dokument "Průvodce firmy k navázání spolupráce se školou". Dále lze sledovat operační programy pro období 2014-2020, konkrétně OP VVV (Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání) a OP Zaměstnanost, ze kterých společnost může čerpat dotace či se zúčastnit vypsaných projektů v oblasti vzdělávání. Zřizovatelem posledního z výčtu portálů je MPSV (Ministerstvo průmyslu a sociálních věcí), který spravuje OP Zaměstnanost a na kterém je možno sledovat výzvy k programům dle kategorií s možností podání žádosti o podporu.</p> <p>Pro pravidelnou kontrolu portálu by měla být určena zodpovědná REPAM, která bude mít na starost jednou týdně sledovat zmíněné webové stránky a získávat aktuální informace. V případě výskytu informací ve sledovaných oblastech předá informace manažerka LZ.</p>	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ získávání aktuálních informací v oblasti vzdělávání a spolupráce se školami</li> <li>→ získání rad, typů a nových cest pro spolupráci se školami</li> <li>→ možnost případné účasti na vypsaných projektech v oblasti spolupráce se školami</li> <li>→ možnost získání finanční podpory pro rozvoj spolupráce a vzdělávání zaměstnanců</li> </ul>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 27: Návrh č. 5.1 Zavedení hodnocení metod získávání zaměstnanců**

<b>Název akce</b>	Zavedení hodnocení metod získávání zaměstnanců
<b>Podporovaný cíl</b>	Měření efektivity získávání pracovníků
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ
<b>Měřítko</b>	% hodnocených metod
<b>Milník</b>	1x ročně
<b>Popis akce</b>	
<p>Pro získávání nových zaměstnanců společnost využívá mnoho způsobů, nedochází však k následnému hodnocení a měření efektivity jednotlivých metod. V této oblasti lze podniku doporučit zavedení hodnocení jednotlivých metod využívaných pro nábor nových</p>	



<b>Popis akce</b>
<p>zaměstnanců z pohledu finančních nákladů, délky trvání náboru, kvality uchazečů a atraktivity inzerátu. Pro získání hodnoty <b>nákladů na získání jednoho zaměstnance</b> jako jednoho z možných měřítek lze využít formulář v příloze H2.</p> <p>V časové dimenzi je vhodné sledovat následující <b>časové ukazatele</b>:</p> <p>1) <u>Doba, za kterou je předána kladná odpověď</u> = doba ode dne přijetí žádosti na získání nového zaměstnance do dne konání pohovoru.</p> <p>2) <u>Doba, za kterou je žádost splněna</u> = počet dnů od přijetí žádosti do podpisu smlouvy.</p> <p>3) <u>Doba, za kterou dojde k nástupu</u> = doba splnění žádosti navýšená o počet dnů mezi podpisem smlouvy a nástupem do práce.</p> <p>Další ukazatele, jimiž společnost může sledovat efektivitu jednotlivých metod náboru, jsou:</p> <p>→ <b>Koeficient úspěšnosti</b> = počet získaných reakcí / počet vhodných uchazečů pro pohovor.</p> <p>→ <b>Reakční koeficient</b> = počet reakcí na inzerát / počet zhlédnutí inzerátu.</p> <p>Využití reakčního koeficient se týká zejména internetových inzerací na portálech s nabídkami práce, jelikož právě internet umožňuje měření mnoha aktivit uchazečů.</p>
<b>Přínosy návrhu</b>
<p>→ zjištění efektivity používaných metod</p> <p>→ možnost vyhodnocení přínosu vynaložených financí</p> <p>→ schopnost zhodnocení výběru jednotlivých metod a použití těch nejvýhodnějších</p>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017; Polanská 2006; Dytrt 2006*

**Tabulka 28: Návrh č. 6.1. Standardizace používání systému Performia**

<b>Název akce</b>	Standardizace používání systému Performia při výběru zmc
<b>Podporovaný cíl</b>	Efektivnější využívání systému Performia
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ, vedoucí oblastí
<b>Měřítko</b>	% výběrů zmc s využitím systému
<b>Milník</b>	Prosinec 2017, následně 1x ročně
<b>Popis akce</b>	<p>Dle provedené analýzy procesu výběru pracovníků bylo zjištěno, že společnost zakoupila celoroční licenci pro neomezené používání systému Performia. Zároveň došlo ke zkonstatování skutečnosti, že používání systému není nijak standardizováno či požadováno a jeho dosavadní využití bylo spíše sporadické.</p> <p>Pro efektivnější využívání systému (zejména z pohledu finanční investice) by bylo vhodné standardizovat využívání dostupných hodnotících dotazníků při procesu výběru nových zaměstnanců. Lze doporučit vytvoření skupin pracovních pozic, pro které budou stanoveny konkrétní druhy dotazníků k povinnému vyplnění, přičemž jejich relevantnost bude určena příslušnými vedoucími pracovníky. Pro snížení časových ztrát by bylo vhodné použít online vyplnění formuláře uchazečem před konáním výběrového pohovoru.</p> <p>Nový krok procesu výběru bude následně zapracován do interní směrnice "Nábor a výběr" a jeho provedení bude pro veškeré vedoucí pracovníky obligatorní.</p>
<b>Přínosy návrhu</b>	<p>→ efektivnější využití licence</p> <p>→ efektivnější a kvalitnější provádění procesu výběru veškerých pracovníků</p> <p>→ návratnost finanční investice do systému v podobě kvalitního výběru</p>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 29: Návrh č. 6.2 Testování stávajících pracovníků systémem Performia**

<b>Název akce</b>	Testování stávajících pracovníků systémem Performia
<b>Podporovaný cíl</b>	Efektivnější využívání systému Performia
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ
<b>Měřítko</b>	Počet testování stávajících zaměstnanců
<b>Milník</b>	1x ročně
<b>Popis akce</b>	
<p>Systém Performia používaný v analyzovaném podniku pro výběr vhodných uchazečů lze využívat též pro testování pro interní potřeby. Se zakoupenou roční licencí má společnost možnost využívat neomezeného množství a druhů dotazníků (včetně vyhodnocení), které jsou vhodné i pro zjišťování cenných informací o současných zaměstnancích. Podniku lze navrhnout naplno využívat potenciálu systému Performia prostřednictvím testování stávajících zaměstnanců. Manažerka LZ případně REPAM by vedoucí pracovníky seznámily s jednotlivými druhy testů včetně možností jejich využití pro testování svých podřízených. Sjednocené testování by mohlo být prováděno každoročně před konáním hodnotících pohovorů zaměstnanců, na kterých by poté proběhla diskuze ohledně výsledků dotazníků systému Performia.</p>	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ efektivnější využití licence</li> <li>→ prohloubení poznatků o zaměstnancích</li> <li>→ poskytnutí podkladů pro podporu rozvoje zaměstnanců</li> </ul>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 30: Návrh č. 7.1 Zpracování adaptačního plánu**

<b>Název akce</b>	Zpracování adaptačního plánu
<b>Podporovaný cíl</b>	Vytvoření a implementace adaptačního programu
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ, vedoucí oblasti
<b>Měřítko</b>	Počet zpracovaných plánů / % plnění adaptačních plánů
<b>Milník</b>	Únor 2018 / 2x ročně
<b>Popis akce</b>	
<p>V oblasti adaptace pracovníků byl v analyzované společnosti zjištěn potenciál pro zlepšení. V současné době neexistuje zpracovaný adaptační plán či standardizace činností v procesu adaptace pro celý podnik. Pro zvýšení efektivity a zrychlení procesu adaptace by společnost měla vypracovat adaptační program s konkrétními postupy či strukturovanou formou adaptačního plánu. Pro potřeby podniku byl zpracován návrh struktury adaptačního plánu včetně příkladů možných konkrétních akcí plánu (viz příloha I2).</p> <p>Zpracování a následná implementace takového plánu v podniku pomohou zajistit provedení veškerých vyžadovaných akcí včetně správného časového horizontu, navíc tomuto naplnění přispívá jasné přidělení zodpovědnosti.</p> <p>Formulář adaptačního plánu by měla vytvořit manažerka LZ ve spolupráci s příslušnými vedoucími pracovníky, přičemž dílčí akce, zejména v odborné adaptaci, budou odlišné u různých pracovních pozic. Lze doporučit zpracovat standardizované adaptační plány pro jednotlivé skupiny pracovních pozic s konkrétními adaptačními akcemi, včetně přidělení odpovědné osoby a času, které lze následně v případě potřeby částečně modifikovat.</p>	

<b>Přínosy návrhu</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ zkvalitnění, zefektivnění, zrychlení a standardizace procesu adaptace</li> <li>→ stanovení cílů a zodpovědných osob za vykonávání činností v rámci adaptace</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 31: Návrh č. 7.2 Vytvoření prezentačních materiálů pro zaměstnance**

<b>Název akce</b>	Vytvoření prezentačních materiálů pro nové zaměstnance
<b>Podporovaný cíl</b>	Vytvoření a implementace adaptačního programu
<b>Zodpovědná osoba</b>	REPAM, manažerka LZ
<b>Měřítko</b>	Vyhotovení videa
<b>Milník</b>	Květen 2018
<b>Popis akce</b>	
<p>Pro zjednodušení a zefektivnění procesu adaptace lze společnosti doporučit vypracovat prezentační materiály pro nové zaměstnance ve formě videa. Video by mělo obsahovat základní informace o podniku, důležitá místa a zaměstnance v podniku, interní postupy a procesy, informace o vstupní zdravotní prohlídce a dokumentech, plán povinných školení, systém péče o zaměstnance včetně zaměstnaneckých benefitů, pracovní řád a další interní směrnice, principy spolupráce mezi oblastmi a divizemi, předávání svěřených předmětů, aj. Zpracování podkladů pro video by měly zajistit REPAM spolu s manažerkou LZ, následně bude konzultován vzhled a požadavky na design videa s marketingovou pracovnící společnosti a samotná tvorba videa bude outsorcována. Po vyhotovení bude první pracovní den každému novému zaměstnanci video předloženo ke zhlédnutí a následně bude od pracovníka požadováno písemné potvrzení o porozumění všech sdělených informací.</p>	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ zjednodušení, zrychlení a zefektivnění procesu adaptace</li> <li>→ standardizace předávaných informací</li> <li>→ ušetření času REPAM a vedoucích pracovníků</li> </ul>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 32: Návrh č. 8.1 Stanovení cílů a propojení s odměňováním**

<b>Název akce</b>	Stanovení cílů při hodnoticích pohovorech a následné propojení s odměňováním
<b>Podporované cíle</b>	Zvýšení účinnosti hodnoticích pohovorů a jejich zpracování
<b>Zodpovědná osoba</b>	Příslušný vedoucí pracovník
<b>Měřítko</b>	Definování cílů v hodnoticím dotazníku
<b>Milník</b>	Každý rok při konání pohovorů
<b>Popis akce</b>	
<p>V roce 2016 proběhlo ve společnosti první kolo hodnoticích pohovorů, v rámci kterých ovšem nedocházelo ke stanovení pracovních cílů a též chybělo propojení hodnocení zaměstnanců s odměňováním. Pro rok 2017 byla vytvořena nová podoba formuláře, avšak i zde chybí část pro stanovení budoucích pracovních cílů.</p> <p>Společnosti lze doporučit stanovit jako povinnou součást pravidelných hodnoticích pohovorů určení pracovních cílů zaměstnance pro následující období dle metodiky SMART, které by byly výsledkem konzultace zaměstnance a vedoucího pracovníka. Definované</p>	

<b>Popis akce</b>
pracovní cíle by měly být součástí výstupu hodnotícího pohovoru v podobě formuláře pro hodnotící pohovor. Spolu s určením pracovních cílů by mělo dojít k určení následného finančního odměňování při splnění vytyčených cílů.
<b>Přínosy návrhu</b>
→ propojení plnění pracovních cílů s odměňováním a následné zvýšení motivace → jasné určení směru budoucího vývoje a pracovních činností

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 33: Návrh č. 8.2 Standardizace zpracování výsledků hodnotících pohovorů**

<b>Název akce</b>	Standardizace zpracování výsledků hodnotících pohovorů
<b>Podporované cíle</b>	Zvýšení účinnosti hodnotících pohovorů a jejich zpracování
<b>Zodpovědná osoba</b>	Manažerka LZ
<b>Měřítko</b>	Vytvoření standardizované podoby vyhodnocovací tabulky
<b>Milník</b>	Každý rok při vyhodnocování dotazníků
<b>Popis akce</b>	
Vyhodnocování odpovědí z formulářů hodnotících pohovorů dosud nebylo standardizováno. Pro zjednodušení zpracování odpovědí a vyšší vypovídací hodnotu celkových výsledků je vhodné před zahájením vyhodnocování stanovit konkrétní postup zpracování údajů. Zapisování a následné zpracování by mělo probíhat v prostředí MS Excel pro následnou možnost filtrování, použití vzorců, funkcí či kontingenčních tabulek. Pro veškeré otázky s otevřenými odpověďmi je vhodné definovat konkrétní skupiny možných odpovědí se shodnými znaky. Je nutno nejprve zanalyzovat jednotlivé odpovědi pro nalezení shodných znaků a určit jednotné označení možných odpovědí na jednotlivé otázky. K takto standardizovaným možnostem odpovědí lze následně přiřazovat počty výskytů, případně lze k příslušnému respondentovi zapsat do vyhodnocovací tabulky odpovědi ve vytvořené standardizované formě. Tato forma zpracování umožní i odpovědi z otevřených otázek kvantifikovat a následně snadněji vyhodnocovat. Pro rozšíření možností vyhodnocování je vhodné do parametrů respondentů zadávat i pohlaví, které může být též relevantní.	
<b>Přínosy návrhu</b>	
→ usnadnění vyhodnocování výsledků dotazníků → možnost kvantifikovat odpovědi na otevřené otázky → přehledné vyhodnocení ve formě tabulek a grafů	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 34: Návrh č. 10.1 Stanovení cílů a hodnocení vzdělávacích akcí**

<b>Název akce</b>	Stanovení cílů a hodnocení vzdělávacích akcí
<b>Podporovaný cíl</b>	Hodnocení vzdělávacích akcí
<b>Zodpovědná osoba</b>	Příslušný vedoucí pracovník, REPAM
<b>Měřítko</b>	% hodnocených vzdělávacích akcí
<b>Milník</b>	Do 7 dnů před / po uskutečnění akce
<b>Popis akce</b>	
<p>V analyzovaném podniku probíhá celá řada vzdělávacích akcí, chybí jim však stanovení cílů a následné hodnocení. Před zahájením vzdělávací akce by vždy mělo dojít k vytyčení cílů z pohledu zaměstnance, školitele a vedoucího pracovníka.</p> <p>Hodnocení vzdělávání by v podniku mělo probíhat zejména z důvodu časové a finanční nákladovosti vzdělávacích akcí. Pro hodnocení vzdělávání lze doporučit využití pěti-úrovňového Hamblinova modelu, jehož strukturu zobrazuje příloha J2. Pomocí uvedeného modelu společnost získá zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, díky které může zjistit, zda se vzdělávací akce pracovníkovi líbila, co se naučil a zda získané kompetence v podniku využil. Následně by nadřízený nebo manažerka LZ měla metodou pozorování či rozhovoru zjistit, jak se využití poznatků ze školení v podniku projevilo ve výsledcích práce daného zaměstnance a nakonec následuje i zhodnocení z pohledu finančního přínosu pro organizaci.</p>	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ stanovení jasného směru školení prostřednictvím stanovení cílů</li> <li>→ konkrétní zpětná vazba od zaměstnanců</li> <li>→ schopnost zhodnocení efektivnosti investovaných finančních prostředků</li> </ul>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 35: Návrh č. 11.1 Zapojení zaměstnanců do plánování v oblasti vzdělávání**

<b>Název akce</b>	Zapojení zaměstnanců do plánování v oblasti vzdělávání
<b>Podporované cíle</b>	Přizpůsobování plánování vzdělávacích akcí požadavkům zmc
<b>Zodpovědná osoba</b>	Příslušný vedoucí pracovník
<b>Měřítko</b>	% splněných požadavků
<b>Milník</b>	Každý rok po konání hodnotících pohovorů
<b>Popis akce</b>	
<p>Výsledky šetření protokolů z hodnotících pohovorů zcela jednoznačně definovaly nejčastější požadavek v oblasti opatření pro podporu a rozvoj, kterým byla oblast vzdělávání. Příslušným vedoucím pracovníkům lze doporučit, aby se zabývali zjištěnými požadavky na konkrétní druhy a formy školení a vzdělávacích akcí a přistupovali k jednotlivým pracovníkům individuálně. Mělo by dojít k umožnění zaměstnancům podílet se na plánování vzdělávacích akcí.</p>	
<b>Přínosy návrhu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ podpora a rozvoj pracovníků</li> <li>→ zvýšení spokojenosti zaměstnanců</li> </ul>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 36: Návrh č. 12.1 Plnění požadavků v oblasti spokojenosti s pracovním prostředím**

<b>Název akce</b>	Plnění požadavků v oblasti spokojenosti s pracovním prostředím
<b>Podporované cíle</b>	Zlepšení spokojenosti zaměstnanců s problémovými prvky pracovního prostředí
<b>Zodpovědná osoba</b>	Centrální nákup, vedoucí ICT, příslušný stavbyvedoucí a vedoucí
<b>Měřítko</b>	% splněných požadavků
<b>Milník</b>	Každý rok po konání hodnoticích pohovorů
<b>Popis akce</b>	
Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím lze společnosti doporučit brát zřetel na konkrétní výtky a požadavky jednotlivých pracovníků zjištěných na základě šetření protokolů z hodnoticích pohovorů. Stavbyvedoucí spolu s vedoucím oblasti a oddělením nákupu by měli spolupracovat na splnění konkrétních požadavků pracovníků na dělnických pozicích ohledně zkrácení doby dodání, zvýšení kvality a uspokojení konkrétních požadavků na OOPP, lezecké vybavení a technické vybavení. Pro splnění požadavků THP zejména v oblasti IT lze doporučit vedoucímu oblasti ICT, aby zajistil možnost splnění požadavků zaměstnanců v oblasti IT s případnou konzultací s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení.	
<b>Přínosy návrhu</b>	
→ zvýšení spokojenosti zaměstnanců	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Tabulka 37: Návrh č. 13.1 Navyšování mezd**

<b>Název akce</b>	Navyšování mezd
<b>Podporované cíle</b>	Zpracování požadavků zmc na vyšší finanční ohodnocení
<b>Zodpovědná osoba</b>	Příslušný vedoucí pracovník, vedení společnosti
<b>Měřítko</b>	Navýšení finančního ohodnocení
<b>Milník</b>	Každý rok po konání hodnoticích pohovorů
<b>Popis akce</b>	
Z výsledků šetření protokolů hodnoticích pohovorů zaměstnanců lze konstatovat důležitost oblasti finančního ohodnocení v souvislosti s představou o budoucnosti a rozvoji pracovníků. Uvedená skutečnost souvisí s návrhem 8.1. Změna finančního ohodnocení by měla být závislá na stanovení a následném splnění pracovních cílů, které by měly být definovány v průběhu každoročních hodnoticích pohovorů na základě konzultace vedoucího pracovníka a zaměstnance. Dále lze navrhnout jednotlivým vedoucím pracovníkům a vedení společnosti ke zvážení možnost celoplošného pravidelného navyšování mezd, a to z důvodu konkrétních podnětů od zaměstnanců a vysoké fluktuaci pracovníků. Uvedený návrh podporují též závěry strategické analýzy, které konstatovaly vysokou míru "přetahování" zaměstnanců konkurenčními podniky.	
<b>Přínosy návrhu</b>	
→ snížení fluktuace a míry "přetahování" zaměstnanců konkurenčními podniky → zvýšení spokojenosti zaměstnanců	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

## 6. Rizikové faktory navržených opatření

Pro výše představené návrhy opatření pro dosažení cílů pro rozvoj lidských zdrojů budou dále identifikována a kvantitativně ohodnocena možná rizika, která mohou ohrozit uskutečnění navržených akcí. Zjištěné hodnoty významu jednotlivých rizik následně umožňují jejich seřazení od nejvýznamnějších (viz následující tabulka).

**Tabulka 38: Definice a ohodnocení rizik navržených opatření**

Ozn. rizika	Č. návrhu	Rizikový faktor	Pst vzniku	Míra dopadu	Hodnota rizika
A	1.1	Neochota vedoucích poskytovat podklady i přes výzvy a podporu ekonomického ředitele	2	8	16
B	2.1	Nedostatečná finanční a časová podpora rozvoje ze strany vedoucích	3	8	24
C	2.2	Nedostatek zájmu o spolupráci od nahrazovaných pracovníků	2	2	4
D	2.2	Nenalezení vhodného nástupce	2	8	16
E	3.1	Nepodpoření benefitu vedením společnosti z důvodu vysoké nákladovosti	4	16	64
F	3.2	Nevhodný výběr personální agentury	3	8	24
G	3.2	Zneužívání poskytování finanční odměny doporučením nekvalitních či nestálých uchazečů	1	8	8
H	4.1	Nepřijetí podoby dohod manažerkou LZ či příslušnými vedoucími pracovníky	2	8	16
CH	4.2	Neochota zaměstnanců vzdělávat se v oblasti vedení praktického vyučování žáků	3	4	12
I	4.2	Neochota investovat do pedagogického vzdělání	1	16	16
J	4.3	Neochota pořádat přednášky ze strany zmc	3	4	12
K	4.4	Nezájem o praktický výcvik ze strany studentů	1	8	8
L	4.4	Nesplnění podmínek projektu	1	16	16
M	4.5	Neochota zaměstnanců používat nástroj EQAVET	3	4	12
N	4.6	Nekvalitně prováděná kontrola portálů s následným únikem podstatných informací	1	8	8
O	5.1	Neschopnost získat potřebná data k měření metod získávání pracovníků	2	16	32
P	6.1	Nedodržování standardizovaného používání systému vedoucími	2	8	16
Q	6.2	Nezájem a nedostatek času vedoucích pracovníků testovat svoje zmc	3	8	24
R	7.1	Nedodržování postupů adaptačního plánu	3	4	12
S	7.2	Neschválení finanční investice do videa ekonomickým ředitelem	2	16	32

Ozn. rizika	Č. návrhu	Rizikový faktor	Pst vzniku	Míra dopadu	Hodnota rizika
T	8.1	Absence finančního ohodnocení při splnění vytyčeným cílů	2	16	32
U	8.2	Nenalezení shodných znaků pro vytvoření kategorií odpovědí	1	16	16
V	10.1	Nepravdivé hodnocení školení a jejich výsledků ze strany zaměstnanců	2	4	8
Seřazení rizik dle významnosti					
Hodnota	Označení rizika				
64	E				
32	O, S, T				
24	B, F, Q				
16	I, L, P, U				
12	CH, J, M, R				
8	G, K, N, V				
4	C				

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výsledné hodnoty identifikovaných rizik získaných vynásobením hodnoty pravděpodobnosti vzniku a míry dopadu byly zaneseny do matice rizik (viz obrázek 13). Pro přiřazení většího významu závažnosti negativního dopadu oproti pravděpodobnosti výskytu byla využita mocnná stupnice. Vytvořená matice rizik zobrazuje rozčlenění nalezených rizik do skupin s odlišnou významností, přičemž nejvýznamnější identifikovaná rizika jsou E, O, S a T.

**Obrázek 13: Matice rizik**

Pravděpodobnost výskytu	5					
	4				E	
	3			CH, J, M, R	B, F, Q	
	2		C	V	A, D, H, P	O, S, T
	1				G, N, K	I, L, U
		1	2	4	8	16
		<b>Závažnost negativního dopadu</b>				

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



## 6.1. Ošetření nejvýznamnějších rizik

Pro ošetření rizik může být využita jedna ze čtyř základních strategií, kterými jsou vyhnout se, přenesení, zmírnění nebo přijetí.

Nejvýznamnější **riziko E** nelze eliminovat ani přidělit vlastnictví jiné osobě či skupině osob, proto je možné riziko ošetřit pouze strategií zmírnění či přijetí. Pro zmírnění rizika nepodpoření navrženého benefitu vedením společnosti lze provést podrobnou přípravu na argumentaci důležitosti a vhodnosti benefitu, která bude probíhat při přednesení návrhu vedení společnosti a jeho obhajobě. Odůvodnění návrhu benefitu by mělo být podloženo konkrétními daty například i již zjištěnými informacemi o vzdálenosti trvalého bydliště zaměstnanců.

Další významné **riziko O** je vhodné ošetřit pomocí strategie přenesení. Lze částečně přenést dílčí část rizika využitím některého z modulů podnikových systémů SAP či Helios pro zaznamenávání časových bodů potřebných pro výpočet časových měřítek pro hodnocení jednotlivých metod získávání zaměstnanců. Vlastnictví dílčí části rizika lze dále předat kompetentnějšímu oddělení finanční účtárny, a to v oblasti zjišťování hodnoty nákladů na získání jednoho zaměstnance. Zodpovědnost za získání dat pro výpočet reakčního koeficientu, který souvisí zejména s internetovou inzercí, lze převést na oddělení ICT, které má v této oblasti zajisté rozsáhlejší zkušenosti.

Pro ošetření **rizika S**, které má obdobný charakter jako již zmíněné riziko E, lze využít též strategii zmírnění. Pro podporu návrhu a zmírnění rizika neschválení investice do videa je potřeba připravit podklady pro přesvědčení ekonomického ředitele o přínosnosti a efektivnosti uvedeného návrhu. Například by mohlo dojít k výpočtu úspory pracovního času REPAM a jednotlivých vedoucích pracovníků, ke kterému by došlo díky zhlédnutí prezentačního videa novými pracovníky.

**Riziko T** lze ošetřit pomocí strategie zmírnění, a to prostřednictvím kontroly plnění cílů a následného přidělení finančního ohodnocení nejen vedoucími pracovníky, ale i manažerkou lidských zdrojů, která následně zajistí pokyn k zapracování ohodnocení splnění cílů do výpočtu mezd.

---

## Závěr

Primárním cílem práce bylo provedení hodnocení efektivnosti personální politiky společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o. a následné stanovení cílů spolu s navržením opatření k rozvoji lidského kapitálu.

Práce se v úvodní části zabývala představením společnosti a jejího strategického záměru, ve kterém byly na základě interview s ekonomickým ředitelem společnosti stanoveny strategické cíle. V druhé kapitole byla pozornost soustředěna na jednotlivé prvky interního i externího okolí podniku v rámci provedené strategické analýzy. V závěru subkapitol byly identifikovány v externí analýze příležitosti a hrozby a následně sestavena matice EFE a v interní části silné a slabé stránky společnosti včetně vytvoření matice IFE. Zjištěné informace byly podkladem pro zvolení nejvhodnější strategie pro dosažení stanovených strategických cílů prostřednictvím jednoho z nástrojů strategického managementu - matice IE. V třetí kapitole došlo k dekompozici strategických cílů pomocí metody BSC, jejíž výsledky se staly podkladem pro stanovení cílů v personální oblasti s návazností na strategický záměr podniku.

Stěžejní kapitola číslo čtyři byla orientována na analýzu interních procesů se zaměřením na lidský kapitál, ve které byly rozvedeny zejména jednotlivé personální činnosti realizované ve společnosti OMEXOM. Dílčí subkapitoly obsahovaly na základě provedené analýzy zhodnocení jednotlivých činností a případné možnosti realizovatelnosti stanovených personálních cílů s následnou prezentací identifikovaných silných a slabých stránek. Čtvrtá kapitola zahrnovala též provedené šetření protokolů z hodnotících pohovorů realizovaných ve společnosti s využitím obsahové analýzy jakožto výzkumného nástroje. Výsledky šetření byly součástí podkladů pro stanovení cílů v oblasti lidských zdrojů, jež určuje následující kapitola. Kapitola s číslem pět v krátkosti shrnula definované cíle vedoucí k rozvoji lidského kapitálu spolu s přiřazením doporučujících opatření, která podporují naplnění vytyčených cílů. Závěrečná kapitola podrobněji nastínila navržená opatření k zajištění stanovených cílů vedoucích ke zlepšení výkonnosti lidského kapitálu, která spolu s hodnocením dílčích činností personální politiky včetně celkového zhodnocení tvoří hlavní přínos předložené diplomové práce. Pro navržená opatření byla identifikovaná rizika ohrožující jejich realizaci, která byla na základě ohodnocení v dimenzi intenzity dopadu

a pravděpodobnosti vzniku zanesena do matice rizik a následně byl pro nejvýznamnější rizikové faktory navržen postup ošetření.

Cíl práce byl naplněn provedenými zhodnoceními jednotlivých personálních činností včetně identifikace silných a slabých stránek v kapitole čtyři, vytyčením cílů pro zvýšení výkonnosti lidských zdrojů v kapitole pět a též skrze navržení konkrétních opatření v kapitole šest, která by měla vést k naplnění stanovených cílů a zvýšení efektivnosti personální politiky analyzovaného podniku.

Závěrem lze konstatovat, že kvalita realizovaných činností v rámci personální politiky společnosti OMEXOM je na vyhovující úrovni a umožňuje realizovatelnost cílů nejen v oblasti lidských zdrojů, ale přispívá i k naplnění strategických cílů společnosti. Na základě výsledků analýz a hodnocení nebyly identifikované závažné problémy, které by bránily naplnění uvedených cílů. Pro eliminaci zjištěných negativních aspektů personální politiky byly definovány cíle pro zlepšení spolu s návrhy akcí pro jejich realizaci.

Přínos práce pro praktické využití, konkrétně pro analyzovanou společnost OMEXOM GA Energo s.r.o., lze spatřit zejména v realizovaném zhodnocení úrovně a efektivnosti provádění jednotlivých personálních činností, které by mělo vést k zamyšlení nad nalezenými slabými stránkami. Dále společnost může využít navržených opatření podporujících vytyčené cíle, jejichž přijetí by mohlo vést ke zvýšení efektivnosti vykonávaných personálních činností.

---

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Věková struktura zaměstnanců dle pohlaví 2016.....	22
Obrázek 2: Vývoj zisku po zdanění (EAT) v letech 2010-2015.....	25
Obrázek 3: Matice IE podniku OMEXOM GA Energo s.r.o. ....	28
Obrázek 4: Osobní náklady na jednoho zaměstnance v letech 2013-2016.....	51
Obrázek 5: Vývoj průměrných měsíčních mezd v letech 2013-2016.....	51
Obrázek 6: Porovnání průměrných mezd s oborovými hodnotami 2013-2016.....	52
Obrázek 7: Vývoj nákladů na vzdělávání v letech 2013-2016 .....	56
Obrázek 8: Roční vzdělávací náklady na jednoho zaměstnance .....	57
Obrázek 9: Pracovní prostředí - grafické výsledky .....	65
Obrázek 10: Rozvoj a očekávání - grafické výsledky .....	66
Obrázek 11: Podpora rozvoje - grafické výsledky.....	67
Obrázek 12: Zlepšení spolupráce - grafické výsledky.....	69
Obrázek 13: Matice rizik .....	87

---

## Seznam tabulek

Tabulka 1: BSC - perspektiva učení se a růstu.....	31
Tabulka 2: Silné a slabé stránky vytváření a analýzy pracovních pozic .....	36
Tabulka 3: Silné a slabé stránky plánování lidských zdrojů .....	38
Tabulka 4: Metody získávání zaměstnanců .....	38
Tabulka 5: Silné a slabé stránky získávání pracovníků.....	42
Tabulka 6: Silné a slabé stránky výběru a přijímání pracovníků .....	47
Tabulka 7: Silné a slabé stránky adaptace zaměstnanců .....	48
Tabulka 8: Silné a slabé stránky odměňování zaměstnanců .....	54
Tabulka 9: Silné a slabé stránky vzdělávání zaměstnanců.....	57
Tabulka 10: Silné a slabé stránky péče o zaměstnance .....	60
Tabulka 11: Struktura respondentů .....	63
Tabulka 12: Divize – číslo a název .....	63
Tabulka 13: Podpora rozvoje - dílčí oblast školení.....	68
Tabulka 14: Silné a slabé stránky hodnocení zaměstnanců .....	69
Tabulka 15: Přehled personálních cílů a navržených opatření.....	71
Tabulka 16: Návrh č. 1.1 Kompletní zpracování popisů pracovních pozic a jejich inovování.....	72
Tabulka 17: Návrh č. 2.1 Zpracování kariérních plánů.....	73
Tabulka 18: Návrh č. 2.2 Zpracování plánů nástupnictví .....	74
Tabulka 19: Návrh č. 3.1 Zavedení benefitu „Finanční příspěvek na dopravu“ .....	75
Tabulka 20: Návrh č. 3.2 Využití nových metod získávání zaměstnanců .....	75
Tabulka 21: Návrh č. 4.1 Standardizace uzavírání smluvního vztahu se žáky SŠ.....	76
Tabulka 22: Návrh č. 4.2 Vzdělávací kurzy pro instruktory praktického vyučování .....	77
Tabulka 23: Návrh č. 4.3 Pořádání přednášek odborníků z praxe ve školách .....	77
Tabulka 24: Návrh č. 4.4 Zapojení do projektu UNIPRANET.....	78

---

Tabulka 25: Návrh č. 4.5 Implementace hodnocení odborné praxe - EQAVET .....	78
Tabulka 26: Návrh č. 4.6 Sledování vybraných webových portálů z oblasti vzdělávání	79
Tabulka 27: Návrh č. 5.1 Zavedení hodnocení metod získávání zaměstnanců .....	79
Tabulka 28: Návrh č. 6.1. Standardizace používání systému Performia .....	80
Tabulka 29: Návrh č. 6.2 Testování stávajících pracovníků systémem Performia.....	81
Tabulka 30: Návrh č. 7.1 Zpracování adaptačního plánu .....	81
Tabulka 31: Návrh č. 7.2 Vytvoření prezentačních materiálů pro zaměstnance .....	82
Tabulka 32: Návrh č. 8.1 Stanovení cílů a propojení s odměňováním.....	82
Tabulka 33: Návrh č. 8.2 Standardizace zpracování výsledků hodnotících pohovorů...	83
Tabulka 34: Návrh č. 10.1 Stanovení cílů a hodnocení vzdělávacích akcí .....	84
Tabulka 35: Návrh č. 11.1 Zapojení zaměstnanců do plánování v oblasti vzdělávání...	84
Tabulka 36: Návrh č. 12.1 Plnění požadavků v oblasti spokojenosti s pracovním prostředím .....	85
Tabulka 37: Návrh č. 13.1 Navyšování mezd.....	85
Tabulka 38: Definice a ohodnocení rizik navržených opatření .....	86

---

## Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
CSCC	Czech Smart City Cluster
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČD	České dráhy
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSDO	Členové statutárních a dozorčích orgánů
CSR	Corporate Social Responsibility / Společenská odpovědnost firem
ČSZE	Český svaz zaměstnavatelů v energetice
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings After Taxes / Zisk po zdanění
EFE	External Forces Evaluation
FCPE	Akciový fond zaměstnanců
FKSP	Fond sociálních a kulturních potřeb
GA LBS	Gesellschaft für Elektrische Anlagen Leitungsbau Süd GmbH
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung / Společnost s ručením omezeným
GPS	Global Positioning System / Globální polohový systém
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human Resources
HRCS	Human Resource Competency Study
ICT	Information and Communication Technologies / Informační a komunikační technologie
IE	Internal-External Matrix
IFE	Internal Forces Evaluation

---

IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization
ISPV	Informační systém o průměrném výdělku
LZ	Lidské zdroje
MHD	Městská hromadná doprava
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo průmyslu a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NAP SG	Národní akční plán pro chytré sítě
NN	Nízké napětí
NÚV	Národní ústav pro vzdělávání
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Specification / Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OOH	Out Of Home
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
OŽP	Ochrana životního prostředí
PD	Projektová dokumentace
PO	Požární ochrana
PR	Public Relations
REPAM	Referentka personalistiky a mezd
ROA	Rentabilita aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SŠ	Střední škola
THP	Technicko-hospodářský pracovník



---

U-test	Understanding test
VBM	Value Based Management
VK	Vlastní kapitál
VVN	Velmi vysoké napětí
VN	Vysoké napětí
WF	Work-flow
ZDP	Zákon o daních z příjmů
Zmc	Zaměstnanec
ZVZ	Zákon o veřejných zakázkách
ŽP	Životní prostředí

---

## Seznam použité literatury

### Odborné publikace a periodika

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DYTRT, Zdeněk a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006, 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 288 s. ISBN 978-80-247-5275-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 240s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRUBÝ, Zdeněk a kol. *Energetická bezpečnost České republiky*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015. 162 s. ISBN 978-80-246-2974-2.

JANDOUREK, Jan. *Průvodce sociologií*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2397-6.

JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- 
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004, 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- ULRICH, Dave a kol. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014, 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VITURKA, Milan a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9.
- VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.
- VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

---

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Zahraniční zdroje**

BHANDARI, Arabinda, VERMA, Raghunath Prasad. *Strategic management: A Conceptual Framework*. New Delhi: McGraw Hill Education (India) Private Limited, c2013. 680 s. ISBN 978-1-25-902640-9.

CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, c2003. 703 s. ISBN 0-07-231716-7.

HILL, Charles W. L., JONES, Gareth R.. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, c2010. ISBN 978-0-538-75107-0.

KAPLAN, Robert S., NORTON David P.. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, c1996. 322 s. ISBN 0-87584-651-3.

KRIPPENDORFF, Klaus. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 3rd ed. California: SAGE Publications, Inc., c2013, 456 s. ISBN 978-1-4129-8315-0.

LEAL FILHO, Walter, KOTTER, Richard. *E-Mobility in Europe – Trends and Good Practice*. Cham: Springer International Publishing, c2015. 394 s. ISBN 978-3-319-13194-8.

OBAIDAT, Mohammad, NICOPOLITIDIS, Petros. *Smart cities and homes: key enabling technologies*. Cambridge: Morgan Kaufmann, c2016. 452 s. ISBN 978-0-12-803454-5.

TOWNSEND, Anthony M. *Smart cities: big data, civic hackers, and the quest for a new utopia*. New York: W. W. Norton & Company, Ing., c2013. 400 s. ISBN 978-0-393-08287-6.

WEIGL, Tobias. *Strategy, structure and performance in a transition*. Wiesbaden: Gabler, c2008. ISBN 978-3-8350-0874-8.

## Elektronické zdroje

BALÍKOVÁ, Marie. Obsahová analýza. In: *KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003 [cit. 4.3.2017]. Dostupné z: [http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc\\_number=000001586&local\\_base=KTD](http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000001586&local_base=KTD)

BIC Plzeň, s.r.o. (2012). *Metodická příručka pro realizaci praxí v České republice*. Dostupné z: [https://www.unipranet.zcu.cz/doc/Prirucka\\_pro\\_realizaci\\_praxi%20firmy\\_2012.pdf](https://www.unipranet.zcu.cz/doc/Prirucka_pro_realizaci_praxi%20firmy_2012.pdf)

CZ NACE [online]. ©2015 [cit. 2.2.2017]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/42-22-vystavba-inzenyrskych-siti-pro-elektrinu-a-telekomunikace/>

Czech Smart City Cluster [online]. ©2016 [cit. 17.2.2017]. Dostupné z: <http://czechsmartcitycluster.cz/>

ČSZE [online]. ©2013 [cit. 15.2.2017]. Dostupné z: <http://www.csze.cz/>

Dokončení významné zakázky v rámci obnovy české přenosové soustavy. In: *proelektrotechniky.cz*. [online]. 25.5.2015. ©2012–2017. [cit. 29.1.2017]. Dostupné z: <http://www.proelektrotechniky.cz/vyroba-a-prenos/75.php>

Doporučení k zabezpečení jednotného postupu při uzavírání smluvního vztahu mezi zaměstnavatelem a žákem střední školy nebo studentem vyšší odborné školy. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)* [online]. ©2013-2017 [cit. 26.3.2017]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/stredni-vzdelavani/doporuceni-k-zabezpeceni-jednotneho-postupu-pri-uzavirani>

DOSTÁL, Dalibor. Novela energetického zákona ušetří firmám miliony, ne všechny novinky jsou přínosné. In: *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade, 6.8.2015. ©1997-2017 [cit. 28.1.2017]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/novela-energetickeho-zakona-usetri-firmam-miliony-ne-vsechny-novinky-jsou-prinosne-67069.html>

EQAVET. In: *Metodický portál RVP.CZ*. [online]. [cit. 26.3.2017]. ISSN 1802-4785. Dostupné z: <http://pospolu.rvp.cz/EQAVET>

Hrubý domácí produkt. *Český statistický úřad* [online]. 31.1.2017 [cit. 31.1.2017]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)

---

Indexy spotřebitelských cen podle klasifikace COICOP - míra inflace. *Český statistický úřad* [online]. 28.1.2017 [cit. 28.1.2017]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=43&katalog=31779&&pvo=CEN08C&&str=v514#w=>

Instruktor praktického vyučování. In: *Národní ústav pro vzdělávání*. [online]. ©2011-2017 [cit. 26.3.2017]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/pospolu/kurz-instruktor-practickeho-vyucovani>

*Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. ©2005-2017 [cit. 15.2.2017]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/>

Ministerstvo financí ČR. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. 31.3.2017 [cit. 29.1.2017]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_res.cgi?ico=49196812&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=49196812&jazyk=cz&xml=1)

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Justice.cz* [online]. Praha. ©2012–2015 [cit. 1.29.2017]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Národní akční plán pro chytré sítě (NAP SG). In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. 4.11.2016. ©2005-2017 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/energetika/elektroenergetika/narodni-akcni-plan-pro-chytre-site-nap-sg--221568/>

Novela ZVZ 2015. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha. ©2012 [cit. 28.1.2017]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Verejne-investovani/Verejne-zakazky-a-PPP/Novela-ZVZ-2015>

Nový pohled na centrální bankovníctví, cílování inflace i finanční dohled. In: *Česká národní banka*. [online]. 15. 12. 2016. ©2003-2017 [cit. 28.1.2017]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2016/cl\\_16\\_1612\\_15\\_rusnok\\_bankovnictvi.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2016/cl_16_1612_15_rusnok_bankovnictvi.html)

*Obyvatelé Česka* [online]. ©2017 [cit. 28.1.2017]. Dostupné z: <http://www.obyvateleceska.cz/plze%C5%88-m%C4%9Bsto/plze%C5%88/554791>

*OMEXOM GA Energo s.r.o.* [online]. ©2015 [cit. 1.2.2017]. Dostupné z: <http://www.gaenergo.cz/cz/>

---

OMEXOM GA Energo. In: *Facebook* [online]. [cit. 13.2.2017]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/OMEXOM-GA-Energo-210543875807844/?fref=ts>

OMEXOM GA Energo. In: *Youtube* [online]. [cit. 13.2.2017]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/gaenergo>

*Performia*. [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.performia.cz/>

Kurz odborník z praxe. In: *Národní ústav pro vzdělávání*. [online]. ©2011-2017 [cit. 26.3.2017]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/pospolu/kurz-odbornik-z-praxe>

POLANSKÁ, Jitka, 2006. Zpětné zrcadlo účinnosti nábory. In: *HRM*. [online]. Praha: *Economia, a.s.*, 27.7.2006. ©1996-2017 [cit. 26.3.2017]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-18965280-zpetne-zrcadlo-ucinnosti-naboru>

Priority Ministerstva průmyslu a obchodu. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)*. [online]. 20.1.2015. ©2005-2017 [cit. 2017-01-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/ministerstvo/o-ministerstvu/priority/priority-ministerstva-prumyslu-a-obchodu--155326/#kapitola1>

Safety and prevention at the workplace: our "zero accident" objective. In: *VINCI Energies*. [online]. ©2017 [cit. 12.2.2017]. Dostupné z: <http://www.vinci-energies.com/en/work-with-vinci-energies/corporate-social-responsibility/safety-and-prevention-at-the-workplace-our-zero-accident-objective/>

Státní energetická koncepce. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)*. [online]. 21.12.2016. ©2005-2017 [cit. 28.1.2017]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/energetika/statni-energeticka-politika/statni-energeticka-koncepce--223620/>

VANČO, Ruben. Energetika vykazuje postupné zlepšování ekologických parametrů. In: *Bisnode*. [online]. [cit. 29.1.2017]. Dostupné z: <http://www.bisnode.cz/novinky/energetika/>

*VINCI Energies*. [online]. ©2017 [cit. 13.2.2017]. Dostupné z: <http://www.vinci-energies.cz/cs/smart-city/>

*Výroční zpráva 2015 OMEXOM GA Energo s.r.o.* [online] Plzeň: OMEXOM GA Energo, 2016 [cit. 15.12.2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=45573839&subjektId=149603&spis=477515>

---

### Odborné časopisy a ostatní zdroje

DVOŘÁKOVÁ, Iлона. Obsahová analýza/ formální obsahová analýza/ kvantitativní obsahová analýza. *AntropoWebzin*. Plzeň: AntropoWeb, 2010, **2**, 95-99. ISSN 1801-8807.

GAVUROVÁ, Beáta. Source Identification of Potential Malfunction of Balanced Scorecard System and Its Influence on System Function. *E+M Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012, **15**(3), 76-90. ISSN 2336-5604.

Interview s Magdalenou BOUŠOVOU, asistentkou ředitele divize. Plzeň 6. 5. 2016

Interview s Jaroslavou KOLEGOVOU, referentkou personalistiky a mezd. Plzeň 27. 3. 2017

Interview se Simonou SVOBODOVOU, vedoucí oblasti lidské zdroje. Plzeň 23. 9. 2016, 14. 2. 2017, 8. 3. 2017

Interview s Ivanem ŠIKEM, vedoucím oblasti Stavební VVN. Plzeň 6. 2. 2017

Interview s Terezou TOBOLIČOVOU, referentkou personalistiky a mezd. Plzeň 18. 3. 2016

Interview s Alešem ULDRYCHEM, ekonomickým ředitelem a jednatelem společnosti. Plzeň 7. 2. 2017

PEISAR, Miroslav. GA Energo technik: konkurenceschopnost podstatně zvyšuje technologická vybavenost. *Elektro*. Odborný časopis pro elektrotechniku. Praha: FCC Public s. r. o. 2013, **23**(4), 51. ISSN 1210-0889.

MONTOYA, César Alveiro. The Balanced Scorecard as an Assessment tool for Administrative Management. *Visión de Futuro*. Argentina: Universidad Nacional de Misiones, 2011, **15**(2). ISSN 1668-8708

Zákon č. 40/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 458/2000 Sb. o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích a o změně některých zákonů (energetický zákon)

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů



---

## Seznam příloh

Příloha A: Organizační schéma společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o. 2017 .....	107
Příloha B: Dosažené obraty divizí v roce 2015 v mil. Kč.....	108
Příloha C: Počet zaměstnanců jednotlivých divizí v roce 2015 .....	108
Příloha D: Organizační struktura divize Ekonomická správa 2017 .....	109
Příloha E: Členění podnikatelského prostředí .....	110
Příloha F: Vývoj míry inflace v letech 2000-2016.....	110
Příloha G: Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2004-2016 .....	111
Příloha H: Konkurenční společnosti vybraných divizí .....	111
Příloha I: Zákazníci vybraných divizí .....	112
Příloha J: Struktura zákazníků společnosti OMEXOM .....	112
Příloha K: Vybraní dodavatelé materiálu .....	113
Příloha L: Vybraní dodavatelé služeb .....	113
Příloha M: Matice EFE podniku OMEXOM GA Energo s.r.o. ....	114
Příloha N: Vývoj tržeb v letech 2010-2016, v tis. Kč .....	115
Příloha O: Čistý pracovní kapitál podniku OMEXOM v letech 2011-2015, v tis. Kč .	115
Příloha P: Ukazatele rentability podniku OMEXOM, odvětví a konkurence v letech 2011-2015, v % .....	116
Příloha Q: Ukazatele zadluženosti podniku OMEXOM a konkurenta, v %.....	116
Příloha R: Ukazatele likvidity podniku OMEXOM, odvětví a konkurence v letech 2011-2015, v bezrozměrných jednotkách.....	117
Příloha S: Ukazatele aktivity podniku OMEXOM a konkurence, v počtu obrátek za rok/ve dnech .....	117
Příloha T: Matice IFE podniku OMEXOM GA Energo s.r.o. ....	118
Příloha U: BSC – finanční perspektiva .....	119
Příloha V: BSC - zákaznická perspektiva .....	119

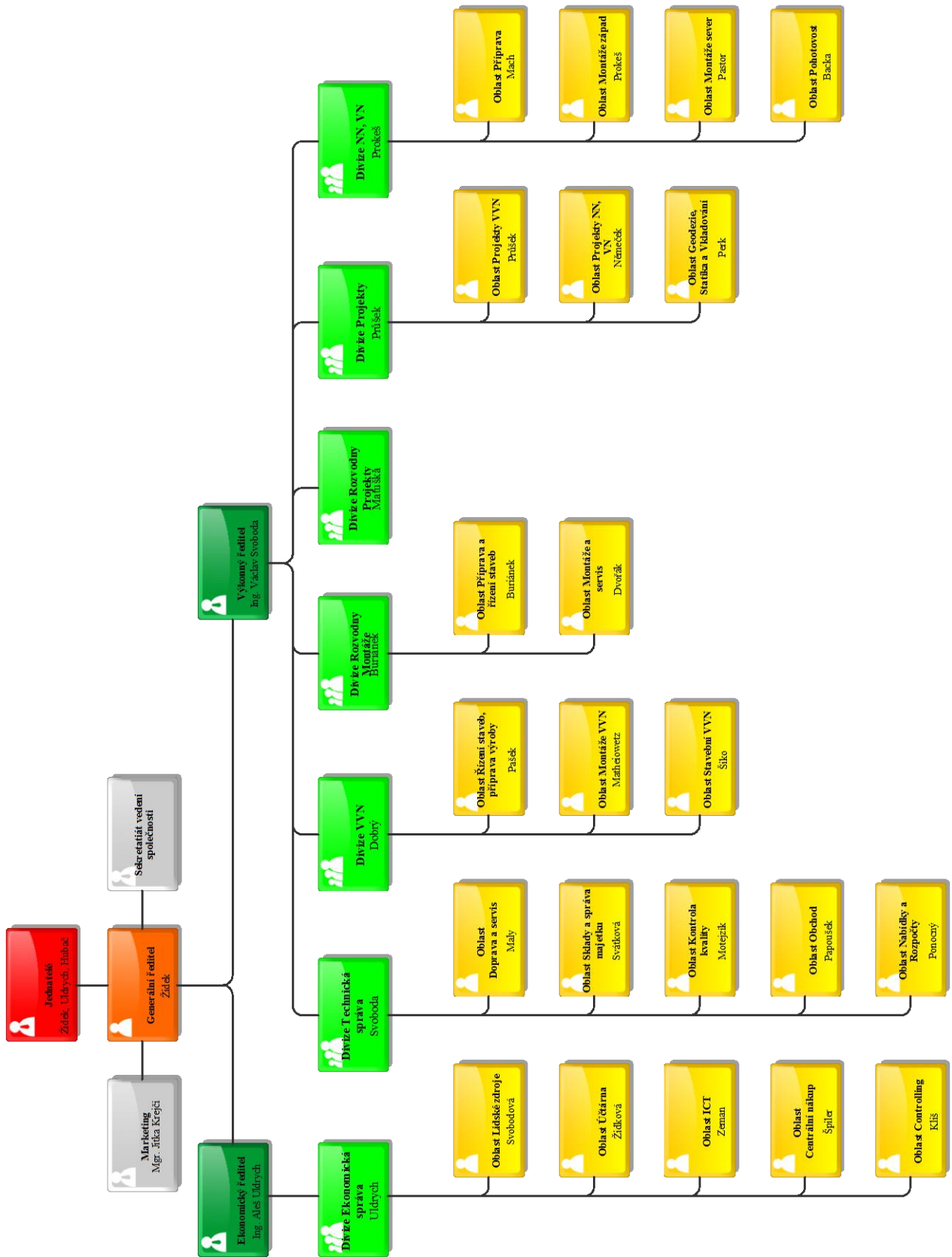
---

Příloha W: BSC – perspektiva interních procesů .....	120
Příloha X: Interní provozní směrnice.....	120
Příloha Y: Věková struktura zaměstnanců dle funkce a pohlaví 2016.....	121
Příloha Z: Počet odpracovaných let zaměstnanců dle pohlaví a funkce 2016.....	121
Příloha A1: Míra fluktuace zaměstnanců.....	122
Příloha B1: Srovnání charakteristik pracovních míst .....	122
Příloha C1: Pracovní náplň .....	123
Příloha D1: Pohovorová zpráva .....	124
Příloha E1: Osobní dotazník při nástupu .....	125
Příloha F1: Struktura rozhovoru .....	127
Příloha G1: Výsledky U-testu.....	127
Příloha H1: Data o využití systému Performia .....	128
Příloha I1: Výstupní formulář – dílčí část .....	128
Příloha J1: Formulář pro hodnotící pohovory 2016.....	129
Příloha K1: Formulář pro hodnotící pohovory 2017 (THP).....	131
Příloha L1: Vývoj osobních nákladů v letech 2013-2016 .....	134
Příloha M1: Vývoj strukturovaných hodnot osobních nákladů .....	134
Příloha N1: Údaje k výpočtu průměrných mezd .....	135
Příloha O1: Struktura průměrných měsíčních mezd dle pohlaví a funkce 2016 .....	135
Příloha P1: Struktura mezd dle věku a funkce 2016.....	136
Příloha Q1: Vývoj průměrných mezd dílčích skupin zaměstnanců.....	136
Příloha R1: Náklady na vzdělávání dle divizí v roce 2016.....	137
Příloha S1: Počet hodin školení dle druhu školení a struktury zaměstnanců 2016 .....	137
Příloha T1: Základní hodnoty společnosti .....	138
Příloha U1: Pracovní prostředí - členění dle divizí.....	139
Příloha V1: Pracovní prostředí - grafické výsledky v členění dle divizí.....	140

---

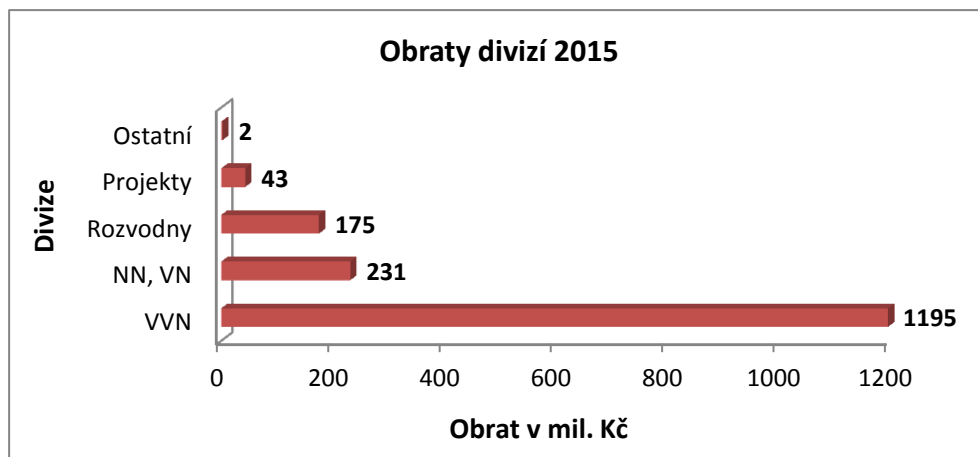
Příloha W1: Rozvoj a očekávání - členění dle divizí .....	141
Příloha X1: Rozvoj a očekávání - dílčí výsledky .....	141
Příloha Y1: Rozvoj a očekávání - grafické výsledky v členění dle divizí .....	142
Příloha Z1: Podpora rozvoje - členění dle divizí.....	142
Příloha A2: Podpora rozvoje - grafické výsledky v členění dle divizí.....	143
Příloha B2: Zlepšení spolupráce - členění dle divizí.....	143
Příloha C2: Zlepšení spolupráce - grafické výsledky v členění dle divizí .....	144
Příloha D2: Návrh kariérního plánu .....	145
Příloha E2: Schéma nástupnictví.....	146
Příloha F2: Vzdálenost pracoviště od trvalého bydliště zmc – pracoviště Plzeň.....	146
Příloha G2: Seznam doporučených personálních agentur.....	146
Příloha H2: Formulář pro výpočet nákladů získávání na jednoho zmc .....	147
Příloha I2: Adaptační plán.....	148
Příloha J2: Hamblinův model.....	148

# Příloha A: Organizační schéma společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o. 2017



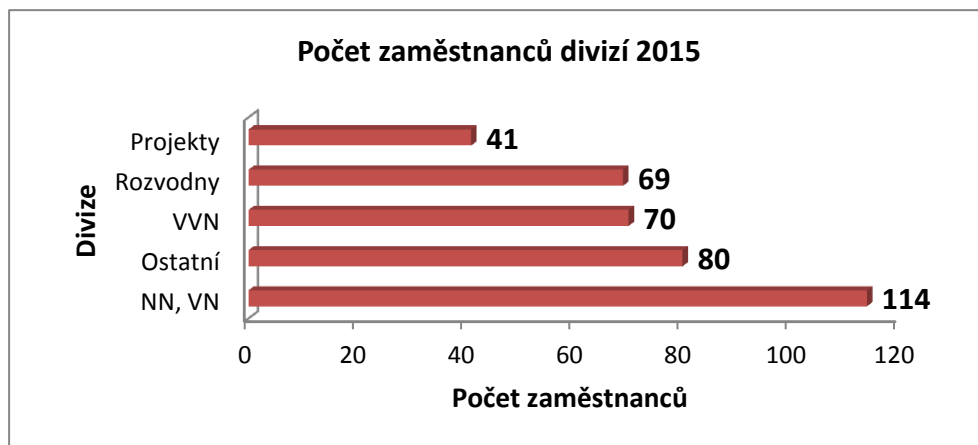
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha B: Dosažené obraty divizí v roce 2015 v mil. Kč



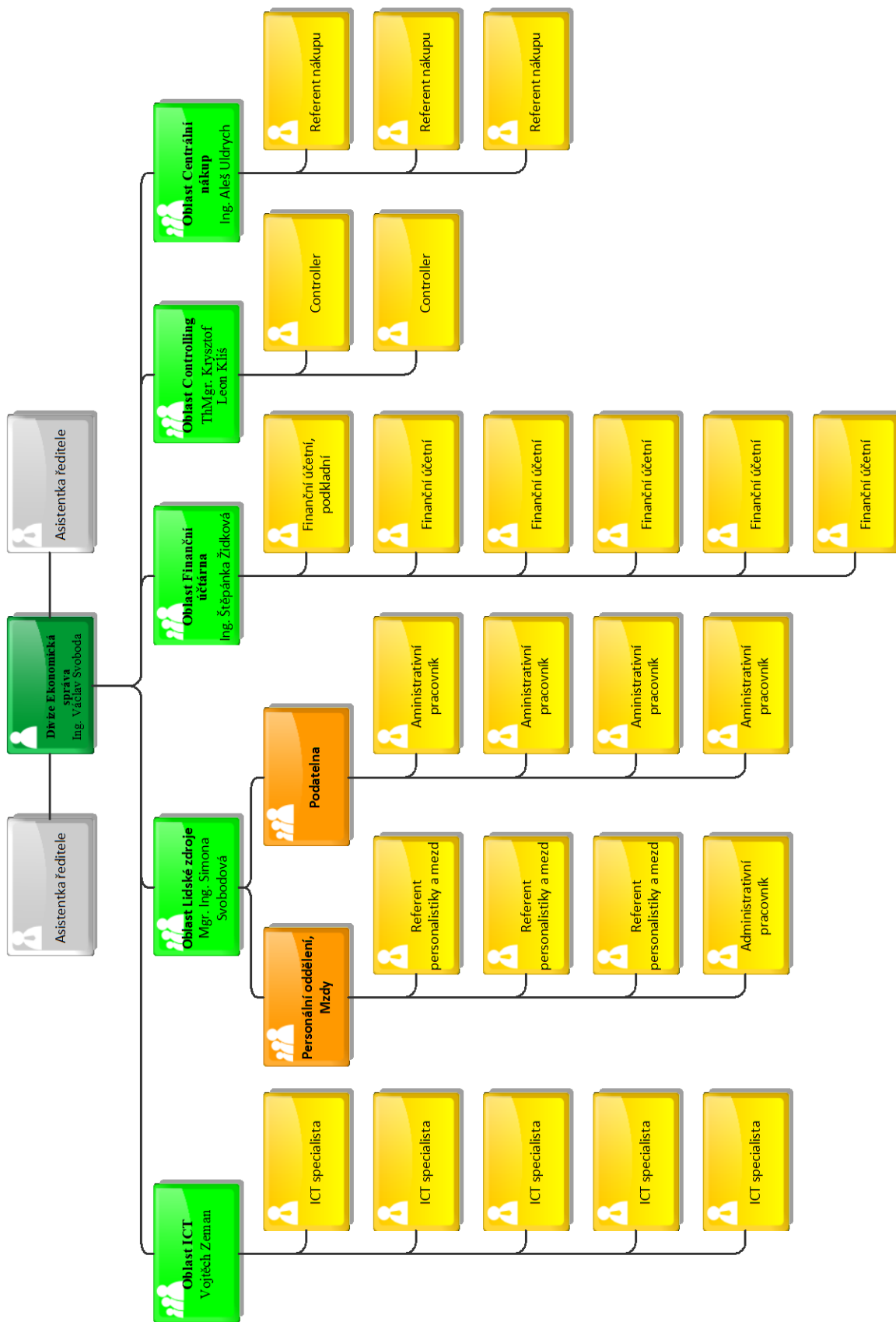
*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

## Příloha C: Počet zaměstnanců jednotlivých divizí v roce 2015



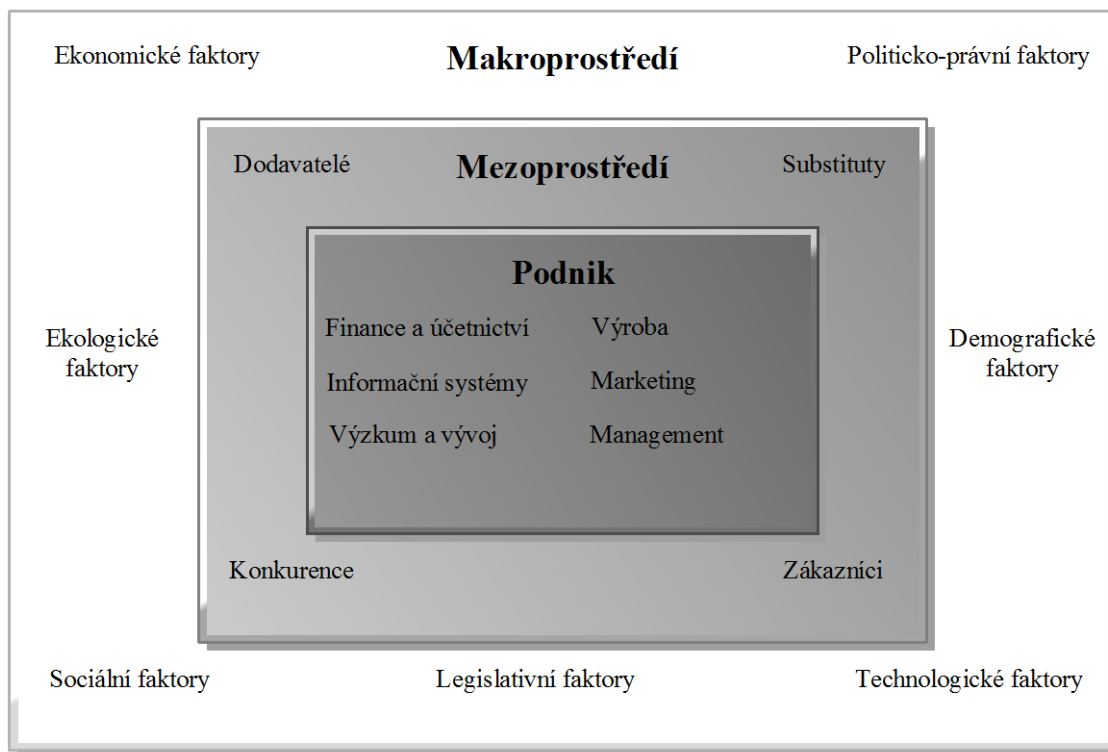
*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Příloha D: Organizační struktura divize Ekonomická správa 2017**



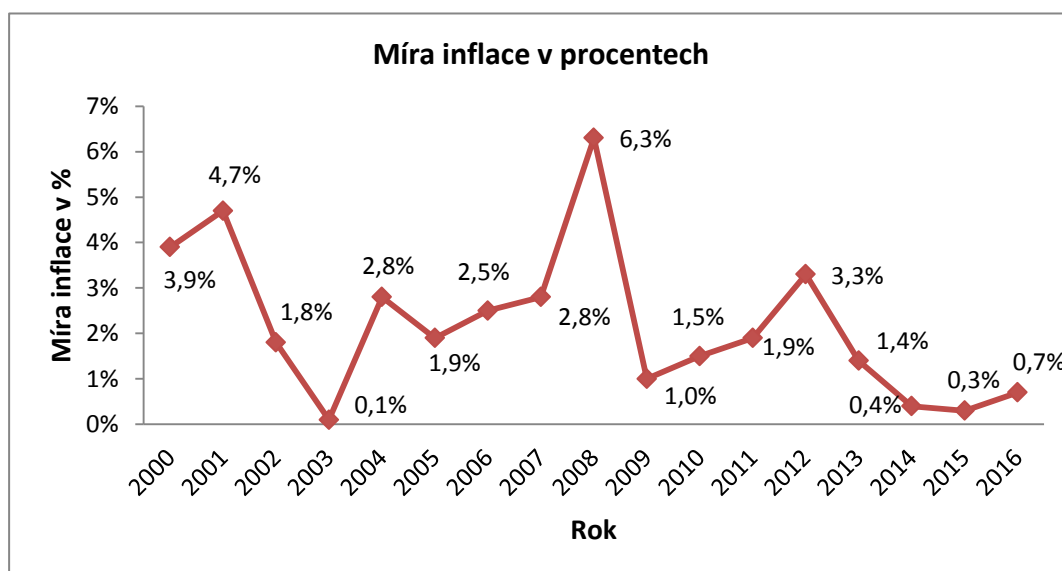
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha E: Členění podnikatelského prostředí



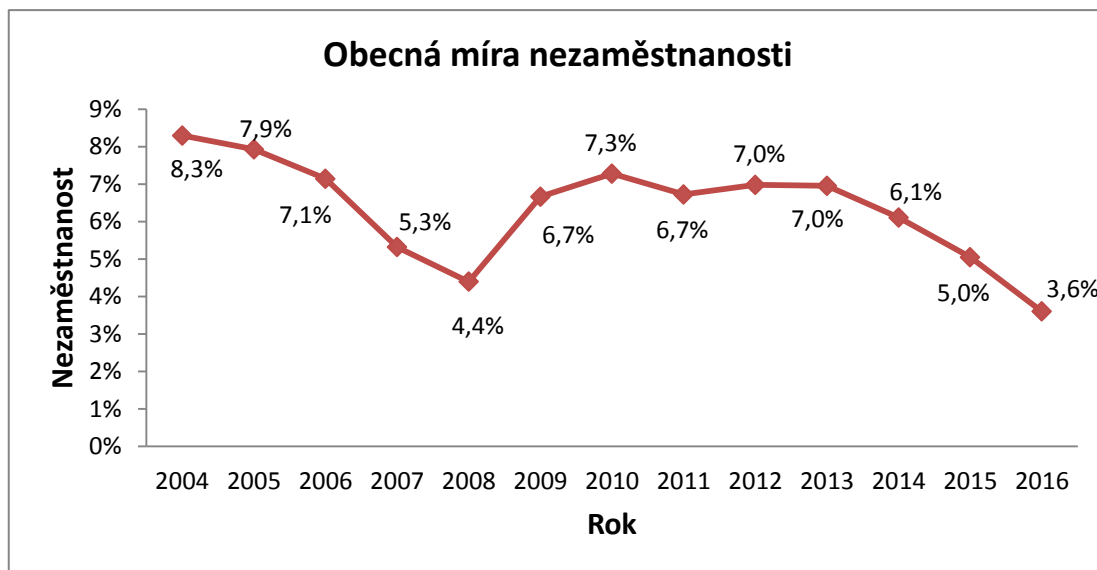
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha F: Vývoj míry inflace v letech 2000-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, online, 2017

## Příloha G: Obecná míra nezaměstnanosti v letech 2004-2016



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, online, 2017

Pozn.: Hodnota obecné míry nezaměstnanosti v roce 2016 je uvedena za měsíc prosinec.

## Příloha H: Konkurenční společnosti vybraných divizí

Divize	Konkurence	Divize	Konkurence	Divize	Konkurence
NN VN	Sdružení MSEM a.s.	VVN	EGEM s.r.o.	Rozvodny	EGEM s.r.o.
	AZ Elektrostav a.s.		ELT, s.r.o.		ELT, s.r.o.
	COFELY a.s.		ELCON s.r.o.		PROFI EMG s.r.o.
	VČE – montáže a.s.		SAG Elektrovod, a. s.		SAG Elektrovod, a. s.
	SEG s.r.o.				
	SIGNALBAU a.s.				
	ERMONTA s.r.o.				
	MARTIA a.s.				

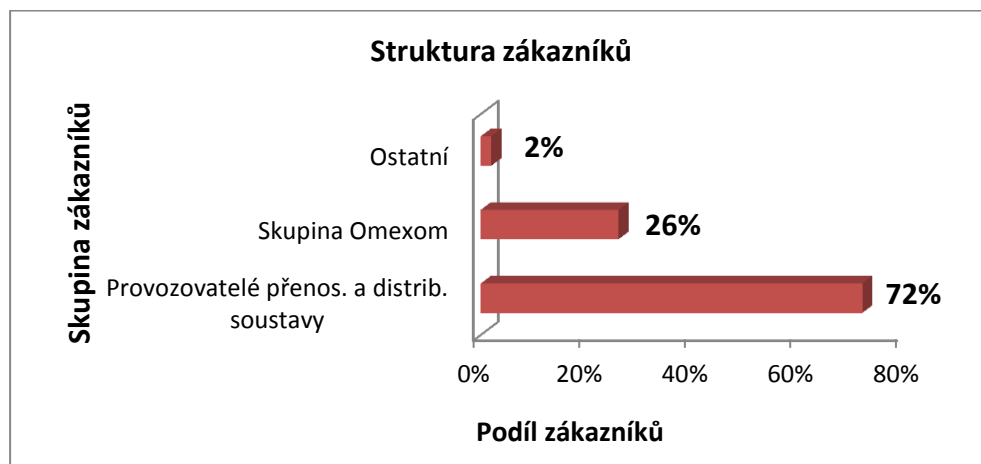
Zdroj: vlastní zpracování, 2017



## Příloha I: Zákazníci vybraných divizí

Zákazníci divize NN, VN	Zákazníci divize Rozvodny	Zákazníci divize VVN	Zákazníci divize Projekty
Skupina ČEZ	viz NN, VN	Skupina ČEZ	Skupina ČEZ
Skupina E.ON	Siemens	ČEPS, a.s.,	ČEPS, a.s.,
ŠKODA JS a.s.	ABB	Skupina E.ON	Skupina E.ON
BUS.COM a.s.	Omexom Austria GmbH	PREdistribuce, a.s	
ELTODO, a.s.,	Cegelec Infra Technics SA/NV		
Obce a města	Omexom GA Süd GmbH		
Producenti elektrické energie z obnovitelných zdrojů,			
FERRUM PLZEŇ spol. s r.o.,			
Severočeské vodovody a kanalizace a.s.,			

## Příloha J: Struktura zákazníků společnosti OMEXOM



Zdroj: interní materiály společnosti, 2016

### **Příloha K: Vybraní dodavatelé materiálu**

<b>Dodavatel</b>	<b>Druh materiálu</b>
EGE, spol. s r.o.	ocelové konstrukce, vodiče
EGE-Trading, s.r.o.	kabely, lanové vodiče, lanové zemní vodiče, izolátory
ELBA, a.s.	vysokonapěťové armatury, svorky pro rozvodny VN a VVN
ELFETEX, spol. s r.o.	nářadí, kabely a vodiče, ochranné pomůcky, rozvaděčové systémy a přístroje
Kamat spol. s r.o.	kabelové armatury, izolátory, kabely a vodiče
RIBE Slovakia k.s.	šrouby
ZAPA beton a.s.	beton

*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

### **Příloha L: Vybraní dodavatelé služeb**

<b>Dodavatel</b>	<b>Druh služeb</b>
Ing. Jaroslav Kovář	Geodetické služby
Konica Minolta Business Solution Czech, spol.	Kopírovací služby, pronájem kopírovacích strojů a materiálů
AKUSTING, spol. s r.o.	Zvukové studie
ARET PLUS, spol. s r.o.	Požární zprávy a ochrana, bezpečnost
Manifold Group, s.r.o.	Plány BOZP, školení, kontroly, poradenství

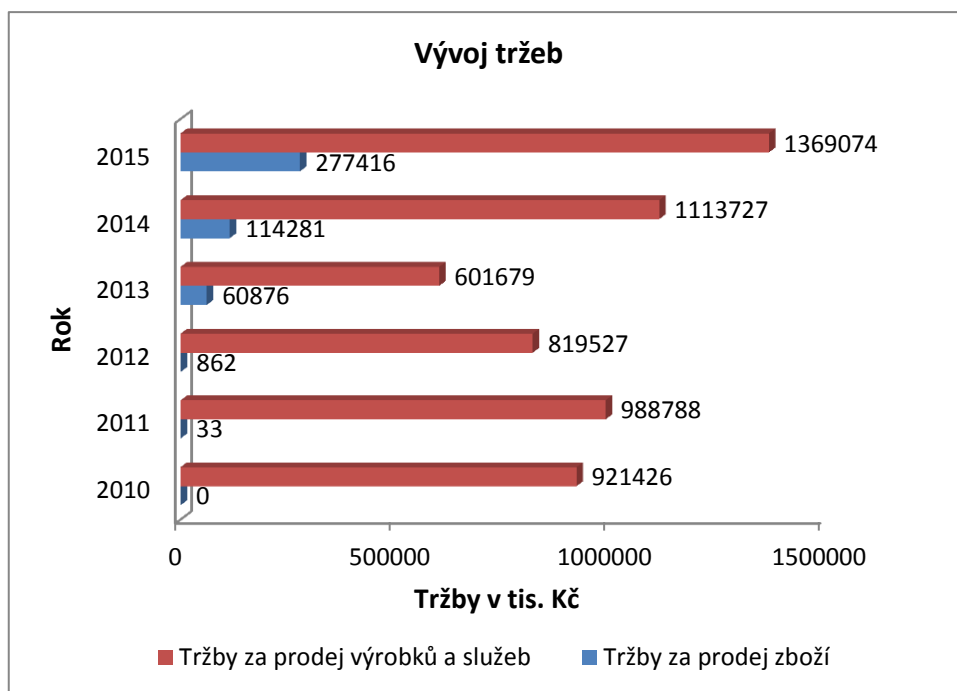
*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

**Příloha M: Matice EFE podniku OMEXOM GA Energo s.r.o.**

P.č.	Divize	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené ohodnocení
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>					
1	5020	Vývoj nových technologií pro snížení nákladů	0,025	1	0,025
2	5020, 5080	Získání nových zmc - využití nových zdrojů a metod	0,045	4	0,18
3	5080	Rozvoj spolupráce s odbornými technickými školami	0,04	3	0,12
4	5020	Zlepšení kvalifikace pracovníků	0,045	3	0,135
5	5020	Zlepšení technologických procesů zajištěním funkčnosti a maximální bezpečnosti pro dosažení nulového počtu nehod	0,045	4	0,18
6	5040	Získat a využít výhody členství ve VINCI - spolupráce, efektivnější plánování kapacit	0,03	2	0,06
7	5040	Využití referencí a následné pokrytí zakázek ve veřejných výběrových řízeních, zvýšení tržního podílu	0,025	3	0,075
8	5060	Nízký počet konkurenčních podniků v okolí - nižší pravděpodobnost přetažení kvalitních zmc konkurencí	0,03	3	0,09
9	5080	Podpora projektů divize 5080 divizí 5060	0,025	1	0,025
10	5080	Spolupráce s městy – Smart City	0,035	4	0,14
11	5080	Rozvoj oblasti E-mobility	0,04	4	0,16
12	x	Expanze na zahraniční trhy	0,04	3	0,12
13	x	Příznivý ekonomický vývoj České republiky	0,04	3	0,12
14	x	Priorita MPO - státní obnova energetické sítě (investice státu do infrastruktury v rámci NAP SG)	0,035	2	0,07
<b>Hrozby (Threats)</b>					
1	5020	Možná fluktuace zaměstnanců	0,045	4	0,18
2	5040, 5080	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v ČR	0,05	4	0,2
3	5040, 5080	Přetahování kvalitních zaměstnanců konkurencí	0,045	3	0,135
4	5020	Nová odborná kvalifikace pracovníků	0,035	2	0,07
5	5020	Růst požadavků na administrativní práci v místě realizace (na stavbě)	0,03	1	0,03
6	5020	Větší nebezpečí a možnost nehod při pracích v obtížných terénech a klimatických podmínkách	0,04	4	0,16
7	5040, 5060	Vstup konkurenčních českých i zahraničních podniků na trh - konkurenční chování	0,045	4	0,18
8	5040	Nepříznivá změna měnového kurzu	0,02	1	0,02
9	5040	Snížení kvality práce kvůli zvýšenému počtu projektů	0,025	3	0,075
10	5060	Obtížné plánování v souvislosti s legislativou	0,02	1	0,02
11	5060	Zúžení zákaznické základny	0,045	2	0,09
12	5080	Nárůst průměrného věku zaměstnanců	0,03	2	0,06
13	x	Nízká míra nezaměstnanosti	0,045	3	0,135
14	x	Použití klíčových kompetencí společnosti konkurencí	0,025	1	0,025
<b>Σ</b>			<b>1</b>		<b>2,88</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Příloha N: Vývoj tržeb v letech 2010-2016, v tis. Kč**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Příloha O: Čistý pracovní kapitál podniku OMEXOM v letech 2011-2015, v tis. Kč**

ČPK	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	371 485	323 126	349278	389 970	492 237
Krátkodobé závazky	177 620	188 494	125 571	110 587	130 343
<b>ČPK</b>	<b>193 865</b>	<b>134 632</b>	<b>223 707</b>	<b>2793 83</b>	<b>361 894</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

**Příloha P: Ukazatele rentability podniku OMEXOM, odvětví a konkurence v letech 2011-2015, v %**

Ukazatele rentability	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROA</b>					
<b>OMEXOM</b>	15,04	11,77	8,71	12,01	16,78
<b>Odvětví</b>	5,97	4,44	2,51	5,52	6,57
<b>Konkurence</b>	21,41	21,06	15,02	13,38	15,77
<b>ROS</b>					
<b>OMEXOM</b>	7,73	6,39	5,96	4,77	6,25
<b>Konkurence</b>	12,69	12,52	17,77	13,74	16,31
<b>ROE</b>					
<b>OMEXOM</b>	25,6	20,91	13,61	16,84	22,87
<b>Odvětví</b>	13,16	9,15	6	10,19	13,28
<b>Konkurence</b>	61,71	48,36	58,22	40,22	65,61

*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

**Příloha Q: Ukazatele zadluženosti podniku OMEXOM a konkurenta, v %**

Ukazatele zadluženosti	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Celková zadluženost</b>					
<b>OMEXOM</b>	40,06	42,79	30,65	26,99	25,68
<b>Konkurent</b>	56,36	41,62	61,82	55,02	60,89
<b>Koeficient samofinancování</b>					
<b>OMEXOM</b>	58,77	56,31	64,02	71,33	73,35
<b>Konkurent</b>	34,69	43,54	25,81	33,26	24,04

*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

**Příloha R: Ukazatele likvidity podniku OMEXOM, odvětví a konkurence v letech 2011-2015, v bezrozměrných jednotkách**

Ukazatele likvidity	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Běžná likvidita (L3)</b>					
OMEXOM	2,09	1,71	2,78	3,53	3,78
Odvětví	1,96	2,12	1,76	1,78	1,92
Konkurence	2,84	3,59	4,03	4,35	2,7
<b>Pohotová likvidita (L2)</b>					
OMEXOM	1,77	1,38	2,38	3,15	3,38
Odvětví	1,8	1,9	1,6	1,62	1,76
Konkurence	2,62	3,27	3,86	4,07	2,31
<b>Okamžitá likvidita (L1)</b>					
OMEXOM	0,53	0,3	0,15	0,41	0,03
Odvětví	0,45	0,36	0,33	0,39	0,5
Konkurence	0,38	0,3	0,29	0,39	0,08

*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

**Příloha S: Ukazatele aktivity podniku OMEXOM a konkurence, v počtu obrátek za rok/ve dnech**

Ukazatele aktivity	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Obrat aktiv</b>					
OMEXOM	1,95	1,84	1,46	2,52	2,68
Konkurence	1,69	1,68	0,85	0,97	0,97
<b>Obrat pohledávek</b>					
OMEXOM	4,51	4,15	2,44	4,38	4,01
Konkurence	2,41	2,46	1,27	1,16	1,22
<b>Doba obratu pohledávek</b>					
OMEXOM	80,88	87,96	149,63	83,34	91,09
Konkurence	151,15	148,54	287,7	313,9	299,59
<b>Obrat závazků</b>					
OMEXOM	5,57	4,35	5,28	11,1	12,63
Konkurence	5,38	7,26	4,35	4,42	2,69
<b>Doba obratu závazků</b>					
OMEXOM	65,56	83,86	69,18	32,87	28,89
Konkurence	67,85	50,28	83,87	82,66	135,49

*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

**Příloha T: Matice IFE podniku OMEXOM GA Energo s.r.o.**

P.č.	Divize	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Vážené ohodnocení
<b>Silné stránky</b>					
1	5020	Organizace práce v malých i velkých skupinách	0,015	1	0,015
2	5020	Naplnění kapacity pomocí menších subdodavatelů při velkém množství zakázek	0,03	2	0,06
3	5020	Rámcové smlouvy se společnostmi ČEPS, ČEZ a E.ON v oblasti pohotovostní havarijní služby	0,035	2	0,07
4	5040	Realizace komplexních projektů na klíč	0,025	3	0,075
5	5040	Členství ve VINCI - získávání zakázek, reference	0,03	2	0,06
6	5060	Omlazení pracovního kolektivu	0,025	3	0,075
7	5060	Dlouhodobé obchodní vztahy se zákazníky a vybudovaná silná základna zákazníků	0,035	2	0,07
8	5080	Nadprůměrná produktivita	0,035	2	0,07
9	x	Vysoce kvalifikovaní pracovníci	0,04	4	0,16
10	x	Profesionální zařízení a technologie vysoké kvality	0,04	3	0,12
11	x	Mnohaleté zkušenosti v oboru - stabilní pozice na trhu	0,04	3	0,12
12	x	Vysoká kvalita produktů	0,045	4	0,18
13	x	Finanční pobídky pro zmc, atraktivní profesní rozvoj	0,035	3	0,105
14	x	Propracovaný školicí a vzdělávací systém	0,03	3	0,09
15	x	Příznivá ekonomická situace podniku	0,04	3	0,12
<b>Slabé stránky</b>					
1	5020	Vyšší režijní náklady v komparaci s malými podniky	0,03	2	0,06
2	5020, 5080	Nárůst administrativní práce (vyšší režijní nákladů) v rámci používání systému SAP/QUARTZ	0,025	2	0,05
3	5020	Vysoké požadavky na speciální terénní techniku	0,03	2	0,06
4	5020, 5040	Složitý administrativní proces schvalování nabídek	0,03	1	0,03
5	5020	Vysoké finanční náklady pro poskytovatele platebních služeb	0,03	3	0,09
6	5040	Neochota zmc cestovat, být daleko od domova, trávit delší dobu v zahraničí při realizaci zakázek	0,045	3	0,135
7	5040, 5080	Nedostatečné jazykové schopnosti - realizace zahraničních zakázek, jednání s partnery	0,04	4	0,16
8	5060	Mladý kolektiv - chybějící zkušenosti mladých zmc	0,045	3	0,135
9	5060	Úzké portfolio produktů	0,03	4	0,12
10	5080	Pouze jeden hlavní klient - ČEZ	0,04	4	0,16
11	5080	Nízká produktivita v zimním období - sezónnost prací	0,04	2	0,08
12	5080	Problémy při sdílení vybavení mezi divizemi	0,035	1	0,035
13	x	Zaměření pouze na jeden segment trhu - energetika	0,025	4	0,1
14	x	Nedostatečné plánování a realizování procesu adaptace pracovníků	0,03	2	0,06
15	x	Nákladné a časově náročné vyškolení zmc	0,025	2	0,05
<b>Σ</b>			<b>1</b>		<b>2,715</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha U: BSC – finanční perspektiva

Finanční perspektiva			
Cíl perspektivy	Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota
Zvýšit tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Trvale prosperovat	Meziroční nárůst tržeb v %	5 %
Udržení hodnoty EAT minimálně ve výši z roku 2015		Meziroční stagnace či nárůst EAT v %	0-5 %
Udržení či zvýšení hodnoty ROA, ROS a ROE		Meziroční stagnace či nárůst rentabilit v %	0-5 %
Zvyšování hodnoty podniku		Hodnota ukazatele EVA	Kladná hodnota
Udržení nízké míry zadluženosti		Hodnota celkové zadluženosti v %	< 50 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha V: BSC - zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva			
Cíl perspektivy	Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota
Zvýšení tržního podílu v České republice v oblasti NN, VN	Zvyšovat podíl na českém trhu	Zvýšení tržního podílu ČR v %	10 %
Proniknutí na trh ČEPS, a.s. v ČR		Zisk tržního podílu ČEPS v %	8 %
Založení nové pobočky divize NN, VN pro trh E.ON		Počet založených poboček	1
Získání nového zákazníka v oblasti NN/VN		Počet získaných zákazníků	1
Zvýšení podílu na zahraničních trzích v oblasti rozveden - Rakousko, Německo, Belgie, Nizozemí	Expandovat na zahraniční trhy	Zvýšení tržního podílu v zahraničí v %	5 %
Získání 2 nových zákazníků na zahraničních trzích		Počet získaných zákazníků	2
Zintenzivnění spolupráce se značkou Omexom na zahraničních trzích		Zvýšení počtu získaných zahraničních zakázek	4
Udržení stabilního postavení a tržního podílu divize VVN	Trvale prosperovat	Tržní podíl VVN v %	Tržní podíl v roce 2015
Udržení kvalitních strategických vztahů se společnostmi ČEZ, E.ON A ČEPS v oblasti VVN		% získaných zakázek	± 10 % oproti roku 2015

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



## Příloha W: BSC – perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů			
Cíl perspektivy	Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota
Snížení úrazovosti	Nulová úrazovost	Snížení úrazovosti v % oproti roku 2015	30%
Udržení spokojenosti zákazníků	Trvale prosperovat	Termíny odevzdání či ukončení prací, kvalita produktů	Dodržení stanovených termínů a kvality
Udržení kvality produktů		% "reklamací"	≥ hodnota z roku 2015
Udržení všech certifikací ISO		Požadavky norem	Splnění požadavků
Smart Cities - zavedení zkušebního provozu v prostorách podniku	Pronikání na nové trhy	Výstavba zkušebního provozu	Fungující zkušební provoz
E-mobility - zvýšení počtu zakázek		Zvýšení počtu zakázek v %	20 %

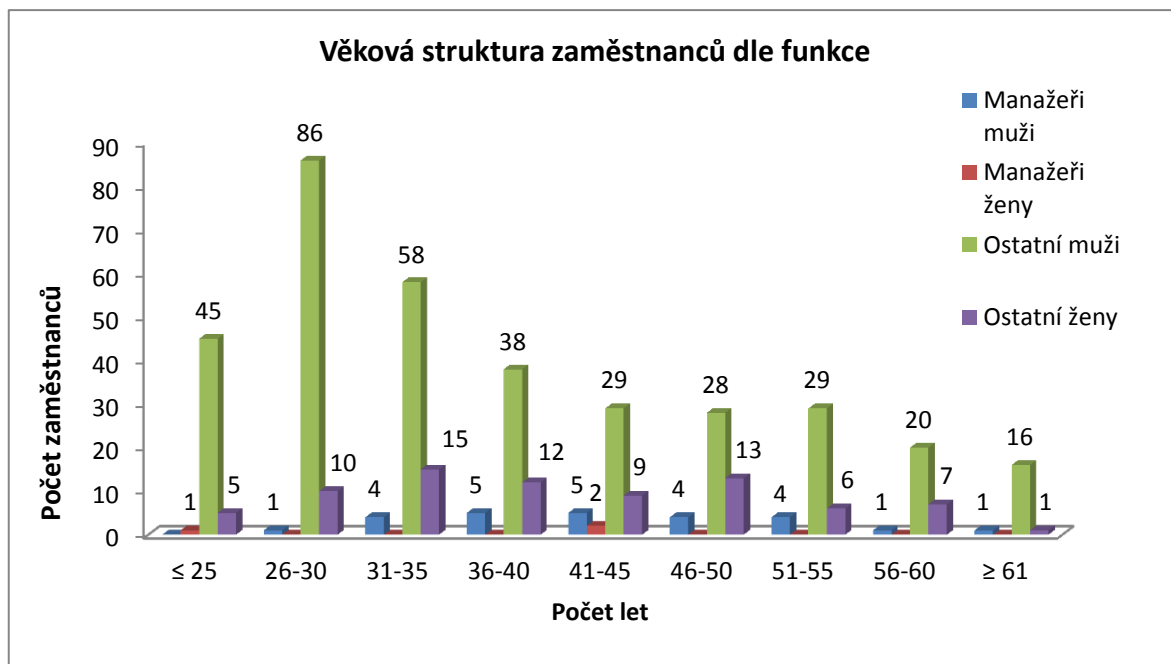
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## Příloha X: Interní provozní směrnice

Název interní provozní směrnice
Ukončování pracovního poměru
Docházkový systém – pravidla pro zaměstnance
Nábor a výběr zaměstnanců
Pracovní řád
Podmínky zavedení konta pracovní doby
Poskytování příspěvku na penzijní připojištění, životní pojištění zaměstnanců a vedení společnosti
Jazykové vzdělávání
Sociální fond a ochrana zdraví zaměstnanců
Závodní stravování

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## Příloha Y: Věková struktura zaměstnanců dle funkce a pohlaví 2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha Z: Počet odpracovaných let zaměstnanců dle pohlaví a funkce 2016

Doba zaměstnání	Celkem	Muži (M)	Ženy (Ž)	Manažeři M	Manažeři Ž	Ostatní M	Ostatní Ž
< 1 rok	77	68	9	0	0	68	9
1-5 let	290	236	54	14	1	222	53
6-10 let	58	48	10	5	1	43	9
11-15 let	12	9	3	3	0	6	3
16-20 let	13	8	5	1	1	7	4
21-25 let	5	5	0	2	0	3	0
≥ 26 let	0	0	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>455</b>	<b>374</b>	<b>81</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>349</b>	<b>78</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### Příloha A1: Míra fluktuace zaměstnanců

Rok	Úbytek zaměstnanců	Nárůst zaměstnanců	Počet zmc na začátku období	Počet zmc na konci období	Míra fluktuace
2013	84	34	371	322	21%
2014	34	49	322	337	9%
2015	37	158	337	458	7%
2016	127	125	458	456	22%


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### Příloha B1: Srovnání charakteristik pracovních míst

Charakteristiky pracovních míst	
Armstrong a Taylor (2015)	Koubek (2015)
Obsah práce (pracovní úkoly)	Obsah práce (množství a typy úkolů)
Autonomie práce (pravomoci a odpovědnosti)	Metody práce (pracovní postupy, jak by se definované pracovní úkoly měly vykonávat)
Pracovní vztahy (spolupracovníci, nadřízení)	Pracovní prostředí (prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce, sociálně psychologické podmínky práce)

Zdroj: vlastní zpracování, 2017 dle Armstrong a Taylor 2015, Koubek 2015

**Příloha C1: Pracovní náplň**

		<b>PRACOVNÍ NÁPLŇ</b>		PAM/N/02 verze : 2.2 Platnost od: 01.11.2009
Zaměstnanec :				
Název funkce :			Útvar :	Kategorie práce :
Požadovaná kvalifikace				
Vzdělání	Odborná praxe	Kvalifikační požadavky	Jiné kvalifikační požadavky	
Dosažená kvalifikace				
Vzdělání	Odborná praxe	Kvalifikační požadavky	Jiná dosažená kvalifikace	
Vedoucí			Jméno :	
Zastupuje			Jméno :	
<b>POVINNOSTI</b>				
Všeobecné povinnosti : - pravidelně se zúčastňovat odborně profesních školení a školení BOZP a PO - plnit další úkoly stanovené nadřízeným pracovníkem - při své práci se řídit obecně závaznými předpisy, interními předpisy společnosti a dokumentací Integrovaného systému managementu (ISM)				
<b>PRÁVOMOCI A ODPOVĚDNOST</b>				
<u>Pravomoci :</u>  _____  <u>Odpovědnost :</u>  _____				

	<b>Schválil:</b>		<b>Převzal:</b>
Datum		Datum	
Jméno		Jméno	
Podpis		Podpis	

*Zdroj: interní materiály společnosti, 2017*

## Příloha D1: Pohovorová zpráva

### POHOVOROVÁ ZPRÁVA (Formulář klasifikace pohovorů)

Jméno kandidáta	<input type="text"/>	Datum	<input type="text"/>
Pozice	<input type="text"/>	Výsledek	<input type="text"/>
Divize	<input type="text"/>		

Jméno osoby vedoucí pohovor

Hodnocení	Váha 1 - 5	1 defektní	2 podprůměrný	3 průměrný	4 nadprůměrný	5 superiorní	Výsledek	Komentář
První dojem	<input type="text"/>							
Verbální komunikace	<input type="text"/>							
Neverbální komunikace	<input type="text"/>							
Odborné znalosti	<input type="text"/>							
<b>Kompetence/rozhovor - vybrat nejvýše 5 nejvýznamnějších požadovaných kompetencí</b>								
Schopnost empatie	<input type="text"/>							
Umění se prosadit	<input type="text"/>							
Organizační schopnosti	<input type="text"/>							
Komunikační schopnosti	<input type="text"/>							

Silné stránky

---

---

---

---

---

Příležitosti ke zlepšení

---

---

---

---

---

Důvody odmítnutí uchazeče:

---

---

Celkový závěr osoby vedoucí pohovor

Nevyhovující €	Vyhovující €	Velmi vyhovující €
-------------------	-----------------	-----------------------

Zdroj: interní materiály společnosti, 2017

## Příloha E1: Osobní dotazník při nástupu

PAM/N/01 verze 2.2 od 21.8.2015



### OSOBNÍ DOTAZNÍK ( vyplní pracovník při nástupu do zaměstnání )

Jméno a příjmení (i rodné).....	Titul:.....	
Datum a místo narození:.....	Rodinný stav:.....	
Rodné číslo:.....	Číslo OP:.....	Číslo cest. pasu:.....
Státní občanství:.....		
Adresa trvalého pobytu:.....		
Adresa přechodného pobytu: .....		
Kontakty: e-mail .....		
Tel. číslo:..... Mobil:.....		
Nejvyšší vzdělání:.....	Rok ukončení studia:.....	
Naposledy zaměstnán u.....	jako:.....	Od-do:.....
Zdravotní pojišťovna:.....	II. pilíř důchodového pojištění.....	
Číslo účtu a kód banky, kam má být posílána mzda:.....		
Jméno a příjmení manželky (manžela)..... (družky, družá)	Rodné číslo:.....	
Telefonní kontakt:.....	Zaměstnavatel:.....	
Děti (jméno, příjmení, rodné číslo) .....		
.....		
.....		
Velikost pracovního oděvu: .....	Velikost obuvi:.....	
Řidičský průkaz (skupiny): .....		
Další znalosti a dovednosti (např.: svář. kurz, profesní osvědčení, PC, jazyky).....		
.....		
.....		

Váš zdravotní stav: DOBRÝ x USPOKOJIVÝ x ŠPATNÝ

Máte změněnou pracovní schopnost? ANO x NE

Zaměstnanec byl seznámen ve smyslu vyhlášky MZ ČR č. 432/2003 Sb. o zařazení prací do kategorií.  
Zaměstnanec bude zařazen do kategorie .....

Zaměstnanec uděluje ve smyslu zákona č.101/2000 Sb. (Zákon o ochraně osobních údajů) souhlas ke zpracování svých osobních údajů, jež budou uloženy ve mzdové a personální agendě zaměstnance. Tyto údaje se poskytují k plnění povinností zaměstnavatele stanovených mu právními předpisy.

Zaměstnanec potvrzuje, že byl seznámen se všemi rozhodujícími směrnici ( mzdové a ekonomické předpisy, nařízení ředitele apod.), provozním a pracovním řádem.

Zaměstnanec uděluje souhlas se sražením částky za stravenky za dny, které odpracoval.

**Doložit:**  
OP, cest. pas, potvrzení ze zaměstnání (zápočtový list), řidičský průkaz, doložení vzdělání (vysvědčení), potvrzení z úřadu práce, potvrzení o zdanitelných příjmech od předchozích zaměstnavatelů, kopie rodných listů dětí (pokud chci daň. zvýhodnění, více jak 18 let potvrzení ze školy), lékařská prohlídka od smluvního lékaře OMEXOM GA Energo s.r.o., průkazy kvalifikace (certifikáty)

V Plzni, dne ..... Podpis zaměstnance:.....

**Nástupní list**

Nástup (den, měsíc, rok) ..... Divize/středisko.....

Funkce (dle organizačního schématu).....

Místo výkonu práce:.....

Pracovní poměr (hlavní, dohody ....) .....

na dobu (určitou do kdy x neurčitou) .....

Zkušební doba: .....

Rozvržení pracovní doby .....

(nerovnoměrně, rovnoměrně, turnus, na kolik hodin př. 40, 36...)

Platový výměr (měsíční, hodinový, odměna) .....

Seznámen s integrovaným systémem managementu (ISM) dle zpracované osnovy školení

Proškolil : ... VIZ PREZENČNÍ LISTINA.....

Seznámen s bezpečností práce a možnými riziky

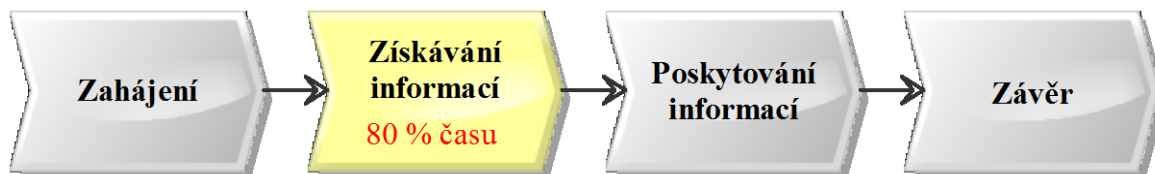
Proškolil : ... VIZ ZÁZNAM O VSTUPNÍM  
ŠKOLENÍ BOZP, PO A OŽP.....

V Plzni dne: .....

Podpis přijímacího pracovníka: .....

Zdroj: interní materiály společnosti, 2017

## Příloha F1: Struktura rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha G1: Výsledky U-testu

Datum: 17/02/2012		Projekt:			
Pohlaví: Muž		Kontakt:			
Věk: 25		Kód: K 6E99 B J			

Povahové vlast.	Body	-100	-19	0	32	100
<b>A Stabilita</b> Uspořádanost, stálost	56	[Bar chart showing score 56 on scale -100 to 100]				
<b>B Pozitivnost</b> Pozitivní, orientovaný na řešení	-40	[Bar chart showing score -40 on scale -100 to 100]				
<b>C Klid</b> Klidný, sebekontrola	-94	[Bar chart showing score -94 on scale -100 to 100]				
<b>D Jistota</b> Důslednost, předvídatelnost	52	[Bar chart showing score 52 on scale -100 to 100]				
<b>E Aktivita</b> Úroveň energie, vitálnost	50	[Bar chart showing score 50 on scale -100 to 100]				
<b>F Tah na bránu</b> Přesvědčení, asertivita	12	[Bar chart showing score 12 on scale -100 to 100]				
<b>G Zodpovědnost</b> Zodpovědný, iniciativní	-12	[Bar chart showing score -12 on scale -100 to 100]				
<b>H Správný odhad</b> Tolerance, spravedlnost	-50	[Bar chart showing score -50 on scale -100 to 100]				
<b>I Empatie</b> Souhlas, přátelskost	32	[Bar chart showing score 32 on scale -100 to 100]				
<b>J Komunikace</b> Společenský, živě hovořný	38	[Bar chart showing score 38 on scale -100 to 100]				

Zdroj: Performia, online, 2017



## Příloha H1: Data o využití systému Performia

Název pozice	Rok	Počet kandidátů	Otestováno
Technik systému managementu	2017	2	1
Rozpočtář/ka elektro	2017	4	3
Administrativa-podatelna/recepce	2017	76	39
Asistentka ředitele divize NN/VN	2016	12	10
Technik VVN	2016	1	1
Personální a mzdový referent	2016	17	10
Technik přípravy a řízení staveb	2016	2	2
Finanční účetní	2016	2	2

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti 2017*

## Příloha I1: Výstupní formulář – dílčí část

Pokud se ukončuje pracovní poměr na žádost zaměstnance (výpovědí či dohodou), prosíme o vyjádření z jakého důvodu:

- zaměstnání neodpovídá mé kvalifikaci
- nízké finanční ohodnocení
- neviděl(a) jsem perspektivu
- neshody se spolupracovníky
- neshody s nadřízeným
- vzdálenost místa práce od domova, popř. změna bydliště
- časté služební cesty
- odchod do invalidního důchodu
- odchod do starobního důchodu
- jiný důvod – prosím uveďte jaký:.....

*Zdroj: interní materiály společnosti, 2017*

## Příloha J1: Formulář pro hodnotící pohovory 2016



Mitarbeiterjahresgespräch



Příjmení a jméno zaměstnance

Pracovní pozice

Nadřízený

BU

Poslední pohovor dne

Místo a datum pohovoru

### 1. Společné zhodnocení minulého období

Jaké byly zásadní úkoly v minulém roce?

Co proběhlo hladce, co méně hladce? Jakých pracovních výsledků bylo dosaženo?

### 2. „Stanovisko“ – schopnosti a znalosti

Jak hodnotíte své pracovní výsledky za poslední rok? Jaké byly/jsou Vaše silné stránky? Co je pro Vás při běžné práci těžké/namáhavé? (u obou otázekberte v potaz jak odborné tak i obecné/osobní aspekty)

Hodnocení zaměstnance

Hodnocení nadřízeného

**3. Odpovídající pracovní prostředí – efektivní a příjemné?**

Jaké zvláštní podmínky ztěžují efektivní práci, popř. jaké pracovní prostředky chybí, aby bylo možné pracovat efektivně?

**4. Výhled do budoucna – očekávání a perspektivy rozvoje**

Co by mělo zůstat beze změny (tak jak je) a co by se mělo v budoucnosti změnit?  
Kde se vidíte za 2 roky/5 let a jak Vás mohu na této cestě podporovat?

**5. Konkrétní opatření k podpoře/rozvoji**

Jaká konkrétní opatření jsou nezbytná, aby bylo možné splnit očekávání, které je od této pozice/splnit úkoly, které jsou na tuto pozici kladené?

**6. Otevřené body – Váš názor je pro nás důležitý!?**

Kde a jak můžeme spolupráci ještě vylepšit, abychom společně dosahovali ještě lepších výsledků/byli ještě úspěšnější? (tým, nadřízený, apod.)

Místo, datum

Nadřízený

Zaměstnanec

## Příloha K1: Formulář pro hodnotící pohovory 2017 (THP)



### Hodnotící pohovor 2017

Příjmení a jméno zaměstnance:

Pozice:

Nadřízený:

BU:

Místo a datum pohovoru:

#### 1. Společné zhodnocení minulého období

Jaké byly zásadní úkoly v minulém roce? Jakých pracovních výsledků bylo dosaženo?

#### 2. Schopnosti a znalosti

Dále provádíte hodnocení zaměstnance na škále 1 až 4 (1 - výborný, 2 – velmi dobrý, 3 - dobrý, 4 – nedostatečný) – zakroužkujte Vaši volbu

Odborné znalosti:	1	2	3	4
Osvojování si nových poznatků a jejich využívání:	1	2	3	4
Schopnost řídit, organizovat a koordinovat práci:	1	2	3	4
Ochota přijmout odpovědnost:	1	2	3	4
Dodržování termínů:	1	2	3	4
Disciplinovanost a pečlivost při práci:	1	2	3	4
Schopnost překonávat překážky a řešit problémy:	1	2	3	4
Úroveň mezilidského a obchodního jednání:	1	2	3	4
Autorita v pracovním kolektivu:	1	2	3	4
Množství vykonané práce:	1	2	3	4

Celkový průměr hodnocení: (nevyplňujte):



Kvalifikace – zájem o zvyšování kvalifikace: ANO / NE

pokud ano – o co má zaměstnanec zájem: .....

Požadavek nadřízeného na vzdělávací aktivity nad zákonem stanovený rámec, příp. dohoda o zvýšení kvalifikace:

.....

Zájem o jinou pracovní pozici : ANO / NE (pokud ano, specifikujte)

.....

Vyjádření zaměstnance k hodnocení: .....

.....

### 3. Hodnocení ze strany zaměstnance:

na škále 1 až 4 (1 - výborný, 2 – velmi dobrý, 3 - dobrý, 4 – nedostatečný) – zakroužkujte Vaši volbu, můžete dopsat i komentář či blíže doplnit Vaše hodnocení

Jasnost cílů a zadání úkolů: 1 2 3 4

.....

Spolupráce uvnitř týmu: 1 2 3 4

.....

Spolupráce s ostatními útvary: 1 2 3 4

.....

Možnosti vzdělávání a osobního růstu ve firmě: 1 2 3 4

.....

Pracovní prostředí: 1 2 3 4

.....



Pracovní pomůcky (počítač, telefon apod.)

1 2 3 4

.....

Úroveň odměňování :

1 2 3 4

.....

Prostor pro případné vyjádření zaměstnance: .....

.....

.....

Ostatní vyjádření: .....

.....

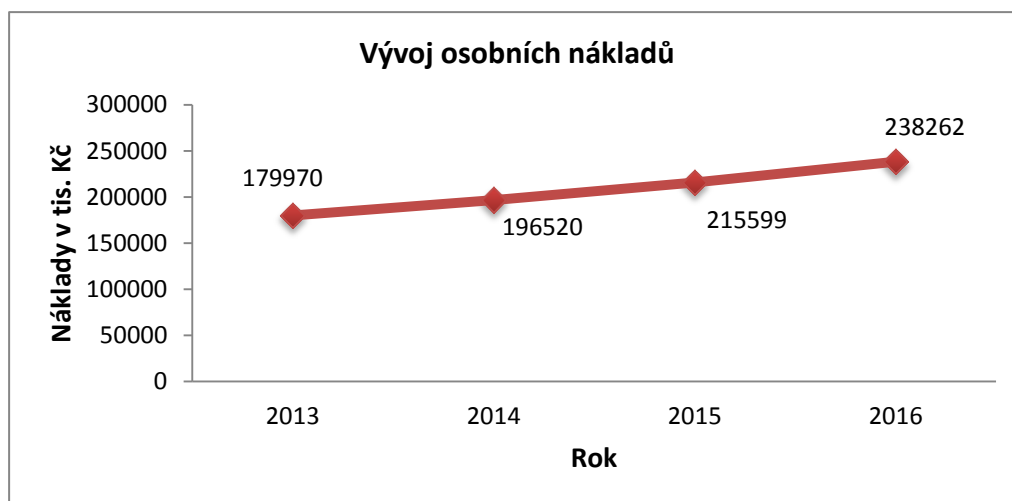
.....

Podpis zaměstnance:

Podpis nadřízeného:

*Zdroj: interní materiály společnosti, 2017*

## Příloha L1: Vývoj osobních nákladů v letech 2013-2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha M1: Vývoj strukturovaných hodnot osobních nákladů

	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	346	354	365	364
Počet vedoucích pracovníků	9	9	6	6
Počet pracovníků celkem	355	363	371	370
Počet ČSDO	3	3	3	3
Mzdové náklady - zaměstnanci	118700	126919	141154	156777
Mzdové náklady - vedoucí pracovníci	11977	15650	9662	9174
Mzdové náklady ČSDO	0	0	0	10487
Náklady na SZ a ZP - zaměstnanci	39129	43404	47577	53474
Náklady na SZ a ZP - vedoucí pracovníci	3793	4351	2834	2755
Náklady na SZ a ZP ČSDO	0	0	0	1928
Sociální náklady - zaměstnanci	5621	5440	5558	3353
Sociální náklady - vedoucí pracovníci	210	216	177	209
Sociální náklady ČSDO	0	0	0	105
Odměny ČSDO	540	540	8637	0
<b>Celkové osobní náklady</b>	<b>179970</b>	<b>196520</b>	<b>215599</b>	<b>238262</b>
Celkové mzdové náklady	130677	142569	150816	176438
Celkové náklady na SZ a ZP	42922	47755	50411	58157
Celkové sociální náklady	5831	5656	5735	3667
Celkové náklady na zaměstnance	163450	175763	194289	213604
Celkové náklady na vedoucí pracovníky	15980	20217	12673	12138
Celkové náklady na ČSDO	540	540	8637	12520

Zdroj: vlastní zpracování 2017

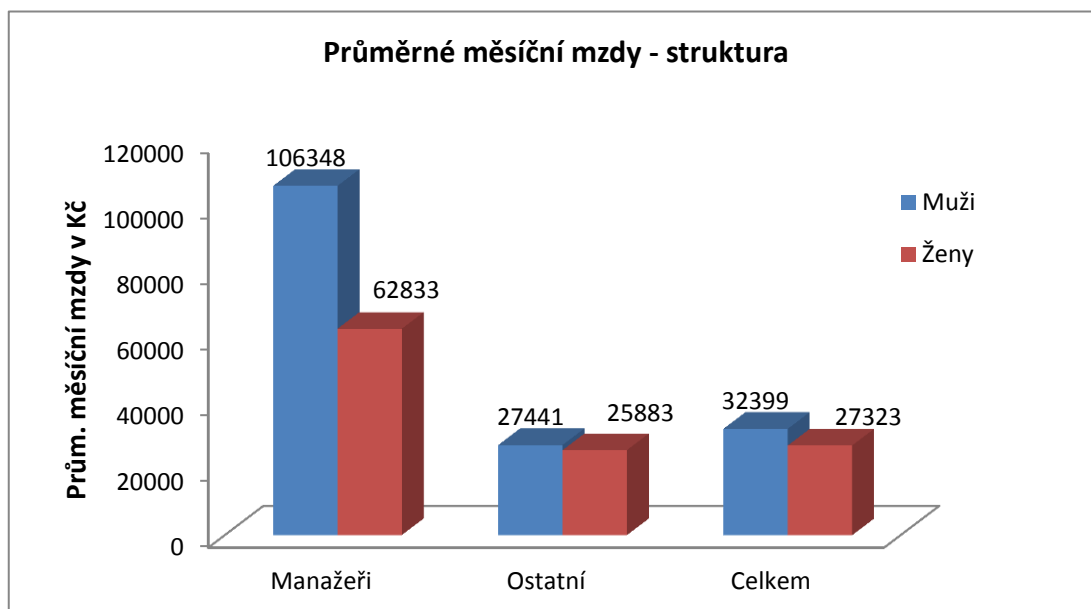
Pozn.: ČSDO = členové statutárních a dozorčích orgánů

### Příloha N1: Údaje k výpočtu průměrných mezd

	2013	2014	2015	2016
Počet zaměstnanců	346	354	365	364
Počet vedoucích pracovníků	9	9	6	6
Mzdové náklady zaměstnanců v tis. Kč	118 700	126 919	141 154	156 777
Mzdové náklady vedoucích pracovníků v tis. Kč	11 977	15 650	9 662	9 174
Průměrné měsíční mzdy zmc v Kč	28 589	29 877	32 227	35 892
Průměrné měsíční mzdy vedoucích pracovníků v Kč	110 898	144 907	134 194	127 417

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

### Příloha O1: Struktura průměrných měsíčních mezd dle pohlaví a funkce 2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2017



### Příloha P1: Struktura mezd dle věku a funkce 2016

	Celkem	Muži	Ženy	Manažeři		Ostatní zaměstnanci	
				Muži	Ženy	Muži	Ženy
Průměrný počet zaměstnanců	443	366	77	23	3	343	74
Mzdy a bonusy v tis. Kč	167 544	142 298	25 246	29 352	2 262	112 946	22 984
Bonusy (pouze manažeři) v tis. Kč	4 910	4 652	258	4 652	258	0	0
Sociální zabezpečení - zaměstnavatel v tis. Kč	56 993	48 382	8 611	9 980	796	38 402	7 815
Celkové interní osobní náklady v tis. Kč	<b>224 537</b>	<b>190 680</b>	<b>33 857</b>	<b>39 332</b>	<b>3 058</b>	<b>151 348</b>	<b>30 799</b>
Roční průměrné mzdové náklady vč. bonusů	378	389	328	1 276	754	329	311
Průměrné měsíční mzdy vč. bonusů v Kč	<b>31 517</b>	<b>32 399</b>	<b>27 323</b>	<b>106 348</b>	<b>62 833</b>	<b>27 441</b>	<b>25 883</b>

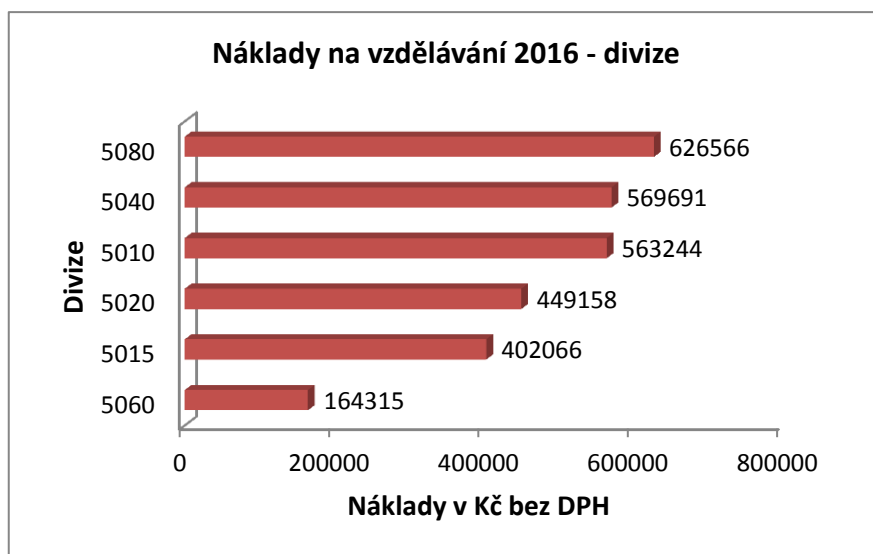
*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

### Příloha Q1: Vývoj průměrných mezd dílčích skupin zaměstnanců

	Celkem	Muži	Ženy	Manažeři		Ostatní zaměstnanci	
				Muži	Ženy	Muži	Ženy
<b>2013</b>	31 875	32 534	28 452	84 140	68 778	28 861	26 125
<b>2014</b>	32 652	34 538	24 291	84 718	68 833	30 720	22 203
<b>2015</b>	28 720	29 329	25 929	100 479	83 958	24 478	24 478
<b>2016</b>	31 517	32 399	27 323	106 348	62 833	27 441	25 883

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

## Příloha R1: Náklady na vzdělávání dle divizí v roce 2016



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

## Příloha S1: Počet hodin školení dle druhu školení a struktury zaměstnanců 2016

Počet hodin v oblasti školení	Celkem	Muži (M)	Ženy (Ž)	Manažeři (M)	Manažeři (Ž)	Ostatní (M)	Ostatní (Ž)
Odborná školení	2051	1718	333	250	21	1468	312
Školení BOZP	3666	3034	632	50	12	2984	620
Školení v oblasti ŽP	455	374	81	25	3	349	78
Školení manažerských dovedností	59	50	9	50	9	0	0
Školení v oblasti administrativy a správy	1434	1168	266	0	0	1168	266
Výuka cizích jazyků	3534	2146	1388	450	90	1696	1298
<b>Celkem</b>	<b>11199</b>	<b>8490</b>	<b>2709</b>	<b>825</b>	<b>135</b>	<b>7665</b>	<b>2574</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

## Příloha T1: Základní hodnoty společnosti

VINCI Energies to je:	
<b>Spojovací prvek</b> (Základ našeho společného jednání)	64 000 zaměstnanců skupiny spojují odborné znalosti a společná definice úspěchu „zajistit, aby nás zákazník preferoval před ostatními“.
<b>Zdroj inspirace</b> (Sjednocující zásady)	Spolu s důrazem na způsob odvádění práce bylo stanoveno pět základních hodnot skupiny: důvěra, samostatnost, odpovědnost, podnikavost a solidarita.
<b>Hybná síla růstu</b> (Symbol modernosti)	Společnost konstantně udává směr svým pevným přesvědčením a veškeré zásady jsou zcela v trendu se současným světem.
<b>Co nás odlišuje</b> („Vinci Energies Attitude“: konkurenční výhoda)	Konkurenční výhodu společnosti tvoří poskytování rovnocenných služeb s vášní, naslouchání zákazníkům a budování partnerství s dodavateli a zákazníky.
<b>Zdroj síly</b> (Společně jsme silnější)	Skupina shromažďuje všechny své pracovníky pod značku, kterou společnost odlišuje od konkurence a zároveň tvoří konstantně rostoucí jednotku poskytující dlouhodobé záruky a perspektivy.
<b>Závazek</b> (Jeden za všechny, všichni za jednoho!)	Skupina stanovuje strategický rámec, vyjadřuje přesvědčení a zavádí funkční principy pro jejich realizaci.
<b>Trumfové eso</b> (Zachovat a rozmnožovat kapitál)	Na základě konstantního konceptu, důsledného managementu a jasné vize nabídky a poptávky společnost dosahuje úspěchů.

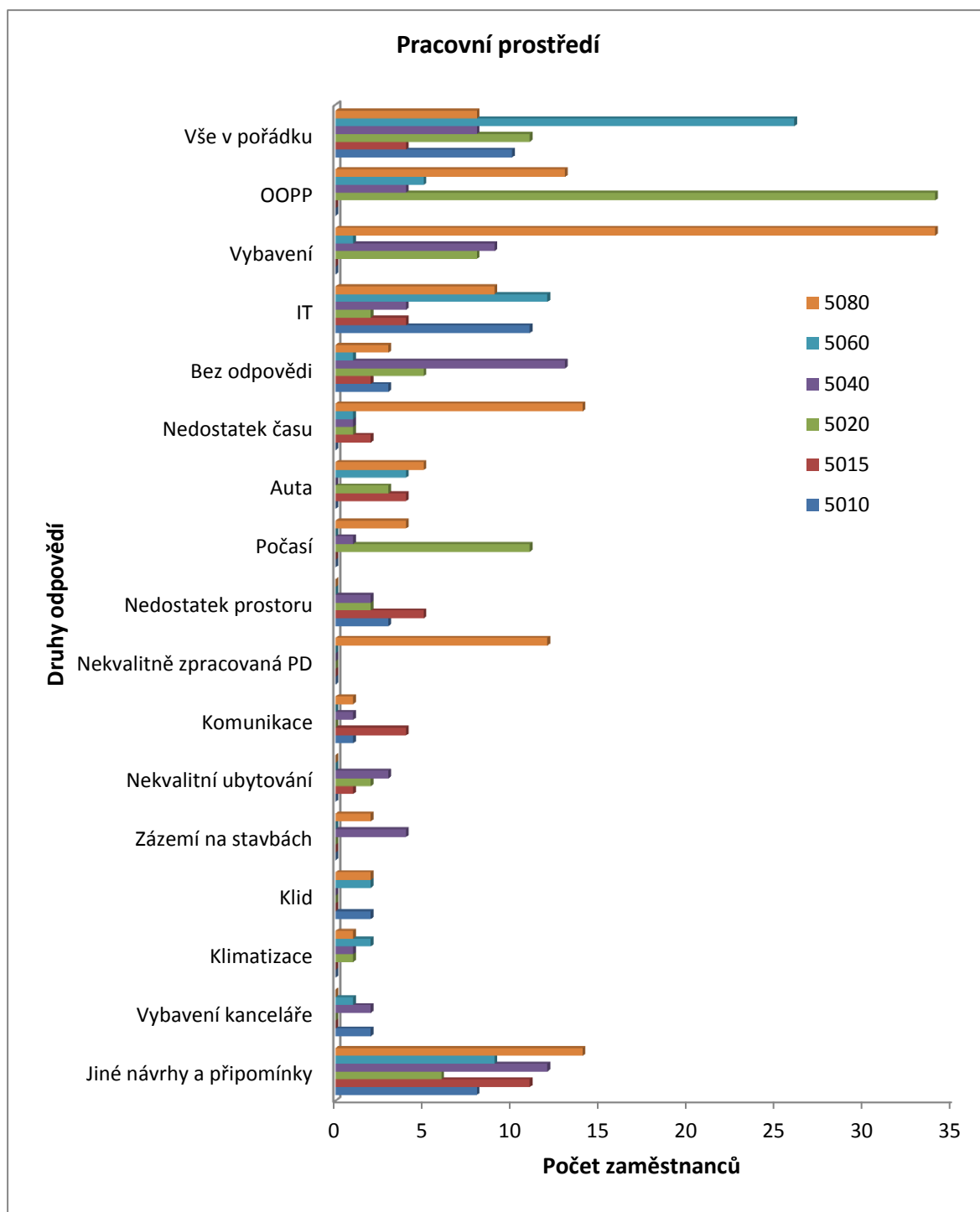
*Zdroj: vlastní zpracování dle interního dokumentu „Naše základní hodnoty“*

**Příloha U1: Pracovní prostředí - členění dle divizí**

<b>DIVIZE</b>	<b>5010</b>	<b>5015</b>	<b>5020</b>	<b>5040</b>	<b>5060</b>	<b>5080</b>	<b>Celkem</b>
Vše v pořádku	10	4	11	8	26	8	<b>67</b>
OOPP	0	0	34	4	5	13	<b>56</b>
Vybavení	0	0	8	9	1	34	<b>52</b>
IT	11	4	2	4	12	9	<b>42</b>
Bez odpovědi	3	2	5	13	1	3	<b>27</b>
Nedostatek času	0	2	1	1	1	14	<b>19</b>
Auta	0	4	3	0	4	5	<b>16</b>
Počasí	0	0	11	1	0	4	<b>16</b>
Nedostatek prostoru	3	5	2	2	0	0	<b>12</b>
Nekvalitně zpracovaná PD	0	0	0	0	0	12	<b>12</b>
Komunikace	1	4	0	1	0	1	<b>7</b>
Nekvalitní ubytování	0	1	2	3	0	0	<b>6</b>
Zázemí na stavbách	0	0	0	4	0	2	<b>6</b>
Klid	2	0	0	0	2	2	<b>6</b>
Klimatizace	0	0	1	1	2	1	<b>5</b>
Vybavení kanceláře	2	0	0	2	1	0	<b>5</b>
Jiné návrhy a připomínky	8	11	6	12	9	14	<b>60</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Příloha V1: Pracovní prostředí - grafické výsledky v členění dle divizí**



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Příloha W1: Rozvoj a očekávání - členění dle divizí**

<b>DIVIZE</b>	<b>5010</b>	<b>5015</b>	<b>5020</b>	<b>5040</b>	<b>5060</b>	<b>5080</b>	<b>Celkem</b>
Spokojenost se současným stavem	5	12	24	14	23	33	<b>111</b>
Odborný růst	6	11	8	20	28	14	<b>87</b>
Vyšší finanční odhodnocení	2	1	5	2	2	19	<b>31</b>
Kariérní růst	2	1	5	6	8	7	<b>29</b>
Bez odpovědi	4	4	7	10	0	0	<b>25</b>
Odchod z podniku	6	0	4	1	0	6	<b>17</b>
Stabilizace pracovních skupin	1	0	1	3	2	5	<b>12</b>
Rozšíření oddělení	2	0	1	5	0	3	<b>11</b>
Současná pozice	4	0	0	2	0	4	<b>10</b>
Dostatek práce	0	0	0	2	0	7	<b>9</b>
Odměny (peněžní i nepeněžní)	0	0	0	1	1	6	<b>8</b>
Jiné návrhy a připomínky	9	11	17	8	18	18	<b>81</b>

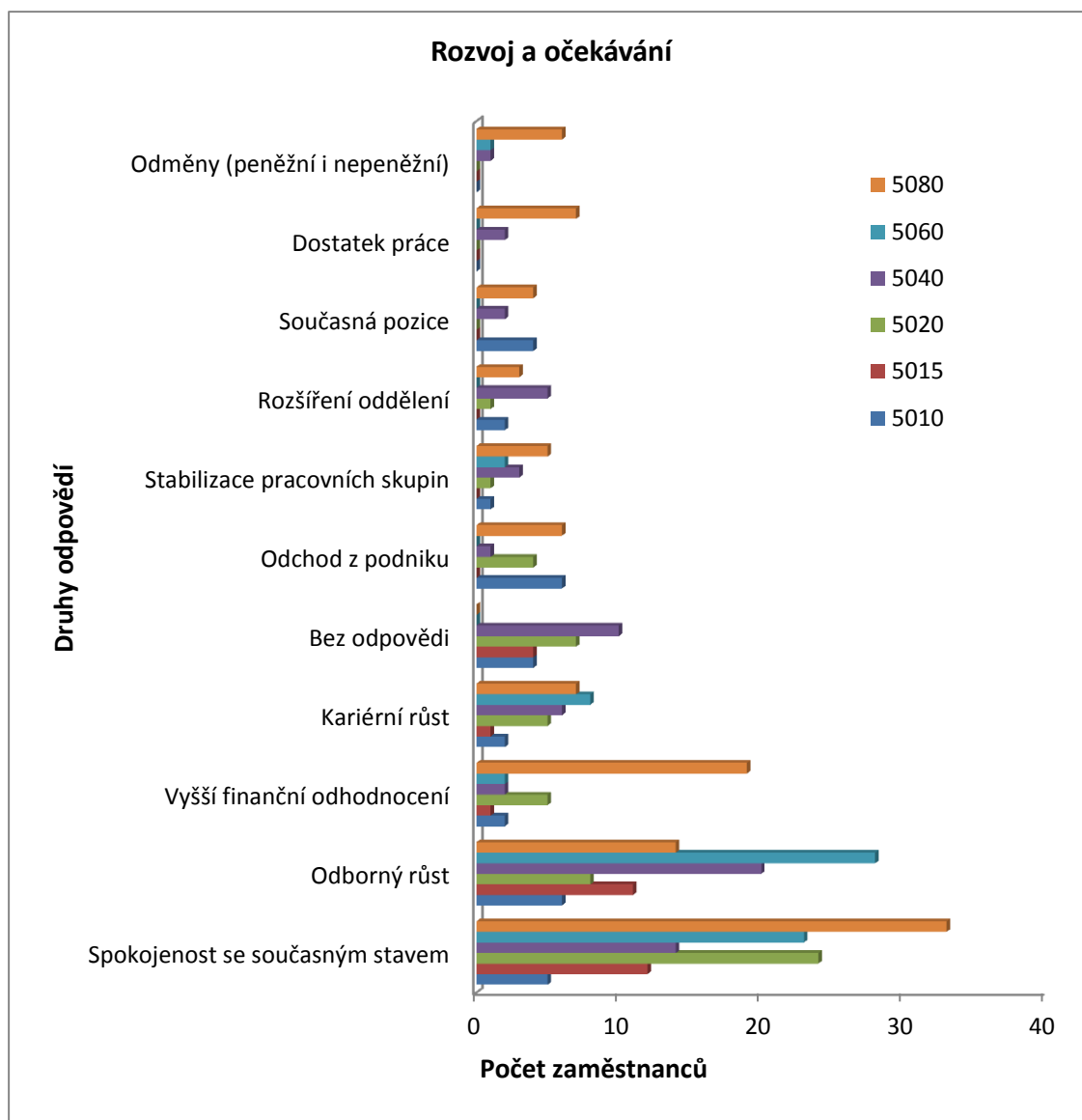
*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

**Příloha X1: Rozvoj a očekávání - dílčí výsledky**

<b>DIVIZE</b>	<b>5010</b>	<b>5015</b>	<b>5020</b>	<b>5040</b>	<b>5060</b>	<b>5080</b>	<b>Celkem</b>
<b>Odchod z podniku</b>							
Mateřská dovolená	2	0	0	0	0	0	<b>2</b>
Důchod	4	0	3	1	0	5	<b>13</b>
Trvalé opuštění podniku	0	0	1	0	0	1	<b>2</b>
<b>Odborný růst</b>							
Zvyšování kvalifikace/vzdělání	0	1	2	0	0	9	<b>12</b>
Autorizace	1	0	1	2	7	1	<b>12</b>
Práce se SW, programy	1	0	0	3	4	0	<b>8</b>
Získání praxe	0	3	2	0	1	2	<b>8</b>
Jazykové znalosti	2	1	2	1	1	1	<b>8</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

## Příloha Y1: Rozvoj a očekávání - grafické výsledky v členění dle divizí



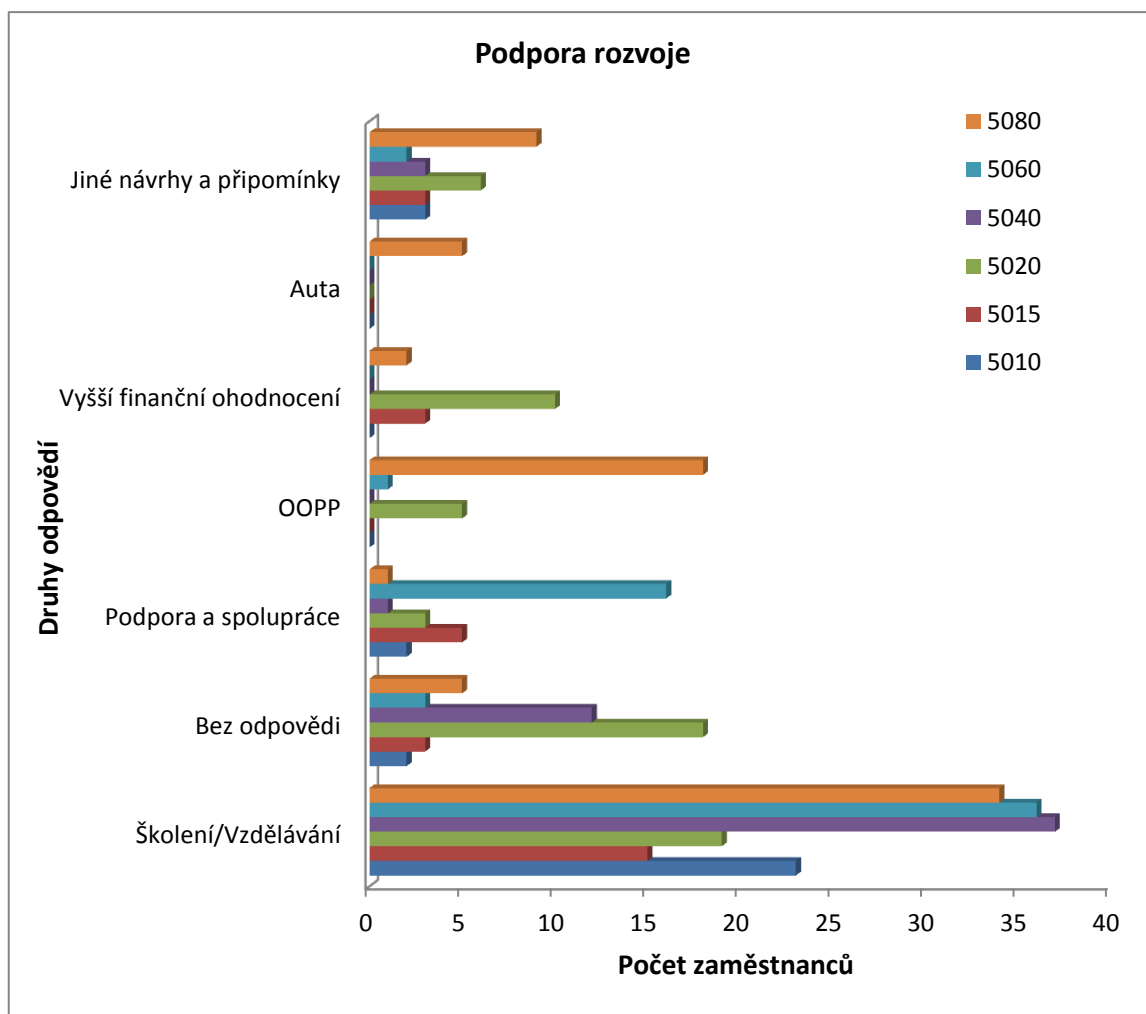
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha Z1: Podpora rozvoje - členění dle divizí

DIVIZE	5010	5015	5020	5040	5060	5080	Celkem
Školení/Vzdělávání	23	15	19	37	36	34	<b>164</b>
Bez odpovědi	2	3	18	12	3	5	<b>43</b>
Podpora a spolupráce	2	5	3	1	16	1	<b>28</b>
OOPP	0	0	5	0	1	18	<b>24</b>
Vyšší finanční ohodnocení	0	3	10	0	0	2	<b>15</b>
Auta	0	0	0	0	0	5	<b>5</b>
Jiné návrhy a připomínky	3	3	6	3	2	9	<b>26</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha A2: Podpora rozvoje - grafické výsledky v členění dle divizí



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

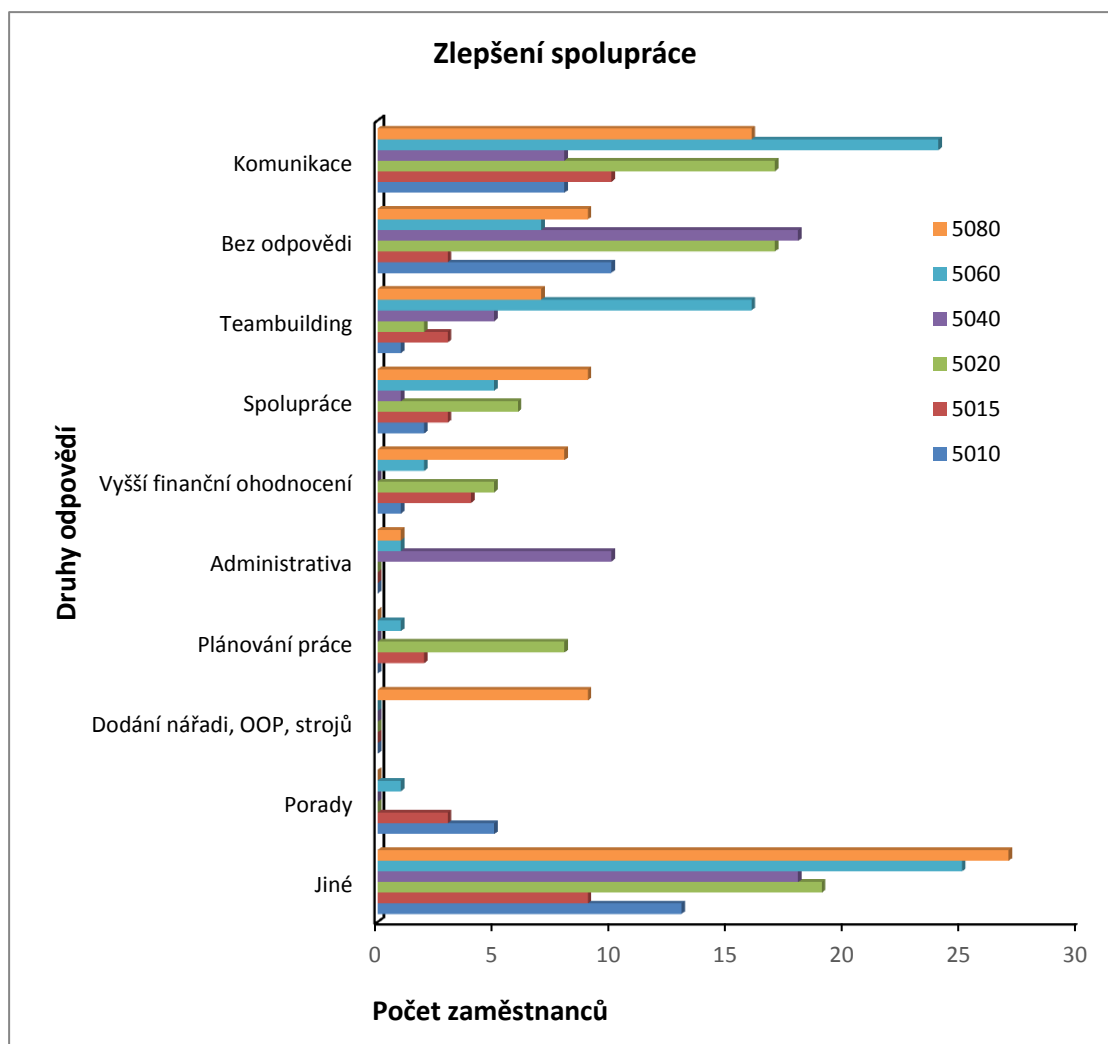
## Příloha B2: Zlepšení spolupráce - členění dle divizí

DIVIZE	5010	5015	5020	5040	5060	5080	Celkem
Komunikace	8	10	17	8	24	16	<b>83</b>
Bez odpovědi	10	3	17	18	7	9	<b>64</b>
Teambuilding	1	3	2	5	16	7	<b>34</b>
Spolupráce	2	3	6	1	5	9	<b>26</b>
Vyšší finanční ohodnocení	1	4	5	0	2	8	<b>20</b>
Administrativa	0	0	0	10	1	1	<b>12</b>
Plánování práce	0	2	8	0	1	0	<b>11</b>
Porady	5	3	0	0	1	0	<b>9</b>
Dodání náradí, OOP, strojů	0	0	0	0	0	9	<b>9</b>
Jiné	13	9	19	18	25	27	<b>111</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017



## Příloha C2: Zlepšení spolupráce - grafické výsledky v členění dle divizí



*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

## Příloha D2: Návrh kariérního plánu

Vertikální kariéra				
	Název pozice	Časový horizont	Schválení	Pozn.
N				
Z				
V				
Horizontální kariéra				
	Název odbornosti nebo pozice	Časový horizont	Schválení	Pozn.
N				
Z				
V				
Diagonální kariéra				
	Název pozice	Časový horizont	Schválení	Pozn.
N				
Z				
V				
Jiné návrhy v oblasti rozvoje				
	Název	Využití v podniku	Časový horizont	Schválení
N				
Z				
V				

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017 dle Pilařová 2008*

Vysvětlivky: N = nadřízený, Z = zaměstnanec, podřízený, V = dohoda nadřízeného a zaměstnance.

Kariérní růst lze plánovat ve třech oblastech (Kociánová 2010, Pilařová 2008):

- **Vertikální** kariéra - postup v hierarchii organizace (růst směrem "vzhůru").
- **Horizontální** kariéra - prohlubování znalostí a specializace v rámci stávající pozice (růst směrem "do hloubky") či pohyb na totožné hierarchické úrovni v rámci různých pracovních pozic (růst směrem "do šířky").
- **Diagonální** kariéra - změna pracoviště, oddělení či pozice v podniku (růst "napříč podnikem").

## Příloha E2: Schéma nástupnictví

	Současný manažer/odborník		Potenciální následníci
Jméno		<b>Jméno první volby</b>	
Funkce		Funkce 1	
Časový horizont nahrazení		Funkce 2	
Hodnocení - výkon		Časový horizont	
Hodnocení - Potenciál		<b>Jméno druhé volby</b>	
Vhodnost k povýšení (Ano/Ne)		Funkce 1	
Pozice pro povýšení		Funkce 2	
Časový horizont povýšení		Časový horizont	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha F2: Vzdálenost pracoviště od trvalého bydliště zmc – pracoviště Plzeň

Počet km	Počet zmc	Podíl zmc
<10	68	53%
10-20	18	14%
20-30	15	12%
30-50	10	8%
50-100	9	7%
>100	8	6%
<b>Celkem</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## Příloha G2: Seznam doporučených personálních agentur

Název agentury	Odkaz na webové stránky
HOFMANN-WIZARD s.r.o.	<a href="http://www.hofmann-personal.cz/">http://www.hofmann-personal.cz/</a>
Advantage Consulting, s.r.o.	<a href="http://www.advantage-consulting.cz/">http://www.advantage-consulting.cz/</a>
EUROLISTIN s.r.o.	<a href="http://www.eurolistin.cz/">http://www.eurolistin.cz/</a>
Trenkwalder a.s.	<a href="https://cz.trenkwalder.com/">https://cz.trenkwalder.com/</a>
EUROPA Union Service a.s.	<a href="http://europapersonal.cz/">http://europapersonal.cz/</a>
Grafton Recruitment s.r.o.	<a href="https://www.grafton.cz/cs">https://www.grafton.cz/cs</a>
CentralWork s.r.o.	<a href="http://www.central-work.cz/">http://www.central-work.cz/</a>
Adecco, spol. s r.o.	<a href="http://www.adecco.cz/index.html">http://www.adecco.cz/index.html</a>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**Příloha H2: Formulář pro výpočet nákladů získávání na jednoho zmc**

<b>Náklady na získání nového zaměstnance metody XY</b>	
	<b>Náklady v Kč</b>
<b>Náklady na zdroje</b>	
Poplatky za inzerci/poplatky zprostředkovatelské agentuře (dle hodnocené metody)	
Odměny pro uchazeče v užším výběru	
Náklady na účast na veletrzích pracovních příležitostí	
Ostatní náklady	
<b>Náklady na řadové pracovníky provádějící získávání</b>	
Mzdové náklady	
Zaměstnanecké výhody	
Režijní náklady	
<b>Náklady na vedoucí pracovníci zabývající se získáváním</b>	
Mzdové náklady	
Zaměstnanecké výhody	
Režijní náklady	
<b>Náklady na zpracování agendy, lékařská vyšetření a kontroly</b>	
Mzdové náklady REPAM zpracovávajících agendu	
Zaměstnanecké výhody REPAM	
Náklady na lékařská vyšetření	
Náklady na kontroly a ověřování	
<b>Náklady uchazeče</b>	
Náklady na cestování uchazečů na pohovory	
Náklady na přestěhování uchazečů	
<b>Celkové náklady na získání nových zaměstnanců</b>	
Počet získaných nových zaměstnanců	
<b>Celkové náklady na získání 1 nového zaměstnance</b>	

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017 dle Dytrt 2006*

## Příloha I2: Adaptační plán

Adaptační plán				
Jméno		Oblast		
Pozice		Nadřízený		
Termín zahájení adaptace				
Termín ukončení adaptace				
Adaptační akce	Odpovědnost	Termín	Provedeno	Hodnocení
Odborná adaptace				
Seznámení s pracovní náplní	Přímý nadřízený	2.-3. den		
Sdělení povinností a odpovědností	Přímý nadřízený	2.-3. den		
Školení PowerKey	Pracovník ICT	3. den		
Školení ELO/SAP/jiný IS	Pracovník ICT	4. den		
Organizační adaptace				
Poskytnutí základních informací o podniku	REPAM	1. den		
Poskytnutí informací o procesech, směrnících, podmínkách	REPAM	1. den		
Školení BOZP	Technik BOZP	2. den		
Sociální adaptace				
Seznámení s vedoucím oblasti	REPAM	1. den		
Seznámení s kolegy	Přímý nadřízený	2. den		

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

## Příloha J2: Hamblinův model

Oblast	Otázka
Reakce	Líbila se zmc vzdělávací akce?
Učení	Naučili se zmc obsah vzdělávací akce?
Chování	Využili zmc nové znalosti na pracovišti?
Výsledek	Zvýšila se efektivita organizace?
ROI	Přinesou výsledky vzdělávací akce podniku více peněz?

*Zdroj: vlastní zpracování, 2017*

## **Abstrakt**

STAUBEROVÁ, Veronika. *Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku*. Plzeň, 2017. 106 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** strategická analýza, interní procesy, lidské zdroje, personální činnosti, efektivnost

Předložená diplomová práce se zaměřuje na hodnocení efektivnosti personální politiky ve společnosti OMEXOM GA Energo s.r.o. Cílem práce je provedení zhodnocení jednotlivých personálních činností a navržení možných cílů a opatření pro zvýšení výkonnosti lidského kapitálu. Úvodní část práce představuje analyzovaný podnik a definuje jeho strategický záměr. Cílem druhé kapitoly je nalezení vhodné strategie na základě výsledků strategické analýzy externího a interního prostředí. Stěžejní kapitola číslo čtyři je věnována analýze interních procesů se zaměřením na lidský kapitál včetně nalezení silných a slabých stránek jednotlivých personálních činností. Důležitou součástí této kapitoly je též šetření protokolů z hodnotících pohovorů s využitím metody obsahové analýzy. V závěrečné části práce jsou stanoveny cíle a navržena opatření pro rozvoj lidských zdrojů. Poslední kapitola identifikuje možná rizika navržených opatření a jejich ošetření. Diplomová práce je rozčleněna do šesti kapitol, ve kterých se prolíná teoretická a praktická část.

## **Abstract**

STAUBEROVÁ, Veronika. *Effectiveness Assessment of Company Personnel Policy*. Plzeň, 2017. 106 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** strategic analysis, internal processes, human resources, personnel activities, effectiveness

Presented diploma thesis is focused on the effectiveness assessment of personnel policy of the company OMEXOM GA Energo s.r.o. The aim of this diploma thesis is to evaluate effectiveness of individual personnel activities and suggest possible goals and actions for human capital development. In the first part of the thesis there is introduction of analyzed company and its strategic plan. The aim of the second chapter is to find a suitable strategy based on results of strategic analysis of external and internal environment. The crucial chapter number four is devoted to analysis of internal processes focusing on human resources including finding strengths and weaknesses of individual personnel activities. Important part of this chapter is also to inquiry records from evaluation using content analysis. There are defined goals and suggested actions for human capital development in the final part. Last chapter identifies possible risks of suggested actions and their treatment. The diploma thesis is divided into six chapters in which theoretical part is interconnected with practical part.