

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení lidských zdrojů ve středně velkém podniku

Vypracovala: Bc. Barbora Píchová

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora PÍCHOVÁ**
Osobní číslo: **E13720**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Strukturální politika EU a rozvoj venkova**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve středně velkém podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Zhodnocení současného stavu v řízení lidských zdrojů ve vybraném středním podniku. Na základě zjištěných výsledků navrhnout případnou změnu systému.

Metodika práce:

Charakteristika vybraného podniku, analýza řízení lidských zdrojů s využitím dotazníkového šetření a rozhovorů, zpracování a vyhodnocení získaných dat, návrh změn pro zefektivnění činnosti personální práce.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practise.* UK: Ashford Colour Press.

Dvořáková, Z. et. al. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck.

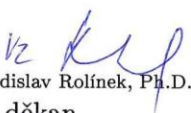
Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách.* Praha: Grada.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha: Grada.

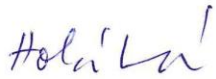
Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení lidských zdrojů ve středně velkém podniku“ vypracovala samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledky obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice 13.4.2016.

.....

Bc. Barbora Píchová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za přátelský přístup, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce a Ing. Věře Vrchotové za cenné zkušenosti a informace z oblasti řízení lidských zdrojů získané v podniku MOTOR JIKOV Fostron a.s.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1	Řízení lidských zdrojů	4
2.2	Pojmy – personalistika, personální řízení, řízení lidských zdrojů	6
2.3	Středně velké podniky.....	8
2.3.1	Význam a role středních podniků v ekonomice	9
2.3.2	Povaha střední firmy z hlediska řízení lidských zdrojů	10
2.3.3	Výhody středně velkých podniků z hlediska řízení lidských zdrojů.....	13
2.3.4	Nevýhody středně velkých podniků z hlediska řízení lidských zdrojů...	13
2.4	Personální činnosti ve středně velkém podniku	14
2.4.1	Strategie lidských zdrojů	15
2.4.2	Plánování lidských zdrojů	16
2.4.3	Řízení pracovního výkonu	17
2.4.4	Hodnocení pracovníků	19
2.4.5	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	20
2.4.6	Pracovní vztahy	21
2.4.7	Péče o pracovníky	23
2.4.8	Odměňování pracovníků	24
2.4.9	Personální marketing.....	25
3	METODIKA	27
3.1	Cíl práce	27
3.2	Struktura práce	27
3.3	Zdroje dat	28
3.4	Použité metody.....	28
4	ANALYTICKÁ ČÁST	31
4.1	Charakteristika vybraného podniku	31
4.1.1	MOTOR JIKOV Group a.s.	31

4.1.2	Organizační struktura skupiny MOTOR JIKOV	32
4.1.3	Hlavní ekonomické ukazatele skupiny MOTOR JIKOV.....	33
4.1.4	Společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s.....	34
4.1.5	Hlavní ekonomické ukazatele MOTOR JIKOV Fostron a.s.....	35
4.1.6	Základní informace o zaměstnancích.....	36
4.2	Současná situace ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.	39
4.2.1	Strategie a plánování lidských zdrojů	41
4.2.2	Řízení pracovního výkonu	41
4.2.3	Hodnocení pracovníků	42
4.2.4	Odměňování pracovníků	45
4.2.5	Pracovní vztahy a péče o pracovníky.....	48
4.2.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	53
4.3	Doporučení pro zvolený podnik.....	64
4.3.1	Strategie a plánování řízení lidských zdrojů ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.....	65
4.3.2	Řízení pracovního výkonu ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.....	66
4.3.3	Hodnocení pracovníků ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.....	66
4.3.4	Odměňování pracovníků ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s....	68
4.3.5	Pracovní vztahy a péče o pracovníky ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.	69
4.3.6	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.	72
4.3.7	System řízení lidských zdrojů společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s....	77
5	ZÁVĚR	80
6	SUMMARY	84
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
8	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	91
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

1 ÚVOD

Útvar řízení lidských zdrojů, práce personalistů nebo například péče o zaměstnance, patří po desetiletí mezi velmi opomíjené a v rámci podniku nepotřebné kategorie. Dlouhá léta byl lidský subjekt v podnikovém prostředí v ústraní. Dnes se ale lidský kapitál stal jedním z klíčových faktorů fungování každé firmy. Jedná se o faktor, který zásadně ovlivňuje firemní konkurenceschopnost a který se stal motorem každé společnosti. Lidský faktor tvoří spolu s materiálními, finančními a informačními zdroji celkovou organizaci firmy, bez které žádná z firem nemůže fungovat. Všechny zmíněné faktory ale uvádějí do pohybu právě faktor lidský. Neboť bez lidské kreativity a pracovního nasazení by materiální či finanční zdroje nemohly samy fungovat.

Proto se personální práce stala důležitou součástí každé organizace a také jednou z nejdynamičtějších oblastí řízení právě co se rozvoje týče. Moderní organizace dnes již potřebuje ke svému stoprocentnímu výkonu silný management a firemní kulturu. Spokojení, motivovaní a kvalifikovaní pracovníci jsou pro firmu základním stavebním prvkem a silně přispívají k její konkurenceschopnosti na trhu.

Společnosti mají v současné době k dispozici nepřeberné množství dat o svých finančních výsledcích, zákaznících a mnoho dalších údajů. Tato data se pro ně stávají velkým zdrojem informací a mocným nástrojem, který zásadně ovlivňuje i oblast řízení lidských zdrojů. Pouhé vykazování dat se mění v informovaná rozhodnutí o talentech, predikci výkonnosti zaměstnanců a strategické plánování lidských zdrojů.

Tento trend však můžeme pozorovat zejména u velkých a silných firem, kde je na zaměstnance a péči o ně kladen velký důraz. V takovýchto firmách podniková kultura a podmínky firmy personální pracovníky vyžadují. Platí pravidlo, že čím větší firma je, tím rozsáhlejší personální zázemí ke své existenci potřebuje. Personální oddělení tak může pracovat centrálně nebo odděleně, a to na jednotlivých divizích, úsecích či odděleních. V dnešní době se ale udržuje, zejména z ekonomických důvodů, model centralizovaného personálního pracoviště.

Diplomová práce se bude zabývat analýzou fungování systému řízení lidských zdrojů ve zvoleném středně velkém podniku. Jejím cílem bude zhodnocení současného stavu systému řízení lidských zdrojů ve společnosti a následné doporučení na zlepšení tohoto modelu personálního řízení.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Řízení lidských zdrojů

Oblast řízení lidských zdrojů prošla v posledních desetiletích velkou změnou. Lidé byli vždy chápáni jako pracovní jednotka vykonávající přidělenou práci a nebylo hleděno na jejich péči a podporu. Až orientace na ovládnutí trhu a snížení konkurence vedla k pečlivějšímu výběru, organizování a i motivování pracovního kolektivu. Takovýto podnikový kolektiv se stal velkou konkurenční výhodou v období druhé světové války. V průběhu 50. a 60. let se ve vyspělých zemích začala formovat nová koncepce, řízení lidských zdrojů. Vzniká tedy velmi důležitá koncepce pro řízení organizace a je její nejdůležitější složkou. Člověk jakožto pracovní jednotka tedy nabývá svého významu a lidská pracovní síla je tak konečně brána jako nejdůležitější výrobní vstup (Koubek, 2001). Základním prvkem koncepce řízení lidských zdrojů je tedy lidský potenciál a způsob jeho využívání.

Podstatu lidského faktoru zaznamenává i Armstrong (2007). Definiuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ Kritickým faktorem úspěchu každé společnosti jsou lidské zdroje i podle Simse (2007), a tak podniky musí přistupovat ke svým zaměstnancům individuálně a respektovat jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Úspěšnost firmy pomocí lidských zdrojů potvrzují i Váchal a Vochozka (2013), podle kterých se právě prosperující podniky soustředí na formování lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů by tak mělo být zahrnuto v práci každého vedoucího pracovníka.

V poslední době se objevují nové úhly pohledu na člověka jako pracovníka a jeho význam pro organizaci. To, jak je jeho hodnota nepostradatelná vystihují nové pojmy jako intelektuální a lidský kapitál. Intelektuální kapitál je složkou nehmotných zdrojů, čili znalostí a dovedností, které jsou pro organizaci hnacím motorem úspěchu. Intelektuální kapitál má následující tři složky:

1. **Lidský kapitál** – jež tvoří znalosti, dovednosti či schopnosti pracovníků.
2. **Společenský kapitál** – je tvořen znalostmi vyplývajícími ze sítě vztahů uvnitř i vně organizace.

3. **Organizační kapitál** – jsou znalosti vlastněné danou organizací, jež jsou ukládané v databázích či manuálech.

Pojetí intelektuálního kapitálu staví za primární prvek jednotlivé pracovníky organizace. Ti totiž vytvářejí a uchovávají znalosti a osvojují si dovednosti a schopnosti. Tyto znalosti potom pracovníci obohacují o zkušenosti získané v organizaci i mimo ni. Hodnotu podniku tedy vytváří znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků. Proto by se jejich výběr, ale ani péče, rozvoj a odměňování, neměly zanedbávat. Neboť kvalifikovaná, oddaná a dobře motivovaná pracovní síla nejlépe reprezentuje daný podnik (Koubek, 2007). Cílem řízení lidských zdrojů je pak tuto pracovní sílu získat a následně v podniku udržet. K tomu je potřeba nabídka neustálého učení a soustavného rozvoje jednotlivců, systém odměňování založený na výkonu či vzdělávací aktivity založené na podnikání (Armstrong, 2007).

Pro koncepci řízení lidských zdrojů je charakteristická její rozmanitost, orientace na oddanost a angažovanost, aktivita liniových manažerů či zaměřenost na podnikové hodnoty (Armstrong, 2007). Nic z toho ovšem neplatí univerzálně, neboť každý podnik a jedinec jsou originální. Existuje tak mnoho modelů a postupů, na základě kterých se v jednotlivých podnicích pracuje.

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečení toho, aby organizace byla výkonná, a aby se její výkon neustále zlepšoval. Pro dosažení tohoto cíle je třeba využít všech zdrojů, kterými může organizace disponovat. Jedná se o propojení:

- a) **materiálních zdrojů,**
- b) **finančních zdrojů,**
- c) **lidských zdrojů a**
- d) **informačních zdrojů.**

Hlavním úkolem organizace je shromažďování a uvedení do pohybu těchto čtyř zdrojů. Jelikož lidské zdroje rozhodují o využívání zdrojů materiálních a finančních, řízení lidských zdrojů má na starosti zlepšování všech zdrojů organizace. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů řadíme vytváření souladu mezi počtem pracovních úkolů, jimi tvořených pracovních míst a samozřejmě počtem zaměstnanců v organizaci. Dále sem řadíme optimální využívání pracovních sil v organizaci, formování týmů a mezilid-

ských vztahů, personální a sociální rozvoj pracovníků a v neposlední řadě dodržování zákonů v oblasti práce a lidských práv (Koubek, 2007).

Personální útvary a personální práce jsou dnes postiženy mýty, které brání rozvoji jejich profesionality. Součástí nové reality by se tak měla stát práce na hodnotě a budování konkurenceschopné organizace. Mezi přínosy efektivního využívání lidských zdrojů patří uskutečňování strategie, administrativní účinnost, přínos pracovníků a schopnost změny. Tyto vklady tvoří podnik konkurenceschopným a musejí být kvalitně řízeny liniovými manažery i personalisty. Linioví manažeři mají za úkol znát schopnosti organizace, jež jsou hlavním zdrojem konkurenceschopnosti nebo se účastnit procesu vytváření konkurenceschopných organizací. Personalisté pak musejí zdůrazňovat úlohu a význam lidských zdrojů a jejich řízení či řešit jaké problémy a výzvy konkurence ovlivňují personální činnost. Realita tedy boří staré mýty, jež se zakládaly na tom, že personální práci může dělat každý nebo že se personální práce zaměřuje na náklady, které musejí být pod kontrolou. Trendem je naopak to, že oblast lidských zdrojů je velmi založena na teorii i výzkumu, a tak je nutno zaměstnat velmi schopné personalisty. Dále pak personalisté musejí přidávat hodnotu zvyšováním intelektuálního kapitálu firmy, a nikoliv snižovat náklady (Ulrich, 2009). Cílem personalistů a personálního řízení je optimálně využívat potenciálu lidí a do nich vložených investic za účelem dosahování cílů celé organizace (Kociánová, 2010).

2.2 Pojmy – personalistika, personální řízení, řízení lidských zdrojů

Koubek (2007) chápe personální práci jako „část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ Personální práce je jádrem celého řízení organizace, neboť člověk je nejdražším a nejcennějším zdrojem v ní.

V této oblasti se setkáme s pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Často bývají zamě-

ňovány či pokládány za synonyma. Jedná se ale o pouze o pojmy pro rozdílné vývojové fáze či koncepce personální práce (Koubek, 2007).

Termín **personální práce** či **personalistika** vyjadřuje označení pro tuto oblast řízení organizace, v nejobecnější rovině. Zde není důležité, o jakou vývojovou fázi se jedná. Naopak ostatní pojmy již označují koncepci a její postavení v hierarchii řízení organizace.

Personální administrativa (správa) je nejstarším pojetím personální práce. Je chápána zejména jako zajišťování administrativní práce a procedur spojených se zaměstnáváním lidí, prací s dokumentací a informacemi, jež předává mezi zaměstnanci a řídicími orgány organizace. Personální práci v podobě personální administrativy najdeme i v současné době v organizacích, kde není význam personální práce doceněn. Jedná se především o organizace s centralizovaným způsobem řízení a nízkou mírou dělby moci (Koubek, 2007).

Personální řízení jako koncepce vzniká již před druhou světovou válkou v podnicích s progresivním vedením, orientovaných zejména na expanzi a eliminaci konkurence. Konkurenční výhodou tohoto podniku byl dobře organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Vedení těchto podniků si poprvé v historii začalo uvědomovat význam člověka a pracovní síly. Na základě toho také vzniká aktivní role personální práce, personální útvary nového typu a metody personální práce. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení, a tak se převážně specializovala na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí.

Nejnovější koncepcí personální práce je **řízení lidských zdrojů**, které se na vyspělejších západě objevuje v 50. a 60. letech 20. století. Tato fáze je brána jako přechod od administrativní činnosti k činnosti koncepční, neboť lidská pracovní síla je nejdůležitějším výrobním vstupem a motorem organizace. Řízení lidských zdrojů se totiž od řízení personálního liší zejména těmito znaky:

- **Strategický přístup** k personální práci a všem personálním činnostem – zaměření na dlouhodobou perspektivu
- **Orientace na vnější faktory** formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí

- **Personální práce** přestává být záležitostí jen odborných specialistů a stává se součástí práce všech vedoucích pracovníků (Koubek, 2007).

2.3 Středně velké podniky

Malé a střední podniky jsou důležité pro zdravé podnikatelské prostředí, neboť přispívají ke zvýšení dynamiky trhu, absorpci významné části pracovních sil, čímž se stávají stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Zanedbatelný není ani vliv malých a středních podniků na rozvoj v daném regionu (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

Velikost podniku je vymezována na základě různých pojetí, například podle doporučení Evropské komise, statistického úřadu Evropské unie nebo Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj.

Dle doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. května 2003 se podniky člení na mikropodniky, podniky malé a střední. Střední podniky se potom vyznačují následujícími charakteristikami:

- mají méně než 250 zaměstnanců
- roční obrat či příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 50 mil. EUR
- nebo aktiva či majetek podniku nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR
- a dále splňují kritérium nezávislosti, čili není více než 25 % kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu (Europa.eu, 2007).

Tohoto členění se využívá pro poskytování podpory malým a středním podnikům. Ze zmiňovaného doporučení Evropské komise vychází Zákon o podpoře malého a středního podnikání č. 47/2002 Sb. Na základě toho musejí malé a střední podniky žádající o podporu, splňovat tato čtyři kritéria:

- **roční obrat**
- **výše aktiv**
- **počet zaměstnanců**
- **nezávislost** (Srpová, Řehoř, 2010).

Statistický úřad Evropské unie, který řadí podniky do třech skupin dle počtu zaměstnanců, hovoří o středním podniku, jako o podniku s počtem zaměstnanců do 100. Oproti tomu Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) vymezuje střední podniky dle počtu zaměstnanců na podnik s celkovým počtem 100 až 500 zaměstnanců (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

Z hlediska personální práce je pro střední podnik charakteristický nedostatek příležitostí pro interní a externí vzdělávání, na základě toho pak mají zaměstnanci dobré praktické znalosti, ale nepostačující znalosti teoretické (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

2.3.1 Význam a role středních podniků v ekonomice

„Potřebujeme více malých a středních firem, protože právě ty jsou skutečným zdrojem růstu a vytváření nových pracovních míst“ (Srpová, Řehoř, 2010).

Evropská charta pro malé podnikatele z roku 2000 klasifikuje malé a střední podniky jako páteř evropské ekonomiky a její konkurenční schopnost oproti státům jiným. EU podle ní pokládá malé a střední podnikání za klíč k řešení nezaměstnanosti, rozvoje podnikání a přílivu znalostí do evropské ekonomiky (Vodáček, Vodáčková, 2004).

Malé a střední podniky patří v České republice i v Evropské unii mezi hlavní tvůrce pracovních míst. V Evropské unii je každé druhé pracovní místo tvořeno právě malými a středními podniky. Vytvářejí zhruba 70% pracovních míst, čímž značně přispívají ke konkurenceschopnosti Evropské unie (Srpová, Řehoř, 2010). Jsou to podniky dynamické a rychle se rozvíjející. Dokladem jejich podstatné role v ekonomice je fakt, že v Evropě funguje celkem 19 miliónů malých a středních podniků, které tvoří 99,8 % veškerých podniků Evropské unie a zaměstnávají tak celkem více než 74 milionů lidí (Veber, Srpová, 2005).

Sektor malých a středních podniků pozitivně ovlivňuje ekonomiku:

- Absorpcí pracovní síly, která je uvolňována z velkých podniků v důsledku přesunutí výroby do zemí s nižšími náklady.
- Spolupráci s velkými podniky jako jejich subdodavateli, neboť jsou často více specializovány než podniky velké.

- Vytvářením vhodných podmínek pro vývoj a zavádění nových technologií na trh.
- Vyplňováním okrajových oblastí trhu, které nejsou lukrativní pro velké podniky (Bednářová, Škodová Parmová, 2010).

2.3.2 Povaha střední firmy z hlediska řízení lidských zdrojů

Dle Srpové a Řehoře (2010) prosperuje střední firma velkým množstvím zdrojů a širokou škálou aktivit, na rozdíl od podniku malého. Na základě toho má i větší počet pracovníků, tudíž má i složitější organizační strukturu. Řídící a rozhodovací činnosti již mají hierarchická seskupení s několika úrovněmi. Kontakt mezi vrcholovým vedením a jednotlivými pracovníky má na starosti management na nižší úrovni, a tak může být řízení lidí ovlivněno bezprostředně nadřazenými. Řízení lidí je ve středně velkém podniku organizačně náročnější než u podniku malého, a tak vyžaduje specialisty obsazený profesionální útvar.

Střední firma už má takový počet zaměstnanců, při kterém si může dovolit jakýkoliv nedostatek či výpadek jednotlivých pracovníků, který řeší pomocí organizačních a personálních opatření. Může tím být získávání nových zaměstnanců, které je pro středně velkou firmu snadnější, neboť nabízí širší uplatnění a větší pracovní jistoty. Mezi další metody získávání zaměstnanců u střední firmy patří zaměstnanecké výhody, nabídka kariérního postupu, zajímavé nabídky pro vzdělávání a zaškolení (Srpová, Řehoř, 2010).

Na základě velikosti firmy se zaměstnanci středně velkých podniků většinou znají, a tak se například hodnocení a následné odměňování zaměstnanců může stát citlivou záležitostí. Podnětem k tomu může být rozdílný přístup k tomuto procesu, jež praktikují jednotliví vedoucí pracovníci. Zaměstnanci firmy či celé organizační celky jsou často citliví i na styl řízení svých vedoucích pracovníků. Proto je v tomto ohledu podstatné dbát na vzdělávání a školení vedoucích pracovníků v oblasti řízení lidí a prosazovat uplatňování jednotného pracovního přístupu ke všem zaměstnancům. Co se organizačního zabezpečení týče, měly by střední firmy zřizovat minimálně funkci personalisty, nejlépe však specializovaný personální útvar. V českém prostředí je však kladen důraz

na univerzálnost personalistů, a tak není divu, že tito pracovníci často nemají kvalifikaci potřebnou k jejich pracovní náplni. Převažuje tak administrativní charakter personální práce (Srpová, Řehoř, 2010). Hranicí, kdy by firma měla vytvořit pracovní místo personalisty na plný pracovní úvazek, je 100 až 150 zaměstnanců. Většina zaměstnavatelů se drží tohoto modelu, a tak počítají s jedním personalistou na tento počet zaměstnanců, se zvyšujícím se počtem zaměstnanců zvyšují i počet personalistů podle tohoto systému, jak názorně ukazuje tabulka číslo 1.

Tabulka 1: Organizace personálního řízení dle počtu zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Počet personalistů	Pracovní pozice a funkce
Méně než 150	0 - 1	1 personalista nebo sloučení administrativních a personálních činností
150 - 250	2	1 personální manažer 1 personalista
250 - 500	3 - 4	1 personální manažer 2 – 3 personalisté

Zdroj: Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001.

Charakteristickým rysem je dále chybějící spolupráce a komunikace s liniovými manažery. Střední podniky proto začínají využívat outsourcing. Alternativou bývá, že vrcholový manažer zřizuje personální služby s personálními agenturami. Dodavatelsky je tak zajišťováno získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání, rozvoj, ale i například mzdové účetnictví (Veber, Srpová, 2005).

Personální práce si liší podle velikosti podniku, a tak můžeme sledovat v různých velkých firmách odlišné přístupy a metody, používané v koncepci řízení lidských zdrojů. Základní rozdíly v podnicích malých, středních a velkých popisuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Charakteristické rysy u malých, středních a velkých podniků

	Malé a střední podniky	Velké podniky
Organizační struktura	Neexistující plán organizace, popisu pracovních míst či štábů. Struktura přizpůsobena vlastníkovu podniku.	Organizační struktura je široká a transparentní, existuje popis pracovních míst a štáby.
Klima podniku	Panuje osobní přístup a přátelská atmosféra mezi zaměstnanci a vedením, uznání propojení osobního a pracovního života.	Anonymita a ohraničená informovanost zaměstnanců.
Finanční pobídky	Nižší mzdy, chybějící investice do dalšího vzdělávání.	Širší spektrum pobídek jak výší, tak druhově.
Vedení podniku	Všeobecněji zaměřený vedoucí pracovník, omezené delegování práce a rozsáhlost úkolů.	Vedoucí pracovník je specializovaný, delegování a dělba práce je silněji zastoupena.
Jistota pracovního místa	Nižší jistota.	Vyšší jistota, neboť je zde nižší fluktuace.
Získávání nových zaměstnanců	V tomto ohledu jsou tyto firmy znevýhodněné, postup získávání a samotný nábor jsou pak nevyzrálé.	Firma má prestiž a přitahuje tak odborníky, vyzrálý postup a nábor.
Možnosti kariérního růstu	Na základě existence ploché organizační struktury, jsou zde omezené vyhlídky.	Víceúrovňová organizační struktura umožňuje rozsáhlejší možnost postupu.

Zdroj: Bednářová & Škodová Parmová, 2010.

2.3.3 Výhody středně velkých podniků z hlediska řízení lidských zdrojů

Na základě nižšího počtu zaměstnanců, můžeme ve středním podniku pozitivně hodnotit jednoduchou a přehlednou organizační strukturu, úzký vztah jednotlivých zaměstnanců a zároveň vedoucí úrovně firmy a zaměstnanců. Často v podniku funguje přátelská atmosféra, osobní přístup a důvěra. Nižší počet zaměstnanců dále umožňuje přijmout rychleji rozhodnutí bez zbytečných komunikačních šumů a vnitropodnikových konfliktů (Kislingerová, Nový, 2005). Podnikové klima není tak profesní a strnulé jako ve firmách velkých, a tak je pro zaměstnance možné hladší spojení pracovního a osobního života. Zaměstnavatel je tak ochotný akceptovat osobní problémy zaměstnance a snaží se mu vycházet vstříc. Nižší počet zaměstnanců dále umožňuje práci v menších týmech, a tak je pravděpodobné navázání přátelských osobních vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci (Veber, Srpová, 2012).

2.3.4 Nevýhody středně velkých podniků z hlediska řízení lidských zdrojů

Personální oddělení v českých firmách není zcela běžné a po dlouhá léta nebylo ani vítané. Mnohdy bylo hodnoceno jako nepotřebné. Podnikatelé či vlastníci firmy si ale neuvědomují, že se zaměstnáváním lidí jdou ruku v ruce mnohé důležité povinnosti, jako například pracovně právní předpisy, pracovní řád či péče o zaměstnance. Tím jak se podnik zvyšuje, zvyšuje se i objem práce spadající na hlavu jednatele a tak je nutné zřídit personální útvar. Je tedy potřeba vyřešit organizační strukturu a personální činnosti ve firmě. Kritickou oblastí u těchto podniků zpravidla bývá:

- získávání a výběr zaměstnanců podniku,
- motivace zaměstnanců k jejich perfektním výkonům,
- vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců (Veber, Srpová, 2005).

Čím menší organizace potom je, tím mají zaměstnanci nižší jistotu pracovního místa, nižší mzdy i rozsah zaměstnaneckých výhod. Pracovní doba nebývá fixní, ale variabilní dle stavu zakázek. Tyto organizace věnují minimální množství financí a energie do vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců. Zároveň mohou zaměstnanci zaznamenat nepřilíživě výhodné podmínky kariérního růstu. Pro malou a střední firmu je dále typické, že v důsledku nízkého počtu zaměstnanců, nemohou být zaměstnanci příliš

specifikovaní na jeden sektor, ale měli by se orientovat ve více ve firmě probíhajících činnostech. V těchto firmách totiž mnohdy hrozí flexibilní náplň práce měnící se dle potřeby zaměstnavatele (Veber, Srpová, 2005). Dle Coopera a Burkeho (2011) se manažeři malých a středně velkých podniků spíše specializují na oblast účetnictví, výroby či marketingu a ne na oblast lidského faktoru.

2.4 Personální činnosti ve středně velkém podniku

Realizace jednotlivých personálních činností je ovlivněna faktory vnitropodnikovými i mimopodnikovými. Mezi vnější faktory patří současná situace na trhu pracovních sil či závazné právní normy. Principy podnikové politiky a zásady personální politiky potom řadíme do faktorů vnitřních (Mayerová, Růžička, 2000).

Personální řízení a činnosti ve střední firmě je redukováno podle potřeb zaměstnavatele a jeho prostředků. Personální činnosti většinou závisí na úsudku majitele či jednatele podniku a doporučení od nižšího managementu firmy. Majitel a jeho zaměstnanci mají přehled o pracovních místech ve firmě a jejich nárocích, popisy práce proto nebývají u středních menších podniků formulovány písemnou formou. Systém získávání pracovníků není ze stejného důvodu natolik komplikovaný. Střední firmě postačují srozumitelné a účinné metody získávání. Mezi ty patří osobní kontakty či ústní dotazování, doporučení ze strany zaměstnanců, inzeráty či spolupráce s úřadem práce i vzdělávacími institucemi v regionu. Pro výběr pracovníků pak postačují základní informace ze strany žadatele, a to motivační dopis a životopis. Situace malých a středních podniků tedy není vyhovující, a tak často tyto podniky tlačí na omezení či vyškrtnutí personálních aktivit. Není proto divu, že ani další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nejsou u personalistů malých a středních podniků vítanou personální činností. Vzdělávání ve firmách totiž patří k vůbec prvním eliminovaným činnostem (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Malá a střední firma se tedy snaží o co nejsrozumitelnější, nejjednodušší a nejdostupnější formu řízení lidských zdrojů ať už z důvodu nákladů či organizace práce. V následujících podkapitolách jsou rozebrány jednotlivé personální činnosti, kterými se střední podniky zabývají.

2.4.1 Strategie lidských zdrojů

Strategii lidských zdrojů řadíme do základních myšlenek vedení firmy. Strategie by měla navazovat na podnikatelský záměr podniku a zde vypracovávat základní rozhodnutí pro firmu. Řeší tedy například kolik pracovníků a jak specializovaných bude potřeba zaměstnat, z jakých zdrojů a jakou formou budou získáni, na jaké právní bázi bude stát jejich zaměstnanecký poměr, jaká bude hladina mezd v podniku a jak se celkově budou řešit veškeré personální záležitosti v dané firmě (Veber, Srpová, 2005).

Smyslem strategie lidských zdrojů je dle Sparrowa a Hiltropa (1994):

- dosažení konkurenční výhody získáním, udržením a rozvojem pracovní síly,
- udržení si této výhody pomocí shody mezi způsobilostí pracovníků a příležitostmi zaměstnavatele,
- soustředění se na ústřední skupinu pracovníků,
- vytváření podmínek pro synergii finančních zdrojů, portfolia nabízených výrobků a služeb, technologií a organizační způsobilosti.

Na základě rozdílů mezi jednotlivými podniky, existuje mnoho typů strategií lidských zdrojů. Existují dva základní typy, strategie obecné a specifické. Strategie obecné charakterizují záměry podniku v oblasti řízení a rozvíjení lidí. Specifické strategie naopak určují, co podnik zamýšlí udělat v oblastech:

- **Řízení talentů** – strategie, kterou chce firma získat talenty.
- **Trvalé zlepšování** – jedná se o trvalé zabezpečení inovativnosti podniku.
- **Řízení znalostí** – je proces probíhající v podniku za účelem zlepšení procesu učení a výkonnosti.
- **Zabezpečování lidských zdrojů** – chce neustále získávat a zejména si udržet kvalitní pracovní sílu.
- **Vzdělávání a rozvíjení** – má za hlavní úkol tvorbu vhodného prostředí pro neustálé vzdělávání a rozvoj pracovníků.

- **Odměňování** – definuje politiku, na základě které budou zaměstnanci motivováni k plnění cílů organizace a zároveň budou naplněny jejich potřeby.
- **Zaměstnanecké vztahy** – jedná se o nastavení takových pravidel, kterými bude organizace vhodně řídit vztahy s pracovníky a jejich odbory (Armstrong, 2007).

2.4.2 Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů“ (Armstrong, 2002). Jedná se v podstatě o proces zabezpečování potřeb organizace v oblasti řízení lidských zdrojů. V rámci toho jsou zpracovávány plány, jež vedou k naplnění těchto potřeb. Podle plánování lidských zdrojů jsou lidé nejdůležitější strategickou jednotkou firmy. Plánování se tedy zaměřuje na dvě základní otázky, které si klade v rámci sladování zdrojů a podnikových potřeb. Kvantitativní otázkou je - kolik lidí?, kvalitativní pak - jaké lidi? Jelikož se plánování lidských zdrojů zaměřuje na zaměstnávání a hlavně rozvoj lidí v podniku, hraje důležitou roli i ve strategickém řízení podniku (Armstrong, 2002).

Ve středně velkém podniku musí mít vlastník či vrcholový manažer jasnou představu o organizaci pracovní síly ve svém podniku, důležitá je pro něj struktura a jejich počet. Vrcholový manažer tak velmi často vytváří plán, který by měl být splněn v průběhu maximálně jednoho roku. Sem zanáší změny v podnikatelských aktivitách, objemu produkce, požadavcích a zájmech zákazníků nebo změně na daném trhu. Na základě analýzy zdrojů a potřeb pak vzniká soupis nutných aktivit, vedoucích ke změně organizace práce. Plánování lidských zdrojů tak může mít za následek získávání nebo propouštění zaměstnanců firmy (Veber, Srpová, 2005).

Samotnému plánování ale musí předcházet mnoho činností: analýza výrobních plánů a záměrů podniku, věková struktura, vzdělanostní a kvalifikační přehled o zaměstnancích, analýza pohybu zaměstnanců (fluktuace či kvalifikační pohyb). Plánování lidských zdrojů má především zájem o pokrytí potřeby z vnitřních zdrojů, ale pracuje i

s údaji o vnějším trhu práce v jeho přílehlém regionu. Neméně důležitá je pro plánování prognóza vývoje ekonomiky státu, vývoje poptávky či konkurence. K plánování potřeb zaměstnanců a jejich pokrytí slouží plány personálních činností, plány kariéry či následnictví v jednotlivých funkcích.

Po všech otázkách a činnostech, které si podnik stanoví, jasně vyplývají oblasti, na které se personální plánování dělí:

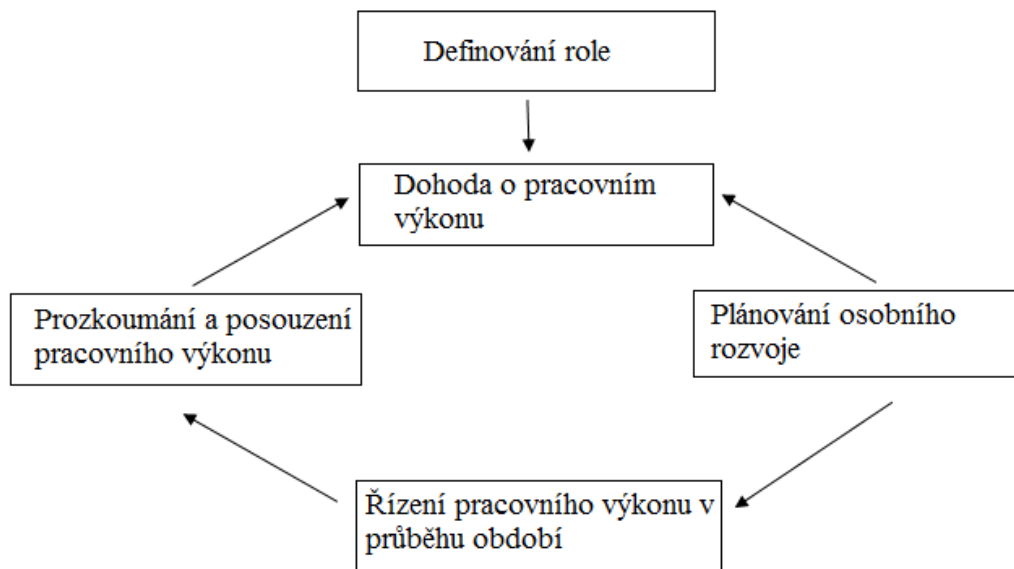
- 1. plánování potřeby zaměstnanců,**
- 2. plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a**
- 3. plánování personálního rozvoje (kariéry) zaměstnanců.**

Personální plánování je tedy nedílnou součástí politiky podniku, ač se jedná o činnost odvozenou. Primárními plány jsou sice plány výrobní či technické, personální plánování by ale nemělo stát v podniku stranou a mělo by být integrováno do činnosti dané organizace. Člověk a jeho pracovní síla je totiž nejdůležitějším článkem organizace, a tak je i personální plánování středem všech plánovacích aktivit v podniku (Koubek, 2007).

2.4.3 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců je klíčovým faktorem personální práce, a tak je podstatné i řízení pracovního výkonu potažmo hodnocení pracovníků. Tradiční přístup k řízení lidí a jejich práce je založen na Taylorových zásadách a klade důraz na specializaci práce, jasně definované úkoly a postupy práce a také definovaná pracovní místa. Jeho hlavním smyslem je tedy hierarchie, kontrola a direktivní způsob jednání s lidmi. Výsledkem je pak zaměstnanec, který plní své úkoly a přijímá rozkazy. Řízení lidí tedy spíše spočívá na hodnocení minulosti, příkazech shora a na dodržování formalit. Samotné řízení pracovního výkonu je pak *„integrovanějším přístupem založeným na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě této dohody pak dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje zaměstnance, hodnocení a odměňování pracovníka“* (Koubek, 2007).

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, 2007

Řízení pracovního výkonu znázorňuje přiložené schéma, jež představuje cyklus řízení a jeho hlavní fáze a aktivity. První aktivitou je definování role pracovníka, kdy bývají řešeny hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti pracovníka. Následuje projednávání ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu. Zde jsou definována očekávání, kterých by měl zaměstnanec dosáhnout, dále je zde projednáváno, jak budou jeho výsledky měřeny a jaké schopnosti zaměstnanec k dané pracovní roli potřebuje. Další fází je plánování osobního rozvoje, kde se projednávají aktivity zaměstnance, které povedou ke zvýšení úrovně jeho znalostí a schopností. Jedná se o fázi vylepšování předpokladů pro kvalitní pracovní výkon. Řízení pracovního výkonu v průběhu období je procesem, který směřuje k realizaci dohody či smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje zaměstnance při výkonu jeho každodenních činností a vzdělávacích aktivit. Na závěr přichází etapa prozkoumání a posouzení pracovního výkonu, na základě které se vyhodnocuje či upravuje dohoda o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje. Tato fáze vede i ke klasifikaci pracovního výkonu jednotlivce (Koubek, 2007).

2.4.4 Hodnocení pracovníků

Důležitou personální činností je hodnocení pracovníků, které se zabývá:

- zjišťováním, zda pracovník vykonává svou práci, plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaký je jeho vztah ke spolupracovníkům či zákazníkům,
- sdělováním výsledků jednotlivým pracovníkům,
- nacházením zlepšení pracovního výkonu a opatření, kterými se k tomu dospěje (Kleibl, 1997).

Hodnocení pracovníků lze rozdělit na dvě podoby, formální a neformální. Formální hodnocení je standardizované, probíhá většinou v pravidelném intervalu a je pro něj charakteristická plánovitost a systematickosti. Na základě formálního hodnocení pracovníků vznikají dokumenty, které se řadí do osobních spisů zaměstnanců a později slouží jako podklady pro ostatní personální činnosti. Naopak neformální hodnocení je průběžnou činností nadřízeného pracovníka během vykonávání pracovní náplně. Vykonává se zejména příležitostně na základě nějaké situace, pocitem hodnotícího nadřízeného pracovníka nebo chování daného hodnoceného pracovníka. Neformální hodnocení tedy tvoří každodenní vztah nadřízeného a podřízeného pracovníka a umožňuje kontrolu nad plněním zadaných povinností. Tento typ hodnocení nebývá nijak zaznamenáván a dokumentován (Koubek, 2007).

Hodnocení ve středně velkém podniku nese své pozitivní podmínky. Pracovníkům v těchto podnicích přispívají přímé a osobní vztahy mezi zaměstnanci a vedením firmy. Pracovník je na základě toho neustále pozorován a neformálně hodnocen. Velikost podniku se projevuje i v tom, že k hodnocení pracovníků nebývá vedena dokumentace. Formální hodnocení pracovníků není pro personalisty menších podniků nezbytnou součástí personální práce, nýbrž administrativní přítěží. Zaměstnavatel či jednatel firmy tak nehodnotí výkon pracovníků v pravidelných intervalech, které si předem stanovil. Tímto chováním se tak zaměstnavatel zbavuje evidence výsledků práce pro zpětnou vazbu zaměstnanci, nutností vést rozhovor o hodnocení pracovníka či zdokumentovaného zdůvodnění pro nějaké budoucí personální rozhodnutí (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.4.5 **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“ (Armstrong, 2007). Cílem různých programů a metod vzdělávání v podniku je zajištění kvalifikované, vzdělané a schopné pracovní síly, která uspokojí potřeby a cíle organizace. Vzdělání stejně jako hodnocení dělíme na formální a neformální. Neformální vzdělání vychází ze zkušeností, ze kterých se lidé mohou naučit až 70 % toho, co o své práci vědí a to především z procesů organizovaných organizací. Za neformální vzdělávání tak bývá považováno například pozorování služebně starších kolegů, konverzace s nimi a vyměňování si firemních historek. Dle Sterna a Sommerlada (1999) má neformální vzdělávání tři formy:

1. **Workshop** - práce a vzdělávání jsou v tomto případě odděleny ohledně prostoru, vzdělávací workshop totiž zpravidla probíhá mimo pracovní místo.
2. **Pracoviště** - se v tomto přístupu stává centrem vzdělávání. Vzdělávací aktivity probíhají v rámci pracovního výkonu, vzdělávání je tedy zaměřeno na odbornost zaměstnanců.
3. **Učení a práce** – jsou promíseny, vzdělávání je tudíž součástí každodenní pracovní rutiny a souvisí s pracovními úkoly.

Formální vzdělávání je naopak procesem plánování a systematizace. O formálním vzdělávání zcela rozhoduje vzdělavatel a ne vzdělávající se osoba. K samotnému vzdělávání se pak používají strukturované programy a metody sestávající se z instruktážní a praktické části a proces probíhá mimo pracoviště (Armstrong, 2007).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patřily dlouhá léta mezi oblasti v českých podnicích velmi opomíjené a zanedbávané. Dnes však, po více než deseti letech tržního hospodářství, přichází i české podnikatelské prostředí do fáze, kdy pro něj i tato sféra nabývá na významnosti. České malé a střední firmy se tak snaží vytvářet strategii rozvoje založenou na této konkurenční výhodě. Častým tlakem je ale stále snižování nákladů v podniku, a tak mnohé firmy škrtnají právě v oblasti vzdělávání. Jedná se totiž o personální aktivitu, která je pro mnohé podniky nadstandardní. Každý zaměstnavatel ale může volit mezi interním a externím vzděláváním, a právě vzdělávání interní je pro středně velkou firmu cenově přijatelnější. Tato forma vzdělávání pak může probíhat jako:

- interní školení,
- trénink na pracovišti,
- střídání pracovních míst uvnitř pracovního útvaru nebo mezi útvary,
- studium odborné literatury,
- prezentace výrobků a služeb,
- přednáška zaměstnance o novinkách v jeho oblasti.

Externí vzdělávání působí přijatelněji pro prohlubování kvalifikace zaměstnanců, rizikem je ale neúplná korespondence s požadavky zadávající firmy. Mezi metody externího vzdělávání se řadí:

- účast na seminářích, výstavách a konferencích pořádaných danou firmou,
- setkávání se zákazníky či dodavateli,
- spolupráce se vzdělávacími agenturami například při přípravě budoucích absolventů na danou pozici (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Výcvikové a rozvojové programy by měly být integrovány jak v rámci širšího organizačního kontextu, tak v rámci řízení lidských zdrojů. Hlavní funkcí řízení lidských zdrojů je přilákat, motivovat, rozvíjet a zejména si udržet zaměstnance a to v pro ně bezpečném a spravedlivém prostředí (Belcourt, Wright, 1998).

2.4.6 Pracovní vztahy

Zaměstnanecké neboli pracovní vztahy jsou tvořeny všemi personálními oblastmi, ve kterých dochází k přímému vztahu se zaměstnanci či realizovanému skrze kolektivní smlouvy (Armstrong, 2007). Tyto vztahy, ať formální či neformální, jsou rozhodující pro stabilitu a výkonnost každé organizace. Mezi personálem firmy, zájmovými skupinami, vlastníkem či manažery tak musí fungovat naprosté ztotožnění založené i na etické disciplíně (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Pracovní vztahy v podniku mají formální a neformální charakter, přičemž každý vztah v organizaci má obě dvě stránky, avšak v jiném poměru. U vztahů mezi pracovníky převažuje stránky neformální, vztahy s odbory vyžadují převahu formálního charakteru. Práce v organizaci s sebou přináší mnoho vztahů, které se člení do následujících kategorií:

- **Zaměstnanecké vztahy** – jsou vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které upravuje zákoník práce, kolektivní či pracovní smlouva.
- **Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením** – kde je sdružení tvořeno odbory či jinými komorami zaměstnanců, jejichž pravidla upravují práva členů komory.
- **Kolektivní pracovní vztahy** – jedná se o vztah odborů a zaměstnavatele nebo vedení organizace, který je upravován národními zákonnými normami.
- **Vztah mezi nadřízeným a podřízeným** – který stanovuje pracovní smlouva a upravuje pracovní řád, či jiné podnikové předpisy.
- **Vztah k zákazníkům a veřejnosti** – si stanovuje sama společnost podle svých pravidel.
- **Vztah pracovních kolektivů v podniku** – se zakládá na jisté míře firemní soutěživosti a je dán pracovním řádem firmy.
- **Vztahy mezi spolupracovníky** – patří mezi vztahy neformálního charakteru. Některé organizace mohou dbát i na jejich formální stránku, a tak bývají upravovány interními předpisy (Koubek, 2007).

Komunikace, kooperace a dostatečná informovanost ve firmě by měla být cílem každého vlastníka či manažera. Takovéto pracovní prostředí vytváří spokojené zaměstnance a motivuje je k větším výkonům. Na kvalitě pracovního prostředí totiž závisí mnohé. Nejdůležitější jsou ovšem komunikační vazby na pracovišti, bez kterých je podnik ohrožen z hlediska činnosti lidských zdrojů. Mezi klasické informační strategie pro komunikaci patří v personální činnosti podnikové časopisy či rozhlas, nástěnky a informační panely, ankety, dotazníky, tematické workshopy, pracovní porady a jiné informační aktivity. Podnikový management má tedy na výběr z široké škály komunikačních prvků, a tak by tuto oblast neměl zanedbávat a dbát na dostatečné a přesné informace na pracovišti, které pak vytvářejí vhodné pracovní prostředí, což se pozitivně odráží na samotných výsledcích firmy (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.4.7 Péče o pracovníky

Zaměstnanec je nejdůležitějším a zároveň nejnákladnějším firemním zdrojem. „Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, motivaci a pracovním chování, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou pozornost“ (Koubek, 2007). Právě tato personální činnost ale bývá v českém tržním prostředí a zejména u menších firem velmi podceňována a zanedbávána.

Péče o pracovníky se dělí do třech skupin:

1. **Péče povinná** – je dána zákony, předpisy či kolektivními smlouvami.
2. **Péče smluvní** – vzniká na základě kolektivních smluv mezi pracovníky a organizací.
3. **Péče dobrovolná** – se odráží od personální politiky zaměstnavatele a od jeho snahy o konkurenční výhodu na pracovním trhu (Koubek, 2007).

Úroveň péče o pracovníky vypovídá o vztahu zaměstnavatele k jeho podřízeným a péči o ně. Spokojený pracovník totiž lépe akceptuje požadavky svého zaměstnavatele a ochotněji plní své úkoly. Spokojený zaměstnanec pak tvoří podnik kvalitnějším a přispívá ke kvantitě výkonu. Častým zdrojem zaměstnavatele pro informace, jak sladit možnosti firmy a prostředky podniku, je dotazníkové šetření. Na základě dotazníků se zaměstnavatel snaží zajistit motivační strukturu zaměstnanců, informovat se o jejich postoji a respektovat jejich zájmy a názory (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Péče o pracovníky dále zahrnuje problematiku pracovní doby a režimu, pracovního prostředí zaměstnanců a jejich personálního rozvoje, bezpečnosti práce, péče o životní prostředí, služeb poskytovaných zaměstnancům firmy a jejich rodinám (Koubek, 2007). Tato nabízená široká škála služeb bývá označována jako služba sociálního charakteru. Firma tyto služby zajišťuje pomocí sociálního programu a prostřednictvím sociální politiky podniku vůči zaměstnancům. Hovoříme o tzv. poskytování zaměstnaneckých benefitů, což je aktivita, kterou zaměstnavatel lehčeji ovlivňuje:

- atraktivnost firmy pro zaměstnance,
- motivaci pracovníků k práci,
- předcházení únavě a stresu při pracovním výkonu,
- stabilizaci a udržení důležitých zaměstnanců,
- kvalitu pracovního života,

- spokojenost s pracovní pozicí a náplní,
- loajalitu zaměstnanců vůči podniku.

Podstatným pilířem firemní péče o zaměstnance je zákoník práce, jež ukládá zaměstnavatelům povinnost vytváření bezpečného výkonu práce, která nebude rizikovou a namáhavou. Zákoník práce dále zajišťuje vhodná zařízení pro zaměstnance, osvětlení, vnitroklimatické podmínky, čistotu ovzduší či vzhled pracoviště (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

2.4.8 Odměňování pracovníků

Koubek (2007) definuje odměňování dle moderního pojetí řízení lidských zdrojů jako soubor problematiky týkající se mzdy, povýšení, formálního uznání či zaměstnaneckých výhod. Odměnou však může být i například přidělení vybavené kanceláře, zařazení na lepší pracoviště či přidělení nového stroje. Mezi odměňování je dnes stále více řazeno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. To jsou odměny hmotné, vnější, o nichž rozhoduje daná firma. Existují ale také odměny vnitřní, které se neprojevují hmotnou povahou, ale souvisejí spíše se spokojeností zaměstnance a jeho radostí z vykonávané práce. Klasickou vnitřní odměnou je dobrý pocit pracovníka vyplývající z dobře odvedené práce, pocit užitečnosti a úspěšnosti. Důležitým faktorem je také neformální uznání okolí pracovníka, které on velmi silně zaznamenává a cítí. Odměny tedy dělíme na odměny peněžní a nepeněžní formy, přičemž všechny tvoří odměnu celkovou.

Odměňování je nejstarší a nejsložitější personální činností, a tak bývá její systém ve firmě značně rozsáhlý. Malé a střední firmy se proto snaží o srozumitelnost a jednoduchost tohoto systému. Odměňování by mělo být spravedlivé a zaměstnancem ovlivnitelné. Silným faktorem, který ale mzdovou úroveň v podniku ovlivňuje, je situace na místním pracovním trhu a objem mzdových prostředků, kterých se vzhledem k produktivitě používá. Stanovení mezd a nabízené zaměstnanecké benefity vytvářejí jméno daného podniku, což se pak odráží na personálních činnostech (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Odměňování je zároveň považováno za jeden z největších stimulů a motivujících prostředků zaměstnanců k jejich výkonu, kvalitě práce a věrnosti firmě. Správně fungující systém odměňování by měl přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání, stabilizovat počet stávajících zaměstnanců, odměňovat zaměstnance za jejich zku-

šenosti, dovednosti a loajalitu k firmě, zajistit konkurenční výhodu firmy, pozitivně motivovat pracovníky k práci, být akceptován všemi zaměstnanci a měl by být v souladu s veřejnými zájmy firmy a právními normami (Koubek, 2007).

Odměna by měla být zpravidla závislá na pracovním výkonu jednotlivce. Mezi vnitřní mzdovorné faktory, které zaměstnavatele na pracovníkovi zajímají a které posléze odměňuje, patří například bystrost zaměstnance, schopnost analýzy a úsudku, dopad jeho chyb, dovednosti, fyzická stránka, iniciativa, odpovědnost k práci, plánování, plnění úkolů či přesnost. Jednotlivé pracovníky a jejich platy od sebe pak odlišují jejich dovednosti, zkušenosti, kvalifikace, vzdělání, kontakty, fyzická a psychická kondice. Zaměstnanci jsou pak samozřejmě placeni od svého výstupu v podobě výkonu, zisku, produktivity práce, kvality či velikostí prodeje. Naopak do vnějších mzdovorných faktorů řadíme současnou situaci na trhu práce či legislativní rámec. Tyto mzdovorné faktory spolu s dalšími okolnostmi tvoří determinanty odměňování zaměstnanců podniku. Mezi nejvýznamnější determinanty odměňování patří:

- relativní vzácnost zaměstnance,
- situace na trhu práce,
- životní styl obyvatel daného regionu,
- produktivita práce zaměstnanců,
- náklady na živobytí v daném regionu,
- úroveň odměňování v daném regionu či odvětví podniku,
- relativní hodnota práce pracovníka,
- právní normy,
- či odbory a jejich síla v kolektivním vyjednávání (Koubek, 2007).

2.4.9 Personální marketing

Personální marketing je sice poměrně novou disciplínou v oboru řízení lidských zdrojů, jeho podstatnou roli v podniku však již v dnešní době nelze opomíjet. Jedná se o využití marketingových nástrojů právě v oblasti řízení lidských zdrojů. Dle Koubka (2003) spočívá personální marketing v „*použití marketingového přístupu personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace*“.

Tato moderní disciplína staví zaměstnance do středobodu svých zájmů a podnikatelských jednání a vytváří z něj tak zákazníka. Za zaměstnance je považován jak zaměstnanec stávající, tak i potencionální. Věnování se zaměstnanci nesmí být podceněno v žádné fázi jednání, proto je na zaměstnance kladen důraz od jeho nábora, přes jeho nástup a následnou péči, až po odchod z firmy. Spokojený zaměstnanec totiž utváří jméno firmy a její reference na pracovním trhu. Být dobrým zaměstnavatelem by měl být záměr a cíl každé úspěšné společnosti.

V tomto případě není souvislost personálního marketingu s personální problematikou podniku nahodilá, neboť zahrnuje jednotlivé personální činnosti ve firmě. Personální marketing se totiž dělí na externí a interní personální marketing. Do externího marketingu jsou zahrnovány metody získávání a výběru pracovníků ve firmě, do interního pak rozmisťování a propouštění pracovníků, outplacement, odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj pracovníků a v neposlední řadě péče o pracovníky (Moderní řízení, 2003).

Podstatou personálního marketingu aneb employer branding je vytvářet na pracovním trhu dobrou a věrohodnou značku společnosti, takovou, která bude stávajícím i potencionálním zaměstnancům asociovat spolehlivého, důvěryhodného a stabilního zaměstnavatele (Personální marketing, 2015).

Další z možností definice personálního marketingu je jeho charakteristika jako souhrnu činností marketingového a personálního oddělení, která mají společně za úkol zjistit, zpracovat a vyhodnotit informace týkající se budoucích změn v personální oblasti. Tyto informace se mohou týkat např. změny profilů potřebných profesí, sledování konkurence nebo vytváření systému zaměstnaneckých benefitů. Analýzou těchto informací firma dochází k takovému rozhodnutí, kdy je třeba získat odborného a schopného pracovníka od konkurenční firmy nebo naopak přichází k negativnímu zjištění, že by firma mohla své schopné zaměstnance ztratit. Obecně bychom tedy mohli popsat personální marketing jako souhrn činností spojených s vytvářením jména dobrého zaměstnavatele směřovaných jak k vlastním zaměstnancům, tak k potenciálním uchazečům o práci v daném podniku. Primárním cílem personálního marketingu je pak vytvoření předpokladů pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců (Koubek, 2003).

3 METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu v řízení lidských zdrojů ve vybraném středním podniku, MOTOR JIKOV Fostron a.s., a na základě zjištěných výsledků navržení případné změny systému.

Dílčím cílem práce je zjištění specifik řízení lidských zdrojů a míry využívání metod personální práce ve vybraném středně velkém podniku. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím komparace informací z teoretické části práce s výsledky části praktické. Získaná data budou následně použita k navržení doporučení pro podnik Fostron.

3.2 Struktura práce

Diplomová práce Řízení lidských zdrojů ve středně velkém podniku je rozdělena na dvě části. První částí je tzv. literární rešerše, aneb část teoretická, na kterou navazuje část analytická.

První část práce se zabývá teoretickými základy řízení lidských zdrojů a personální práce. Zmíněny jsou zásadní pojmy jako personalistika, personální správa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Teoretická část je dále věnována středně velkým podnikům, jejich charakteristice a roli v ekonomice. Následně je projednávána povaha středně velké firmy z hlediska řízení lidských zdrojů, výhody a nevýhody personální práce ve firmách střední velikosti. Hlavní část teoretické práce rozebírá jednotlivé personální činnosti ve středně velkém podniku. V práci je zmíněna problematika strategie lidských zdrojů, plánování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoj, pracovních vztahů, péče o zaměstnance a jejich hodnocení.

Druhá, analytická část diplomové práce se zabývá již praktickým fungování systému řízení lidských zdrojů v akciové společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s. Přes základní charakteristiku této středně velké firmy bude vyhodnocen současný stav jednotlivých personálních činností, které byly zmíněny v teoretické části práce, a následnému doporučení na zlepšení v této oblasti.

3.3 Zdroje dat

Východiskem pro analýzu problematiky řízení lidských zdrojů ve středně velkém podniku a souvisejících disciplín bylo studium relevantní české a zahraniční odborné literatury a článků týkajících se dané tematiky.

Podstatné informace, na základě kterých byla prováděna analytická část diplomové práce, čili návrh zlepšení v podniku MOTOR JIKOV Fostron a.s. v oblasti řízení lidských zdrojů, byly zjištěny na základě rozhovoru s vedením firmy v oblasti rozvoje lidských zdrojů, pozorováním zaměstnanců a dotazníkovým šetřením se zaměstnanci ve společnosti. Tyto informační zdroje pomohly utvořit celkový pohled na věc problematiky řízení lidských zdrojů v podniku MOTOR JIKOV Fostron a.s.

3.4 Použité metody

Rozhovor

Rozhovor umožňuje získávání informací od respondentů prostřednictvím záměrně cílených otázek, které jsou dotazovaným kladeny verbálně. Rozhovory se rozlišují na dvě skupiny:

- standardizované (strukturované) – otázky, jejich struktura a pořadí jsou předem určeny, tazatel se touto strukturou řídí a nesmí měnit rozhovor v souvislosti s tendencemi dotazovaného
- **nestandardizované (nestrukturované)** – předem jsou závazně určeny jen okruhy informací, ke kterým je potřeba dospět, formulace otázek se tak může přizpůsobovat průběhu rozhovoru.

Pro diplomovou práci byl zvolen nestandardizovaný, nestrukturovaný rozhovor, který byl veden s ředitelkou útvaru řízení lidských zdrojů společnosti MOTOR JIKOV GROUP. Předem byly stanoveny okruhy, kterých se bude rozhovor týkat a následná formulace otázek se přizpůsobila průběhu rozhovoru. Rozhovor se týkal především personálních činností a jejich struktury v podniku MOTOR JIKOV Fostron a.s. a také ekonomických údajů společnosti. Řešena byla zejména problematika systému vzdělávání, hodnocení, odměňování a péče o zaměstnance, ale i styl vedení ostatních personálních

činností společnosti. Cílem tohoto rozhovoru bylo analyzovat současný stav systému řízení lidských zdrojů ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Pozorování

Pozorování je systematické sledování určité skutečnosti. Aby bylo dosaženo vypovídající schopnosti této metody, je třeba splnit následující předpoklady:

- objektivita – předpokládá vysokou odbornou aprobaci pozorovatele
- cílevědomost – předpokládá zaměření pozornosti na podstatné informace
- systematicčnost a plánovitost – předpokládá plán pozorování, kde je zahrnuto, co a jak bude předmětem pozorování, jaký bude časový plán a postup tohoto procesu
- propojení s aktivním myšlením – předpokládá vytváření propojenosti mezi pozorovanými jevy
- důkladnost a podobnost – předpokládá maximální propracování důležitých znaků spojených s předchozími vědomostmi sledovaného jevu.

Metodou pozorování bylo analyzováno pracovní prostředí zaměstnanců společnosti, komunikace ve firmě či péče o pracovníky.

Dotazníkové šetření

Dotazníková metoda se zakládá na písemném kladení otázek tazatelem dotazované osobě. Při tvorbě dotazníku se klade důraz na dodržování určitých zákonitostí jako například.:

- formulovat dotazy krátce a výstižně tak, aby postihovaly zkoumaný předmět,
- volit počet otázek tak, aby byla vyloučena únava či nezáměr respondenta,
- nevyžadovat po respondentovi složité a zejména časově náročné odpovědi.

Dotazníkové šetření proběhlo v rámci výzkumu diplomové práce ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s. a byly v něm zaměstnancům kladeny otázky ze všech personálních činností, které byly konkretizovány v teoretické části práce. Šetření se zúčastnilo celkem třicet zaměstnanců společnosti Fostron.

Komparace

Metoda komparace byla použita při porovnávání současného stavu systému řízení lidských zdrojů v podniku MOTOR JIKOV Fostron a.s. a teoretických podkladů. Na základě této komparace jsou firmě navrženy možnosti na zlepšení a zefektivnění v personální oblasti.

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Pro analýzu systému řízení lidských zdrojů byla vybrána společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s., která spadá do skupiny čtyř podniků se zaměřením na strojírenství a slévárenství MOTOR JIKOV GROUP. Dceřinými podniky společnosti jsou MOTOR JIKOV Slévárna a.s., MOTOR JIKOV Strojírenská a.s., MOTOR JIKOV Fostron a.s. a MOTOR JIKOV GREEN a.s.

4.1.1 *MOTOR JIKOV Group a.s.*

Společnost MOTOR JIKOV je strojírenský a slévárenský holding, jehož tradice sahá až do roku 1899, kdy byly položeny základy strojírenské a slévárenské výroby pod názvem JULIUS ŠKRLANDT a spol. Společnost se dále modifikovala a roku 1948 se stala národním podnikem MOTOR UNION se zaměřením na výrobu komponent a dvoudobých a čtyřdobých motorů pro automobilový průmysl. V osmdesátých letech dvacátého století byla firma hlavním dodavatelem palivové soustavy a karburátorů pro vozy společnosti Škoda. V roce 1991 se společnost, MOTOR JIKOV, stala akciovou společností a o rok později zahájila společný podnik s firmou Robert Bosch. V roce 1995 dostala společnost zcela nový rozměr, neboť získala mezinárodní certifikaci, díky které se jí podařilo proniknout na zahraniční trhy a zahájila tak například výrobu pro firmu TRW Aschau. Od roku 2000 získává firma neustále nové zákazníky a její výroba se rozrůstá. V roce 2012 tak například vznikla nová divize společnosti a to MOTOR JIKOV Green a.s., jež se zabývá prodejem zahradní techniky.

Mezi hlavní obory podnikání společnosti patří slévárenství, obrábění, montáže a podpůrné procesy a to zejména pro spotřební a automobilový průmysl. MOTOR JIKOV GROUP je nejvýznamnějším zaměstnavatelem v jihočeském regionu. Jeho divize působí po celých Jižních Čechách (České Budějovice, Soběslav, Jindřichův Hradec a Nové Hradce) a zaměstnávají více než 800 pracovníků.

Společnost se soustředí zejména na export, neboť vyváží dvě třetiny své produkce. Hlavními odběrateli jsou světové a nadnárodní koncerny spotřebního a automobilového

průmyslu. Společnost exportuje svou produkci do pěti světadílů a navazuje partnerství se 36 zeměmi světa (MOTOR JIKOV, 2013).

4.1.2 Organizační struktura skupiny MOTOR JIKOV

MOTOR JIKOV Group a.s. je mateřskou společností čtyř dceřiných a samostatných akciových společností. Tyto čtyři společnosti se dělí do jednotlivých divizí, které jsou vedeny svými řediteli. Jedná se o ředitele divize mechanizace, průmyslové výroby, speciální obrábění a výroba, formy, jednoúčelové stroje, slévárna litiny a tlaková slévárna. Na úrovni těchto ředitelů jsou pak průřezoví ředitelé, kteří působí centralizovaně pro všechny čtyři zmíněné společnosti. Průřezovými řediteli jsou ředitel pro systém jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany práce, ředitelka pro rozvoj lidských zdrojů, ředitelka personalistiky, dále pak ředitelé pro služby, finance, strategický nákup, controlling a ekonomiku. IT služby jsou v podniku zajišťovány pomocí outsourcingu.

Tabulka 3: Organizace řízení skupiny MOTOR JIKOV

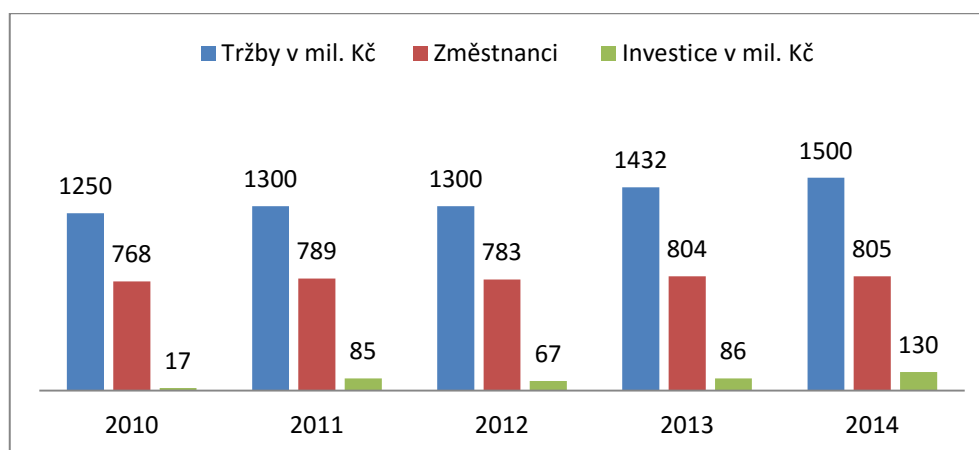


Zdroj: MOTOR JIKOV Group a.s., vlastní zpracování

4.1.3 Hlavní ekonomické ukazatele skupiny MOTOR JIKOV

Vedení společnosti uvádí, že firma klade důraz zejména na spokojenost zákazníka, kvalitu, vývoj nových produktů a na vzdělávání zaměstnanců. Významné finanční prostředky pak společnost každý rok vynakládá na rozvoj.

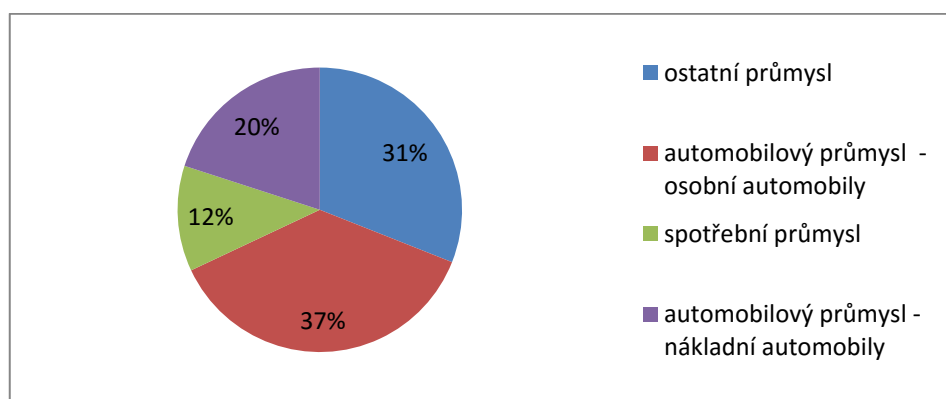
Graf 1: Ekonomické ukazatele společnosti 2010-2014



Zdroj: MOTOR JIKOV Group a.s., vlastní zpracování

Společnost zaznamenala ekonomickou krizi v roce 2009, kdy klesly její tržby a byla nucena snížit i počet svých zaměstnanců. Od roku 2010 se ale opět její roční tržby i výše investic zvyšují a dosahují opět pomalu hodnot před ekonomickou krizí. Počet zaměstnanců také od roku 2009, kdy činil 685 osob, velmi vzrostl. V roce 2013 už společnost zaměstnávala 804 zaměstnanců a jejich počet tak pomalu narůstal k původnímu číslu 882 zaměstnanců z roku 2008. Na základě výše uvedených informací a údajů je patrné, že oproti roku 2008 společnost zaznamenává v současné době vyšší produktivitu práce.

Graf 2: Tržby společnosti dle odvětví



Zdroj: MOTOR JIKOV Group a.s., vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že se společnost soustředí zejména na výrobu dílů pro automobilový průmysl, přičemž se specializuje hlavně na automobily osobní. Mezi její hlavní odběratele v automobilovém průmyslu, specializujícím se na osobní automobily, patří společnost Škoda. Společnost MOTOR JIKOV vyrábí široký sortiment dílů do osobních automobilů, od krytů olejové pumpy motoru po odlitky převodovky pro stírání okna apod. Celkový objem tržeb společnosti MOTOR JIKOV činil v roce 2013 celkem 1,4 miliard Kč. Velký odbyt autodílů pro českou společnost Škoda potvrzuje největší roční objem tržeb společnosti MOTOR JIKOV právě v českém regionu. Ten tak za rok 2014 dosahoval v České republice až 41,4 % na úkor ostatních evropských zemí. Hned a za Českou republikou se velkým odbitištěm stalo Švédsko s celkovým objemem tržeb ve výši 13,4 %, následně pak Spojené státy americké s 10,1 % či Itálie s 9,5% tržeb. Celkem nízkých hodnot tržeb potom společnost dosahuje například na polském a německém trhu.

4.1.4 Společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Pro účely diplomové práce byla vybrána společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s. se sídlem v Českých Budějovicích. V analytické části tedy bude představena společnost Fostron, jež je samostatnou akciovou společností a co do velikosti, středně velkým podnikem, který v současné době zaměstnává 102 zaměstnanců. Personální agenda a práce je však pro celou skupinu centralizována a řízena tedy jednotně ze sídla společnosti. V práci bude ale hodnocen vliv a systém personálního řízení pro společnost Fostron.

Společnost vznikla 30. dubna roku 2000 a to ze závodů Náradí a Stroje a zřízení akciové společnosti MOTOR JIKOV, a.s. V roce 2007 pak společnost změnila název na MOTOR JIKOV Fostron a.s. Právní forma společnosti je tedy akciová společnost (Justice, 2015).

MOTOR JIKOV Fostron a.s. se dělí na divizi Formy a divizi Jednoučelové stroje. Fostron je partnerem, který řeší komplexní specifické požadavky zákazníků z automobilového průmyslu a jiných průmyslových sektorů. Společnost se zaměřuje především na vývoj, konstrukci a výrobu forem, náradí, nástrojů, jednoúčelových strojů a robotizovaných výrobních linek. Výrobní program divize Formy je zaměřen na tlakové jedno- i vícenásobné formy pro výrobu odlitků z hliníkových či zinkových slitin a ostříhvací nástroje. Výroba ve společnosti Fostron je velmi technicky náročná, neboť

se zde zpracovává vlastní technická dokumentace ve 3D a simulace procesu vlnění. Divize Jednoúčelové stroje se specializuje na výrobu robotizovaných výrobních linek řízených kamerovým systémem. Každý vyrobený stroj je unikátem na míru vyrobeným dle požadavků klienta. Podstatná je zde aplikace moderních světových technologií, na kterých si firma zakládá. Z tohoto důvodu je pro firmu důležitá certifikace (MOTOR JIKOV, 2013).

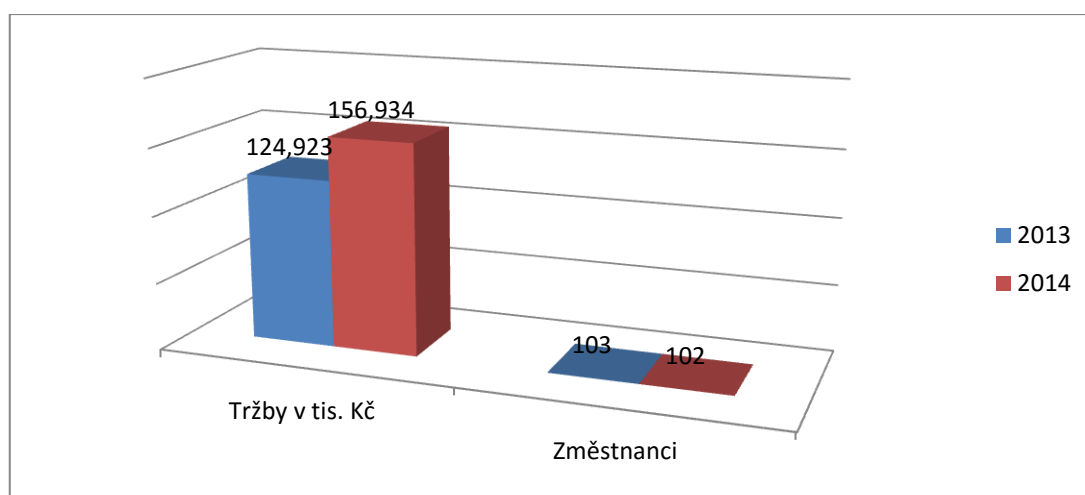
MOTOR JIKOV Fostron a.s. je certifikován dle EN ISO 9001:2008 pro rozsah platnosti: výroba a prodej forem a ostříhvacích nástrojů, vývoj, výroba a prodej jednoúčelových strojů (MOTOR JIKOV, 2013).

4.1.5 Hlavní ekonomické ukazatele MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s. je stoprocentně samostatnou akciovou společností zapsanou v obchodním rejstříku. Společnost se dle kritérií řadí mezi středně velké podniky. V současné době zaměstnává 102 zaměstnanců a z toho 10 na vedoucích pozicích. Její hospodářský výsledek za účetní období 2014 činil 12 905 121, 17 Kč.

Záměrem společnosti Fostron pro budoucí období v oblasti řízení lidských zdrojů je zvyšování úrovně zaměstnanců vzděláváním a praktickou výukou.

Graf 3: Ekonomické ukazatele společnosti Fostron 2013-2014



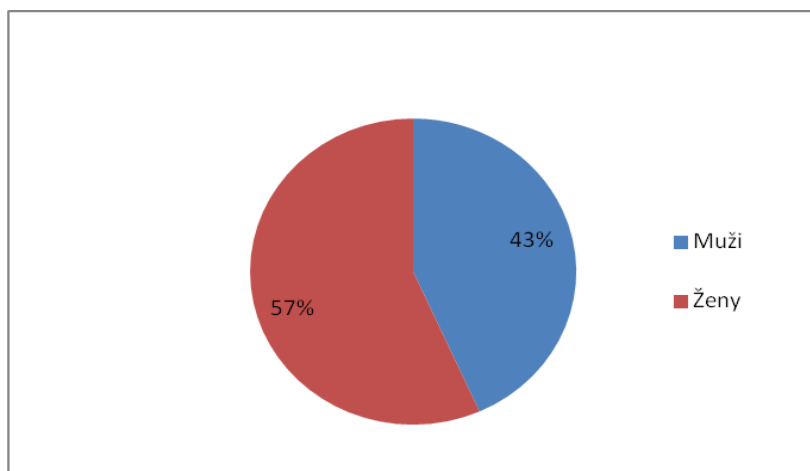
Zdroj: Justice, vlastní zpracování

Společnost Fostron tvořila v roce 2014 jednu osminu počtu zaměstnanců skupiny MOTOR JIKOV a k celkové výši tržeb skupiny 1500 milionů Kč přispívala podílem ve výši 156 392 tisíc Kč.

4.1.6 Základní informace o zaměstnancích

Středně velký podnik MOTOR JIKOV Fostron a.s. má v současné době 102 zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření u třiceti zaměstnanců společnosti byly zjištěny následující informace. Ve zkoumaném vzorku zaměstnanců je více jak polovina zaměstnaných žen, a to 57 procent, na rozdíl od 43 procent mužů. Tento fakt značí, že výroba forem, jednoúčelových strojů a robotizovaných výrobních linek není práce výhradně určena pouze pro muže.

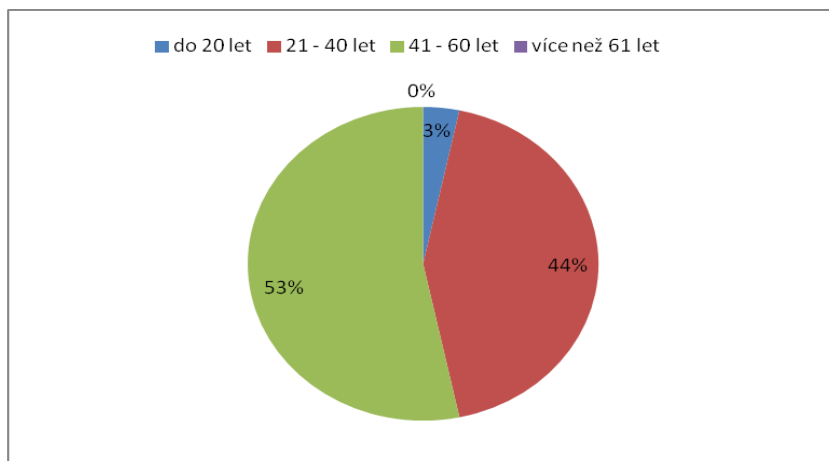
Graf 4: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Podle věkové kategorie pracuje ve společnosti nejvíce zaměstnanců ve věku od 41 do 60 let. Z této věkové kategorie je z uvedených respondentů 9 žen a 7 mužů. Věková kategorie od 21 do 40 let je nápodobně více zastoupená u žen. V tomto věku zaznamenáme 8 žen a 5 mužů.

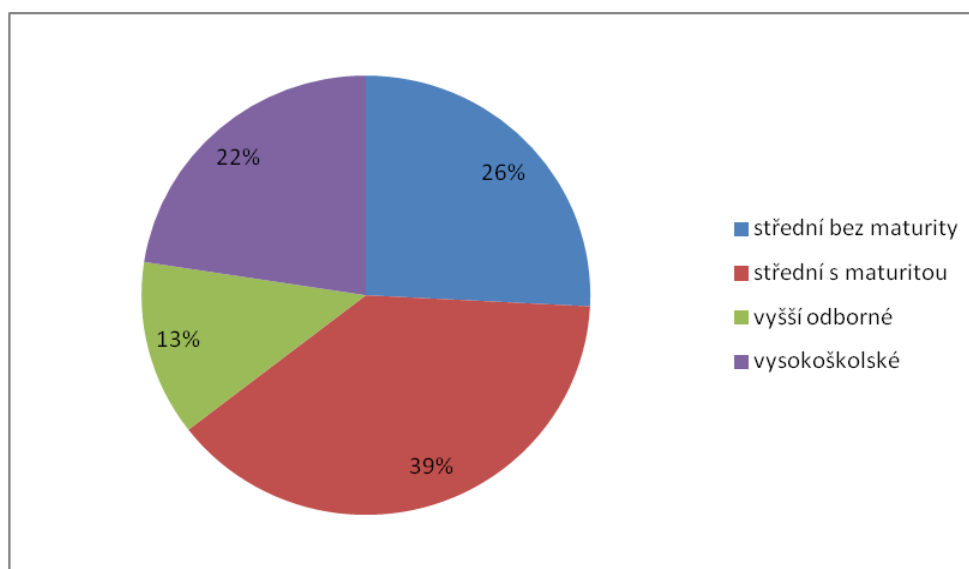
Graf 5: Věková kategorie respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

V oblasti dosaženého vzdělání respondentů zaznamenáváme nejvíce pracovníků se středním vzděláním ukončeným maturitou, poté se středním vzděláním bez maturity. Zajímavým zjištěním je, že ve společnosti Fostron pracuje 22 procent osob s vysokoškolským vzděláním. Všichni tito zaměstnanci pracují na pozici technicko – hospodářského pracovníka. Nejnižší počet, 13 procent, zaujímají ve vzdělání pracovníci s vyšším odborným vzděláním. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že ženy ve věkové kategorii od 21 do 40 let jsou více vzdělané než muži. Tři ženy v této kategorii jsou vysokoškolsky vzdělané na rozdíl od dvou zaměstnanců mužů, a zároveň mají v této kategorii zástupkyni s vyšším odborným vzděláním. Ve věkové kategorii od 41 do 60 let nemají muži žádného vysokoškolsky vzdělaného zástupce, naopak ženy jednoho. V oblasti středního vzdělání bez maturity i s maturitou jsou na tom obě skupiny pohlaví v obou věkových kategoriích stejně. Zjištěné informace tak mohou dokládat fakt, že je v dnešní době trendem či povinností mladých lidí, absolvovat vysokou školu, ať už program bakalářský či magisterský. Ve zmíněné mladší věkové kategorii zaměstnanců je totiž pět vysokoškolsky vzdělaných osob a jedna osoba s vyšším odborným vzděláním. Naopak v kategorii nad 41 let je pouze jedna vysokoškolsky vzdělaná osoba a dvě s vyšším odborným vzděláním.

Graf 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



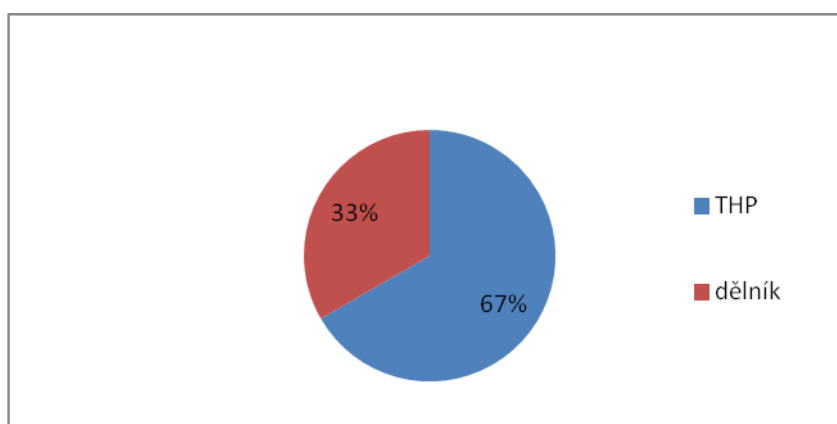
Zdroj: vlastní výzkum

Další bod dotazníkového šetření se zabýval otázkou pracovní pozice respondentů. Z výsledků vyplývá, že na pozici dělníka pracuje celkem 33 procent zaměstnanců a na pozici technicko – hospodářského pracovníka 67 procent. Tento poměr je také určen

výsledky dosaženého vzdělání. Zajímavým zjištěním šetření bylo, že na pozici technicko – hospodářského pracovníka jsou dosazovány osoby s vysokoškolským, vyšším odborným a středním vzděláním s maturitou. Těchto zaměstnanců bylo převážně více, a tak zaznamenáváme i více pozic THP. Naopak zaměstnanci se středním vzděláním bez maturity (vyučení) jsou zaměstnáváni na pozice dělníků. Ve věkových kategoriích od 21 let a od 41 let bylo opět zaznamenáno větší množství žen na pozici THP než mužů. Což potvrzuje již výše zmíněnou vyšší kvalifikaci žen v obou věkových kategoriích. Tento počet může být ale samozřejmě zkreslen vyšším počtem respondentů žen než mužů.

Členění zaměstnanců dle kvalifikace či dle vykonávané práce je pro celý holding MOTOR JIKOV stejné. Zaměstnanci se dělí na technicko – hospodářské pracovníky a dělníky. Technicko – hospodářský pracovník nejčastěji zaujímá řídicí pozici či pozici v oblasti managementu. Mezi technicko – hospodářské pracovníky tak můžeme řadit top management, střední management a nižší management. Dle pracovních pozic do této skupiny spadají jak průřezoví ředitelé, manažeři, tak i mistři ve výrobě. Technicko – hospodářský pracovník na rozdíl od dělníka vykonává práci duševní a většinou nevýrobního charakteru. Dělníci pak tedy zajišťují právě výrobní činnost v podniku. Ve výrobních podnicích tak dělníci vykonávají fyzickou práci za pomoci přidělených strojů a jejich výsledkem je hmotný statek (Kleibl, 1998). Členění zaměstnanců na technicko – hospodářské pracovníky a dělníky pomáhá ve společnosti také k určení finančního ohodnocení dle tarifní stupnice a samozřejmě také k přidělení pracovních činností a pravomocí.

Graf 7: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

4.2 Současná situace ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

System řízení lidských zdrojů je řízen na základě holdingového systému, čili z centra vedení podniku. Předmětem studie bude společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s., ač řízení lidských zdrojů a personalistika jsou spolu s dalšími zmíněnými obory dle organizační struktury řízeny pro všechny čtyři dceřiné společnosti holdingové skupiny centrálně.

V čele útvaru systému jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany práce, rozvoje lidských zdrojů, personalistiky, služeb, financí, strategického nákupu, controllingu a ekonomiky stojí průřezoví ředitelé. Ti působí spolu s řediteli jednotlivých divizí ve vedení společnosti a jsou zaměstnanci mateřské společnosti. Ředitelka pro řízení lidských zdrojů je tudíž členkou představenstva ve všech čtyřech akciových společnostech.

V diplomové práci bude popsán systém řízení lidských zdrojů v celém holdingu z hlediska jeho centralizované povahy, zaměření bude ale především na dceřinou společnost Fostron holdingu MOTOR JIKOV GROUP. Společnost Fostron se dle počtu zaměstnanců a ostatních kritérií řadí mezi středně velké podniky.

Útvar řízení lidských zdrojů a personalistiky skupiny MOTOR JIKOV má celkem 14 zaměstnanců: tři personalistky, dvě působí na centrále společnosti v Českých Budějovicích a jedna na dalším pracovišti v Soběslavi. Dále na tomto úseku působí tři specialisté RLZ a tři mzdové účetní. Mzdové účetní zároveň outsourcují i jiným společnostem, a tak na jednu tuto mzdovou účetní připadá kolem 400 zaměstnanců. Neopomenutelnou součástí týmu je IT podpora, jejíž pracovník sídlí v Soběslavi a pracuje na systému pro útvar řízení lidských zdrojů a personalistiky společnosti MOTOR JIKOV.

V minulých letech ještě útvary personalistiky a řízení lidských zdrojů působily pohromadě jako jedno oddělení. Před třemi lety ale společnost tyto dva obory rozdělila právě na dva úseky, úsek personalistiky a úsek řízení lidských zdrojů. Dnes má každý z těchto útvarů vlastního ředitele, průřezového ředitele a zpracovává odlišné firemní záležitosti. Oblast personalistiky se nyní věnuje výhradně pracovně právním a legislativním problémům důležitým pro vnitřní chod společnosti a zajišťuje tak bezproblémové pracovně právní prostředí. Práce útvaru řízení lidských zdrojů pak stojí na třech základních pilířích. Zabývá se jak celkovou vizí a strategií řízení lidských zdrojů pro společnost, tak vzděláváním a projektovou činností. Vzdělávání je v podniku velmi propa-

cováno. Zahrnuje například rozvojové programy a to zejména pro technické vysoké školy. Mezi další podpůrné činnosti oboru vzdělávání patří dodávání technického vybavení (technické hračky apod.) mateřským školám, čímž se firma snaží vychovávat techniky již od útlého věku a vytvářet si tak možnou budoucí pracovní sílu. Projektová oblast úseku řízení lidských zdrojů se zabývá problematikou dotací a jejich řízením.

Skupina MOTOR JIKOV a tedy i společnost Fostron podléhají přísným certifikačním auditům v různých oblastech. Příkladem jsou ISO normy ISO/TS 16949 pro automobilový průmysl, ISO 9001 pro systém managementu jakosti či ISO norma 14001 o environmentálním managementu. Certifikace dle ISO funguje ale i v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů. Firma se vykazuje certifikací pro personalistiku a pro vzdělávání (výcvik).

4.2.1 Strategie a plánování lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů a jejich plánování jsou firmou vypracovány v tištěné podobě na rok 2015 a to až s výhledem do roku 2018. Strategie i plánování lidských zdrojů jsou součástí podnikatelského plánu firmy. V podnikatelském plánu podniku je jasně dána personální strategie, která je vypracovávána na jeden rok s výhledem až na tři roky. Personální strategie uvádí počet pracovních míst v podniku, nutnou kvalifikaci pracovníků, přirozenou míru fluktuace, odměny apod. Strategie se váže na výrobní plány společností a uvádí, v jakém časovém úseku bude společnost jednotlivé zaměstnance potřebovat. Společnost Fostron stejně jako ostatní dceřiné společnosti má vytvořený vlastní podnikatelský plán, ve kterém jsou ustanoveny vnitřní postupy, podle kterých se každá z výrobních divizí řídí.

4.2.2 Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon zaměstnanců je vždy posuzován přímým nadřízeným v rámci pracovní směny a to přímo na pracovišti, kde zaměstnanci odvádějí práci přes systém čárových kódů. S tím souvisí i systém vytváření mzdy ve společnosti. Existují zde dva typy – mzda smluvní, která má svá smluvní specifika, a mzda tarifní. Každý zaměstnanec odměňovaný tarifní mzdou má měsíční pohyblivou složku ve výši 20% ze základu. Objem pohyblivé složky pro výplatu v daném měsíci se odvíjí od úspěchu hospodaření celé divize. Objemové procento plnění určuje generální ředitel na pravidelných měsíčních kontrolních dnech a závisí na plnění vybraných ukazatelů podnikatelského plánu (tržby, PH/ON apod.). Z takto určeného objemu má zaměstnanec přiznanou polovinu pohyblivé složky a druhou polovinu mu již přiznává přímý nadřízený dle jeho individuálního výkonu. Výkon zaměstnanců je na pracovišti posuzován na základě devíti kritérií. Jedním z těchto kritérií je například zmetkovitost či chování zaměstnance na pracovišti. V současné době se ověřuje systém vyplácení bonusů za tzv. nadvýkon, kdy každé procento přeplnění denní normy má svou peněžitou hodnotu. Tento princip byl nově zaveden v divizi Tlaková slévárna, spadající pod společnost MOTOR JIKOV Slévárna a.s. a funguje zejména pro výrobní týmy, čili tam, kde je práce měřitelná.

4.2.3 Hodnocení pracovníků

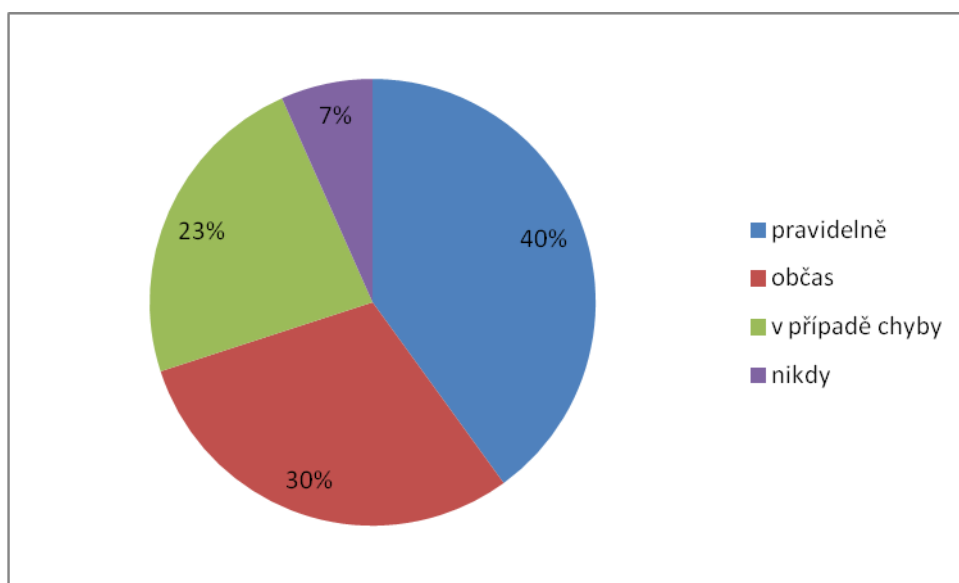
System hodnocení pracovníků je v podniku zaveden. Hodnocení zaměstnanců probíhá minimálně jednou za rok na základě směrnic podniku. System hodnocení pracovníků je tvořen na základě kritérií, která rozlišují tři kategorie zaměstnanců, a to dělníky, technicko - hospodářské pracovníky (THP) a řídicí profese. Řídicí profese bývají ještě navíc hodnoceny pomocí systému sebehodnocení, na základě kterého se tyto pracovníci klasifikují sami a určují tak, jak hodnotí svůj pracovní přístup a činnosti.

Hodnocení zaměstnanců podniku Fostron tedy pracovníci řízení lidských zdrojů provozují jednou ročně a to pomocí systému webové personalistiky. Výstupem tohoto systému je pak finanční odměna zaměstnancům, která nemusí být vždy dána termínem, ale bývá určována individuálně. Kolektivní smlouva společnosti určuje výši mzdy. Předem jsou ale určeny přesné finanční objemy, které na rozdělení mohou být vynaloženy.

Ve firmě je zaveden princip, na základě kterého se nepřidává zaměstnancům plošně, ale individuálně, což slouží k lepší motivaci zaměstnanců. Každý pracovník podniku s tarifní mzdou však dostane každý rok přidáno, což je samozřejmě principiálně kalkulováno. Hodnocení pracovního výkonu přímo na pracovišti provádí přímý nadřízený jednotlivého dne.

Výsledky dotazníkového šetření u zkoumaného vzorku zaměstnanců ale naznačují jiné skutečnosti. 40 procent dotazovaných zaměstnanců MOTOR JIKOV Fostron a.s., uvedlo, že je s výsledky svého pracovního výkonu seznamováno pravidelně. 30 procent z nich ale uvádí, že je s výsledky seznamováno pouze občas. Překvapivým zjištěním výzkumu je, že 23 procent zaměstnanců je s výsledky hodnocení seznámeno až v případě chyby a 7 procent zaměstnanců dokonce nevidí své hodnocení nikdy. Pravidelně jsou hodnoceni zaměstnanci zejména na pozicích THP. Zaměstnanci s občasným hodnocením jsou všichni na pozicích THP a jejich hodnocení probíhá formou ústního pohovoru. Zaměstnanci, kteří uvádějí hodnocení pracovního výkonu pouze v případě své chyby, jsou zejména na pozicích technicko – hospodářských pracovníků, pouze dva z nich jsou na pozici dělníků. Jejich hodnocení pak ve většině probíhá formou ústního pohovoru, pouze jeden ze zaměstnanců na pozici THP je v tomto případě hodnocen formou dokumentace.

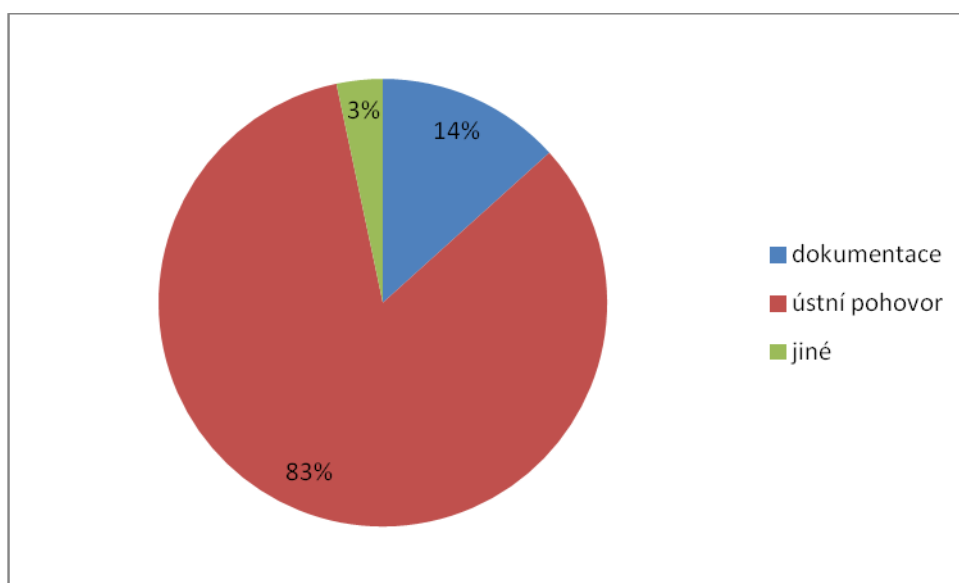
Graf 8: Forma předávání výsledků pracovního výkonu zaměstnancům



Zdroj: vlastní výzkum

Vedení společnosti uvádí, že hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců probíhá formou ústního pohovoru. Tento fakt dokládá 83 procent dotazovaných zaměstnanců. 14 procent pracovníků se setkává s hodnocením svého pracovního výkonu formou dokumentace a 3 procenta zaměstnanců se dokonce setkávají s jinou formou hodnocení.

Graf 9: Forma hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: vlastní výzkum

Dvanáct ze třinácti dotazovaných mužů se shodlo na formě ústního pohovoru, jeden je pak hodnocen formou dokumentace. Mezi dotazovanými ženami je 13 pracovníků hodnocených ústním pohovorem, 3 formou dokumentace a jedna, jež je hodnocena ji-

nou formou. Bohužel ale dotazovaná neuvádí, o jakou formu hodnocení se v jejím případě jedná. Podle informací společnosti jsou ale zaměstnanci většinou hodnoceni na základě ústního pohovoru. Tato forma však není využívána stoprocentně plošně. Pravidlo pro hodnocení formou dokumentace nelze z dotazníkového šetření jednoznačně určit. Pracovník uvádějící jinou formu hodnocení uvádí, že s výsledky pracovního výkonu není seznamován nikdy. Pracuje na pozici THP, kde by ale firma zaměstnance ať už průběžně či jednou za dané období hodnotit měla. Zbývající čtyři zaměstnanci jsou hodnoceni na základě dokumentace. Tři z nich jsou na pozici dělníka a shodují se v tom, že jsou takto hodnoceni pravidelně. Čtvrtý takto hodnocený pracovník působí na pozici THP a je hodnocen pouze v případě chyby ve svém pracovním výkonu.

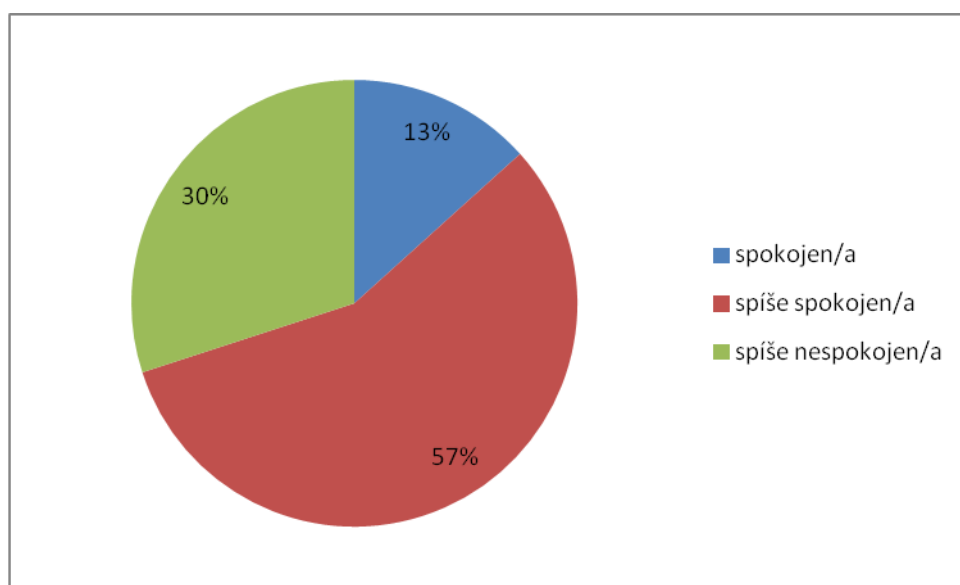
4.2.4 Odměňování pracovníků

System odměňování pracovníků společnosti Fostron je určen kolektivní smlouvou skupiny. Kolektivní smlouva je uzavírána k 1. dubnu a je platná až k 31. březnu následujícího roku. Tento termín je posunut z důvodu výsledků hospodaření, které jsou již právě touto dobou známy. Odměňování pracovníků probíhá na základě vnitřního mzdového předpisu. Firma se zabývá analýzou trhu a konkurence, dále sleduje, jak se platí nedostatkové profese, a na základě toho pak odměňuje své zaměstnance. Odměňování je zhodnocením práce zaměstnanců a řeší také otázku dalšího rozvoje zaměstnanců.

Odměňování je v celé společnosti založeno na tarifní stupnici a smluvní mzdě. Mzdová tarifní stupnice je ve firmě pro všechny zaměstnance stejná a má 14 tarifních stupňů. Zásadní princip odměňování spočívá v základu mzdy a k tomu připočítané dvacetiprocentní složce ze základní mzdy. Na opačné straně stojí pouze smluvní mzdy, které fungují na základě individuálního systému a jsou určeny především pro manažerské pozice.

Ze zkoumaného vzorku společnosti Fostron je ale s tímto systémem odměňování a zejména pak s výší odměny spokojeno pouze 13 procent zaměstnanců. 57 procent zaměstnanců je pak spíše spokojeno a zbývajících 30 procent spíše nespokojeno. Zároveň 30 procent dotazovaných volí jako motivační stimul zvýšení své mzdy, což jen mírnou nespokojenost s podnikovým odměňováním potvrzuje.

Graf 10: Míra spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v podniku



Zdroj: vlastní výzkum

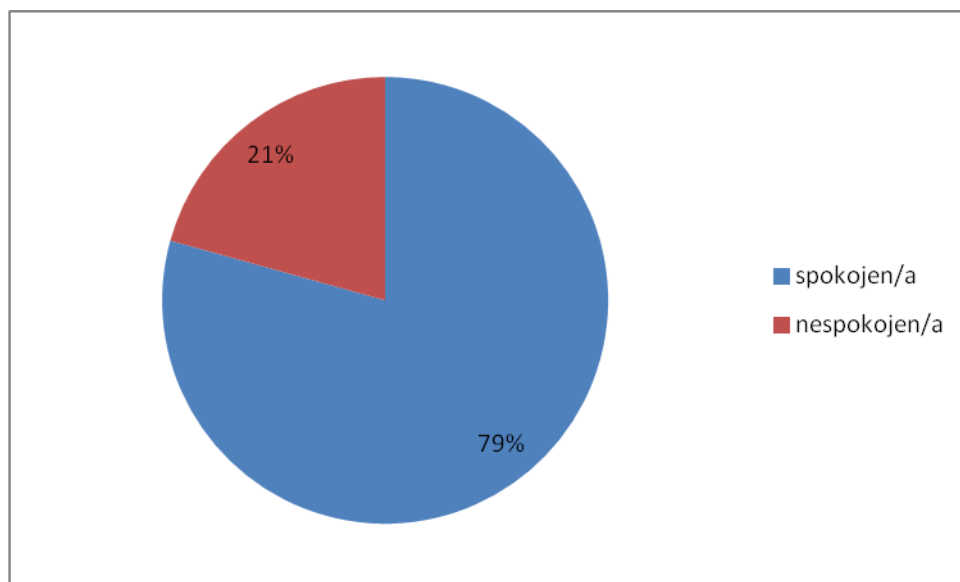
Společnost Fostron nabízí svým zaměstnancům pestrou škálu benefitů. Jedná se o následující sociální programy, které jsou stanovené kolektivní smlouvou skupiny:

- dovolená pět týdnů,
- pracovní doba 37,5 hodin týdně,
- pracovní volno s náhradou mzdy při osobních překážkách v práci,
- příspěvek na závodní stravování,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- sociální výpomoc v mimořádných závažných případech (např. při haváriích, živelných pohromách, finanční nouzi),
- bezúročné půjčky pro individuální bytovou výstavbu, případně při koupi bytu do osobního vlastnictví,
- příspěvek na dětskou rekreaci.

Jedním z výše zmíněných benefitů je příspěvek na penzijní připojištění. Tento příspěvek funguje tak, že když zaměstnanec složí 100 korun českých, dostane měsíčně 300 korun českých od společnosti MOTOR JIKOV. Za tři roky v zaměstnání potom zaměstnanec obdrží měsíčně 450 korun českých. Zaměstnanci společnosti dále mají možnost získání vyšších příplatků, než stanoví zákon. Mezi další nabízené benefity patří bezúročné půjčky na bytové účely, kdy například firma přispívá do fondu pro odbory a ty pak jednotlivým zaměstnancům tyto příspěvky vyplácejí. Mezi ostatní firemní benefity patří: práce na moderních strojích a zařízeních, práce se špičkovými výpočetními systémy, dobré platové podmínky včetně příplatků a mimořádných odměn, další příplatky vyplývající z kolektivní smlouvy, odměny za plnění daných ukazatelů podnikatelského plánu, pět týdnů dovolené pro všechny zaměstnance na všech pozicích, odměny za pracovní věrnost firmě, sociální výpomoc v mimořádných životních situacích, více pracovního volna, než stanovuje zákon, možnost dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace a s tím související pracovní volno pro kvalifikaci (na základě kvalifikační dohody), rozvojový program pro kariérní růst, 7,5 hodinová pracovní doba a příspěvek na závodní stravování, které umožňuje firemní závodní jídelna.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců s firmou nabízenými benefity tak díky tomuto systému dosahuje velmi pozitivních výsledků. Pouze 21 procent nespokojených zaměstnanců stojí proti 79 procentům spokojených. Firma má propracovaný systém benefitů a tak jsou s ním také pracovníci náležitě spokojeni.

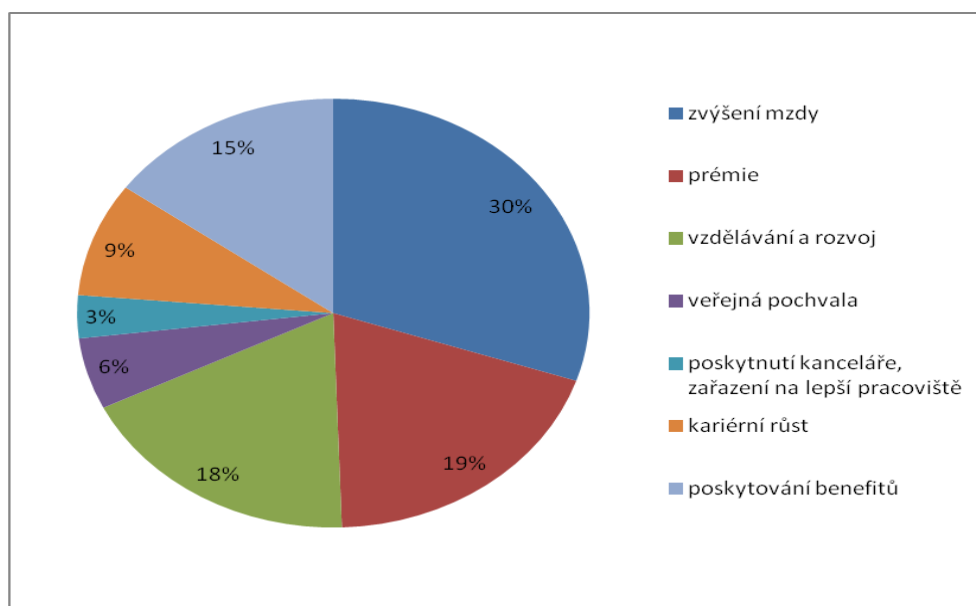
Graf 11: Míra spokojenosti zaměstnanců s benefity



Zdroj: vlastní výzkum

Poskytování zaměstnaneckých benefitů je firemní aktivitou, kterou zaměstnavatel dále jednodušeji ovlivňuje zejména motivaci pracovníků k jejich práci. Motivační stimuly zaměstnanců společnosti Fostron jsou znázorněny v následujícím grafu. Největší podíl na jejich motivaci má samozřejmě zvýšení mzdy, dalším hmotným stimulem jsou u zaměstnanců prémie. Značný podíl osmnácti a patnácti procent zaznamenáváme u motivace formou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a poskytováním benefitů. Pouze pro devět procent dotazovaných je motivačním prvkem kariérní růst ve firmě a nízký počet dotazovaných považuje za motivaci veřejnou pochvalu před zaměstnanci či poskytnutí kanceláře nebo zařazení na lepší pozici v podniku.

Graf 12: Motivace zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

4.2.5 Pracovní vztahy a péče o pracovníky

Společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s. přebírá od skupiny MOTOR JIKOV veškeré nástroje potřebné k péči o pracovníky. Systém péče o zaměstnance je totiž určen kolektivní smlouvou firmy.

Společnost Fostron klade velký důraz na tok informací na pracovištích. K tomu firma využívá různých forem komunikace. Povinností jsou nástěnky na pracovištích, které informují zaměstnance o politice a cílech firmy. Podstatnou roli informací potvrzují také všudypřítomná desatera, postupy práce a apretace.

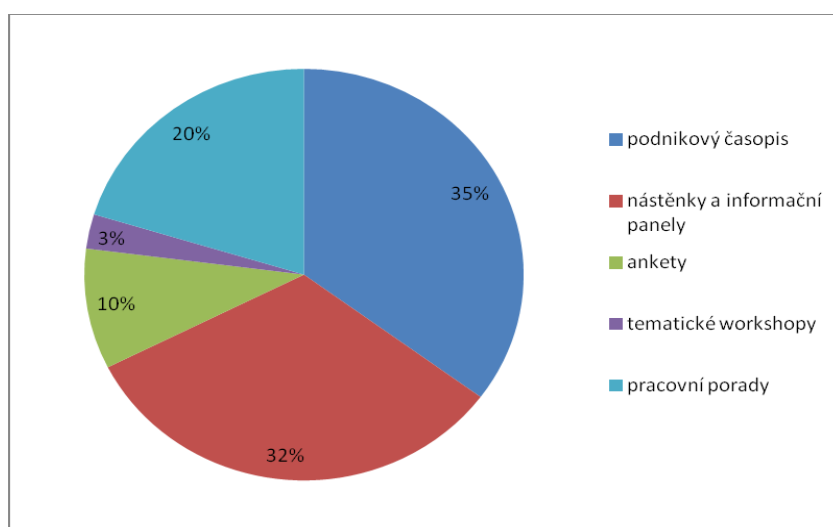
Významným komunikačním prostředkem ve společnosti jsou noviny skupiny s názvem Monitor, které vychází v tištěné i online podobě. Monitor je vydáván jednou za čtvrt roku a je zaměřen na zaměstnance firmy, kterým jsou takto oznamovány novinky z výroby, ze života jednotlivých zaměstnanců a firmy. Pravidlem tak bývá, že se zaměstnanci z novin dozví o nejnovějších postupech a připravovaných opatřeních. Jsou zde zmíněny chystané projekty, do kterých se firma zapojí či zapojila, informace o odborech, tržbách či objemech firmy. Zajímavou součástí jsou i osobní příběhy ze života zaměstnanců a strana věnovaná blahopřáním zaměstnancům k jejich jubileu, kde jsou i firemní zaměstnanci vyfoceni. Náměty na články mohou navrhnout sami zaměstnanci, což je pro ně stává určitou motivací. Podnik má pro tvorbu tohoto časopisu vlastní pozi-

ci redaktora, který má na starosti nejen podnikový časopis, ale i PR a komunikaci podniku. Z celkového počtu 800 zaměstnanců celé skupiny má k dispozici vlastní počítač na pracovišti pouze 280 lidí. Tato část pracovníků tedy může k informacím z časopisu Monitor přijít online formou, ostatní musí vyhledat jeho tištěnou podobu.

Dalším komunikačním prvkem je portál podniku, který ale také mohou využívat ke komunikaci a každodenní práci jen zaměstnanci s přístupem k počítači, k ostatním se informace touto formou nedostanou. Právě pro tento segment pracovníků slouží pro propojení s podnikem a informovanost nástěnky umístěné na pracovištích a zejména pak pracovní porady. Pracovní porady probíhají na úrovních představenstva, vedení firmy a jednotlivých mistrů oddělení se svými zaměstnanci. Vedení firmy se schází jednou měsíčně. Odtud přináší mistři společnosti Fostron informace právě těm podřízeným, kteří nemohou k informacím přijít pomocí portálu. Pracovní porady na všech úrovních jsou tedy v podniku velmi nutné pro úplnou kooperaci a komunikaci pocházející z té nejvyšší pozice až po pozice nejnižší.

Následující graf znázorňuje povědomí dotazovaných zaměstnanců o tom, jaké komunikační prostředky jsou ve firmě k dispozici. 35 procent z nich uvádí podnikový časopis. 32 procent zaměstnanců zaznamenává nástěnky a informační panely, které tvoří prostředí každého pracoviště v prostředí společnosti Fostron. Dvaceti procentní skupina zaměstnanců přidává jako komunikační prostředek pracovní porady a deseti procentní skupina zaměstnanců potom ankety. Pouze 3 procenta dotazovaných se účastní tematických workshopů.

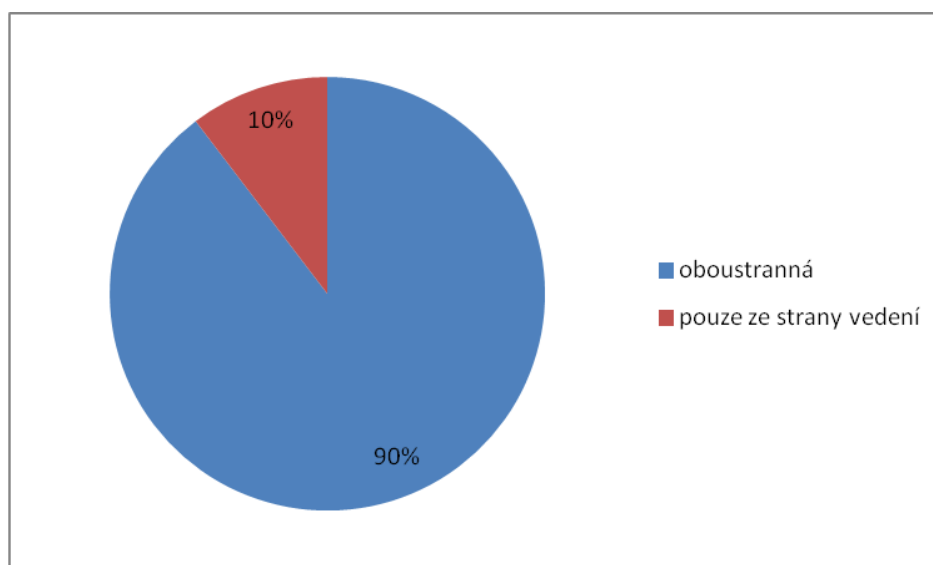
Graf 13: Komunikační prostředky na pracovišti



Zdroj: vlastní výzkum

Podstatným pilířem péče o zaměstnance a komunikace s nimi, je kromě právě výše zmíněných komunikačních prostředků i komunikace jako taková. Komunikaci, tu osobní, mezi jednotlivými pracovníky a zejména pak mezi vedením podniku a jednotlivými zaměstnanci tedy nelze v tomto případě opomenout. Komunikace napříč podnikem je dle vzorku zaměstnanců společnosti Fostron hodnocena kladně. 90 procent dotazovaných považuje vzájemnou komunikaci za oboustrannou a pouze deset procent se setkává s komunikací pouze ze strany vedení podniku.

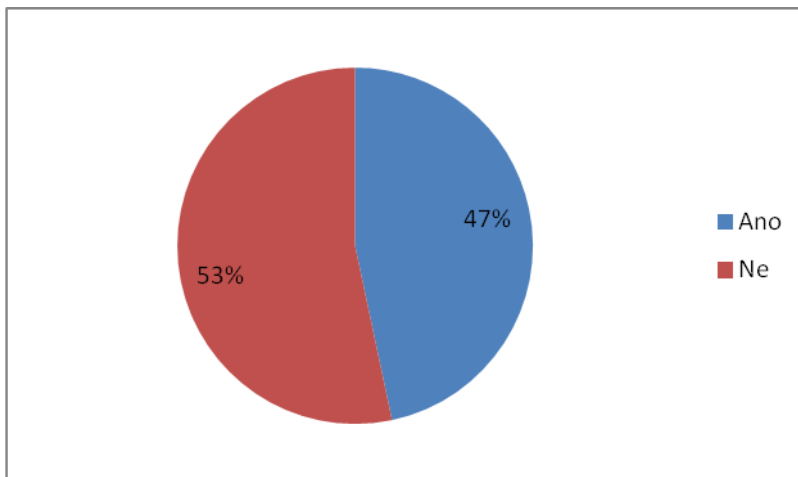
Graf 14: Komunikace mezi pracovníky a vedením podniku



Zdroj: vlastní výzkum

Péče o zaměstnance dále zahrnuje problematiku pracovního prostředí zaměstnanců, otázky životního prostředí, bezpečnosti práce nebo dotazování spokojenosti zaměstnanců. Prvním prostředkem péče o zaměstnance je dotazování o spokojenosti zaměstnanců. Tato forma péče o zaměstnance je v podniku velmi diskutabilní oblastí, neboť se v ní vzorek dotazovaných zaměstnanců neshoduje v poměru jedna ku jedné. 53 procent zaměstnanců nezaznamenává dotazování o spokojenosti a 47 procent zaměstnanců ano.

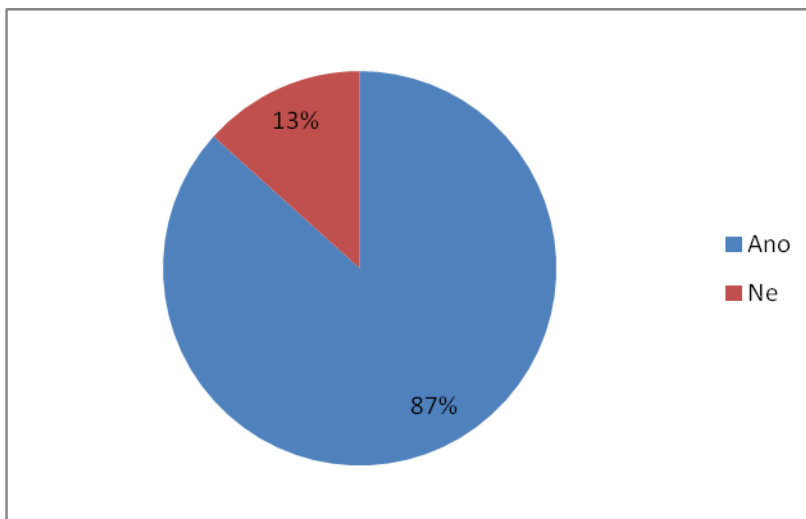
Graf 15: Formy péče o zaměstnance – dotazování o spokojenosti zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

Další oblastí péče o zaměstnance je dodržování bezpečnosti práce. Ve výrobním a průmyslovém podniku, jakým MOTOR JIKOV Fostron a.s. je, by měla být bezpečnost práce automatickou činností a zákonem danou normou. Přesto 13 procent dotazovaných uvádí, že se s touto formou péče o zaměstnance nesetkali a tato forma péče o zaměstnance u nich ve firmě neprobíhá. Se školením o bezpečnosti a ochrany práce by se měl ale setkat každý nový zaměstnanec.

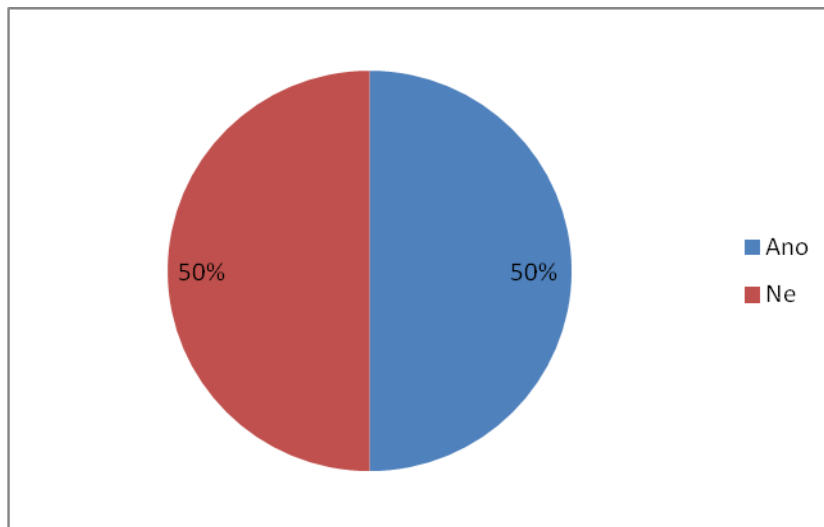
Graf 16: Formy péče o zaměstnance – bezpečnost práce



Zdroj: vlastní výzkum

S péčí o životní prostředí jakožto formou péče o zaměstnance se setkává přesně polovina dotazovaných zaměstnanců.

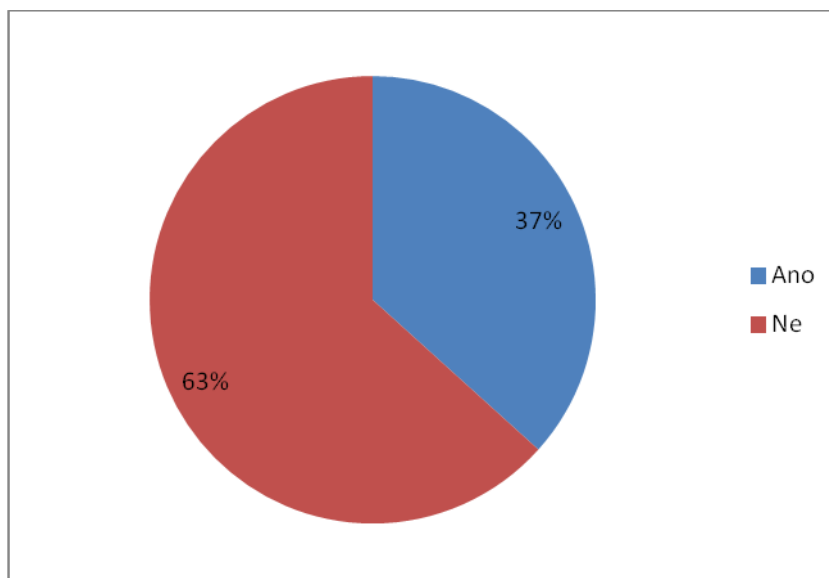
Graf 17: Formy péče o zaměstnance – péče o životní prostředí



Zdroj: vlastní výzkum

Služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám nezaznamenává 63 procentní vzorek dotazovaných zaměstnanců, zbylých 37 procent se s touto formou péče pravděpodobně již setkalo. Tento výsledek je rovněž diskutabilní, neboť firma právě tuto sociální výpomoc vykazuje ve výčtu nabízených firemních benefitů a forem péče o zaměstnance.

Graf 18: Formy péče o zaměstnance – služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám



Zdroj: vlastní výzkum

4.2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s. nabízí ucelený systém vzdělávání a rozvoje zaměstnancům na všech pracovních pozicích a disponuje výcvikovým střediskem pro praktickou výuku odborných předmětů“ (Justice.cz). Vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců jsou součástí podnikové strategie a zároveň existuje samostatný plán vzdělávání, který je čtvrtletně vyhodnocován. Jeho vyhodnocování probíhá z hlediska:

- nákladů – porovnání toho, jak se liší plán od skutečnosti,
- účasti – jednotlivých zaměstnanců na školeních či kurzech,
- efektivity – zda je pro jednotlivé pracovníky školení vhodné a nutné k výkonu jejich pracovních činností.

Útvar řízení lidských zdrojů podniku se zabývá zejména systémem vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců všech svých společností, a tak i společnosti Fostron. Program funguje od získávání a výběru zaměstnanců až po jejich rozvoj během pracovního působení ve firmě. Zdroji tohoto systému jsou kvalifikační požadavky a adaptační program. Kvalifikační požadavky obsahují návrhy na doplnění kvalifikace zaměstnanců, kde je definováno jaké úrovně vzdělání a v jakém časovém úseku musí daný zaměstnanec dosáhnout. Na základě toho je pro něho vytvořen plán vzdělávání, zahrnující různá školení a kurzy, která musí zaměstnanec absolvovat. Návrh na doplnění kvalifikace je vytvářen jednou do roka a to přímými nadřízenými jednotlivých zaměstnanců. Tento plán se také provádí při přeřazování pracovníků na jiná pracoviště či pracovní pozice. Návrh je tvořen v papírové podobě. Zaměstnanci společnosti Fostron hodnotí školení slovní formou a každý účastník kurzu má příležitost daný kurz oklasifikovat.

V kvalifikačních požadavcích firma uvádí termíny jako popis pracovního místa, pracovní náplň a pracovní role. Mnozí zaměstnanci ale nevidí mezi těmito koncepty značný rozdíl. **Popis pracovního místa** je jednou z klíčových činností v oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů a zahrnuje vymezení klíčových atributů pracovního místa. Jedná se tedy o výčet jednotlivých úkolů, činností, odpovědnosti, pravomocí a pracovních podmínek daného pracovního místa. Popis pracovního místa zahrnuje název práce, účel pracovního místa, vztahy s ostatními, výčet požadavků, ale například také pracovní náplň zaměstnance (Management Mania, 2015). **Pracovní náplň** je klíčová pro popis pracovního místa a zahrnuje vše, co pracovník na daném pracovním místě či

pozici vykonává. Pracovní náplň může být popsána volným textem či strukturovaně pomocí:

- pracovních činností,
- pracovních úkolů,
- procesů,
- výčtem služeb,
- popisem kompetencí - pravomoci a odpovědnosti na daném pracovním místě (Management Mania, 2013).

Oproti tomu **pracovní role** lze popsat jako soubor úloh, které lidé hrají, když vykonávají určitou práci a snaží se dosáhnout stanovených výsledků. Pojetí pracovní role je podobné jako sociálně – psychologické chápání sociální role. Pracovní role se tedy nezaměřuje na abstraktní popis činností a úkolů na daném pracovišti, ale na skutečné chování lidí při práci (Management Mania, 2015).

4.2.6.1 Adaptační proces společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Adaptační proces společnosti Fostron následně určuje jednotlivé kroky ve výkonu přijatého pracovníka. Tento program popisuje zaměstnanci ode dne jeho nástupu do firmy plán činností a rozvoje. U pozic specialistů je adaptační program vytvářen až na následující tři roky. Program je vytvářen nadřízenými pracovníky zaměstnance na základě pohovoru s daným pracovníkem. Nadřízení pracovníci následně tohoto zaměstnance kontrolují a hodnotí dodržování plánu. Dalším stupněm ve vzdělávání firmy je manažerské vzdělávání.

Při vstupu do zaměstnání ve společnosti Fostron se zaměstnanec účastní adaptačního semináře, vedeného garantem odborného výcviku společnosti. Tento seminář je součástí adaptačního procesu každého zaměstnance. Cílem samozřejmě je, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji a nejlépe ve firmě aklimatizoval, seznámil se s firemní kulturou, filosofií a jejím chodem. Noví zaměstnanci při adaptačním semináři obdrží firmou vytvořenou orientační brožuru, která jim při jejich začátcích pomůže. Poskytne jim totiž základní informace o firmě, historická data a milníky, popis a vysvětlení organizační struktury, potřebné personální informace či benefity. Součástí adaptačního semináře i celého procesu jsou osobní pohovory nových zaměstnanců s jejich přímými nadřízenými. Prvotní komunikace se zaměstnancem je velmi důležitá. Je totiž podstatné

zeptat se ho na jeho dojmy, zodpovědět možné dotazy, popsat si vzájemná očekávání a objasnit celou situaci, aby nedošlo k nedorozuměním.

Adaptační proces nového zaměstnance nepřesahuje jeho zkušební dobu. Na konci adaptačního procesu zaměstnance znovu proběhne osobní rozhovor s jeho přímým nadřízeným, kde se určí a posoudí dosažená úroveň vykonávané práce zaměstnance či jeho sociální začlenění na pracovišti. Po adaptačním procesu se rozhoduje o tom, zda zaměstnanec bude ve svém pracovním poměru dále pokračovat či zda bude ukončen ve zkušební době.

4.2.6.2 Profesní vzdělávání ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Plán vzdělávání společnosti Fostron zahrnuje dále profesní vzdělávání, na základě kterého se zaměstnanci přesunují po jednotlivých odděleních firmy a učí se tak novým věcem v odlišných branžích. Díky tomu si také uvědomují možnost kariérního růstu nejen ve společnosti Fostron, ale i v celém holdingu. Profesní vzdělávání platí pro profesně stejné skupiny, odborné skupiny, kde dochází k vzdělávání v určité profesi. Toto vzdělávání dále funguje pro stejné vzdělání v jednotlivých oblastech, jako je účetní či technologický útvar. Profesní vzdělávání probíhá v podniku formou:

- výjezdního školení úseku,
- jazykového vzdělávání,
- školení v oblasti jakosti, ekologie a bezpečnosti a ochrany práce (BOZP),
- školení povinného ze zákona.

Výjezdní školení ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Výjezdní školení úseku probíhá jednou ročně a to cca dva dny. Každý úsek společnosti má svého garanta z řad ředitelů. Na výjezdních školeních se pracovníci navzájem seznamují jak na pracovní, tak na osobní úrovni, předávají si zde informace ze svých oddělení a o své práci. Společnost si na této formě vzdělávání velmi zakládá, neboť v ní spatřuje podporu neformálních vztahů mezi zaměstnanci, rozvoj kolektivního ducha, společné komunikace a kooperace v rámci podniku.

Jazykové vzdělávání ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Jazykové vzdělávání je určeno pro průřezové ředitele a ředitele jednotlivých divizí dceřiných společností. Výuka jazyků probíhá u každého zaměstnance dvakrát týdně po 45 minutách a je bez náhrady. Jakmile se tedy zaměstnanec musí účastnit například slu-

žební cesty v den výuky jazyka, není mu tato výuková hodina nahrazena. Zaměstnanec před zahájením kurzů splní vstupní test, který prokáže svou jazykovou znalost. V průběhu vzdělávacího procesu je zaměstnanec testován ještě jednou a to pro hodnocení přínosu jazykového vzdělávání. Výuka jazyků probíhá ve společnosti v pracovní době, a to buď na jejím začátku či konci, a je plně hrazena firmou. Jazykové vzdělávání ovšem nemůže mít každý zaměstnanec. Nárok na jazykové vzdělávání zaměstnanci vzniká, pokud má potřebu jazykového vzdělávání určenou ve svých kvalifikačních požadavcích. Školí se tedy zaměstnanci, kteří cizí jazyk ke své práci opravdu potřebují. Na základě těchto všech kritérií je současně v systému firemní jazykové výuky 10 procent celkového počtu zaměstnanců.

Obchodní jednání společnosti jsou vedena v jazyce anglickém, dále pak německém či ruském, což se odvíjí od zemí, se kterými společnost MOTOR JIKOV v zásadě jedná. Na základě této potřeby probíhá u zaměstnanců výuka těchto jazyků.

Školení BOZP ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Pro firmu je naprostou samozřejmostí a nutností certifikace v oblasti jakosti, ekologie a bezpečnosti a ochrany práce, neboť se jedná o podnik zejména výrobní. V rámci těchto třech oblastí jsou zaměstnanci také náležitě školeni. Školení zde probíhá tak, že za určitou dobu je nějaký zaměstnanec vybrán a poslán na patřičné školení. V oblasti ekologie jsou zaměstnanci školeni interně. Systém je zvolen jednoduchý a ekonomicky výhodný. Mistr určitého úseku se totiž zúčastní školení a následně pak o získaných poznatcích informuje prostřednictvím porady či jednání zaměstnance svého oddělení. Například v analytické metodě FMEA, zabývající se analýzou možného výskytu a vlivu vad, fungují pro tento účel interní auditoři. Oblast jakosti a vzdělávání tak musí být pod přísným dohledem, neboť je pak kontrolována a hodnocena zákaznickými audity.

4.2.6.3 Rozvojový program ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Pro rozvoj zaměstnanců slouží v podniku MOTOR JIKOV Fostron a.s. rozvojový program navržený útvarem řízení lidských zdrojů holdingu. Smyslem tohoto programu je výchova řídicích pracovníků z vlastních řad. Firma využívá koncepce talent managementu zejména v projektovém řízení. Společnost osloví své mladé manažery a ředitele divizí, aby navrhli své podřízené zaměstnance do tohoto rozvojového programu. Zájem má společnost především o zaměstnance, kteří mají potenciál pro řídicí pozice. Tento rozvojový program firma chápe jako pozitivní motivační stimul pro zaměstnance,

kterým dává najevo, že mohou ve svém kariérním růstu dále pokračovat a že si jich společnost váží. Tento fakt podporuje a posiluje jejich kreativitu, sebekázeň a práci na sobě samém.

Programem rozvoje je pak diagnostika, diagnostický vzdělávací program (Development centrum). Development centrum probíhá na obdobném principu jako assessment centrum, ale s tím rozdílem, že slouží již pro posouzení potenciálu stávajících zaměstnanců. Různou formou školení se zaměstnanci vzdělávají a testují v oblasti komunikace, asertivity či týmových rolí (Ace Consulting, 2013). Výstupem jsou zprávy popisující skupinu zaměstnanců jako celek, ale i individuální stránku zaměstnanců.

Rozvojovým plánem firmy již prošli čtyři kategorie zaměstnanců. Patří mezi ně 78 řídicích pracovníků, 7 divizních ředitelů, 7 průřezových ředitelů a cca 18 manažerů. Manažeři jsou rozděleni na skupinu mladších a starších. Z toho rozvojovým programem prošlo 10 až 12 mladších manažerů a 8 starších manažerů. Mezi starší manažery se počítají mistři jednotlivých oddělení a vedoucí. U těchto pracovníků probíhalo vzdělávání během rozvojového programu jednou ročně po dobu dvou dnů a to většinou formou exkurzí do podniků (například podniku BMW v Německu) či školení pro podporu komunikace s mladšími kolegy. Skupina MOTOR JIKOV razí heslo, že o starší management firmy je nutné pečovat, neboť se jedná o nositele firemního know-how. Z tohoto důvodu byly například při programu kombinovány týmy z mladších a starších kolegů, aby se zlepšila jejich vzájemná komunikace a došlo k propojení informací a pracovních zkušeností.

Pracovníky, kteří se zúčastní nebo jsou vybráni do rozvojového programu firmy, můžeme rozdělit do několika skupin, a to dle jejich zájmu o věc a jejich pracovních schopností. Patří sem pracovníci, kteří jsou na danou pozici doporučení svými nadřízenými, ale bohužel v sobě nemají ten daný potenciál. Na druhou stranu jsou to ovšem špičkoví specialisté ve svém oboru. Na tyto pozice se ale příliš nehodí a tak s nimi musí být naloženo tak, aby u nich nedošlo k demotivování vyloučením z rozvojového programu. Je jim tedy pak věnována jiná péče. Pro pochopení, že se z některých zaměstnanců nemohou stát řídicí pracovníci a že k tomu nemají vhodné dispozice, slouží například týmové hry, na základě kterých se mohou zaměstnanci navzájem porovnávat s ostatními kolegy a vidí tak, jak si jejich znalosti a dovednosti stojí ve srovnání s ostatními členy skupiny. Těchto týmových her a ostatních forem školení se účastní firmou nasmlouvaní lektori a psychologové, kteří pomáhají zaměstnancům například

k získání neformální autority na pracovišti. Pracovníci mohou dojít ke zjištění, že je tato autorita motivuje více než samotný kariérní postup.

Další skupinou jsou pracovníci, o kterých se ví, že by potřebný potenciál měli, ale oni sami nejeví o rozvoj zájem a mrhají tak svým talentem. Poté se jedná o zaměstnance, u kterých není jasné, jací jsou a jak se budou nadále projevovat. Z programu ale nejsou vystřiženi a dostávají šanci. Většinou podléhají zkoušce. Je jim udělena zátěžová skupina nebo rotují do jiných pracovních skupin, kde se postupem času selektují. Po prvním roce programu se selektuje první liga nejlepších účastníků. Holdingový systém řízení umožňuje ve společnosti Fostron stálou motivaci těchto pracovníků, může jim nabídnout jinou pracovní příležitost v celé firmě.

Šikovní zaměstnanci jdou do druhého roku rozvojového programu, jenž spočívá v projektovém řízení. Zde probíhá školení zaměstnanců dvakrát do roka po dvou dnech, k tomu společné schůze několikrát do roka a na základě toho všeho závěrečné testování. Ve společnosti mimo jiné vznikl projekt fiktivní firma, díky čemuž si mohou účastníci programu během dva a půl dne vyzkoušet různé činnosti ve vedení firmy a na vlastní kůži okusit firemní praxi.

Jakmile se účastníci dostanou do třetího roku rozvojového programu, stávají se například z referentů vedoucími. Tato úroveň je již nazývána tzv. manažerskou školou, kde se pracovníci učí kompetencím a je zde podporována individualita jednotlivých zaměstnanců. V tomto stupni se již rozvojový program překlápí do rozvoje individuálního, zaměřeného na jednotlivé zaměstnance.

Poslední skupinou osob jsou zaměstnanci, kteří projdou celým tímto procesem a dostanou se do té pozice, o kterou stáli. Je zde počítáno s 10 až 12 lidmi z celého holdingu do 30 let věku. Jsou to tedy mladí lidé v rozvojové fázi programu. Vzdělávání u ředitelských pozic počítá se 14 lidmi a probíhá zde rozvoj v podobě školení, konferencí či individuálního plánu.

Novinkou firmy ve vzdělávání a rozvoji byl pokus o snížení fluktuace v divizi tlačková slévárna. Tato divize pociťovala velmi vysokou míru fluktuace, jež dosahovala několik desítek procent, a tak bylo nutné zakročit. Byla vytvořena skupina tzv. „zaškolačů“, skládající se z osmi výrobních dělníků této divize. Tito zaměstnanci si vytvořili plán na zaškolení jednotlivých zaměstnanců střediska, dále dali vzniknout informační brožure pro zaměstnance či slovníku potřebných pojmů na pracovišti. Zaškolování pro-

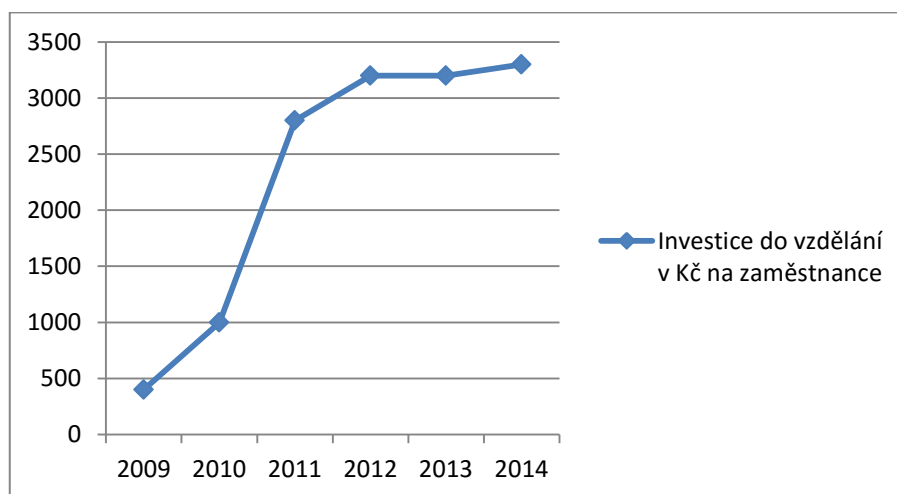
bíhalo na školicím středisku firmy a zaměstnanci se zde vzájemně poznávali a učili se například řešit běžné každodenní pracovní problémy. Výsledkem tohoto experimentu bylo neočekávané snížení fluktuace v divizi tlaková slévárna a navázání dobrých pracovních i osobních vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti. Zároveň si skupina těchto osmi lidí přišla za svou dobře odvedenou práci na benefity dle mzdového kódu společnosti.

4.2.6.4 Projektová činnost řízení lidských zdrojů

Podstatným pilířem řízení lidských zdrojů společnosti je projektová činnost. Firma je součástí následujících vzdělávacích projektů:

- Odborné praxe pro mladé do 30 let v Jihočeském kraji,
- Podpora spolupráce škol a firem se zaměřením na odborné vzdělávání v praxi (POSPOLU),
- Nová koncepce profesního vzdělávání zaměstnanců MOTOR JIKOV Group (Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity 2012),
- Stáže ve firmách – vzdělávání praxí,
- Vzdělávejte se pro růst!,
- Národní soustava kvalifikace - Rozvoj a implementace NSK,
- POVEZ – Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců,
- Školící středisko společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.,
- Inovace – kvalifikace profesní přípravy (IQ Industry).

Graf 19: Investice do vzdělání v Kč na zaměstnance



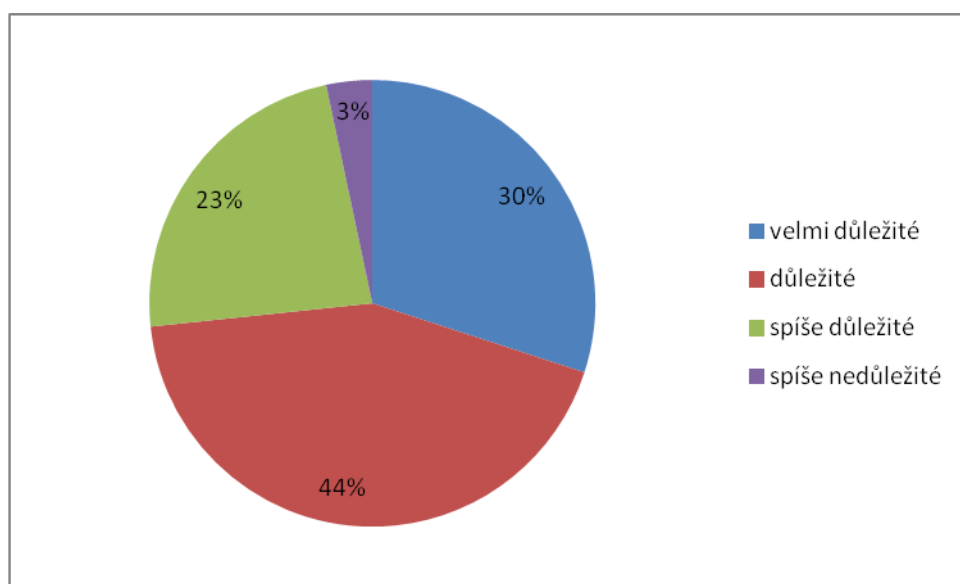
Zdroj: MOTOR JIKOV Group a.s., vlastní zpracování

Výše uvedený graf uvádí výši investic do vzdělávání zaměstnanců během posledních šesti let a prokazatelně dokazuje růst investic do vzdělávání a rozvoje společnosti MOTOR JIKOV GROUP. Statistika v oboru lidských zdrojů vyznačuje částky, které podnik ročně vynakládá na vzdělávací aktivity pro jednoho zaměstnance celého podniku. Tato částka postupně od roku 2009 roste. Zatímco v roce 2009 bylo na zaměstnance ročně vynaloženo 400 korun českých, v roce 2014 už výdaj na vzdělávací aktivity činil 3300 korun českých. Stále vyšší výdaje do této sféry potvrzují fakt potřeby stále více vzdělaných zaměstnanců, kteří jsou hybnou silou firmy. V dnešní době je vzdělávání a školení zaměstnanců podstatným pilířem podnikání, neboť vzdělaný zaměstnanec znalý moderních a současných trendů ve své branži je nepostradatelnou a velmi potřebnou konkurenční výhodou každého podniku. Nikdy dříve totiž nebyly informace tak ceněny jako právě dnes.

4.2.6.5 Hodnocení systému vzdělávání ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Systém vzdělávání bývá vždy jinak hodnocen svými sestavovateli a uživateli. V případně společnosti Fostron se však tyto dva pohledy setkaly. 44 procent dotazovaných zaměstnanců totiž považuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za důležitý prvek a 30 procent zaměstnanců za velmi důležitý. Za spíše nedůležitou součást pracovního výkonu považují vzdělávání pouze 3 procenta dotazovaných.

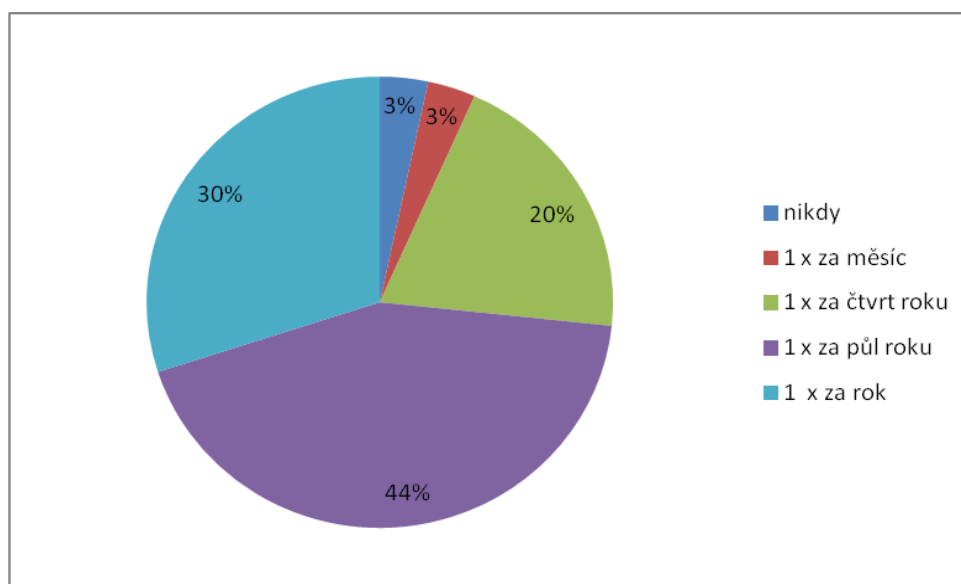
Graf 20: Význam vzdělávání a rozvoje dle zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

Frekvence školení zaměstnanců společnosti Fostron dle hodnocení zaměstnanců se shoduje s plánem podniku. Konání školení jedenkrát za půl roku tak odpovídá a to potvrzuje 44 procent dotazovaných zaměstnanců. Hned poté následují zaměstnanci, kteří se účastní školení jednou za rok. U dvaceti procent pracovníků probíhá také školení jedenkrát za čtvrt roku. Tři procenta zaměstnanců vykazují účast na školeních každý měsíc a poté absolutní neúčast na školeních. Společnost sama uvádí, že nejběžnější četností školení je právě jednou do roka či jednou do půl roka. Jedná se o různá školení, která zaměstnanci potřebují k výkonu své práce, ať už školení ze zákona, tak školení nadstandardní.

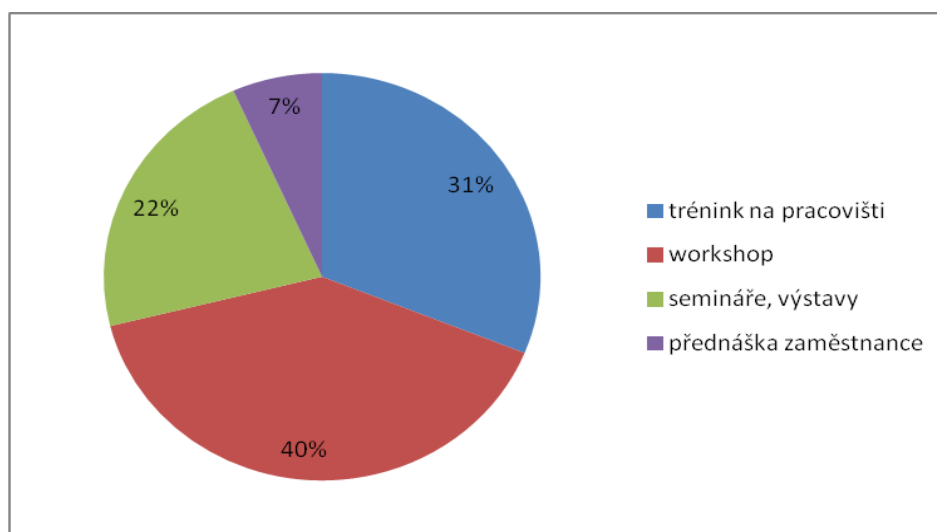
Graf 21: Četnost školení zaměstnanců během roku



Zdroj: vlastní výzkum

Témata školení a ostatních vzdělávacích aktivit jsou samozřejmě různá a odvislá od témat, kterými se jednotlivý zaměstnanci ve svém pracovním životě zabývají. Typy vzdělávacích aktivit jsou ale stejné napříč celým podnikem. Podle vybraného vzorku zaměstnanců společnosti Fostron je zaměstnancům nabízen zejména workshop jakožto typ vzdělávací aktivity, což potvrzuje 40 procent dotazovaných. 31 procent udává trénink na pracovišti, 22 procent semináře a výstavy. Zbýlých 7 procent zaměstnanců zmiňuje jako typ vzdělávacích aktivit přednášku zaměstnance.

Graf 22: Typ vzdělávacích aktivit



Zdroj: vlastní výzkum

4.2.6.1 Výcvikové středisko

Společnost MOTOR JIKOV GROUP v Českých Budějovicích má, na rozdíl od jiných podniků, k dispozici velkou konkurenční výhodu a to své vlastní výcvikové středisko pro výuku praktických předmětů. Toto výcvikové středisko je dalším pilířem podnikového vzdělávání, neboť právě zde vznikají budoucí pracovní síly holdingu MOTOR JIKOV. Výcvikové středisko má tudíž k dispozici i společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s., a tak může plně využívat jeho nabídky a vzdělávat tak své budoucí pracovní síly.

V České republice není stupeň praktické výuky ani počet kvalitně vzdělaných učňů na příliš velké úrovni, a tak společnost vzala praktické vzdělávání učňů a studentů do vlastních rukou. V roce 2007 bylo založeno výcvikové středisko jako reakce na nedostatek technicky zaměřených pracovních sil na českém pracovním trhu a zároveň velkém požadavku firem po těchto pracovnících. Dle specializace celého holdingu bylo rozhodnuto, že vzdělávání ve středisku bude probíhat ve slévárenském a strojírenském oboru.

Výcvikové středisko bylo vytvořeno právě pro praktickou výuku odborných předmětů zmíněných oborů pro učně a studenty technicky zaměřených škol. Výuka probíhá v komplexu o ploše 13 m² a to se specializací na obrábění, programování, broušení a mnohé další pracovní činnosti. V současné době má holding k dispozici výcvikové středisko v Českých Budějovicích a výcvikové a školící středisko v Soběslavi.

V českobudějovickém výcvikovém středisku je studentům k dispozici obráběcí centrum, CNC soustruh, klasický soustruh, frézka, bruska na plocho a tři ponky. S touto výbavou pracuje osm studentů či učňů. Další praktické dovednosti mohou mladí lidé v holdingu získávat i na jiných pracovištích. Pro rozvoj jejich odborných zkušeností při pracovním procesu je k dispozici divize Mechanizace, kde mohou studenti spolupracovat při montáži sekaček, dále Tlaková slévárna a její úsek údržby, modelárna ve Slévárně litiny či samozřejmě divize společnosti Fostron Formy a divize Jednoúčelové stroje.

Výcviková střediska nabízí studentům a učňům technických směrů praxi ve jmenovaných oborech pod odborným dohledem, která může studentům značně pomoci v jejich budoucím pracovním životě. Na základě účasti ve výcvikovém středisku totiž může být student či učen technické školy po ukončení svého vzdělávání přijat do zaměstnání v celém holdingu. MOTOR JIKOV Fostron a.s. si tak prostřednictvím výcvikových center buduje svůj kvalitní a perspektivní budoucí pracovní arsenál pro své společnosti.

Praxe podnik nabízí nejen pro studenty učňovských a středních škol, ale také škol vysokých. Holding se snaží o propojení teoretických a praktických dovedností studentů vzdělávacích institucí všech stupňů a úrovní. Ze studentů vysokých škol jsou pro praxi a následnou spolupráci v podniku upřednostňováni studenti či absolventi technických oborů, kteří se mohou uplatnit v oborech jako konstruktér, technolog, mechatronik, projektový inženýr či programátor řídicích automatů. Společnost studentům dále nabízí exkurze, v případě aktivního přístupu k praxi i stipendia, možnost zpracování bakalářských, diplomových, závěrečných či seminárních prací, praxi na moderních strojích a přístrojích, dále pak brigády či již zmiňované perspektivní zaměstnání po ukončení školy.

4.3 Doporučení pro zvolený podnik

V následující části práce bude vyhodnoceno dotazníkové šetření u třiceti respondentů (30% celkového počtu zaměstnanců) dceřiné společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s., na základě kterého bude doporučeno možné řešení v jednotlivých personálních oblastech. Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s., jež je středně velkým podnikem. Doporučení je ale směřováno pro úsek řízení lidských zdrojů, který je centralizovaný a má na starosti celoplošně všechny akciové společnosti holdingu MOTOR JIKOV GROUP.

Holdingový systém řízení společnosti MOTOR JIKOV GROUP je ekonomicky výhodnější a dceřiné firmy jsou flexibilnější, neboť mají vlastní právní a ekonomickou subjektivitu. Přesto považují za nevýhodu tohoto typu koncernu **vzdálenost jednotlivých zaměstnanců od vedení společnosti**. A jelikož i řízení lidských zdrojů je řízeno centrálně, je zde cítit nejasný a neoboustranný vztah mezi zaměstnanci dceřiných společností a například lidmi tvořícími firemní strategii. Z dotazníků totiž v některých případech vyplývá, že zaměstnanci nejsou informováni či ztotožněni se vším, co se v rámci holdera odehrává.

Jako odlehčení tohoto příliš kolosálního systému řízení je možnost zavedení pozice personálních manažerů či personalistek, kteří budou odpovědní za jednu přidělenou společnost. Právě současnou pozici personalistek považují za největší problém, neboť pouhé tři personální pracovnice na celý holding jsou velmi přetížené. Pouze dvě z personalistek působí na centrále firmy v Českých Budějovicích, což je na čtyři dceřiné společnosti a cca 900 zaměstnanců málo. Podobně jsou zatížené i mzdové účetní, kdy na jednu mzdovou účetní připadá 400 zaměstnanců. U mzdových účetních, které zároveň outsourcují i jiným společnostem, navrhuji navýšení jejich počtu a každé z nich pak přidělení určitého počtu zaměstnanců, maximálně však 200 zaměstnanců.

4.3.1 Strategie a plánování řízení lidských zdrojů ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Strategii řízení lidských zdrojů vypracovává společnost MOTOR JIKOV na jeden rok a s výhledem až na následující tři roky. Strategie je součástí podnikatelského plánu celé firmy. Společnost funguje na základě holdingového systému, a tak je zrovna oblast řízení lidských zdrojů řízena centrálně pro všechny divize stejně. Což nemusí být vzhledem k rozdílnosti vedení a systému jednotlivých divizí společnosti výhodné. Centralizovaný přístup může být pro celou společnost vhodný z hlediska například systému odměňování, hodnocení či vzdělávání. Co se týče oblasti motivace, pracovních vztahů a péče o zaměstnance by bylo vhodnější subjektivnější zacházení s každou z divizí zvlášť.

Strategie řízení lidských zdrojů obsahuje specifické cíle, kterých je v oblasti personalistiky ve firmě nutno dosáhnout. Těchto cílů dosáhne společnost pomocí různých projektů, jednotlivých opatření a úkolů. A právě tyto dílčí projekty a činnosti mohou být v každé divizi jinak nastaveny a každá z divizí k nim může dojít svou vlastní cestou. Proto je v případě takto veliké firmy lepší vypracovávat strategii lidských zdrojů pro každou divizi samostatně na základě její činnosti, cílů a záměrů.

Z hlediska plánování lidských zdrojů je nutné, aby byl ve společnosti určen počet zaměstnanců, který pro svou činnost potřebuje a dále aby byly stanoveny kvalifikační a kvalitativní požadavky na tyto zaměstnance. Personální plánování musí být v souladu s dlouhodobými i krátkodobými plány organizace. Proto je zapotřebí co nejefektivněji využívat současnou i budoucí pracovní sílu. Pro toto opatření musí společnost získat informace z analýz trhu práce a provést prognózy jeho budoucího vývoje. K vytvoření analýzy trhu práce je nutné rozdělení na analýzu vnitřních a vnějších zdrojů. Pro analýzu vnitřních zdrojů nám pomáhá evidence interních zaměstnanců firmy. Personální úsek společnosti by měl mít na starosti zaměstnaneckou evidenci, správu jejich osobních karet a například jejich mzdové výměry.

I pro účely plánování lidských zdrojů společnosti Fostron by pomohlo zřízení **pozice personálního manažera nebo personalisty**. Tento pracovník by pak měl na starosti přidělené personální činnosti společnosti Fostron a měl by rozsáhlý přehled o tom, co v daném úseku děje. Personální analýzy a reporty by pak mohli jednoduše tyto zaměstnanci vytvářet za každý uplynulý měsíc.

4.3.2 Řízení pracovního výkonu ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Pracovní výkon zaměstnanců je doposud posuzován přímým nadřízeným jednotlivého pracovního dne přímo na pracovišti. Na základě toho je vytvářena i mzda zaměstnanců. 20% celkové měsíční mzdy zaměstnance se odvíjí od pohyblivé složky mzdy. Polovina pohyblivé složky mzdy je určena dle hospodaření celé divize a druhá polovina je určována hodnocením přímého nadřízeného jednotlivého dne. Právě tato polovina mzdy podléhající hodnocení může pro jednotlivé zaměstnance znamenat motivaci, ale zároveň také demotivaci, jelikož se jedná o část mzdy, která je určována výkonem zaměstnance. Tak vysoký podíl může zaměstnanci způsobovat demotivující stavy, při kterých podléhá při výkonu své práce většímu stresu a neodvádí tak svou práci v klidu a natolik kvalitně, neboť je sužován obavami ze svého výkonu. Strhnutí bonusu od mzdy zaměstnance v případě chyby může být pro zaměstnance stejně demotivující, ale i motivující. Avšak na rozdíl od poloviny pohyblivé složky mzdy závislé na hodnocení přímého nadřízeného dle odvedeného denního výkonu se jedná o lépe řešený motivační stimul. Bonus ke mzdě je něco navíc, co si zaměstnanec za svůj nadvýkon buď zaslouží, nebo nezaslouží, ale neztrácí natolik na své mzdě v případě způsobné chyby. Tyto bonusy jsou tedy pro práci, která je měřitelná lepším způsobem hodnocení, motivace a odměňování.

4.3.3 Hodnocení pracovníků ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců by měl v holdingu probíhat **celoplošně**, aby nedocházelo k demotivaci zaměstnanců. Jak forma hodnocení, tak i jeho pravidelnost by měly být pro všechny zaměstnance stejné, ať podle divize, oddělení či typu pracovní pozice. Hodnocení pracovního výkonu by mělo probíhat pravidelně pro všechny zaměstnance stejně a ne například v případě chyby způsobené zaměstnancem. Hodnocení zaměstnance umožňuje jeho neustálou kontrolu a zároveň také motivaci a stimulaci pracovního výkonu. Rozdílnost v hodnocení pak může mezi zaměstnanci vyvolávat problémy a neshody. Zaměstnanec, který je nařknut pouze v případě chyby a není například pochválen za dobře odvedenou práci, se může cítit demotivován na úkor svých kolegů, jež jsou hodnoceni pravidelně i za kvalitní odvedení své práce.

Samotné hodnocení pracovníků potom ve společnosti Fostron probíhá jednou za rok a to pomocí systému webové personalistiky. Takovýto modul hodnocení by pak měl obsahovat jakési šablony hodnocení pro pracovní místa, kompetenční modely zaměstnanců, hodnocení by mělo být dle kompetencí, cílů, slovní hodnocení nebo hodnocení rozvoje zaměstnanců. Součástí systému hodnocení by měla být i tvorba rozvojového plánu pro jednotlivé pracovníky společnosti, vytvořená podle pracovních pozic v rámci oddělení či divize. Do systému webové personalistiky by měli mít přístup i sami zaměstnanci, aby mohli provádět sebehodnocení (KS Program, 2014). Do této doby je nastaven systém sebehodnocení pouze u řídicích profesí v rámci holdingu. Význam **sebehodnocení** ale v dnešní době stále vzrůstá, a tak by mělo být zavedeno u všech pracovních pozic. Pro zaměstnance není sebehodnocení jednoduchou záležitostí, avšak dává svému hodnotiteli přehled o své práci a prokazuje, že se ve své práci vyzná. Na hodnotící pohovor se totiž daný zaměstnanec musí většinou připravit, utvořit si náhled na věc a poté se se svým hodnotitelem konfrontovat. Toto sebehodnocení by mělo mít formu zprávy o výsledcích, ústního pohovoru či hodnotícího formuláře. Sebehodnocení všech zaměstnanců by se mělo pro společnost stát rozhodující a pro zaměstnance potřebné, neboť by mělo být použito v zájmu jejich rozvoje, obohacení práce, zlepšení pracovních podmínek a vytvoření lepšího pracovního prostředí. Četnost hodnocení pracovníků jednou za rok by pak v tomto případě vyhovovala.

Důležitou součástí hodnocení pracovníků by měl být **rozhovor s hodnoceným zaměstnancem** firmy, aby došlo k předání zpětné vazby zaměstnanci. Neboť zpětné reakce na práci zaměstnance jsou pro jeho vývoj a směřování velmi klíčové. Tento rozhovor by měl pracovníkovi podat výsledky hodnocení, rozhodnutí z daného hodnocení a možná řešení problémů souvisejících se zaměstnancovým pracovním výkonem.

Vhodnou hodnotící metodou pro společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s. by bylo **hodnocení na základě plnění norem**, které je právě na místě u hodnocení výrobních dělníků. Na základě této metody jsou stanoveny normy a očekávaná úroveň výkonu. Tyto informace jsou následně předány zaměstnancům. Po shodnutí se se zaměstnanci na výše zmíněných normách dochází k porovnání norem a výkonu každého pracovníka.

Tímto by byli všichni zaměstnanci pravidelně seznamováni s normami a zároveň všichni stejněkrát hodnoceni, a nedocházelo by tak mezi nimi k dimenzionálním rozdílům v hodnocení. Při stejném systému hodnocení by se zvýšila motivace zaměstnanců. Režim sebehodnocení by zároveň umožnil zaměstnanci pravidelnou komunikaci se

svým hodnotitelem, ať personálním pracovníkem či přímým nadřízeným, a tím pozitivně přispěl ke vzájemné komunikaci a interakci v rámci podniku.

4.3.4 Odměňování pracovníků ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Odměňování a výpočet mzdy určuje v podniku kolektivní smlouva a jsou založeny na základě 14 stupňové tarifní stupnice. Principem odměňování je základ mzdy a k tomu připočítaná dvacetiprocentní složka ze základu pohyblivé složky.

Systém odměňování je ale velmi složitý a pro firmu podstatný pilíř, který vede k podpoře motivace a loajality zaměstnanců. Odměňování totiž není jen otázkou platu a mzdy zaměstnanců, nýbrž také povýšení, formálního uznání a zaměstnaneckých benefitů. Změnou v systému odměňování by společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s. mohla udržovat svou konkurenceschopnost na trhu práce. Hlavním důvodem změny systému je důslednější práce s variabilní složkou mzdy a snaha o větší diferenciaci odměňování v rámci společnosti Fostron. Výrobní firma, jakou MOTOR JIKOV Fostron a.s. je, si samozřejmě svých zaměstnanců velmi váží, ale změnou systému odměňování by společnost ještě více podpořila svůj vlastní dělnický personál a dala mu tak najevo svůj respekt.

K motivaci jednotlivých zaměstnanců a odvádění práce podle jejich nejlepších schopností by přispěla **větší diferenciaci úrovně výdělků** jak podle společností, divizí, oddělení, tak výkonnosti a pozice zaměstnanců. Tato diferenciaci by byla zavedena v kolektivní smlouvě společnosti. Dalším stimulem by **byl příplatek pro vedoucí zaměstnance**, jež vedou své vlastní dělníky, který by byl odvislý od počtu podřízených dělníků. Stejně tak by bylo vhodné přemiování zaměstnanců na pozicích TH na vedení oddělení pomocí zvýšení horních limitů jejich výdělků, čímž by došlo ke stabilizaci pracovníků podniku.

Velkou motivací a konkurenční výhodou by bylo **zavedení placeného zdravotního volna (sick days)** ve výši dvou dnů za kalendářní rok, jež je již dnes ve většině velkých firem běžným zvykem. Toto placené zdravotní volno by tak bylo velkou oporou pro zaměstnance léčící se z akutního onemocnění. Tímto prvkem v systému odměňování by byl vytvořen pozitivní obraz společnosti jakožto zaměstnavatele a přilákal by tak potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s. Zavedením placeného zdravotního volna by byl zdravý pracovní

personál společnosti chráněn před nákazou, došlo by ke snížení počtu přecházených nemocí a tím by se následně zvýšila produktivita a kvalita odvedené práce.

Skupina MOTOR JIKOV GROUP uvádí ve svém systému benefitů ve všech společnostech, že zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění. Pozitivní změnou v odměňování by mohlo být **automatické zvyšování příspěvku na penzijní připojištění a penzijní spoření bez žádosti zaměstnance.**

Obměněný systém odměňování by firmě přinesl větší motivaci ze strany zaměstnanců a zvýšení jejich loajality ke společnosti. Zároveň by ze společnosti dělal spolehlivého zaměstnavatele a stále zvyšoval její konkurenceschopnost na trhu práce. Oceněný dělnický personál by byl více motivovaný ke své práci a vážil by si svého zaměstnavatele. Zároveň by se tak zvýšila míra spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v podniku.

4.3.5 Pracovní vztahy a péče o pracovníky ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Komunikační kanály v podniku MOTOR JIKOV Fostron a.s. jsou zvoleny dobře a stejně tak i působí v povědomí zaměstnanců firmy, ať už se jedná o ankety, nástěnky, desatera či firemní časopis. Jedinou nevýhodou je online podoba firemního časopisu a portálu, který nemá k dispozici velký počet zaměstnanců. Společnost Fostron zaměstnává především technicky a manuálně pracující zaměstnance, kteří ve větším množství nemají k dispozici svůj vlastní pracovní počítač, a tak musí k informacím dojít jiným způsobem. Informace z tištěného firemního časopisu či nástěnek jsou ale zdrojem informací, který je pro vstřebání zaměstnancem pomalejší. Online podoba by umožnila zaměstnanci rychlejší přehled o potřebných informacích, a tak by bylo vhodné zaměstnancům toto umožnit prostřednictvím rozeslání na jejich pracovní emailové adresy a tím pádem jim samozřejmě **umožnit přístup k počítači.**

Komunikace ve společnosti Fostron je oboustranná mezi vedením a jeho zaměstnanci, což dosvědčuje 90 procent dotazovaných zaměstnanců. Pracovní porady a předávání informací mistry svým podřízeným pracovníkům zde fungují na dobré úrovni, a tak jsou zde formální pracovní vztahy bez komplikací. Firma by ale mohla pomoci v rámci **neformálních vztahů** na pracovišti, neboť právě tyto nejvíce utváří pracovní prostředí a následnou kvalitu odváděné práce. Byla by tak vhodná plánovaná pravidelná setkávání

v rámci pracovních skupin či oddělení, teambuildingy či školení a workshopy pro větší skupinu zaměstnanců s následnou diskuzí a zapojením všech zúčastněných zaměstnanců.

Péče o pracovníky je dle Koubka (2001) určena pracovní dobou a režimem, pracovním prostředím, bezpečností práce a ochrannou zdraví při práci, personálním rozvojem zaměstnanců, službami poskytovanými pracovníkům na pracovišti či péčí o životní prostředí.

Dotazování o spokojenosti zaměstnanců

Jako první formou péče o zaměstnance je dotazování o spokojenosti zaměstnanců. Z dotazníkového šetření ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s. bylo zjištěno, že 53 procent dotazovaných zaměstnanců se neseťkává s dotazováním ohledně jejich spokojenosti. Jelikož spokojený a motivovaný zaměstnanec je hnacím motorem každé společnosti, je potřeba na tento bod dbát a se zaměstnancem budovat vztah a oboustrannou vazbu. Není totiž důležitější názor a zpětná vazba než právě od zaměstnance, který se v podnikovém procesu pohybuje každý den a dokáže tak například upozornit na vzniklé chyby či nedostatky. **Dotazování o spokojenosti zaměstnance by** tedy mělo probíhat **písemnou či ústní formou alespoň jedenkrát za kalendářní rok**. Řešením může být ústní pohovor v rámci hodnocení zaměstnance, kdy tento pracovník zároveň vyjádří zaměstnavateli své postřehy a ohodnotí svou spokojenost, nebo anonymní vyplnění formuláře o spokojenosti zaměstnance v zaměstnání.

Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost práce a ochrana zdraví jsou opatřeními pro každého zaměstnavatele ze zákona povinnými. Zaměstnavatel je povinen vytvořit pro zaměstnance bezpečné pracovní podmínky. Zákoník práce dále zaměstnavateli ukládá povinnost „*provozovat stroje a zařízení dopovídající požadavkům bezpečnosti práce či vyhledávat, posuzovat a hodnotit rizika možného ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců*“ (Práce pro právníky, 2016). Zaměstnavatel je ale také ze zákona povinen organizovat nejméně jednou za rok prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na všech pracovištích (Ipodnikatel, 2016). Vzhledem k tomu, že 13 procent dotazovaných zaměstnanců společnosti Fostron uvádí, že se s těmito prověrkami neseťkalo, je viditelné, že zaměstnanci nejsou o této oblasti dostatečně informováni. Ve firmě je tak nutné tyto **akce propagovat a informovat o nich zaměstnance automaticky z personální databáze**, aby každý za-

městnanec věděl, na jaké školení jde či na kterém v daném roce byl. Každý nový zaměstnanec společnosti by měl absolvovat svůj adaptační proces, v rámci kterého by v prvních dnech proběhlo školení o bezpečnosti a zdraví při práci zaměstnanců, které by školící se zaměstnanec stvrdil podpisem. V rámci **webové personalistiky** pak může personální oddělení schraňovat informace o tom, kdy se jaký zaměstnanec zúčastnil jakého školení. Školení ohledně bezpečnosti práce by pak mělo u všech zaměstnanců probíhat ze zákona nejméně jednou za rok. Tuto pravidelnost opět může hlídat systém webové personalistiky. Neboť i zaměstnanci mají ze zákona danou povinnost zúčastňovat se právě výše zmíněných školení a výcviku, podrobit se zkouškám z bezpečnostních předpisů a lékařským prohlídkám.

Péče o životní prostředí

V poslední době je ve světě velmi omílaným tématem životní prostředí a péče o něj. Zaměstnavatel tak přebírá roli učitele a je nutné, aby své zaměstnance vedl ke kladnému a šetrnému vztahu k přírodě. Pozornost podniku by se tak měla soustředit nejen na pracovní prostředí svých zaměstnanců, ale i na prostředí v zázemí společnosti. Pouze polovina dotazovaných zaměstnanců společnosti Fostron zaznamenává firemní péči o životní prostředí. MOTOR JIKOV Fostron a.s. tak může podporovat životní prostředí sama. Její oddělení se mohou podílet na **údržbě veřejné zeleně a estetických prvků v rámci okolí sídla firmy**. Celá společnost MOTOR JIKOV GROUP se pak může podílet na **poskytování obcím parkových a pouličních zařízení jako jsou lavičky, odpadkové koše či sochy**. Této podpory může MOTOR JIKOV GROUP využít ke své pozitivní **reklamě** v regionu. Společnosti Fostron tyto činnosti mohou přinést jen pozitivní dopady, ať již daňové úlevy, dobré vztahy s místní správou či pověst prestižní firmy.

4.3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

Plán vzdělávání zaměstnanců je čtvrtletně vyhodnocován a toto hodnocení probíhá na základě nákladů, účasti a efektivity. Každý účastník tak má příležitost ohodnotit kurz, kterého se v rámci firemního vzdělávání zúčastnil a ústní formou tak předat svému zaměstnavateli informaci o tom, jak pro něho byl kurz přínosný. Tato zpětná vazba je pro organizátory vzdělávacího systému velmi podstatným bodem. Zároveň si zaměstnanec připadá ceněný a má pocit, že jeho názor a zájmy ve firmě něco znamenají.

V rámci vzdělávacího plánu společnosti Fostron, který firma každému zaměstnanci vytvoří, má zaměstnanec určeno, jakých kurzů a školení se musí v průběhu své kvalifikace zúčastnit. Zároveň si i firma hlídá zaměstnance a má o jejich vzdělávání přehled. Každý rok je totiž podáván návrh na doplnění kvalifikace, který je vytvářen přímým nadřízeným pracovníka. Společnost a jednotlivé divize tak mají jistotu, že jsou jejich zaměstnanci včas proškoleni dle nových požadavků či technologií. Stejný návrh na doplnění kvalifikace potká jednotlivé zaměstnance i u jejich přestupu na jinou pozici či oddělení. Zmíněný plán je ale v papírové podobě. Vzhledem k dnešní době by bylo do dalších let vhodné přejít v tomto směru na elektronické zpracování. **Tento elektronický návrh na doplnění kvalifikace** by mohli mít zaměstnanci v systému webového personálistiky ve svých osobních složkách a dokumentech nebo by pro tyto účely byl vytvořen **samostatný vzdělávací software**. Tento program by vedl veškeré potřebné dokumenty elektronicky a o vzdělávacích aktivitách a potřebách zaměstnanců by měli přehled jak sami zaměstnanci, tak i jejich nadřízení pracovníci či přímo personální oddělení společnosti.

V kvalifikačních požadavcích uvádí společnost **mnoho personálních definic**, jedná se o popis pracovního místa, pracovní náplň a pracovní role. Jelikož mnozí zaměstnanci nevidí mezi těmito pojmy značný rozdíl a chápou dané termíny stejně, bylo by vhodné tyto definice zredukovat pro dobrou orientaci zaměstnanců.

Dalším a velmi podstatným bodem ve firemním vzdělávání a rozvoji je **adaptační proces**. Jedná se o program, který zaměstnancům popisuje jednotlivé kroky ve firmě od jejich prvního pracovního dne. U pozic specialistů je tento program vytvářen až s výhledem na následující tři roky. Tento program by měl být vytvářen nadřízenými pracovníky spolu s personálním oddělením podniku. Každému zaměstnanci by měl program

sedět na tělo, a tak je nutné absolvovat s ním úvodní ústní pohovor, na základě kterého bude adaptační program vytvořen a budou navrženy vzdělávací a rozvojové plány. V adaptačním období by měl být zaměstnanec hodnocen často a měl by být kladen velký důraz i na jeho zpětnou vazbu a názory. Dodržování adaptace zaměstnance by mělo tedy probíhat jednou měsíčně a to buď s přímým nadřízeným, nebo s personálním pracovníkem. Součástí adaptačního procesu je předání **orientační brožury** zaměstnanci pro jeho snadnější orientaci ve firmě. Společnost uvádí, že v brožuře pracovníky informuje o historii firmy, důležitých milnících, organizační struktuře podniku či o personálních informacích. Toto jsou ale informace, které by měl již pracovník znát, jakmile přichází k prvnímu pohovoru do společnosti. Jedná se o body, které je zaměstnanec schopný sám zjistit. Proto by se tyto fakta měly stát úvodem této brožury a ne hlavním bodem. Měly by to být informace, které nový zaměstnanec automaticky v prvních pracovních dnech nabude. Mnohem cennější informační potenciál by měly zprávy, které by novým zaměstnancům podávali zaměstnanci služebně starší a zaběhlejší. **Adaptační brožura** by se tak měla stát manuálem pro nové zaměstnance s poněkud lidským přístupem, která by podávala informace o vnitřním chodu firmy či oddělení, instruovala jak se vyznat v prostorách firmy, na koho a kdy se obrátit a podobně. Manuál by se měl více věnovat sociálním vztahům na pracovišti.

Délka adaptačního procesu by neměla přesáhnout půl roku, nejlépe by však měl proces trvat stejně jako zkušební doba nového zaměstnance. Delší doba už totiž potřebuje značně vyšší dávku financí, úsilí a práce. Na míru vytvořený adaptační proces by měl být tedy v rozsahu několika měsíců. To však neznamená, že po jeho vypršení je zaměstnanec vhozen do studené vody svého pracovního procesu. Nápomocný a ochotný pracovní personál a kolektiv by mu měl být stále.

V podniku dále funguje systém **profesního vzdělávání**, které se skládá z výjezdního školení úseku, jazykové vzdělávání, školení v oblasti jakosti, BOZP a ekologie a školení povinného ze zákona. Výjezdního školení úseku je vyhovující formou školení zaměstnanců, neboť má i pozitivní nadstavbu. V rámci tohoto typu školení se zaměstnanci nejen vzdělávají v jiném než pracovním prostředí své firmy, ale zároveň spolupracují v rámci kolektivu, poznávají jiné zaměstnance ze své divize či firmy a mohou tak vzájemně komunikovat a kooperovat, což je pro jejich pracovní činnost velkou výhodou.

Jazykového vzdělávání se v rámci podniku účastní jen průřezoví ředitelé, ředitelé jednotlivých divizí a zaměstnanci zejména prodejních úseků, ostatní zaměstnanci na tento typ vzdělávání nárok nemají. To ovšem může snižovat jejich motivaci a přístup k práci. Jazykové vzdělávání pro všechny zaměstnance je samozřejmě drahou záležitostí a rozhodně není z hlediska jejich pracovních výkonů povinností. Přesto by ale zaměstnanci na pozicích mistrů či vedoucích jednotlivých oddělení měli být dle jejich pracovních náplní prozkoušeni a mělo by být zjištěno, jestli opravdu k výkonu své práce cizí jazyk nepotřebují. V případě, že ano, měli by být **zahrnuti do systému jazykového vzdělávání**. Pro motivaci a vzdělanost svých zaměstnanců by společnost Fostron dále mohla nabízet jazykové lekce za zvýhodněné ceny v partnerské jazykové škole či od smluvních externích lektorů pro všechny své TH zaměstnance. Nebo tuto výhodu udělovat systémem zaměstnaneckých benefitů vybraným zaměstnancům. Tím by se zvýšil počet jazykově vzdělaných zaměstnanců a došlo by k vyšší konkurenceschopnosti firmy. V současné době je totiž v systému jazykové výuky pouze deset procent zaměstnanců celé společnosti. Tento fakt je vzhledem k tomu, že MOTOR JIKOV GROUP expanduje zejména do zahraničí a není tak firmou zaměřenou na ryze český trh, velkou konkurenční nevýhodou. Zároveň může být tento deseti procentní díl zaměstnanců přetížen prací, kterou by jinak mohli dělat například jazykově vzdělaní lidé na jiných pozicích.

Jazykové lekce probíhají u průřezových ředitelů a jednotlivých ředitelů divizí dvakrát po 45 minutách a to buď před pracovní dobou, nebo po ní. To kladně ovlivňuje kontinuitu pracovní doby a pracovního výkonu zaměstnance. Pracovník se tak může soustředit na svou práci a není v průběhu pracovního dne vyrušován výukou jazyka.

Ve společnosti MOTOR JIKOV Slévárna a.s. na divizi Tlaková slévárna proběhl velmi podařený experiment, který přinesl snížení fluktuace pracovníků. Osmičlenná skupina tzv. zaškolovačů zde pro své zaměstnance vytvořila informační brožuru, slovník potřebných pojmů pro práci na divizi a jiné nutné materiály k pochopení výkonu práce. Došlo tedy nejen ke snížení fluktuace zaměstnaných osob, ale i k navázání nových pracovních i osobních vztahů mezi zaměstnanci. Tento systém zaškolování ale není v žádných vnitřních řídicích aktech popsán a jeho aplikace byla pouze spontánní, neboť jí nebyla dále řešitelná vysoká fluktuace osob. Do budoucna by bylo vhodné tento **zaškolovací systém pospat, vytvořit z něho jakýsi manuál** a zároveň ho aplikovat i ve společnosti Fostron. Na výrobě tohoto manuálu by se podíleli zúčastnění zaměstnanci a

sepsali tak osnovu toho, co v rámci zaškolovacích aktivit pro své zaměstnance připravili. Díky tomuto pokusu zaznamenala divize Tlaková slévárna snížení fluktuace z 25 procent na 10 procent, a tak by na tomto principu měly začít pracovat i ostatní divize společnosti. Zaměstnanci společnosti Fostron, kteří by se tohoto zaškolovacího programu zúčastnili a vzdělávali tak ostatní zaměstnance, by byli za tuto činnost odměněni. Za tuto jejich nadstandardní funkci by jim byly uděleny zajímavější zaměstnanecké benefity či příplatky dle počtu vyučených zaměstnanců či doby strávené vykonáváním této činnosti.

Význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců dokládá výzkum v rámci společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s., na základě kterého je patrné, že i samotní zaměstnanci považují tuto oblast ve svém pracovním životě za důležitou. Četnost školení, kterou si společnost nastavila, dotazovaní zaměstnanci dokládají. V případě divizí formy a jed noučelové stroje, kde se zaměstnanci setkávají se stále novějšími technologiemi a také rostoucí a náročnější poptávkou, by bylo vhodné školit zaměstnance jedenkrát za půl roku, aby jim byly podávány aktuální novinky a způsoby práce z jejich branže. Vzhledem k zaměření obou divizí společnosti Fostron by vhodným **typem vzdělávacích aktivit byla instruktáž při výkonu práce, rotace práce, přednášky pro zaměstnance či praktické demonstrování**. Metody vzdělávání jako instruktáž při výkonu práce a rotace práce mohou probíhat častěji, neboť se jedná o typy vzdělávacích aktivit, které je možno provádět přímo na pracovišti za pomoci zkušenějších zaměstnanců. Jako aktivity mimo pracoviště pak může firma organizovat přednášky pro své zaměstnance či praktické demonstrování prostřednictvím předvádění pracovních postupů a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových prostorách firmy, na vývojových pracovištích v okolí firmy nebo v ostatních podnicích, jež také vyrábí stejná zařízení. V tomto případě je pak pro zaměstnance firmy velkým přínosem takováto demonstrace v zahraniční firmě, neboť právě zde mohou pracovníci získat diametrálně jiný pohled na věc a způsob řešení problémů.

4.3.6.1 Výcvikové středisko

Velmi úspěšným a neobvyklým projektem firmy je její vlastní výcvikové středisko, které má k dispozici také společnost Fostron. Tento počin byl rozhodně velkou konkurenční výhodou, jakou mohla firma vytvořit. Počet a zejména odbornost a vzdělanost učňů je v dnešní době na velmi nízké úrovni, takže vychovávat si svůj vlastní učňovský personál bylo nejlepším řešením. MOTOR JIKOV se tak tímto postupem může srovná-

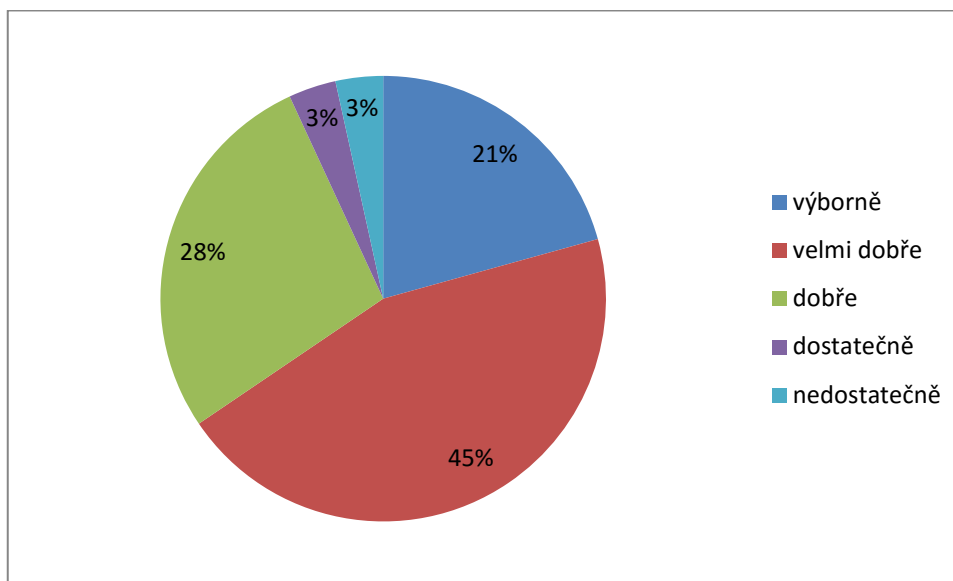
vat s nadnárodními společnostmi nebo minimálně s duálním vzdělávacím systémem nastoleným v našem sousedním Německu. Dvě výcviková střediska společnosti v Českých Budějovicích a Soběslavi tak pokrývají poptávku po pracovní síle v oboru slévárství a strojírenství. Na divizích Formy a Jednoúčelové stroje společnosti Fostron jsou učňům dále k dispozici pracoviště, na kterých se jim věnují služebně starší zaměstnanci a zaškolují je na obdobné bázi jako ve výcvikovém středisku. Společnost po ukončení programu ve výcvikovém středisku nabízí učňům pracovní pozici, a tak pozitivně působí na pracovní trh zejména v sektoru zaměstnání absolventů.

Společnost by při své velikosti a propracovaném vzdělávacím a výcvikovém systému mohla podobným způsobem **pečovat i o studenty vysokých škol**. V současné době má k dispozici pouze 6 pracovišť pro stáže vysokoškoláků, a z toho 3 pro konstruktéry. Zaměstnanost vysokoškolsky vzdělaných osob zde sice není tak potřebná jako právě technicky vzdělaných učňů, přesto by mohla v rámci studia umožňovat stáže více studentům technických vysokých škol a těm nadaným potom nabízet trainee programy nebo rovnou plnohodnotnou pracovní pozici. MOTOR JIKOV jako jeden z největších zaměstnavatelů v jihočeském regionu by tak měl na nabídce stáží právě pro studenty vysokých škol zapracovat. Podnik uvádí svou spolupráci například s Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích či Českým vysokým učením technickým v Praze, a tak právě o studenty a absolventy těchto vysokých škol by měl podnik jevit zájem a tyto pracovní síly do svých programů aktivněji na pracovním trhu vyhledávat.

4.3.7 Systém řízení lidských zdrojů společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s.

S fungujícím systémem řízení lidských zdrojů ve společnosti Fostron jsou dotazovaní zaměstnanci z větší míry spokojeni. Přesto celkem 34 procent hodnotí systém řízení lidských zdrojů jako dobrý, dostatečný nebo až nedostatečný.

Graf 23: Hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů zaměstnanci podniku

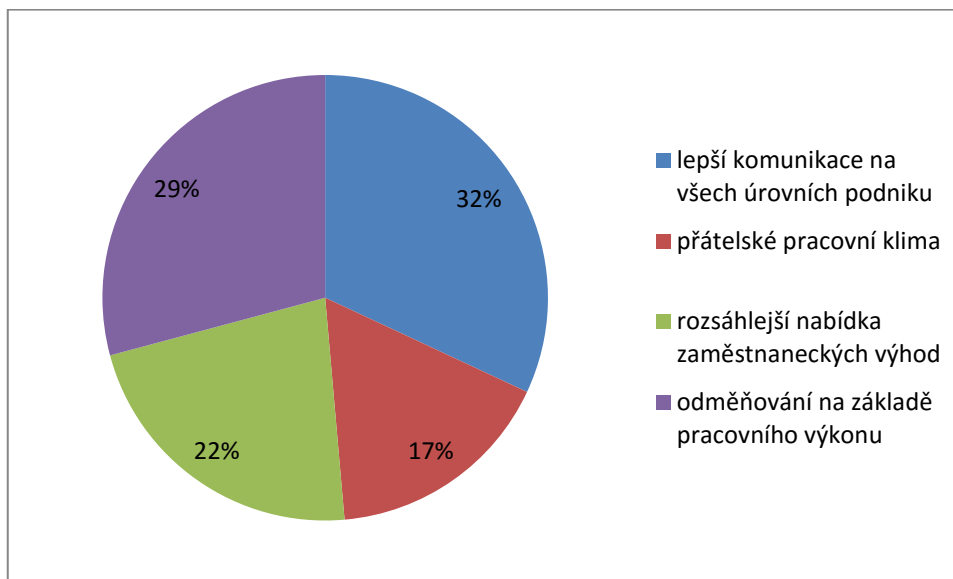


Zdroj: vlastní výzkum

Podle samotných zaměstnanců by systémem řízení lidských zdrojů a tím i jejich větší spokojenosti pomohla v největším poměru **lepší komunikace** na všech úrovních podniku. Dalším bodem zlepšení systému by podle zaměstnanců mohlo být **odměňování zaměstnanců na základě výhod** a následně pak by uvítali přátelštější **pracovní klima**.

4.3.7.1 Zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů

Graf 24: Zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní výzkum

Pro vyšší spokojenost svých zaměstnanců by společnost mohla upravit systém firemních benefitů a zařadit do něj již zmiňované placené volno tzv. **sick days**. Jinak je systém zaměstnaneckých výhod propracován velmi dobře. Otázkou tedy je, zda se se stejnými benefity setkávají všichni zaměstnanci a zda nejsou někteří v tomto směru znevýhodňováni. V tomto případě by bylo nutné zavést **stejný systém benefitů** na základě pracovních pozic či úrovní, aby nedocházelo k demotivaci ostatních zaměstnanců.

Přátelské pracovní prostředí je oblast, kterou si zaměstnanci utvářejí sami, a zaměstnavatel nemůže tuto skutečnost příliš ovlivňovat. Řešením by mohl být nábor takových pracovníků, kteří zapadají osobnostně do již vytvořených týmů společnosti Fostron. Současný stav osobních, ale i formálních stavů na pracovišti může vedení či personální oddělení podporovat pomocí organizovaných **neformálních setkání pracovních skupin, diskuzemi v rámci porady** či zařazením **školení pro tyto skupiny se závěrečnou týmovou hrou či úlohou**.

Personální práce by dnes už neměla být jen záležitostí odborně vzdělaných personálních pracovníků, ale měla by se stát součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Ti pak mohou silně ovlivňovat a motivovat své podřízené a pracovní týmy a vytvářet tak vhodné a příznivé pracovní klima. Zároveň by tak měli být právě tyto vedoucí pracovníci vzdělávání a školení v oblasti řízení lidských zdrojů. Spolu s pracovním přístupem k zaměstnancům by se měly vylepšit a zejména sjednotit **meto-**

dické pokyny a pravidla pro všechny zaměstnance společnosti Fostron. V rámci skupiny MOTOR JIKOV GROUP by pak měl tento přístup panovat ve všech jeho společnostech. Jelikož společnost Fostron v současné době zaznamenává značnou **složitost administrativního systému a systému řídicích aktů**, pomohlo by tedy, celou tuto soustavu systémů **integrovat a sloučit**.

Počet pracovníků oddělení řízení lidských zdrojů je pro společnost Fostron, která má 102 zaměstnanců, nastaven dle správného modelu. Pro celý podnik, který má v současné době přes 800 zaměstnanců je ale tento úsek naprosto přetížen a je potřeba mu ulehčit. Tím by se rozprostřela práce mezi více lidí a celý systém řízení lidských zdrojů mohl ve firmě fungovat lépe. Řešením této situace by také bylo **zřízení pozice personálního manažera** pro společnost Fostron a další dceřiné společnosti, což by opět ulehčilo práci celému oddělení. Další výhodou by bylo zároveň to, že by se tento personální manažer stal hlavním komunikačním prvkem mezi divizí a vedením podniku a nedocházelo by tak ke komunikačním šumům v rámci podniku Fostron. Tím by došlo i k větší komunikaci s liniiovými manažery či řediteli ve společnosti.

Co se personálního marketingu společnosti týče, stojí si podnik jako spolehlivý a jeden z největších zaměstnavatelů v jihočeském regionu. Podnik je propagován zejména na učňovských střediscích a technických středních školách, kde se samozřejmě společnost snaží získat své budoucí pracovní síly. Nebylo by ale na škodu, v dnešní moderní době, propagovat firmu prostřednictvím **sociálních sítí**, které mladá generace využívá ke komunikaci. Personální oddělení by tak mohlo mít přehled o možných kandidátech z řad studentů a absolventů. Zároveň by společnost mohla svou reklamu zaměřit také na **studenty škol vysokých**, kde by mohla získat kvalifikovanou pracovní podporu na své technické či ekonomické pozice. Sociální sítě jsou nedílnou součástí personálního marketingu každé firmy, a tak by se mohla společnost Fostron dát tímto způsobem do povědomí nejen mladé generaci a přiblížit tak své řemeslo mladým lidem.

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat systém řízení lidských zdrojů ve středně velkém podniku a na základě těchto poznatků doporučit možná zlepšení v této oblasti. Zvoleným středně velkým podnikem byla akciová společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s. spadající pod českobudějovický holding MOTOR JIKOV GROUP. Společnost Fostron se dále dělí na dvě divize a to divizi Formy a divizi Jednouúčelové stroje. Celkem je zde zaměstnáno 102 zaměstnanců, a tak Fostron spadá do kategorie středně velkých podniků.

Pro účely výzkumu byly využity metody komparace, pozorování, dotazníkového šetření a nestrukturalizovaného rozhovoru. Rozhovor proběhl s ředitelkou oblasti řízení lidských zdroj k získání informací o současném stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti. V rámci dotazníkového šetření byli osloveni zaměstnanci společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s. Formou dotazování byl zvolen dotazník o 17 otázkách. Vzorkem pro výzkum se stalo třicet zaměstnanců (30% celkového počtu zaměstnanců) společnosti Fostron.

Pozitivním zjištěním u společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s. bylo, že podnik nabízí širokou škálu personálních aktivit napříč podnikem. Organizační struktura je na základě vysokého počtu zaměstnanců celého holdingu natolik složitá, že na rozdíl od jiných středně velkých podniků je zde funkce personálního oddělení nutností. Avšak z důvodu přetížení personálních pracovníků má personální oddělení podniku spíše administrativní charakter, jak již teorie u středně velkých podniků předpokládá. Přesto ale personální oddělení svou práci zvládá a nemusí tuto oblast outsourcovat jako jiné středně velké podniky.

Středně velkým podnikům je dále vytýkána nabídka zaměstnaneckých výhod, kariérní postup či investice do vzdělávání. Tyto oblasti fungují ale v podniku Fostron na velmi dobré úrovni. Kariérní postup zde není pro zaměstnance nemožný. Firma si vychovává řídicí pracovníky ze svých řad. Pomocí talent managementu se z řadového zaměstnance může po úspěšném absolvování rozvojového programu stát vedoucí pracovník.

Otázkou však stále zůstává problematika motivace zaměstnanců k výkonu. S tím souvisí i pracovní klima, které v rámci podniku panuje. Zaměstnanci společnosti

Fostron by jako pozitivní opatření pro zlepšení systému řízení lidských zdrojů ve společnosti navrhovali právě nastolení přátelštějšího pracovního prostředí. Tím se situace ve firmě liší od teoretických poznatků, které zakládají na tom, že pracovní klima ve středně velkém podniku není tak strnulé a pěstují se zde spíše přátelské osobní vztahy. Nastolení této atmosféry by mohly podpořit týmové hry v rámci oddělení, teambuildingy pracovních skupin či neformální akce dobročinného charakteru.

Vzdělávání patří ve většině středně velkých podniků k první eliminované činnosti, v podniku MOTOR JIKOV Fostron a.s. to tak není. Investice do vzdělávání jsou zde každoročně vysoké a samotný program vzdělávání a rozvoje je velmi propracovaný. Na vysoké úrovni je rozvojový program pro řídicí pracovníky. Podstatným pilířem vzdělávání je v podniku výcvikové středisko pro technicky zaměřené učně a studenty, díky kterému může mladá generace absolvovat praxi v renomované strojírenské a slévárenské firmě. Důkazem toho je ocenění za příkladnou podporu technického školství, prosazování spolupráce firem a škol a přípravu mladé generace na technická povolání, které skupina MOTOR JIKOV GROUP získala v roce 2015 (MOTOR JIKOV, 2015).

Pro efektivnější systém řízení lidských zdrojů ve společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s. byly na základě zjištěných poznatků navrženy tyto změny:

- Zřízení pozice personálního manažera či personální pracovnice pro společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s., ale i ostatní dceřiné společnosti.
- Řízení systému hodnocení pracovního výkonu celoplošně pro celou skupinu.
- Nastavení systému sebehodnocení nejen pro TH pozice, ale i pro dělnický personál. Jako důležitou součást hodnocení pracovníků poté zvolit rozhovor s hodnoceným zaměstnancem společnosti.
- Jako vhodnou hodnotící metodu společnosti MOTOR JIKOV Fostron a.s. zvolit hodnocení na základě plnění norem.
- Ke zvýšení motivace zaměstnanců společnosti přispět pomocí větší diferenciace úrovně výdělku.
- Jako další stimul nastavit příplatek pro vedoucí zaměstnance, jež vedou svůj vlastní dělnický personál.

- Do systému odměňování dále zahrnout podstatný stimul v podobě place-ného zdravotního volna (tzv. sick days.) ve výši dvou dnů za kalendářní rok.
- Další pozitivní změnou v odměňování bude automatické zvyšování příspěvku na penzijní připojištění a penzijní spoření bez žádosti zaměstnance.
- Tok informací by v rámci společnosti Fostron umožnilo zavedení online podoby firemního časopisu Monitor a dále umožnění všem zaměstnancům společnosti přístupu k firemnímu počítači na pracovišti.
- Zlepšení úrovně neformálních vztahů mezi zaměstnanci a nastavení přátelského pracovního prostředí by mohlo být docíleno prostřednictvím organizovaných neformálních setkání pracovních skupin, diskuzemi v rámci porady či zařazením školení se závěrečným týmovým úkolem.
- Provádění dotazování o spokojenosti zaměstnanců písemnou či ústní formou jedenkrát za kalendářní rok.
- Zefektivnění systému webové personalistiky, který by obsahoval elektronický návrh na doplnění kvalifikace zaměstnanců. Pro potřeby vzdělávacích aktivit by mohl vzniknout samostatný vzdělávací software.
- Zapracování na činnostech v rámci ochrany životního prostředí a péče o něj. Společnost by mohla udržovat veřejnou zeleň a estetické prvky v rámci okolí sídla firmy Fostron.
- V rámci kvalifikačních požadavků společnosti zredukovat počet personálních definic na potřebné minimum pro zaměstnance.
- Pro potřeby adaptačního procesu sestavit adaptační či orientační brožuru pro nové zaměstnance společnosti Fostron.
- Rozšířit jazykovou výuku ve společnosti a zahrnout do ní nejen řídicí pracovníky. V rámci společnosti nabízet cenově výhodnější jazykové lekce pro zaměstnance.
- Na základě úspěšného experimentu zaškolování popsat průběh zaškolování, vytvořit tak manuál a vše aplikovat na problémových odděleních v rámci společnosti Fostron.

- Jako vhodnou formu vzdělávacích aktivit pro divize Formy a Jednoúčelové stroje zvolit instruktáž při výkonu práce, rotaci práce, přednášky pro zaměstnance či praktické demonstrování na pracovišti.
- Do výcvikového střediska a výcvikového programu mládeže by bylo vhodné zahrnout mimo učňů také studenty vysokých škol, které tak společnost připraví na budoucí zaměstnání.
- Zavedení systému odměňování na základě pracovního výkonu.
- Všechny řídicí pracovníky vzdělávat a školit v oblasti řízení lidských zdrojů, vedení lidí a jejich motivace.
- Sjednotit metodické pokyny a pravidla a systém odměňování pro všechny zaměstnance.
- Ulehčit administrativnímu systému celé skupiny, a tak i jednotlivým dceřiným společnostem, pomocí integrace a sloučení administrativního systému.

System řízení lidských zdrojů funguje v podniku MOTOR JIKOV Fostron a.s. na dobré úrovni. Přesto existují mezery, na kterých by měl podnik zapracovat a to zejména z toho důvodu, aby pozitivně motivoval a ovlivňoval své stávající zaměstnance a stejně tak lákal i zaměstnance potenciální. Velkým přínosem by tedy bylo personální situaci například u konkurenčních firem stále sledovat, analyzovat a nenechat se ani v této oblasti konkurencí předběhnout. Jak již bylo řadou autorů v literární části diplomové práce zmíněno, lidský faktor je nejdůležitějším hnacím motorem společnosti, a tak je nutné o něj náležitě dbát. Společnost MOTOR JIKOV Fostron a.s. může být konkurenceschopným podnikem díky svým motivovaným, spokojeným, zkušeným a vzdělaným zaměstnancům s perfektními znalostmi a dovednostmi ve svém pracovním oboru.

6 SUMMARY

The purpose of the diploma thesis was the analysis of the human resource management in the selected medium-sized company and on the basis of the acquired results suggest the arrangements for improvement of this system.

For research purposes of the thesis was selected a midsize company MOTOR JIKOV Fostron plc, operating in the engineering and foundry industries. Company MOTOR JIKOV Fostron plc currently employs 102 staff members. For the purposes of research 30 of them were surveyed. Other relevant information about the function of the personnel area in the company, were determined by an unstructured interview with the director of the department of human resources management this company. The method of comparison was used to compare the findings of the literary part of the work and learning knowledge of business practice in the analysis part.

The thesis is divided into literary and analytical part. Literary part is based on information related to the management of human resources, characteristics of midsize enterprises, personnel work and personal activities within midsize companies and it is based on domestic and foreign literary sources. The analytical part deals with analysis of selected personnel activities in the company MOTOR JIKOV Fostron plc and proposing more effective function in these areas.

A prerequisite of the thesis was a fact that midsize companies are not one hundred percent interested in the field of human resources management. Personnel work in medium-sized enterprises is neglected, and that is why these enterprises are characterized by a lack of opportunities and finance in education, lack of specialized human resources department and personnel constraints activities. A critical area is particularly recruitment and selection of employees, employee motivation and training and staff development.

During the analysis of the HRM in the selected company was confirmed that particularly the area of human resource management and human resources in the company MOTOR JIKOV Fostron plc is such an important topic. The system of education in company Fostron operates at a very good level and can be presented as a good sample for many companies. Only one assumption was confirmed that they are not in midsize businesses enough large personnel departments which would cover the needs of all employees. Equally, in the company Fostron personnel department is congested and it

would be necessary to establish a human resources manager or HR Fostron company worker. Only this action would relieve the personnel department of the holding.

It is also important to train management of this company in the field of human resources, so that all activities can be applied directly to employees of the company. Empirical research shows that employees of the company Fostron recorded especially for cases of assessment, training, compensation and employee care inconsistent approach to all employees. For their motivation and hundred percent jobs performance would be appropriate to unite recruitment procedures for all company employees. The employees themselves would welcome better communication at all levels inside the company, friendly working atmosphere, interesting benefits offer or pay system based on job performance. In this area should the company work better for employees satisfaction.

Company MOTOR JIKOV Fostron plc should choose a strategy in which their staff is adequately educate and train according to their needs, offer them an interesting system of benefits, will create a new workforce from among apprentices and students of secondary and higher education, and in other personnel areas offer their employees such conditions in order to feel satisfied at work and were loyal to their company. Only then can the company operate as a wholly- competitive unit in the labor market.

Key words: human resource management, medium-sized company, HR activities, HR strategy, HR planning, employee evaluation, employee reward, employee education and training, care for employees, personal marketing

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
2. ARMSTRONG, M. (2007). Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy (10. vydání). Praha: Grada Publishing.
3. BEDNÁŘOVÁ, D., ŠKODOVÁ – PARMOVÁ, D. (2010). Malé a střední podnikání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
4. BELCOURT, M., WRIGHT, P., C. (1998). Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing.
5. COOPER, C. L., BURKE, R. J. (2011). Human Resource Management in Small Business: Achieving Peak Performance. Retrieved from: https://books.google.cz/books?id=1S10TELGKk8C&printsec=frontcover&dq=cooper+a+burke+Human+Resource+Management+in+Small+Business:+Achieving+Peak+Performance.&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwixpJO12-vK-hU-KVRQKHf4GC_UQ6wEIIjAA#v=onepage&q=cooper%20a%20burke%20Human%20Resource%20Management%20in%20Small%20Business%3A%20Achieving%20Peak%20Performance.&f=false.
6. KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. (2005). Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H.Beck.
7. KLEIBL, J. a kol. (1997). Metody personální práce. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská.
8. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. (2001). Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck.

9. KOCIÁNOVÁ, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.
10. KOUBEK, J. (2001). Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.
11. KOUBEK, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.
12. KOUBEK, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada.
13. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. (2000). Moderní personální management. Jinočany: H & H.
14. SIMS, R. R. (2007). Human resource management: Contemporary issues, challenges, and opportunities. Greenwich: Information Age Publishing.
15. SPARROW, P., HILTROP, J.M. (1994). European Human Resource Management in Transition. Prentice Hall. Retrieved from <https://books.google.cz/books?id=ibVmQgAACAAJ&dq=sparrow+a+hiltrop&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiTq4WD3OvKAhUF7RQKHSBhCg0Q6AEIHhAA>.
16. STERN, E., SOMMERLAD, L. (1999). Workplace Learning, Culture and Performance. Institute of Personnel and Development. Retrieved from: https://books.google.cz/books?id=tWn_AAAACAAJ&dq=stern+sommerland+Workplace+Learning,+Culture+and+Performance&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjn_pXk3evKAhUsCpoKHc65D7EQ6AEIHjAA.
17. SRPOVÁ, J, ŘEHOŘ, V. (2010). Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada.
18. ULRICH, D. (2009). Human resource champions. Praha: Grada.

19. VEGER, J., SRPOVÁ, J. (2005). Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery: od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou i větší firmu, programy podpory podnikání. Praha: Grada Publishing.
20. VEGER, J., SRPOVÁ, J. (2012). Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada.
21. VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., et al. (2013). Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing.
22. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. (2004). Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. Praha: Management Press.

Internetové stránky:

1. ACE CONSULTING. Development Centrum (2013). Dostupné na: <http://www.ace-consulting.cz/development-centrum>
2. EUROPA. Definice mikropodniků, malých a středních podniků (2007). Dostupné na: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_cs.htm
3. IPODNIKATEL. Úvod do pravidel BOZP pro podnikatele (2016). Dostupné na: <http://www.ipodnikatel.cz/Bezpecnost-a-ochrana-zdravi-pri-praci/uvod-do-pravidel-bozp-pro-podnikatele.html>
4. JUSTICE. Výroční zpráva 2014, MOTOR JIKOV Fostron a.s. (2015). Dostupné na: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40244560&subjektId=67228&spis=413131>
5. KARIÉRA IHNED. Představujeme nové nástroje personálního marketingu (2006). Dostupné na: http://kariera.ihned.cz/3-17889990-ak+d%EClaj%ED+person%E1ln%ED+marketing-q00000_d-2c
6. KS PROGRAM. Hodnocení zaměstnanců (2014). Dostupné na: <http://www.ksprogram.cz/moduly/10-hodnoceni-zamestnancu.html>
7. MANAGEMENT MANIA. Pracovní náplň (2013). Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/pracovni-naplň>
8. MANAGEMENT MANIA. Popis pracovního místa (2015). Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>
9. MANAGEMENT MANIA. Co je pracovní role (2015). Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/pracovni-role>
10. MODERNÍ ŘÍZENÍ. Personální marketing (2003). Dostupné na: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing>

11. MOTOR JIKOV. MOTOR JIKOV Fostron a.s. (2013). Dostupné na:
<http://www.motorjikov.com/spolecnosti/motor-jikov-fostron/>
12. MOTOR JIKOV. Profil strojírenské skupiny (2013). Dostupné na:
<http://www.motorjikov.com/motor-jikov-group/profil-strojirenske-skupiny/>
13. MOTOR JIKOV. Ocenění za příkladnou podporu technického vzdělávání (2015). Dostupné na: <http://www.motorjikov.com/report/motor-jikov-prevzal-oceneni-za-prikladnou-podporu-technickeho-vzdelavani/>
14. PERSONÁLNÍ MARKETING. Personální marketing vs Employer branding (2015). Dostupné na: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
15. PRÁCE PRO PRÁVNÍKY. Zákoník práce 2016 - aktuální úplné znění (zákon č. 262/2006 Sb.) (2016). Dostupné na:
http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10195.pdf

8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulky

Tabulka 1: Organizace personálního řízení dle počtu zaměstnanců	str. 11
Tabulka 2: Charakteristické rysy u malých, středních a velkých podniků	str. 12
Tabulka 3: Organizace řízení skupiny MOTOR JIKOV	str. 32

Obrázky

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu	str. 18
--	---------

Grafy

Graf 1: Ekonomické ukazatele společnosti 2010-2014	str. 33
Graf 2: Tržby společnosti dle odvětví	str. 33
Graf 3: Ekonomické ukazatele společnosti Fostron 2013-2014	str. 35
Graf 4: Pohlaví respondentů	str. 36
Graf 5: Věková kategorie respondentů	str. 36
Graf 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	str. 37
Graf 7: Pracovní pozice respondentů	str. 38
Graf 8: Forma předávání výsledků pracovního výkonu zaměstnancům	str. 43
Graf 9: Forma hodnocení pracovního výkonu	str. 43
Graf 10: Míra spokojenosti zaměstnanců s odměňováním v podniku	str. 45
Graf 11: Míra spokojenosti zaměstnanců s benefity	str. 47
Graf 12: Motivace zaměstnanců	str. 48
Graf 13: Komunikační prostředky na pracovišti	str. 49
Graf 14: Komunikace mezi pracovníky a vedením podniku	str. 50
Graf 15: Formy péče o zaměstnance – dotazování o spokojenosti zaměstnanců	str. 51
Graf 16: Formy péče o zaměstnance – bezpečnost práce	str. 51

Graf 17: Formy péče o zaměstnance – péče o životní prostředí	str. 52
Graf 18: Formy péče o zaměstnance – služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám	str. 52
Graf 19: Investice do vzdělání v Kč na zaměstnance	str. 59
Graf 20: Význam vzdělávání a rozvoje dle zaměstnanců	str. 60
Graf 21: Četnost školení zaměstnanců během roku	str. 61
Graf 22: Typ vzdělávacích aktivit	str. 62
Graf 23: Hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů zaměstnanci podniku	str. 77
Graf 24: Zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů	str. 78

9 SEZNAM PŘÍLOH

9.1 Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Barbora Píchová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, obor Strukturální politika EU a rozvoj venkova. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity ke zpracování diplomové práce na téma **System řízení lidských zdrojů ve středně velkém podniku.**

Děkuji Vám za ochotu a čas věnovaný tomuto šetření.

1) Uveďte, zda jste:

- muž
- žena

2) Do jaké věkové kategorie spadáte?

- do 20 let
- 21 – 40 let
- 41 – 60 let
- více než 61 let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední bez maturity (vyučen)
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4) Uveďte, na jaké pozici pracujete:

- dělník
- THP

5) S výsledky hodnocení Vašeho pracovního výkonu jste seznamován/a:

- pravidelně
- občas
- v případě chyby

- nikdy

6) Hodnocení Vašeho pracovního výkonu probíhá formou:

- dokumentace
- ústního pohovoru
- jiné:

7) Vzdělávání a rozvoj považujete za:

- velmi důležité
- důležité
- spíše důležité
- spíše nedůležité
- nedůležité

8) Jak často se během roku účastníte školení?

- nikdy
- 1x za měsíc
- 1x za čtvrt roku
- 1x za půl roku
- 1x za rok

9) Jaký typ vzdělávacích akcí Vám firma nabízí? (více možností)

- trénink na pracovišti
- workshop
- střídání pracovních míst uvnitř pracovního útvaru či mezi nimi
- semináře, výstavy, konference
- přednáška zaměstnance o novinkách
- další:

10) Jaké komunikační prostředky máte na pracovišti k dispozici? (více možností)

- podnikový časopis
- nástěnky a informační panely
- ankety
- tematické workshopy
- pracovní porady
- další:

11) Komunikace mezi pracovníky a vedením podniku je:

- oboustranná
- pouze ze strany vedení

12) Probíhají na Vašem pracovišti následující formy péče o zaměstnance?

- Dotazování o spokojenosti zaměstnanců
 - ANO
 - NE
- Bezpečnost práce
 - ANO
 - NE
- Péče o životní prostředí
 - ANO
 - NE
- Služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám
 - ANO
 - NE

13) Motivací je pro vás zejména:

- zvýšení mzdy
- prémie
- vzdělávání a rozvoj
- veřejné pochvala
- poskytnutí kanceláře, zařazení na lepší pracoviště apod.
- kariérní růst
- poskytování benefitů

14) Jste spokojen/a s formou zaměstnaneckých benefitů?

- ano
- pokud ne, jaké zaměstnanecké benefity byste uvítali:

15) S odměňováním jste:

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

16) Jak byste ohodnotil/ a úroveň řízení lidských zdrojů ve Vašem podniku?

- výborně
- velmi dobře
- dobře
- dostatečně
- nedostatečně

17) Které z následujících bodů jsou podle Vás podstatné pro zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů? (více možností)

- lepší komunikace na všech úrovních v podniku
- přátelské pracovní klima a atmosféra důvěry
- rozsáhlejší nabídka poskytování zaměstnaneckých výhod
- odměňování na základě pracovního výkonu
- jiné (uveďte):.....