



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Kristýna Zasadilová
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna ZASADILOVÁ**
Osobní číslo: **E16633**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a stanovit návrhy na zlepšení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace (historický vývoj, zaměření),
3. Zhodnocení oblasti ŘLZ a spokojenosti pracovníků s dosavadním motivačním programem a personálními činnostmi, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření,
4. Návrhy na zlepšení v oblasti ŘLZ.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

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

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* London, Philadelphia, New Delhi: **Kogan Page.**

Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: **Edika.**

Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů.* Praha: **C.H. Beck.**

Holátová, D. a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.* Žilina: **Georg.**

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: **Management Press.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2017

PROHLÁŠENÍ

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 úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí 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 dne

.....

Bc. Kristýna Zasadilová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce. Další velké poděkování patří personalistce organizace Zemědělské služby Dynín, a.s., paní Ivaně Hajné, za poskytnutý čas, informace a ochotu. Poslední poděkování bych věnovala svým rodičům za jejich podporu a trpělivost v průběhu mého studia.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled.....	4
2.1	Pojem řízení lidských zdrojů.....	4
2.2	Odpovědnost za řízení lidských zdrojů.....	5
2.3	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	6
2.4	Cíle řízení lidských zdrojů	7
2.5	Modely řízení pracovních sil.....	8
2.6	Personální činnosti	11
3	Cíl a metodika.....	26
3.1	Cíl práce.....	26
3.2	Metodika práce	26
4	Charakteristika vybrané organizace	29
5	Zhodnocení současného stavu	35
5.1	Popis personálního oddělení.....	38
5.2	Popis jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci	38
5.3	Výsledky dotazníkové šetření.....	46
6	Diskuze a návrh změn	66
6.1	Plánování pracovníků	66
6.2	Získávání pracovníků	67
6.3	Výběr pracovníků	69
6.4	Hodnocení pracovníků	70
6.5	Odměňování pracovníků	73
6.6	Motivace	74
6.7	Vzdělávání pracovníků	75
6.8	Pracovní prostředí.....	77
6.9	Péče o pracovníky	77
6.10	Informovanost, komunikace	79
7	Závěr.....	81
8	Summary	82
9	Přehled použité literatury	84
10	Přílohy	88
10.1	Obrázky	88

10.2	Tabulky.....	89
10.3	Přílohy	89

1 Úvod

V dnešní době je řízení lidských zdrojů nedílnou součástí každé organizace. Každá úspěšná organizace potřebuje mít dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť právě schopnosti a motivace zaměstnanců určují výkon celé organizace. Organizace může být jen tak efektivní, jak jsou efektivní lidé, kteří v ní pracují.

Lidské zdroje jsou tím nejcennějším zdrojem v organizaci, proto je potřeba s nimi i takto zacházet. Je důležité věnovat pozornost přijímání nových pracovníků a udržování si stávajících. S tím je ale spojené také vytváření vhodných podmínek pro jejich práci a neustálá péče o jejich spokojenost, protože jen spokojení a motivovaní pracovníci podávají vynikající výsledky a přispívají k naplňování cílů celé organizace.

Nicméně i když je pracovní síla pro podnik nejdůležitějším aktivem, vzniká ve spoustě organizací v oblasti řízení lidských zdrojů mnoho nedostatků. Každá organizace by měla zacházet s lidskými zdroji jako se svými klíčovými aktivy, jelikož bez nich by nemohla být úspěšná. Kromě motivování pracovníků by se měla organizace snažit pečovat o své zaměstnance i v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Každý manažer, který chce vést úspěšný konkurenceschopný podnik, by měl mít dostatečné znalosti ve všech oblastech řízení lidských zdrojů, aby mohl předejít co největšímu množství nedostatků.

Tato diplomová práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a zdůraznění těch nejdůležitějších personálních činností, jako jsou například vzdělávání pracovníků, motivace pracovníků, hodnocení pracovníků, jejich odměňování a další.

Mým cílem v této diplomové práci je shrnutí nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů a jejich následné prozkoumání v organizaci Zemědělské služby Dynín, a.s. a navržení případných zlepšení. Současný stav řízení lidských zdrojů bude zjišťován prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s personalistkou organizace Zemědělské služby Dynín, a.s. a pomocí dotazníkového šetření.

2 Literární přehled

2.1 Pojem řízení lidských zdrojů

Armstrong (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.

Dle Armstronga (2014) lze řízení lidských zdrojů také definovat jako strategický, integrovaný a koherentní přístup k zaměstnanosti, rozvoji a blahu lidí pracujících v organizacích.

Řízení lidských zdrojů lze definovat také jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v celé organizaci (Donnelly, 2007).

Aswathappa (2005) definuje řízení lidských zdrojů jako řídicí funkci, která pomáhá manažerovi přijímat, motivovat, udržovat a rozvíjet lidi v organizaci.

Koubek (2009) tvrdí, že řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let a stává se jádrem řízení celé organizace. Je také nejdůležitější úlohou všech manažerů.

Dle Taylora a Armstronga (2016) řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filozofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií týkajících se chování lidí a organizací. Zaměřuje se na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, přičemž by mělo být zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí. To znamená jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami. Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců. Uplatňování těchto politik a postupů probíhá v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, které jsou navzájem propojeny a vycházejí ze strategie organizace.

Pojem řízení lidských zdrojů se využívá ve dvou souvisejících významech. V prvním významu označuje personální práci, respektive personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Druhý význam označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2014).

Řízení lidských zdrojů přisuzuje lidským zdrojům a jejich řízení zvláštní význam. Považuje lidské zdroje (zaměstnance) za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace a řízení lidských zdrojů (personální práci) za rozhodující oblast řízení v organizaci, která slouží k dosahování strategických cílů organizace (udržitelný rozvoj, dlouhodobá perspektiva, trvalá konkurenceschopnost apod.), stejně jako k uspokojování specifických potřeb jednotlivých zaměstnanců (perspektivní zaměstnání, spravedlivý výdělek, personální rozvoj apod.) (Šikýř, 2014).

V řízení lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce, spíše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů. Jde o personální praxi, kterou uplatnily nejúspěšnější podniky a která jim přinesla dobré výsledky (Dvořáková, 2012).

Personální oddělení, které se zabývá řízením lidských zdrojů, zodpovídá za dohled nad návrhem zaměstnaneckých výhod, nábor zaměstnanců, školení, hodnocení výkonnosti a odměňování (Paauwe, Boon, 2009).

2.2 Odpovědnost za řízení lidských zdrojů

Ve větších organizacích lze odpovědnost za řízení lidských zdrojů přiřadit výkonným (liniovým) manažerům a personálním specialistům (Veber, 2003, Szymankiewicz, 1996).

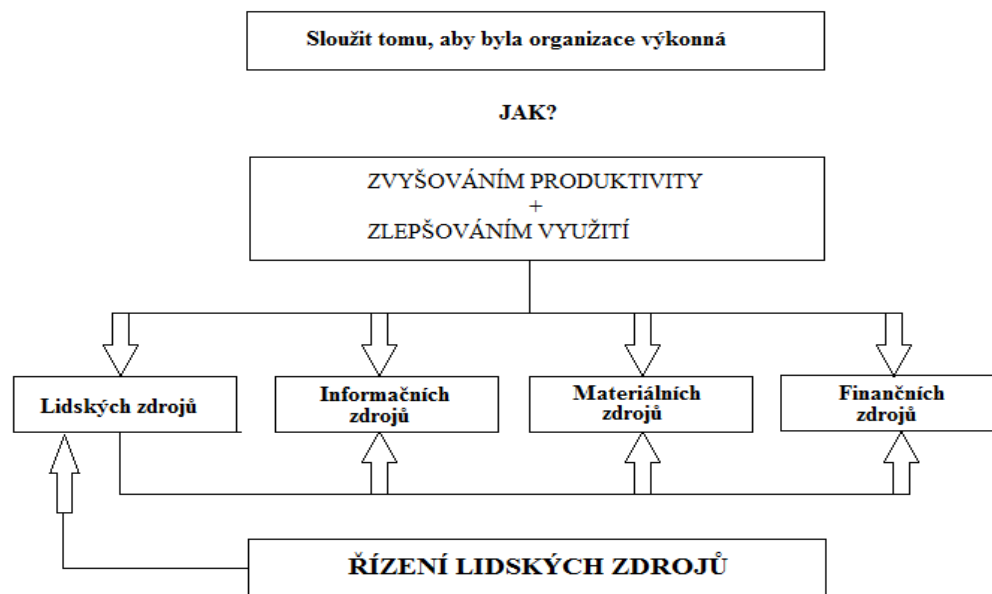
Konečná rozhodnutí a hlavní odpovědnost za řízení lidských zdrojů se přesouvá na vrcholový a výkonný management. V současné době je řízení lidských zdrojů neoddělitelnou součástí práce každého vedoucího pracovníka od nejvyššího představitele až po mistra.

Novým trendem je delegování pravomocí mezi výkonným (liniovým) managementem a personálními specialisty. Ve stále větší míře jsou delegovány pravomoci a odpovědnost za personální oblast i za utváření motivačně pozitivního klimatu v organizaci (Veber, 2003).

2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Koubek (2009), úkolem řízení lidských zdrojů v tom nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Ke splnění tohoto úkolu je zapotřebí neustále zlepšovat využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje o využití zbývajících zdrojů organizace. Tento obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad názorně dokumentuje Obrázek č. 1.

Obrázek č. 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2009)

Koubek (2009) uvádí, že mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

1. Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa a aby se optimálně využívaly jeho schopnosti. V poslední době dochází u tohoto úkolu k jisté modifikaci. Ve snaze o optimální využití pracovních schopností pracovníků se stále více uplatňuje tzv. tailoring neboli „šití“ pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi.

2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, především využívání fondu pracovní doby a optimální využívání kvalifikace pracovníků.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace. Jedná se o rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V tomto úkolu je důležité vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce a lidských práv, dodržování těchto práv v zaměstnávání lidí a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.4 Cíle řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2007) je obecným cílem řízení lidských zdrojů zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Důležité je zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. Proto je důležité předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovníků a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí, jako je jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost, tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost všech pracovníků, prostřednictvím zavádění politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za schopnosti a dovednosti, které si osvojí.

Vztahy

V organizaci je potřeba vytvářet prostředí, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž se bude moci vyvíjet týmová práce (Armstrong, 2002).

Je potřeba, aby manažeři rozvíjeli své interpersonální dovednosti k tomu, aby byly efektivní. Chování organizací se zaměřuje na to, jak zlepšit faktory, které činí organizaci efektivnější (Mathis, Jackson, 2003).

2.5 Modely řízení pracovních sil

V průběhu let již několik modelů definovalo, co je řízení lidských zdrojů a jak funguje. Ze všech modelů byl nejvlivnější srovnávací model a Harvardův rámec.

2.5.1 Model shody

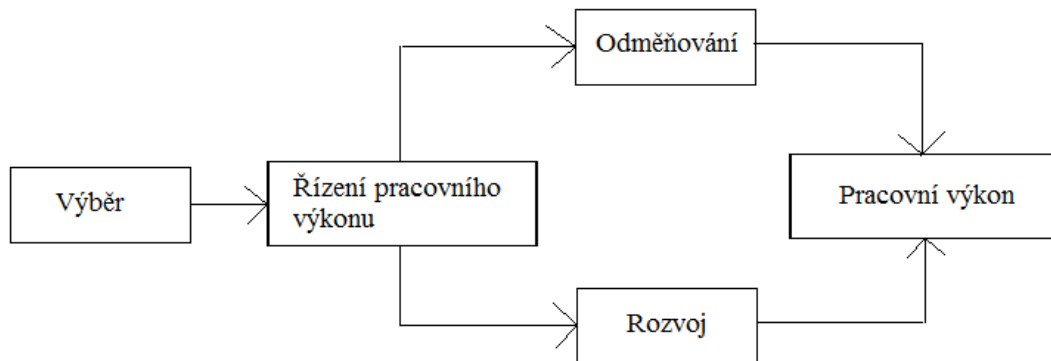
Představitelé tohoto modelu (Fombrun, Tichy a Devanna 1984) tvrdí, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by se měly řídit způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Tvrdili, že kritickým úkolem správy je sladit formální strukturu a systémy lidských zdrojů tak, aby řídily strategické cíle organizace. Proto podnikli první kroky směrem ke konceptu strategického řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2016).

Dále také vyjádřili názor, že v každé organizaci existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři procesy nebo funkce:

- výběr – spojování již existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
- hodnocení/řízení pracovního výkonu,
- odměňování,
- rozvoj – rozvíjení vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Na Obrázku č. 2 je zobrazen cyklus lidských zdrojů.

Obrázek č. 2 - Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2002)

2.5.2 Harvardský systém

Zakladatelem tohoto systému byl Beer a kol. Začali s tím, že řízení lidských zdrojů zahrnuje veškerá rozhodnutí a opatření, která ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a zaměstnanci - jejími lidskými zdroji. Beer a jeho kolegové došli k závěru, že v současné době existuje mnoho tlaků, které vyžaduje širší, komplexnější a strategičtější pohled na lidské zdroje organizace. Zdůraznili také, že je třeba přijmout dlouhodobější perspektivní pohled na lidi a je potřeba nahlížet na lidi spíše jako na potenciální přínos než jen na variabilní náklady. Beer a jeho kolegové byli prvními, kteří podtrhli, že řízení lidských zdrojů je záležitostí vedoucích pracovníků. Upozornili také na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy:

- Linioví manažeři přijímají větší odpovědnost za zajištění souladu konkurenční strategie a politik v oblasti lidských zdrojů.
- Personální útvar má poslání stanovit politiku a zásady, které řídí, jak jsou činnosti v oblasti lidských zdrojů vyvíjeny a prováděny tak, aby se vzájemněji posilovaly (Armstrong, 2016).

2.5.3 Kontextový model

Kontextový model řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam environmentálních faktorů zahrnujících proměnné, jako je vliv sociálních, institucionálních a politických

sil, které byly v jiných modelech podceňovány. Model podporuje integraci systému řízení lidských zdrojů do prostředí, ve kterém je vyvinut (Armstrong, 2016).

2.5.4 Model 5P

Dle Schulera model 5P popisuje způsob, jakým řízení lidských zdrojů pracuje v pěti bodech:

- **Filozofie** (*philosophy*) - prohlášení o tom, jak organizace vnímá své lidské zdroje, roli, kterou hrají v celkovém úspěchu podniku, a jak by se s nimi mělo zacházet a řídit je.
- **Politiky** (*policies*) - poskytují pokyny pro opatření týkající se obchodních otázek souvisejících s lidmi a pro rozvoj programů a postupů v oblasti lidských zdrojů založených na strategických potřebách.
- **Programy** (*programmes*) - jsou vytvořeny politikami v oblasti lidských zdrojů a skládají se z koordinovaného úsilí o lidské zdroje, jehož cílem je iniciovat a řídit úsilí o organizační změny vyvolané strategickými obchodními potřebami.
- **Postupy** (*practices*) - jsou činnosti prováděné při vytváření politik a programů v oblasti lidských zdrojů. Zahrnují zdroje, učení a vývoj, výkonnost, odměňování, vztahy se zaměstnanci a administrativu.
- **Procesy** (*processes*) - jsou formální postupy a metody, které používají strategické plány a politiky v oblasti lidských zdrojů (Armstrong, 2016).

2.5.5 Evropský model

Evropský model vznikl z důvodu potřeby přezkoumání amerických modelů řízení lidských zdrojů a jejich přizpůsobení se odlišným podmínkám v evropských zemích.

Toto evropské pojetí řízení lidských zdrojů je převážně kontingenční a podporuje předpoklad tzv. „nejlepšího přizpůsobení“ neboli „best fit“. Znamená to, že žádné zásady a postupy řízení lidských zdrojů nelze uplatňovat univerzálně, jako v amerických modelech, ale vždy v souladu s okolnostmi jejich uplatňování (Šikýř, 2014).

2.5.6 Tvrdé a měkké podoby řízení lidských zdrojů

Storey (1989) rozlišoval tvrdé a měkké podoby řízení lidských zdrojů. Tvrdil, že tvrdá podoba zdůrazňuje kvantitativní, výpočetní a podnikatelsko-strategické aspekty řízení lidských zdrojů stejně „racionálním“ způsobem, jaký se používá u kteréhokoliv jiného ekonomického faktoru.

Naopak, měkká podoba vychází z tzv. školy lidských vztahů a klade důraz na komunikaci, motivování a vedení (Armstrong, 2016). Tato podoba znamená jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem v organizaci, zdrojem konkurenční výhody, která plyne z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality (Armstrong, 2002).

2.6 Personální činnosti

Personální řízení v organizaci jako specializovaná činnost řízení je úkolem personálního útvaru. Z hlediska zaměření a obsahu se zpravidla odlišuje výkon tzv. personální činnosti v užším slova smyslu a vlastní personální řízení, které je poté zaměřeno na základní oblasti formování lidských zdrojů. Tyto činnosti se vymezují následujícím způsobem:

2.6.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Způsob, jakým je pracovní proces rozdělen, ovlivňuje ekonomické ukazatele, jako jsou produktivita práce, náklady, ale také různou měrou uspokojuje potřeby pracovníků. Obecně práce formuje osobnost člověka a v případě, že mu pracovní úkol umožní se stále učit a rozvíjet své schopnosti, působí pozitivně a motivačně. Naopak velmi jednoduchá práce, kdy člověk nemá možnost využít své schopnosti a znalosti, vede ke ztrátě kvalifikace a postupně se může negativně promítat i v jeho celkové pasivitě a demotivaci.

Požadavky na pracovní úkol lze shrnout do těchto zásad:

- Nesmí člověka poškozovat – musí být zajištěna ochrana jeho života a zdraví.
- Musí využívat znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka.

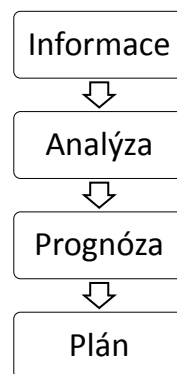
- Měl by pracovníka uspokojovat.
- Měl by umožňovat rozvoj pracovníka, prohlubování a zvyšování jeho kvalifikace (Dvořáková, 2007).

2.6.2 Plánování pracovníků

Podstatou plánování lidských zdrojů je odhadování velikosti a struktury budoucí pracovní síly. Smyslem této činnosti je zabezpečit správný počet a správnou strukturu lidí tehdy, kdy budou zapotřebí (Donnelly, 2007). Plánování pracovníků předpokládá předvídání vývoje potřeb lidských zdrojů, pohybu pracovníků mezi organizací a okolím i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Cílem je dosažení rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádoucí strukturou pracovníků (Veber, 2003).

Kvalita plánování pracovníků závisí na kvalitě prognóz a kvalita prognóz zase závisí na kvalitě a hloubce odpovídajících analýz, jež však nelze provádět bez pečlivého a detailního zjišťování informací. Dle Koubka (2007) je páteří každého procesu plánování posloupnost, která je uvedena v Obrázku č. 3:

Obrázek č. 3 - Plánovací proces



Zdroj: Koubek (2007)

Ovšem z pozorování je patrné, že čím delší je období, na něž odhadujeme potřebu pracovní síly, tím méně přesný je odhad. To je způsobeno komplikujícími faktory, jako jsou ekonomické situace, kolísání nabídky pracovních sil a změny politické situace (Donnelly, 2007).

Wöhe a Kislingerová (2007) rozdělili proces plánování do pěti dílčích skupin plánování:

- **Plánování potřeby zaměstnanců** – kolik pracovníků, s jakou kvalifikací, kdy a na jakou práci je bude podnik potřebovat.
- **Plánování získávání zaměstnanců** – jakým způsobem je možné pokrýt existující nedostatek pracovníků.
- **Plánování snižování stavu zaměstnanců** – jaká opatření mohou být přijata ke snížení počtu zaměstnanců.
- **Plánování využití zaměstnanců** – kolik a jaké pracovníky můžeme kdy a na jakou práci použít.
- **Plánování rozvoje zaměstnanců** – jaká opatření mohou být ze střednědobého a dlouhodobého hlediska realizována pro zvýšení kvalifikace pracovníků.

Pro plánování lidských zdrojů se v praxi používají jak formální, tedy spíše kvantitativní, tak neformální, tedy spíše intuitivní metody plánování lidských zdrojů (Donnelly, 2007).

Intuitivní metody odhadu jsou založeny na důkladné znalosti vazeb mezi úkoly celé organizace, technikou a lidskými zdroji. Tyto metody však vyžadují značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí. Mezi nejčastěji uplatňované metody se považuje tzv. delfská metoda, kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody odhadu naopak používají matematické či statistické aparáty a vyžadují zpravidla množství dat. Patří sem metody založené na analýzách a simulaci či na pracovních normách, ale také metody, které vycházejí z poznatků ekonomiky práce, tedy metody REFA, MTM (Váchal, Vochozka, 2013).

Vždy je při tom potřeba shromáždit údaje o skutečnostech, jako je nabídka pracovních zdrojů, profil trhu práce, poptávka po výrobcích a úroveň odměňování – zejména u konkurujících organizací. Prostřednictvím těchto údajů za delší časové období se pak pomocí statistických postupů dají vytvářet perspektivní odhady. Je však zřejmé, že nepředvídatelné události mohou předpokládané vývojové tendence vycházející z dosavadního vývoje změnit, ale přece jen tento postup poskytuje do jisté míry spolehlivé předpovědi. Perspektivní odhady, ve kterých vycházíme ze zkušeností,

jsou poněkud neformálnějšími metodami. Například můžeme vycházet ze zkušeností vedoucího útvaru, z jeho názoru na budoucí potřeby pracovních sil v útvaru, ovšem někteří vedoucí pracovníci jsou spolehlivým zdrojem informací, zatímco jiní mohou být nespolehliví nebo nejsou zcela ochotni s námi sdílet své názory (Donnelly, 2007).

2.6.3 Získávání a výběr pracovníků

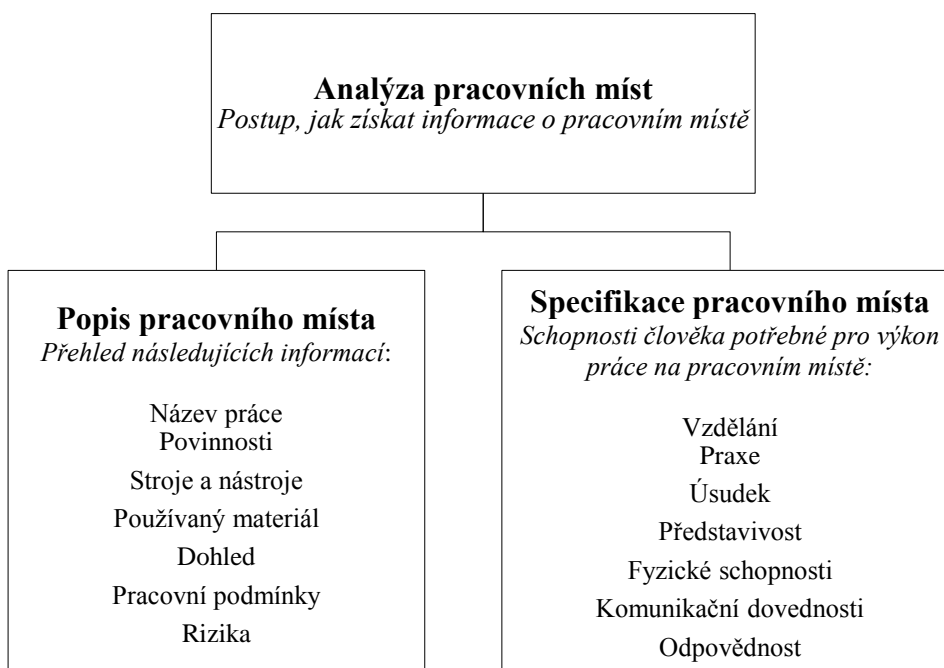
Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností v rámci řízení lidských zdrojů. Tomuto procesu je nutné věnovat dostatečnou pozornost, protože špatný či nekvalitní výběr zaměstnanců může ovlivnit či dokonce ohrozit chod celé organizace. (Kolman, 2010).

Tento proces zahrnuje činnosti sahající od charakteristiky požadavků na obsazovaná pracovní místa, přes rozhodnutí o způsobech získávání nových pracovníků, až po přípravu a provedení výběru nových zaměstnanců. Samotný výběr je tedy nutné přizpůsobit požadavkům, které jsou definované v upravených popisech práce a v personálním plánování (Bureš, 2007). Než se tedy se získáváním pracovníků vůbec začne, je potřeba důkladně poznat povahu obsazovaného místa. Metody a postupy používané k takovému poznání jsou označovány jako analýza pracovních míst. Na základě této analýzy poté manažeři rozhodují o tom, jaké lidi je potřeba získat (Donnelly, 2007).

Zdroje informací o pracovních místech

Pomocí analýzy pracovních míst se detailně zkoumá povaha úkolů, které tvoří pracovní místo, a zároveň se zkoumá, jaké dovednosti, schopnosti a odpovědnost musí pracovník mít, aby mohl úspěšně plnit úkoly pracovního místa. Pro analýzu pracovních míst se využívá řada metod. Mezi nejoblíbenější metody zjišťování údajů o pracovních místech patří – rozhovor s držitelem pracovního místa, zvláštní šetření, popis práce zpracovaný držitelem pracovního místa a pozorování pracovníka při práci nezávislým expertem. Informace o jednotlivých pracovních místech lze nalézt v produktech analýzy pracovních míst, tj. v popisu pracovního místa a ve specifikaci pracovního místa (Donnelly, 2007). Rozdíl mezi nimi zobrazuje Obrázek č. 4.

Obrázek č. 4 - Zdroje informací o pracovním místě



Zdroj: Donnelly (2007)

Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

V tomto kroku je potřeba se rozhodnout, zda při získávání pracovníků se organizace zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, či zda tyto zdroje bude kombinovat.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří pracovníci uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami, pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, ale také pracovníci, kteří sice jsou účelně využiti na současném pracovním místě, ale mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Mezi hlavní vnější zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na povolání a pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele.

Organizace může využívat také doplňkové vnější zdroje, jako jsou například ženy v domácnosti, důchodci, studenti, ale také pracovní zdroje v zahraničí.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má své výhody, ale také nevýhody.

Výhody:

- Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče.
- Uchazeč lépe zná organizaci.
- Zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků.
- Lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.

Nevýhody:

- Pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly, jde o tzv. „Peterův princip“.
- Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.
- Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

Ale také získávání pracovníků z vnějších zdrojů má své výhody a nevýhody.

Výhody:

- Škála schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace.
- Do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku.
- Zpravidla je levnější, snadnější a rychlejší získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku než je vychovávat v organizaci.

Nevýhody:

- Přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější.
- Adaptace a orientace pracovníků je delší.
- Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo (Koubek, 2007).

Volba metod získávání pracovníků

Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale využívají více možností. Mezi nejčastěji používané metody patří:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky,
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
- spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi apod.,
- spolupráce s úřady,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
- používání internetu, elektronické získávání pracovníků.

Výběr pracovníků

Úkolem tohoto procesu je rozpoznat, který z uchazečů o danou pracovní pozici, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat jak požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale také přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci. Výběr pracovníků musí brát tedy v potaz kromě odborných znalostí také osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu (Koubek, 2009). Při větším počtu uchazečů o pracovní pozici je možno postupovat ve více krocích – předvýběr, vlastní výběr a rozhodnutí z užšího počtu uchazečů (Veber, 2003).

Pro vlastní výběr lze použít několik metod, mezi nejčastěji používané patří:

- **Výběrový rozhovor**
- **Reference**

Referencí se rozumí hodnocení pracovníka jinou, spolehlivou osobou, zejména předchozím nadřízeným. Má podobu písemného doporučení, hodnocení na hodnotící stupnici nebo třeba telefonického hovoru.

- **Psychologické testy**

Při výběru se nejčastěji využívají testy schopnosti, které se zaměřují na rozdíly ve schopnostech jednotlivých lidí. Hlavní důraz se zde klade na správnost, rychlost nebo přesnost reakcí (Bělohlávek, 2016). Mezi nejčastěji využívané testy pracovní způsobilosti patří testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti nebo tzv. skupinové metody výběru pracovníků.

- **Zkoumání životopisu**
- **Dotazník**
- **Assessment centre**

Jde v podstatě o komplexní diagnosticko-výcvikový program, který je založen na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí této metody lze také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech (Koubek, 2009).

Pro kvalitní výběr pracovníka se doporučuje kombinovat alespoň tři výběrové metody (například analýzu životopisu, simulovanou situaci a pohovor), jde o tzv. princip triangulace (Bělohlávek, 2016).

2.6.4 Přijímání a rozmisťování pracovníků

Přijímání pracovníků je personální činností, která zahrnuje právní a administrativní náležitosti související s nástupem vybraného pracovníka a také jeho uvedení na pracoviště. Pracovní poměr se zakládá na základě:

- **Podepsání pracovní smlouvy** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- **Volby** příslušným orgánem, pokud to tak vyžadují zvláštní předpisy nebo stanovy. Zvolení se tak považuje za předpoklad, který předchází sjednání pracovní smlouvy.
- **Jmenování** - Tento způsob zakládání pracovního poměru se využívá pouze u vybraných pracovních pozic vedoucích organizačních složek státu, vedoucích organizačních jednotek organizačních složek státu, ředitelů státních podniků, vedoucích organizačních jednotek státních podniků,

vedoucích státních fondů, pokud je v jejich čele individuální orgán, vedoucích příspěvkových organizací, vedoucích organizačních jednotek příspěvkových organizací, ředitelů školské právnické osoby, nestanoví-li zvláštní předpis jinak.

Po podpisu pracovní smlouvy je nezbytné pracovníka zařadit do personální evidence, což zahrnuje pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení průkazu zaměstnance apod.

Součástí procesu přijímání pracovníků je také uvedení pracovníka na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl přijímaného pracovníka doprovodit na jeho nové pracoviště a předat jej jeho nadřízenému. Ten by ho měl seznámit s jeho právy a povinnostmi, měl by mu poskytnout detailnější informace o příslušném pracovišti, pracovním místě a odpovědět na jeho dotazy. Současně by měl pracovníka seznámit s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a měl by mu poskytnout informace o sociálně-hygienických podmínkách práce. Nadřízený by ho měl seznámit s ostatními pracovníky, zejména tedy s jeho nejbližšími spolupracovníky. A pokud je to potřeba, přidělit mu jeho instruktora nebo školitele, který by ho měl zaškolit a kontrolovat během adaptace. Na závěr by měl být pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci a mělo by mu být předáno zařízení potřebné k výkonu práce a nezbytný materiál (Kociánová, 2010).

V poslední době zaměstnavatelé pečlivě zvažují přínosy a nevýhody různých náborových zdrojů a někdy opouštějí tradiční zdroje, které nahrazují více tvůrčí techniky. Navíc se zaměstnavatelé stále více obrací na elektronický nábor zaměstnanců (Arthur, 2001).

2.6.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení výkonu je nástrojem, který mohou manažeři využít k vyhodnocení pracovní výkonnosti zaměstnance a ke zjištění jeho silných a slabých stránek (Lyster, Arthur, 2007).

Účelem hodnocení je poskytnout zpětnou vazbu k pracovním výsledkům pracovníka a umožnit mu prodiskutovat výsledky jeho práce a případné budoucí zvýšení kvalifikace či možnost povýšení (Jay, Templar, 2006).

Hodnocení výkonu se zaměřuje na hodnocení množství a kvality vykonané práce, je prováděno v kratších intervalech (obvykle 1x za měsíc – 1x za tři měsíce), má vliv na pohyblivou složku mzdy. V rámci hodnocení výkonu jsou obvykle hodnoceny úlohy nebo cíle (Pilařová, 2008).

Metody hodnocení pracovníků

Volba metody hodnocení závisí na druhu činnosti a možnosti kvantifikace kritérií. U jednodušších pracovních úkolů může hodnotitel vycházet ve větší míře z kvantifikace výsledků, u složitějších činností je nutno hodnotit zaměstnance a jeho přístup k práci komplexněji (iniciativa a tvořivost při plnění úkolů, schopnost kooperace, komplexní výsledky řízení úseku apod.).

Novým trendem v současné době je kombinace metod hodnocení s principem sebehodnocení zaměstnance, kdy je cílem specifikovat silné a slabé stránky jeho činnosti. Předpoklad tohoto způsobu hodnocení je důvěra zaměstnance, že hodnocení nemá sankční charakter, ale je formou pomoci, která napomáhá jeho dalšímu rozvoji (Synek, Kislíngrová et al., 2010).

Mezi základní metody hodnocení patří Motivačně-hodnotící pohovor, MBO (řízení pomocí cílů) a BSC (Balanced Scorecard). MBO a BSC se více zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty, proto se využívají především při hodnocení výstupů.

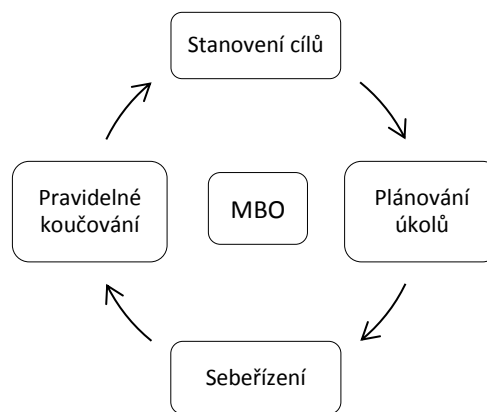
Motivačně-hodnotící pohovor

Motivačně-hodnotící pohovor má dvě části. V první části pracovník hodnotí sám sebe. Ve druhé části je hodnocen nadřízeným. Pokud motivačně-hodnotící pohovor navazuje na předem zadané úkoly, je do takového hodnocení zakomponována kontrola plnění a splnění. Motivačně-hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti hodnocení a celou časovou osu.

Model MBO

Řízení podle cílů je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se zaměřovat na všechny oblasti. Jádrem procesu je stanovení cílů, plánování akcí a úkolů, sebeřízení a průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování. Předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů. Na Obrázku č. 5 je zobrazen model metody MBO (Hroník, 2006).

Obrázek č. 5 - Model MBO



Zdroj: Hroník (2006)

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard zachycuje kritické aktivity v organizaci vytvořené kvalifikovanými a motivovanými lidmi v organizaci (Kaplan, Norton, 1996).

Metoda Balanced Scorecard je nástrojem sloužícím k přesnějšímu vyjádření a lepšímu pochopení cílů organizace, koordinaci cílů jednotlivých organizačních jednotek a zainteresovanosti manažerů i dalších zaměstnanců na jejich splnění. Jeho význam pro výkonové odměňování spočívá v tom, že váže výkonovou odměnu na širší vyvážené odměňování, zamezující možnosti kompenzovat neplnění některých ukazatelů jinými kritérii (Urban, 2017).

2.6.6 Vzdělávání pracovníků

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou jedním z nejpodstatnějších nástrojů, kterým lze řídit pracovní výkon v organizaci. Základním cílem naplňování systému

podnikového vzdělávání ovšem není, nebo by neměl být, pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení, cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj podniku a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti (Holátová, a kol., 2014).

K dosažení lepších výsledků je vhodné využívat kombinaci metod, které upoutají zájem vzdělávajících se zaměstnanců. Metody vzdělávání se dají obvykle rozdělit do dvou základních skupin:

- **Metody vzdělávání na pracovišti**

Jedná se o metody používané na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů a povinností. Patří sem například rotace práce, koučování, mentorování, instruktáž při výkonu práce, stínování, asistování, pověření úkolem, apod.

- **Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Zde se jedná o kurzy pořádané na školách, ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních, na vývojových pracovištích atd. Patří sem například porady, semináře, workshopy, skupinové diskuse, demonstrování, řešení případových studií, simulace, manažerské hry, hraní rolí apod. (Bláha et al., 2013).

2.6.7 Odměňování a motivace pracovníků

Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnance je o tom, jak jsou lidé odměňováni podle svých přínosů pro organizaci. Zabývá se finančními i nefinančními odměnami a zahrnuje filozofie, strategie, politiky, plány a procesy, které organizace používají k vývoji a řízení systémů odměňování (Armstrong, 2002).

Hlavním cílem odměňování je zvýšit ochotu lidí pracovat v jedné organizaci, zvýšit jejich produktivitu (Gkorezis, Petridou, Panagiotis, Eugenia, 2008).

Většina lidí preferuje "odměny", spočívající v nárůstu platu nebo bonusů, ale je to jen jeden druh odměny, tzv. vnější odměna (Chonko, Tanner, Weeks, Lawrence B,

1992). Kromě vnějších odměn existují také vnitřní odměny, které činí zaměstnance v organizaci lepší. Mezi vnější odměny patří bonusy, zvýšení platu, dárky, povýšení a jiné druhy hmotných odměn. Naopak mezi vnitřní odměny, které uspokojují zaměstnance z dobře odvedené práce, se řadí zpětná vazba, uznání, důvěra, pochvala (businessdictionary.com, 2017).

Při odměňování musí manažer zvolit, zda chce odměnit jednotlivce, tým nebo celou organizaci. Poté zvolí rozsah odměny v souladu s dosaženou prací.

- Individuální odměna
 - Základní plat, pobídky, výhody
 - Odměňuje účast, výkon, kompetence
- Tým
 - Týmový bonus
 - Odměňuje skupinovou spolupráci
- Organizace
 - Sdílení zisku, akcie, sdílení zisku

Motivace pracovníků

Motivace pracovníků patří k nejdůležitějším úkolům vedoucího (Daigeler, 2008). Existují dvě pojetí motivace pracovníků.

Maslowova hierarchie potřeb

Motivační teorie poskytuje teoretický základ pro odměňování. Jeden z nejčastěji využívaných modelů pracovní motivace, jehož autorem je americký psycholog Abraham Maslow, vychází z toho, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu. Potřeby „hierarchicky vyšší“ působí proto především tehdy, jsou-li již uspokojeny potřeby „hierarchicky nižší“. K pěti skupinám motivačních faktorů, na kterých je Maslowova „pyramida“ potřeb založena, patří: potřeby fyziologické, potřeby jistoty, potřeby sociální, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Z Maslowovy teorie vyplývá, že pracovní motivaci ovlivňují především potřeby, které jsou neuspokojené. Abraham Maslow tvrdil, že již uspokojená potřeba přestává motivovat. Neplatí to však na hierarchicky nejvyšší potřebu seberealizace, která na rozdíl od ostatních potřeb nemůže být nikdy zcela naplněna (Urban, 2017).

Vnitřní a vnější motivace

U vnitřní motivace leží motiv, který vyvolává jednání v osobě a vztahuje se bezprostředně k obsahu a cílům úkolů. Pro vnitřní motivaci je nejdůležitější zjistit, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Mezi faktory vnitřní motivace patří – obsahově atraktivní činnosti, odpovědnost, rozšiřování schopností, rozšiřování kvalifikace, uznání a výkon.

U vnější motivace pohánějí pracovníka podněty zvenčí. Vnější motivace nepůsobí trvale, funguje tedy pouze v případě neustále dodávaných podnětů. Typickými podněty jsou – peníze, postavení a titul, privilegia, jistota a pracovní podmínky (Daigeler, 2008).

2.6.8 Pracovní vztahy

Vztahy na pracovišti jsou významným podpůrným subsystémem celkového systému řízení. Jedná se o nedílnou součást činnosti rozvoje lidských zdrojů v jakékoli organizaci (Singh, 2011).

Pracovní vztahy jsou rozmanité formální a neformální vztahy, které vznikají mezi lidmi v organizaci a mimo ni.

Mezi formální pracovní vztahy patří především pracovněprávní vztahy spojené s výkonem závislé práce a upravené pracovněprávními předpisy. Rozlišují se:

- **Individuální pracovněprávní vztahy** – vznikají mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.
- **Kolektivní pracovněprávní vztahy** – vznikají mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavateli.

Jistou formální povahu mají také vztahy mezi zaměstnanci v organizaci a vztahy zaměstnanců k dalším zainteresovaným stranám v organizaci a mimo ni.

Jako neformální pracovní vztahy se považují běžné mezilidské a společenské vztahy, které vznikají přirozeně a spontánně mezi jednotlivci, přičemž jejich úroveň významně ovlivňuje vzájemné jednání jednotlivců i celkové fungování organizace.

Hlavním úkolem vedoucích pracovníků je vlastním příkladem prosazovat a podporovat obecně žádoucí a přijatelné způsoby chování a jednání zaměstnanců a jakékoli jiné projevy eliminovat (Šikýř, 2016).

2.6.9 Péče o pracovníky

V širším pojetí mezi podmínky práce lidí v organizaci patří ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce a péče o pracovníky.

Mnohé z podmínek práce jsou uzákoněné v Zákoníku práce, a to podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o zaměstnance či překážek při práci (Kociánová, 2010).

2.6.10 Personální informační systém

Personální informační systém je hlavním zpracovatelem procesů, upravovatelem a archivářem dat a praktickým aplikačním systémem. Uchovává údaje o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování. Může tak podporovat většinu, ne-li všechny, personální činnosti (Walker, 2003).

Personální informační systémy slouží mimo jiné k:

- sledování plnění kvalifikačních požadavků,
- plánování vzdělávacích akcí,
- evidenci a vyhodnocování vzdělávacích akcí včetně jejich nákladovosti,
- evidenci platnosti osvědčení, certifikátů a jiných kvalifikačních dokladů,
- administraci lektorů,
- správě kurzů pro samostudium (Sodomka, Klčová 2010).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a stanovit návrhy na zlepšení.

3.2 Metodika práce

Metodický postup je rozdělen do několika částí, které jsou popsány v následujících podkapitolách.

3.2.1 Literární přehled problematiky

Na základě vybrané literatury a dostupných zdrojů byl, v teoretické části, zpracován literární přehled. Knihy rozebírající danou problematiku byly dostupné v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace

Pro zpracování praktické části byla zvolena organizace Zemědělské služby Dynín, a.s. Potřebné informace pro sepsání stručné charakteristiky akciové společnosti Zemědělské služby Dynín a její historie mi byly k dispozici na webových stránkách www.zsdyn.cz.

3.2.3 Zhodnocení současného stavu

Pro získání potřebných informací ke zhodnocení současného stavu ve vybrané organizaci byl zvolen strukturovaný rozhovor s personalistkou a dotazníkové šetření.

3.2.4 Strukturovaný rozhovor s personalistkou

Pro získání hlavních informací týkajících se řízení lidských zdrojů, byl zvolen strukturovaný rozhovor s personalistkou, paní Ivanou Hajnou. První schůzka zabývající se základními informacemi proběhla v listopadu a trvala necelé dvě hodiny. Další schůzka se uskutečnila na konci ledna, kdy mi personalistka organizace sdělovala odpovědi na předem připravené otázky týkající se řízení lidských zdrojů v organizaci. Otázky byly rozděleny do 15 částí, které zahrnovaly další podotázky, kterých bylo přibližně 65. Odpovědi personalistky byly zaznamenány do počítače a následně zpracovány. Seznam kladených otázek je k dispozici k nahlédnutí v Příloze č. 1.

3.2.5 Dotazníkové šetření

Pro zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů bylo nejdůležitější dotazníkové šetření v dané organizaci.

Dotazník byl vytvořen na základě osobních zkušeností a byl prokonzultován s vedoucím práce a personalistkou organizací a dle jejich požadavků upraven. Dotazník byl anonymní a obsahoval 21 otázek. Dotazník se skládal jak z uzavřených, polouzavřených tak i z otevřených otázek. Pro zjednodušení a rychlejší vyplňování byly preferovány uzavřené a polouzavřené otázky.

Dotazník se skládal z filtračních otázek určující pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní pozici, z otázek týkajících se spokojenosti pracovníka s pracovní pozicí, hodnocením, odměňováním, vzděláváním apod. Celý dotazník je k nahlédnutí v Příloze č. 2.

Dotazník byl vytištěn a následně rozdán pracovníkům a vedení organizace. Celkem bylo vytištěno 70 dotazníků. Rozdání dotazníků proběhlo na začátku ledna a sbírání probíhalo v několika etapách a to v polovině ledna, na konci ledna a v polovině února. V první etapě se vrátilo 18 dotazníků, v druhé 11 dotazníků a ve třetí 8. Celková návratnost dotazníků činí tedy necelých 53 %.

3.2.6 Zpracování dat

Pro zpracování dat z dotazníkového šetření byl použit program Microsoft Excel 2010. Veškerá data byla zaznamenána do přehledné tabulky, se kterou se poté prostřednictvím filtrů a kontingenčních tabulek zkoumalo zastoupení jednotlivých odpovědí na každou otázku. Prostřednictvím filtrů bylo také možné zjistit, jak odpovídali například ženy, muži, administrativní pracovníci, dělníci, pracovníci s vysokoškolským vzděláním apod. Následně byly na každou otázku vygenerovány vhodné výsečové či pruhové grafy znázorňující jednotlivé odpovědi.

3.2.7 Návrh změn

V závěru jsou porovnány informace získané jak od personalistky organizace, tak i z dotazníků, s informacemi plynoucími z literárního přehledu. Je zhodnocen současný stav řízení lidských zdrojů v organizaci a navrženy změny, které by měly pomoci ke zlepšení současné úrovně řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Výsledky a návrhy změn mé diplomové práce by mohly být použity v praxi pro zlepšení efektivnosti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci Zemědělské služby Dynín, a.s.

4 Charakteristika vybrané organizace

Podnikatelská činnost organizace Zemědělské služby Dynín a.s. má již mnoholetou tradici. Obilná sila s výrobnou krmiv byla v obci Dynín postavena již v 60. a 70. letech. Závod se stal součástí celé sítě podniků zemědělského zásobování a nákupu. Tento stav trval až do roku 1992, kdy se tato síť rozpadla na jednotlivá střediska, která vstoupila do druhé vlny kupónové privatizace. K 1. 1. 1994 začala existovat organizace jako akciová společnost.

Pro označení organizace slouží logo ZSD s nápisem Zemědělské služby Dynín, a.s., viz Obrázek č. 6.

Obrázek č. 6 - Logo organizace



Zdroj: Agroseznam.cz (2018)

Předmět činnost organizace je možné rozdělit na tři úseky:

- **Úsek výrobní**, který se zabývá výrobou krmiv, směsí a bílkovinných koncentrátů pro všechny kategorie hospodářských zvířat a ryby, maloobchodním prodejem vlastních výrobků a poradenstvím v oblasti výživy hospodářských zvířat.
- **Úsek obchodu** se zabývá nákupem, ošetřením a následným prodejem obilnin, luštěnin a olejnin. Dále se zabývá dodávkami sladovnických ječmenů pro sladovny a pivovary, dodávkami potravinářských pšenic pro mlýny a prodejem hnojiv, prostředků chemické ochrany rostlin a stájové chemie.

- **Úsek služeb** zahrnuje dopravu krmiv a obilovin, skladování a ošetřování rostlinných výrobků, laboratorní rozборы, poradenskou činnost v oblasti výživy zvířat, poradenskou činnost v oblasti výživy a ochrany rostlin, konzervace pícnin, hnojení a přípravy půdy.

V počátcích svého působení měla organizace Zemědělské služby Dynín, a.s. jednoznačný cíl, tím bylo prosadit se a udržet svou pozici na trhu. Tato snaha byla naplňována během několika posledních let, kdy organizace dosahovala tohoto cíle svou výrobní a obchodní činností a servisem. S postupem času organizace získala určitý podíl na trhu a prosadila se v konkurenci. Nyní se snaží o maximální tržní obrát, o jeho udržení a zvýšení. Současně s těmito cíli je dalším dlouhodobým záměrem zvyšování kvality produkce a tím i konkurenceschopnosti organizace. V současné době má společnost již tři certifikáty kvality, viz Příloha č. 3, Příloha č. 4 a Příloha č. 5. Dalším cílem organizace je udržení zemědělské výroby v regionu, stabilizace výrobních vertikál v rámci jižních Čech a okolí, krajiny tvorba a přispění k udržitelnosti zemědělské výroby v regionu.

Mezi zákazníky se řadí zejména významné společnosti provozující živočišnou a rostlinnou výrobu v jihočeském regionu, mlýny, rybářské společnosti apod. (Zsbyn.cz, 2018).

Největšími zákazníky organizace jsou zemědělská družstva po celé České republice, která tvoří 90% příjmů organizace z hlediska prodeje krmných směsí. Nákupy ve výši 2% tvoří obchodní společnosti, které prodávají produkty organizace Zemědělské služby Dynín a.s. svým koncovým zákazníkům. V poslední řadě 8% tvoří maloodběratelé, tedy přímí zákazníci, kteří produkty nakupují v kamenné prodejně (Interní materiály organizace, 2018).

Naopak získání surovin do výroby, řeší organizace jak dobrými vztahy se svými dodavateli, kteří jsou ve většině případů zároveň odběratelé (zemědělské společnosti, soukromě hospodařící zemědělci), tak i spoluprací s obchodními firmami. Těmi nejvýznamnějšími jsou společnosti zabývající se zemědělskou prvovýrobou v okolí organizace. Významný podíl výrobních surovin zabezpečují také dceřiné společnosti, kterých je devět. Mezi dceřiné společnosti organizace Zemědělské služby Dynín, a.s. patří:

Tabulka č. 1 - Seznam dceřiných společností

Název společnosti	Podíl ZSD a ostatních společností
ZENAP Trhové Sviny s.r.o.	Podíl ZSD 52,03 %
1. Jihočeský drůbežářský podnik s.r.o.	Podíl ZSD 100 %
ALAS a.s.	Podíl 1. JDP 100 % akcií
Kooprodukt a.s.	Podíl ZSD 69,03 % akcií
Zemědělské obchodní družstvo Kolný	Podíl ZSD 96,89 % Podíl 1. JDP 1,27 %
Odbytové družstvo Dynín	Podíl ZSD 20 % Podíl 1. JDP 20 % Podíl ALAS 20 % Podíl ZOD Kolný 20 % Podíl Kooprodukt 20 %
Agrochov Dynín družstvo	Podíl ZSD 98,11 % Podíl 1. JDP 1,89 %
Jihočeská bioplynová s.r.o.	Podíl Kooprodukt 100 %
Beranka s.r.o.	Podíl ZOD Kolný 50 %

Zdroj: Konsolidovaná výroční zpráva (2016)

V současné době má organizace 70 pracovníků. Cílem organizace je růst produktivity práce. Management organizace tvoří pracovníci s vysokou oborovou

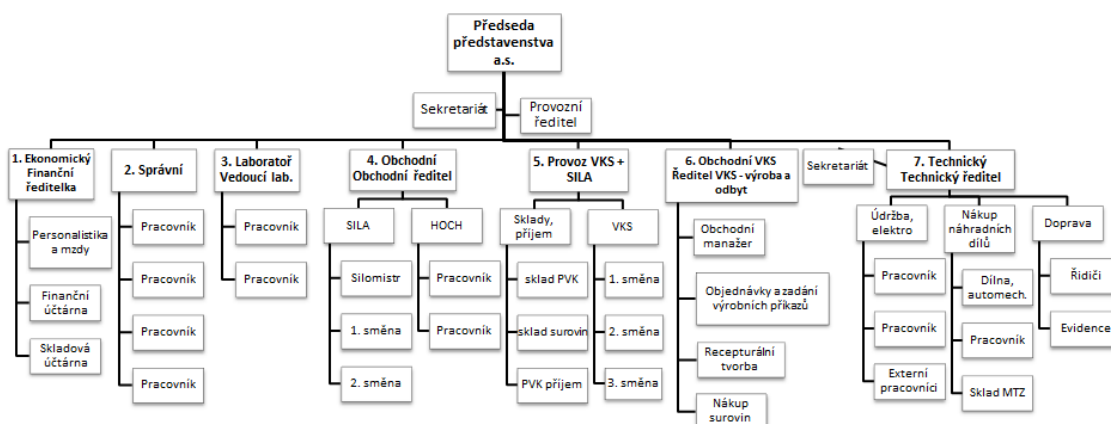
odborností. Personální politika firmy byla v posledních letech zaměřena na snížení věkového průměru v řídicí oblasti a vsadila tak na kartu dynamického, schopného a pružného manažera (Zsodyn.cz, 2018).

Předsedou představenstva je pan Ing. Bc. Petr Pokorný, který řídí spolu s provozním ředitelem akciovou společnost Zemědělské služby Dynín. Přímo předsedovi představenstva jsou podřízeny úseky: ekonomický, výrobní, obchodní a technický.

- Ekonomický úsek je řízen finanční ředitelkou. Tento úsek zabezpečuje vedení finančního a skladového účetnictví a také personalistiku a mzdy, které má na starosti pouze jedna pracovnice.
- Obchodní úsek VKS (výroba krmných směsí) – výroba a odbyt je řízen ředitelem VKS. Tento úsek zabezpečuje obchodní činnost (prodej krmných směsí), výrobu krmných směsí (zadávání výrobních příkazů, objednávky), poradenskou činnost v oblasti krmivářství a řízení kvality jakosti (dle norem řady ISO) a nákup surovin.
- Obchodní úsek je řízen obchodním ředitelem a jeho hlavní činností je nákup a prodej zemědělských komodit a přípravků pro výživu a ochranu rostlin.
- Technický úsek je řízen technickým ředitelem. Zabezpečuje opravu a udržování majetku společnosti, dílny, dopravu, oblast energetiky, bytového hospodářství, ochranu majetku apod.
- Správní úsek zajišťuje správní agendu dle pokynů předsedy představenstva, spravuje evidenci pozemků a jejich nájem.
- Laboratoř zajišťuje vážení, rozbory surovin, obilovin a krmných směsí.

Na Obrázku č. 7 je zobrazena organizační struktura akciové společnosti Zemědělské služby Dynín a ve zvětšené verzi je přiložená k této práci jako Příloha č. 6.

Obrázek č. 7 - Organizační struktura



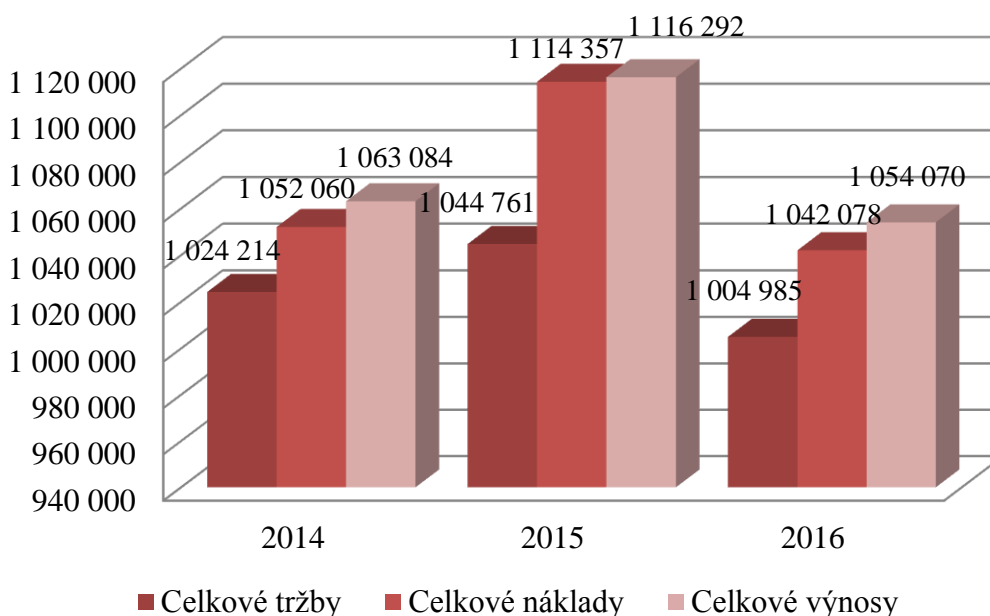
Zdroj: Interní materiály organizace

Vývoj finanční situace organizace

Na Obrázku č. 8 je zobrazen vývoj celkových nákladů, výnosů a tržeb organizace a na Obrázku č. 9 vývoj výsledku hospodaření po zdanění od roku 2014 do roku 2016.

Obrázek č. 8 – Vývoj finanční situace organizace

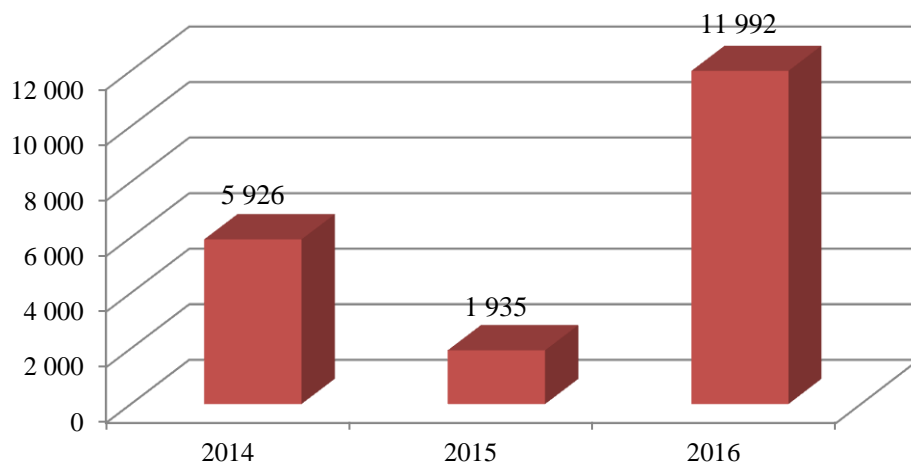
Vývoj finanční situace organizace v tisících



Zdroj: Vlastní

Obrázek č. 9 – Vývoj výsledku hospodaření organizace po zdanění

**Vývoj výsledku hospodaření po zdanění
v tisících**

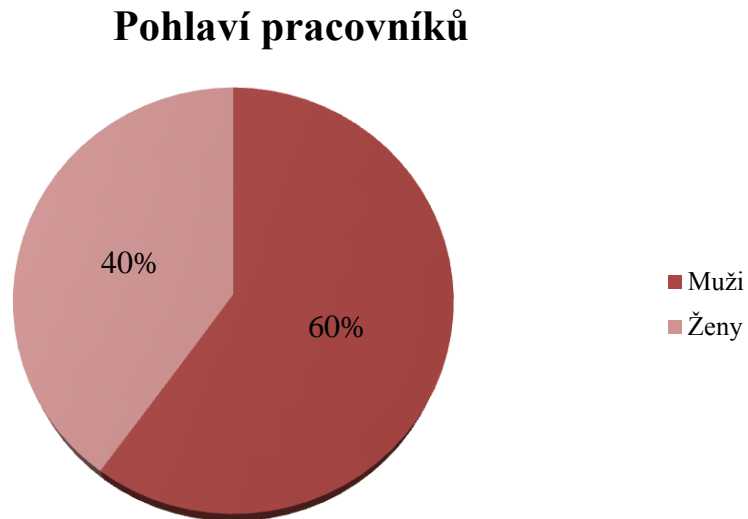


Zdroj: Vlastní

5 Zhodnocení současného stavu

V současné době ve vybrané organizaci pracuje celkem 70 zaměstnanců, včetně vedení organizace. Jak je patrné z Obrázku č. 10 zobrazeného níže, celkový počet zaměstnanců tvoří z 60 % muži a ze 40 % ženy.

Obrázek č. 10 - Pohlaví pracovníků v %



Zdroj: Vlastní šetření

Na Obrázku č. 11 je zobrazen vývoj počtu pracovníků ve vybrané organizaci od roku 2013 do roku 2017. Jak je patrné, v posledních letech vývoj počtu zaměstnanců v organizaci osciluje mezi 70 - 75 zaměstnanci.

Obrázek č. 11 - Vývoj počtu pracovníků



Zdroj: Vlastní šetření

Organizace své zaměstnance rozděluje do tří skupin:

- technicko – hospodářští pracovníci,
- dělníci,
- řidiči nákladní dopravy.

Technicko-hospodářští pracovníci jsou dále děleni do čtyř skupin:

- správa, účetní, vedoucí jednotlivých úseků,
- laboratoř + váha,
- doprava,
- osiva, chemie.

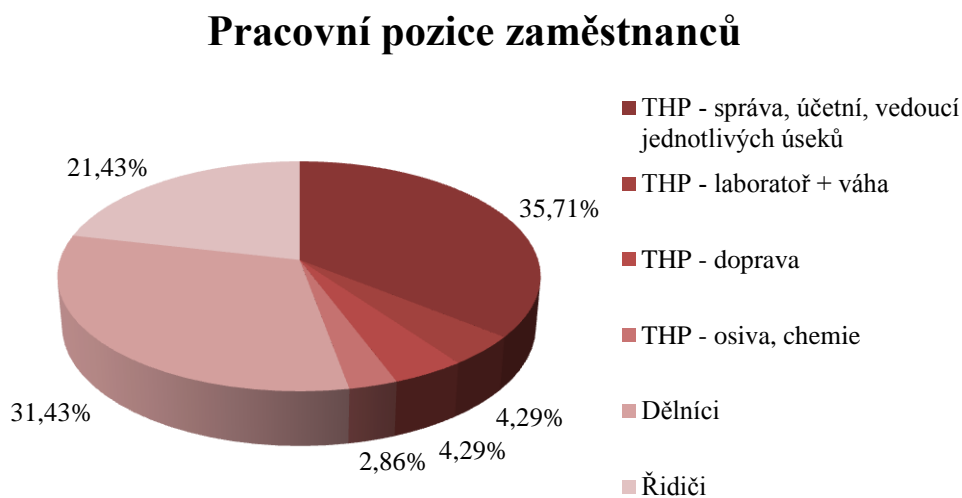
Mezi dělníky patří zaměstnanci pracující na síle, výrobně krmných směsí a skladů hotových výrobků a surovin.

Na Obrázku č. 12 můžeme vidět, že nejvyšší zastoupení v organizaci mají technicko-hospodářští pracovníci, kteří zaujímají 35,71 % (25 pracovníků). Tito pracovníci se zabývají správou organizace, účetnictvím a vedením jednotlivých úseků. Druhé nejvyšší zastoupení s 31,43 % mají v organizaci dělníci.

Přesné číselné rozdělení zaměstnanců mezi pracovní pozice je následující:

- THP – správa, účetní, vedoucí jednotlivých úseků – 25 pracovníků,
- THP – laboratoř + váha – 3 pracovníci,
- THP – doprava – 3 pracovníci,
- THP – osiva, chemie – 2 pracovníci,
- Dělníci – 22 pracovníků,
- Řidiči – 15 pracovníků.

Obrázek č. 12 - Pracovní pozice zaměstnanců %



Zdroj: Vlastní šetření

V celkovém počtu 70 pracovníků je zařazené také vedení organizace, které se skládá z provozního, technického, obchodního, výrobní a finančního ředitele a z předsedy představenstva, kterým je pan Pokorný.

V organizaci je zaměstnáno také několik manažerů, jako je manažer úseku oprav a údržby, projektový manažer, manažer obchodu a inkasa pohledávek, technický manažer a nově v organizaci přibude také manažer controllingu.

5.1 Popis personálního oddělení

V organizaci Zemědělské služby Dynín, a.s. je řízení lidských zdrojů zajišťováno personálním oddělením, které je tvořeno pouze jedinou pracovnící. Personalistka má na starosti:

- zpracování podkladů pro mzdy,
- celou oblast zpracování mezd vč. odvodů pojištění a daní,
- veškerou personalistiku a to nejen pro Zemědělské služby Dynín a.s., ale i pro tři ostatní přidružené organizace,
- hlídání pracovně lékařských prohlídek,
- evidence školení v PC i v papírové formě,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání pracovníků atd.

5.2 Popis jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

V této části jsou popsány jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů v organizaci Zemědělské služby Dynín, a.s. Informace o činnostech byly získány z rozhovoru s personalistkou.

5.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Podnětem pro vytváření pracovních míst je potřeba, která vychází zejména z výroby. Po zjištění potřeby a schválení vrcholového managementu se vytváří dané pracovní místo.

Předseda představenstva zpracuje informace do popisu funkčního místa, dle které jsou stanoveny požadavky kladené na dané pracovní místo, tedy požadavky na potenciálního pracovníka. Popisy jednotlivých funkčních míst přesně definují kvalifikace potřebné k vykonávání dané funkce, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti pracovníka.

Popis funkčních míst zahrnuje tyto důležité části:

1. jméno a příjmení pracovníka,
2. osobní číslo pracovníka,
3. název funkce,
4. od kdy je pracovník na danou funkci zařazen,
5. organizační začlenění (úsek),
6. organizační vztahy,
 - Zde je uvedeno, komu je pracovník podřízený, komu nadřízený, koho zastupuje a kým je zastupován.
7. popis náplně funkce,
8. tarifní a platové zařazení,
9. speciální pravomoci a odpovědnosti pracovníka,
10. směrnice, dle kterých je řízen.

Nakonec musí být popis funkčního místa k určitému datu podepsán pracovníkem, osobou, která popis funkčního místa zpracovala a osobou, která ho schválila.

Ukázka popisu funkčního místa je k dispozici v Příloze č. 7.

5.2.2 Personální plánování

V současné době se organizace nezabývá dlouhodobým plánováním pracovníků. Zjištěnou potřebu nových pracovníků a pokrytí této potřeby řeší organizace operativně podle svých zakázek či potřeby vzniku nových pracovních míst například z důvodu výstavby nových pracovišť.

5.2.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání pracovníků má na starost personalistka organizace, ve spolupráci s vedoucím úseku a předsedou představenstva. Ti na základě požadavků na dané pracovní místo vybírají vhodného uchazeče. Organizace získává nové pracovníky především prostřednictvím:

- Úřadu práce v Českých Budějovicích,

- inzerce v Českobudějovickém deníku Vltava Labe Media (ukázka viz Obrázek č. 13),

Obrázek č. 13 – Inzerce



Zdroj: Interní materiály organizace

- vyhlášením nabídek volných pracovních míst v rozhlasech v okolních obcích (ukázka viz Obrázek č. 14),

Obrázek č. 14 – Ukázka vyhlášení v rozhlase

Zemědělské služby Dynín, a.s.
přijmou do trvalého pracovního poměru

silomistra
pro obsluhu technologie obilních sil
práce na PC
řízení automatizovaných technologií

Požadavky: středoškolské vzdělání s maturitou
praxe výhodou

**Zájemci se mohou hlásit na tel. 387 021 322,
739 383 601 p. Hajná nebo na e-mail
hajna@zsdyn.cz**

Zdroj: Interní materiály organizace

- vyvěšení inzerátů u okolních obcí, jako je například městys Ševětín, obec Dynín a Dolní Bukovsko.

Volné pracovní pozice jsou zveřejněny také na webových stránkách vybrané organizace www.zsdyn.cz. Pro tento účel je na webových stránkách vytvořena speciální

sekce „Volná pracovní místa“. Ukázku zveřejnění volných pracovních míst na webových stránkách můžeme vidět na Obrázku č. 15.

Obrázek č. 15 - Volná pracovní místa

Volná pracovní místa		
Název pozice	Popis pozice	Platové ohodnocení
Provozní elektrikář – technik	<ul style="list-style-type: none"> ■ elektro údržba, montáž a servis elektrozařízení, výrobních linek, provozní diagnostika a řešení nedostatků ■ sledování spotřeby energií, hlídání jejich optimálního využívání a kontrola cen energií v rámci uskupení podniků ZSD ■ požadujeme: orientaci v technické dokumentaci a její vedení, znalost tvorby jednoduché elektro dokumentace – vytváření schémat, schopnost samostatné práce, znalost práce na PC. Vzdělání min. SOU nebo SŠ v oboru elektro. Znalost vyhlášky 50 (podmínkou), výhodou § 6, §8, §9. 	Částka bude projednána při pohovoru.
Silomistr	<ul style="list-style-type: none"> ■ obsluha technologie obilních sil ■ práce s PC, řízení automatizovaných technologií ■ požadujeme min. středoškolské vzdělání s maturitou ■ praxe výhodou, místo výkonu práce Dynín (areál ZSD) 	18 000,-
Skladník – manipulační dělník	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obsluha skladu hotových výrobků ■ Manipulace se skladovými zásobami ■ Řízení vysokozdvizného vozíku 	19 000,-
Ošetřovatel hospodářských zvířat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stájník ■ Práce na farmě Kolný u Lišova ■ Praxe výhodou ■ Požadujeme dobrý vztah ke zvířatům a ŘP sk. T ■ Kontakt: p. Hanzalová, tel: 736 757 747 	20 000,-
Ošetřovatel hospodářských zvířat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dojič/dojička ■ Práce na farmě Kolný u Lišova ■ Praxe výhodou ■ Požadujeme dobrý vztah ke zvířatům ■ Kontakt: p. Hanzalová, tel: 736 757 747 	20 000,-
Zootechnik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zootechnik/zootechnička ■ Požadujeme VŠ vzdělání v oboru a dobrý vztah ke zvířatům 	25 000 – 30 000,-

Zdroj: Zsdyn.cz (2018)

Výběr pracovníků probíhá při aktuální potřebě. Pracovníci jsou vybíráni podle kvalifikace pro danou profesi. U nejčastějších dělnických pozic společnost vyžaduje

minimálně výuční list. Noví pracovníci jsou vybíráni prostřednictvím pohovorů, kde personalistka s vedoucím úseku a někdy i s předsedou představenstva přezkoumává, zda má uchazeč dostatek vhodných znalostí a dovedností na danou pracovní pozici.

Po pohovoru si uchazeč prohlédne provoz, ve kterém bude pracovat a seznámí se blíže s prací, kterou zde bude vykonávat. Před přijetím uchazeče organizace vyžaduje pracovně lékařskou prohlídku.

Během pohovoru je uchazeč nejčastěji dotazován na dosavadní zkušenosti a znalosti týkající se nabízeného pracovního místa, na dosažené vzdělání a jeho zájmy. V organizaci jsou preferováni spíše zaměstnanci z blízkého okolí.

5.2.4 Přijímání a rozmíst'ování pracovníků

Přijímání pracovníka má opět na starosti personalistka. Pokud se tedy domluví s uchazečem, vedoucím úseku a předsedou představenstva na přijetí, pošle uchazeče před uzavřením pracovního poměru na pracovně lékařskou prohlídku, zda je způsobilý vykonávat danou práci. Poté připraví pracovní smlouvu ve spolupráci s předsedou představenstva a mzdový výměr. Kromě přijímání pracovníků na základě standardní písemné pracovní smlouvy, jsou v organizaci přijímáni někteří pracovníci také na dohodu o provedení práce. Ukázka dohody o provedení práce je přiložena v Příloze č. 8 a ukázka pracovní smlouvy je přiložena v Příloze č. 9.

První pracovní den proběhne vstupní školení v oblasti:

- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (viz Příloha č. 10),
- požární ochrany (viz Příloha č. 11).

Dále personalistka vytvoří novému pracovníkovi účet v informačním systému organizace a zadá ho do evidence a přihlásí na zdravotní a sociální pojištění.

Každý pracovník má určené stálé místo, které má také uvedené ve své pracovní smlouvě. Ovšem někdy se stane, že v případě potřeby je pracovník přesunut na jiné pracovní místo.

5.2.5 Hodnocení pracovníků

Ve vybrané organizaci neprobíhá pravidelné formální hodnocení pracovníků. Dochází zde pouze ze strany vedoucích jednotlivých úseků k neformálnímu hodnocení pracovníků. Každý měsíc má tedy vedoucí úseku možnost stanovit výši prémie či případné odměny pracovníkům za vykonanou práci navíc.

5.2.6 Vzdělávání pracovníků

Ve vybrané organizaci probíhá pouze pro některé pracovníky výuka anglického jazyka, a to zejména pro vedoucí pracovníky a pro pracovnice finanční a skladové účtárny.

Školení, která jsou důležitá pro výkon povolání, probíhají periodicky po stanovených lhůtách. Například školení řidičů vysokozdvížných vozíků, topičů, obsluha sušky, školení řidičů, atd. Školení probíhají jak ve firmě, tak i přímo u jednotlivých školitelů, jako například školení řidičů nákladní dopravy a školení odborné způsobilosti pro nakládání s přípravky na ochranu rostlin.

5.2.7 Odměňování a motivace pracovníků

Odměňování

Pracovníci na dělnických pozicích jsou odměňováni hodinovou mzdou a administrativní pracovníci měsíční mzdou. Navíc u každé profese jsou přiřazeny prémie. Řidiči pak mají nárok na stravné.

Mzda se skládá ze základu, tedy z hodinové nebo měsíční mzdy, z prémie a z příplatků za práci v noci, za ztížené pracovní prostředí, za soboty a neděle, za svátky, za přesčasy a pak náhrady mzdy za dovolenou, překážky v práci, nemoc atd.

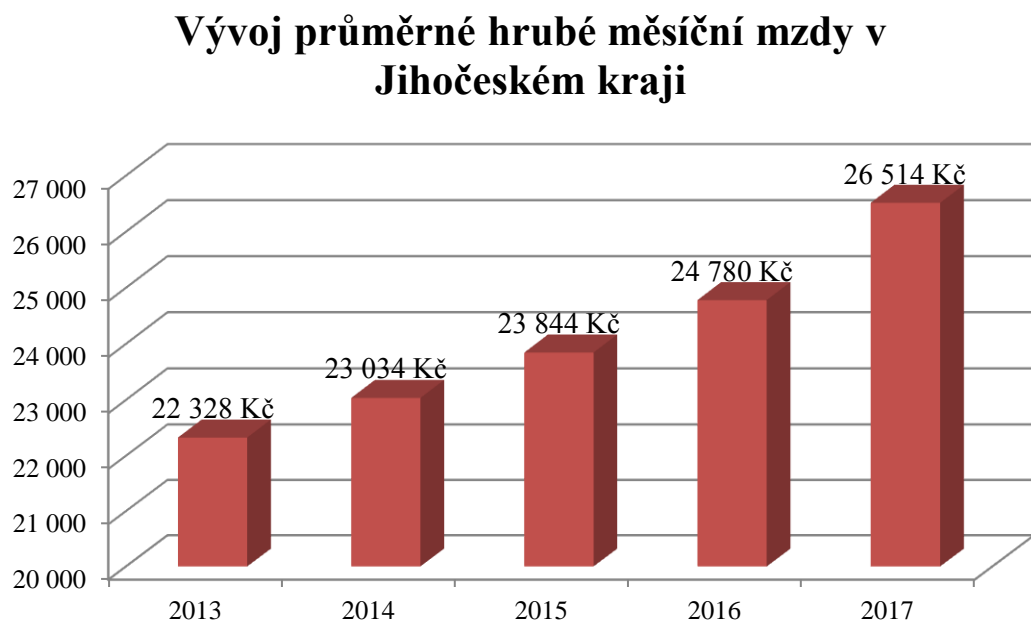
Příplatky jsou v organizaci v následujících výších:

- Příplatek za přesčasy ve výši 25 % průměrného výdělku.
- Příplatek za sobotu a neděli přísluší ve výši 25 % průměrného výdělku.
- Příplatek za práci v noci je ve výši 10 % průměrného výdělku.

- Příplatek za ztížené pracovní prostředí je ve výši 10 % průměrného výdělku.
 - V organizaci je za ztížené pracovní prostředí považován rizikový faktor vibrace u jednoho řidiče vozidla TATRA. K tomuto zhoršení pracovního prostředí však dochází jen občas.
- Příplatek za svátky 100 % průměrného výdělku.

Průměrná mzda, dle personalistky, činí v organizaci 28 000,- Kč měsíčně. Ve srovnání s průměrnou hrubou měsíční mzdou v Jihočeském kraji za rok 2017 dle Českého statistického úřadu, je průměrná hrubá mzda v organizaci vyšší o 1 486,- Kč. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihočeském kraji je zobrazen na Obrázku č. 16.

Obrázek č. 16 - Průměrná hrubá mzda v Jihočeském kraji



Zdroj: Vdb.czso.cz (2018)

Motivace

Vybraná organizace Zemědělské služby Dynín, a.s. považuje za největší motivaci pro své zaměstnance stabilitu organizace. Zaměstnanci se nemusí bát o své pracovní místo, jelikož organizace působí na trhu již mnoho let a neustále roste.

Mezi další motivátory, které svým pracovníkům organizace nabízí, jsou služební automobil, který má k dispozici vedení a mobilní telefony, které kromě vedení náleží také vedoucím úseků, mistrům a řidičům.

Kromě uvedených benefitů mají zaměstnanci k dispozici zákonem stanovenou minimální výměru dovolené 20 dní, tedy 4 týdny.

5.2.8 Pracovní vztahy

Dle personalistky jsou vztahy mezi zaměstnanci na dobré úrovni. Zatím se nesetkali s žádným závažným problémem týkající se vztahů na pracovišti, jako je například mobbing či bossing. Ve vybrané organizaci nemají ani zavedený organizační řád, kde by byla určená pravidla, podle kterých by se k sobě měli chovat například podřízený s nadřízeným.

5.2.9 Péče o pracovníky

Ve vybrané organizaci se pracuje na jednu, dvě i tři směny podle potřeby. Směna je dlouhá 7,5 hodiny a přestávka je poskytována pracovníkům v délce půl hodiny na oběd. Třísměnný provoz je od 6:00 do 14:00 hodin, od 14:00 do 22:00 hodin a od 22:00 do 6:00 hodin ráno.

Pracovníci mají k dispozici vlastní jídelnu, kam je jim každý pracovní den dovážen oběd ze závodní kuchyně Stravex s.r.o. Lišov. K obědu mají zaměstnanci vždy polévku a na výběr ze čtyř hlavních chodů. Zaměstnancům je poskytován příspěvek na oběd, přičemž si zaměstnanec hradí pouze 24 Kč a zbytek, tedy 57 Kč, hradí organizace. Nicméně řidiči, kteří většinou nemají možnost stravovat se v jídelně organizace, dostávají stravné.

Kromě jídelny jsou všem pracovníkům k dispozici šatny, které se průběžně opravují a sprchy, které byly rekonstruovány před třemi lety. Během dne si mohou pracovníci zakoupit nápoj či menší občerstvení v místní kantýně, která je otevřena každý den od 8 do 13 hodin. Parkování je k dispozici pracovníkům přímo před vstupem do areálu.

Vybraná organizace každý rok pořádá vánoční setkání (večírek) se všemi organizacemi, které pod danou organizaci spadají.

Dle personalistky se organizace občas snaží prostřednictvím rozhovoru se zaměstnanci zjistit, zda jsou všichni zaměstnanci v organizaci spokojeni. Dotazování ale neprobíhá pravidelně a nejsou dotazováni ani všichni zaměstnanci organizace.

5.2.10 Personální informační systém

Ve vybrané organizaci je využíván komplexní informační systém od společnosti M-line, a.s. I přesto, že se tento software využívá především ve veřejné dopravě, personalistce organizace Zemědělské služby Dynín a.s. naprosto vyhovuje. Organizace dostává pravidelně aktualizace softwaru, a pokud je potřeba v systému něco změnit či přidat, stačí se na společnost M-line, a.s. obrátit, a oni jakoukoli změnu zrealizují. V informačním systému je také zahrnut mzdový program včetně personálních dat, kde dle potřeby personalistka zaznamenává jednotlivá školení, lékařské prohlídky, dosažené vzdělání, rodinné příslušníky pracovníků, nové znalosti pracovníků v oblasti cizích jazyků, získaná řidičská oprávnění atd.

5.3 Výsledky dotazníkové šetření

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Na Obrázku č. 17 je patrné, že z celkových 37 dotazovaných bylo 54,05 % mužů a 45,95 % žen. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuje více mužů než žen, tak bylo zřejmé, že bude i více vyplněných dotazníků od mužů. Ženy v organizaci zauímají převážně administrativní pozice.

Obrázek č. 17 - Jaké je Vaše pohlaví?

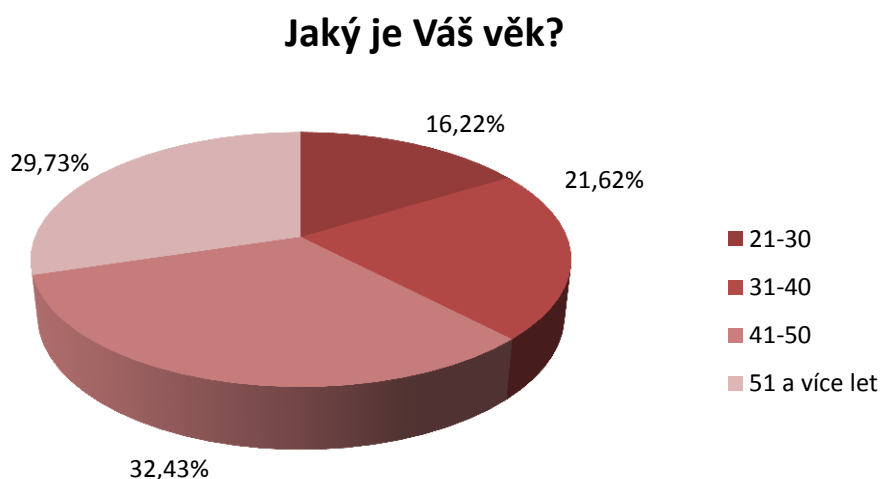


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 2: Jaký je Váš věk?

V dotazníkovém šetření bylo nejvíce respondentů ve věku 41 – 50 let, tato skupina tedy tvořila 32,43 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou byli pracovníci ve věku 51 a více let, přičemž tato skupina tvořila 29,73 % respondentů. Jak je patrné na Obrázku č. 18, nikdo z dotazovaných nespadá do věkové kategorie do 20 let.

Obrázek č. 18 - Jaký je Váš věk?



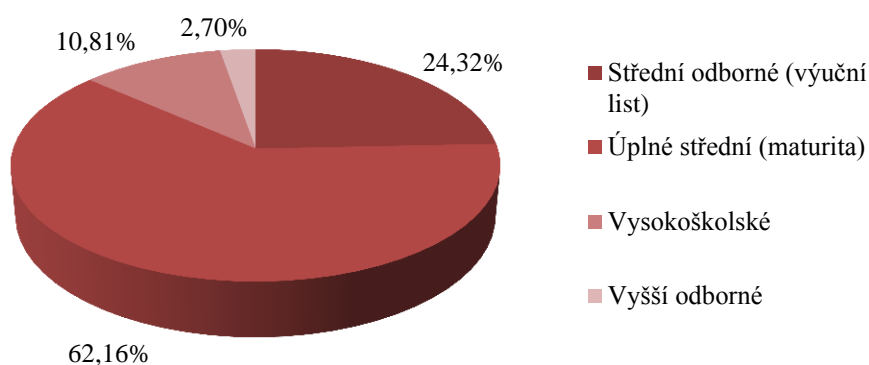
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z dotazovaných respondentů má 62,16 % úplné střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Dalších 24,32 % respondentů má střední odborné vzdělání, tedy výuční list a vysokoškolské vzdělání má pouze 10,81 % dotazovaných, respektive 4 dotazovaní. Výsledky můžeme vidět na Obrázku č. 19. Tyto odpovědi potvrzují tvrzení personalistky organizace, že společnost vyžaduje minimálně výuční list a to i na dělnické pozice, proto také nebyla nabídka základního vzdělání respondenty ani jednou využita. Vysokoškolské vzdělání mají převážně pracovníci ve vedení či administrativní pracovníci, ale také jeden dělník ve věku 51 a více let.

Obrázek č. 19 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



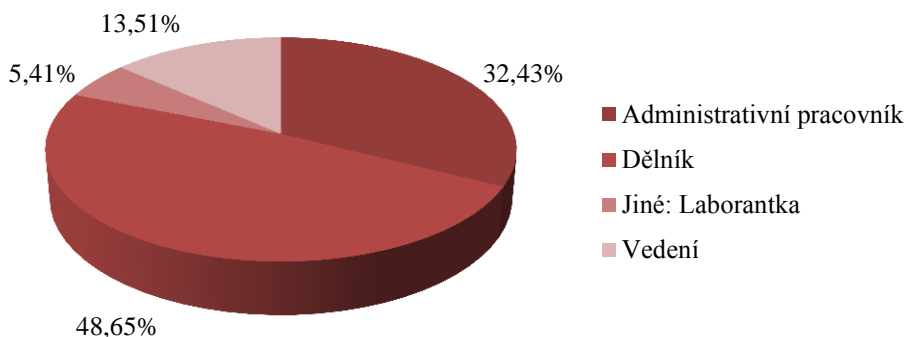
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Vzhledem k tomu, že v organizaci jsou dělníci druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanců, je jejich zastoupení v dotazníkovém šetření největší, přesněji 48,65 % respondentů. Z celkových 48,65 %, tedy 18 dotazovaných dělníků je 14 mužů (77,78 %) a 4 ženy (22,22 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou administrativní pracovníci s 32,43 %, které tvoří 9 žen (75 %) a 3 muži (25 %). Výsledky jsou znázorněny na Obrázku č. 20.

Obrázek č. 20 - Jaká je Vaše pracovní pozice?

Jaká je Vaše pracovní pozice?



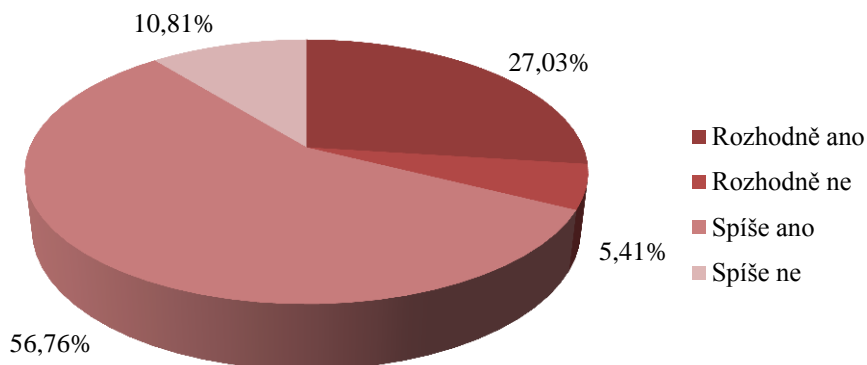
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 5: Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současné pracovní pozici?

Na Obrázku č. 21 je vidět, že 56,76 % dotazovaných vybralo možnost „spíše ano“ a 27,03 % dotazovaných „rozhodně ano“, tedy rozhodně jejich nejvyšší dosažené vzdělání odpovídá současné pracovní pozici. Odpověď „rozhodně ne“ vybrali pouze dva dotazovaní (5,41 %), z nichž jeden má střední odborné vzdělání a druhý úplné střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou. A možnost „spíše ne“ vybralo 10,81 % dělníků, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je úplné střední zakončené maturitou. Zajímavostí je zde odpověď muže ve věku 51 a více let, který má vysokoškolské vzdělání, pracuje na pozici „dělník“ a dle jeho názoru jeho dosažené vzdělání odpovídá současné pracovní pozici.

Obrázek č. 21 - Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současné pracovní pozici?

Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současné pracovní pozici?

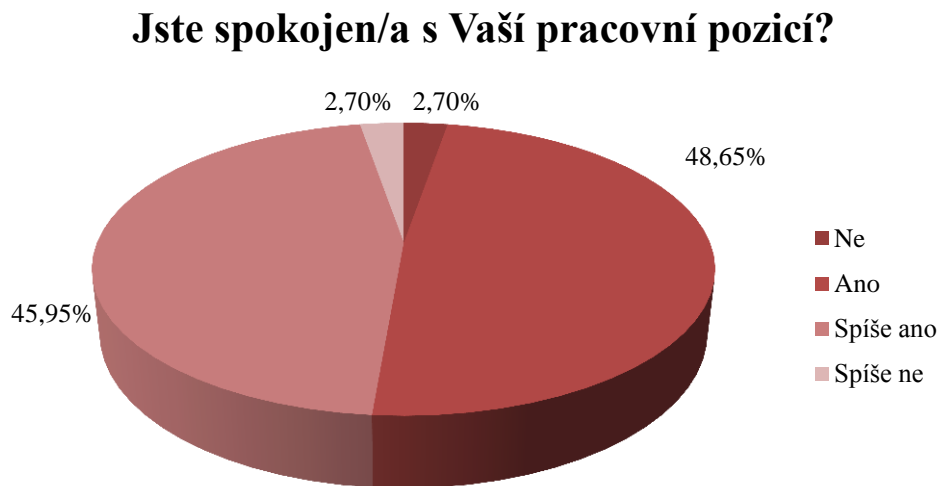


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 6: Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?

Jak můžeme vidět na Obrázku č. 22, z celkového počtu respondentů je 48,65 % zaměstnanců spokojeno a 45,95 % spíše spokojeno se svou pracovní pozicí v organizaci. Odpověď „spíše nespokojen“ a „nespokojen“ zaškrtnulo pouze 5,4 %, přesněji dva dělníci ve věku 31-40 let, kteří mají střední odbornou školu zakončenou výučním listem a nejsou spokojeni ani s finančním ohodnocením jimi vykonávané práce. Zde bych uvedla již výše zmiňovaného muže ve věku 51 a více let, který má vysokoškolské vzdělání, pracuje na pozici „dělník“ a je naprosto spokojen se svou pracovní pozicí.

Obrázek č. 22 - Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?



Zdroj: Vlastní šetření

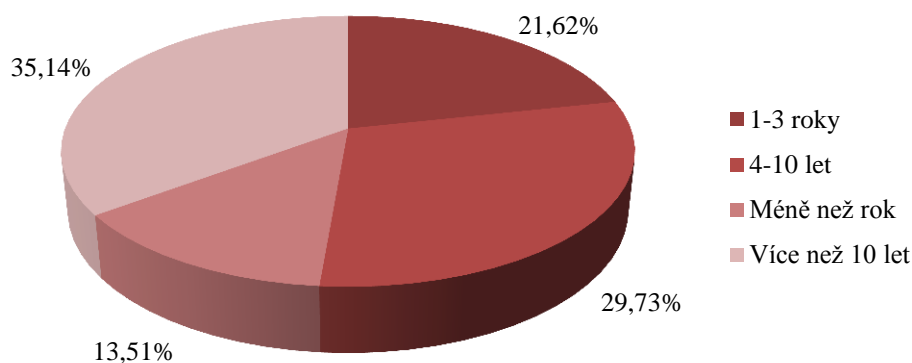
Otázka 7: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Z Obrázku č. 23 je patrné, že nejvíce odpovídali pracovníci, kteří jsou ve vybrané organizaci zaměstnáni více než 10 let, celých 35,14 %. Tito pracovníci jsou, dle předchozí otázky, spíše spokojeni či naprosto spokojeni se svou pracovní pozicí. Organizace se tedy snaží udržet v organizaci zaměstnance, se kterými je dlouhodobě spokojena.

Druhou největší část dotazovaných tvoří ti, co v organizaci pracují více než 4 roky a to celých 29,73 %. Třetí největší skupinou jsou pracovníci, kteří pracují v organizaci teprve krátce, tedy 1 až 3 roky. Tuto část tvoří 21,62 %. Nejméně odpovědí bylo získáno od pracovníků, kteří ve vybrané organizaci pracují méně než rok, přesně 13,51 %.

Obrázek č. 23 - Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Jak dlouho ve společnosti pracujete?



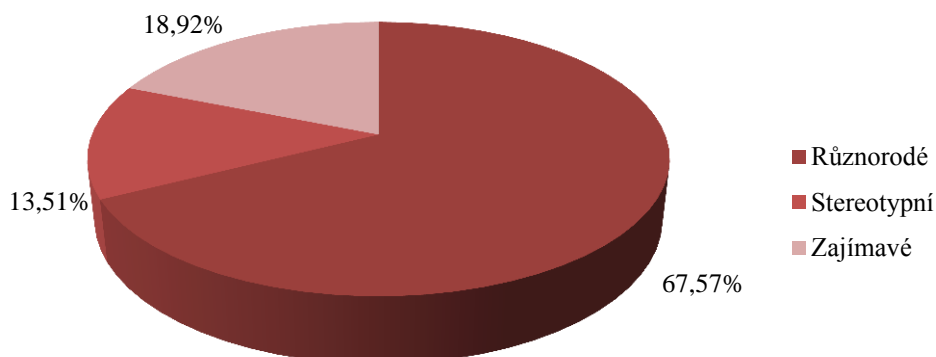
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 8: Jak hodnotíte náplň své pracovní pozice?

Náplň své pracovní pozice pracovníci nejčastěji hodnotí jako různorodou, přesněji 67,57 %. Ze všech dotazovaných, 13,51 %, přesněji dva administrativní pracovníci, kteří v organizaci pracují více než 10 let a dva dělníci, kteří jsou zde zaměstnáni více než 4 roky, považují svou práci za stereotypní. Z dotazníkového šetření je také zřejmé, že náplň své pracovní pozice považují za zajímavou nejčastěji pracovníci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni teprve krátkou dobu, nejčastěji méně než rok nebo maximálně 3 roky. Dobrá zpráva pro organizaci je, že nikdo z respondentů nepovažuje náplň své pracovní pozice za nudnou. Výsledky jsou znázorněny na Obrázku č. 24.

Obrázek č. 24 - Jak hodnotíte náplň své pracovní pozice?

Jak hodnotíte náplň své pracovní pozice?

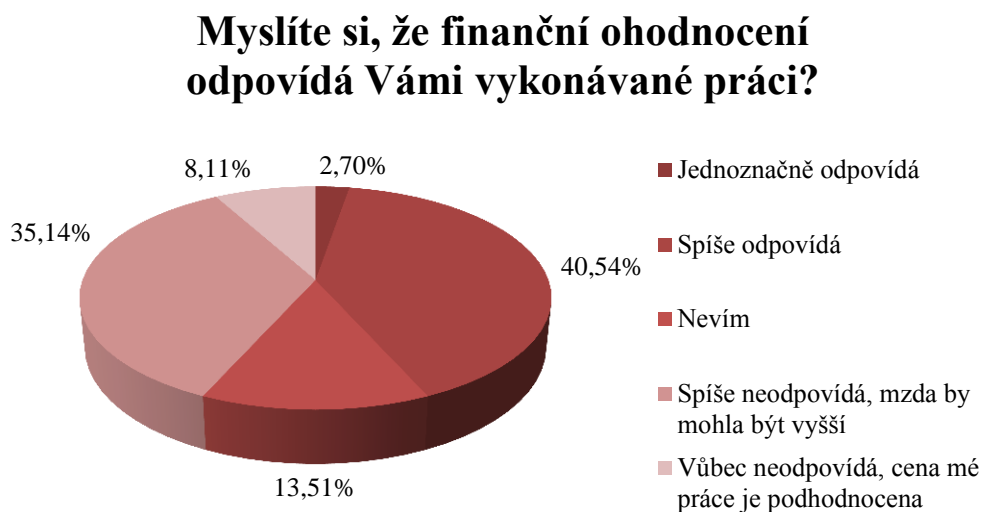


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 9: Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vámi vykonávané práci? (například náročnost práce, množství vykonané práce, atd.)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 40,54 % respondentů se domnívá, že jejich finanční ohodnocení spíše odpovídá vykonávané práci. Ovšem 35,14 % respondentů si naopak myslí, že jejich mzda spíše neodpovídá jejich vykonávané práci a 8,11 % respondentů si myslí, že jejich práce je podhodnocena. Tedy celkem 43,25 % dotazovaných si myslí, že jejich vykonaná práce v organizaci není dostatečně ohodnocena a mzda by měla být vyšší, což způsobuje nespokojenost pracovníků v organizaci a případnou fluktuaci pracovníků. Odpověď „jednoznačně odpovídá“ zvolilo pouze 2,7 %, tedy jeden pracovník na dělnické pozici ve věku 51 a více let. Tento pracovník v organizaci pracuje více jak 4 roky a je se svou pracovní pozicí spokojen. Výsledky jsou zobrazeny na Obrázku č. 25.

Obrázek č. 25 - Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vámi vykonávané práci?

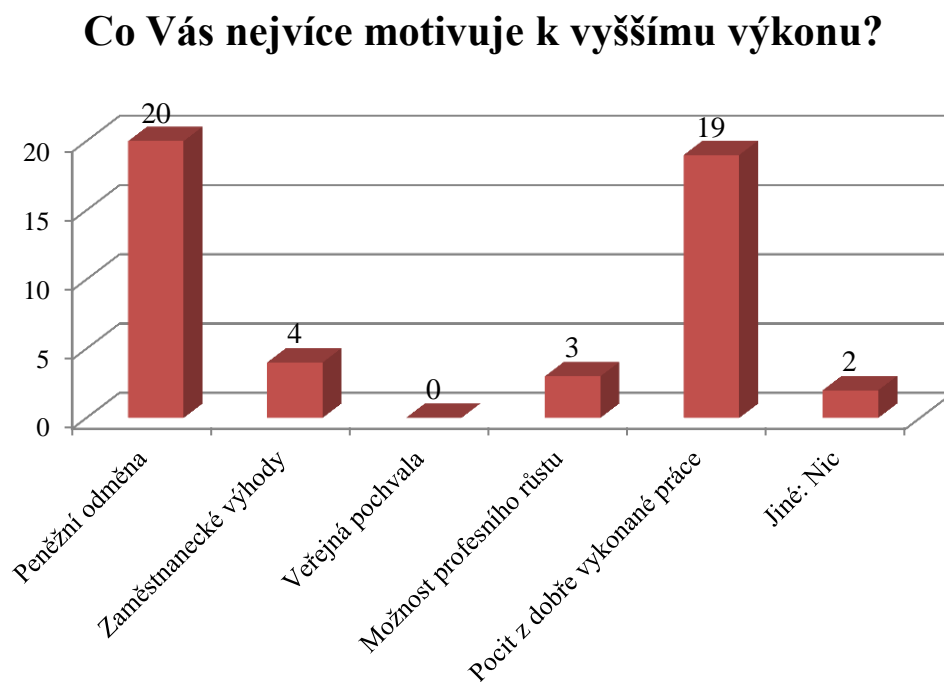


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 10: Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu?

V organizaci, dle dotazníků, pracovníky k vyššímu výkonu nejvíce motivuje peněžní odměna, která byla zvolena dvacetkrát, nicméně na druhém místě byl zvolen nehmotný stimul „pocit z dobře vykonané práce“, který byl zvolen devatenáctkrát. Ze všech dotazovaných pouze dva administrativní pracovníky a dva dělníky motivují zaměstnanecké výhody, jako například dovolená nad zákonný nárok či sick days. Zajímavé je, že v organizaci pracují také pracovníci, které údajně nic nemotivuje. Tuto odpověď si vybrali dva dělníci ve věku 21 - 30 let. Možnost „veřejná pochvala“ ne zvolil nikdo z dotazovaných. Výsledky můžeme vidět na Obrázku č. 26.

Obrázek č. 26 - Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu?

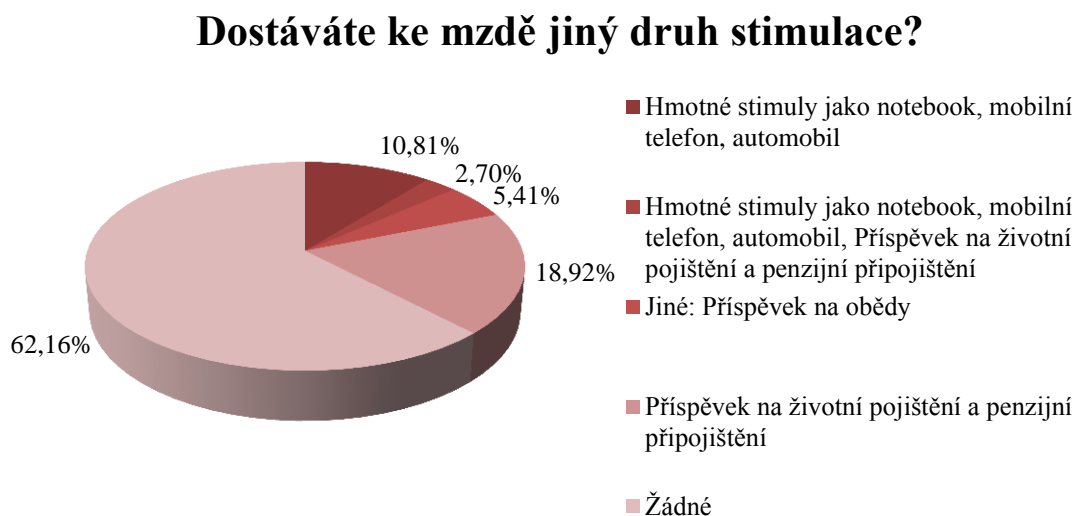


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 11: Dostáváte ke mzdě jiný druh stimulace?

Na Obrázku č. 27 můžeme vidět, že většina, přesněji 62,16 %, respondentů nedostává ke mzdě jiný druh stimulace. Hmotné stimuly jako notebook, mobilní telefon či automobil dostává 13,51 % respondentů. Mezi tyto pracovníky patří pracovníci ve vedení a administrativní pracovníci, kteří v organizaci pracují více než rok. Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění dostává 21,62 % dotazovaných a jen 5,41 % dotazovaných dostává příspěvky na obědy.

Obrázek č. 27 - Dostáváte ke mzdě jiný druh stimulace?



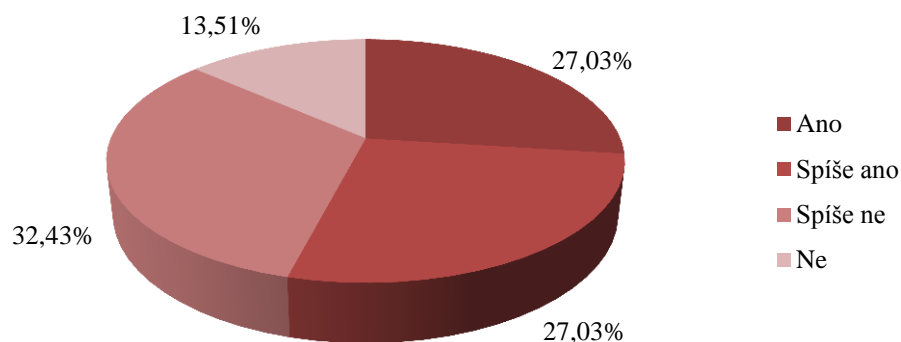
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 12: Považujete současnou nabídku školení a dalších vzdělávacích aktivit k rozvoji Vašich dovedností za dostatečnou?

Na Obrázku č. 28 je patrné, že celkem 45,94 % respondentů považuje současnou nabídku vzdělávacích aktivit v organizaci za nedostatečnou. Přesněji 13,51 % dotazovaných vybralo možnost „ne“ a 32,43% dotazovaných vybralo možnost „spíše ne“. A hlavním odůvodněním proč považují respondenti současnou nabídku školení a vzdělávacích aktivit za nedostatečnou, bylo to, že organizace nenabízí žádné možnosti dalšího vzdělávání. I když personalistka uváděla, že v organizaci probíhá pro některé pracovníky výuka anglického jazyka a jen pro určité profese specializované školení, dle respondentů je to málo.

Obrázek č. 28 - Považujete současnou nabídku školení a dalších vzdělávacích aktivit k rozvoji Vašich dovedností za dostatečnou?

Považujete současnou nabídku školení a dalších vzdělávacích aktivit k rozvoji Vašich dovedností za dostatečnou?



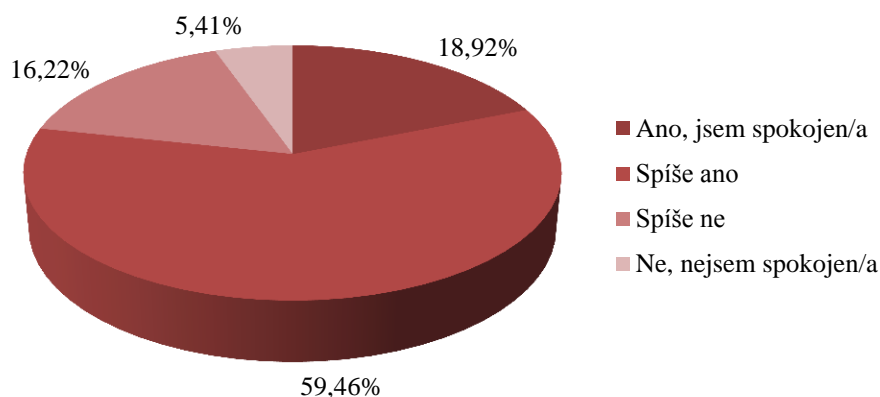
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 13: Jste spokojen/a se systémem hodnocení?

Se systémem hodnocení ve vybrané organizaci je naprosto spokojeno 18,92 % respondentů. Více než polovina dotazovaných, přesněji 59,46 %, je spíše spokojeno. Naopak nespokojeno nebo spíše nespokojeno se systémem hodnocení je dohromady 21,63 % dotazovaných. Hlavním uváděným důvodem, proč jsou dotazovaní nespokojeni, je to, že je podle nich hodnocení subjektivní a že neví, jak hodnocení pracovníků v organizaci probíhá. Výsledky jsou zobrazeny na Obrázku č. 29.

Obrázek č. 29 - Jste spokojen/a se systémem hodnocení?

Jste spokojen/a se systémem hodnocení?

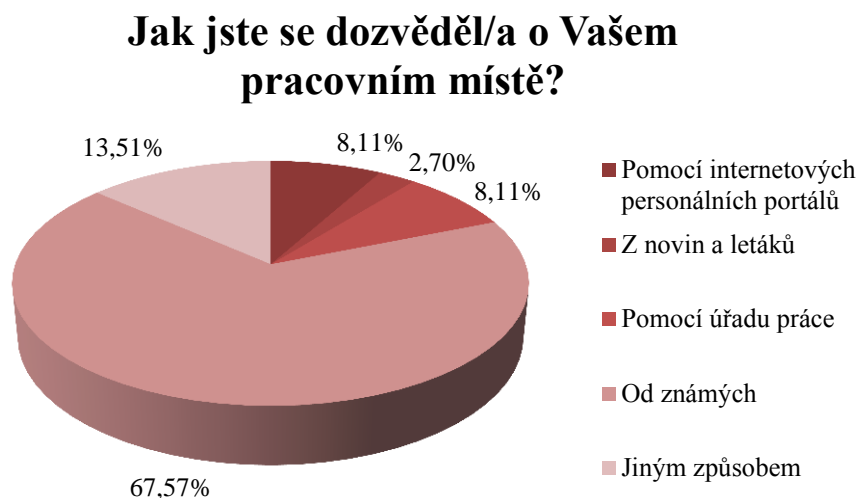


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 14: Jak jste se dozvěděl/a o Vašem pracovním místě?

Na Obrázku č. 30 můžeme vidět, že nejčastějším způsobem, jak se respondenti dozvěděli o svém pracovním místě, je od známých. Přesněji 67,57 % dotazovaných zvolilo tuto možnost. Dle mého názoru je to způsobeno tím, že se jedná o malou organizaci, kde jsou zaměstnaní převážně obyvatelé okolních obcí. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí s 13,51 %, bylo jiným způsobem a to místním rozhlasem, písemnou žádostí, inzerátem na vývěsce města či přímé oslovení organizací s nabídkou. Někteří pracovníci se o svém současném pracovním místě dozvěděli na úřadu práce, přesněji 8,11 %. Stejně množství dotazovaných se o svém pracovním místě dozvědělo pomocí internetových personálních portálů. A pouze 2,7 %, tedy jeden pracovník se o svém stávajícím zaměstnání dozvěděl z novin a letáků. Tento pracovník je v organizaci zaměstnán více jak 10 let.

Obrázek č. 30 - Jak jste se dozvěděl/a o Vašem pracovním místě?



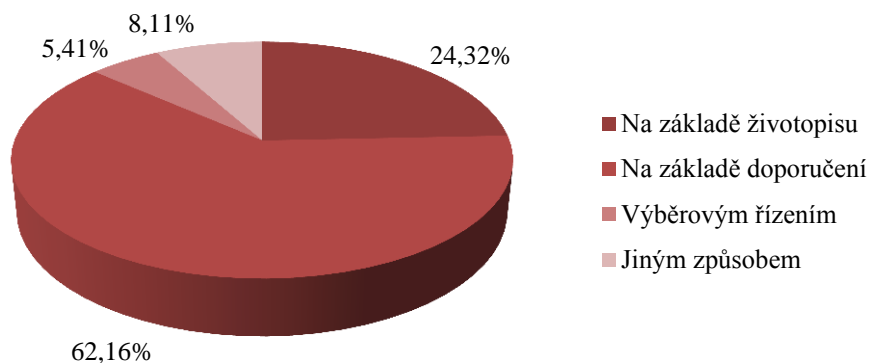
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 15: Jakým způsobem jste byl/a přijímán/a na současnou pracovní místo?

Jak už jsem zmínila, jedná se o malou organizaci. Tomu také odpovídají výsledky na otázku „Jakým způsobem jste byl/a přijímán/a na současnou pracovní místo?“. Nejčastějším způsobem přijímání pracovníků bylo na základě doporučení, přesněji 62,16 % dotazovaných bylo takto přijato. Dalších 24,32 % respondentů bylo přijato na základě životopisu. Výběrovým řízením bylo přijato pouze 5,41 % dotazovaných, přesněji dva pracovníci a to na pracovní pozici ve vedení. Někteří pracovníci, celkem 8,11 %, byli na svou současnou pracovní pozici přijímáni také jiným způsobem a to především pomocí osobního pohovoru. Výsledky jsou zobrazeny na Obrázku č. 31.

Obrázek č. 31 - Jakým způsobem jste byl/a přijímán/a na současné pracovní místo?

Jakým způsobem jste byl/a přijímán/a na současné pracovní místo?



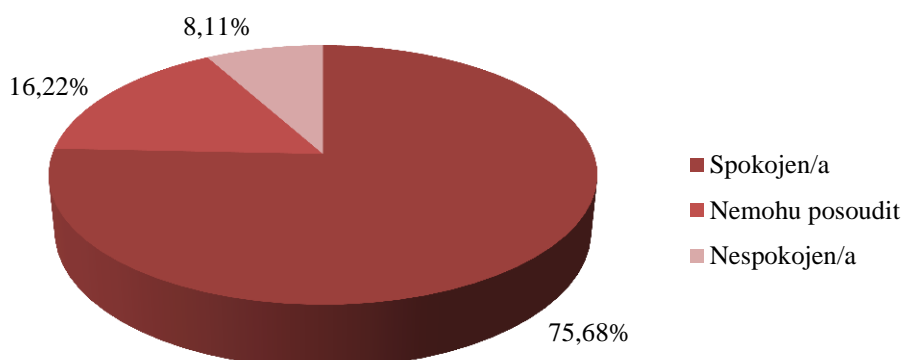
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 16: Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (bezpečnost práce, hygiena, atd.)

Na Obrázku č. 32 můžeme vidět, že s pracovním prostředím je většina respondentů spokojena, přesněji 75,68 %. Naopak nespokojeno je 8,11 % dotazovaných. Zde se jedná o dělníky, kteří uvádějí, že musí občas pracovat v horších pracovních podmínkách a jeden z dělníků dokonce odpověděl, že na pracovišti je špína a nacházejí se zde myši a potkani.

Obrázek č. 32 - Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Jste spokojen/a s pracovním prostředím?



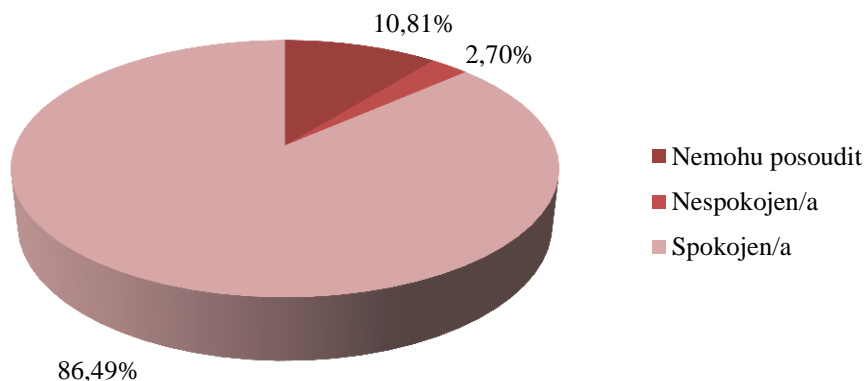
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 17: Jste spokojen/a s atmosférou na Vašem pracovišti a se vztahy mezi zaměstnanci?

Většina dotazovaných, respektive 86,49 %, je spokojena s atmosférou a se vztahy mezi zaměstnanci ve vybrané organizaci. Odpověď „nespokojen/a“ vybrala pouze jedna administrativní pracovnice (2,7 %) ve věku 41 - 50 let. Možnost „nemohu posoudit“ zvolilo 10,81 % respondentů, které tvoří tři dělníci a jeden administrativní pracovník. Dle mého názoru se jedná o pracovníky, kteří v organizaci pracují převážně samostatně, tak nemohou určit, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci a jaká atmosféra na pracovišti panuje. Výsledky jsou znázorněny na Obrázku č. 33.

Obrázek č. 33 - Jste spokojen/a s atmosférou na Vašem pracovišti a se vztahy mezi zaměstnanci?

Jste spokojen/a s atmosférou na Vašem pracovišti a se vztahy mezi zaměstnanci?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 18: Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?

Jak z dotazníku vyplývá, více jak polovina, respektive 51,35 %, dotazovaných hodnotí komunikaci s jejich přímým nadřízeným jako velmi dobrou. To je, dle mého názoru, opět způsobeno tím, že se jedná o malou organizaci, kde má vedoucí pracovník na starost pouze několik podřízených a proto se jim dokáže řádně věnovat a komunikovat s nimi. Dalších 45,95 % respondentů hodnotí komunikaci s nadřízeným jako dobrou a jen 2,7 %, tedy jeden vedoucí pracovník ve věku 21 - 30 let hodnotí komunikaci se svým nadřízeným jako špatnou. Odpověď „velmi špatná“ nezvolil ani jeden dotazovaný. Výsledky jsou zobrazeny na Obrázku č. 34.

Obrázek č. 34 - Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?

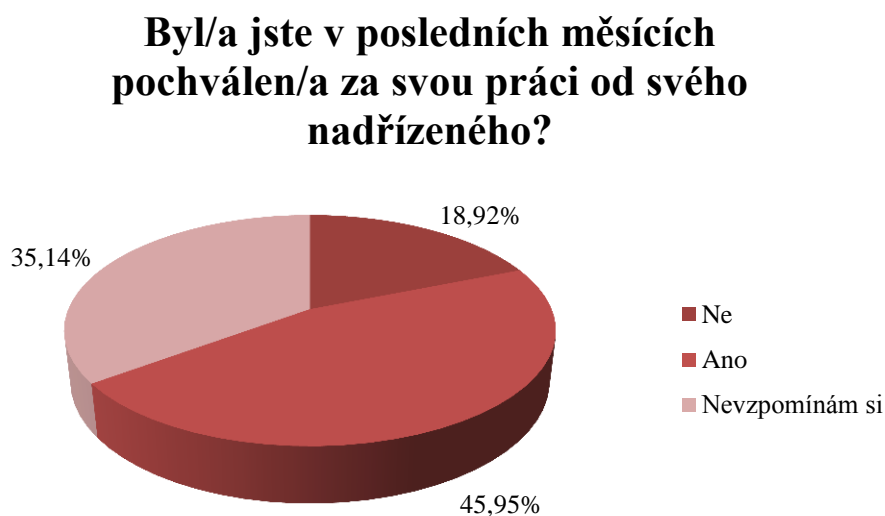


Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 19: Byl/a jste během posledních šesti měsíců pochválen/a za svou práci od svého nadřízeného?

Na Obrázku č. 35 můžeme vidět, že skoro polovina (45,95 %) dotazovaných byla v posledních měsících za svou práci pochválena od svého nadřízeného. Ovšem 35,14 % respondentů si nevzpomíná a 18,92 % ví, že za svou práci pochváleni nebyli.

Obrázek č. 35 - Byl/a jste v posledních měsících pochválen/a za svou práci od svého nadřízeného?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 20: Co považujete za silnou stránku v oblasti řízení lidských zdrojů ve Vaší společnosti?

Na tuto otázku někteří respondenti odpověděli, že za silnou stránku v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci nepovažují nic nebo že neví a někteří nechali kolonku na odpověď dokonce prázdnou. Svůj názor napsalo pouze 13 respondentů. Dle mého názoru je to způsobeno tím, že otázka byla otevřená. Nejčastěji zde respondenti chválili vedení organizace, zazněly zde odpovědi jako:

- *„Kladný přístup vedení.“*
- *„Lidský přístup, snaha a ochota středního managementu.“*
- *„Ochota a vstřícnost řešit problémy.“*
- *„Osobní a profesní růst, pracovní prostředí.“*
- *„Velice vstřícný přístup majitele a ředitele firmy, pochopení pro potřeby zaměstnanců, umožnění jejich vzdělávání.“*
- *„Spolehlivost.“*
- *„Komunikace.“*
- *„Schopnost komunikace s novými pracovníky.“*
- *„Vzdělávání zaměstnanců.“*

Za silnou stránku považují respondenti také kolektiv. Uváděny byly odpovědi:

- *„Kolektivní práce.“*
- *„Ochota komunikovat, dobrá spolupráce.“*

Otázka 21: Co považujete za slabou stránku v oblasti řízení lidských zdrojů ve Vaší společnosti?

Na otázku „Co považujete za slabou stránku v oblasti řízení lidských zdrojů ve Vaší společnosti?“ odpověděli opět někteří, že neví a někteří dotazovaní neodpověděli vůbec nic, nebo napsali „nic“. Svůj názor vyjádřilo 11 respondentů. Dotazovaní kritizovali různé oblasti řízení lidských zdrojů, byly zde uvedeny odpovědi jako:

- *„Nedostatečné ohodnocení práce.“*
- *„Neosobní přístup.“*

- *„Nepředávání důležitých informací z manažerských pozic na příslušné pracoviště.“*
- *„Nedostatek informací, motivace.“*
- *„Nesystémovost.“*
- *„Podhodnocení zaměstnanců, neposkytování možností profesního růstu a jistoty ohodnocení práce.“*
- *„Nepříliš jasné vymezení odpovědnosti jednotlivých manažerských pozic, odtržení managementu (hlavně mladšího) od dělnických pozic.“*
- *„Nespolehlivost řídicích pracovníků.“*
- *„Žádná motivace, žádný sociální program.“*
- *„Problém se získáváním a udržením kvalifikovaných zaměstnanců, vzdělávání, rozvoj, odměňování.“*

6 Diskuze a návrh změn

Na základě rozhovoru s personalistkou organizace, vyhodnocených dotazníků, pozorováním a studiem odborné literatury byla navržena níže uvedená doporučení, která by mohla zlepšit jak spokojenost pracovníků, tak zefektivnit některé činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

6.1 Plánování pracovníků

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jedním z problémů ve vybrané organizaci je neustálý nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Jedním z možných důvodů by mohlo být právě plánování pracovníků, kterému se v organizaci nevěnuje dostatečná pozornost. V současné době se organizace nezaměřuje na dlouhodobé plánování pokrytí budoucí potřeby kvalifikovaných pracovníků. Impulzem k hledání nových pracovníků je až podnět vzniklý na základě zjištění naléhavé potřeby, který přichází od vedoucích úseků.

Plánování pracovníků mělo být dle mého názoru zavedeno již před dvěma lety, kdy začala probíhat výstavba nových skladovacích sil a sušičky. Neboť touto výstavbou došlo k rozšíření pracovních míst a dodnes organizace nemá všechna nově vytvořená pracovní místa obsazena. Již dopředu si měla organizace vytvořit představu o tom, kolik a jakých pracovníků bude do nového skladovacího sila a sušičky potřeba. Tím by se organizace mohla vyhnout problému s nedostatkem potřebných a kvalifikovaných pracovníků. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v organizaci může být zásadní bariérou pro dlouhodobý rozvoj organizace a bariérou pro posílení konkurenčního postavení na trhu.

Dalším doporučením v oblasti plánování pracovníků by byl monitoring pracovníků, přičemž by měla organizace více sledovat své zaměstnance. I když společnost využívá informační systém, kde má zavedeného každého pracovníka, dle personalistky současný informační systém neupozorňuje na pracovníky, kteří by měli například v dalším roce odejít do důchodu. A jak jsem zjistila z dotazníkového šetření, druhou nejpočetnější věkovou kategorií jsou právě pracovníci ve věku 51 a více let, přesněji 29,73 %. Podle mého názoru by měla personalistka sledovat blížící se odchody pracovníků do důchodu

kvůli tomu, aby se organizace vyhnula možné problémové situaci, kdy v jedné době odejde do důchodu velké množství pracovníků. A jelikož organizace neustále bojuje s problémem nedostatečného množství kvalifikovaných pracovníků a neustále hledá nové uchazeče, tato možná situace by mohla být pro ni velkým problémem, během kterého by nemusela stíhat plnit své závazky vůči odběratelům, což by opět ohrozilo její konkurenceschopnost a dobré jméno celé organizace.

6.2 Získávání pracovníků

Pro získávání pracovníků se organizace sice snaží využívat mnoho prostředků, jako je inzerce, vyhlášení nabídky práce v rozhlasech v okolních obcích, případné vyvěšení inzerátů a v neposlední řadě se snaží získávat nové pracovníky z úřadu práce. Ovšem z novin a letáků se dle dotazníkového šetření o svém pracovním místě dozvěděl pouze jeden dotazovaný a to již před více než 10 lety. Pomocí úřadu práce se o svém pracovním místě dozvěděli tři dotazovaní a pomocí místního rozhlasu a inzerátu na vývěsce města pokaždé pouze jeden pracovník.

Dle webových stránek má organizace ustavičně velký počet volných pracovních pozic a opětovný problém se získáváním kvalifikovaných pracovníků potvrzuje také odpověď ženy na pozici dělníka ve věku 21 - 30 let na otázku 21: „Co považujete za slabou stránku v oblasti řízení lidských zdrojů ve Vaší společnosti?“ - „*Problém se získáváním a udržením kvalifikovaných zaměstnanců.*“.

Vzhledem k současnému masovému využívání internetu lze předpokládat, že velké množství lidí hledá nabídky volných pracovních míst právě pomocí internetu. Proto mým prvním návrhem v oblasti využívání internetu je přidávání nabídek aktuálních volných pracovních pozic na facebookové stránky organizace, které již několik let aktivně využívá.

Dalším návrhem je inzerce na jednom z nejnavštěvovanějších internetových portálů nabízející volná pracovní místa, a sice Jobs.cz. V současné době totiž ani tento portál organizace nevyužívá.

Při zrealizování tohoto návrhu by se cena pohybovala následovně:

- Cena se odvíjí dle požadavků zadavatele inzerce. Pokud by organizace zvolila nejoblíbenější balíček jednorázové inzerce, cena za jeden inzerát zveřejněný na jeden měsíc by byla 7 900 Kč. Jelikož však organizace hledá více uchazečů najednou, bylo by pro ni výhodné zakoupit jeden ze zvýhodněných balíčků, jako například 3 inzeráty Standard, které by mohla organizace přidat během roku, za cenu 19 000 Kč, což je 6 334 Kč za jeden inzerát zveřejněný na jeden měsíc. Nebo balíček Kombi za cenu 27 000 Kč, kdy je možnost zveřejnit 5 inzerátů na jeden měsíc na portále Jobs.cz nebo 10 inzerátů na jeden měsíc na portále Prace.cz (Jobs.cz, 2018).

Jelikož většina nabízených pracovních pozic je zemědělského zaměření, jako například ošetřovatel na farmě výkrmu drůbeže, ošetřovatel hospodářských zvířat - stájník, ošetřovatel hospodářských zvířat – dojič/dojička, zootechnik, tak bych navrhovala oslovit studenty středních a vysokých škol zemědělského zaměření. Jednalo by se například o Střední odbornou veterinární, mechanizační a zahradnickou a Jazykovou školu s právem státní jazykové zkoušky či Zemědělskou fakultu Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Studenty by si organizace mohla již během studia v rámci brigády řádně zaškolit a po škole by jim mohla nabídnout pracovní místo na plný úvazek.

V neposlední řadě bych navrhovala obnovit vylepování nabídky práce na reklamních plochách v nejbližších obcích, jako je například Dynín, Bošilec, Ševětín, Veselí nad Lužnicí apod. a obnovit vyhlašování nabídek volných pracovních pozic v rozhlasech, a to opět v nejbližších obcích. Pokud by se organizace rozhodla pro realizaci návrhu týkající se vylepování nabídky práce, peněžní vyčíslení například pro obec Veselí nad Lužnicí by bylo následující:

- Ceník výlepu na vylepovacích plochách a válcích ve Veselí nad Lužnicí se odvíjí od velikosti plakátů, počtu plakátů a počtu dní vylepení plakátů. U zvolené velikosti plakátu A4 by organizace zaplatila 2,90 Kč/den za jeden plakát na 13 plakátovacích plochách (Veseli.cz, 2018).

Uvedený inzerát, který je zveřejňován v Českobudějovickém deníku Vltava Labe Media, dle mého názoru obsahuje několik závažných chyb. První chybou je porušení antidiskriminačního zákona, jelikož v inzerátu je uvedeno, že organizace přijme „řidiče nákladního vozidla“, ale mělo by zde být uvedeno „řidiče/řidičku nákladního vozidla“.

Další chybou je neuvedení data, do kdy má potenciální uchazeč o pracovní místo kontaktovat personalistku organizace. Další chybou je chybné uvedení názvu organizace, kde chybí označení akciové společnosti. Kromě těchto chyb bych navrhovala ještě do požadavků na uchazeče dopsat tyto požadavky:

- zdravotní způsobilost dle zákona (dopravně-psychologické vyšetření, průkaz pracovníka v potravinářství),
- čistý trestní rejstřík,
- loajální a flexibilní přístup k práci.

6.3 Výběr pracovníků

Vybrané organizaci bych navrhovala, aby se zaměřili na řádný výběr pracovníků. Z dotazníkového šetření vyplývá, že bylo 62,16 % dotazovaných, včetně některých pracovníků ve vedení, vybráno pouze na základě doporučení. Dle mého názoru by každý z uchazečů o vedoucí pozici v organizaci měl projít kromě již zavedeného pohovoru také Assessment centrem, který by, spolu s personalistkou, realizoval předseda představenstva, který také stanovuje požadavky na dané pracovní místo. Předseda představenstva by mohl navrhnout určité modelové situace, které by mohly nastat u vedoucích pracovníků. Uchazeč o nabízené pracovní místo by měl předvést, jak by se v dané situaci zachoval a jak by se se vzniklými problémy vypořádal. Pomocí této specifické formy výběru pracovníků lze zjistit, jak uchazeč dokáže jednat se svými podřízenými, jaké má komunikační schopnosti, jak dokáže pracovat ve stresu, jak umí delegovat úkoly či jak umí nakládat s časem apod.

U pohovoru při výběru vhodného kandidáta na jakoukoli pozici, bych doporučovala, kromě otázek týkajících se zkušeností, znalostí, zájmů a vzdělání kandidáta, ptát se i na otázky z jiných oblastí, jako například:

Motivace:

- „Proč máte zájem o nabízenou pozici?“
- „Co si myslíte, že nám můžete nabídnout?“
- „Co od nabízené práce očekáváte?“

Předchozí zaměstnání:

- „Z jakého důvodu jste odešel/šla z předchozího zaměstnání?“
- „Co Vás v předchozím zaměstnání bavilo nebo naopak, s čím jste nebyl/a spokojen?“
- „Za co jste byl/a nejčastěji kritizován/a, a jak jste na kritiku reagoval/a?“

Informace o uchazeči, znalosti a zkušenosti:

- „Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?“
- „Pracujete raději v týmu nebo samostatně?“
- „Jste odolný/á vůči stresu?“
- „Dokážete delegovat úkoly?“
- „Kde se vidíte za pět let?“

Informace o organizaci a o pracovním místě:

- „Co víte o naší organizaci?“
- „Jaká je Vaše představa o výši mzdy?“
- „Kdy na dané pracovní místo můžete nastoupit?“

6.4 Hodnocení pracovníků

V oblasti hodnocení pracovníků má organizace Zemědělské služby Dynín, a.s. poměrně velký nedostatek. I když je, dle dotazníkového šetření, se systémem hodnocení ve vybrané organizaci naprosto spokojeno 18,92 % a spíše spokojeno 59,46 %, je zde také 21,63 % nespokojených respondentů. A hlavním uváděným důvodem, proč jsou dotazovaní nespokojeni, je to, že je podle nich hodnocení subjektivní a že neví, jak hodnocení pracovníků v organizaci probíhá. V současné době v organizaci probíhá pouze ústní hodnocení pracovníků a to od vedoucích pracovníků či mistrů, kteří mohou ovlivnit variabilní část mzdy pracovníků pomocí prémie.

Proto navrhuji, aby vedoucí pracovník prováděl pravidelné hodnocení svých pracovníků. Hodnocení by probíhala vždy jednou za půl roku, kde by vedoucí pracovník zpětně zhodnotil práci jednotlivých pracovníků. V první řadě by byla potřeba, aby vedoucí úseku všechny pracovníky informoval o zavedení pravidelného hodnocení

a jeho cílech. K informování pracovníků by bylo vhodné využít všechny dostupné komunikační kanály v organizaci, tj. porady, neformální setkání, vývěsky na jednotlivých pracovištích apod. Hodnocení je dobrý motivační prvek, který motivuje pracovníky k vyššímu výkonu. Po hodnocení by byl pracovník pochválen a odměněn, nebo naopak by byl upozorněn na případné nedostatky v jeho práci, které by měl v dalším období zlepšit. Na základě zjištění určitých nedostatků by mohla organizace umožnit svým zaměstnancům konkrétní doškolení nebo rozšíření kvalifikace pracovníků.

Hodnocení pracovníků vytváří výstupy pro odměňování a vzdělávání pracovníků. Veškerá hodnocení by mohla být zaznamenávána do informačního systému organizace a tímto způsobem by mohla vzniknout pravidelná kontrola organizace o kvalitě vykonávané práce jejich zaměstnanci.

Navržený dotazník pro hodnocení pracovníků je zobrazen na níže uvedeném Obrázku č. 36.

Obrázek č. 36 - Formulář pro hodnocení pracovníků

Jméno a příjmení hodnoceného	Jméno a příjmení nadřízeného

Pracovník dodržuje včasné příchody na pracoviště?	ANO	NE
Pracovník dodržuje pravidelnou docházku?	ANO	NE
Má pracovník pro svou práci všechny potřebné znalosti a dovednosti?	ANO	NE
Dokáže pracovník pracovat v týmu?	ANO	NE
Vytváří pracovník na pracovišti atmosféru důvěry a spolupráce (lidi spojuje, nikoli rozděluje)?	ANO	NE
Pracovník je ochotný a vstřícný při potřebě obsadit směny při nutnosti zvětšení výroby (např. v době svátků, sobot a nedělí)?	ANO	NE
Pracovník je ochotný a vstřícný při potřebě zástupu za dovolené či nemoci jiných pracovníků?	ANO	NE
Odvádí pracovník dobře svou náplň práce?	ANO	NE
Je pracovník otevřen dalšímu rozvoji a změně?	ANO	NE
Je pracovník schopen sám správně rozhodovat?	ANO	NE
Pokud pracovník jedná se zákazníky, dokáže s nimi správně komunikovat?	ANO	NE

Datum:

Zdroj: Vlastní

6.5 Odměňování pracovníků

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 40,54 % respondentů se domnívá, že jejich finanční ohodnocení odpovídá vykonané práci. Ovšem dohromady 43,25 % dotazovaných si naopak myslí, že jejich vykonaná práce není dostatečně ohodnocena a mzda by měla být vyšší. Odpověď „jednoznačně odpovídá“ zvolil pouze jeden pracovník na dělnické pozici ve věku 51 a více. Dle personalistky v organizaci dostávají pracovníci na stejných pracovních pozicích stejné finanční ohodnocení. Nebere se zde ohled na úroveň vzdělávání, léta praxe, ani počet odpracovaných let v této organizaci.

Dalším problémem je mzda pracovníků. I když je, dle personalistky, průměrná mzda v organizaci 28 000 Kč, tak například jedna z nabízených pracovních pozic je silomistr, jehož náplní práce je obsluha technologie obilních sil, práce s počítačem, řízení automatizovaných technologií. Na tuto pozici je organizací požadováno minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou a za tuto pozici by daný uchazeč získával hrubou mzdu ve výši 18 000 Kč, což po odečtení daně z příjmů, zdravotního pojištění a sociálního pojištění je pouze 14 460 Kč. A podle Národní soustavy povolání byl medián pro hrubou měsíční mzdu této pozice v Jihočeském kraji již v roce 2016 21 818 Kč, tedy pro čistou mzdu to bylo 17 092 Kč. U pozice skladník – manipulační dělník, který má za úkol obsluhu skladu hotových výrobků, manipulaci se skladovými zásobami a řízení vysokozdvizného vozíku, je ohodnocen hrubou mzdou ve výši 19 000 Kč. Ovšem i u této pozice byl, dle Národní soustavy, medián hrubé měsíční mzdy pro Jihočeský kraj 22 342 Kč. Proto bych navrhovala zavést každoroční malé zvyšování mezd, například jen 2% navýšení, což by opět pracovníky mohlo motivovat. Kromě toho by si prostřednictvím tohoto návrhu mohla organizace udržet kvalifikované pracovníky, u kterých hrozí odchod právě z důvodu nízkého mzdového ohodnocení. Tento růst mzdy zaměstnanců, založen na počtu odpracovaných let v organizaci, by se mohl například po 10 odpracovaných letech pracovníka ukončit.

Kromě navýšení mezd dle počtu odpracovaných let v organizaci bych navrhovala zavést odměnu, která by závisela na pravidelném hodnocení pracovníků. Pokud by pracovník u více než 80 % odpovědí, měl odpověď „ANO“ dostal by odměnu ve výši 1 000 Kč, pokud by ale naopak nesplňoval více jak 50 % hodnocených kritérií, byl by napomenut a pokud by se u pracovníka toto negativní hodnocení opakovalo 3x za

sebou, bylo by mu ze mzdy naopak 1 000 Kč strženo. Tato část mzdy by pracovníky opět motivovala k vyššímu výkonu.

6.6 Motivace

Z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že organizace považuje za největší motivaci dlouhodobou stabilitu organizace, přičemž se zaměstnanci nemusí bát o své působení v organizaci. Kromě tohoto motivátoru organizace nabízí pro pracovníky ve vedení služební automobil a mobilní telefony, které mají k dispozici kromě vedení organizace také vedoucí úseků, mistři a řidiči.

Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, 62,16 % dotazovaných nedostává ke mzdě jiný druh stimulace. Proto bych navrhovala zaměřit se v organizaci na motivaci pracovníků, protože správná motivace pracovníků posiluje jejich pracovní nasazení, odpovědnost a iniciativu.

Podle odpovědí v dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že pracovníky v organizaci k vyššímu výkonu nejvíce motivuje peněžní odměna, pocit z dobře vykonané práce, zaměstnanecké výhody a profesní růst. I když pracovníky převážně motivuje vnější motivace, navrhovala bych, aby se organizace zaměřila na oba druhy motivace.

Vnitřní motivace

U vnitřních faktorů motivace by se organizace mohla zaměřit u technicko-hospodářských pracovníků na delegaci alespoň malých pravomocí v oblasti rozhodování při každodenním vykonávání práce. Protože samostatnost u provádění práce a rozhodování alespoň u nepříliš důležitých rozhodnutí, vytváří v pracovníkovi pocit, že je pro společnost důležitý. Dalším účinným návrhem u vnitřní motivace je zvýšit možnost zaměstnanců rozvíjet si své schopnosti a kvalifikaci.

Vnější motivace

U vnější motivace by se organizace mohla zaměřit na zavedení sick days, neboli zdravotního volna. Tento benefit bývá mezi zaměstnavateli v posledních letech čím dál oblíbenější. Sick days ve výši 3 dnů za rok slouží pracovníkovi k vyléčení nemoci, u které by bylo zbytečné chodit k doktorovi a brát si celý týden nemocenské volno.

Dalším návrhem by mohly být prémie ve výši 1 000 Kč za návrh na zlepšení systému v organizaci. Na další peněžní motivátory bych se nezaměřovala, protože zde byl již uveden návrh na procentní navýšení mezd a pohyblivou část mzdy, která by měla zaměstnance motivovat k vyšší výkonnosti a využívání peněžních motivátorů ve velké míře způsobuje, že motivace zaměstnanců naopak klesá. U vnějších faktorů motivace bych se však zaměřila ještě na jeden podstatný problém. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 35,14 % dotazovaných si nevzpomíná, zda byli za svou práci v posledních měsících pochváleni a 18,92 % dokonce ví, že pochváleni nebyli. A jelikož velkou část pracovníků motivuje pocit z dobře vykonané práce, tak bych navrhovala, aby se vedoucí úseků zaměřili na častější zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků a na pochvalu výkonných zaměstnanců. Posledním návrhem je zvýhodněný odkup výrobků organizace pro zaměstnance, který v současné době organizace nenabízí. Zaměstnanci by měli k dispozici 5% slevu na nákup výrobků organizace Zemědělské služby Dynín, a.s.

Z dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že se v organizaci nacházejí dva pracovníci, které nemotivuje nic. Bylo by vhodné zjistit, zda tito pracovníci v organizaci odvádí dobrý výkon v rámci svých pracovních povinností, aniž by potřebovali být motivováni, nebo jsou to pracovníci, kteří i když budou sebevíce motivováni, výkonnější ve své práci nebudou. Dle Urbana (2017) pokud se v organizaci narazí na takovéto pracovníky, které k práci motivovat nelze a to žádnými nástroji, bylo by nejvhodnější se s nimi co nejrychleji rozloučit.

6.7 Vzdělávání pracovníků

V dnešním globalizujícím světě v rámci znalostní ekonomiky je neustálé učení se a zkvalitňování svých znalostí a dovedností velmi důležité. I když v dotazníkovém šetření u otázky 20, tedy „Co považujete za silnou stránku v oblasti řízení lidských zdrojů ve Vaší společnosti“, zazněla dvakrát odpověď „vzdělávání zaměstnanců“, po bližším zkoumání bylo zjištěno, že tuto odpověď zvolila pouze jedna vedoucí pracovníce a jedna administrativní pracovníce, které mají možnost pravidelného vzdělávání. V organizaci totiž probíhá pro vedoucí pracovníky a pro pracovníce finanční a skladové účtárny výuka anglického jazyka. Naopak dle výsledků dotazníkového šetření vyplývá,

že 45,94 % dotazovaných považuje současnou nabídku vzdělávacích aktivit za nedostatečnou, protože žádná v organizaci není.

V současné době je hodně řešené Nařízení EU 2016/679 (General Data Protection Regulation neboli Obecné nařízení o ochraně osobních údajů), které přichází s přísnějšími povinnostmi zacházení s osobními údaji třetích osob, jejichž nesplnění bude sankcionováno vysokými finančními pokutami. Toto nařízení bude účinné již 25. května 2018. Proto bych navrhovala, aby se alespoň předseda představenstva zúčastnil kurzu GDPR – Nařízení EU o ochraně osobních údajů, které se koná v Domě kultury Metropol v Českých Budějovicích. Zúčastněný se zde dozví, co je to GDPR, co upravuje, co je považováno za osobní údaj fyzické osoby, jaké má správce a zpracovatel osobních údajů povinnosti a práva, jaké jsou principy GDPR, jak se musí každý osobní údaj zpracovávat se souhlasem subjektu údajů, jak se naopak zpracovávají osobní údaje bez souhlasu subjektu údajů, jaká práva mají subjekty osobních údajů – právo na výmaz osobních údajů, jaké povinnosti mají firmy, jaké úkoly a postavení by měl mít pověřenec pro ochranu osobních údajů a kdy musí být jmenován a také, jaké jsou sankce v rámci celé EU. Tento kurz stojí 1 850 Kč, trvá 4,5 hodiny, přičemž je v ceně zahrnuta coffee break a písemný materiál (Tsmvyskov.cz, 2018). Předseda představenstva by poté na poradě předal své poznatky získané z tohoto kurzu svým podřízeným.

Pracovníci na dělnických pozicích se školí pouze v rámci povinných specifických školení, proto bych například všem těmto pracovníkům umožnila dobrovolně absolvovat kurz Vysokozdvížený vozík. Ti, kteří kurzem již v minulosti prošli, by si ho mohli rozšířit a ti, kteří tu možnost neměli, by mohli získat řidičské oprávnění na vysokozdvížený vozík. Tedy pro ty zaměstnance, kteří nemají řidičské oprávnění, by mohla organizace umožnit základní kurz vysokozdvížený vozík v ceně 1 990 Kč. Pro pracovníky, kteří již tímto základním kurzem prošli, by bylo k dispozici rozšiřující školení, kde by si mohli pracovníci rozšířit pracovní průkaz vysokozdvížený vozík na více skupin, například rozšíření ze skupin do 5t na skupiny nad 5t. Cena rozšiřujícího školení je 1 000 Kč (Skolenivoziku.cz, 2018). Tyto kurzy by mohly obohatit každodenní pracovní stereotyp dělníků a značnou výhodu by to přineslo i samotné organizaci. Nejen, že by těmito kurzy byli zaměstnanci motivováni, ale jelikož v současné době má v organizaci jen malé množství pracovníků toto řidičské oprávnění, při vzniklé situaci, kdy by nebyl k dispozici žádný z těchto současných pracovníků, by

ke školení stejně dojít muselo a pracovníci by to už nepovažovali za součást motivace, ale za povinnost.

6.8 Pracovní prostředí

Dalším návrhem reaguji na upozornění některých pracovníků na problém týkající se čistoty pracovního prostředí a častému výskytu hlodavců. Proto bych navrhovala, aby se organizace snažila o čistější pracovní prostředí a to jak ve skladech, tak i ve výrobě. Víím, že je to velký problém, protože haly jsou otevřené a obsahují místa, kterými hlodavci (myši, krysy) snadno vniknou dovnitř. Nicméně bych navrhovala alespoň častější návštěvu deratizéra, který v současné době navštěvuje organizaci jednou za tři měsíce.

6.9 Péče o pracovníky

V organizaci Zemědělské služby Dynín, a.s. v současné době probíhá jednou ročně pro všechny zaměstnance vánoční večírek. Pracovníci se ale domnívají, že je to málo a vzniká u nich pocit, že v organizaci pro ně nejsou organizovány žádné sociální programy. Proto bych navrhovala, aby organizace uspořádala každý rok na začátku léta grilování. Tato akce by se konala na začátku června z toho důvodu, že během léta až do září jsou každoroční žně, které jsou pro mnohé pracovníky velmi náročné. Akce by se konala v areálu organizace a mohl by se jí zúčastnit každý zaměstnanec, nicméně dle personalistky se ani vánočního večírku nezúčastňují všichni zaměstnanci, vždy jen okolo 50 osob. Při takovéto akci by se utužily vztahy nejen mezi zaměstnanci, ale také vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, což by mělo pozitivní vliv na jejich pracovní prostředí.

Náklady na uspořádání takovéto akce pro 50 zaměstnanců by mohly být následující:

Tabulka č. 2 - Náklady na grilování

Položka	Cena/kus	Počet kusů	Celkem
Občerstvení:			
• Naložené sele na grilování vč. potřebného příslušenství (50 kg)	2 750 Kč (55 Kč/kg)	1	2 750 Kč
• Bochník chleba 500 g	15,53 Kč	10	155,3 Kč
• Hořčice plnotučná 950 g	24,5 Kč	2	49 Kč
• Hořčice kremžská 950 g	36,69 Kč	2	73,38 Kč
• Křen 2 kg	125,35 Kč	1	125,35 Kč
• Okurky 3,5 kg	87,98 Kč	2	175,96 Kč
Alkoholické nápoje:			
• Velkopopovický Kozel 11° 50 l	1 510 Kč	2	3 020 Kč
Nealkoholické nápoje:			
• Nealkoholické pivo Birell 0,5 l	9,90 Kč	40	396 Kč
• Voda neperlivá Aquila 1,5 l	8,86 Kč	30	265,8 Kč
• Voda jemně perlivá Magnesia 1,5 l	11,90 Kč	30	357 Kč
• Coca-Cola 2,25 l	23,90 Kč	18	430,2 Kč
Ostatní:			
• Plastové kelímky 0,5 l	1,13 Kč	200	226 Kč
Hudba:			
• Místní harmonikáři	2 000 Kč	-	2 000 Kč
CELKEM			10 023,99 Kč

Zdroj: Vlastní

Dalším návrhem v oblasti péče o pracovníky je pravidelné zjišťování jejich spokojenosti. V organizaci probíhá pouze ústní dotazování některých zaměstnanců o jejich spokojenosti. Dle mého názoru se při ústním dotazování mohou někteří zaměstnanci bát vyjádřit svůj názor a hlavním problémem je, že nejsou dotazováni všichni zaměstnanci v organizaci. Proto bych navrhovala vytvořit dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců v organizaci, které by probíhalo pravidelně jednou za půl roku. Dotazník by byl k dispozici všem zaměstnancům na vrátnici, kam by ho také vyplněný vhadzovali do předem určené schránky. Dotazník by byl anonymní a obsahoval by 17 otázek, které by se skládaly z uzavřených a polouzavřených otázek, díky kterým by bylo vyplňování zjednodušené a rychlejší. Dotazník by se skládal z filtračních otázek určující pohlaví, věk, pracovní pozici, odpracovaná léta v organizaci, z otázek týkajících se spokojenosti pracovníka s pracovní pozicí, hodnocením, odměňováním, vzděláváním, informovaností, se vztahy na pracovišti, s pracovním prostředím, motivací apod. Navržený dotazník je zobrazen v Příloze č. 12.

6.10 Informovanost, komunikace

Dalším návrhem je zaměřit se na pravidelné informování všech pracovníků. U otázky č. 21 zazněla dvakrát odpověď týkající se nedostatku informací a nepředávání informací z manažerských pozic na příslušné pracoviště. Proto bych navrhovala, aby vedoucí úseků, vždy po zjištění důležitých informací, uspořádal krátkou poradou, během které by předal potřebné informace všem zaměstnancům.

Dále bych navrhovala, aby předseda představenstva prostřednictvím podnikových novin či zveřejněním na nástěnce, která je umístěna na vrátnici, jednou za půl roku informoval všechny zaměstnance o současném stavu organizace, o novinkách v organizaci a o budoucích plánech.

Posledním návrhem je kurz „Obtížná komunikace při jednání s kolegy, podřízenými, zákazníky a obchodními partnery“, který bych navrhovala pro předsedu představenstva a obchodního ředitele, který každý den jedná se zákazníky. Zúčastnění by se díky tomuto kurzu mohli naučit lépe argumentovat, mít větší kontrolu nad rozhovory s kolegy a podřízenými, jak vést své kolegy k tomu, aby řešili své problémy samostatně apod. Získané informace by mohli předsedovi představenstva pomoci

při poradách, vyjednávání s podřízenými, vedení podřízených k samostatnosti, řešení konfliktů, motivačním podání noviněk a změn, kárání či pochvale apod. Cena tohoto kurzu je 4 779,5 Kč za jednu osobu. Kurz se pravidelně pořádá v Praze (Skoleni-kurz-educity.cz, 2018). Náklady na realizaci tohoto návrhu by mohly být následující:

Tabulka č. 3 - Náklady realizace kurzu

Položka	Cena/osoba	Celkem
Kurz	4 779,5 Kč	9 559 Kč
Doprava – vlak	334,5 Kč (včetně zpáteční cesty)	669 Kč
Stravné – oběd	150 Kč	300 Kč
CELKEM		10 528 Kč

Zdroj: Vlastní

Vývoj finanční situace organizace

Jak je patrné z Obrázku č. 8, celkové výnosy v roce 2015 byly 1 116 292 000 Kč a celkové náklady organizace 1 114 357 000 Kč, přičemž výsledek hospodaření byl tedy pouze 1 935 000 Kč. V roce 2016 sice celkové výnosy oproti minulému roku klesly o 62 222 000 Kč, ale také náklady klesly, a to o 72 279 000 Kč. Tento rozdíl vytvořil výsledek hospodaření po zdanění 11 992 000 Kč, který tedy ve srovnání s rokem 2015 výrazně vzrostl. Vývoj výsledku hospodaření je zobrazen na Obrázku č. 9. Dle podrobnějšího zkoumání a rozhovoru s předsedou představenstva, si dovoluji tvrdit, že postupné realizování mých návrhů by pro organizaci nebylo příliš finančně náročné.

7 Závěr

V dnešní době se bez efektivního řízení lidských zdrojů neobejde žádná úspěšná organizace. Řádný výběr pracovníků, jejich hodnocení, motivace, odměňování a péče o ně zvyšuje konkurenceschopnost celé organizace, proto je velmi důležité věnovat pozornost všem personálním činnostem v organizaci.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo zhodnotit jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a na základě analýzy a zhodnocení současného stavu organizace navrhnout doporučení a možná zlepšení v oblastech řízení lidských zdrojů.

Obsahem teoretické části je vysvětlení podstaty řízení lidských zdrojů, úkolů a cílů řízení lidských zdrojů a jsou zde popsány všechny personální činnosti, které se v organizaci nacházejí.

Pro zpracování praktické části jsem zvolila akciovou společnost Zemědělské služby Dynín. Potřebné informace byly získané prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s personalistkou organizace, Ivanou Hajnou. Rozhovory probíhaly vždy po předchozí telefonické domluvě v kanceláři personalistky nebo prostřednictvím e-mailové komunikace.

V praktické části jsem nejprve charakterizovala celou organizaci Zemědělské služby Dynín, a.s. Poté jsem popsala jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů vybrané organizace na základě podkladů získaných z rozhovorů s personalistkou organizace. Posléze bylo provedeno dotazníkové šetření pro získání potřebných názorů zaměstnanců ohledně všech oblastí řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.

Po zpracování a zanalyzování získaných informací jsem na závěr zhodnotila stav řízení lidských zdrojů v organizaci a navrhla jsem několik řešení na zlepšení současného stavu, která by mohla organizace přenést do praxe. Návrhy na zlepšení se týkaly především plánování pracovníků, získávání a výběru pracovníků, odměňování a motivace pracovníků, pracovního prostředí, péče o pracovníky a komunikace v organizaci. Stěžejní návrhy, na které by se měla organizace zaměřit jako první, se vztahovaly k velkému problému organizace, čímž je nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

8 Summary

Nowadays, no successful organization can do without effective human resource management. Proper selection of employees, their evaluation, motivation, remuneration and care of them increases the competitiveness of the entire organizations, so it is very important to pay attention to all personnel activities in the organization.

The aim of my thesis was to evaluate individual areas of human resource management in a selected organization and based on the analysis and evaluation of the current situation of the organization to suggest changes to improve the current state of human resource management.

In the theoretical part of this thesis there is an explanation of the human resource management, its tasks and objectives and all the personnel activities that are in the organization are described here.

For the practical part I chose the joint-stock company Zemědělské služby Dynín. I used the form of a structured interview with the human resources officer, Ivana Hajná, to find out the necessary information. Interviews were always conducted after a prior phone agreement in the personnel officer's office or sometimes by e-mail.

In the practical part, I first characterized the entire organization Zemědělské služby Dynín a.s. Then I described the specific human resource management areas of the selected organization on the basis of the data from interviews with the human resources officer of the organization. Then, a questionnaire survey was carried out to gain the necessary views of employees on all areas of human resource management in the selected organization.

After processing and analyzing the obtained information, I finally evaluated the state of human resource management in the organization and suggested several solutions to improve the current state that could be put into practice. Suggestions for improvement were mainly related to staff planning, recruiting, remuneration and motivation of staffers, working environment, taking care of staffers and communication in the organization. Key proposals were related to the major problem of the organization, which is the lack of skilled staffers.

Key words: staff planning, recruiting, remuneration, motivation of staffers, working environment, care of staffers, skilled staffers

9 Přehled použité literatury

Literární zdroje

- Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*. London: CIPD Publishing.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Arthur, D. (2001). *The Employee Recruitment and Retention Handbook*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Aswathappa, K. (2005). *Human Resource And Personnel Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada.
- Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. Praha: Grada.
- Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2007). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Gkorezis, Petridou, Panagiotis, Eugenia (2008). *Employees' Psychological Empowerment via Intrinsic and Extrinsic Rewards*. Academy of Health Care Management Journal. The DreamCatchers Group.

- Holátová, D. a kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Chonko, Tanner, Weeks, Lawrence, B., John, F., William, A. (1992). *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. Pi Sigma Epsilon National Educational Foundation, Inc.
- Jay, R., Templar, R. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing.
- Kaplan, R. S., Norton D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kolman, L. (2010). *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. Praha: Linde.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Lyster, S., Arthur, A. (2007). *199 Pre-written Employee Performance Appraisals*. Ocala: Atlantic Publishing Company.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management*. Thomson.
- Paauwe, J., & Boon, C. (2009). *Strategic HRM: A critical review*. In D. G. Collings, G. Wood (Eds.) & M. A. Reid, *Human resource management: A critical approach*. London: Routledge.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing.
- Singh, P. N. (2011). *Employee Relations Management*. India: Pearson Education.
- Sodomka, P., Klčová, H. (2010). *Informační systémy v podnikové praxi 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Brno: Computer Press, a.s.

Storey, J. (1989). New perspectives on Human Resource management. In Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. Philadelphia: Kogan Page Publishers.

Synek, M., Kislingerová, E. a kol. (2010). *Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.

Szymankiewicz, J. (1996). *Odpovědnost za řízení lidských zdrojů*. In Veber, J. et al. (2003). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing.

Váchal, J., Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

Veber, J. a kol. (2003). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Walker, J. A. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.

Wöhe, G., Kislingerová E. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství. 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.

Internetové zdroje

Agroseznam.cz. (2018). *Detail firmy*. Citováno dne 13. 3. 2018. Dostupné z <http://www.agroseznam.cz/cz/agro-firmy/detail-firmy/12612-zemedelske-sluzby-dynin-a-s.html>

Businessdictionary.com. (2017). *Definition*. Citováno dne 10. 11. 2017. Dostupné z <http://www.businessdictionary.com/definition/intrinsic-reward.html>

Jobs.cz. (2018). *Aktuální ceny služeb – Jobs.cz*. Citováno dne 14. 3. 2018. Dostupné z <https://firmy.jobs.cz/cenik/>

Skoleni-kurzy-educity.cz. (2018). *Obtížná komunikace při jednání s kolegy, podřízenými, zákazníky a obchodními partnery*. Citováno dne 31. 3. 2018. Dostupné z <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/obtizna-komunikace-pri-jednani-s-kolegy-podrizenymi-zakaznik-s3136490#order-course>

Skolenivoziku.cz. (2018). *Ceník kurzu*. Citováno dne 20. 3. 2018. Dostupné z <http://skolenivoziku.cz/cen%C3%ADk>

Tsmvyskov.cz. (2018). *GDPR - Nařízení EU o ochraně osobních údajů*. Citováno dne 31. 3. 2018. Dostupné z <https://www.tsmvyskov.cz/kurz-15145-gdpr-narizeni-eu-o-ochrane-osobnich-udaju>

Vdb.czso.cz. (2018). *Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy*. Citováno dne 2. 4. 2018. Dostupné z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30852&pvo=MZD01-C&sp=A&skupId=855&u=v159__VUZEMI__100__3034&c=v513~8__RP2017&evo=v208_%21_MZD01-R-od2011_1&str=v159

Veseli.cz. (2018). *Výlep plakátů*. Citováno dne 14. 3. 2018. Dostupné z <http://www.veseli.cz/vylep-plakatu/os-27633>

Zsdyn.cz. (2018). *Certifikáty jakosti*. Citováno dne 11. 2. 2018. Dostupné z <http://www.zsdyn.cz/certifikaty-jakosti/>

Zsdyn.cz. (2018). *Profil společnosti*. Citováno dne 11. 2. 2018. Dostupné z <http://www.zsdyn.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>

10 Přílohy

10.1 Obrázky

Obrázek č. 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	6
Obrázek č. 2 - Cyklus lidských zdrojů.....	9
Obrázek č. 3 - Plánovací proces.....	12
Obrázek č. 4 - Zdroje informací o pracovním místě.....	15
Obrázek č. 5 - Model MBO.....	21
Obrázek č. 6 - Logo organizace.....	29
Obrázek č. 7 - Organizační struktura.....	33
Obrázek č. 8 – Vývoj finanční situace organizace.....	33
Obrázek č. 9 – Vývoj výsledku hospodaření organizace po zdanění.....	34
Obrázek č. 10 - Pohlaví pracovníků v %.....	35
Obrázek č. 11 - Vývoj počtu pracovníků.....	36
Obrázek č. 12 - Pracovní pozice zaměstnanců %.....	37
Obrázek č. 13 – Inzerce.....	40
Obrázek č. 14 – Ukázka vyhlášení v rozhlase.....	40
Obrázek č. 15 - Volná pracovní místa.....	41
Obrázek č. 16 - Průměrná hrubá mzda v Jihočeském kraji.....	44
Obrázek č. 17 - Jaké je Vaše pohlaví?.....	47
Obrázek č. 18 - Jaký je Váš věk?.....	47
Obrázek č. 19 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	48
Obrázek č. 20 - Jaká je Vaše pracovní pozice?.....	49
Obrázek č. 21 - Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současné pracovní pozici?.....	50
Obrázek č. 22 - Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?.....	51
Obrázek č. 23 - Jak dlouho ve společnosti pracujete?.....	52
Obrázek č. 24 - Jak hodnotíte náplň své pracovní pozice?.....	53
Obrázek č. 25 - Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vámi vykonávané práci?.....	54
Obrázek č. 26 - Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu?.....	55
Obrázek č. 27 - Dostáváte ke mzdě jiný druh stimulace?.....	56
Obrázek č. 28 - Považujete současnou nabídku školení a dalších vzdělávacích aktivit k rozvoji Vašich dovedností za dostatečnou?.....	57
Obrázek č. 29 - Jste spokojen/a se systémem hodnocení?.....	58
Obrázek č. 30 - Jak jste se dozvěděl/a o Vašem pracovním místě?.....	59
Obrázek č. 31 - Jakým způsobem jste byl/a přijímán/a na současné pracovní místo?.....	60
Obrázek č. 32 - Jste spokojen/a s pracovním prostředím?.....	61
Obrázek č. 33 - Jste spokojen/a s atmosférou na Vašem pracovišti a se vztahy mezi zaměstnanci?.....	62
Obrázek č. 34 - Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?.....	63
Obrázek č. 35 - Byl/a jste v posledních měsících pochválen/a za svou práci od svého nadřízeného?.....	63
Obrázek č. 36 - Formulář pro hodnocení pracovníků.....	72

10.2 Tabulky

Tabulka č. 1 - Seznam dceřiných společností	31
Tabulka č. 2 - Náklady na grilování.....	78
Tabulka č. 3 - Náklady realizace kurzu.....	80

10.3 Přílohy

Příloha č. 1 - Seznam otázek pro personalistku	
Příloha č. 2 - Dotazník	
Příloha č. 3 - Certifikát GMP + B1	
Příloha č. 4 - Certifikát GMP + B4	
Příloha č. 5 - Certifikát EU-ISCC	
Příloha č. 6 - Organizační struktura	
Příloha č. 7 - Popis funkčního místa	
Příloha č. 8 - Dohoda o provedení práce	
Příloha č. 9 - Pracovní smlouva	
Příloha č. 10 - Vstupní školení zaměstnanců v oblasti BOZP	
Příloha č. 11 - Vstupní školení zaměstnanců v oblasti požární ochrany	
Příloha č. 12 - Dotazník spokojenosti pracovníků	

Přílohy

Příloha č. 1 - Seznam otázek pro personalistku

1) Informace o organizaci

- Kolik zaměstnanců v organizaci pracuje?
- Kolik lidí je ve vedení ve Vaší organizaci?
- Rozdělujete zaměstnance organizace do nějakých skupin? Kolik zaměstnanců v jednotlivých skupinách pracuje?
- Kolik je zaměstnanců ve Vaší organizaci mužů, kolik žen?
- Jaká je organizační struktura společnosti?
- Co vše je náplní vaší práce jako personalistky?

2) Vytváření a analýza pracovních míst

- Jak vytváříte pracovní místa?
- Jak vypadá popis jednotlivých pracovních míst?

3) Personální plánování

- Plánujete potřebu nových pracovníků a pokrytí potřeby pracovníků?
- Plánujete potřebu pracovníků do vzdálenější budoucnosti?

4) Získávání pracovníků

- Jakým způsobem hledáte pracovníky? Přes inzeráty, agentury, úřad práce či internetové portály?
- Kdo stanovuje požadavky na dané pracovní místo?
- Kdo má na starost získávání pracovníků?

5) Výběr pracovníků

- Kdo má na starost výběr pracovníků?
- Podle jakých kritérií si vybíráte své pracovníky?
- Co je pro Vás nejdůležitější při výběru pracovníků?
- Jaká je minimální požadovaná kvalifikace u uchazečů?
- Kdo stanovuje požadavky na dané pracovní místo?

6) Přijímání pracovníků

- Jak probíhá přijímání pracovníků?
- Kdo má na starost přijímání pracovníků?
- A co vše přesně děláte vy jako personalistka při přijímání pracovníka?
- Máte v organizaci i nějaké pracovníky, kteří pracují na základě jiného smluvního dokumentu než je pracovní smlouva?

7) Rozmíst'ování pracovníků

- Má každý pracovník v organizaci určené jedno své stálé místo práce nebo pracovníky přesouváte podle potřeby?

8) Hodnocení pracovníků

- Probíhá v organizaci nějakým způsobem hodnocení pracovníků?
- Pokud ano, jakým způsobem?
- Kdo zajišťuje hodnocení pracovníků a jak často?
- Projevuje se hodnocení pracovníků na výši jejich mzdy?

9) Vzdělávání pracovníků

- Probíhá v organizaci vzdělávání pracovníků?
- Jaké druhy vzdělávání v organizaci probíhají?
- Jakých pracovníků se vzdělávání týká?
- Jak často vzdělávání probíhá a kde vzdělávání probíhá?

10) Odměňování pracovníků

- Jakou formu mzdy dostávají pracovníci?
- Jaké složky má mzda pracovníka?
- Dostávají pracovníci i jiný druh odměn kromě peněz?
- Kdo řídí odměňování pracovníků?
- Dostávají pracovníci příplatky za práci v noci, o víkendu, svátky? Kolik?
- Dostávají pracovníci příspěvky za práci ve ztížených pracovních podmínkách, např. práce v hlučném prostředí?
- Dostávají pracovníci navíc nějaké bonusy?
- Jaká je průměrná hrubá mzda v organizaci?

11) Pracovní vztahy

- Máte písemně určená nějaká pravidla, podle kterých by se k sobě měli chovat např. podřízený s nadřízeným?
- Jak byste popsala pracovní vztahy v organizaci?
- Setkali jste se někdy v organizaci se šikanou nebo sexuálním obtěžováním na pracovišti? Pokud ano, jak jste uvedenou situaci řešili?

12) Péče o pracovníky

- Pořádá vaše organizace nějaké společné aktivity pro své zaměstnance? Např. sportovní a společenské události, plesy apod.
- Mají pracovníci v organizaci možnost stravování a v jakém stavu jsou šatny?
- Pracuje se v podniku na směny? Pokud ano, jak dlouhé jsou směny?
- Dostávají zaměstnanci stravenky/příspěvek na stravování?

13) Personální informační systém

- Využíváte v organizaci personální informační systém?
- Pokud ano, co vše do systému zaznamenáváte?
- Požadovala byste nějaké zlepšení Vašeho personálního IS? Pokud ano, jaké?

14) Motivace pracovníků

- Snaží se vaše organizace nějakým způsobem zajistit, aby byli pracovníci motivováni?
- Pokud ano, jakým způsobem se snaží organizace své pracovníky motivovat? A snaží se organizace motivovat všechny své pracovníky?
- Kolik dní dovolené mají zaměstnanci ve Vaší organizaci?
- Mají zaměstnanci výhodnější cenu vašich výrobků?

15) Spokojenost pracovníků

- Snaží se organizace nějakým způsobem zjistit, zda jsou pracovníci v organizaci spokojeni? (Např. prostřednictvím dotazníkového šetření nebo formou rozhovoru)
- Pokud ano, jak často organizace zjišťuje spokojenost svých pracovníků?

Příloha č. 2 - Dotazník

Dotazník – Řízení lidských zdrojů ve společnosti Zemědělské služby Dynín, a.s.

Dobrý den,

Jmenuji se Kristýna Zasadilová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Touto cestou si Vás dovoluji požádat o účast na dotazníkovém šetření, které je podkladem pro mou diplomovou práci. Tento dotazník je zcela anonymní a jeho cílem je zjistit Váš názor na nastavený systém řízení lidských zdrojů a jeho fungování ve Vaší společnosti. Pokud není u otázky uvedena možnost více odpovědí, prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď.

Předem děkuji za Váš čas a vstřícnost.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk?

- Do 20 let
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné (výuční list)
- Úplné střední (maturita)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Dělník
- Mistr
- Administrativní pracovník
- Vedení
- Jiná (prosím, uveďte jaká):

5. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současné pracovní pozici?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Rozhodně ne

6. Jste spokojen/a s Vaší pracovní pozicí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- Méně než rok
- 1-3 roky
- 4-10 let
- Více než 10 let

8. Jak hodnotíte náplň své pracovní pozice?

- Nudné
- Stereotypní
- Různorodé
- Zajímavé

9. Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vámi vykonávané práci? (např. náročnost práce, množství vykonané práce, atd.)

- Jednoznačně odpovídá
- Spíše odpovídá
- Nevím
- Spíše neodpovídá, mzda by mohla být vyšší
- Vůbec neodpovídá, cena mé práce je podhodnocena

10. Co Vás nejvíce motivuje k vyššímu výkonu? (možno více odpovědí)

- Peněžní odměna
- Zaměstnanecké výhody (dovolená nad zákonný nárok, sick days apod.)
- Veřejná pochvala
- Možnost profesního růstu
- Pocit z dobře vykonané práce
- Jiné (prosím, uveďte co): _____

11. Dostáváte ke mzdě jiný druh stimulace? (možno více odpovědí)

- Hmotné stimuly jako notebook, mobilní telefon, automobil
- Příspěvek na trávení volného času
- Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění
- Žádné
- Jiné (prosím, uveďte jaké): _____

12. Považujete současnou nabídku školení a dalších vzdělávacích aktivit k rozvoji Vašich dovedností za dostatečnou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne (prosím, uveďte proč): _____

13. Jste spokojen/a se systémem hodnocení?

- Ano, jsem spokojen/a
- Spíše ano
- Spíše ne (prosím, uveďte proč): _____
- Ne, nejsem spokojen/a (prosím, uveďte proč): _____

14. Jak jste se dozvěděl/a o Vašem pracovním místě?

- Pomocí internetových personálních portálů
- Z novin a letáků
- Pomocí úřadu práce
- Od známých
- Jiným způsobem (prosím, uveďte způsob): _____

15. Jakým způsobem jste byl/a přijímán/a na současné pracovní místo?

- Na základě životopisu
- Na základě doporučení
- Výběrovým řízením
- Jiným způsobem (prosím, uveďte způsob): _____

16. Jste spokojen/a s pracovním prostředím (bezpečnost práce, hygiena, atd.)?

- Spokojen/a
- Nemohu posoudit
- Nespokojen/a (prosím, uveďte proč): _____

17. Jste spokojen/a s atmosférou na Vašem pracovišti a se vztahy mezi zaměstnanci?

- Spokojen/a
- Nemohu posoudit
- Nespokojen/a (prosím, uveďte proč): _____

18. Jak hodnotíte komunikaci s Vaším přímým nadřízeným?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Špatná
- Velmi špatná

19. Byl/a jste během posledních šesti měsíců pochválen/a za svou práci od svého nadřízeného?

- Ano
- Nevzpomínám si
- Ne

20. Co považujete za silnou stránku v oblasti řízení lidských zdrojů ve Vaší společnosti?

21. Co považujete za slabou stránku v oblasti řízení lidských zdrojů ve Vaší společnosti?

Zdroj: Vlastní

Příloha č. 3 - Certifikát GMP + B1



Zdroj: Zsodyn.cz (2018)

Příloha č. 5 - Certifikát EU-ISCC

 
<p align="center">Certificate according to the Renewable Energy Directive (RED) (DIRECTIVE 2009/28/EC of the EUROPEAN PARLIAMENT and of THE COUNCIL of 23 April 2009 on the promotion of the use of energy from renewable sources)</p> <p>Certificate Number: EU-ISCC-Cert-DE120-20170144</p> <p>Bureau Veritas Certification Germany GmbH Veritaskai 1, 21079 Hamburg, Germany</p> <p>certifies that</p> <p>Zemědělské služby Dynín, a.s. Dynín 92, PSČ 373 64 Dynín, Czech Republic</p> <p>complies with the requirements of the RED and the certification system ISCC EU (International Sustainability and Carbon Certification) which is approved by the European Commission.</p> <p>This certificate is valid from 25.07.2017 to 24.07.2018.</p> <p>The certified site of the system user is a (type of operation):</p> <ul style="list-style-type: none">First-gathering pointLogistic centerTrader with storage <p align="right">Bureau Veritas Certification Germany GmbH Veritaskai 1 21079 Hamburg Tel.: +49 40 2362520 Fax: +49 40 2362529</p> <p>Hamburg, 25.07.2017 Place and date of issue</p> <p align="right">Stamp, Signature of issuing party</p> <p align="center"><small>The issuing Certification Body is responsible for the security of this document. Version / Date: 1 (no adjustments) / 25.07.2017</small></p>



Annex to the certificate:

Sustainable materials handled by the certified site

(only applicable for material handled under the scope as: farm/plantation, point of origin, central office, first gathering point, conversion unit but not for material that is only traded and/or stored)

This annex is only valid in connection with the certificate:

EU-ISCC-Cert-DE120-20170144 issued on 25.07.2017

Input material	Output material	GHG values*	ISCC EU waste process applied**
Wheat	Wheat	1 + 3	no
Rapeseed / Canola	Rapeseed / Canola	1 + 3	no
Corn / Maize	Corn / Maize	1 + 3	no

- * 1. GHG emissions of the certified unit are based on default values
2. GHG emissions of the certified unit are based on individual calculation
3. GHG emissions are based on NUTS 2 values for cultivation (only applicable for First Gathering Points, farm/plantations, Central Offices)
- ** Yes: Certification of this material does not start on farm/plantation level. Sustainability criteria acc. Article 17 paragraphs 3 to 6 of the directive 2009/28/EC (RED) have not been subject to control of this material.
No: Certification covers all sustainability criteria as laid down in Article 17 of the directive 2009/28/EC (RED).

The issuing Certification Body is responsible for the accuracy of this document.
Version / Date: 1 (no adjustments) / 25.07.2017



Annex to the certificate:

Warehouses belonging to the logistic network

This annex is only valid in connection with the certificate:

EU-ISCC-Cert-DE120-20170144 issued on 25.07.2017

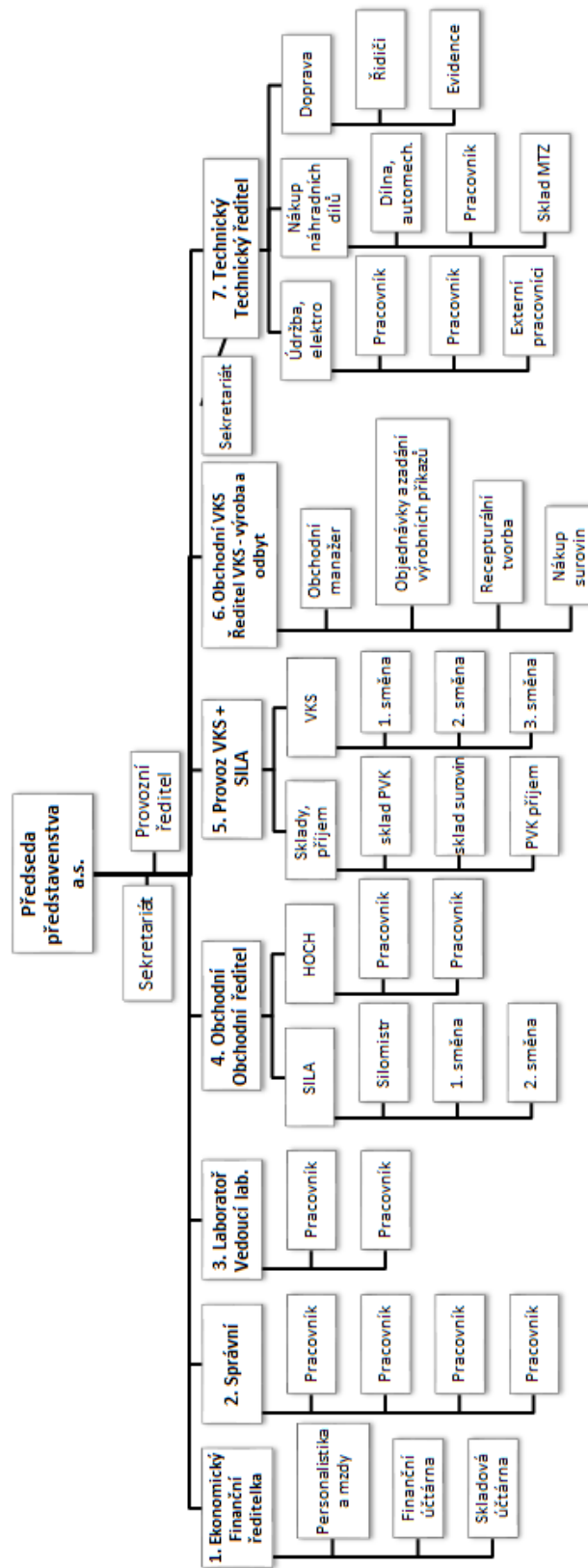
Trade name (certificate number*)	Address	Postal code	City	Country
Zemědělské Služby Dymin, a.s.	Dymin 92	373 64	Dymin	CZ
ZENAP TRHOVÉ SVINY s.r.o.	Bezručova 360	374 01	Trhové Sviny	CZ
BIASEN s.r.o.	Záhof 31	376 21	Kardašova Řečice	CZ
ZETEN spol s r.o. EU-ISCC-Cert-DE120- 70170020	Husova 276	336 01	Blovice	CZ

* if the storage facility is certified individually or as part of a logistic network, the respective certificate number has to be stated additionally to the trade name of the warehouse.

The issuing Certifier Body is responsible for the accuracy of this document.
Version / Date: 1 (no adjustments) / 25.07.2017


Zdroj: Zsdyn.cz (2018)

Příloha č. 6 - Organizační struktura



Zdroj: Interní materiály organizace

Příloha č. 7 - Popis funkčního místa

ZEMĚDĚLSKÉ SLUŽBY DYNÍN a.s.		
POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA	manažerská smlouva	<input type="checkbox"/>
	HPP	<input checked="" type="checkbox"/>
	VPP	<input type="checkbox"/>
1. Jméno a příjmení: <i>JAN NOVÁK</i>	osobní číslo: 13002	
2. Název funkce: <i>strojník pro výrobu krmiv</i>	zařazen: od: <i>4.2.2013</i> do:	
3. Organizační zařazení (úsek): <i>úsek výrobní – provoz PVK</i>		
4. Organizační vztahy		
4.1 Podřízený komu:	mistrovi VKS	
4.2 Nadřízený komu:		
4.3 Zastupuje koho:	obsahu granulační linky	
4.4 Zastupován kým:	mistrem VKS, obsluhou granulační linky	
5. Popis náplně funkce: <i>VIZ NÁPŮV PRÁCE</i>		
6. Tarifní a platové zařazení:		
Tarifní třída, plat:	dle katalogu:	
	skutečnost:	
	mzda, plat - tarif:	
	platnost od:	
7. Speciální pravomoc, odpovědnost:		
8. Řízen dle směrnic:		
Pracovník (datum, jméno a podpis): <i>Jan Novák</i>		
Zpracoval (datum, jméno a podpis): <i>4.2.13</i> <i>Kojan</i>		
Schválil (datum, jméno a podpis):		
IČF: F010		

Zdroj: Interní materiály organizace

Příloha č. 8 - Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce

uzavřená mezi:

Zemědělské služby Dynín, a.s.

Dynín 92, 373 64 Dynín

IC: 60070820

zastoupená Ing. Pokorným Petrem, generálním ředitelem

a

Jméno, příjmení:

Rodné číslo:

Bydliště:

Vymezení pracovního úkolu:

Pracovní úkol začne ode dne:

Předpokládaný rozsah hodin:

300 dle potřeby zaměst.

Ukončen bude dne:

Odevzdán bude dne:

Zhodnocení provede:

Pracovní úkon bude vykonáván:

zaměstnancem osobně

Zaměstnanec obdrží odměnu:

V termínu:

Zaměstnavatel může odměnu po projednání se zaměstnancem přiměřeně snížit, neodpovídá-li provedená práce sjednaným podmínkám. Pracovní úkol musí být proveden ve sjednané době, jinak může zaměstnavatel od dohody odstoupit. Mzda je převáděna na osobní účet zaměstnance.

Zaměstnanec může od dohody odstoupit, nemůže-li pracovní úkol provést proto, že mu zaměstnavatel nevytvořil sjednané pracovní podmínky, zaměstnavatel je povinen nahradit škodu, která mu vznikla.

Na základě této dohody seznámil zaměstnavatel zaměstnance s právními předpisy vztahujícími se k vykonané práci a s ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanec je povinen vykonat dohodnutou práci v souladu s podmínkami sjednanými touto dohodou a právními předpisy vztahujícími se na její výkon, zejména s předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

O dalších povinnostech obou smluvních stran platí příslušná ustanovení Zákoníku práce v platném znění.

Datum:

Zemědělské služby Dynín, a.s.
Dynín 92, 373 64 Dynín
IC: 60070820; DIČ: CZ60070820
zaměstnavatel

.....
zaměstnanec

Zdroj: Interní materiály organizace

Příloha č. 9 - Pracovní smlouva

PRACOVNÍ SMLOUVA

Společnost Zemědělské služby Dynín, a.s.
se sídlem Dynín 92
IČ 60070820
zastoupená **předsedou představenstva, ing. Bc. Petrem Pokorným**
(dále jen **zaměstnavatel**)

a **zaměstnanec**

pan (-i)

rodné číslo

bytem

(dále jen **zaměstnanec**)
uzavírají tuto

PRACOVNÍ SMLOUVU

I.

Den nástupu do zaměstnání a místo výkonu práce

Zaměstnanec nastupuje do zaměstnání dnem

Místem výkonu práce je

II.

Druh práce a doba pracovního poměru

Zaměstnanec se zařazuje do profese

Pracovní poměr se sjednává do

III.

Zkušební doba

se sjednává na 3 měsíce

IV. PRACOVNÍ DOBA A PŘESTÁVKA V PRÁCI

Týdenní pracovní doba je **37,5** hodin PO - PÁ

Rozvrh pracovní doby: **od 7.00 do 11.30hod ., od 12. 00 do 15.00 hod.**

přestávka v práci: od 11.30 do 12.00 hod.

V. Mzda

Výše mzdy je stanovena v příloze - **mzdovém výměru**, který je nedílnou součástí této pracovní smlouvy.

Vedle základní mzdy přísluší zaměstnanci další části mzdy, na které má zaměstnanec nárok v případě splnění podmínek stanovených zákonem a vnitřními mzdovými předpisy (příplatky, prémie, odměny).

VI.

Bezpečnostní a jiné předpisy

Zaměstnanec byl před uzavřením pracovní smlouvy seznámen s právy a povinnostmi, vnitřním předpisem. Současně s tím byl seznámen i s příslušnými předpisy bezpečnosti práce.

VII.

Povinnosti zaměstnavatele

Zaměstnavatel je povinen ode dne vzniku pracovního poměru přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění pracovních úkolů a dodržovat ostatní podmínky stanovené právními předpisy, vnitřním předpisem a pracovní smlouvou.

VIII.

Povinnosti zaměstnance

Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době a dodržovat pracovní kázeň.

IX.

Ostatní ujednání

- termín výplaty je stanoven na 11. den v měsíci
- mzda je splatná 11. den následujícího kalendářního měsíce
- mzda je převáděna na osobní účet zaměstnance
- základní výměra dovolené činí 4 kalendářní týdny v roce
- pracovník souhlasí s vyžádáním a uložením jeho osobních údajů
- skončení pracovního poměru se řídí ustanoveními zákoníku práce

X.

Dohoda o srážkách ze mzdy

Pracovník souhlasí se srážkou ze mzdy za odebrané obědy v závodním stravování před odesláním mzdy na jeho účet.

XI.

Ustanovení společná a závěrečná

Změny v pracovní smlouvě mohou být provedeny písemnou dohodou obou stran – dodatkem k pracovní smlouvě.

Tato smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.

V Dyníně dne:

.....

zaměstnanec

.....

zaměstnavatel

Zdroj: Interní materiály organizace

Příloha č. 10 - Vstupní školení zaměstnanců v oblasti BOZP

Vstupní školení zaměstnanců v oblasti BOZP

Pro zaměstnance přijaté do pracovního nebo obdobného poměru u ZS Dynín, a.s. jsou stanoveny na základě platných právních předpisů povinnosti, které jsou povinni dodržovat.

Tyto povinnosti se přiměřeně vztahují i na ostatní osoby, které se s vědomím společnosti zdržují na jejích pracovištích a prostorách.

Zaměstnanci jsou povinni:

1. Účastnit se školení zajišťovaných zaměstnavatelem zaměřených na BOZP včetně ověření znalostí
2. Podrobit se preventivním prohlídkám, vyšetřením
3. Dodržovat právní a ostatní předpisy a pokyny zaměstnavatele k BOZP s nimiž byl řádně seznámen, řídit se zásadami bezpečného chování na pracovišti a informacemi zaměstnavatele
4. Dodržovat při práci stanovené pracovní postupy, používat stanovené pracovní prostředky, dopravní prostředky, osobní ochranné pracovní prostředky a ochranná zařízení a svévolně je neměnit nebo vyřazovat z provozu
5. Nepožívat alkoholické nápoje a nezneužívat jiné návykové látky na pracovištích zaměstnavatele a v pracovní době i mimo tato pracoviště, nevstupovat pod jejich vlivem na pracoviště zaměstnavatele a nekouřit na pracovištích a jiných prostorách, kde jsou účinkům kouření vystaveni také nekuřáci.
6. Oznamovat svému nadřízenému nedostatky a závady na pracovišti, které by mohly ohrozit BOZP a podle svých možností se účastnit na jejich odstraňování.
7. Bezodkladně oznamovat svému nadřízenému svůj pracovní úraz, pokud mu to jeho zdravotní stav dovolí.
8. Podrobit se na pokyn příslušného určeného vedoucího zaměstnance zjištění, zda není pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek

Odpovědný vedoucí zaměstnanec seznámil zaměstnance:

9. Se zařazením vykonávané práce ho kategorie práce
10. Se zdravotním zařízením, které poskytuje závodní zdravotní péči
11. S riziky vykonávané práce (příloha č. 1 Směrnice BOZP)
12. S místními provozními předpisy, které se týkají pracovní činnosti zaměstnance

Seznámení zaměstnance se základními povinnostmi bylo provedeno dne :

Seznámení provedl vedoucí zaměstnanec pan:

Zaměstnanec potvrzuje, že školení absolvoval a místní problematiku BOZP pochopil a zavazuje se k jejímu dodržování.

Jméno a příjmení zaměstnance: Podpis:

Podpis vedoucího zaměstnance:

Zdroj: Interní materiály organizace

Příloha č. 11 - Vstupní školení zaměstnanců v oblasti požární ochrany

Vstupní školení zaměstnanců v oblasti požární ochrany

Pro zaměstnance přijaté do pracovního nebo obdobného poměru u ZS Dynín, a.s. jsou stanoveny na základě platných právních předpisů povinnosti, které jsou povinni dodržovat.

Tyto povinnosti se přiměřeně vztahují i na ostatní osoby, které se s vědomím společnosti zdržují na jejích pracovištích a prostorách.

Zaměstnanci jsou povinni:

1. Počínat si tak, aby nedocházelo ke vzniku požáru, zvláště při používání tepelných a světelných spotřebičů, manipulaci s hořlavými kapalinami, technickými plyny a otevřeným ohněm.
2. Dodržovat zákaz kouření a manipulace s otevřeným ohněm v objektech a na pracovištích společnosti.
Na pracovišti je kouření povoleno v prostoru
3. Neprovádět práce, které mohou vést ke vzniku požáru, pokud k této práci nemá oprávnění, v prostorách se zvýšeným požárním nebezpečím musí mít k této činnosti písemné povolení odpovědného vedoucího zaměstnance.
4. Nezneužívat zařízení požární ochrany na pracovišti.
5. Při zjištění požáru na pracovišti se pokusit dostupnou hasební technikou požár uhasit a vyhlásit požární poplach dle požárních poplachových směrnic.
6. Při likvidaci požáru poskytnout osobní pomoc dle požadavku velitele zásahu.
7. Účastnit se školení o požární ochraně.

Odpovědný vedoucí zaměstnanec seznámil zaměstnance:

8. S místním požárním řádem a požárními poplachovými směrnicemi.
9. S místy, kde hrozí zvýšené riziko vzniku požáru.
10. S hlavními vypínači a uzávěry energií a medií.
11. S rozmístěním a způsobem použití hasební techniky.

Seznámení zaměstnance se základními povinnostmi bylo provedeno dne:

Seznámení provedl vedoucí zaměstnanec pan:

Zaměstnanec potvrzuje, že školení absolvoval a místní problematiku požární ochrany pochopil a zavazuje se k jejímu dodržování.

Jméno a příjmení zaměstnance: Podpis:

Podpis vedoucího zaměstnance:

Zdroj: Interní materiály organizace

Dotazník spokojenosti pracovníků

Vážené kolegyně a kolegové,

dovolujeme si Vás oslovit dotazníkovým šetřením, jehož cílem je zjistit dosavadní spokojenost našich zaměstnanců v naší organizaci Zemědělské služby Dynín, a.s. Na základě odpovědí z dotazníkového šetření bychom rádi zapracovali na Vaší spokojenosti a pracovních podmínkách.

Dotazník je zcela anonymní. Snažte se tedy prosím odpovídat co možná nejupřímněji. Vždy vyberte jen jednu vhodnou variantu odpovědi a tu následně zaškrtněte. Vyplnění celého dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut! Výsledná data budou použita pouze pro interní potřebu a nebudou poskytnuta třetím osobám.

Vyplněné dotazníky prosím odevzdejte na vrátnici, kde je pro ně zřízena speciální anonymní schránka.

Děkujeme za spolupráci!

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2. Jaký je Váš věk?

- Do 20 let
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 a více let

3. Jak dlouho v organizaci pracujete?

- méně jak 5 let
- 5 – 10 let
- 10 – 20 let
- 20 – 30 let
- 30 – 40 let
- více jak 40 let

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Dělník
- Mistr
- Administrativní pracovník
- Vedení
- Jiná (prosím, uveďte jaká): _____

5. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této organizaci?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a (prosím, uveďte proč): _____
- velmi nespokojen/a (prosím, uveďte proč): _____

6. Doporučil/a byste zaměstnání v naší organizaci některému ze svých blízkých přátel?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

7. Jak hodnotíte náplň své pracovní pozice?

- Nudné
- Stereotypní
- Různorodé
- Zajímavé

8. Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vámi vykonávané práci?

(např. náročnost práce, množství vykonané práce, atd.)

- Jednoznačně odpovídá
- Spíše odpovídá
- Nevím
- Spíše neodpovídá, mzda by mohla být vyšší
- Vůbec neodpovídá, cena mé práce je podhodnocena

9. Jste spokojen/a se systémem hodnocení?

- Ano, jsem spokojen/a
- Spíše ano
- Spíše ne (prosím, uveďte proč): _____
- Ne, nejsem spokojen/a (prosím, uveďte proč): _____

10. Domníváte se, že jste v dostatečné míře informován/a o dění v organizaci?

(např. o plánech do budoucna, změnách ve vedení apod.)

- ano
- ne

11. Jak hodnotíte jednotlivé aspekty na vašem pracovišti?

(Ohodnoťte známkami jako ve škole 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

- Světlo na pracovišti: **1 2 3 4 5**
- Hluk na pracovišti: **1 2 3 4 5**
- Teplota na pracovišti: **1 2 3 4 5**
- Zápach na pracovišti: **1 2 3 4 5**

12. Jak hodnotíte vztahy na vašem pracovišti?

(Ohodnořte známkami jako ve škole 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Vztahy mezi kolegy, kde pracujete: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Vztahy s ostatními kolegy: (v jiném oddělení) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Vztah ke svému mistrovi: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Vztah k managementu: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Vztah k řediteli organizace: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Sledujete naše webové stránky?

- ano
- ne

14. Jste spokojen/a se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit v naší organizaci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Jste dostatečně motivován/a k dobrému výkonu v organizaci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Jste spokojen/a se současnou nabídkou pořádaných teambuildingových akcí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Chtěl/a byste, aby probíhaly v naší organizaci teambuildingové akce častěji?

- ano
- ne

Zdroj: Vlastní