



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Diplomová práce

Personální řízení ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Markéta Bílková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph. D.

České Budějovice 2016

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

Jméno a příjmení: Bc. Markéta BÍLKOVÁ
Osobní číslo: E14632
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Personální řízení ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem práce je analyzovat personální řízení ve vybraném podniku a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:
Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

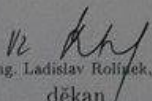
1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50-60 str.
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

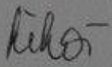
- Armstrong, M. (2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.
Vodák, J. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 9. ledna 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2016


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2B)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehof, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého 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 výsledku 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.

V Českých Budějovicích 20. 1. 2016

Bc. Markéta Bílková

Poděkování

Velice ráda bych poděkovala všem, kteří mi pomáhali při vzniku této diplomové práce. Především děkuji Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph. D. za vstřícnost, ochotu a odborné vedení při zpracovávání této práce. Ovšem největší dík patří mé rodině a nejbližším, kteří mi byli oporou a stáli za mnou po celou dobu studia.

Obsah

1	Úvod.....	13
2	Literární přehled.....	14
2.1	Personální řízení	14
2.1.1	Desatero úspěšného delegování.....	15
2.2	Postupné utváření pojetí řízení lidských zdrojů.....	16
2.2.1	Americké modely	16
2.2.2	Britské modely.....	17
2.3	Personální plánování.....	19
2.4	Personální práce	20
2.4.1	Personální útvar	22
2.4.2	Personalista.....	23
2.4.3	Personální činnosti.....	24
2.5	Stimulace pracovníků	25
2.6	Motivace pracovníků	26
2.7	Hodnocení pracovníků.....	27
2.8	Odměňování pracovníků.....	28
2.9	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	30
2.10	Péče o pracovníky	32
2.11	Vytváření pracovního místa.....	32
2.11.1	Analýza pracovního místa	33
2.12	Získávání a výběr pracovníků.....	33

2.12.1	Zdroje pracovních sil	35
2.13	Přijímání pracovníků	36
2.14	Ukončení pracovního poměru	37
2.14.1	Propouštění z důvodu nadbytečnosti	37
2.14.2	Dobrovolné odchody pracovníků.....	37
2.14.3	Ukončení pracovního poměru.....	38
3	Metodika.....	39
3.1	Cíl práce	39
3.2	Metodika.....	39
3.2.1	Studium odborné literatury	39
3.2.2	Výběr a charakteristika podniku	39
4	Vlastní práce	41
4.1	O společnosti.....	41
4.1.1	Historie.....	43
4.1.2	Meta v ČR	43
4.2	Organizační struktura	45
4.2.1	Životní cyklus projektu	46
4.2.2	Pracovní náplň zaměstnanců.....	46
4.3	Analýza a zhodnocení současného stavu podniku	49
4.3.1	Pracovní prostředí	49
4.3.2	Způsob řízení	49
4.3.3	Motivace, stimulace, hodnocení a odměňování	50
4.3.4	Vzdělávání pracovníků	50

4.3.5	Získávání a přijímání pracovníků	51
4.3.6	Propouštění	51
4.4	Dotazníkové šetření	52
4.4.1	Obecné vyhodnocení	52
4.4.2	Pracovní pozice	52
4.4.3	Motivace pracovníků	54
4.4.4	Možnost benefitů	55
4.4.5	Shrnutí dotazníkového šetření	57
4.5	Vlastní návrh.....	58
5	Závěr	64
I.	Summary and keywords	66
II.	Použitá literatura	67
III.	Seznam obrázků	70
IV.	Seznam grafů.....	70
V.	Seznam příloh.....	70
VI.	Seznam tabulek	70
VII.	Přílohy	72

1 Úvod

Personální řízení se začalo objevovat už před druhou světovou válkou, nejstarším pojetím v historii však byla personální administrativa nebo také personální správa. Základním obsahem bylo zaměstnávání lidí, úschova a aktualizace dokumentů a informací o předchozích ale i stávajících zaměstnancích. Novodobé řízení lidských zdrojů nemá s tímto pojetím nic společného.

Personální řízení jako takové, které zohledňovalo význam člověka a jeho lidské pracovní síly jako nejvýznamnějšího výrobního faktoru, se začalo objevovat v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, zaměřené na ovládnutí největšího podílu trhu a odstranění konkurence. Ukázalo se, že nejsnáze prosadit tuto strategii lze pomocí hledání a výběru motivovaných zaměstnanců za účelem získávání konkurenční výhody. Manažeři si tedy začali uvědomovat, že člověk a lidská pracovní síla jako nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti podniku, je nepostradatelný.

Lidský kapitál je považován za bohatství organizace, proto je nutné, aby podniky zajistily dostatečný růst tohoto kapitálu a investovaly do jeho rozvoje. Podniky musí uskutečňovat kroky, které vedou ke zvyšování a rozvíjení schopností vlastních zaměstnanců díky příležitostem k učení a vzdělávání se. Takováto firma lépe obstojí v konkurenčním ringu a pružněji reaguje na požadavky trhu. Pracovníci této organizace jsou více motivováni, jsou spokojenější, podávají lepší výkony, jsou odborně vzdělanější a v této organizaci je menší fluktuace. Pouze takováto organizace může být úspěšná.

V této práci bylo cílem zanalyzovat personální řízení ve vybrané organizaci a návrh změn pro zefektivnění řízení této oblasti podniku.

2 Literární přehled

2.1 Personální řízení

„Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů“ (Armstrong, 1999).

„Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá při tom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.“ (Storey, 1989).

Pojem personální řízení představuje především „řízení lidských zdrojů“ a „řízení kapitálu“. Lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem organizace, na kterém závisí prosperita a konkurenceschopnost podniku (Koubek, 2004). Personální práce, především tzv. řízení lidských zdrojů, je nejdůležitější oblastí celého podniku a mezi jeho hlavní úkoly patří především:

- vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovníků v podniku,
- optimální využívání lidských zdrojů,
- vytváření efektivního vedení lidí, týmů a mezilidských vztahů,
- personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.

Torrington a Hallová (2008) charakterizují personální řízení jako souhrn činností, díky kterým je pracovníkům umožněno shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují aby se tyto dohody plnily. Personální řízení nelze jednoznačně definovat. Personální řízení je:

- součástí organizace,
- specifický souhrn činností, které jsou orientovány na člověka v organizaci zajišťované odborníky, personálními specialisty nebo personálními útvary,
- je součástí každého vedoucího pracovníka,

- studijním oborem, který se orientuje na řídicí a odborné činnosti.

Cílem personálního řízení je optimální využívání lidského potenciálu a investic vložených do nich k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů (Kociánová, 2012). Práce s lidmi je významnou součástí řízení organizace, vychází z její strategie a zahrnuje všechny pracovní činnosti lidí. Současně je úkolem vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je a napomáhat jim ke ztotožnění se s cíly organizace. Personální řízení je dynamickou a komplikovanou oblastí řízení organizace.

Vodák a Kucharčíková (2011) vidí rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením. Jako hlavní odlišnost uvádějí, že řízení lidských zdrojů je názor na to, jak nejlépe řídit lidi v zájmu podniku. Personální řízení je zaměřeno na pracovní sílu, na rozdíl od řízení lidských zdrojů, které je zaměřeno zdrojově a tak se soustřeďuje na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku.

2.1.1 Desatero úspěšného delegování

Ideálem každého manažera je mít tým lidí, ve kterém má dokonce na výběr lidi, kterým může bez problému delegovat úkoly. Od těchto lidí očekává, že práci vykonají podobně jako on a popřípadě něcolepší. Tohoto stavu není jednoduché dosáhnout a vyžaduje velké úsilí manažera, když však do této fáze dospěje, stačí se řídit jednoduchým dezerem:

1. Zjistit, jaká je situace a na čem podřízený pracuje.
2. Ověření předpokladů, znalostí, dovedností a zkušeností, na které se manažer musí ptát ne je předpokládat.
3. Vysvětlit přesně určitý úkol a ověřit si, zda si s podřízeným porozuměli.
4. Najít v čem je úkol pro kolegu, kterému je úkol delegován, „užitečný“.
5. Měl by motivovat, vyjadřovat důvěru a chválit.
6. Nabídnout podporu ve formě rady, školení, koučování apod.
7. Být empatický, aktivně naslouchat a pružně reagovat.
8. Zjistit obavy, upozornit na rizika a ukázat východiska.

9. Poskytnout prostor pro iniciativu, návrhy a nápady.

10. Ukázat cíl v kontextu úkolu a důležitých souvislostech (Geropp, 2013).

2.2 Postupné utváření pojetí řízení lidských zdrojů

2.2.1 Americké modely

Americké modely jsou složeny ze dvou částí, jež jsou model souladu a harvardský systém.

Model souladu

Podle Armstronga (1999) je první model tzv. matching model neboli model souladu. Fombrun a kol. (1984) definovali jako jedni z prvních explicitní pojetí řízení lidských zdrojů a tvrdili, že systémy lidských zdrojů a struktura podniku by měly být řízeny v souladu s podnikovou strategií.

Harvardský systém

Základní kámen tohoto systému položil Beer a kol. (1984). Svůj systém založili na víře, že problémy klasického řízení lidských zdrojů mohou být vyřešeny pouze, pokud si manažeři-generalisté vytvoří názor na to, jak chtějí vidět zaměstnance vyžadované a rozvíjené organizací a jaká je politika personálního řízení a zda je možné při této strategii dosáhnout podnikových cílů.

Beer se svými kolegy (1984) jako první zdůraznili základní princip personálního řízení a to, že je věcí liniových manažerů. Vyzdvihli jak je důležitá soudržnost a propojenost jednotlivých oblastí politiky personálního řízení, což považují za jeden z nejdůležitějších aspektů tohoto pojetí v případě, že jde o jeho praktickou aplikaci.

Výhody harvardského modelu jsou, že:

- zahrnuje uznání zájmů všech účastníků,
- uznává explicitní nebo implicitní význam „směny“ mezi zájmy zaměstnanců, zájmových skupin a vlastníků,

- rozšiřuje obsah personálního řízení takovým způsobem, aby zahrnoval vliv zaměstnanců, organizaci práce a otázky stylů řízení, které navazují,
- uznává vlivy a jejich souvislosti, které ovlivňují volbu strategie, jež je prováděna managementem, doporučuje přihlížet k logice produktového trhu, ale také k sociokulturní logice,
- zdůrazňuje volbu strategie, tedy nepodléhá tlakům situace či prostředí.

Tento systém měl výrazný vliv jednak na teorii, ale i na praxi personálního řízení, především díky svému tvrzení, že řízení lidských zdrojů je záležitostí spíše manažerů, než personalistů a personálního útvaru.

2.2.2 Britské modely

Britské modely jsou typické tím, že v sobě zahrnují modely Davida Gesta, jež převzal harvardský systém, Karen Leggeové, ta vychází z definic personálního řízení, Keith Sissonové, která popisuje čtyři hlavní rysy a Johna Storeyho. Ten uvádí čtyři důležité aspekty.

David Guest

David Guest (1991) přetvořil harvardský model takovým způsobem, že definoval čtyři cíle politiky. Věřil, že tyto politiky jednoho dne budou používány jako jakási kritéria:

- **Strategická integrace** – schopnost podniku integrovat záležitosti personálních zdrojů do svých strategických plánů. Dále má za úkol zabezpečit soulad různých aspektů personálního řízení, aby umožňovaly liniovým manažerům dát v potaz hledisko řízení lidských zdrojů.
- **Vysoká míra oddanosti** – jedná se o pocit závazku chovat se v zájmu cílů a oddanost v postojích, které odrážejí silnou identifikaci s organizací.
- **Vysoká kvalita** – týká se každého z typů manažerského chování přenášející přímo kvalitu zboží a služeb, které jsou poskytovány. Je samozřejmé, že se to týká také řízení zaměstnanců a investování do vysoce kvalitních zaměstnanců.

- **Flexibilita** – jedná se o flexibilitu a existenci adaptabilní organizační struktury se schopností zvládat inovace.

Karen Leggeová (1989)

Tato představitelka vychází z předpokladu, že společnými tématy typických definic personálního řízení jsou:

Politika a postupy personálního řízení by měly být spojeny se strategickým plánováním organizace a využity k posílení nebo změně podnikové kultury. Lidské zdroje mají největší hodnotu a jsou zdrojem konkurenční výhody, jsou neefektivněji řízeny spíše vzájemně konzistentními pravidly než zvyšováním oddanosti a angažovanosti. Na základě těchto aspektů je posilována ochota zaměstnanců jednat pružně a hlavně v zájmu úsilí podniku dosáhnout výborných výsledů.

Keith Sissonová (1990)

Tento autor popisuje čtyři hlavní rysy propojené s personálním řízením:

1. Tlak na vzájemné spojení jednotlivých oblastí personální politiky mezi sebou, ale také s plánováním organizace obecně.
2. Specializovaní manažeři nejsou odpovědnými osobami za řízení lidských zdrojů.
3. Vztahy *manažer x odbory* již není středem pozornosti a tato pozornost se přesouvá na vztahy *management x pracovník* a od kolektivismu k individualismu.
4. Manažeři nyní vykonávají roli těch, co umožňují, prověřují a usnadňují, což vytváří tlak na oddanost a projevy iniciativy.

John Storey

John Storey (1993) uvádí aspekty tvořící smysluplnou verzi personálního řízení:

1. Zvláštní konstelace přesvědčení a předpokladů.
2. Strategický nátlak na informování o rozhodnutích, které se týkají personálního řízení.

3. Hlavní roli liniových manažerů.
4. Spoléhání na soustavu „pák“ k formování vztahů mezi zaměstnanci. Ty jsou odlišné od pák používaných v procedurách.

2.3 Personální plánování

Dědina a Cejthamra (2005) ve své publikaci uvádí, že personální plánování je založeno na předvídaném vývoji potřeb pracovníků a ovlivňování pracovníků uvnitř podniku mezi jednotlivými podnikovými útvary a mezi podnikem a okolím. Cílem je dosažení rovnováhy mezi potřebami pracovníků a jejich zdroji. Personální plánování slouží k tomu aby měl podnik v budoucnu dostatek pracovníků:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi a dovednostmi,
- s optimální motivací k práci,
- flexibilní,
- v optimálním rozmístění do pracovních míst a organizačních celků,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Podle Koubka (2001) můžeme personální plánování rozdělit na:

- plánování potřeby pracovníků,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků,
- plánování personálního rozvoje pracovníků.

Plánování potřeby pracovníků – jedná se o plánování pracovních míst. Jde o proces odhalování budoucích počtů pracovníků a předvídaní nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a vytváření způsobů, jak pro organizaci zabezpečit potřebné pracovní síly. Výchoziskem prognózy je roční rozpočet, jež představuje krátkodobý plán a dlouhodobý plán podniku, který se promítá do podnikových funkcí a útvarů.

Plánování pokrytí potřeby pracovníků – zdroje se dělí na vnější (nábor a získávání nových pracovníků) a vnitřní (zvyšování kvalifikace pracovníků, výběr vedoucích pracovníků z vnitřních zdrojů). Pokud firma plánuje pokrytí pracovníků může zvažovat i zapojení výkonnější techniky nebo uvažování o kooperaci (Veber a kol. 2000).

Plánování personálního rozvoje – slouží k zabezpečení zdrojů provních sil pomocí zvyšování atraktivity pracovního místa v organizaci, pomáhá rozvoji schopností jednotlivců ale i pracovní skupiny a snižuje nežádoucí odchody pracovníků (Koubek, 2001).

2.4 Personální práce

V praxi i v literatuře se setkáváme s termíny personalista, personální administrativa, personální řízení, řízení lidí v organizaci či řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy jsou spjaty právě s personální prací. Pro vedoucí pracovníky malých podniků je nezbytné osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti. Právě pro malé organizace jsou velkou hrozbou špatné či nedostatečné personální práce. Ohrožení těchto podniků je daleko větší než u velkých organizací (Koubek, 2004).

Personální řízení zastřešuje v širším smyslu všechny činnosti vedoucích pracovníků a specialistů jež se orientují na člověka. V užším pojetí je personální řízení ztotožňováno se systémem řízení personální práce v organizaci, tedy s činností specializovaných útvarů – specialistů (Horalíková, 1999).

Podstatou personálního řízení zůstává řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti podniku. Personalisté přispívají k danému procesu podstatnou měrou tak, že proces zdokonalují, rozvíjejí a poskytují pomoc a rady (Armstrong, 1999).

Hlavní úkoly personální práce podle Váchala (2015):

- Hledat nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustálé vylepšování a vyladování tohoto spojení. Pracovník by měl prožívat vnitřní uspokojení, které následně pozitivně ovlivňuje jeho pracovní výkon.

- Usilovat o optimální využití pracovníků, využívání z hlediska fondu pracovní doby, pracovních schopností a podobně.
- Formulovat pracovní týmy a usilovat o efektivitu vedení lidí. Pokud se tvoří tým je nezbytné brát ohled na odbornost a mezilidské vztahy.
- Zajišťovat personální a sociální rozvoj pracovníků organizace. Jedná se tedy o respektování potřeb, zájmů a cílů jedince, jedině tento přístup vede ke zvýšení výkonu a zlepšení vztahu k zaměstnavateli. Jedná se tedy o rozvoj pracovních schopností, pracovní kariéry a pracovních životních podmínek pracovníka.
- Dbát na dodržování všech zákonů týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Způsob jakým se podnik chová k pracovníkům tvoří a šíří jeho image.

Tabulka 1: Personalistické znaky malých a středních podniků a velkých podniků

Znaky	Velikost podniku	
	Malé a střední podniky	Velké podniky
Finanční pobídky	Nižší mzdy, menší rozsah zaměstnaneckých výhod, minimální investice do vzdělávání.	Obsáhlé co do výše a různých druhů.
Získávání nových pracovníků	Znevýhodněné při obstarávání zaměstnanců vůbec, nemají většinou vyzrálý postup pro výběr a nábor.	Známost firmy přitahuje odborníky, mají vyzrálý postup pro výběr a nábor.
Možnosti kariérního růstu	Zřídka - plochá struktura, malý počet pracovních míst, omezené vyhlídky na povýšení.	Rozmanitější - více úrovní, koncernové dceřiné společnosti.
Organizační struktura	Častá absence plánu organizace nebo nedostatečná úprava zastupování, neexistující popis pracovního místa, žádné štáby, struktura je přizpůsobena manažerovi.	Široká a transparentní organizační struktura, regulace, zastupování, popis pracovních míst, oddělení, štáby.
Pozice vedení	Široký rozsah úkolů, velký rozhodovací potenciál. Dělbá práce a delegování jsou možné velmi omezeně, řídicí pracovník je všeobecněji zaměřen.	Rozsah úkolů a rozhodování je možné omezit. Dělbá práce a delegování je silněji zastoupeno, řídicí pracovník je specialista.
Klima podniku	Osobní přístup a atmosféra důvěry mezi zaměstnancem a vedením, práce v malých skupinách, kde jsou příjemnější osobní vztahy, vstřícnost akceptovat spojení pracovního a osobního života.	Vyšší anonymita a omezení informovanosti, odcizení.
Jistota pracovního místa	Menší jistota pracovního místa.	Vyšší, fluktuace nižší.

Zdroj: Bednářová, Škodová Parmová, 2010

2.4.1 Personální útvar

Personálním útvarem podle Koubka (2004) nazýváme specializované pracoviště na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a také poskytuje speciální služby v této oblasti vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům.

Do problematických okruhů, které personální útvar zajišťuje nebo se na jeho zajišťování podílí řadíme podle Horalíkové (2004):

- formulace konceptu celého systému personálního řízení a sociálního rozvoje organizace,
- personální prognózování a plánování,
- výběr a rozmisťování pracovníků,
- personální administrativa a zajišťování systému personálních a sociálních informací,
- formulace mzdové politiky, systému odměňování a dalších motivačních nástrojů,
- analýza obsahu práce, hodnocení pracovních míst,
- tvorba systémů zastřešující hodnocení pracovníků,
- rozvoj pracovníků, vzdělávání a zvyšování kvalifikace, popřípadě rekvalifikace,
- zajišťovat sociální politiku organizace a péče o pracovníky, výzkum názorů a postojů pracovníků,
- personální a právní poradenství,
- spolupracovat s řídicími orgány podniku a s odbory organizace.

Stále časteji se setkáváme s tím, že některé personální služby jsou nakupovány od externích dodavatelů. Důvodem bývá úspora nákladů, koncentrace úsilí personalistů a získávání odbornějších služeb.

2.4.2 Personalista

Jak jsou postupy organizace, kterými jsou zaměstnanci v malé a střední firmě řízeni, efektivní do jisté míry závisí na organizaci personální práce. V malých podnicích se setkáváme s přístupy:

- **Vlastník** – vrcholový manažer provádí získávání, výběr, rozmístění, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Personální administrativu většinou obstarává rodinný příslušník nebo zaměstnanec.
- **Vlastník** – vrcholový manažer si ponechává pravomoc rozhodovat o získávání, výběru, rozmístění, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Činnosti, které předcházejí rozhodnutí jsou náplní práce podřízených zaměstnanců, kteří je plní vedle svých hlavních pracovních činností. Pracovněprávní záležitosti má zpravidla na starost účetní. Nevýhodou je, že pověřený zaměstnanec upřednostňuje úkoly vyplývající z jeho funkce a personální agendě věnuje pozornost zpravidla menší.

Role personalisty je potencionálně vnitřně konfliktní především kvůli tomu, že má hájit jak zájmy podniku, tak i zájmy jednotlivých pracovníků. Většina firem nemá vlastní personální oddělení. Chvilu, kdy podnik začíná cítit potřebu vytvoří místo personalisty na plný pracovní úvazek je 100 až 150 zaměstnanců. S růstem počtu zaměstnanců stoupá potřeba zvyšovat počet personalistů (Veber a kol. 2000).

Podle Armstronga (1999) existují tři hlavní role personalistů:

1. **Stratégové** – zabývají se strategickými otázkami týkajícími se řízení a rozvoje lidí a vztahů mezi zaměstnanci.
2. **Poskytovatelé informačních služeb** – poskytují účinné personální služby uspokojující potřebu organizace, liniových manažerů a zaměstnanců.
3. **Interní konzultanti** – poskytují rady a doporučení řídicím pracovníkům při řešení personálních věcí, vytváří nové postupy při přijímání pracovníků, zasahují, kde je to potřeba a všeobecně usnadňují a umožňují lepší způsoby v oblasti zaměstnávání lidí.

2.4.3 Personální činnosti

Úkolem řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v personálních činnostech. Tyto činnosti představují výkonnou část práce (Koubek, 2004).

- Vytváření analýzy pracovních míst,
- Personální plánování.

- Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků.
- Hodnocení pracovníků.
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
- Odměňování.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- Pracovní vztahy.
- Péče o pracovníky.
- Personální informační systém.

V malých organizacích dle Koubka (2004) bývá většinou paleta personálních činností užší, je tedy možné, že některé z výše uvedených činností je prováděna pouze v případě potřeby to znamená nepravidelně. Velké organizace mají logicky škálu personálních činností o poznání širší a většina těchto činností jsou na denním pořádku.

- Průzkum práce.
- Zdravotní péče o pracovníky.
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnání pracovníků.

2.5 Stimulace pracovníků

„Stimulace je vnější záměrné působení na motivaci člověka.“ (Berdnová, 1998).

Prvkem stimulace je stimul. Účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře a připravenosti přijmout či nepřijmout podnět. Základem je znalost osobnosti pracovníka a v jejím rámci pak znalost motivačního profilu. Pouze tak je možné tvořit stimulaci na míru. Stimulace tedy závisí na tom, zda je adresovaná přiměřeně ke svému příjemci, tedy čím lépe poznáme relativně stálou motivační

strukturu člověka, tím snažší bude výběr nejúčinnějších stimulačních podnětů. Mezi stimulační prostředky řadíme:

- hmotnou odměnu,
- obsah práce,
- atmosféru pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- ztotožnění se s prací, profesí a podnikem,
- externí a neformální stimulační faktory.

2.6 Motivace pracovníků

Nejdůležitější funkcí dneška už není schopnost organizovat práci a rozdělovat úkoly nýbrž umění nadchnout, motivovat a inspirovat zaměstnance (Urban, 2003).

Podle Armstronga (2002) je motiv důvodem proto, aby zaměstnanci něco udělali. Motivace je vnitřním faktorem, který ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem a dále popisuje, co mohou organizace udělat pro povzbuzení svých zaměstnanců k uplatnění svých schopností, které vedou k uspokojení jejich vlastních potřeb ale i dosažení cílů organizace.

Jedná se tedy o působení specifické, ne vždy zcela vědomé nebo uvědomělé, vnitřní hybné síly v lidské psychice jež nazýváme ponuky nebo motivy. Tyto činnosti člověka určitým způsobem orientují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti nebo motivovaného jednání. Typickým rysem motivace je, že působí současně ve třech dimenzích.

Dimenze směru – zaměřuje a orientuje motivaci člověka určitým směrem a naopak od jiných možných směrů jej odvrací. V rovině používání je možné tuto skutečnost vyjádřit slovními obraty jako „chci,“ „rád bych,“ „toužím“ apod.

Dimenze intenzity – činnost člověka v určitém okamžiku je závislá na síle a na intenzitě jeho motivace. Ta je vždy protkaná úsilím jedince a vynaložení energie

na dosažení cíle. V rovině používání se setkáváme s obraty „docela bych chtěl/a,“ „chci,“ „velice toužím“ apod.

Dimenze stálosti – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat různé překážky, ať už vnitřní nebo vnější, které se mohou objevovat při realizaci motivované činnosti.

Různí autoři uvádějí různé druhy motivací, z kterých může manažer či personalista čerpat a tím zvyšovat motivaci pracovníků.

Veber a kol (2000) uvádí za hlavní Maslowovu teorii potřeb, Herzbergovu dvoufaktorovou teorii a McGregorovu teorii X a Y.

Podle Koubka (2001) vychází motivace z Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace, Hackmanova a Oldhamova modelu charakteristik práce a teorií socioekonomických systémů.

Dědina a Cejthamr (2005) zase uvádí Maslowovu teorii potřeb, Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb, Herzbergovu teorii motivace a hygieny, McClellandovu motivační teorii úspěchu, Vroomovu teorii očekávání, Lawlerův revidovaný model očekávání, motivační teorie spravedlnosti a další.

Motivem jsou označovány specifické vnitřní podmínky, jež vzbuzují a udržují aktivitu člověka a směřují člověka k určitému cíli. Motivem mohou být potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, přání postoje apod.

2.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení spočívá v posuzování, vlastnostech, postojích, názorech, jednání, vystupování a výsledcích práce pracovníků vzhledem k určité situaci, ve které se nachází, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k lidem, s kterými vstupuje do kontaktu (Bedrnová, 1998).

„I když největší podíl zodpovědnosti za hodnocení výkonu mají personalisté, aktivní účast na tomto procesu by také měli mít vedoucí a zaměstnanci,“ (Arthur, 2008).

Každý zaměstnavatel chce vědět jaké pracovníky zaměstnává, jak tito lidé pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti podniku. K tomu slouží hodnocení pracovníků, které spočívá v:

- zjišťování jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům,
- sdělování a projednávání zjištěných výsledků s jednotlivými pracovníky,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníka a v realizaci opatření, která tomu napomáhají.

Podle Koubka (2003) můžeme hodnocení pracovníků rozdělit na hodnocení formální a neformální. Obsah a funkce pracovního hodnocení vyplývá z celkové koncepce systému práce s lidmi v podniku. Součástí pracovního hodnocení za určité období je souhrnné posouzení pracovníka z hlediska výkonnosti, pracovní způsobilosti, jeho osobních vlastností ve vztahu k náplni práce a míry jeho identifikace s firmou a loajality k ní.

Hodnocení výkonu – zahrnuje posudek přístupu pracovníka ke své práci, jaká je jeho produktivita a jak dokáže zkoordinovat svoji práci.

Hodnocení práce – zahrnuje důležitost práce zaměstnance a jeho přínos pro firmu. Tato skutečnost je ohodnocena i odpovídající mzdou (Halík, 2008).

2.8 Odměňování pracovníků

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování, jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2007).

Komplexní pojetí personálního řízení, především stimulace pracovníků, se neobejde bez znalosti odměňování pracovníků. Odměňování je dáno především obecně

závaznými právními předpisy, v rámci nichž mají zaměstnavatelé možnost diferenciovat a přizpůsobovat mzdový systém podniku konkrétním podmínkám (Horalíková, 2004).

Podle Koubka (2004) odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu, plat či jiné formy odměn, které jsou pracovníkovi poskytovány jako kompenzace vykonané práce. Moderní pojetí je mnohem širší, zahrnuje povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody, které bývají zpravidla nepeněžní. Stále častěji bývá mezi odměny zařazováno také vzdělávání poskytované podnikem.

Odměny dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu, souvisejí se spokojeností pracovníků s vykonanou prací a věnuje se jim stále větší pozornost. Vnější odměny jsou hmatatelné, organizace je kontroluje ale v podstatě o nich rozhoduje. Nejvýznamější složkou vnějších odměn je samozřejmě mzda. Mzda je brána jako peněžité plnění, poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Za mzdu není možné považovat plnění poskytovaná podle zvláštních předpisů v souvislosti se zaměstnáním (náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů) (Horalíková, 2004).

Časová mzda je poskytována stanovenou jednotkou času – hodinu, den, týden, měsíc. Výpočet spočívá v počtu odpracovaných časových jednotek x mzdový tarif. V případě dělnických profesí je jednotkou pracovní doby zpravidla hodina u administrativních, technických a vedoucích funkcí na střední a nižší úrovni uplatňován měsíční plat.

Druhým typem mzdy je úkolová. Ta je používána při odměňování takových pracovních úkolů, kde převažuje zájem na množství provedené práce. V případě, že podnik zavede úkolovou mzdu je zapotřebí dodržení několika zásad:

1. Předem stanovit hospodárně technologický postup, pracovní postup a normy spotřeby práce. Náklady na zavedení úkolové mzdy a na ověřování účinnosti by neměly být vyšší než efekt dosažený úsporou nákladů na jednotku produkce.
2. Zajistit technické a organizační požadavky na plynulé plnění pracovních úkolů, tedy materiál, suroviny, polotovary, výrobní dokumenty atd. je v požadovaném množství, kvalitě a čase na pracovišti.

3. Množství a kvalita odvedené práce je spolehlivě evidována a kontolována.
4. Dělníci svým pracovním úsilím mohou přímo ovlivňovat plnění výkonostních norem.
5. Nesmí být ohrožena bezpečnost práce a zdraví pracovníků.

2.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Současná doba je charakteristická dynamicky se měnícím prostředím a klade neustále nové nároky na pracovníky každé organizace. Konkurence schopný podnik je pouze takový, který kromě jiných konkurenčních výhod získává také výhodu vzdělaných a stále se zdokonalujících pracovníků na všech stupních. Jistou roli zde hraje také vysoký technický rozmach a rychlé pokroky techniky a technologie. Ty jsou tak rychlé, že znalosti a dovednosti pracovníků zaostávají a musí být neustále prohlubovány a přizpůsobovány aktuálnímu nejnovějšímu stavu.

Vzdělávání pracovníků v organizaci patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a jak již bylo zmíněno, řadou autorů je považováno za nejdůležitější personální činnost vůbec (Koubek, 2001).

Autoři Foot a Hook (2002) uvádí, že lidé jsou nejen nejdrahocenějším podnikovým zdrojem, ale je i extrémně důležité, aby lidé pracovali na optimální úrovni svého výkonu. Požadavky na vyšší efektivitu je významně podporováno rozvojem zaměstnance a měl by být v souvislosti s požadavky na vyšší efektivitu jež je součástí strategického plánu organizace vztahující se k cílům podniku.

Z výše uvedeného je zřejmá důležitost pojmu učící se organizace. Dědina a Odcházal (2007) definují učící se organizaci jako formu podniku podporující vzdělání jedinců tak, aby vytvořila hodnoty jako inovace, efektivita, angažovanost a konkurenční výhoda vůči okolnímu prostředí. Zdrojem zájmu o učící se organizaci je skutečnost, že výroba produktů a služeb vyžaduje neustále vyšší zapojení špičkových odborníků a znalostí, díky kterým se stávají stejně důležitými jako aktiva hmotná.

Při vzdělávání pracovníků je možné použít celou škálu metod. Podle autora Koubka (2001) je dělíme na dvě velké skupiny:

1. **Metody vzdělávání při výkonu práce** – instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, retace práce, pracovní porady.
2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště** – přednáška, demonstrativní, případová studie, workshop, brainstorming, simulace, vzdělávání pomocí IT.

Armstrong (2002) dělí metody vzdělávání pracovníků do tří skupin. První dvě skupiny se ztotožňují s teoriemi Koubka (2001), ale přidává třetí skupinu nazvanou metody používané na pracovišti i mimo ně, které zahrnují instruktáž, otázky a odpovědi na ně, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, interaktivní video a e-learning.

V určitých organizacích je praxe přibližně taková, že personalisté shromažďují nabídky kurzů, programů a školení z nejrůznějších vzdělávacích podniků a organizací, která je v současné době bohatá. Tyto kurzy bývají využívány více či méně nahodile především pro vzdělávací účely formou nabídky ostatním. Lepší postup ovšem je, kdy na základě vlastního zjišťování potřeb zdokonalování kvalifikace zaměstnanců se sestaví plán zvyšování kvalifikace ten se ve firmě konkrétně realizuje prostřednictvím vzdělávacích podniků a specializovaných vzdělávacích zařízení.

Jak již bylo zmíněno, investice do vzdělávání pracovníků jsou jeden z ukazatelů konkurenceschopnosti podniku. Společnost PricewaterhouseCoopers “HR Controlling 2005”, z kterého vyplývá, že v České republice jsou náklady přepočtené na jednotlivce jednoznačně nejvyšší. Je to dáno především tím, že častěji navštěvují zahraniční konference, studují manažerské vzdělávací programy a využívají externí kouče. Nejvýnamnější část celkových nákladů na školení však připadá na školení specializovaných pracovníků, kterých v organizacích bývá většinou více než vrcholových manažerů.

V průměru tvoří náklady na školení společně s vedlejšími náklady na dopravu a ubytování kolem 2,5% z celkového počtu nákladů na mzdy. Největší podíl ze mzdových nákladů a to 2,73% věnují farmaceutické firmy, nejmenší pak ty ze sektoru spotřebního zboží a to 1,2%.

2.10 Péče o pracovníky

Jak již bylo několikrát zmíněno pracovníci jsou nejdůležitějším a z pravidla i nejdražším zdrojem, který má organizace k dispozici a to především pokud jde o kalifikované pracovníky (Armstrong, 2009). Zaměstnavatelé si čím dál více uvědomují důležitost a nepostradatelnost lidských zdrojů v organizaci, bez nichž by jen těžko uspěli v konkurenčním ringu. Konkurenceschopnost podniku z velké míry závisí na schopnostech pracovníků, motivaci a pracovním chování, vztahu k zaměstnavateli, a že je nutné jim věnovat velkou část pozornosti a náležitou péči, kterou dále můžeme rozdělit do tří skupin:

1. **povinná péče** o pracovníky je stanovena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami, vyšší nadpodnikové organizace,
2. **smluvní péče** o pracovníky je stanovena kolektivními smlouvami, které jsou uzavřeny na úrovni podniku,
3. **dobrovolná péče** o pracovníky je výraz pro personální politiku zaměstnavatele, výraz jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

2.11 Vytváření pracovního místa

Armstrong (2009) tvrdí, že vytváření pracovního místa je proces definující konkrétní pracovní úkoly pracovníka nebo skupiny pracovníků a seskupující základní prvky organizační struktury tedy pracovního místa, které musí zabezpečit jak efektivní uspokojení potřeb podniku, tak uspokojení potřeb pracovníka na tomto pracovním místě a dostatečně ho motivovat. Pracovní místo nesmí mít negativní dopady na fyzické ani duševní zdraví pracovníků, musí být v souladu s jejich kvalifikací, zákony a dalšími předpisy.

Davis (1996) defiuje tvorbu pracovního místa jako specifikaci metod a vztahů pracovního místa s účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků, dále pak sociálních a osobních požadavků pracovníka na tomto místě. Při tvorbě pracovního místa je nutné zodpovědět následující otázky:

- **Co** – úkol, který je potřeba splnit.
- **Kde** – místo v organizace, kde bude úkol plněn.
- **Kdy** – časový interval během dne, v kterém bude úkol plněn.
- **Proč** – důvod podniku, proč požaduje daný úkol, cíle a motivace pracovníka.
- **Jak** – způsob a metody práce.
- **Kdo** – duševní, fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.

2.11.1 Analýza pracovního místa

Jedná se o proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce, která má za cíl vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení a řízení jejich pracovního výkonu. Tato analýza se specifikuje na očekávání, že pracovník na daném pracovním místě bude dělat. V tomto procesu by mělo dojít k postupnému zanalyzování:

- **Role**, kterou lidé hrají při vykonávání své práce.
- **Vlastností, znalostí, dovedností a odborných požadavků.**
- **Kompetence**, pro výkon práce.
- **Popisu pracovního místa**, jež vyjadřuje účel pracovní pozice, místo v organizační struktuře, hlavní prvky odpovědnosti pracovníka, hlavní úkoly a podmínky, za kterých pracovník danou práci vykonává (Dave, 1997).

2.12 Získávání a výběr pracovníků

Jedná se o vlastní proces, který zpravidla zahrnuje:

- shromažďování a analýzu získaných informací o uchazečích na základě osobní dokumentace uchazeče,

- ověření profesních a kvalifikačních znalostí i osobnostních předpokladů uchazeče,
- přijímací pohovor tedy výběrové řízení,
- rozhodnutí o přijetí či nepřijetí,
- uzavření pracovní smlouvy.

Armstrong (2007) uvádí, že by obecným cílem získávání a výběru pracovníků mělo být s vynaložením minimálních nákladů získávání takového množství a takové kvality zaměstnanců, která jsou nutná k uspokojení potřeby lidských zdrojů v daném podniku. Jedná se tedy o rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o pracovních místech v podniku, nabízení těchto pracovních míst, jednání s uchazeči, získávání potřebných informací o uchazečích a administrativním zajištění všech činností.

Dalším autorem, který popisuje metody získávání pracovníků je Koubek (2004). Metod je celá řada a podnik většinou používá více možností. Jsou to:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného pracovníka podniku,
- přímé oslovení,
- letáky a inzerce,
- spolupráce s pracovním úřadem, odbory, personálními agenturami a jinými organizacemi,
- využíváním internetových inzertních portálů.

Mezi nejpoužívanější metody výběru pracovníků podle Koubka (2004) patří:

- **dotazník**, který vyplňuje uchazeč o zaměstnání ve větších organizacích
- **životopis**, ten se zpravidla používá s jinou metodou, prvotně se soustředí na informace o dosaženém vzdělání a praxi

- **testy pracovní způsobilosti**, jako jsou testy inteligence, schopností a dovedností, testy osobnosti aj.

Nejdůležitější požadavky na pracovníka jsou vzdělání a kvalifikace, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti.

2.12.1 Zdroje pracovních sil

Armstrong (2009) dělí zdroje pracovní sil do třech kategorií.

Vnitřní:

- Pracovníci uspořeni díky technickému rozvoji.
- Pracovníci uvolnění díky ukončení určité činnosti nebo v důsledku jiné organizační změny.
- Pracovníci, kteří dozráli k výkonu náročnější práce.
- Pracovníci účelně využívaní na stávajícím pracovním místě, ale mají místo v jiné části podniku.

Vnější:

- Volné pracovní síly na trhu práce.
- Absolventi vysokých škol.
- Pracovníci v jiných podnicích, kteří dospěli k rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka podniku k tomuto rozhodnutí dovede.

Doplňující vnější zdroje:

- Ženy v domácnosti.
- Důchodci.
- Studenti.
- Pracovní zdroje v zahraničí.

2.13 Přijímání pracovníků

Tato činnost představuje dobu od chvíle kdy je daný uchazeč o pracovním místě informován, přes informaci, že byl vybrán, dále následuje akceptace nabídky zaměstnání a nástupem pracovníka do zaměstnání a podepsání pracovní smlouvy tento proces končí (Koubek, 1995).

Vlastní proces získávání pracovníků je složen z několika kroků, které na sebe vzájemně navazují:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného místa.
3. Posouzení alternativ.
4. Výběr takové charakteristiky a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Zvolení metod, které budou použity pro získávání pracovníků.
7. Zvolení dokumentů a informací, které podnik vyžaduje od uchazečů.
8. Formulace nabídky pracovního místa.
9. Uveřejnění nabídky pracovního místa.
10. Shromáždění dokumentů a informací o uchazečích a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů.
12. Vytvoření seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému řízení.

Po té následuje pohovor, který může být veden třemi způsoby:

- **Individuální pohovor** – diskuze mezi čtyřma očima.
- **Pohovorové panely** – skupina lidí, kteří provedou pohovor s uchazečem.

- **Výběrová komise** – jedná se o oficiální pohovor svolaný a prováděný pověřeným orgánem.

Je nutné dodat, že nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na základě něhož bude pracovník pro podnik vykonávat práci. U jistých pracovních funkcí je možné, že pracovní poměr vznikne jmenováním nebo volbou nikoli na základě pracovní smlouvy (Koubek, 1995).

2.14 Ukončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru může dojít jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele a to hned z několika důvodů.

Zaměstnanec opouští pracovní místo z důvodů ukončení své pracovní kariéry a odchodu do penze nebo v důsledku nalezení efektivnějšího uplatnění na trhu práce a tedy změny zaměstnání.

Typičtější je však odchod zaměstnance nedobrovolně, tedy ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Důvodem může být třeba, že organizace směřuje k plošší organizační struktuře, z důvodu nadbytečnosti nebo neschopnosti (Armstrong, 1999).

2.14.1 Propouštění z důvodu nadbytečnosti

Nejčastějším typem je propouštění z důvodu nadbytečnosti, jejíž příčiny jsou:

- špatné podmínky na trhu práce,
- globální konkurence a mezinárodní hospodářský pokles,
- získávání konkurenčních výhod odstraňování nákladů z podniku,
- zavádění nové technologie (Armstrong, 1999).

2.14.2 Dobrovolné odchody pracovníků

Jak již bylo zmíněno výše, lidé odcházejí z organizace a to nejčastěji z důvodu urychlení své kariéry, získání více peněz, přestěhování se z daného území nebo už jen

mají dost zacházení s nimi. Odcházejí do předčasného důchodu nebo se mohou dobrovolně přihlásit, aby vyřešili problém nadbytečnosti organizace (Armstrong, 1999).

2.14.3 Ukončení pracovního poměru

Zaměstnavatel může ukončit platnost současné pracovní smlouvy s výpovědí nebo bez ní v důsledku přeřazení na nižší funkci, převedení na jinou práci, ale i v důsledku propuštění nebo ukončení platnosti stávající pracovní smlouvy z důvodu porušení kázně zaměstnance – to se nazývá konstruktivní či logické ukončení poměru. K takovému ukončení pracovního poměru dochází zcela legálně. Dále zaměstnanec pracuje na základě pracovní smlouvy, která je termínovaná, ale nebude obnovena po uplynutí stanovené doby, zaměstnanec rezignuje během výpovědi dané zaměstnavatelem, zaměstnankyně odmítne práci po mateřské dovolené.

Mezi oprávněné propuštění patří i propuštění pro neschopnost či nezpůsobilost, která souvisí s dovednostmi, vlohami, zdravím a fyzickými nebo mentálními schopnostmi zaměstnance, zaměstnanec porušil nebo popřel smlouvu stávkou nebo se zúčastnil neoficiální stávky nebo jiné akce a z dalších významných důvodů tohoto typu.

Neoprávněným propuštěním je, když zaměstnavatel neprokáže existenci alespoň jednoho z výše uvedených důvodů nebo pokud propuštění nebylo přiměřené okolnostem (Armstrong, 1999).

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat personální řízení ve vybraném podniku a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Cílem tedy je analýza konkrétních prvků personálního řízení, jako jsou motivace, stimulace, hodnocení, odměňování, péče o zaměstnance, jak firma pomocí vzdělávání zvyšuje lidský kapitál společnosti a podporuje své pracovníky v osobnostním i profesním růstu, jakým způsobem se vytváří nová pracovní místa a jak probíhá výběr nových zaměstnanců, jaké jsou zdroje pracovníků a jak se organizace chová k zaměstnancům při jejich propouštění.

3.2 Metodika

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí.

3.2.1 Studium odborné literatury

Studiem odborné literatury se rozumí prostudování všech dostupných informací k danému tématu obsažených v knihách, odborných časopisech a na internetu a výběr informací podstatných pro tuto diplomovou práci.

3.2.2 Výběr a charakteristika podniku

Pro získání informací byla použita primární i sekundární data. Sekundárními daty se rozumí informace z webových stránek i odborné literatury. Informace o podniku byly získané z vnitropodnikových materiálů a webových stránek. Primární zdroje jsou informace poskytnuty přímo jednatelem firmy, pracovníky, informace získané z dotazníku a z pozorování činností v podniku v průběhu roku a půl, během kterého v této organizaci pracují. Jednotlivé kroky metodického postupu jsou zpracovány v následujících kapitolách.

Pro tuto diplomovou práci jsem si zvolila německou firmu Meta skladovací technika, s. r. o., která má svoji dceřinou společnost v Českých Budějovicích a právě

na tuto dceřinou pobočku se tato práce zaměřuje. Tuto společnost jsem si zvolila, protože jsem v ní vykonávala stáž, kterou jsem získala díky kariérnímu centru Jihočeské univerzity a nyní pro tuto společnost pracuji. Je tedy jasné, že znám kompletní realizační tým spolu s vedoucími pracovníky, kteří mi ochotně poskytli informace potřebné ke zpracování této práce.

Charakteristika podniku byla zpracována na základě vnitropodnikových materiálů, informací, které mi poskytli přímo jednotliví pracovníci a z webových stránek podniku.

K analýze podniku jsem využila znalostí a kontaktů, které jsem získala během svého působení ve firmě. Pro pochopení systému řízení personálních činností organizace proběhlo několik rozhovorů s vedoucími pracovníky i jednatelem, který mi umožnil nahlédnout do vnitropodnikových směrnic a dokumentů a v neposlední řadě také pomocí dotazníkového šetření.

V říjnu 2015 jsem ve firmě Meta skladovací technika, s. r. o. rozdala celkem 20 dotazníků a vrátilo se mi jich 19. Dotazník se skládá z uzavřených otázek a předala jsem ho každému zaměstnanci administrativní budovy v Českých Budějovicích osobně.

V první části dotazníku jsem zjišťovala obecné aspekty respondentů. Druhá část dotazníku patřila motivaci a stimulaci pracovníků, v třetí části jsem zjišťovala spokojenost respondentů.

Pro získání přesnějších informací jsem sestavila doplňkový dotazník, který jsem ve firmě rozdala v druhé polovině listopadu 2015. Tento dotazník se týká pouze benefitů, které by u zaměstnanců zvýšily jejich motivaci.

Informace získané z tohoto dotazníku byly vyhodnoceny a prokonzultovány s vedoucím pracovníkem a kontrolovány s vlastními znalostmi a zkušenostmi. Všechna získaná data byla zpracována, vyhodnocena a na základě získaných výsledků byly vypracovány návrhy na zlepšení v oblasti personálního řízení.

4 Vlastní práce

4.1 O společnosti

Tabulka 2: Údaje o společnosti

Název společnosti	Meta skladovací technika, s. r. o.
Založena	18. 1. 2000
Předmět podnikání	Zámečnictví, nástrojařství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Druh subjektu	Právnícká osoba tuzemská
Druh živnosti	Ohlašovací volná
Zisk před zdaněním k 31. 12. 2014	19 829 000 Kč

Zdroj: Vnitřní podnikové dokumenty

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj: www.meta-online.com

Obrázek 2: Slogan společnosti

META PRO VÁŠ SKLAD

Zdroj: Vnitřní podnikové dokumenty

Společnost Meta skladovací technika, s. r. o. funguje v České republice od roku 2000 s jedinou pobočkou a to v Českých Budějovicích. Firma je ale zastupovaná již od roku 1994, dá se tedy říci, že na českém trhu funguje již 21 let. Roku 2004

se současný jednatel společnosti dohodl s jednatelem mateřské společnosti v Německu o spuštění výroby v Českých Budějovicích. V té době se jednalo o druhý výrobní závod ve světě. Jedná se tedy o středně velkou firmu se sídlem v německém Arnsbergu.

Firma Meta skladovací technika, s. r. o. se specializuje na konzolové a pojezdové regály a ocelové konstrukce, které vyváží přes mateřskou společnost do celého světa. Nejvíce se vyváží samozřejmě do Evropy, ale záběr exportu sahá i do zemí jako Spojené arabské emiráty nebo USA. Dále také realizuje sklady zákazníků. Export tvoří 90% výroby.

V současné době firma realizuje obrat 160 – 180 milionu korun ročně a zaměstnává 55 zaměstnanců. Do budoucna plánuje růst jak obratově tak personálně. V horizontu 2 let firma plánuje rozšířit personál na 80 zaměstnanců. Od roku 2014 Meta spolupracuje s Jihočeskou univerzitou a poskytuje studentům stáže, hned na několika pozicích s možností oboustranné spokojenosti přejít v hlavní pracovní poměr.

Hodnoty firmy

- cílem je spokojený zákazník – zvyšování orientace na zákazníka,
- kvalita a výkon je rozhodující faktor úspěchu – zvyšování pracovní výkonnosti,
- odpovědnost – zvyšování kvality,
- nacházení nových cest – zvyšování efektivity,
- loajalita týmu – zlepšování komunikace a spolupráce.

Výrobky

- Paletové regály,
- multiline regálové systémy,
- dynamické skladovací regály pro kusové zboží,
- automaticky ovládané regálové systémy,
- regálové systémy,

- pojezdové regály,
- konzolové regály.

4.1.1 Historie

Roku 1896 Caspar Schnettler založil továrnu na hřebíky, kterou později doplnil o studené válcovny. První světová válka zanechala stopy na výrobě a vedla k vybudování nové budovy a výrobních linek. V roce 1963 byly poprvé vyrobeny policové systémy pro domácnost. V roce 1969 byly zakoupeny nové výrobní prostory zvané Grosse Wiese a firma Meta změnila svůj název na Meta Regalbau GmbH&Co. KG. V této hale bylo možné realizovat nové výrobní metody pro ocelové regály. S dceřinou společností v rakouském městě Graz, která byla založena roku 1972, se firma Meta stala lídrem na trhu pro domácí stojany rakouského trhu.

V roce 1986 koupil společnost podnikatel Joachim Loh a připojil ji ke skupině Joachim-Loh. Investoval do nových výrobních linek a rozšířil portfolio firmy Meta o výrobu profesionální skladovací techniky. Firma Meta získala tedy takovou podobu, jakou známe dodnes.

Na počátku nového tisíciletí byla vybudována nová administrativní budova v Arnsbergu a byly založeny nové dceřiné společnosti v České republice a Polsku (www.meta-online.com [online]. 2015 [cit. 2015-10-10]).

4.1.2 Meta v ČR

Jak již bylo zmíněno výše, v roce 2000 byla založena dceřiná společnost v Českých Budějovicích, která ve dvou směnách zpracovávala nabídky pro celou skupinu Meta. V roce 2002 proběhl první pokus o výrobu v ČR, byla zřízena zámečnická dílna se dvěma zámečníky. Rok 2003 přinesl rozšíření zaměstnaneckých pozic o technického ředitele a rozhodlo se o přesunu části výroby z továrny v německém Delwigu do Českých Budějovic. Historicky první obrat přes 100 milionů korun byl překonán roku 2005. Roku 2007 se rozhodlo, že společnost bude vyrábět nosníky, toto rozhodnutí se následující rok ukázalo jako chybné a došlo k jejímu zrušení. Firma se koncentruje pouze na ocelové konstrukce a krakorcové regály. Rok 2009 byl pro Metu ve znamení krize, která se České republice nevyhnula a došlo k prvnímu propadu v obratu. I přes přetrvávající krizi v ČR došlo, v roce 2010 k navýšení obratu a to hlavně v exportu a

proběhly první dodávky ocelových konstrukcí pro zákazníka Amazon. V roce 2011 začalo systematické budování prodeje na Slovensku, kde byla zřízena nová projekční kancelář. V listopadu 2014 začala stavba nové továrny Meta na Rudolfovske ulici a proběhlo oficiální otevření pobočky na Slovensku.

V současné době má společnost na starost vybavit nový centrální sklad obchodního řetězce Lidl regály a jinou skladovací technikou.

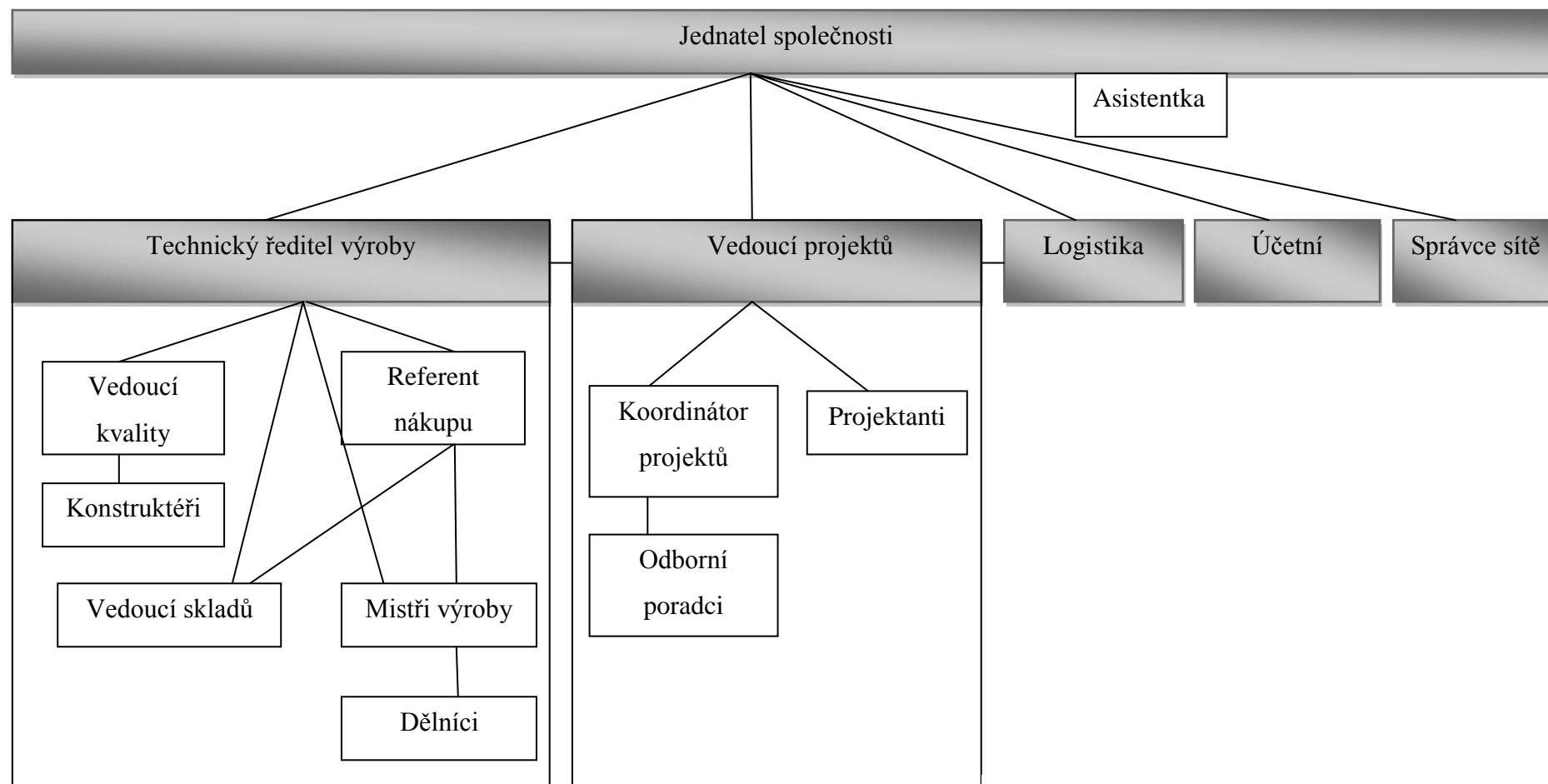
Tabulka 3: Přehled o vývoji společnosti

rok	počet zaměstnanců	obrat (v mil. Kč)
2000	9	30
2005	28	105
2010	45	138
2015	57	187

Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

4.2 Organizační struktura

Obrázek 3: Organizační struktura podniku

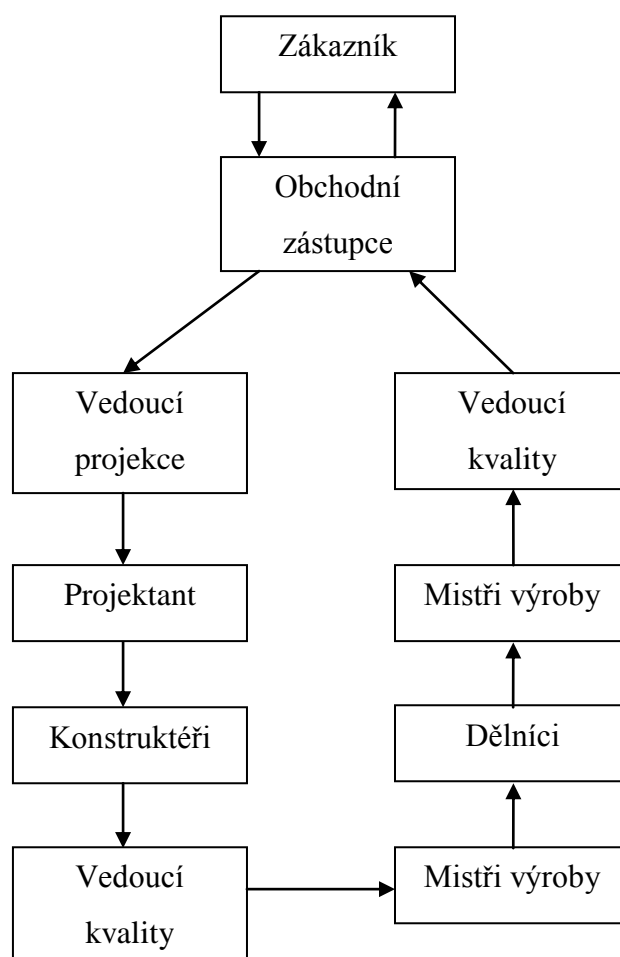


Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty

4.2.1 Životní cyklus projektu

Česká republika je rozdělena na několik oblastí a každou z nich má na starost obchodní zástupce, zákazníci poté přesně spadají pod konkrétního obchodního zástupce. Ten pak požadavky konkrétního zákazníka zpracuje a předá projekční kanceláři, která má na starost několik projektů různých obchodních zástupců. Podle velikosti a náročnosti projektu pracuje na realizaci projektu určitý počet projektantů. Jak celý projekt projde realizací a kdo všechno se na něm podílí, zobrazuje následné schéma.

Obrázek 4: Životní cyklus projektu



Zdroj: Vlastní

4.2.2 Pracovní náplň zaměstnanců

Následující kapitola se zabývá jednotlivými pozicemi organizace. Každá z nich je nezbytná pro realizaci projektu a uspokojení požadavků zákazníka. Je nezbytné znát pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců, kvůli zjištění vytíženosti pracovní pozice.

Jednatel

Statutární orgán společnosti, který zastupuje společnost. Jedná a uzavírá smlouvy, zodpovídá za řízení obchodních a ekonomických aktivit, plánuje firemní strategii, sestavuje finanční plán, jedná s významnými zákazníky a partnery. Je zodpovědný za vývoj firmy i zaměstnance.

Technický ředitel výroby

Technický ředitel výroby se stará o řízení a organizaci činností útvaru výroby, navrhuje nové postupy, které vedou ke zvýšení efektivnosti a produktivity práce. Vyhledává nové technologie a zajišťuje modernizaci výroby. Kontroluje bezpečnost práce, hygienu a výsledky. Má na starosti plánování zaměstnanců výroby, přijímá a propouští zaměstnance ve výrobě.

Referent nákupu

Zajišťuje oblasti dodávek spojovacího materiálu, otryskaného či surového zboží, vede poptávková řízení, vybírá dodavatele a uzavírá s nimi smlouvy. Vystavuje objednávky materiálu, které navazují na objednávky konečných zákazníků, kontroluje ceny oceli a dodržování smluvených podmínek při dodávkách. Zajišťuje dostatek barev do práškové lakovny a vyjednává mezi dodavateli co možná nejvhodnější podmínky.

Vedoucí kvality

Vedoucí kvality stanovuje optimalizační procesy kvality celé organizace. Tvoří interní směrnice, normy kvality a dohlíží na jejich dodržování podle norem ISO. Vytváří a aplikuje moderní metody a nástroje řízení kvality. Vyřizuje reklamace. Tvoří podklady, zprávy a reporty pro jednatele společnosti.

Konstruktéři

Mají na starost zhotovení projektové dokumentace. Zajišťují provozní návaznost a časový průběh projektu. Konzultují změny v projektech s projektanty a zajišťují jejich realnost. Vytváří technickou 3D dokumentaci. Ověřují a optimalizují konstrukční řešení.

Vedoucí projekce

Vedoucí projekce rozděluje práci projektantům, schvaluje projekty, uzavírá a posílá ke zpracování, schvaluje cenové nabídky a technickou dokumentaci. Pokud je potřeba, může projekt otevřít a vrátit zpět příslušnému projektantovi k opravě nebo přepracování.

Koordinátor projektů

Řídí projekty a obstarává technickou podporu oddělení prodeje. Přípravuje technické řešení a data pro cenovou nabídku. Jedná se subdodavateli.

Projektanti

Projektanti mají na starost návrh a realizaci dokumentů potřebných k realizaci projektu. Úzce spolupracují s vedoucím projekce, odbornými poradci, koordinátorem projektů a konstruktéry.

Odborní poradci

Jako jediní udržují kontakt s konečným zákazníkem. Vytváření prvotní cenovou nabídku, informují investory a konzultují s nimi změny v projektu.

Logistik

Pracovníci logistiky zajišťují optimalizaci dopravy v dopravně přepravním procesu a optimalizaci skladových procesů. Zajišťují optimální způsob dopravy a dopravních prostředků a sestavují harmonogram nasazení a využití dopravních prostředků. Zpracovávají podklady cenové kalkulace a vedou dokumenty a evidenci pro to potřebnou.

Dělníci

Dělníci obsluhují stroje a vykonávají práci ve výrobní hale dle požadavků nadřízených.

4.3 Analýza a zhodnocení současného stavu podniku

Ačkoli dělníci, mistři výroby a vedoucí skladů tvoří přibližně 64 % zaměstnanců, rozhodla jsem se ve své diplomové práci zaměřit na administrativní budovu a zaměstnance v ní.

4.3.1 Pracovní prostředí

V srpnu roku 2015 se celý výrobní závod společně s administrativní budovou přestěhoval do nových prostorů, nově postavené moderní haly na Rudolfovské ulici. V této budově se nachází 8 kanceláří a jedna projekční místnost. Technický ředitel výroby a jednatel společnosti mají každý vlastní kancelář a každou ze zbylých kanceláří mají dva pracovníci dohromady, rozdělení kanceláří je velice logické. V projekční kanceláři sedí vedoucí projekce, tři projektanti a stážista. Tato místnost je propojena postraními dveřmi s kanceláří koordinátora projektů. Každý z pracovníků má k dispozici pracovní počítač s přístupem na internet a do interního podnikového systému Helios. V závodu panuje přátelská atmosféra, téměř všichni zaměstnanci si tykají. Věkový průměr společnosti je nízký a to 37 let.

4.3.2 Způsob řízení

Na pracovišti panuje přátelská atmosféra, největší část informací je sdělována ústně a to díky propojenosti kanceláří vedoucích pracovníků se svými podřízenými. Velmi často se informace sdělují také po telefonu. Velice důležitá rozhodnutí sděluje jednatel svým podřízeným e-mailem. Stejným způsobem zadávají nadřízení svým podřízeným úkoly, aby v budoucnu nedocházelo k nerozuměním a neshodám. Jednou týdně probíhá porada vedoucích pracovníků, kde se rekapituluje, rozhoduje a plánuje do budoucna. Z těchto porad vznikají zápisy a ty se archivují stejně jako jiné důležité dokumenty a výsledek porady je poté zaslán ostatním pracovníkům e-mailem a následně se vkládají do informačního systému. V systému Helios, do kterého má přístup každý pracovník, je možné nalézt veškeré informace o probíhajících ale i ukončených projektech. Jednou za měsíc posílá jednatel společnosti informace shrnující, jak se firmě dařilo uplynulý měsíc a co organizaci čeká v tom budoucím.

4.3.3 Motivace, stimulace, hodnocení a odměňování

V organizaci není konkrétně definován motivační či stimulační systém. Každý z vedoucích pracovníků si sám zvolí, jak své podřízené pracovníky namotivovat k vyšším výkonům, záleží jen na jeho schopnostech. Někteří vedoucí preferují pochvalu, jiní se pomocí kritiky snaží od svých podřízených získat vyšší výkony. Firma si své pracovníky chce udržet co nejdéle, proto každý zaměstnanec, který ve firmě pracuje více než 2 roky, má nárok na 25 dní dovolené, místo standardních 20.

Tím, že v podniku panuje přátelské podniková kultura, konají se honosné Vánoční večírky a pokud má některý ze zaměstnanců narozeniny, svátek, bude mít svatbu nebo se mu narodí potomek, donese do firmy zákusky a všichni se pak sejdou v kuchyňce, aby mu popřáli, připili si a předali mu dar, na který se zbytek zaměstnanců složil. Každé tři měsíce chodí zaměstnanci i se zaměstnanci pobočky na Slovensku na bowling hrazený firmou a dvakrát ročně probíhá team building. V kuchyňce je dokonce stolní fotbalík, který mohou zaměstnanci ve volném čase hrát.

Pokud společnost splní roční plán, vyplácí se na konci roku zaměstnancům odměny ve formě takzvaného třináctého platu. Na této filozofii je založena podniková kultura firmy. Pokud budou zaměstnanci vykonávat svoji práci poctivě a budou se o firmu co nejlépe starat, budou za to na konci roku náležitě odměněni. Na Vánočním večírku pak jednatel společnosti oznámí, výsledky firmy, jak se jí v uplynulém roku dařilo a nejlepší zaměstnanec dostane poukázku. Toto je jediná forma stimulace všech zaměstnanců podniku. Každý obchodní zástupce pak má k dispozici služební vůz, neboť ho k výkonu svého povolání nezbytně potřebují.

4.3.4 Vzdělávání pracovníků

Než daný zaměstnanec nastoupí do pracovního poměru, je nutné absolvovat základní zaučení, které je u každé pracovní pozice individuální. Při výběrovém řízení se požaduje vzdělání podle pozice. Když zájemce bude vybrán pro vykonávání práce v podniku, absolvuje vstupní zaškolení ještě před začátkem pracovního procesu. Jde o školení bezpečnosti práce, požární ochrana ochrany životního prostředí, a pokud jeho pozice má k dispozici služební automobil, tak následuje ještě školení řidiče. Během zkušební doby probíhají veškerá potřebná školení a zaučení potřebná k vykonávání určité pozice.

Co se týká vzdělávání zvyšování odborné kvalifikace, společnost nebrání svým zaměstnancům se v této oblasti vzdělávat, ale není ochotna jim na to finančně přispět, možná proto, se žádný ze zaměstnanců žádným způsobem nevzdělává. To vidím jako slabé místo organizace. Jediné vzdělávání, kterého se každoročně musí účastnit každý z pracovníků je školení BOZP, PO, ŽP a řidiči služebních vozů musí být přeškoleni. Účetní se musí účastnit školení specializované pro účetní a daňové poradce.

4.3.5 Získávání a přijímání pracovníků

Jedná se o specifický a odlišný proces pro každou pracovní pozici. Zpravidla se vypíše externí výběrové řízení a jednatel společnosti nebo vedoucí pracovník si vyžádá výpis z úřadu práce. Následně vyzve vhodné kandidáty k zaslání životopisů, z nichž si vybere ty vhodné a pozve je na první kolo výběrového řízení. Po té co každý z kandidátů absolvuje pohovor, zúží se počet uchazečů a následuje druhé kolo, z kterého se vybere pouze jeden nejvhodnější kandidát. Následuje podepsání smlouvy a koloběh školení. V současné době je ve výpovědní lhůtě technický ředitel a výběrové řízení pro tuto pozici mělo dokonce tři kola. Nově vybraný technický ředitel se už měsíc zaškoluje a zaučuju pro tuto pozici.

4.3.6 Propouštění

Cílem firmy Meta skladovací technika, s. r. o. je udržet si stálé a osvědčené pracovníky, proto se snaží nepropouštět. K rozvázání pracovního poměru dochází v případě závažného porušení pracovní morálky, neplnění pracovních povinností anebo jiných zásadních problémů. Pokud nastane situace, kdy firma je nucena pracovníka propustit, postupuje organizace dle zákona.

Pokud je pracovník nadbytečný, snaží se mu jeho vedoucí pracovník najít jinou činnost a přesunout ho na jinou pozici. Pokud vyjádří zaměstnanec nesouhlas, může z firmy odejít.

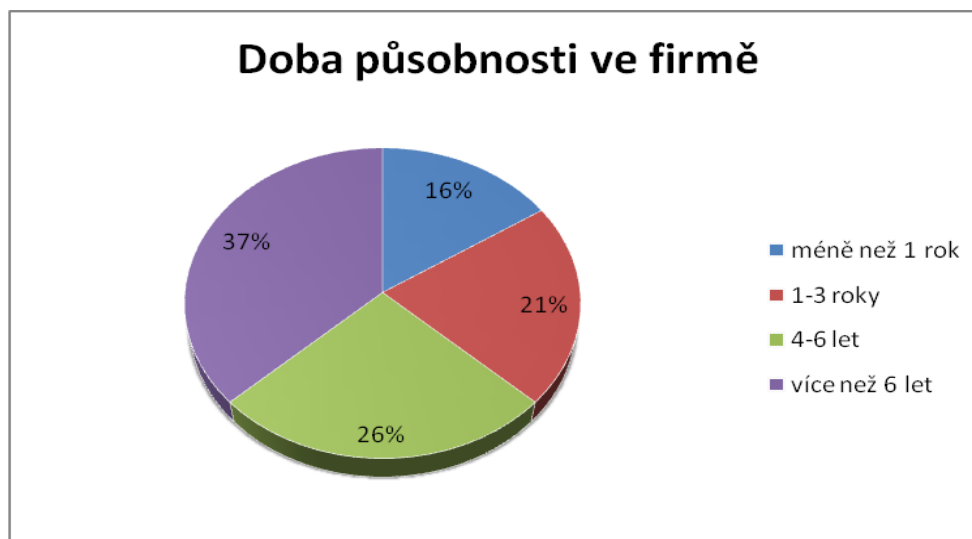
4.4 Dotazníkové šetření

Následující kapitola je věnována vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření.

4.4.1 Obecné vyhodnocení

Z první části dotazníků jsem se dozvěděla, že v administrativní budově pracuje 21 % žen a 79 % mužů, jedná se tedy ryze o maskulinní společnost. Tento výsledek není překvapivý vzhledem k předmětu podnikání organizace. Ženy v podniku vykonávají hlavně administrativní činnosti jako účetní, asistentka, logistika a referentka nákupu. Téměř 37 % respondentů je v organizaci zaměstnáno více než 6 let, ale téměř 16 % zaměstnanců zde pracuje méně než rok. Do této kategorie spadají ženy a je to dáno odchodem na mateřskou dovolenou v průběhu roku 2015 hned tří zaměstnankyň. Na otázku své budoucnosti ve firmě odpovědělo 63 % respondentů kladně, 26 % neví a pouze 10 % ve společnosti neplánuje zůstat. Z toho podle mého názoru vyplývá i spokojenost zaměstnanců. Nejvíce respondentů a to 42 % je se zaměstnáním a pracovním prostředím spíše spokojeno, což je podle mě dáno především novou halou a její moderní vybaveností. Na druhou stranu 31 % zaměstnanců je spíše nespokojeno.

Graf 1: Doba působnosti ve firmě



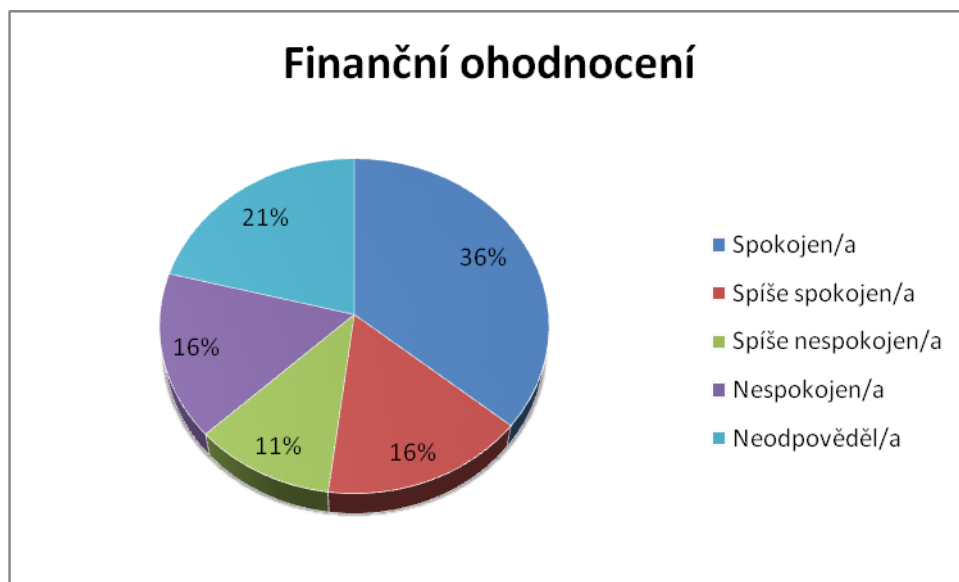
Zdroj: Vlastní

4.4.2 Pracovní pozice

V této části se věnuji analýze spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovní pozicí. S náplní své práce je spokojeno pouze 10% zaměstnanců, spíše spokojeno je 31%, spíše

nespokojeno je 21 % a nespokojeno dokonce 36 % všech zaměstnanců. Mezi nejcitlivější otázky patří ty, které se týkají finančního hodnocení, na tuto otázku mi bylo ochotno odpovědět pouze 15 respondentů. Překvapením pro mě bylo, když jsem z výsledků zjistila, že se svým finančním hodnocením je spokojeno celých 36 %, 16 % zaměstnanců je spíše spokojeno, 11 % spíše nespokojeno a pouze 16 % dotazovaných je nespokojeno. Zbýlých 15 % zaměstnanců na tuto otázku neodpovědělo. Tyto výsledky o podniku to vypovídají, že svým zaměstnancům vyplácí velice dobré mzdy. Dalším bodem byla otázka na spokojenost s pracovním prostředím. Jak už bylo zmíněno, společnost na konci srpna změnila své sídlo a přesouvala jak administrativu tak výrobu do nových, moderních prostor, proto celých 57 % zaměstnanců je spokojeno, dalších 36 % spíše spokojeno a pouhý jeden zaměstnanec představující 5 % je spíše nespokojen, odpověď nespokojen nezvolil nikdo.

Graf 2: Finanční ohodnocení

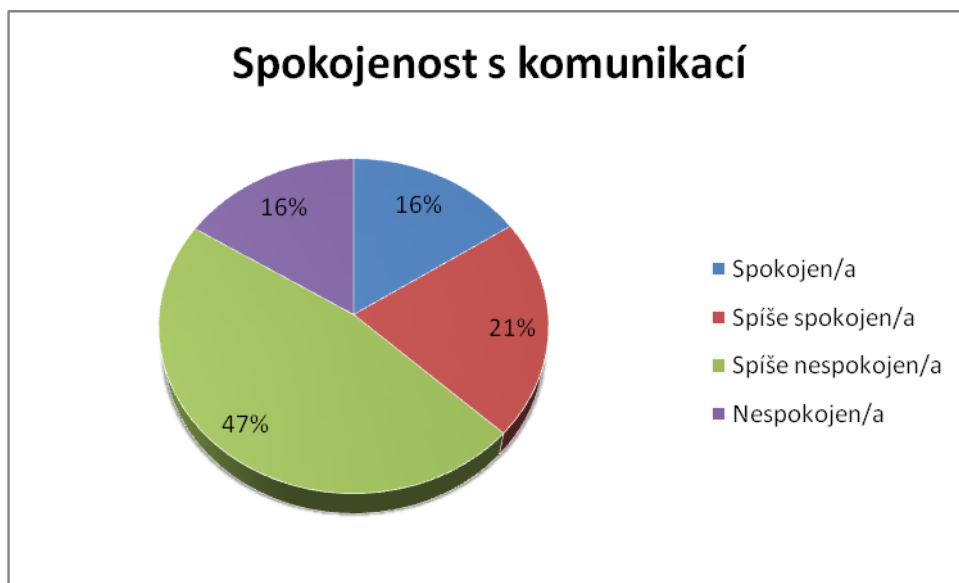


Zdroj: Vlastní

Poslední otázkou této části dotazníku byla otázka na komunikaci. Spokojených a nespokojených respondentů je v tomto případě stejně a to 16 %, spíše spokojených 21 % a spíše nespokojených dokonce téměř polovina a to 47 %. Tento výsledek přikládám tomu, že informace jsou z velké části oficiálního rázu a nesou s sebou i značnou administrativní náročnost. Vypracovávání těchto dokumentů přináší zpomalení práce. Některé aktuální, operativně měněné informace, se nešíří tak dobře a rychle jak je žádáno. Příkladem je dojednání individuálních podmínek projektu obchodním zástupcem, ale nezaznamená tyto změny v objednávkovém listě nebo

nepřiloží do přílohy. Vedoucí projektu o této informaci nemůže vědět a tudíž ji ani nemůže předat projektantovi, který projekt vytváří. Informace ve firmě probíhají spíše na neformální úrovni.

Graf 3: Spokojenost s komunikací



Zdroj: Vlastní

4.4.3 Motivace pracovníků

Tato část je zaměřena na motivovanost pracovníků a vztahy na pracovišti mezi nimi. Na otázku zda jsou pracovníci motivováni odpovědělo pouhých 16 %, že ano, spíše motivováni se cítí také 26 % zaměstnanců za to celých 21 % se spíše motivováni necítí a 37 % odpovědělo, že motivováno není. Dle mého názoru nejsou pracovníci příliš motivováni především kvůli tomu, že kromě třináctého platu a poukázky pro zaměstnance nedostávají žádné benefity. Každý rok se však roční plán, jehož splnění podmiňuje vyplacení třináctého platu, zvyšuje a zaměstnanci mají pocit, že plán pro rok 2016 je nemožné splnit a ztratí tím motivaci pracovat efektivněji. Poukázka pro zaměstnance roku je pro ně nedostatečná motivace.

Nejsilnější motivací, jsou vztahy na pracovišti. Mezi pracovníky panuje klidná a přátelská atmosféra na neformální úrovni. Více než polovina konkrétně 63 % zaměstnanců je spokojena nebo spíše spokojena se vztahy na pracovišti zbylých 37 % je spíše nespokojeno nebo dokonce nespokojeno. Většina zaměstnanců oceňuje mimopracovní setkání se svými kolegy, konkrétně 63 %, především proto, že to přináší utužování vztahů v duchu přátelské podnikové kultury. Většině zaměstnanců připadá,

že si jejich nadřízený nevšímá jejich názoru, konkrétně 37 % si myslí, že jejich nadřízeného zaměstnanecký názor spíše nezajímá a 16 % si myslí, že je dokonce nezajímá vůbec. Celkem 16 % si myslí, že nadřízeného názor zajímá a 30 % si myslí, že nadřízeného jejich názor spíše zajímá.

Poslední otázkou této části dotazníku bylo seřadit motivační faktory podle důležitosti pro jednotlivé zaměstnance od 1 do 8. Jednoznačná většina uvedla na prvním místě mzdu, dále pracovní kolektiv, jistotu práce, pracovní benefity, pracovní dobu, uznání nadřízeného, na posledním místě pak skončilo pracovní prostředí.

Graf 4: Motivace pracovníků

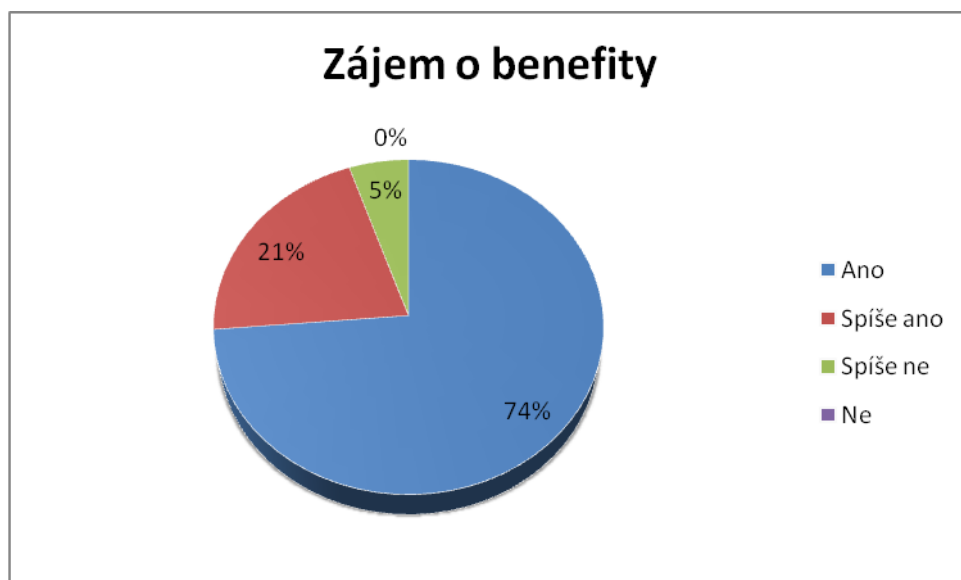


Zdroj: Vlastní

4.4.4 Možnost benefitů

Poslední část dotazníku se týká benefitů jakožto motivačního faktoru. Všichni zaměstnanci projevili zájem o benefity, 74 % respondentů projevilo jasný zájem, 21 % zvolilo odpověď spíše ano, odpověď spíše ne zvolilo 5 % respondentů a ne ne zvolil žádný z dotazovaných. Nejčastěji by uvítali poukázky na masáže či příspěvky na různé sportovní a relaxační aktivity, solárium, kurz cizího jazyka, ale objevila se i o odpověď, že by zaměstnanec uvítal poukázku na dentální hygienu či příspěvek na lístky do divadla.

Graf 5: Zájem o benefity

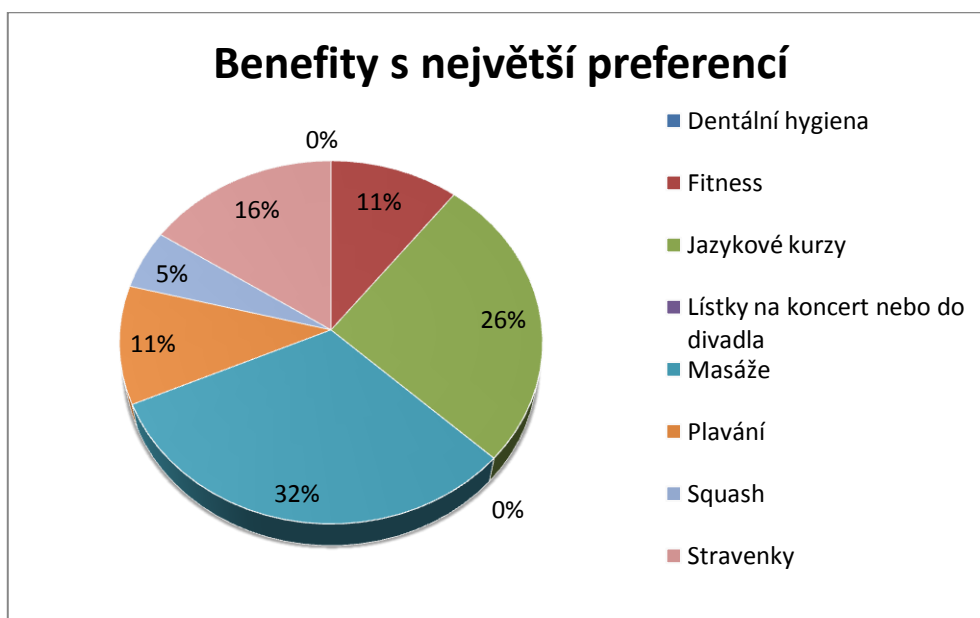


Zdroj: Vlastní

Na základě zjištěných výsledků díky otevřené otázce jsem vytvořila doplňující dotazník. Poprosila jsem respondenty, aby seřadili nejčastěji jmenované benefity z prvního dotazníku podle jejich preferencí.

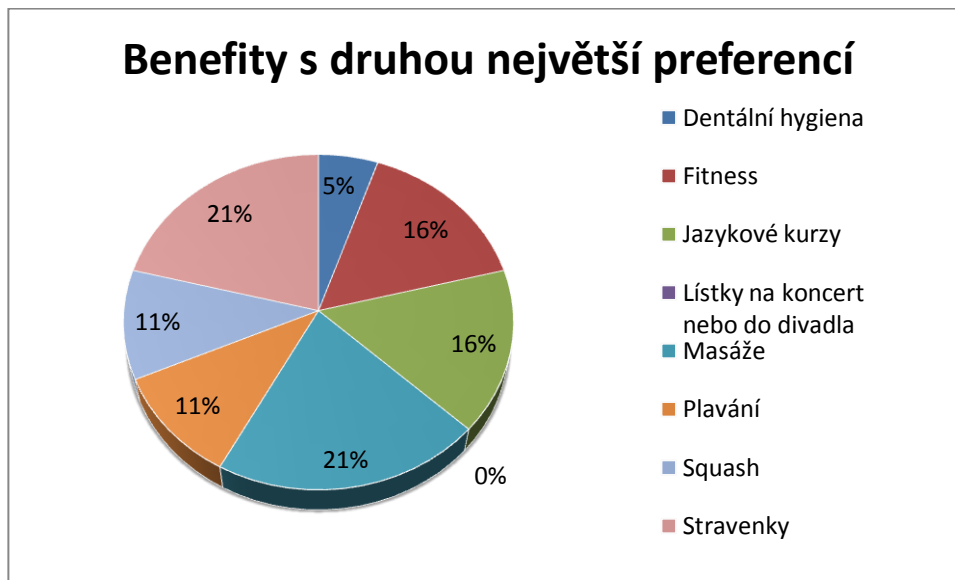
Díky tomuto doplňujícímu dotazníku jsem zjistila, že 75 % žen preferuje masáže zbylých 25 % plavání. U mužů byly jejich preference rozmanitější, 40 % z nich preferují také masáže, 33 % jazykové kurzy, 13 % fitness 7 % plavání a squash ostatní možnosti ne zvolil žádný z dotazovaných.

Graf 6: Benefity s nejvyšší preferencí



Zdroj: Vlastní

Graf 7: Benefity s druhou nejvyšší preferencí



Zdroj: Vlastní

Z předchozích dvou grafů nejpreferovanější a druhé nejpreferovanější možnosti benefitů je patrné, že největší část zaměstnanců preferuje masáže společně s jazykovými kurzy, nejhůře dopadly lístky na kulturní akce.

4.4.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Z obou dotazníků bylo zjištěno že:

- ve společnosti je velká převaha mužů,
- největší část zaměstnanců ve společnosti pracuje déle než 6 let,
- ve společnosti je mladý kolektiv s věkovým průměrem 37 let
- méně než polovina zaměstnanců není spokojena s náplní své práce nebo pracovním zařazením, ale více jak polovina je spokojena s finančním ohodnocením,
- většina zaměstnanců je nespokojena s komunikací ve společnosti,
- velká část pracovníků se necítí být motivována,
- téměř všichni zaměstnanci (95 %) mají zájem o benefity.

4.5 Vlastní návrh

Tato diplomová práce se zabývá personálním řízením ve zvoleném podniku. Díky tomu, že ve vybrané organizaci pracuji, jsem měla možnost poznat detailně jak chodí celé firmy, tak i vztahy mezi jednotlivými pracovníky administrativní budovy. Na základě poznatků získaných z dotazníku jsem se rozhodla vypracovat návrhy a doporučení, která by vedla k zefektivnění personálního řízení ve firmě.

Z dotazníku plyne, že většina pracovníků je mužského pohlaví, kteří pracují ve firmě déle než 6 let. Z tohoto zjištění usuzuji, že společnost disponuje velice stabilním a zkušeným kolektivem. Vzhledem k zaměření firmy se jedná o odborníky strojírenského oboru. Ženy v organizaci vykonávají většinou administrativní práci jako účetní, asistentka a podobně.

Slabou stránkou podniku je nedostatečná motivace zaměstnanců, která je téměř nulová. Podniková kultura je založena na plnění plánovaných ekonomických ukazatelů a tím tvořit zisk, když pracovníci nebudou pracovat efektivně, nebude podnik tyto ukazatele plnit a zaměstnanci nebudou odměněni. Po krátkém čase je tato skutečnost přehlížena a zaměstnanci nemají žádný motivační podnět, řekla bych, že jsou spíše demotivováni. V podniku postrádám verbální pochvalu.

Sodexo poukázky

Řešením odlišných preferencí zaměstnanců by bylo poskytnout jim Sodexo poukázky. Jedná se o poukázky pro volný čas a zahrnují kulturu, sport, relaxaci, cestování a oblasti zdraví a osobního rozvoje. Síť partnerů zahrnuje více než 10 000 různých aktivit po celé republice.

Společnost by poskytovala svým zaměstnancům měsíčně poukázky v hodnotě 500 Kč. Zaměstnanec by si na poukázku přispíval 150 Kč a zbylých 350 Kč (tedy 70 %) by přispěl zaměstnavatel.

Pokud by společnost poskytovala zaměstnancům poukázky, náklady by byly následující:

Tabulka 4: Náklady na poukázky Sodexo

výše příspěvku	350
roční náklady na zaměstnance	4 200
celkové roční náklady	84 000

Zdroj: Vlastní

V případě, že by společnost navýšila zaměstnancům mzdu o stejnou částku, o kterou by jim bylo přispěno na poukázky tedy o 350 Kč, byly by náklady následující:

Tabulka 5: Náklady v případě navýšení mzdy

průměrná hrubá mzda	29 800
průměrná hrubá mzda po zvýšení	30 150
super hrubá mzda	40 000
super hrubá mzda po zvýšení	40 500
měsíční náklady na zaměstnance	500
roční náklady na zaměstnance	6 000
celkové roční náklady	120 000

Zdroj: Vlastní

Z tabulek je evidentní, že je pro společnost výhodnější poskytnout zaměstnancům poukázky, než jim zvýšit mzdu o stejnou částku, kterou by přispěla na poukázky, a to o celých 36 000 Kč ročně.

Masáže

Z dotazníku plyne, že největším motivátorem by pro zaměstnance byly příspěvky na masáže. Zaměstnanci by měli možnost využití příspěvku na masáže, podnik by přispíval 70 % celkové částky a zaměstnanec by si musel zbylých 30 % zaplatit sám. V Českých Budějovicích je celá řada wellness salonů, které tyto služby poskytují. Pro porovnání jsem vybrala dva salony.

Salon Mon amie nabízí klasické masáže v délce 60 minut a zahrnuje masáž zad, šíje a diagnostiky měkké mobilizační techniky. Kvalitní masérské služby poskytuje také Sport centrum Delfin. V podobě klasické částečné regenerační masáže, trvající 50 min.

Tabulka 6: Náklady na masáže

	Salon Mon amie	Sport centrum Delfin
cena masáže	400	500
výše příspěvku	280	350
roční náklady na zaměstnance	3 360	4 200
celkové roční náklady	67 200	84 000

Zdroj: Vlastní

Společnost by se ale mohla rozhodnout jinak, mohla by svým zaměstnancům přispět na masáže formou příplatku ke mzdě stejné částky, kterou by vynaložila na poukázky na masáže. Náklady, které by z tohoto rozhodnutí vyplývaly, ukazuje následující tabulka.

Tabulka 7: Náklady v případě navýšení mzdy

	Salon Mon amie	Sport centrum Delfin
průměrná hrubá mzda	29 800	29 800
průměrná hrubá mzda po zvýšení	30 080	30 150
původní super hrubá mzda	40 000	40 000
super hrubá mzda po zvýšení	40 400	40 500
měsíční náklady na zaměstnance	400	500
roční náklady na zaměstnance	4 800	6 000
celkové roční náklady	96 000	120 000

Zdroj: Vlastní

Z tabulek je jasné, že pro firmu je výhodnější přispět zaměstnancům na masáže formou poukázky než aby jim přispěla stejnou částku ke mzdě. Firmě bych doporučila zvolit slon Mon amie, je výhodnější jak pro podnik, tak pro zaměstnance. Nejenže nabízí levnější, ale i delší služby oproti konkurenčnímu Sport centru Delfin.

Jazykové kurzy

Dotazník dále ukazuje, že zaměstnanci mají zájem o jazykové kurzy. Jelikož se jedná o firmu s dceřinými společnostmi v několika zemích Evropy a obchoduje

především se zahraničím je nezbytné, aby zaměstnanci aktivně ovládali alespoň anglický jazyk. Zaměstnanci by se rádi zlepšily právě v tomto jazyce.

Výuka by probíhala hromadným podnikovým kurzem. Zaměstnanci budou rozděleni do dvou skupin (1. skupina začátečníci a mírně pokročilí, 2. skupina středně pokročilí a pokročilí) Výuka bude probíhat každý čtvrtek od 17 do 18 hodin, tento den a čas byl zvolen zaměstnanci jako neoptimálnější.

Po konzultaci s jazykovou školou Aslan byli vybráni dva lektoři, kteří se specializují na firemní výuku anglického jazyka. Cena za hodinu výuky se pohybuje okolo 350 Kč za osobu, v případě skupiny je cena za lekci 2 500 Kč.

Tabulka 8: Náklady na kurz anglického jazyka

cena lekce	2 500
počet lekcí v měsíci	8
celkové měsíční náklady	20 000

Zdroj: Vlastní

Hlavní výhodou je, že zaměstnanci využijí nově získané znalosti a tím bude docházet ke zvyšování kvalifikace pro účely organizace. Jelikož je společnost členem německé korporace, může být tento náklad daňově uznatelný.

Komunikace

Velkou slabinou podniku je komunikace. Při výkonu řídicí funkce tvoří komunikace v podniku, tedy sdělování informací, důležitou a závažnou personální činnost. Řízení pracovní skupiny se opírá o příkazy, doporučení, návody, informace a porady. Ty se připravují, kontrolují a hodnotí pro pracovní úkoly. Není dostačující, když vedoucí sdělují svým podřízeným pouze své příkazy a pokyny, jež se bezprostředně týkají zadané práce. Musí s nimi hovořit i o dalších důležitých skutečnostech, které se týkají jednotlivých oddělení a organizace. Je nutné, aby vedoucí pracovník považoval informovat pracovníky jako trvalý, průběžný úkol. Fungující komunikační systém je jedním z nástrojů, které pomáhají předcházet konfliktům a vytváří dobré pracovní vztahy. Zaměstnanci by měli být včas a přiměřeně informováni o věcech, které se jich bezprostředně dotýkají. Způsobů, jak zaměstnance informovat je několik. Např. podnikové noviny, vývěsky ve firmě, informování prostřednictvím

přímého nadřízeného apod. Na druhé straně by také samotní zaměstnanci měli mít možnost vyjadřovat se k podnikovým záležitostem a měli by o to být dokonce žádáni.

Podniku bych doporučila, aby vedoucí pracovníci tj. jednatel, technický ředitel výroby a vedoucí projekce absolvovali kurz komunikačních dovedností. Tito zaměstnanci si osvojí principy efektivní komunikace, které budou následně aplikovat v podniku a tím naučí správné komunikaci i své podřízené.

Tento kurz pořádá společnost Jintes CB, s. r. o. Jedná se o dvoudenní kurz, který probíhá maximálně v 10 účastnících. Cílem tohoto kurzu je zdokonalení komunikačních schopností a dovedností, zlepšení týmové spolupráce, zlepšení týmové atmosféry a zefektivnění vedení lidí. Vše je aplikované do praxe běžné pracovní rutiny.

Další společnost, která poskytuje kurzy efektivní komunikace je společnost Lite. Její největší výhodou je, že pořádá kurzy přímo pro firmy. Tento kurz obsahuje teoretický výklad společně s řadou tréninkových cvičení, ty pomáhají k osvojení a upevnění komunikačních dovedností. Společnost Lite se řídí heslem „*Komunikace je srdcem života*“.

Kalkulace nákladů zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 9: Náklady na kurz komunikace

	Jintes CB, s. r. o.	Lite
počet hodin	24	30
cena pro jednotlivce	3 100	4 000
cena za hodinu	129	133
celkem pro tři vedoucí pracovníky	9 300	12 000

Zdroj: Vlastní

Z tabulky je evidentní, že pro společnost je výhodnější zvolit společnost Jintes CB, s. r. o.

Stravenky Sodexo Gastro Pass

Dále je z dotazníků patrné, že zaměstnanci mají velký zájem o stravenky. Tento typ benefity je vhodný jak pro firmu, tak pro její zaměstnance. Pro zaměstnavatele především proto, že 55 % hodnoty stravenky je daňově uznatelný. Umožňuje tedy

zvýšit příjem zaměstnance s nižšími náklady zaměstnavatele, jelikož jsou osvobozeny od sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance ale i zaměstnavatele. Pro zaměstnance jsou výhodné, protože zvyšují jejich reálný příjem a zároveň nespádají do vyměřovacího základu.

Společnost by zaměstnancům poskytovala jednu stravenku za pracovní den v hodnotě 70 Kč. Předpokládáme, že v měsíci je v průměru 21 pracovních dní tedy celková měsíční hodnota stravenek by byla 1 470 Kč.

Pokud by společnost zaměstnancům poskytovala stravenky, náklady by byly následující:

Tabulka 10: Náklady na stravenky

výše příspěvku	809
roční náklady na zaměstnance	9 708
celkové roční náklady	194 160

Zdroj: Vlastní

Další možností by bylo, zvýšení mzdy zaměstnanců o stejnou částku, kterou přispívá na stravenky. Náklady zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 11: Náklady v případě navýšení mzdy

průměrná hrubá mzda	29 800
průměrná hrubá mzda po zvýšení	30 609
super hrubá mzda	40 000
super hrubá mzda po zvýšení	41 100
měsíční náklady na zaměstnance	1 100
roční náklady na zaměstnance	13 200
celkové roční náklady	264 000

Zdroj: Vlastní

Z tabulek je patrné, že je pro společnost výhodnější zvolit poskytování stravenek, než jim zvýšit jejich mzdu, a to o celých 69 840 Kč ročně.

5 Závěr

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu personálního řízení ve vybraném podniku.

Na základě studia odborné literatury, která se týkala daného tématu, byla zpracována literární rešerše. Ta vysvětluje, co lze chápat pod pojmem personální řízení a co je možné do této problematiky zahrnout.

Z teoretické části vychází praktická. Pro její zpracování, byla použita veřejně dostupná data z webových stránek a především z vnitropodnikových dokumentů poskytnutých společností Meta skladovací technika, s. r.o. V praktické části je zanalyzovaný současný stav podniku. Na základě této analýzy byl sestaven dotazník, který měl odhalit hlavní chyby při řízení lidských zdrojů, doplněný o rozhovory s vedoucími pracovníky.

Za hlavní přínos považuji informace získané díky rozhovorům s pracovníky, a již zmíněného dotazníkového šetření. Zpracování těchto výsledků ukázalo nedostatky v oblasti personálního řízení, kvůli kterým by mohla být snížena efektivita, a mohlo by to vést k nemotivovanosti pracovníků.

Ačkoli společnost dosahuje výborných výsledků, má podstatné nedostatky v oblasti motivace pracovníků. Téměř zcela chybí benefity. Zde jsem, díky dotazníkovému šetření, navrhla zavést měsíční benefity v podobě měsíčních příspěvků na masáže, které si sami zaměstnanci prostřednictvím dotazníku zvolili. Rozdílné preference firemních benefitů by vyřešilo zavést poukázky Sodexo, které by zaměstnanci mohli uplatnit na libovolnou volnočasovou aktivitu. Dále jsem navrhla zavést jazykové kurzy pro zlepšení angličtiny. Posledním navrhovaným benefitem jsou stravenky Sodexo Gastro Pass.

Další slabinou podniku je komunikace. Pro zefektivnění podnikové komunikace jsem navrhla, aby se vedoucí pracovníci zúčastnili kurzu komunikace, díky kterému by si osvojili principy jak co nejlépe komunikovat se svými podřízenými. Všechny návrhy samozřejmě obsahují i kalkulaci nákladů.

Naopak velkou výhodou společnosti je dobrý, přátelský kolektiv založen na dlouholeté spolupráci. Přátelské atmosféře jistě přispívají i často konané team buildingy a různé mimopracovní setkání.

I. Summary and keywords

This thesis focuses on the analysis of personnel management in the selected company. For this work I chose the company Meta, in which I performed an internship and currently I am working in it.

Based on the study of the literature it was treated literary research. From the literature review is based on the practical part. An analysis of the current state and I was compiled questionnaire. The questionnaire I found shortcomings and then I propose a solution.

As a solution, I propose to introduce benefits such as meal vouchers, language courses and contributions to massage and improve corporate communications. Everything is supported by financial analysis

Keywords: personal management, benefits, financial analysis, questionnaire

II. Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
2. ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
3. ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
4. ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
5. ARTHUR, D. *The first-time manager's guide to performance appraisals*. New York: Amacom.
6. BEDNÁŘOVÁ, D. & ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
7. BEDRNOVÁ, E. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
8. CEJTHAMR, V. & DĚDINA, J. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
9. DAVE, U. (1997). *Human resource champions*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
10. DAVIS, L. E. (1996). *The design of jobs, Industrial Relations*.
11. DĚDINA, J. & ODCHÁZEL, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
12. FOMBRUN, J. C. & kol. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Dunfermline: Wiley.
13. FOOT, M. & HOOK, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
14. GEROPP, B. (2013). *Ist die Katze aus dem Haus*. München: Redline Verlag.
15. GUEST, D. E. (1991). *Personnel management: the end of orthodoxy*. *British Journal of Industrial Relations*.
16. HALÍK, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

17. HALL, L. & TORRINGTON, D. (2008). *Human Resource Management*. London: Prentice Hall Europe.
18. HORALÍKOVÁ, M. (1999). *Personální řízení: (multikulturální dimenze podnikání)*. Praha: Credit.
19. HORALÍKOVÁ, M. (2004). *Personální řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT.
20. KOČIANOVÁ, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada.
21. KOUBEK, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
22. KOUBEK, J. (1995). *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. Praha: Vysoká škola ekonomická. Psyché (Grada).
23. KOUBEK, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
24. KOUBEK, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing.
25. KUCHARČÍKOVÁ, A. & VODÁK, J. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
26. LEGGE, K. (1989). *Human resource management: a critical analysis*. London: Routledge.
27. META – der Lagertechnik-Spezialist aus dem Sauerland. *META das Lagersystem*. [online]. 2015 [cit. 2015-10-10]. Dostupné z: <http://www.meta-online.com/unternehmen/meta-regalbau-made-in-germany/>
28. SISSON, K. (1990). *Introducing the Human Resource Management Journal, Human Resource Management Journal*.
29. STOREY, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.
30. STOREY, J. (1993). *The take-up of human resource management by mainstream companies: key lessons from research, The International Journal of Human Resource Management*. London: Routledge.

31. URBAN, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing
32. VÁCHAL, J. *Personální činnost v podniku*. [online]. [cit. 2015-07-17]. Dostupné z: <http://www.vstecb.cz/data/files/724x.-prednaska--personalni-cinnost-v-podniku.pdf>
33. VEBER, J. a kol. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
34. Vnitřní podnikové dokumenty Meta skladovací technika, s. r. o.

III. Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti.....	41
Obrázek 2: Slogan společnosti	41
Obrázek 3: Organizační struktura podniku	45
Obrázek 4: Životní cyklus projektu.....	46

IV. Seznam grafů

Graf 1: Doba působnosti ve firmě	52
Graf 2: Finanční ohodnocení.....	53
Graf 3: Spokojenost s komunikací	54
Graf 4: Motivace pracovníků	55
Graf 5: Zájem o benefity	56
Graf 6: Bnefity s nejvyšší preferencí.....	56
Graf 7: Benefity s druhou nejvyšší preferencí	57

V. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník.....	72
Příloha 2: Doplnující dotazník	74

VI. Seznam tabulek

Tabulka 1: Personalistické znaky malých a středních podniků a velkých podniků .	22
Tabulka 2: Údaje o společnosti	41
Tabulka 3: Přehled o vývoji společnosti	44
Tabulka 4: Náklady na poukázky Sodexo	59

Tabulka 5: Náklady v případě navýšení mzdy.....	59
Tabulka 6: Náklady na masáže	60
Tabulka 7: Náklady v případě navýšení mzdy.....	60
Tabulka 8: Náklady na kurz anglického jazyka.....	61
Tabulka 9: Náklady na kurz komunikace	62
Tabulka 10: Náklady na stravenky	63
Tabulka 11: Náklady v případě navýšení mzdy.....	63

VII. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Dotazník

Zaškrtněte prosím správnou odpověď.

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
 Žena

Jak dlouho pracujete ve firmě Meta skladovací technika, s. r. o.?

- méně než 1 rok
 1-3 roky
 4-6 let
 Více než 6 let

Kolik Vám je let? _____

Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- Spokojen/a
 Spíše spokojen/a
 Spíše nespokojen/a
 Nespokojen/a

Jak jste spokojen/a s náplní Vaší práce?

- Spokojen/a
 Spíše spokojen/a
 Spíše nespokojen/a
 Nespokojen/a

Jak jste spokojen/a s finančním ohodnocením?

- Spokojen/a
 Spíše spokojen/a
 Spíše nespokojen/a
 Nespokojen/a

Jak jste spokojen/a s komunikací ve firmě?

- Spokojen/a
 Spíše spokojen/a
 Spíše nespokojen/a
 Nespokojen/a

Plánujete Vaší pracovní budoucnost v této firmě?

- Ano
 Ne
 Nevím

Jste dostatečně motivován/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jak jsou pro vás důležitá mimopracovní setkání a team buildingy pro upevnění pracovních vztahů?

- Důležitá
- Spíše důležitá
- Spíše nedůležitá
- Nedůležitá

Jak jste spokojen/a se vztahy na pracovišti?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

Zajímá se nadřízený o vaše názory?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Následujícím motivačním faktorům přiřaďte pořadí od 1 do 8 dle svých preferencí, tedy podle toho jak Vás motivují k lepším pracovním výkonům.

- Mzda
- Pracovní prostředí
- Pracovní doba
- Pracovní kolektiv
- Jistota práce
- Nadřízený
- Benefity v podobě wellness, permanentek do fitness center či příspěvek na jiné spoty
- Uznání, pochvala a další nehmotné ocenění

Zdá se Vám péče o pracovníky v podniku dostačující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Měl/a byste zájem o benefity v podobě wellness, permanentek do fitness center či příspěvek na jiné sportovně relaxační aktivity?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano nebo spíše ano, napište prosím o jaké benefity byste měl/a zájem.

--

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2: Doplnující dotazník

Doplnující dotazník

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
 Žena

Seřad'te následující benefity od 1 do 8 podle svých preferencí.
1 – nejpreferovanější benefit, 8 – nejméně preferovaný benefit

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Dentální hygiena |
| <input type="checkbox"/> | Fitness |
| <input type="checkbox"/> | Jazykové kurzy |
| <input type="checkbox"/> | Lístky do divadla nebo na koncert |
| <input type="checkbox"/> | Masáže |
| <input type="checkbox"/> | Plavání |
| <input type="checkbox"/> | Squash |
| <input type="checkbox"/> | Stravenky |

Zdroj: Vlastní zpracování