



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

System řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Aneta Vyhnalová

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta VYHNALOVÁ**  
Osobní číslo: **E16632**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Systém 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 zhodnocení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn pro zlepšení činností v ŘLZ.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika dané organizace,
3. Zhodnocení systému řízení lidských zdrojů vybrané organizace, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření,
4. Zpracování dat a jejich interpretace, zhodnocení systému ŘLZ,
5. Návrhy změn pro zlepšení činností 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 na zlepšení současného stavu.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
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.**  
**Dvořáková, Z. (2007).** *Management lidských zdrojů.* Praha: **C. H. Beck.**  
**Halík, J. (2008).** *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: **Grada.**  
**Holátová, D. (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: **23. ledna 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studená 13 (28)  
379 01, 379 02, 379 03, 379 04, 379 05, 379 06, 379 07, 379 08, 379 09, 379 10, 379 11, 379 12, 379 13, 379 14, 379 15, 379 16, 379 17, 379 18, 379 19, 379 20, 379 21, 379 22, 379 23, 379 24, 379 25, 379 26, 379 27, 379 28, 379 29, 379 30, 379 31, 379 32, 379 33, 379 34, 379 35, 379 36, 379 37, 379 38, 379 39, 379 40, 379 41, 379 42, 379 43, 379 44, 379 45, 379 46, 379 47, 379 48, 379 49, 379 50, 379 51, 379 52, 379 53, 379 54, 379 55, 379 56, 379 57, 379 58, 379 59, 379 60, 379 61, 379 62, 379 63, 379 64, 379 65, 379 66, 379 67, 379 68, 379 69, 379 70, 379 71, 379 72, 379 73, 379 74, 379 75, 379 76, 379 77, 379 78, 379 79, 379 80, 379 81, 379 82, 379 83, 379 84, 379 85, 379 86, 379 87, 379 88, 379 89, 379 90, 379 91, 379 92, 379 93, 379 94, 379 95, 379 96, 379 97, 379 98, 379 99, 379 100

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

V Českých Budějovicích dne 23. 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 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. Aneta Vyhnalová

## **Poděkování**

*Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, poskytnuté rady a připomínky. Zároveň děkuji personálnímu oddělení společnosti za ochotu, skvělou spolupráci a poskytnuté interní materiály.*

## Obsah

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED .....	4
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.1	Vývoj .....	5
2.1.2	Úkoly .....	6
2.2	Personální činnosti .....	7
2.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	7
2.2.2	Personální plánování.....	9
2.2.3	Získávání a výběr pracovníků.....	10
2.2.4	Přijímání a adaptace pracovníků.....	13
2.2.5	Hodnocení a odměňování pracovníků .....	15
2.2.6	Vzdělávání pracovníků a plánování jejich rozvoje.....	17
2.2.7	Pracovní podmínky a péče o pracovníky .....	18
2.2.8	Ukončení pracovního poměru.....	19
2.2.9	Personální informační systém.....	21
2.2.10	Motivace a stimulace .....	22
3	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	24
3.1	Cíl práce .....	24
3.2	Metodika .....	24
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .....	26
4.1	Vznik společnosti .....	26
4.2	Předmět podnikání .....	26
4.3	Organizační struktura .....	27
5	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	29
5.1	Vývoj zaměstnanosti od roku 2009.....	29
5.2	Osobní náklady od roku 2009 .....	31
5.3	Systém řízení lidských zdrojů .....	32
5.3.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	32
5.3.2	Personální plánování.....	34
5.3.3	Získávání a výběr pracovníků.....	35
5.3.4	Přijímání a adaptace pracovníků.....	37
5.3.5	Hodnocení a odměňování pracovníků .....	38
5.3.6	Vzdělávání pracovníků .....	40

5.3.7	Péče o pracovníky .....	41
5.3.8	Ukončení pracovního poměru.....	42
5.3.9	Personální informační systém.....	42
5.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	43
6	DISKUZE A NÁVRH ZMĚN.....	57
7	ZÁVĚR.....	66
8	SUMMARY .....	67
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....	68
10	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	72
11	PŘÍLOHY .....	73

# 1 ÚVOD

Řízení lidských zdrojů hraje významnou roli v každém podniku. Dalo by se říci, že představuje jeden z nejdůležitějších faktorů úspěchu, protože bez kvalitních zaměstnanců, kteří odvádějí svou práci na vysoké úrovni, může být podnik jen těžko úspěšný. Negativem je ovšem fakt, že některé společnosti stále tuto oblast zanedbávají a nekladou na ni příliš velký důraz. V největší míře se to týká malých podniků, které nemají personální útvar vůbec zřízený nebo tyto činnosti vykonává někdo, kdo nemá potřebné znalosti. Tím může dojít k tomu, že podnik ztrácí svou konkurenceschopnost.

System řízení lidských zdrojů obsahuje mnoho činností a všechny je třeba vykonávat a řídit tak, aby žádná z nich nebyla opomíjena. Personalisté, HR manažeři, ale i ostatní vedoucí jednotlivých oddělení se musí prvotně shodnout na vhodném kandidátovi, kterého na určitou pracovní pozici přijmou. Pouhé přijetí zaměstnance ale nezaručí, že bude vykonávat svou práci svědomitě a správně. Proto je zapotřebí se věnovat dalším oblastem, mezi které se řadí adaptace zaměstnance, jeho hodnocení a samozřejmě velmi důležité odměňování. V neposlední řadě musí být také zajištěno školení a celkové vzdělávání, které je nezbytné pro rozvíjení znalostí a dovedností zaměstnance. Dále musí být ve společnosti zajištěny vhodné pracovní podmínky, jako je třeba dostatečné osvětlení a teplo na pracovišti, ale také bezpečnostní pomůcky, které jsou hlavně ve výrobě podniku nezbytné.

Společnosti, které věnují vysokou pozornost řízení lidských zdrojů, jsou odměněny loajálností svých zaměstnanců, kteří se plně ztotožňují s firemní kulturou a cíli, které jsou ve společnosti nastaveny. Velice důležitý je samotný přístup k zaměstnancům, který by měl být otevřený a spravedlivý. Díky tomu si budou zaměstnanci připadat potřební a budou ochotni vynaložit mnohem větší úsilí do své práce.

Zda využije společnost plně svůj potenciál, kterého může dosáhnout při efektivním řízení lidských zdrojů, je plně v kompetenci vedení. Právě díky této oblasti se může společnost stát výkonnější a predikce do budoucnosti bude více příznivá.



## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

**Lidské zdroje** se mohou týkat postupů, činností v oblasti lidských zdrojů, tj. jak firma řídí svoje získávání, výběr, vzdělávání, odměňování, komunikaci a jiné personální systémy. Dále se lidské zdroje mohou týkat personální funkce nebo útvaru, tj. obecně definované funkční jednotce v rámci firmy a v poslední řadě se lidské zdroje týkají personalistů, tedy jedinců, kteří na plný úvazek vykonávají role v oblasti řízení lidských zdrojů (Ulrich, 2009).

**Řízení lidských zdrojů** je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku (Dědina & Cejthamr, 2005).

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu a znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů je vnímáno jako oblast odlišující úspěšné a neúspěšné organizace, protože účelné a účinné řízení a vedení lidí je pro dosahování strategických cílů organizace mnohdy důležitější než řízení ostatních materiálních, finančních nebo informačních zdrojů (Šikýř, 2014).

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí, že řízení lidských zdrojů lze koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace, tedy lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování jejich cílů.

Podle Dytrta (2006) je cílem řízení lidských zdrojů získávat schopné a flexibilní lidi se zaujetím pro věc, řídit a odměňovat jejich výkonnost a rozvíjet jejich potřebnou způsobilost.

### 2.1.1 Vývoj

Pojem „řízení lidských zdrojů“ nahradil pojem „personální řízení“, který ve čtyřicátých letech 20. století nahradil pojem „řízení práce“, respektive „řízení pracovních sil“. Řízení lidských zdrojů v podstatě nahradilo přístup k řízení lidí vycházející z teorie lidských vztahů, jejíž základy položil Elton Mayo (1933) s využitím výsledků výzkumného projektu prováděného ve dvacátých letech 20. století (Armstrong, 2015).

Podle Vojtoviče (2011) lze proces rozvoje koncepce řízení lidských zdrojů rozdělit na tři samostatné fáze. První z nich je původní myšlenka koncepce řízení lidských zdrojů zformovaná americkými, především univerzitními autory v 80. letech 20. století, které rozdělovaly na dva modely:

- „Model souladu“,
- „Harvardský model“.

Druhou fází byl další rozvoj těchto myšlenek anglickými odborníky koncem 80. let a začátkem 90. let, kteří současně často vyjadřovali skeptický vztah k otázce jejich aplikace v praxi personálního řízení. Třetí fází byla aplikace koncepce řízení lidských zdrojů v praxi a jejich sjednocení se systémem současného podnikového managementu a řízením personálních činností.

Koncepce řízení lidských zdrojů vznikla v reakci na změny podmínek:

- na trzích výrobků, projevující se postupnou internacionalizací, vznikem novým odbytišť, ale také globalizující se konkurencí, narušením ekonomického cyklu v důsledku turbulentnosti prostředí, a především přechodem od „trhu výrobce“ k „trhu zákazníka“,
- na pracovním trhu, kde se profilovala stále sebevědomější, kvalifikovanější a mnohde silnými odbory podporovaná pracovní síla (Tureckiová, 2004).

## 2.1.2 Úkoly

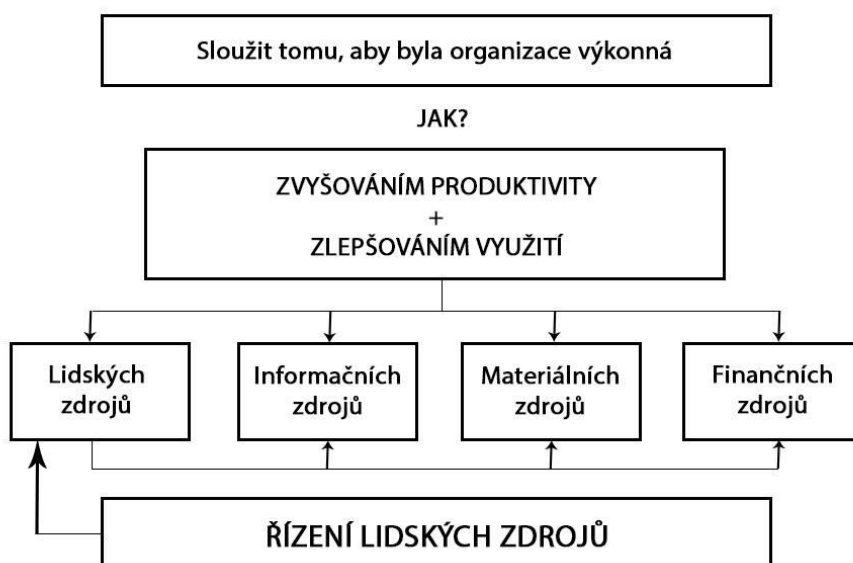
Oblast řízení lidských zdrojů souvisí s řízením a vedením lidí v organizaci. Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Naplňování úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti (vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů a další), které v organizaci zajišťují manažeři, v některých organizacích, zpravidla v těch s větším počtem lidí, obvykle s podporou personalistů (Šikýř, 2014).

Obecný úkol řízení lidských zdrojů ukazuje obrázek 1, který je ovšem nutno více specifikovat. **Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů je:**

- usilovat o obsazení místa správným člověkem a neustále ho přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa,
- co neoptimálněji využívat pracovní síly v podniku,
- usilovat o zdravé mezilidské vztahy, o formování týmů a o efektivní styl vedení lidí.

Dalším úkolem je dosáhnout uspokojení z vykonané práce a tím rozvíjet schopnosti pracovníků, umožnit jim kariéru a vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky. Veškeré činnosti by měly směřovat ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů (Duchoň & Šafránková, 2008).

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2009

## 2.2 Personální činnosti

Ve své knize Koubek (2011) uvádí, že personální činnosti zahrnují vše, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).

### 2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Podle Kociánové (2010) je analýza pracovních míst východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Poskytuje informaci k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí (schopností) pracovníků. Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce a zároveň umožňuje odlišit práci od jiných.

Koubek (2007) uvedl, že analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat.

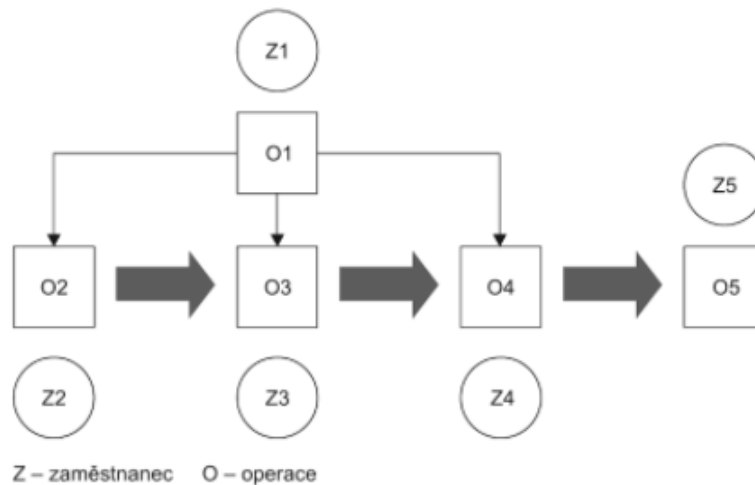
**Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst** lze dle Srpové & Řehoře a kol. (2010) rozdělit do čtyř fází:

1. Specifikace jednotlivých úkolů, tedy jaké různé úkoly je třeba plnit.
2. Specifikace metod (způsobů) provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý z úkolů konkrétně provádět.
3. Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která budou přidělena jedincům, tedy jak je třeba různé pracovní úkoly seskupit, aby se vytvořilo pracovní místo.
4. Stanovení vztahu personálního místa (práce na něm vykonávané, osoby na něm zařazené) k jiným pracovním místům (jiným pracím, jiným osobám).

Různé pracovní podmínky vedou i k různým přístupům k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Jde buď o **klasický mechanistický přístup**, nebo o **moderní motivační přístup**, zahrnující rotaci pracovních úkolů a pracovních míst, rozšiřování a obohacování pracovních úkolů a vytváření pracovních míst v autonomních skupinách (Dvořáková a kol. 2012).

**Mechanistický přístup** viz obrázek 2 využívá k vytváření pracovních míst hlubokou dělbu práce a úzkou specializaci zaměstnanců. Smyslem je udržovat a zvyšovat produktivitu a efektivitu práce zaměstnanců tím, že jejich práce bude jednodušší a rutinnější (Koubek, 2015).

Obrázek 2 - Mechanistický přístup



Zdroj: Šikýř, 2016

**Motivační přístup** dle Dvořákové a kol. (2012) vychází z předpokladu, že nejlepším stimulem pro zaměstnance je motivující práce, která je dostatečně podnětná a rozmanitá, její výsledky žádoucí a pozorovatelné, musí poskytovat pravomoc k rozhodování, příležitost učit se, pomáhat druhým a získávat jejich uznání. Mezi základní znaky motivačního přístupu patří uplatňování těchto zásad:

- komplexnost pracovního úkolu,
- rozmanitost pracovního úkolu,
- významnost úkolu,
- autonomie,
- zpětná vazba.

## 2.2.2 Personální plánování

Definice pro pojem „personální plánování“ je mnoho. Kociánová (2010) uvádí, že personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace. Salzbrunn a Pobořil (2005) tvrdí, že personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do podniku, uvnitř podniku a z podniku, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.

Plánování lidských zdrojů reprezentuje proces analýzy a identifikace potřeby a dostupnosti lidských zdrojů tak, aby organizace mohla splnit své cíle. Je zaměřeno na zajištění toho, aby tato organizace měla k dispozici odpovídající místa ve vhodnou dobu, je to děláno způsobem, který nabádá organizaci, aby považovala lidi za zdroj konkurenční výhody (Martin, 2010).

Armstrong (2007) ve své knize uvádí, že na základě výzkumu prováděného britským Institute for Employment Studies uvedl Reilly (1999) několik důvodů, proč se organizace angažují v plánování lidských zdrojů. Tyto důvody lze rozdělit do 3 skupin:

- **plánování ze skutečných a podstatných důvodů** – dochází k optimalizaci zdrojů a činí je více flexibilní, identifikuje potenciální problémy a snižuje možnost špatného rozhodnutí,
- **plánování z důvodu prospěšnosti tohoto procesu** – zařazuje pochopení současnosti, aby bylo možné získané informace konfrontovat s budoucností,
- **plánování z organizačních důvodů** – poskytuje informace o plánech tak, aby byla získána podpora a lidé byli ochotní tyto plány dodržovat. Dochází k propojení podnikových plánů s plány lidských zdrojů.

### 2.2.3 Získávání a výběr pracovníků

Dle Synka & Kislingerové (2010) je získávání a výběr zaměstnanců procesem realizace záměrů personální politiky i strategie. Zjištěná potřeba pracovních sil a jejich struktury se stává východiskem pro rozhodování o tom, jakými metodami bude uspokojena. Vychází z informací o možných **zdrojích pracovních sil**, které je možné rozdělit na:

- **vnitřní zdroje** představující zaměstnance, kteří jsou uvolnění v důsledku technického rozvoje, změny struktury výroby či organizačních změn, zaměstnance, kteří chtějí vykonávat náročnější práci nebo chtějí i z jiných důvodů změnit pracoviště,
- **vnější zdroje**, které představují nabídku práce pracovníků především v oblasti regionu, zahrnují pracovníky vstupující do výrobního procesu, uvolněné zaměstnance z jiných organizací nebo zaměstnance projevující zájem o změnu zaměstnání.

Výhodami nábory zaměstnanců z vnitřních zdrojů může být přísun nových myšlenek, rozšíření zkušeností a získání informací o konkurenci, naopak nevýhodou mohou být nespolehlivé informace o uchazeči, dlouhá doba jeho zorientování a zapracování se a výběr může být zdlouhavý a finančně nákladný. Výhodou interního výběru je znalost prostředí firmy kandidátem, zaměstnavatel má spolehlivé informace a cena výběru je menší. Za nevýhodu může být považován nízký přísun nových nápadů, nákladné školení či ovlivnění výběru politikou společnosti (Vajner, 2007).

Organizace si může vybrat z palety rozmanitých metod získávání pracovníků. Efektivnost jejich uplatnění závisí na:

- požadavcích pracovního místa, které plánuje obsadit,
- objemu finančních prostředků, které může do získávání investovat,
- kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Koubek (2007) uvádí, že organizace většinou využívají více **metod získávání pracovníků** najednou. Mezi nejčastěji používané patří:

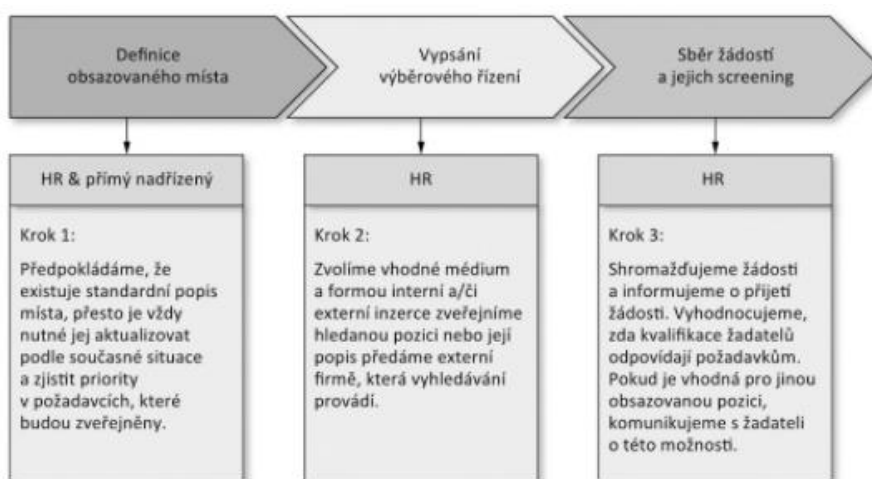
- **uchazeči se nabízejí sami** – mají zájem o zaměstnání v dané organizaci a obracují se na ni se svou nabídkou. Tyto organizace mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou a dobře placenou práci,
- **doporučení současného pracovníka organizace** – patří mezi pasivní metody, je zapotřebí vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci věděli o volném pracovním místě,
- **přímé oslovení vyhlédnutého jedince** – jsou kladeny nároky na všechny vedoucí pracovníky, kteří musí sledovat, kdo je v určitém oboru dobrý a kreativní. V případě zájmu pak daného kandidáta osloví organizace se svou nabídkou,
- **vývěsky (vně i mimo organizaci)** – jedná se o levnou metodu získávání pracovníků. Informace o volných pracovních místech jsou zveřejněny na vývěškách, které mají umístění na frekventovaném místě,
- **letáky vkládané do poštovních schránek** – jsou aktivnější metodou získávání pracovníků než vývěsky. Lidé většinou lépe zaregistrují nabídku pracovních míst.
- **inzerce ve sdělovacích prostředcích** – jedná se o nejrozšířenější metodu. Inzerce se vyskytuje v tiskovinách, v rozhlase i v televizi,
- **spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi** – organizace se podílejí na provozu institucí připravujících mládež na dělnická povolání, čímž zajišťují přísun mladých pracovníků, dále se jedná o spolupráci se středními a vysokými školami, ze kterých mohou zaměstnavatelé získat odborníky příslušného vzdělání,
- **spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému** – odborové svazy musí mít vlastní informační systém a fungující spojení na své členy, včetně momentálně nezaměstnaných. Tato metoda má využití v zemích s dlouhou odborovou tradicí,
- **spolupráce se sdruženími odborníků apod.** – jedná se o nepříliš často používanou metodu. Je vhodná pro získání špičkových odborníků,
- **spolupráce s úřady práce** – vhodné pro organizace hledající nové zaměstnance, tak pro uchazeče o zaměstnání,



- **využívání služeb komerčních zprostředkovatelů** – metoda je vhodná při hledání kvalifikovaných odborníků. Agentury nabízejí i předvýběr kandidátů,
- **používání internetu, elektronické získávání pracovníků** – využití e-mailových a ostatních internetových adres, na něž umisťují organizace své nabídky zaměstnání.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců lze chápat jako jeden proces, avšak z praktických důvodů jej můžeme rozdělit na dvě části a nejdříve se věnovat samotnému vyhledávání zaměstnanců, které je možné popsat ve třech krocích viz obrázek 3. (Janišová & Křivánek, 2013)

Obrázek 3 - Kroky při vyhledávání uchazečů



Zdroj: Janišová & Křivánek, 2013

Metoda výběru zaměstnanců je **specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání** vykonávat požadovanou pozici. Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců patří:

- **hodnocení životopisu** – jedná se o základní metodu výběru zaměstnanců, použitelnou jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Hodnocení životopisu umožňuje posoudit, zda potenciální uchazeči o zaměstnání splňují požadavky,
- **výběrový pohovor** – osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele (manažerů a personalistů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky na zaměstnance,

- **testování uchazečů** – zahrnuje testy inteligence, které umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů, odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech a prověřují verbální, numerické a abstraktní myšlení. Testy osobnosti umožňující prozkoumání a posouzení charakteristik osobnosti uchazečů nezbytných pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou dotazníku. V poslední řadě se jedná o testy schopností posuzující specifické znalosti a dovednosti uchazečů. Testování probíhá formou modelových situací (Šikýř, 2016),
- **assessment centre** – v překladu se jedná o integrovaný systém testů a dalších opatření, včetně simulačních cvičení navržených tak, aby generovaly chování podobné chování požadovanému pro úspěch v cílové úloze nebo úrovni práce (Povah, 2009),
- **zkoumání referencí** – reference poskytují důvěrné konkrétní informace o pracovníkovi, názory minulých zaměstnavatelů na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo (Armstrong, 2004).

#### 2.2.4 Přijímání a adaptace pracovníků

Proces náborem zaměstnanců lze popsat jako kroky společnosti, které musí podniknout, aby se ujistila, že správní lidé skončí na správném místě, vykonávající vhodnou práci a tím došlo k dosažení celkových cílů společnosti (Kleynhans, Markham & kol, 2007).

Podle Koubka (2009) přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání.

**Pracovní poměr** může vzniknout na základě pracovní smlouvy, na základě volby, a jmenováním. Zaměstnanec, který nepůsobí ve firmě na plný úvazek může mít podepsanou dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti.

**Přijetí zaměstnance** dle Pruknera (2014) nastane vypracováním a podepsáním samotné pracovní smlouvy, tj. nejdůležitější formální náležitost, která musí obsahovat:

- druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

**Jmenováním** se pracovní poměr zakládá u vedoucích pracovníků jmenovaných podle zvláštního předpisu nebo jmenovaných statutárním orgánem zaměstnavatele. Jmenováním vzniká pracovní poměr k zaměstnavateli osobám, které u něj nebyly v pracovním poměru před jmenováním. Samotné jmenování a odvolání z funkce může učinit výlučně jen statutární orgán (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

**Dohodu o provedení práce** lze se zaměstnavatelem uzavřít na výkon práce či prací, není-li jejich rozsah větší než 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. Ve smlouvě musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá (Hůrka, Morávek, Schmied & kol., 2014).

**Dohoda o pracovní činnosti** je omezena rozsahem práce na polovinu stanovené týdenní pracovní doby (tj. 20 hodin týdně). Splnění této podmínky se posuzuje za celou dobu trvání dohody, nejdéle však za dobu 52 týdnů (zaměstnanec tedy může jeden den pracovat 8 hodin a druhý den pak do práce nepřijít). Dohoda vyžaduje písemnou formu (Vít, 2015).

### **Adaptace**

Horáliková (2004) uvádí, že **adaptace v procesu práce** je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou rovinách a to:

- **pracovní adaptace** - postupné vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky pracovního zařazení,
- **sociální adaptace** - začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku.

**Adaptace** znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost (Dvořáková, 2007).

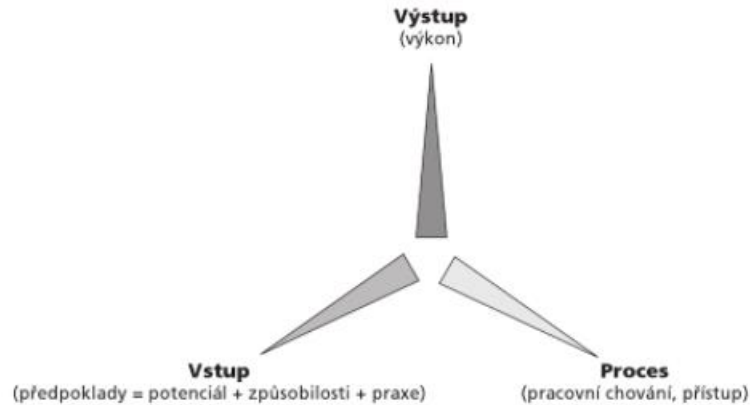
Obecným cílem adaptačního procesu je rychlé zapracování a začlenění nového zaměstnance, dosažení plné pracovní výkonnosti a vzájemné spokojenosti a rovnováhy mezi očekáváními nového zaměstnance a organizace. Úspěšné zakončení adaptačního procesu je ve velké míře závislé na průběhu a řízení procesu adaptace. Novému zaměstnanci po jeho nástupu do zaměstnání musí být vytvořeny takové podmínky, aby zvládl svoje pracovní úkoly, vytvořil si mezilidské vztahy na pracovišti a přijal hodnoty a kulturu organizace (Zítková, Pokorná & Mičudová, 2015).

### 2.2.5 Hodnocení a odměňování pracovníků

Posláním hodnocení pracovníků je poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět ke spravedlivému odměňování (Vodáček & Vodáčková, 2006).

Podle Hroníka (2006) lze rozdělit hodnocení pracovníků do tří oblastí viz obrázek 4. Aby bylo hodnocení efektivní, mělo by být zaměřeno na všechny oblasti. Záleží ovšem na povaze funkce, v tom případě potom může být kladen důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení.

Obrázek 4 - Oblasti hodnocení pracovníků



Zdroj: Hroník, 2006

**Hlavním cílem hodnocení výkonu** je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Mezi druhotné cíle výkonu lze zařadit zlepšování vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, umožňování personálním pracovníkům provádět efektivněji své hlavní úkoly a motivování zaměstnanců za účelem dosažení cílů organizace (Arthur, 2010).

Řízení výkonnosti je prostředkem dosahování lepších výsledků v organizaci, v týmech a u jednotlivců tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Je to postup vytvoření sdílené představy o tom, co by mělo být dosaženo (Wagnerová, 2008).

**Výkonnostní standardy** definují očekávané úrovně výkonu zaměstnanců. Někdy se jedná o srovnávací benchmarking nebo cíle v závislosti na zvoleném přístupu. Realistické, měřitelné jasně pochopené výkonnostní standardy mají prospěch jak pro organizace, tak i pro zaměstnance. **Normy výkonnosti** definují, jak je definována uspokojivá výkonnost práce, a proto by měly být stanoveny výkonnostní standardy před provedením práce. Dobře definované standardy zajišťují, že všichni zúčastnění znají výkonnostní očekávání (Mathis, Jackson & Valentine, 2016).

**Systém odměňování zaměstnanců** se skládá z integrovaných politik a postupů organizace, které odměňují své zaměstnance v souladu s jejich přínosem, dovednostmi, kompetencemi a jejich tržní hodnotou. Vypracovává se v rámci filozofie odměn, strategií a politik organizace a obsahuje uspořádání ve formě procesů, postupů, struktur a politik, které zajistí a udržují vhodné typy a úrovně odměňování, výhody a jiné formy odměny (Armstrong, 2004).

**Výkonové odměňování** patří k nejsilnějším motivátorům. Jeho úlohou je však podpořit i spravedlnost odměňování, podmiňující spokojenost zaměstnanců. Mezi hlavní předpoklady účinnosti výkonového odměňování patří:

- jednoduchý a předem stanovený vztah mezi výkonem a odměnou,
- možnost zaměstnance ovlivnit výsledky práce,
- průběžné sledování výkonu,
- předávání zpětné vazby (Urban, 2017).

**Odměny za práci – mzdové formy** lze specifikovat jako způsob výpočtu odměny za práci, za výkon při stejné obtížnosti. Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce, hospodaření s věcnými a finančními prostředky a pracovní jednání (Dědina & Cejthamr, 2005).

Dle Halíka (2008) mezi mzdové formy patří:

- **mzda hodinová** – typická forma pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr,
- **mzda úkolová** – čas není hlavním faktorem, mzda závisí na počtu splněných úkolů, tedy na výkonu zaměstnance,
- **základní mzda + podíl na zisku** – velice často využíváno u pozic obchodních zástupců, kdy mají nižší základní mzdu a k tomu procenta ze zisku s tím, že horní hranice nemusí být nijak omezena,
- **mzda + prémie, odměny** – tato forma se využívá např. u zaměstnanců ve výrobě, přičemž zaměstnanci náleží mzda za odvedenou práci a prémie v případě, že firma prosperuje,
- **dvousložková mzda** – tuto mzdu tvoří pevná část a pohyblivá část, která je závislá na výkonu zaměstnance.

## 2.2.6 Vzdělávání pracovníků a plánování jejich rozvoje

Rozvoj a vzdělávání pracovníků je jeden z podstatných nástrojů, kterým lze v organizaci řídit pracovní výkon. Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není 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 konkurenceschopnosti (Holátová & kol, 2014).

**Rozvoj zaměstnanců** vyjadřuje nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti zaměstnanců (Folwarczná, 2010).

**Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců** ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání. **Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců** lze rozdělit na tři „vývojové stupně“:

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na momentální potřeby firmy. Vedou k odstraňování rozdílů mezi aktuální a požadovanou kvalifikací,
- **systematický přístup**, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce,

- **koncepce učící se organizace**, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu (Tureckiová, 2004).

**Vzdělávání** je proces, pomocí něhož se pracovníci mohou naučit nové informace, posílit stávající znalosti a dovednosti a mají více času na to, aby uvažovali o možnostech, které mohou pomoci zlepšit jejich efektivitu v práci. Jedná se o proces, který usiluje o vybudování schopnosti dosáhnout a udržet novou touhu, která prospívá organizaci, a zvýšit hrdost a sebevědomí zaměstnance (Olagunju, 2014).

**Úkolem firemního vzdělávání** je dle Bartoňkové (2010) zajišťování podélné a příčné flexibility

- **Podélná neboli longitudinální flexibilita** – přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců, měnícím se požadavkům pracovního místa.
- **Příčná neboli transverzální flexibilita** – zvyšování flexibility a kompetentnosti zaměstnanců tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst.

Na úkoly firemního vzdělávání navazují **přístupy k firemnímu vzdělávání**, které popisují ve své knize Buckley a Caple (2009) a dělí je na:

- **proaktivní přístup** - může úzce souviset s organizační strategií a plánem pracovních sil, je orientován na budoucnost a může se vyskytnout z řady důvodů, jako je očekávaný technický vývoj, výsledky rozvoje řízení a politiky,
- **reaktivní přístup** - řeší již existující problémy, používá se při okamžitém a naléhavém nedostatku produkce na pracovišti.

### 2.2.7 Pracovní podmínky a péče o pracovníky

Zaměstnavatelům je stanovena velmi obecná povinnost vytvářet bezpečné pracovní podmínky, odstraňovat práce, které jsou pro zaměstnance rizikové (odstraňovat riziko práce) či neúměrně namáhavé. Zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu pracovišť (Foot & Hook, 2002).

Péče o pracovníky se poskytuje z takových důvodů, které bezprostředně nesouvisejí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb, jako jsou například pomoc v době konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemocí a zvláštní služby pro penzionované pracovníky (Armstrong, 2007).

Péče o pracovníky jako způsob pozitivního ovlivňování pracovních podmínek a spokojenosti v práci má pozitivní vliv na utváření firemního klimatu. Uspokojováním potřeb pracovníků se vytvářejí příznivější podmínky pro práci a dochází ke snížení pracovní neschopnosti a fluktuace (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Péče o pracovníky reprezentuje tři druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů – celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, individuální zájmy a cíle člověka i zájmy a cíle zaměstnavatele (Duchon & Šafránková, 2008).

**Oblast péče o zaměstnance** zahrnuje celou řadu **zaměstnaneckých benefitů**, jako jsou například:

- příspěvky na stravování,
- penzijní připojištění,
- odměny při významných životních nebo pracovních jubileích,
- půjčky v tíživých životních situacích atd. (Tetřevová & kol., 2017).

### 2.2.8 Ukončení pracovního poměru

Zaměstnanecký vztah může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází někam jinam, nebo může skončit na konci kariéry pracovníka jeho penzionováním. Ve větší míře však musí lidé odcházet nedobrovolně (Armstrong, 2007).

V případě **penzionování pracovníků**, existují dva odlišné **přístupy k respektování důchodového věku** při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků:

- **první přístup** vychází z předpokladu, že důchodový věk je dolní věkovou hranicí, při níž je možné opustit zaměstnání, ale pracovníci pro organizaci potřební a podávající požadovaný výkon by měli mít možnost pokračovat v práci,
- **druhý přístup** naopak vychází z toho, že dosažením důchodového věku by měl být pracovní poměr s pracovníkem ukončen, popřípadě by měl opustit svou funkci a dočasně vykonávat práci odpovídající jeho kvalifikaci, kterou organizace potřebuje zabezpečit a momentálně pro ni nemůže najít vhodného mladšího pracovníka (Koubek, 2007).



**Uvolňování pracovníků pro nadbytečnost**, tedy rozhodnutí o tom, kteří pracovníci budou uvolněni, vyplývá z několika kritérií, jimiž jsou:

- **pracovní kázeň** – dodržování pracovní doby, eliminace alkoholu,
- **zdravotní stav** – nemocnost, přítomnost v práci,
- **kvalifikace** – hluboké znalosti v oboru, schopnost zastávat více činností,
- **pracovní výsledky** – pracovní úspěšnost, podávání odpovídajícího výkonu,
- **vztah k organizaci** – délka zaměstnání u firmy, ochota,
- **sociální hledisko** – rodinné poměry, počet vyživovaných osob (Bělohlávek, 2017).

Při **hromadném propouštění** je zaměstnavatel povinen nejpozději 30 dnů předem o svém záměru informovat odborovou organizaci a radu zaměstnanců. Podle Nešćákové (2012) je povinen informovat orgány o:

- důvodech hromadného propouštění,
- počtu a profesním složení propouštěných zaměstnanců,
- počtu a profesním složení všech zaměstnanců, kteří u něj pracují,
- době, kdy bude hromadné propouštění realizovat,
- hlediscích, podle kterých vybíral zaměstnance, které chce propustit,
- odstupném, případně o dalších právech propouštěných zaměstnanců.

K ukončení pracovního poměru může dojít pouze za využití obligatorně daných podmínek. **Pracovní poměr může být rozváán jen:**

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby, v případě pracovního poměru na dobu určitou,
- smrtí zaměstnance,
- u cizinců i uplynutím doby povolení k pobytu, okamžikem vyhoštění apod. (Veber, Srpová & kol., 2008).

## 2.2.9 Personální informační systém

Primárním účelem personálního informačního systému je poskytovat služby ve formě přesných a včasných informací „klientům“ systému. Informace o lidských zdrojích mohou být použity pro strategické, taktické a operační rozhodování, aby se předešlo soudním sporům a docházelo k podpoře každodenních operací (Kavanagh, Thite & Johnson, 2015).

Human resource information systém (HRIS) neboli personální informační systém je hlavním zpracovatelem procesů, upravovatelem a archivářem dat a praktickým aplikačním systémem, který leží v samém srdci počítači podporované personální práce. Uchovává údaje o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování. Může tak odpovídajícím způsobem podporovat většinu, ne-li všechny personální činnosti, které jsou na nainstalovaných modulech závislé (Walker, 2003).

Plně rozvinutý personální informační systém by měl podle Dvořákové a kol. (2007) uživatelům zajišťovat systematické řešení následujících oblastí:

- **personální agendy** – správa databází obsahující osobní údaje, monitoring zásad a norem,
- **personálního plánování** – plánování potřeb zaměstnanců, včetně jejich sociálního a osobního rozvoje,
- **analýzy a vytváření pracovních míst** – správa charakteristik struktury zaměstnanců, pracovních míst a funkcí, správa údajů o pracovních podmínkách a BOZP,
- **získávání, výběru a uvolňování zaměstnanců** – plánování pokrytí potřeby zaměstnanců, řízení procesů spojených s přijímáním, rozmisťováním a uvolňováním zaměstnanců,
- **mzdové agendy** – zabezpečení výpočtu mezd, sociálních plateb, vedení účetnictví, analýza mezd a zaměstnaneckých výhod,
- **hodnocení práce a zaměstnanců** – hodnocení práce, řízení veškerých činností souvisejících s hodnocením zaměstnanců a s jejich pracovním výkonem,
- **vzdělávání a rozvoje zaměstnanců** – vzdělávání zaměstnanců a manažerů, tvorba osobních plánů rozvoje kariéry, tvorba analýz efektivnosti vzdělávání,
- **péče o zaměstnance** – evidence nároků a poskytování sociálních výhod, řízení zabezpečení penzijních a kapitálových fondů,

- **komunikace** – řízení komunikačních toků a elektronického předávání úkolů.

Personální organizační systém by měl organizaci přinášet značné výhody, jedná se např. o usnadnění personální práce nejen personalistům, ale i vedoucím pracovníkům, o umožnění širšího zapojení liniových manažerů do personálních činností. Dále díky personálnímu systému dochází ke snížení nákladů spojených s administrativou, rychlejšímu zpracování všestrannějších analýz a k efektivnímu zahrnutí a využívání dat o vnějších podmínkách formování a fungování pracovní síly organizace (Koubek, 2007).

### 2.2.10 Motivace a stimulace

Pracovní motivaci tvoří všechny pohnutky, síly a vlivy, které vedou k tomu, že člověk chce něčeho dosáhnout, chce uspět. Teorie motivace zakládá svou analýzu výkonu pracovníků na tom, jak práce a odměny za ni uspokojují individuální potřeby pracovníků (Hospodářová, 2008).

**Nejvlivnějšími teoriemi** jsou dle Armstronga (2014):

- **teorie instrumentality**, která uvádí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek, jak zajistit, aby se lidé chovali a jednali žádoucím způsobem,

- **teorie zaměřené na obsah**, které říkají, že motivace je v podstatě přijímání opatření k uspokojení potřeb a identifikací hlavních potřeb, které ovlivňují chování.

Teorie potřeb vznikla Maslowem (1954) a ve svém dvoufaktorovém modelu Herzberg (1957) uvedl potřeby, které nazýval "uspokojivé".

- **teorie zaměřené na proces** orientující se na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci, na základě očekávání (Vroom, 1964), cílů (Latham & Locke, 1979) a vnímání spravedlnosti (Adams, 1965).

Dle Longa (2005) lze s motivací snadněji dosáhnout cílů a týmy a jednotlivci fungují harmoničtěji a efektivněji. Bez motivace se naopak snižuje úsilí a vytrvalost, dochází ke zvýšení dohledu ze strany nadřízeného a vyskytuje se více konfliktů.

Krninská (2012) uvádí, že motivace souvisí:

- s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti,
- s jeho osobností,
- s jeho činností.

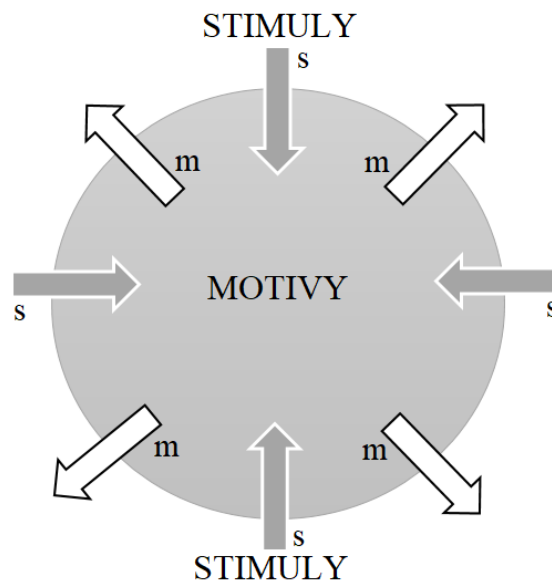
Pojem motivace vysvětluje, proč je člověk aktivní a proč se chová tím nebo oním způsobem. Pro motivované chování je charakteristická zaměřenost na nějaký cíl, určité množství energie, které odpovídá síle motivu, délka trvání, která je většinou dána momentem dosažení cíle. **Zdroje motivace** se dělí na dvě základní skupiny, tedy na:

- **vnitřní zdroje** – motivy,
- **vnější zdroje** – stimuly (Pauknerová & kol., 2012).

Stimulace a motivace bývají často zaměňovány. Rozdíl je v tom, že motivace má hloubkový a dlouhodobý účinek, zatímco stimulace pouze krátkodobý (Kaňáková, 2008).

**Motiv** je vnitřní psychická síla, popud, pohnutka, psychologická příčina, důvod určitého chování či jednání člověka, který dává jeho činnosti smysl. Cílem motivu je dosáhnout určitého finálního psychického stavu – nasycení. **Stimulace**, viz obrázek 5, je vnější působení na psychiku člověka, dochází k určitým změnám činností člověka prostřednictvím především motivace (Duchoň & Šafránková, 2008).

Obrázek 5 - Působení motivů a stimulů



Zdroj: Plamínek, 2008

## 3 CÍL PRÁCE A METODIKA

### 3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn pro zlepšení činnosti v ŘLZ.

### 3.2 Metodika

Východním bodem pro vypracování diplomové práce bylo nastudování odborné literatury na dané téma, tedy řízení lidských zdrojů. Poté následovalo sepsání literární rešerše, která byla dokončena v listopadu 2017. Použité zdroje byly získány v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. V rešerši jsou zmíněny základní pojmy, mezi které se řadí např. lidské zdroje. Následně se teoretická část věnuje problematice analýzy pracovních míst, přijímání a adaptaci pracovníků, ale také hodnocení a odměňování, vzdělávání a ukončování pracovního poměru.

Na literární rešerši navazuje část praktická, která se prvotně věnuje charakteristice podniku, jeho předmětu podnikání a organizační struktuře. Základní informace o společnosti byly získány z webových stránek. Majitelé zkoumané společnosti si nepřáli zveřejnit název z důvodu působnosti v několika zemích a uchování interních informací, tudíž v celé diplomové práci je společnost označena jako XY s.r.o.

Ke zhodnocení současného stavu byl použit rozhovor s personálním manažerem, ale také interní materiály, které byl ochoten poskytnout. Pro rozhovor byla zvolena polostrukturovaná forma, kde byly stanoveny oblasti, které je třeba rozebrat a z konverzace poté vyplývaly detaily týkající se všech personálních činností. Rozhovor obsahoval 9 okruhů, které byly dále rozvinuty podotázkami, viz příloha 2. Uskutečnil se v polovině února 2018 v místě závodu a trval zhruba 2 hodiny. Byl pojat formou volné konverzace směřující na dané okruhy a podotázky. Poznatky, které manažer sděloval, byly zapisovány do MS Word na notebooku.

Díky rozhovoru byla získána spousta potřebných informací, na které navazuje dotazníkové šetření. Prioritou bylo vytvořit dotazník tak, aby obsahoval všechny důležité otázky, prostřednictvím kterých budou získány odpovědi k řešení dané situace v podniku.

Dotazníkové šetření patří mezi nepřímé formy dotazování, kde jsou otázky již s předem stanovenými odpověďmi, nebo otevřené otázky, kdy se respondent může vyjádřit dle svého vlastního uvážení. Dotazník byl anonymní, tudíž odpovědi by neměly být zkreslené obavami, že za negativní responzi bude někdo potrestán.

Před samotným zahájením dotazníkové šetření byly otázky konzultovány s personálním manažerem, který s nimi souhlasil a vyjádřil zájem dále pracovat s výsledky výzkumu za účelem zlepšení situace v podniku.

Dotazník obsahoval 19 otázek a byl dán zaměstnancům v papírové formě 12.2.2018. Vyplněné dotazníky zaměstnanci odevzdávali na personální oddělení, kde byly poté vyzvednuty. Poslední dotazníky byly ze společnosti odneseny 5.3.2018. Vzhledem k tomu, že dotazníky byly v papírové formě, bylo třeba veškerá data přenést do MS Excel, kde byla poté zpracována tak, aby bylo možné je použít ke zpracování praktické části.

Téměř všechny otázky dotazníkového šetření byly uzavřené, ovšem v případě negativních odpovědí měli respondenti možnost se vyjádřit k tomu, proč jsou nespokojeni. Na dotazník odpovědělo pouhých 45 zaměstnanců. Celkem bylo rozdáno 120 dotazníků průřezově jednotlivými odděleními. Bohužel 2/3 oslovených zaměstnanců dotazník nevyplnily. Data z dotazníkového šetření mají velice dobrou vypovídací schopnost, a proto je vhodné tuto metodu pro získání dat využít.

Otázky použité v dotazníku měly přiblížit stávající situaci a poukázat na silné nebo naopak slabé stránky systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.

Diplomová práce byla zakončena doporučeními, která povedou ke zlepšení efektivity v oblasti řízení lidských zdrojů a ke zvýšení míry spokojenosti zaměstnanců, kteří jsou pro prosperitu podniku nezbytní.

## 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

### 4.1 Vznik společnosti

Společnost XY s.r.o. pod svým nynějším názvem přišla na trh v roce 1992. Průlomem se stala podzimní televizní kampaň s filmovým návodem na správnou přípravu kávy cappuccino. Prvotně tato společnost fungovala v rámci polského trhu, ovšem již v roce 1994 započal export do sousedních zemí a bylo třeba postavit nový závod. V letech 1995 až 2001 probíhala další výstavba závodů, protože dosavadní kapacity nebyly dostačující k plnému pokrytí poptávky na trhu. V roce 2009 již společnost vytváří zcela integrovanou skupinu devíti firem, z nichž šest má sídla mimo území Polska. Obraty skupiny jsou už větší než půl miliardy zlotých, export představuje až 57 % z hodnoty prodeje. Odběrateli zboží z vybraného podniku se stávají mimo jiné Čína, arabské země nebo africké státy (webové stránky společnosti, 2017).

Společnost zahájila svou činnost na území České Republiky 31.7.1997, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku (Ares, 2017).

### 4.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je:

- zpracování čaje a kávy,
- výroba ostatních potravinářských výrobků,
- nesespecializovaný velkoobchod,
- maloobchod v nesespecializovaných prodejnách,
- skladování,
- účetnické a auditorské činnosti a daňové poradenství.

Značek kávy, které vyrábí zkoumaná společnost je nepřeborné množství. Řadí se mezi ně Cappuccino, Venezia, NYcoffee, Coffee Selected, Global Coffee Group a další. Vyrábí se samozřejmě i praktické sady typu 2in1, 3in1. Mezi značky čaje patří Minutka, Loyd a Babička Růženka. Pod těmito třemi názvy se skrývá velké množství čajů, které se dají sehnat téměř v každém obchodě. Ve společnosti XY s.r.o. se vyrábí nejen kávy a čaje, ale také sušenky, smetany, kakao a čokoládové nápoje.

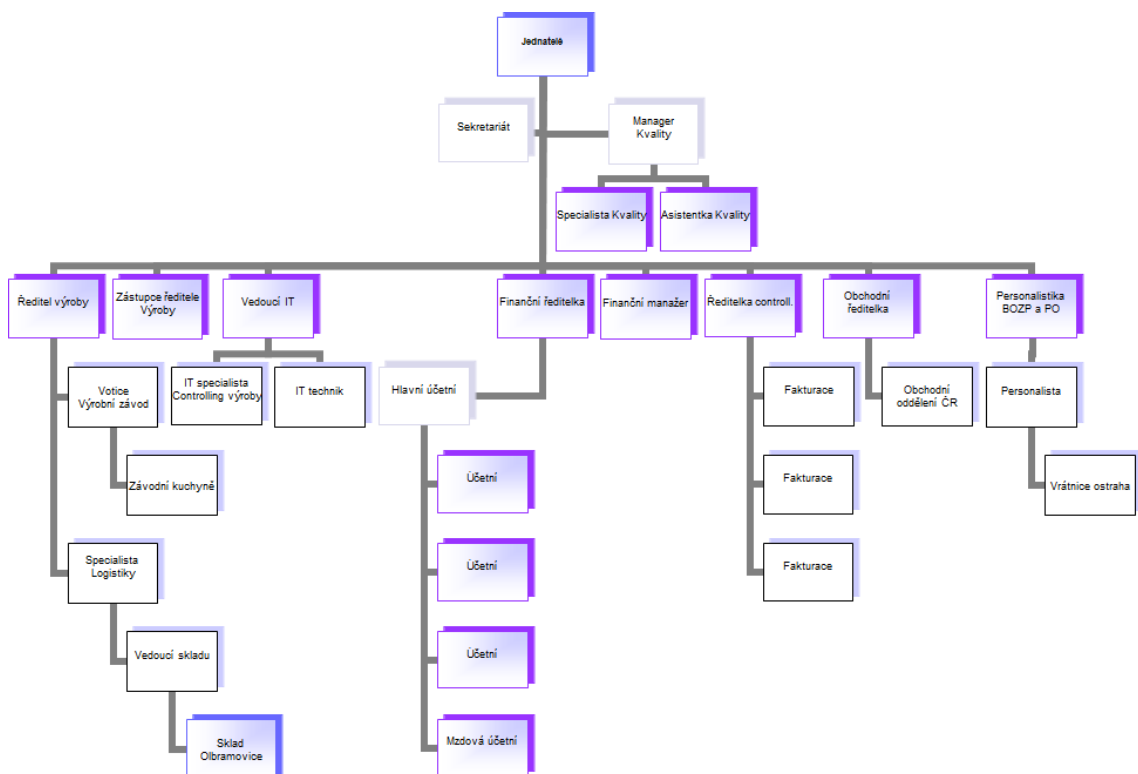
Více než 15 let má společnost ve své nabídce produkty určené pro prodejní automaty. Tyto produkty se vyrábějí především v Polsku, kde se firma stala jedním z předních dodavatelů výrobků pro automaty na teplé nápoje (webové stránky společnosti, 2017).

### 4.3 Organizační struktura

Společnost XY s.r.o. funguje v několika zemích. Veškeré pobočky se samozřejmě zodpovídají mateřské společnosti, která sídlí v Polsku. Organizační struktura, viz obrázek 6, představuje strukturu závodu na území České Republiky, který je analyzován v rámci této diplomové práce.

Na vrcholu je jednatel společnosti a dále se organizační struktura dělí dle jednotlivých oddělení ve firmě. Mezi oddělení se řadí samozřejmě výroba, IT, sektor financí, ale také oddělení kontroly, které je ve výrobním podniku velice významné. Následuje obchod a marketing, ale také personální, které je stěžejní pro tuto práci. Samotné personální oddělení je spojeno s oddělením BOZP a PO. Bohužel se personálním činnostem věnuje pouze jedna osoba, a to právě personální manažer, který zároveň vykonává pozici bezpečnostního koordinátora.

Obrázek 6 - Organizační struktura



Zdroj: interní materiál společnosti



Na úplném vrcholu dílčí organizační struktury výroby, viz příloha 5, se nachází výrobní ředitel, který má hlavní slovo při rozhodování. Pod něj spadá manažer kvality, který vede svůj vlastní tým zaměstnanců.

Výroba se následně dělí na pečivo, kávu, business manažera unit coffee, nákup a údržbu.

Oddělení nákupu zajišťuje suroviny, které jsou nezbytné pro výrobu produktů společnosti, ale také obaly, bez kterých by proces nemohl být řádně zakončen.

Další dílčí organizační struktura, viz příloha 6, je pro oddělení obchodu. Nejvyšší pozici zastává obchodní ředitelka, která se zabývá uzavíráním obchodních smluv a řídí firmu z pozice obchodní strategie. Vede key account manažery a obchodní zástupce, kteří se starají o odběratele, udržují s nimi vztahy, ale zároveň navazují nové, aby rozšířili prodejní místa produktů společnosti.

## 5 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

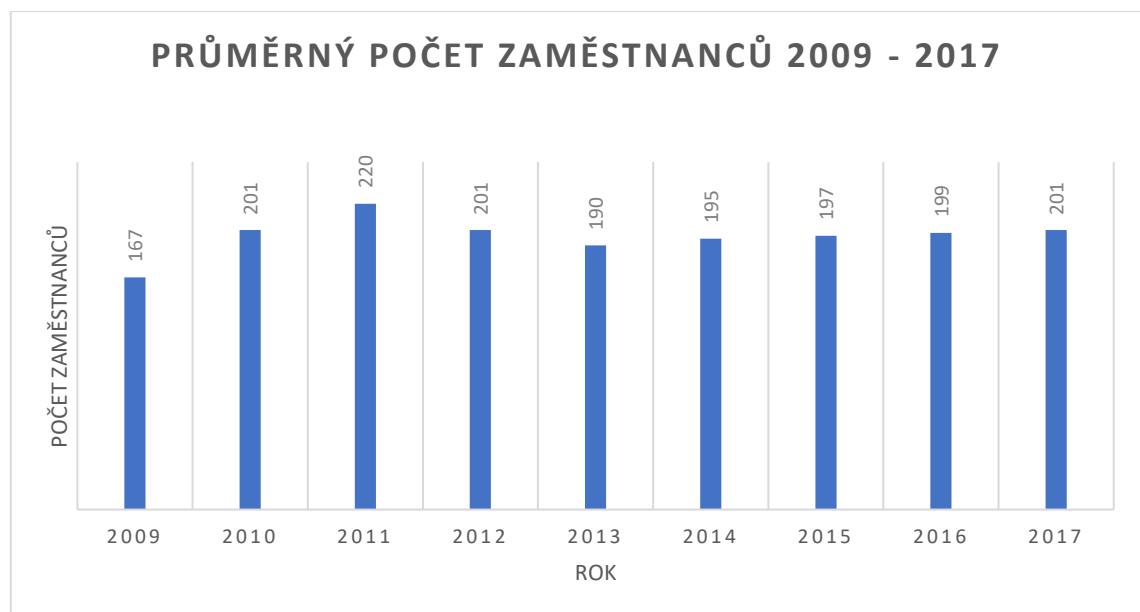
### 5.1 Vývoj zaměstnanosti od roku 2009

Počet zaměstnanců se během let měnil dle situace na trhu. Do března roku 2009 měl závod pouze 17 dělníků a 19 administrativních zaměstnanců, ovšem po prvním čtvrtletí nastal zlom a čísla začala rapidně růst. V dubnu téhož roku měl závod již 154 dělníků a 51 THP zaměstnanců.

Z obrázku 7 je patrné, že největší rozdíl v průměrném počtu zaměstnanců je v letech 2009, 2010, a poté se počet téměř ustálil. Nejvyšší průměrný počet zaměstnanců měla společnost XY s.r.o. v roce 2011.

Procentuální nárůst zaměstnanců od roku 2009 do roku 2017 je téměř 17 %. Meziroční fluktuace se pohybuje okolo 5 %.

Obrázek 7 - Průměrný počet zaměstnanců 2009 - 2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů

Profesní struktura se v posledních letech příliš neměnila. Vzhledem k výrobní povaze podniku je jasné, že největší podíl zaujímají dělníci. Rozdělení zaměstnanců dle profese lze vidět v tabulce 1.

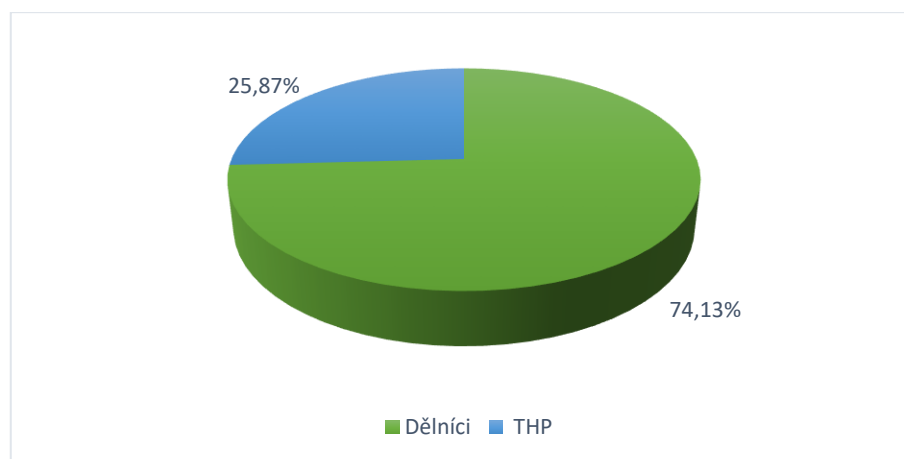
Tabulka 1- Profesní struktura zaměstnanců 2009 - 2017

	Dělníci	THP	
		THP	Podíl obchodního oddělení na THP
<b>2009</b>	124	43	15
<b>2010</b>	162	39	16
<b>2011</b>	176	44	18
<b>2012</b>	159	42	18
<b>2013</b>	145	45	16
<b>2014</b>	150	45	16
<b>2015</b>	152	45	16
<b>2016</b>	151	48	15
<b>2017</b>	149	52	14

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů

Následující graf zobrazuje procentuální stav dělníků a THP pracovníků pro rok 2017. Z obrázku 8 je patrné, že téměř 3/4 zaměstnanců tvoří dělníci ve výrobě. Manažerské pozice jsou ve společnosti pouze 4 a to: výrobní ředitel, obchodní ředitelka, finanční manažer a manažerka kvality.

Obrázek 8 - Profesní struktura zaměstnanců 2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů

## 5.2 Osobní náklady od roku 2009

V tabulce 2 jsou roční osobní náklady v tisících Kč. Částky se samozřejmě rok od roku liší, je to dáno rozdílným počtem zaměstnanců, viz kapitola 5.1., ale také tím, že se mzdy během let postupně zvyšovaly.

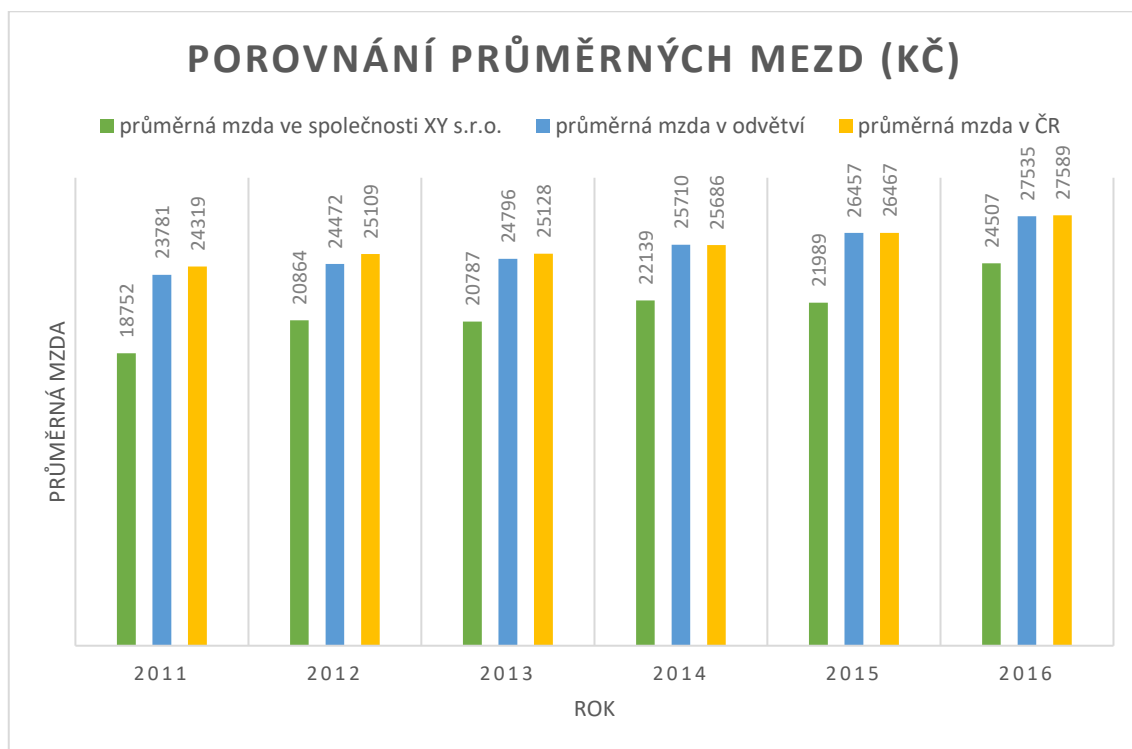
Tabulka 2 - Výše osobních nákladů 2009 – 2015 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Mzdy</b>	46 064	49 313	49 507	50 323	47 395	51 806	51 982
<b>Dohody</b>	800	700	718	323	264	386	537
<b>Sociální náklady</b>	13 677	16 765	17 380	16 719	15 815	16 891	17 593
<b>Osobní náklady celkem</b>	60 541	66 778	68 957	67 367	63 475	69 083	70 112

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z [www.portal.justice.cz](http://www.portal.justice.cz)

Na obrázku 9 jsou porovnány průměrné mzdy. Jedná se o průměrnou mzdu společnosti XY s.r.o., odvětví a o průměrnou mzdu v ČR. Bohužel je zřejmé, že ve společnosti je průměrná mzda velice nízká.

Obrázek 9 - Porovnání průměrné mzdy společnosti XY s.r.o. s průměrnou mzdou v odvětví a v ČR (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů a údajů z [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

Průměrnou mzdu snižují pozice, které nevyžadují přílišnou kvalifikaci, tudíž ani jejich ohodnocení není vysoké. Může se jednat o baliče/baličku výrobků, obsluhu výrobních potravinářských zařízení, ale také o laboranta/laborantku, či kontrolora/kontrolorku kvality. V tabulce 3 jsou porovnány hrubé mzdy jmenovaných pozic s průměrnou mzdou dle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO.

Tabulka 3 - Porovnání mezd společnosti XY s.r.o. s klasifikací zaměstnání CZ - ISCO

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Mzda ve společnosti XY s.r.o.</b>	<b>Průměrná mzda dle CZ - ISCO</b>
Balič/ka výrobků	15 500	18 717
Obsluha výrobních potravinářských zařízení	14 000	21 904
Laborantka/kvalitářka v potravinářské výrobě	16 000	21 753

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů a údajů z [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

## 5.3 Systém řízení lidských zdrojů

### 5.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Při vzniku nového pracovního místa je vždy třeba přesně stanovit činnosti, které budou nezbytné ke správnému chodu výroby.

Požadavek na nábor nového pracovníka ve společnosti XY s.r.o. zadává vedoucí pracovník personálnímu oddělení. Personalista poté na základě požadavku začne hledat vhodného kandidáta na nové pracovní místo.

Nábor na pracovní pozice ve středním a vyšším managementu se obvykle koná maximálně jednou za čtvrt roku.

Vzhledem k výrobní povaze podniku se ve společnosti XY s.r.o. projevuje více mechanistický přístup, viz. kapitola 2.2.1. To znamená, že zaměstnanci, kteří zastávají pozice dělníků, vykonávají práci, která je úzce specializovaná a monotónní. Prosazuje se zde i hluboká dělba práce.

Společnost má ke každé pozici stanovený popis pracovního místa, se kterým je pracovník vždy seznámen. Pro ukázkou je zde uveden popis pracovního místa na pozici obsluhy výrobních zařízení, který byl přepsán a zjednodušen na základě interních materiálů.

#### Obsluha výrobních zařízení – seřizovač

Jméno a příjmení:

Úsek: Káva (o případné změně rozhoduje nadřízený)

Přímý nadřízený: Výrobní mistr

#### Pracovní činnosti:

1. obsluhuje, připravuje a řídí proces výroby, plnění a balení výrobků (připravuje výrobní a balící stroje k provozu včetně nastavení teplotních režimů a datumu výroby, nastavení dávkování),
2. obsluhuje mlýn, zajišťuje mletí kávy v požadovaných druzích a kvalitě,
3. zajišťuje změnu produktu dle výrobních plánů tak, aby nedocházelo ke ztrátám surovin ani ztrátám časovým,
4. sleduje chod a nastavení stroje a provádí údržbu a preventivní údržbu v požadovaném rozsahu. Případné závady na balícím stroji hlásí pracovníkovi údržby a nadřízenému pracovníku a vede o nich evidenci (viz výrobní příkaz),
5. zajišťuje doplňování obalového materiálu a surovin do výroby (upozorňuje na vadnou dodávku),
6. provádí kontrolu kvality výrobků (smyslové hodnocení, balení, označení datumu, hmotnosti – záznam),
7. dodržuje pracovní dobu,
8. vede čitelné a pravdivé záznamy o provozu balícího stroje, vede evidenci výrobních výrobků a spotřeby komponentů (viz výrobní příkaz),
9. odpovídá za úklid na svém pracovišti včetně příslušných prostor, vede o tom evidenci,
10. předává směnu: uklizené pracoviště, informace o aktuálním výrobním programu a nevyřešených problémech,

11. provádí a zodpovídá za třídění a vyskladňování odpadů včetně odvozu na určené místo,
12. přísně dodržuje a je zodpovědný za dodržování technologické kázně při zpracování suroviny, výrobků na přiděleném balícím stroji,
13. předkládá nadřízenému pracovníkovi návrhy na zlepšování a na činnosti orientované na prevenci a vyloučení problémů, omezení ztrát a zvyšování efektivity,
14. zaškoluje nově příchozí pracovníky v práci na strojích,
15. plní úkoly dle zadání nadřízeného pracovníka.

#### Odpovědnosti:

1. odpovídá za chod stroje,
2. odpovídá za celý proces výroby, balení na přidělené lince, dodržování hygienických předpisů, dodržuje výrobní postupy,
3. dodržuje zásady HACCP, BOZP, PO a hygienická pravidla společnosti.

#### Kritéria výkonnosti:

1. minimalizace ztrát, výkonnost výrobního, balícího procesu,
2. kvalita výrobků,
3. dodržení bezpečnosti práce,
4. pracovní aktivita.

### 5.3.2 Personální plánování

Personální plánování umožňuje vedení společnosti zjistit kolik lidí, s jakou specializací, je třeba k dosažení stanovených cílů. Plánování se řídí především dle aktuální situace na trhu. Ve zkoumané společnosti se bohužel personálnímu plánování nedostává řádné pozornosti. Vzhledem k tomu, že mateřská společnost se nachází v Polsku a výrobní závody jsou i v dalších zemích, není z hlediska polského vedení personální plánování zajištěno. Budoucí predikcí, kolik zaměstnanců bude třeba přijmout, a v jak dlouhém časovém horizontu, se musí zabývat každý závod samostatně.

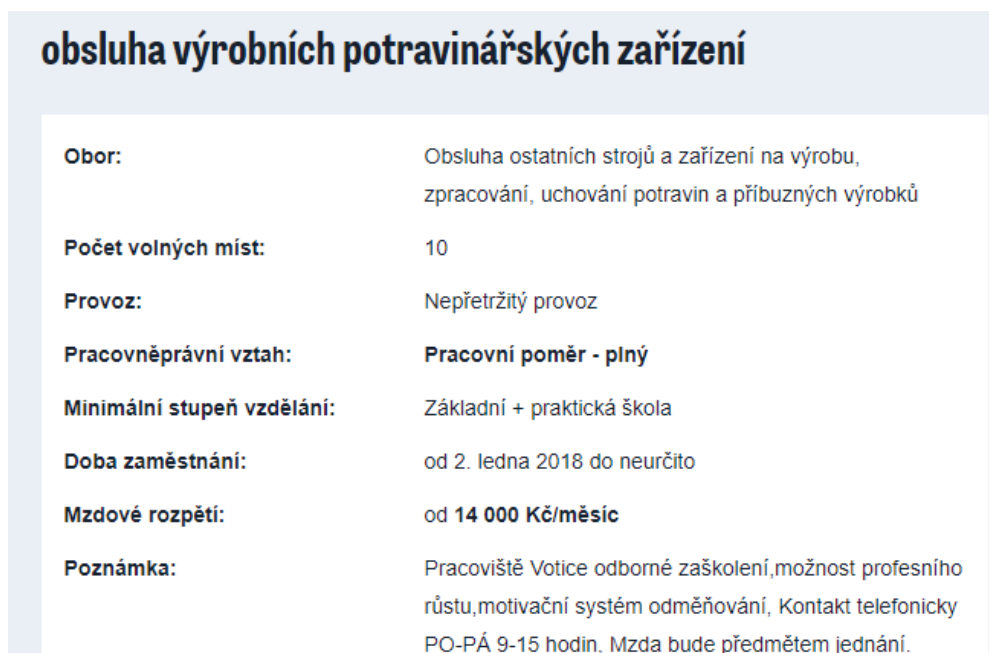
### 5.3.3 Získávání a výběr pracovníků

Po analýze a vytvoření pracovního místa přichází na řadu právě nábor nových zaměstnanců. Potenciální uchazeče může společnost vybírat buď z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Zároveň je možno využít velké množství metod.

Metody, které jsou využívány ve zkoumané společnosti jsou následující:

- Internet – společnost zveřejňuje volná pracovní místa na webových stránkách [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), kam zadává poptávku po zaměstnancích, kteří by měli zastávat pozici ve středním a vyšším managementu. Internetový portál [www.prace.cz](http://www.prace.cz) využívá pro inzerování dělnických pozic. Dále využívá i portály, které jsou méně známé. Příklad inzerce na internetu ukazuje obrázek 10.

Obrázek 10 - Inzerce na internetu



<b>obsluha výrobních potravinářských zařízení</b>	
<b>Obor:</b>	Obsluha ostatních strojů a zařízení na výrobu, zpracování, uchování potravin a příbuzných výrobků
<b>Počet volných míst:</b>	10
<b>Provoz:</b>	Nepřetržitý provoz
<b>Pracovněprávní vztah:</b>	<b>Pracovní poměr - plný</b>
<b>Minimální stupeň vzdělání:</b>	Základní + praktická škola
<b>Doba zaměstnání:</b>	od 2. ledna 2018 do neurčito
<b>Mzdové rozpětí:</b>	od <b>14 000 Kč/měsíc</b>
<b>Poznámka:</b>	Pracoviště Votice odborné zaškolení, možnost profesního růstu, motivační systém odměňování, Kontakt telefonicky PO-PÁ 9-15 hodin, Mzda bude předmětem jednání.

Zdroj: na základě údajů z [www.hyperinzerce.cz](http://www.hyperinzerce.cz)

- Doporučení
- Přímé oslovení jedince – tuto metodu společnost využívá velice zřídka. Jedná se vždy o velice specifickou pozici, např. o technologa.
- Tisk – volná pracovní místa jsou inzerována také v místních novinách a v regionálních listech.



- Spolupráce s úřadem práce – společnost využívá nástěnek, které úřad práce poskytuje. Dále musí s úřadem spolupracovat z důvodu zaměstnávání lidí ze třetích zemí.
- Využití personálních agentur – vzhledem k potřebě velkého množství dělníků spolupracuje společnost XY s.r.o. s personálními agenturami. Smluvně má navázané dvě agentury, přičemž s jednou spolupracuje již 9 let a s druhou teprve rok. V roce 2017, viz tabulka 4, zaměstnávala společnost okolo 100 agenturních zaměstnanců

Tabulka 4 - Agenturní zaměstnávání

<b>Rok 2017</b>	<b>Agenturní zaměstnanci Počet</b>
Červenec	100
Srpen	105
Září	118
Říjen	133
Listopad	101
Prosinec	101

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů

Mezi metody, které společnost nevyužívá patří letáky a inzerování v rádiu.

### **Výběr pracovníků**

Na základě rozhovoru s personálním manažerem bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnanců je přijímáno z vnějších zdrojů. Výhodou nábora z vnějších zdrojů může být např. přísun nových nápadů. Naposledy se tato výhoda projevila po přijmutí manažerky kvality, která do společnosti XY s.r.o. přišla s mnoholetou praxí, kterou poté plně uplatnila na nové pracovní pozici a zavedla velké množství nových metod a postupů, které výrazně zlepšily chod na oddělení kvality. V prvním kole výběrové řízení se kandidátka od personálního manažera dozvěděla vše o pracovní pozici, o kterou se uchází. Následně mluvila ona, tzn. jaká byla její předchozí zaměstnání, proč v posledním zaměstnání skončila atd. Následně se řešil datum možného nástupu a představa o finančním ohodnocení.

V druhém kole byl při pohovoru přítomen jednatel a výrobní ředitel, který pevně stanovil finanční ohodnocení. Rozhodujícím faktorem pro přijetí uchazeče o pozici manažera/manažerky kvality je odbornost a délka praxe.

Nevýhodami, které přináší nábor z vnějších zdrojů, mohou být např. špatné návyky z přechozího zaměstnání či nepravdivé informace v životopisech. Často se to týká především znalosti cizího jazyka.

Vnitřní nábor se ve společnosti XY s.r.o. uplatňuje v menší míře. Za výhodu přeřazení zaměstnance na jinou pozici v rámci jedné společnosti považuje personální manažer fakt, že zaměstnanec již zná podnikovou kulturu. Za nevýhodu považuje situaci, kdy si zaměstnanec, který se zajímá o lepší pracovní pozici, velice často diktuje podmínky a snaží se navýšit si mzdu o mnohem více, než je nabídnuto právě z toho důvodu, že se odvolává na to, že u společnosti již pracuje.

Pohovor na dělnické pozice je ústní a většinou se jedná jen o jedno kolo výběrového řízení, kde je přítomen pouze personalista. Při pohovoru klade personalista otázky ohledně předchozího zaměstnání, proč chce uchazeč končit v současném zaměstnání (proč již skončil), jaká je jeho praxe a jakou má představu o finančním ohodnocení, zda mu nevadí směnný provoz atd. Vzhledem k tomu, že předmětem podnikání společnosti XY s.r.o. je potravinářská výroba, patří mezi důležité otázky i to, zda uchazeč vlastní potravinářský průkaz, zda nemá zdravotní problémy, které by ho omezovaly při práci (alergie na lepek, oříšky a další).

V případě nábory např. obchodních zástupců jsou kola dvě, přičemž prvního se opět účastní pouze uchazeč s personalistou. V případě, že ho personalista vybere do druhého kola, do pohovoru již zasahuje i vedoucí obchodního oddělení.

Testování uchazečů se ve společnosti běžně nevyužívá. Bylo použito pouze jednou, a to při obsazování pozice IT specialisty, kde bylo zapotřebí prověřit jeho počítačové znalosti.

Assessment centrum, kde jsou uchazeči pozorováni a testováni na základě různých modelových situacích, také nepatří mezi využívané metody výběru pracovníků.

#### 5.3.4 Přijímání a adaptace pracovníků

Po ukončení výběrového řízení přichází na řadu přijmutí zaměstnance, které standardně probíhá uzavřením smlouvy. Převážnou většinu tvoří samozřejmě pracovní smlouvy na hlavní pracovní poměr. Poloviční úvazky poskytuje společnost pouze u dělníků a u brigádnických pozic je spolupráce navázána formou dohody o provedení práce.

Jmenování se využívá pouze u TOP managementu. Naposledy proběhlo jmenování nového jednatele, který ve společnosti vykonává zároveň funkci výrobního ředitele.

Ne vždy dostanou zaměstnanci okamžitě smlouvu na dobu neurčitou. Standardně se smlouva na dobu určitou uzavírá na rok. Následně je třikrát prodloužena opět o rok, a poté se teprve uzavírá smlouva na dobu neurčitou. Tento případ se týká především dělnických pozic. Pracovníci, kteří nastupují na pozici spadající do vyššího managementu, dostávají okamžitě smlouvu na dobu neurčitou.

### **Adaptace**

Adaptace zaměstnanců je velice důležitá, ovšem po rozhovoru s personálním manažerem bylo zjištěno, že ve společnosti proces adaptace neprobíhá tak, jak by měl. Ve výrobě má na starost adaptaci mistr. Na některých úsecích má 30-40 podřízených a v takovém počtu poté není možné se řádně věnovat nově přichozímu zaměstnanci. Bohužel se ale již ve společnosti stalo, že po prvním dnu v práci zaměstnanec skončil právě z toho důvodu, že se mu nikdo nevěnoval, tudíž nevěděl, čím má začít a co vše obnáší jeho náplň práce.

### **5.3.5 Hodnocení a odměňování pracovníků**

Hodnocení zaměstnanců není ve společnosti vůbec zavedeno. Pokud výjimečně k hodnocení dojde, je předáno zaměstnanci pouze ústně.

Společnost má zavedené normy výkonnosti, které by měli zaměstnanci splnit. Příkladem může být situace, kdy na lince má být za směnu vyrobeno 6 palet daného produktu. Pokud je vyrobeno více než 6 palet, zaměstnanci dostávají příplatky, pokud ne, ze mzdy se jim nic nesráží, ale jsou upozorněni na nedostatečnost jejich práce.

### **Odměňování**

Nástupní mzdy jsou ve většině případů pevně stanoveny a není možné o nich smlouvat. Ve společnosti se využívá tabulka, kde je přehled nástupních mezd vztahujících se ke konkrétní pozici.

Tabulka byla vytvořena personálním manažerem, a poté byla schválena vedením. Ve společnosti XY s.r.o. se používá pouze hodinová sazba, tudíž žádní zaměstnanci nejsou odměňováni po vykonání nějakého úkolu či zakázky.

O navýšení mzdy zaměstnance žádá vedoucí oddělení. Žádost schvaluje vždy jednatel společnosti.

### Nástupní mzda na pozici – Balič/balička výrobků

Pevná složka měsíční mzdy v hrubém činí 12 000 Kč, dále jsou k pevné složce připočteny odměny 3 500 Kč, které pracovníkovi náleží každý měsíc. Pokud zásadním způsobem nepoškodí nebo nezničí velké množství produktů, není mu z odměny nic sraženo.

Dále může získat zaměstnanec odměny v případě, pokud se při namátkové kontrole zjistí, že při jeho práci vzniká jen minimum zmetků a tím se snižuje ztrátovost. Namátková kontrola se provádí přes výrobní listy. Tyto odměny jsou vypláceny měsíčně nebo čtvrtletně dle splnění plánu výroby.

### Příplatky

Zaměstnanci náleží příplatky za práci v noci, o víkendech a o svátcích, ale také za přesčasy. Přehled procentuálních sazeb zobrazuje tabulka 4. Téměř všechny sazby jsou stanoveny dle zákoníku práce. Výjimkou je pouze práce v noci, kde zákoník udává sazbu 10 %, ovšem společnost XY s.r.o. poskytuje zaměstnancům o 5 % více. Zaměstnanci tedy přísluší příplatek daný procentuální sazbou **průměrného výdělku**.

Tabulka 5 - Příplatky

<b>Typ příplatku</b>	<b>Procentuální sazba (z průměrného výdělku)</b>
Práce v noci	15 %
Práce o víkendech	10 %
Práce o svátcích	100 %
Přesčasy	25 %

Zdroj: vlastní zpracování na základně interních materiálů

## Benefity

Ve společnosti XY s.r.o. je zaměstnancům poskytováno pouze několik benefitů, a to:

- Notebook, automobil a mobilní telefon – tyto hmotné benefity mají k dispozici pouze obchodní zástupci, kteří je potřebují k vykonávání své práce.
- Závodní stravování – v podnikové jídelně lze zakoupit hlavní chod za 1 Kč, obchodní zástupci dostávají stravenky, protože jsou často mimo společnost.
- Nákup produktů společnosti za zvýhodněnou cenu – zaměstnanci mohou zakoupit veškeré výrobky společnosti s 50 % slevou. V některých případech může být sleva i vyšší.

Společnost jiné benefity neposkytuje.

### 5.3.6 Vzdělávání pracovníků

Ve společnosti XY s.r.o. probíhají školení, která jsou nezbytná pro vykonávanou práci nebo jsou dána zákonem. Těch, která jsou navíc bohužel velké množství není, byť je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců velice důležitou složkou, která má podíl na míře spokojenosti zaměstnanců.

Školení se zaměstnanci zúčastňují ihned po uzavření pracovního poměru. Jedná se o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hygieny, požární ochrany a ochrany životního prostředí. Každoročně probíhá přeškolení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které vede manažerka kvality. V průběhu roku se také pořádá kurz první pomoci, který je ovšem pro omezený počet lidí a nedostanou se na něj všichni zaměstnanci. Následují školení, která jsou specifická pro jednotlivé pozice, tzn. zaměstnanec, který vykonává pozici pražiče v sektoru kávy, musí být školen na tlakové a plynové nádoby.

V roce 2017 proběhl kurz anglického jazyka, ovšem byl pouze pro střední a vyšší management, přičemž každý uchazeč o kurz musel být minimálně na úrovni B1. Kurz probíhal 3x týdně, celkem obsahoval 40 vyučovacích hodin a byl zakončen písemným testem. Společnosti XY s.r.o. proplatil úřad práce ušlý zisk, tudíž hodiny anglického jazyka mohly probíhat i v pracovní době.

Na základě rozhovoru s personálním manažerem bylo zjištěno, že do budoucna se další kurz neplánuje z důvodu velkého množství související administrativy a vysoké četnosti kontrol. Při kurzu v roce 2017 byly ve společnosti tři kontroly. Vedení má tím pádem mnohem více práce a starostí a další výuku tak zavrhuje.

### 5.3.7 Péče o pracovníky

Podnik by měl vždy dbát o své zaměstnance. Měl by se snažit přizpůsobit pracovní podmínky tak, aby bylo minimalizováno riziko ohrožení života a zdraví při práci. Jak již bylo zmíněno, ve společnosti probíhají školení BOZP, PO, ochrany životního prostředí a hygieny. Každé školení by mělo přispívat ke zvýšení informovanosti zaměstnanců a zamezit tak výskytu pracovních úrazů, nemocí z povolání, ale také technických poruch zařízení a strojů, kterých je ve výrobě velké množství.

Ve společnosti XY s.r.o. jsou zaměstnancům poskytovány tyto výhody:

- Stravné – zaměstnanci mají možnost docházet na obědy do podnikové jídelny. Aktuálně je cena hlavního jídla stanovena na 1 Kč, tudíž se dá říci, že stravování mají ve společnosti téměř zadarmo. Obchodní zástupci dostávají od podniku stravenky, protože většinu svého pracovního času nejsou ve společnosti, tudíž nemohou docházet do podnikové jídelny.
- Pracovní oděvy – vzhledem k tomu, že se společnost zabývá potravinářským průmyslem, zaměstnancům jsou poskytnuty pracovní oděvy, včetně obuvi. Na hlavě musí zaměstnanci nosit síťky, aby vše vyhovovalo daným standardům.
- Mycí, čistící a desinfekční prostředky – neméně důležité je poskytování dostatečného množství prostředků, které jsou nezbytné pro udržování čistého pracoviště a veškerých hygienických podmínek.
- Lékařské prohlídky – každý zaměstnanec musí před podpisem pracovní smlouvy podstoupit lékařskou prohlídku. V případě, že odmítne, nemůže do zaměstnání nastoupit.

### 5.3.8 Ukončení pracovního poměru

Ukončování pracovního poměru nemusí být vždy příjemnou záležitostí. Způsoby, jak lze pracovní poměr ukončit, udává zákoník práce.

Možnosti, využívané ve společnosti XY s.r.o., jsou následující:

- Dohoda – v případě, že chce zaměstnanec ukončit pracovní poměr, vedení se snaží zaměstnanci vždy vyjít vstříc, tedy ukončit smlouvu dohodou.
- Výpověď (dvouměsíční výpovědní lhůta) – pokud je zaměstnanec propuštěn, standardně se využívá zákonem stanovená výpovědní lhůta, aby měl dotýčný dost času na nalezení nového zaměstnání.
- Okamžité zrušení – bohužel občas dochází k situacím, kdy je zaměstnavatel nucen ukončit pracovní poměr s okamžitou platností. Jedná se z pravidla o hrubé porušení kázně a předpisů. S frekvencí jednou až dvakrát ročně se společnost potýká právě s tímto případem ukončení pracovní smlouvy. Zaměstnanci nedochází do práce, pijí alkohol v pracovní době či kradou na pracovišti.
- Zrušení ve zkušební době – tento způsob propouštění společnost využívá pouze v případě, že pracovník není schopen plnit svou náplň práce.

K hromadnému propuštění ve zkoumané společnosti nedochází. Vzhledem k aktuální situaci na trhu práce má společnost podstav. Optimální stav by nastal tehdy, pokud by se počet kmenových zaměstnanců zvednul o 100 pracovníků. Podstav ve společnosti je aktuálně řešen agenturním zaměstnáváním.

### 5.3.9 Personální informační systém

Informační systémy by měly organizacím pomoci lépe uspořádat informace a jednotlivé procesy. Klíčovým úkolem interních systémů je však zajistit uživatelům podrobný přehled o celkovém dění ve společnosti.

Mateřská společnost sídlící v Polsku využívá program SAP, ovšem závod v České Republice pracuje s programem Microsoft Dynamics NAV, dříve známý jako Navision. Personální manažer v programu využívá především mzdovou účetní agendu.

Od května roku 2018 vchází v platnost nový zákon, týkající se ochrany osobních dat, ve zkratce GDPR. I toto téma bylo zařazeno do rozhovoru s personálním manažerem. Bohužel tento zákon firmám mnohé zkomplikuje. Nebude již možné zasílat osobní údaje uchazečů o práci emailem a počítače budou muset mít speciální zabezpečení.

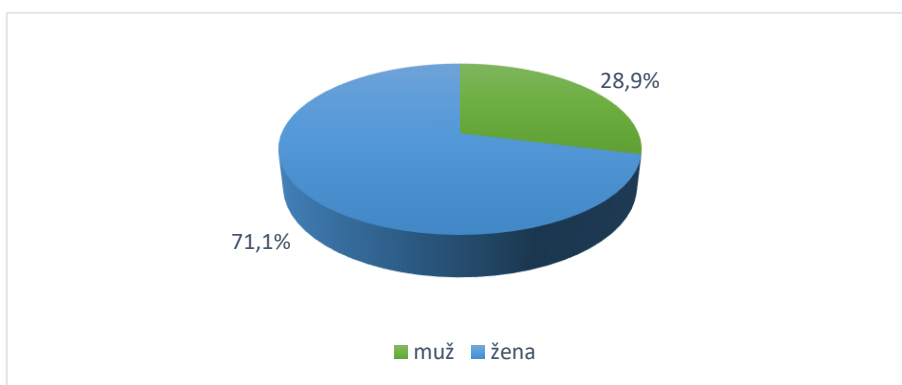
## 5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl sestaven z 19 otázek, viz příloha 1. Všechny otázky byly zaměřeny na zjištění názorů zaměstnanců, díky kterým měl být přiblížen aktuální stav společnosti z hlediska řízení lidských zdrojů.

### 1. Vaše pohlaví

Vzhledem k tomu, že byl dotazník anonymní, bylo třeba zařadit na začátek vybrané otázky, zaměřující se na osobní údaje. První z otázek zjišťovala pohlaví respondentů. Dotazníkového šetření se viz. obrázek 11 zúčastnilo 71,1 % žen a 28,9 % mužů, tzn. z celkového počtu dotazovaných (45) odpovědělo 32 žen a 13 mužů.

Obrázek 11 - Pohlaví respondentů v %



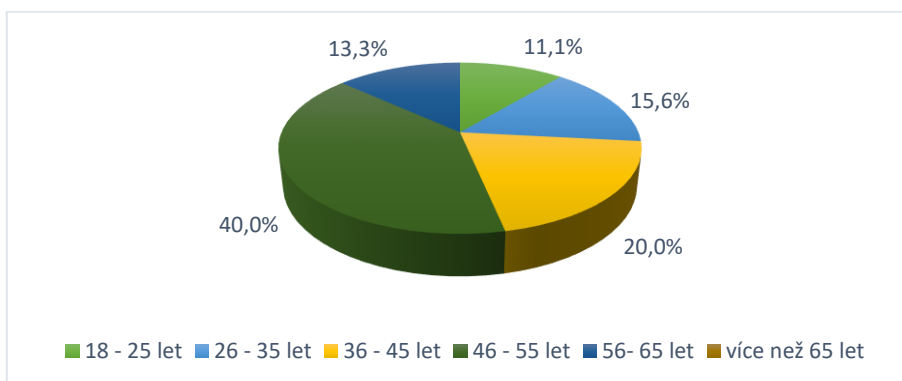
Zdroj: vlastní zpracování

### 2. Váš věk

Druhá otázka rozdělila zaměstnance dle věku. Obrázek 12 ukazuje, že největší podíl respondentů se řadí do kategorie 46 – 55 let. V této věkové kategorii odpovědělo 18 zaměstnanců, tzn. 40 % z celkového počtu dotazovaných. Následovalo věkové rozmezí 36 – 45 let (9 osob, 20 %), 26 – 35 let (7 osob, 15,6 %). Menší podíl tvoří zaměstnanci ve věku 56 – 65 let (6 osob, 13,3 %) a 18 – 25 let (5 osob, 11,1 %). Žádnému z respondentů není více než 65 let.



Obrázek 12 - Věková kategorie (v %)

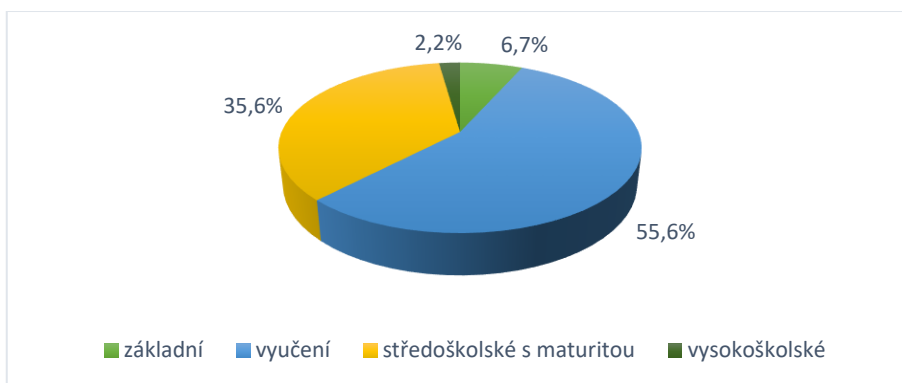


Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Dosažené vzdělání

Mezi poslední, základní otázky, které byly položeny v dotazníkovém šetření, se řadí nejvyšší dosažené vzdělání. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní společnost, dalo se předpokládat, že největší podíl zaměstnanců bude s výučním listem. Vyučení má dle obrázku 13 z celkového počtu respondentů 25 osob (55,6 %). Na druhém místě je středoškolské vzdělání zakončeno maturitní zkouškou s 35,6 % (16 osob), které mají převážně zaměstnanci vykonávající pozice THP. Základní vzdělání mají 3 osoby (6,7 %) a pouze 1 osoba (2,2 %) má vysokoškolský diplom.

Obrázek 13 – Dosažené vzdělání (v %)



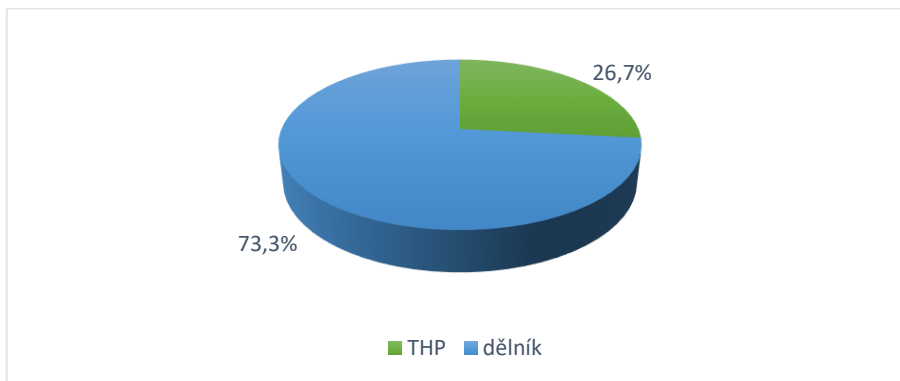
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4. Vaše pracovní pozice

Obrázek 14 rozděluje respondenty dle profesní struktury. Na dotazník odpovědělo 33 dělníků (73,3 %) a 12 THP (26,7 %). Na základě informací od personálního manažera se mezi 12 respondenty THP vyskytovaly pracovní pozice:

- manažerka kvality,
- účetní,
- asistentka,
- obchodní zástupce a další.

Obrázek 14 - Profesní struktura (v %)



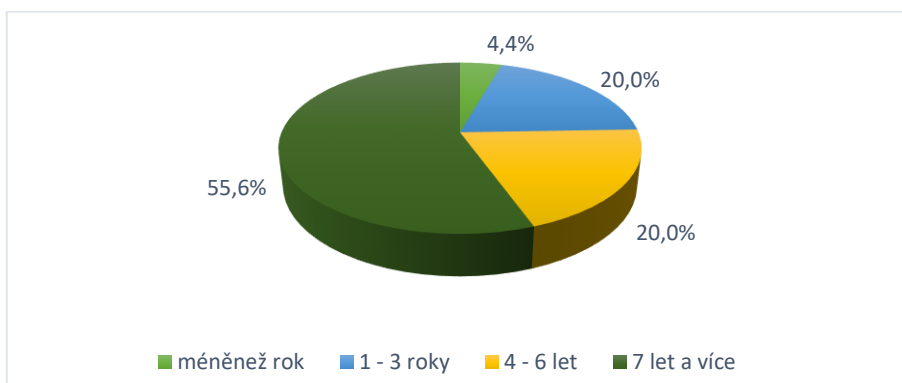
Zdroj: vlastní zpracování

#### 5. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY s.r.o.?

Následující otázky se již zaměřují na oblast řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuje hodně zaměstnanců vyšší věkové kategorie, dalo se předpokládat, že jsou tam zaměstnání po mnoho let.

Dotazníkové šetření ukázalo, viz obrázek 15, že 25 osob (55,6 %) pracuje ve společnosti více než 7 let, 9 osob (20 %) 4 – 6 let a zároveň stejný počet osob tam pracuje v rozmezí 1 roku až 3 let. Pouze 2 osoby (4,4 %) jsou zaměstnanci XY s.r.o. po kratší dobu než 1 rok.

Obrázek 15 - Doba strávená ve společnosti XY s.r.o. (v %)



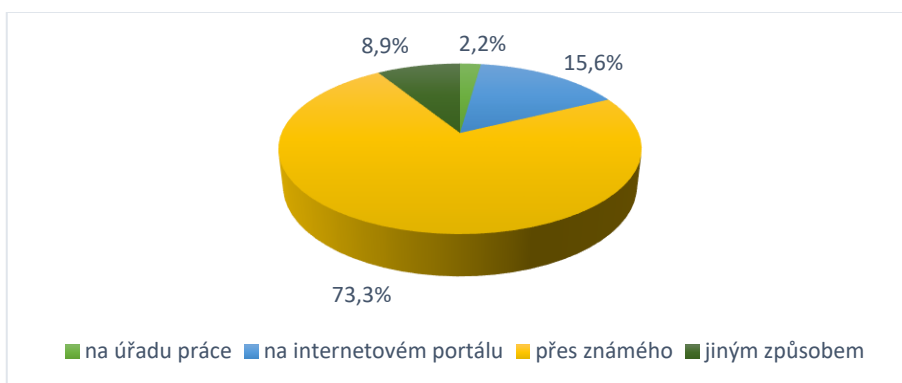
Zdroj: vlastní zpracování

6. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou vykonáváte?

Nejvíce pracovníků se o pozici dozvědělo přes známého. Tuto odpověď zvolilo 33 osob (73,3 %). Dalších 7 osob (15,6 %), viz obrázek 16, odpovědělo, že reagovaly na inzerát na internetovém portálu. Pouze 1 osoba (2,2 %) se o pozici dozvěděla přes úřad práce. Zbývající 4 respondenti dotazníkového šetření (8,9 %) zvolili v této otázce možnost „jiným způsobem“. Mezi jejich odpovědi se řadí:

- vlastní iniciativa – uchazeči se šli zeptat, zda společnost přijímá nové zaměstnance,
- oslovení vhodného kandidáta HR oddělením,
- inzerce v novinách,
- návrh nadřízeného – tzn. povýšení v rámci stejného podniku.

Obrázek 16 - Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou vykonáváte? (v %)

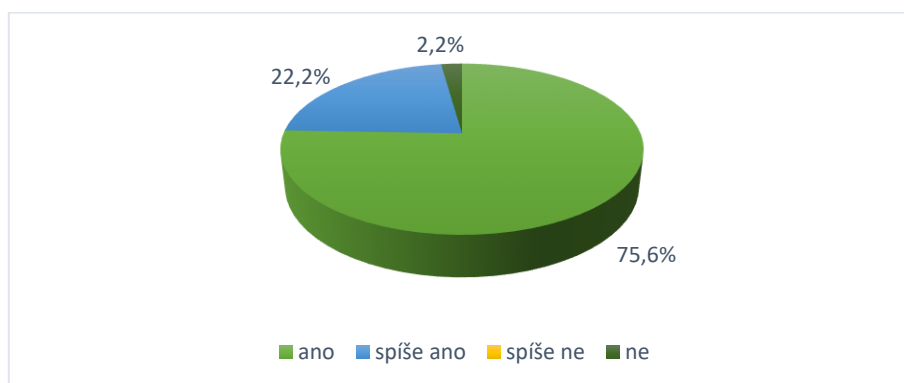


Zdroj: vlastní zpracování

### 7. Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

Obrázek 17 poukazuje na vyhodnocení otázky 7. Dojem, který mají uchazeči po první návštěvě společnosti může být faktorem na základě kterého se rozhodují, zda ve společnosti chtějí pracovat, či nikoliv. Na tuto otázku odpověděla většina kladně. Spokojenost s výběrovým řízením projevilo 34 osob (75,6 %), dalších 10 osob (22,2 %) odpovědělo spíše ano. Spíše ne neodpověděl nikdo a ne pouze 1 respondent (2,2 %).

Obrázek 17 - Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

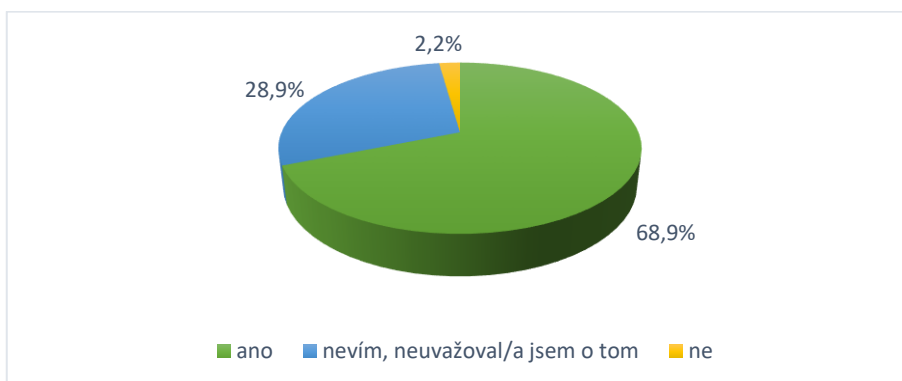


Zdroj: vlastní zpracování

### 8. Chcete ve společnosti setrvat i nadále?

Otázka 8 byla zaměřena na to, zda chtějí zaměstnanci ve společnosti setrvat i nadále. Nejvíce respondentů, viz obrázek 18, odpovědělo, že ano (31 osob, 68,9 %). Kladná odpověď určitě nesvědčí o bezchybných pracovních podmínkách či vysokém finančním ohodnocení. Poukazuje to na vysoký podíl starších zaměstnanců, kteří už nemají zájem se dále rozvíjet a nechtějí měnit zaměstnání pár let před odchodem do starobního důchodu. Dalších 13 respondentů (28,9 %) odpovědělo, že o možném odchodu ze společnosti ani nepřemýšleli, tudíž nedokáží posoudit, zda chtějí v následujících měsících/letech zůstat. Pouze jeden respondent (2,2 %) ve společnosti zůstat nechce. Důvodem jsou špatné vztahy mezi spolupracovníky a problémy s agenturními zaměstnanci.

Obrázek 18 - Chcete ve společnosti setrvat i nadále? (v %)



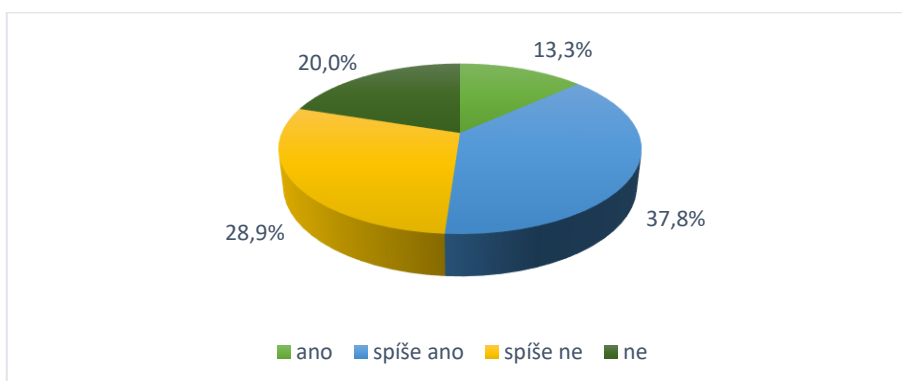
Zdroj: vlastní zpracování

### 9. Seznamuje Vás nadřízený s výsledky hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

Oblast hodnocení je ve společnost XY s.r.o. zanedbána. Dle personálního manažera není hodnocení zaměstnanců vůbec zavedeno. Pokud tedy k hodnocení dojde, je to pouze díky vlastní iniciativě mistrů a vedoucích oddělení.

Odpověď na otázku, zda nadřízený seznamuje zaměstnance s výsledky hodnocení pracovního výkonu lze vidět na obrázku 19. Více než 1/4 respondentů (28,9 %, 6 osob) odpověděla, že ano. Dalších 17 osob (37,8 %) spíše ano. Názor, že k seznámení s výsledky hodnocení pracovního výkonu spíše nedochází, zastává 13 osob (28,9 %). Zbýlých 9 respondentů (20 %) odpovědělo, že nejsou seznamováni vůbec.

Obrázek 19 - Seznamuje Vás nadřízený s výsledky hodnocení Vašeho pracovního výkonu? (v %)



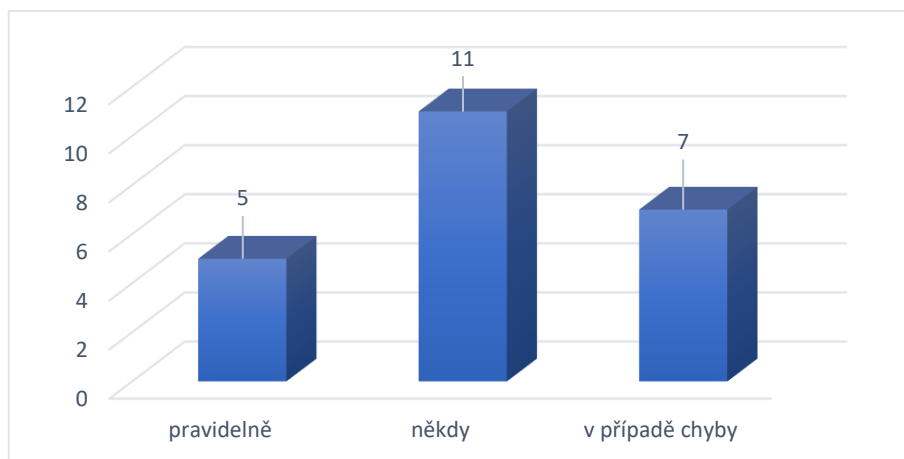
Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na předcházející otázku byla položena další.

10. Pokud ano (spíše ano), jak často jste informováni?

Pouhých 5 zaměstnanců (20 %) odpovědělo, že jsou seznamováni s hodnocením pravidelně, 11 zaměstnanců (52 %), že někdy, tzn. v různých, nepravidelných časových intervalech a zbývajících 7 (28 %) pouze v případě, že udělají chybu. Výsledek této otázky zachycuje obrázek 20.

Obrázek 20 - Pokud ano (spíše ano), jak často jste informováni?



Zdroj: vlastní zpracování

11. Komunikace mezi vedením podniku a Vámi, funguje:

Otázka 11 byla zaměřena na komunikaci mezi vedením podniku a podřízenými. Respondenti převážně odpověděli, že komunikace probíhá oboustranně. Shodlo se tak, viz obrázek 21, 37 osob (82,2 %). Zbýlých 8 osob (17,8 %) vyjádřilo názor jiný, tzn. že komunikace probíhá pouze shora dolů, tedy ze strany vedení k zaměstnancům. V případě, že by na dotazníkové šetření odpovědělo více lidí se lze domnívat, že poměr by se změnil. Způsobeno by to bylo několikanásobně větším poměrem dělníků oproti THP.

THP mají ve společnosti dle personálního manažera možnost více komunikovat s vedením. Dělníci, kteří vykonávají nejnižší, nekvalifikované pozice se často setkávají se špatnou komunikací s mistry. S vyšším a vrcholovým managementem nepříjdou vůbec do styku.

Obrázek 21 - Komunikace mezi vedením podniku a podřízenými (v %)



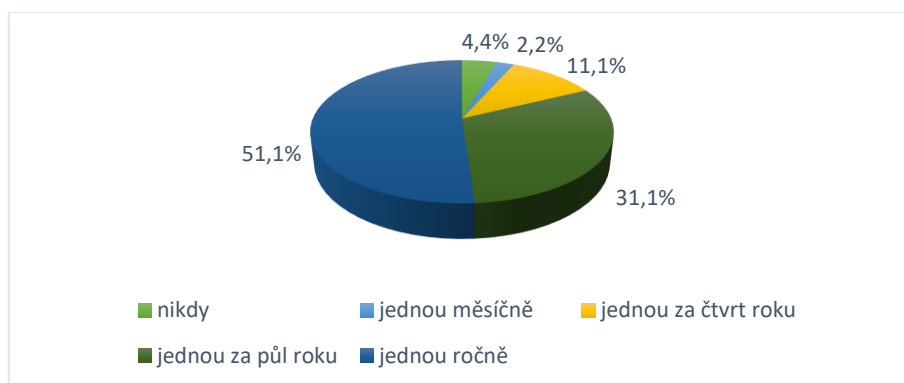
Zdroj: vlastní zpracování

### 12. Jak často máte školení?

Školení jsou v každé společnosti nezbytná, bez ohledu na to, v jakém oboru podniká. Frekvence se může lišit dle jednotlivých pozic, tzn. dle náplně práce a dle jednotlivých úseků výroby/oddělení.

Na otázku 12, viz obrázek 22, odpověděli respondenti následovně. Pouze dva respondenti (4,4 %) dotazníkového šetření zaškrtnli u této otázky odpověď, že nemají školení nikdy. Bohužel je to jen mylný dojem zaměstnanců, vzhledem k tomu, že některá školení jsou dána zákonem, tudíž je museli absolvovat. Pouze 1 osoba (2,2 %) odpověděla, že ke školení dochází jednou měsíčně, 5 osob (11,1 %), že jednou za čtvrt roku. Možnost, že školení jsou jednou za půl roku zvolilo 14 osob (31,1 %), a že jsou jednou ročně odpovědělo 23 osob tzn. 51,1 %.

Obrázek 22 - Jak často máte školení? (v%)

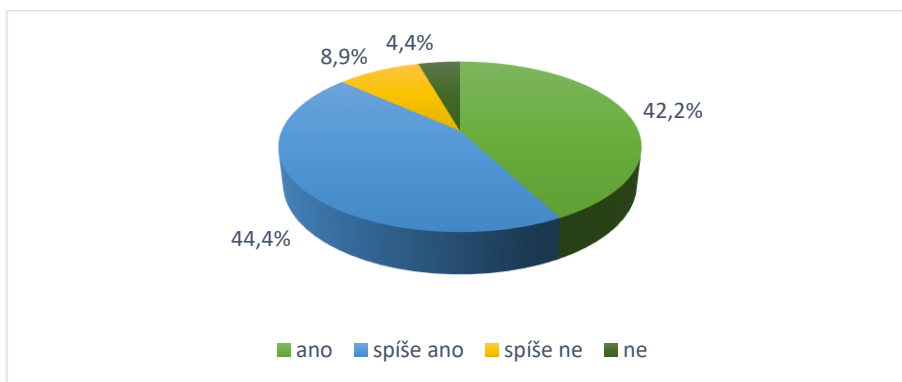


Zdroj: vlastní zpracování

### 13. Připadají Vám školení užitečná?

Ne každý dokáže ocenit školení, která absolvuje. Na otázku 13 dotazníkového šetření odpovědělo 19 osob (42,2 %), že ano, 20 osob (44,4 %) spíše ano. Možnost „spíše ne“, dle obrázku 23, označily 4 osoby (8,9 %) a poslední 2 osoby (4,4 %) si myslí, že školení nejsou užitečná vůbec.

Obrázek 23 - Připadají Vám školení užitečná? (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### 14. Jaké oblasti se školení týkají?

Jednalo se o otevřenou otázku, tudíž každý mohl vypsát veškerá školení, která ve společnosti absolvoval. Mezi odpověďmi se vyskytovala školení týkající se:

- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- požární ochrany,
- první pomoci,
- HACCP – vznik z anglického názvu Hazard Analysis and Critical Control Points, který v češtině znamená „Analýza rizika a kritické kontrolní body“. Je to podrobná analýza rizika kontaminace surovin rostlinného nebo živočišného původu vstupujících do výroby a sledující celý výrobní proces potravin či pokrmů až ke konečnému spotřebiteli. Tento systém je aplikován ve všech odvětvích, kde se pracuje s potravinami nebo s krmivem, zahrnující výrobu i obchod, jednoduše, všude tam, kde je ohrožena zdravotní nezávadnost těchto produktů (haccp-info.cz, 2018).
- hygieny,
- chemických látek,
- vysokozdvíhových vozíků,

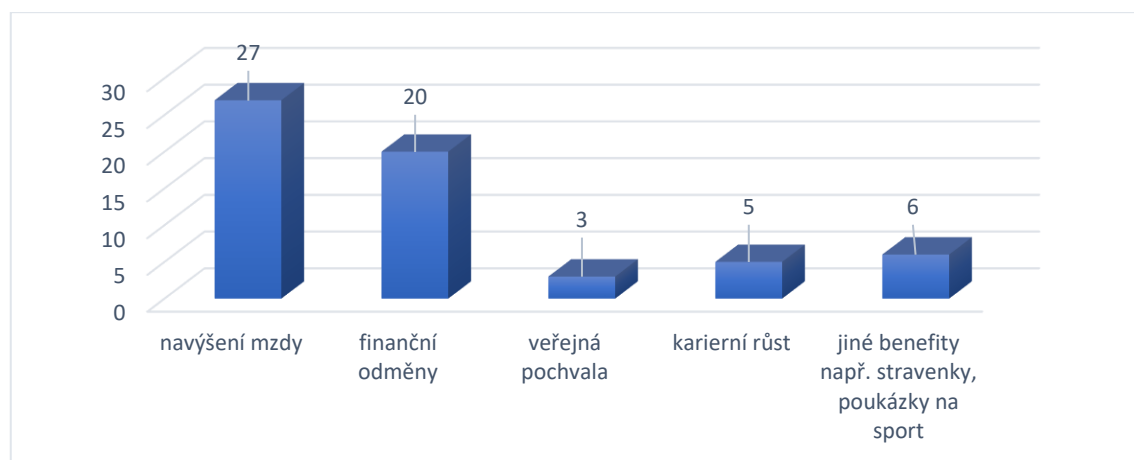


- účetnictví,
- kvality,
- školení řidičů referentských vozidel - týká se všech pracovníků, kteří řídí motorová vozidla do 3,5 t na pracovní (služební) cestě bez ohledu na to, zda mají řízení vozidel sjednáno v pracovní smlouvě či nikoliv. Podobně lze uvést, že školení řidičů musí absolvovat zaměstnanec bez ohledu na to, zda v souvislosti s výkonem zaměstnání řídí vozidlo služební, soukromé nebo půjčené z půjčovny a dokonce, zda toto vozidlo řídí na veřejné komunikaci nebo na komunikaci účelové v uzavřeném prostoru či objektu. Školení řidičů je nutné provádět periodicky (skoleni-ridicu.cz, 2018).

#### 15. Motivačně na Vás působí především:

Otázka 15 byla zaměřena na motivaci zaměstnanců. V tomto případě bylo možné zvolit více odpovědí, tudíž pracovníci zaškrtovali více než jednu odpověď. Z obrázku 24 je zřejmé, že nejvíce pracovníky motivuje navýšení mzdy. Tuto variantu zvolilo 27 osob (60 %). Na druhém místě jsou finanční odměny, které považovalo za důležité 20 osob (44,4 %), následně se umístily jiné benefity, např. stravenky, poukázky na sport, s podílem 13,3 % (6 osob). Motivačně na zaměstnance nejméně působí možnost karierního růstu (11,1 %) a veřejná pochvala (6,7 %). To, že karierní růst není v tomto případě považován za důležitý může být způsobeno tím, že dělníci ve výrobě nemají zájem se dále kvalifikovat a rozšiřovat si znalosti a dovednosti.

Obrázek 24 - Motivace respondentů

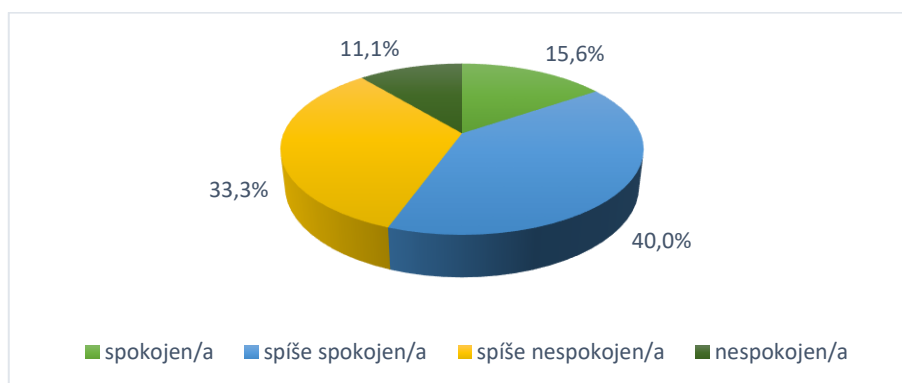


Zdroj: vlastní zpracování

### 16. Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?

Z předcházející otázky bylo zjištěno, že finanční ohodnocení je pro zaměstnance společnosti XY s.r.o. velice důležité. Zda jsou s finančním ohodnocením spokojeni, lze vidět na obrázku 25. Naprostou spokojenost projevilo 7 osob (15,6 %), spíše spokojeno je 18 osob (40 %). Třetina respondentů (15 osob) je spíše nespokojena a zbývajících 5 osob (11,1 %) se domnívá, že finanční ohodnocení je nedostačující.

Obrázek 25 - Spokojenost s finančním ohodnocením (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### 17. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Otázka 17 byla zaměřena na spokojenost s pracovním prostředím. V případě nespokojenosti měli respondenti možnost se vyjádřit, z jakého důvodu jim pracovní prostředí nevyhovuje.

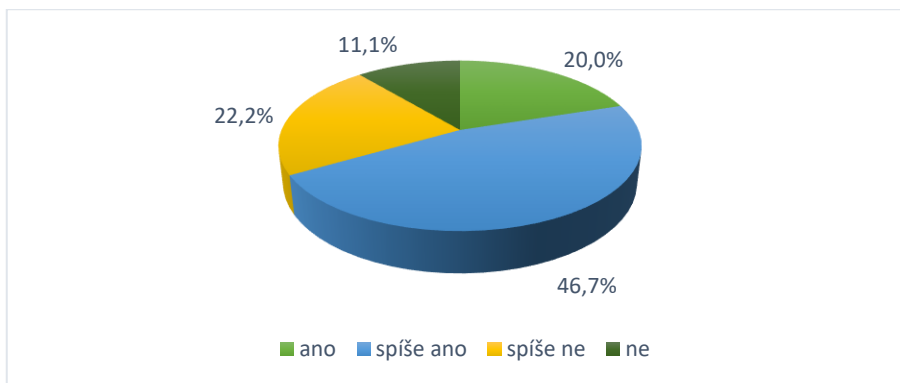
Aby zaměstnanec vykonával svou práci na vysoké úrovni, musí být zajištěno takové prostředí, které neomezuje člověka ve výkonu práce a umožňuje mu se soustředit. Vzhledem k tomu, že společnost XY s.r.o. se zabývá potravinářskou výrobou, musí být dodržována čistota na pracovišti, zaměstnanci musí používat dané oblečení i obuv a musí dbát na dodržování hygieny (využívání desinfekčních prostředků a jiné).

S pracovním prostředím je dle obrázku 26 spokojeno 9 respondentů (20 %) a spíše spokojeno 21 osob (46,7 %). Negativní odpověď „spíše ne“ zaškrtnulo 10 osob (22,2 %) a zbývajících 5 pracovníků není spokojeno s pracovním prostředím vůbec.

Příčinami nespokojenosti na pracovišti jsou:

- nepořádek ve výrobě,
- problémy s agenturními zaměstnanci,
- hlučnost,
- prašnost (při míchání krémů a jiné),
- nedostatečná čistota sociálních zařízení o víkendech,
- drobné krádeže (jídlo, věci v šatně),
- poruchová a zastaralá zařízení,
- vysoká fluktuace zaměstnanců, neustále měnící se kolektiv.

Obrázek 26 - Spokojenost s pracovním prostředím (v %)



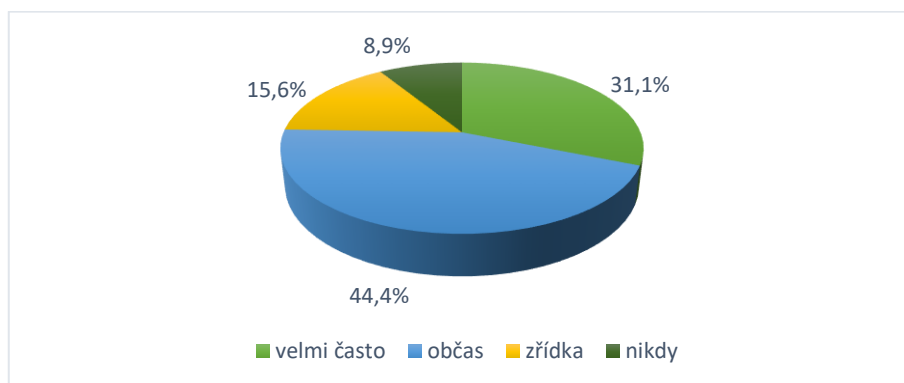
Zdroj: vlastní zpracování

#### 18. Jak často se dostáváte do stresových situací?

Předposlední otázka dotazníkového šetření, viz obrázek 27, měla zjistit, jak často se zaměstnanci dostávají do stresových situací.

Téměř třetina respondentů, tzn. 14 osob (31,1%), uvedla, že jsou ve stresu velmi často, 20 osob (44,4 %), že občas. Následně odpovědělo 7 osob (15,6 %), že se dostávají do stresových situací zřídka a zbývající 4 osoby (8,9 %), že nikdy.

Obrázek 27 - Jak často se dostáváte do stresových situací? (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### 19. S čím jste ve společnosti nespokojen/a, co byste rád/a změnil/a?

Poslední, devatenáctá otázka byla otevřená a zněla: „S čím jste ve společnosti nespokojen/a, co byste rád/a změnil/a?“

Odpovědi na tuto otázku jsou rozmanité, ale lze předpokládat, že jsou upřímné a zaměstnanci by byli vděční za jakoukoliv změnu, která by vedla ke zlepšení stávajícího stavu.

Zaměstnanci vyjádřili nespokojenost v těch ohledech:

- nedostatečná mzda – nízkou mzdu vypsalo 13 respondentů,
- problémy s agenturními zaměstnanci, neudržují pořádek a čistotu,
- pouze 20 dní dovolené – zaměstnanci by rádi získali týden navíc,
- špatná kvalita kantýny,
- špatné mezilidské vztahy,
- příliš mnoho cizinců – s touto odpovědí se také ztotožnilo více osob,
- problematická komunikace s mistry,
- ze strany THP – špatná komunikace s mistry při řešení problémů,
- chybějící adaptace – nedochází k řádnému zaučení nově příchozích zaměstnanců,
- časté problémy ve výrobě – dochází k chaotickým situacím z důvodu špatné koordinace a nedostatku kvalifikovaných lidí,
- nepořádek ve výrobě,
- zastaralá výrobní zařízení,
- chybějící benefity – stravenky.

Manažerka kvality se vyjádřila k druhé části otázky, tzn. k tomu, co by ráda ve společnosti změnila. Ráda by se zasadila o zvyšování odpovědnosti v ohledech BOZP a kvality. Řadoví zaměstnanci stojí především o lepší mezilidské vztahy a o zlepšení komunikace s vedením. Zároveň uváděli, že ti, kteří jsou ve společnosti po mnoho let, by měli získávat věrnostní odměny, které si jistě zaslouží.

## 6 DISKUZE A NÁVRH ZMĚN

Analýza současného stavu společnosti byla zaměřena na veškeré personální činnosti, jako je analýza pracovních míst, výběr pracovníků, hodnocení a odměňování, motivace či personální systém. Vzhledem k rozsáhlosti oblasti řízení lidských zdrojů není možné soustředit se na každou činnost detailně, a proto jsou navržené změny směřovány jen k těm nejpodstatnějším nedostatkům.

Řízení lidských zdrojů je velice důležité, a proto by mu měla být věnována patřičná pozornost. Díky dotazníkovému šetření, které bylo provedeno v rámci této diplomové práce, měli zaměstnanci možnost se svobodně vyjádřit k tomu, s čím jsou ve společnosti nespokojeni.

- Velký zájem o výsledky výzkumu projevil personální manažer, který by rád znal názory zaměstnanců. Z tohoto důvodu navrhuji, aby se ve společnosti alespoň jednou za rok udělal průzkum spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost může být zkoumána právě pomocí dotazníků, které si společnost vytvoří tak, aby získala potřebné odpovědi a věděla, co je třeba změnit, aby se snížila fluktuace zaměstnanců a docházelo k menšímu počtu stresových situací. Zároveň budou mít zaměstnanci pocit, že mají možnost ve společnosti něco změnit, což samo o sobě přispívá ke zvýšení spokojenosti.
- Dotazník by mohl obsahovat otázky zaměřené na pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk), pracovní zátěž (zda si zaměstnanci myslí, že mají moc práce nebo naopak málo), zda jsou spokojeni s délkou pracovní doby či s finančním ohodnocením. Dále by mohlo společnost zajímat, zda mají pracovníci v zaměstnání pocit jistoty nebo zda se domnívají, že mají možnost kariérního růstu nebo jaký mají pocit z atmosféry na pracovišti (jestli je atmosféra přátelská či konfliktní).

Důležitou součástí řízení lidských zdrojů je i personální plánování, které není ve společnosti vhodně řešeno. Z rozhovoru s personálním manažerem vyplynulo, že úlohou personálního plánování by se mělo zabývat polské vedení, které mu ovšem nevěnuje příslušnou pozornost. Plánování lidských zdrojů by mělo být vždy v souladu s cíli a plány společnosti.

- Společnost má dlouhodobě podstav zaměstnanců a z toho důvodu je nezbytné, aby si personální oddělení stanovilo kvalifikační a kvantifikační předpoklady/požadavky na zaměstnance alespoň na čtvrt roku dopředu. Tyto požadavky lze stanovit na základě počtu objednávek, podle kterého lze přesně určit, kolik zaměstnanců, u kterých strojů, a s jakou kvalifikací, bude potřeba.

Společnost inzeruje na pracovních portálech, na úřadu práce i v městských novinách. Co ovšem opomíjí, jsou její vlastní webové stránky, kde za inzerci nemusí nic platit.

Po rozkliknutí záložky „pracovní místa“ se uchazeč setká s větou: „Zašlete svůj strukturovaný životopis a motivační dopis na adresu: xxx“. Adresa, na kterou má být životopis s motivačním dopisem zaslán, je polská. Uchazeč může být zmatený, proč má odesílat svůj životopis do Polska, navíc nemá možnost na stránkách zjistit, jaké pozice jsou volné.

- Navrhuji, aby na webových stránkách společnosti byly vypsány jednotlivé pozice s náplní práce a s požadavky. Zároveň by nemělo chybět místo výkonu práce a kontakt na příslušné personální oddělení závodu v ČR.

Výkonnost a kvalita prováděné práce může být odrazem toho, jak se společnost chová ke svým zaměstnancům a z toho důvodu je nutné provádět pravidelné hodnocení, které teď ve společnosti XY s.r.o. není zavedeno.

Hodnocení by měl provádět přímý nadřízený pracovníka, tzn. u dělníků, by měl provádět hodnocení mistr a u THP vedoucí daného oddělení.

- Z důvodu, že není systém hodnocení zaveden, navrhuji, aby byl ve společnosti vytvořen a co nejrychleji zapojen do každodenní praxe. Hodnocení by mělo probíhat alespoň jednou za čtvrt roku. Metod a nástrojů pro hodnocení pracovníků existuje mnoho. Dělníci ve výrobě by měli být hodnoceni na základě stanovených cílů, norem a standardů.

- Mezi kritéria hodnocení dělníků by měla být zařazena kvalita odvedené práce při plnění konkrétních úkolů, výkon (zda příliš nekolísá, tzn. plnění stanovených norem atd.), schopnost soustředit se a zvládat tak úkoly, které jsou více náročné a pracovník může být při jejich vykonávání ve stresu. Kritéria THP se od dělnických liší.
- U technickohospodářských pracovníků by měl být mezi kritéria zahrnut způsob jednání a schopnost komunikovat, profesionální znalosti (tzn. zda zaměstnanec může pracovat v souladu se všemi požadavky a specifikacemi pro danou pozici), účinnost a kvalita práce, plánování a organizace práce, inovace, samostatnost a jiné. V tabulce 6 lze vidět příklad hodnotícího formuláře pro technickohospodářské pracovníky. Obsahuje možná kritéria včetně návrhu bodového ohodnocení. Bodové rozmezí a jednotlivá kritéria byla stanovena po konzultaci s personálním manažerem společnosti.

Tabulka 6 - Hodnotící formulář pro THP

#### Vysvětlení bodového rozmezí

6 (velmi vysoké hodnocení) – zaměstnanec jasně vyniká,

5 (vysoké) – zaměstnanec plně splňuje očekávání,

4 (dobré) – splňuje očekávání do uspokojivého stavu,

3 (uspokojivé) – splňuje určité očekávání, ale také má slabiny,

2 (nízké) – odpovídá očekávání malého rozsahu,

1 (velmi nízké) – nevyhovuje očekávání.

Kritéria	Bodové ohodnocení
<b>Komunikace</b>	
1. Přenáší informace efektivně	4
2. Dokáže efektivně poslouchat, upozornit mluvčího	4
3. Jasně a konkrétně formuluje myšlenky	3
<b>Samostatnost</b>	
1. Má analytické a diagnostické dovednosti	4
2. Je schopen stanovit priority vhodné pro daný problém	5
3. Rozhodnutí jsou zodpovědná a dlouhodobá	6



<b>Inovace</b>	
1. Zlepšuje práci na vlastní pozici	5
2. Vypracuje nové nápady	3
3. Je otevřený změnám, akceptuje novinky	4
<b>Plánování a organizace práce</b>	
1. Účinně plánuje a organizuje způsob plnění svých úkolů	4
2. Optimálně využívá čas, materiály a pracovní nástroje	4
3. Nastaví příslušné priority	3
<b>Spolupráce</b>	
1. Může pracovat v týmu	5
2. Má pozitivní a dobrotivý postoj vůči kolegům	5
<b>Účinnost a kvalita práce</b>	
1. Dbá na kvalitu práce	5
2. Zajišťuje řádné využití pracovní doby	4
3. Zabezpečuje přesnost, efektivitu a užitečnost práce	5
4. Může pracovat pod tlakem	4

Zdroj: vlastní zpracování

- Po úpravě jednotlivých kritérií by šel tento typ formuláře aplikovat i na dělnické pozice.
- Výsledky, které budou díky hodnocení získány, by měly být sdíleny a prokonzultovány s příslušnými zaměstnanci, kteří budou mít možnost se k výsledkům vyjádřit. Dotazníkové šetření prokázalo, že pokud nějaké hodnocení individuálně proběhlo, přesto nebyla vždy poskytnuta zpětná vazba. Aby bylo hodnocení efektivní a mělo smysl ho provádět, je třeba dbát na zpětnou vazbu, protože pokud se zaměstnanec nedozví, jaká je jeho výkonnost a kvalita odvedené práce, tak nepředpokládá, že by se měl v něčem zlepšit a nemá motivaci na sobě pracovat.

Dalším nedostatek ve společnosti XY s.r.o. je opomíjení adaptace. Jak již bylo zmíněno, personální manažer uvedl, že se již stalo, že nový zaměstnanec pracovní poměr ukončil právě z toho důvodu, že se mu nikdo nevěnoval. Adaptace je velice důležitá, a pokud bude správně nastavena, zvyšuje se tak pravděpodobnost, že zaměstnanec bude spokojený a nebude mít důvod uvažovat nad možností, že nástup na dané místo nebylo to nejlepší rozhodnutí.

- Navrhuji, aby společnost na každém oddělení či úseku výroby pověřila jednu osobu, která se bude věnovat nově příchozím zaměstnancům a pomůže jim se adaptovat na dané pracovní prostředí a ukáže jim, v čem spočívá jejich práce. Pověřená osoba by měla zaměstnance seznámit i s podnikovou kulturou, která je velice důležitá. Zaměstnanci, který se stará o adaptaci nově příchozího pracovníka v rámci jednoho týdne, by měla náležet odměna alespoň ve výši 1000 Kč.

Mnozí zaměstnanci si stěžovali na špatnou komunikaci se svými spolupracovníky, ale i s přímými nadřízenými či vedením.

- Kvalita komunikace má také jistě podíl na úrovni spokojenosti zaměstnanců a z toho důvodu navrhuji, aby společnost začala pořádat teambuildingy a společenské akce. Věřím, že by každý ocenil např. Vánoční večírek nebo teambuilding v podobě bowlingu, na který by mohli chodit společně pracovníci jednotlivých oddělení a posílili tak vzájemné vztahy.
  - o Navrhuji, aby společnost zavedla budget 100 000 Kč na Vánoční večírek, a aby poskytla zaměstnancům částku 10 000 Kč/měsíc, kterou můžou vyčerpat v rámci využívání sportovního centra ve Voticích. Vyčíslení nákladů na Vánoční večírek a využití částky 10 000 Kč v rámci sportovního centra lze vidět v tabulce 7.

Tabulka 7 - Vyčíslení nákladů na společenské akce a teambuilding

Společenská akce	Vyčíslení nákladů
<b>Vánoční večírek</b>	pronájem místní sokolovny – 10 000 Kč zamluvení kapely – 8 000 - 12 000 Kč občerstvení pro zhruba 200 zaměstnanců – 80 000 Kč
<b>Využívání sportovního zařízení</b>	bowling – 280 Kč/hod krytá hala (tenis) – 280 Kč/hod badminton – 200 Kč/hod - v rámci jednoho měsíce při budgetu 10 000 Kč by zaměstnanci mohli jít: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>35x</b> na hodinu hrát bowling nebo <b>26x</b> využít kryté haly nebo jít hrát <b>50x</b> badminton.</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

- Dalším návrhem je zavedení porad, které by se mohly konat alespoň jednou za čtvrt roku, kde by měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k aktuálnímu dění na pracovišti. Poradu by měl vést vždy vedoucí daného oddělení. Měl by informovat zaměstnance o novinkách ve společnosti a zároveň si vyslechnout připomínky z jejich strany, vyřešit problémy, ale také motivovat k lepšímu výkonu a využít přítomnosti všech zaměstnanců k udělení veřejné pochvaly.
  - Problémem pro zavedení porad je fakt, že i přes velikost závodu se nachází v prostorách společnosti pouze 1 zasedací místnost, která disponuje kapacitou pro cca 12 lidí.

Nedostatečná informovanost se projevila díky otázce, která směřovala na to, jaká školení zaměstnanci ve společnosti absolvovali a jak často jsou přeškolení. Každý zaměstnanec by měl věnovat patřičnou pozornost školení, která jsou pro něj povinná a vedení by mělo tyto informace zaměstnancům zpřístupnit.

- Doporučuji, aby společnost vytvořila roční plán kurzů a školení, který bude přístupný na nástěnkách v interních prostorách společnosti či v počítačové databázi.

Také se prokázalo, že ne všichni považují školení za užitečná. Vedení by mělo zajímat, zda školení plní svůj účel a zda není třeba změnit osnovy nebo člověka, který je školením pověřen.

- Aby se zjistilo, zda jsou školení efektivní, navrhuji, aby vedoucí pracovníci sledovali jednotlivé činnosti svých podřízených a prověřili tak, zda aplikují znalosti získané díky školení v praxi.

Společnost bohužel neposkytuje příliš mnoho benefitů. V dnešní době mají téměř všechny firmy zavedené tzv. „sick days“, flexibilní pracovní dobu a jiné výhody.

- Je jasné, že u dělnických pozic je téměř nemožné nastavit flexibilní pracovní dobu, ale neznamená to, že se nedá zaměstnancům vyjít vstříc jinou cestou. Navrhuji, aby společnost zavedla již zmíněné „sick days“ v počtu 3 dny/rok. V rámci těchto 3 dnů mají zaměstnanci možnost omluvit se z práce v případě neočekávaných situací, nutnosti něco zařídit či zůstat doma z důvodu náhlého zhoršení zdravotního stavu.

Velký podíl respondentů projevilo nespokojenost se svým finančním ohodnocením. V otázce dotazníkového šetření, která byla zaměřena na motivátory, bylo nejčastějšími odpověďmi právě navýšení mzdy a finanční odměny.

- Vzhledem k tomu, že společnost nechce navýšit mzdy zaměstnanců navrhuji, aby začala přispívat určitou částkou na penzijní pojištění.
- Tuto možnost navrhuji z toho důvodu, že zaměstnanci budou spokojenější a společnost nebude muset vynaložit tak vysoké náklady jako v případě navýšení mezd.

- Jako příklad, viz tabulka 8, lze uvést situaci kdy se firma rozhoduje mezi dvěma možnostmi:
  - o zvýšení mzdy o 1 000 Kč/měsíc
    - zaměstnavatel zaplatí za sociální a zdravotní pojištění 34 % z hrubé mzdy,
    - zaměstnanec zaplatí 11 % z hrubé mzdy a 15 % daň ze superhrubé mzdy,
  - o příspěvek na penzijní pojištění 1 000 Kč/měsíc
    - zaměstnavatel ani zaměstnanec nemusí v tomto případě platit odvody.

Tabulka 8 - Náklady společnosti při zvýšení mzdy ve srovnání s náklady na penzijní pojištění

	<b>Zvýšení mzdy</b>	<b>Příspěvek na penzijní pojištění</b>
<b>Částka</b>	1 000 Kč	1 000 Kč
<b>Sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatel</b>	340 Kč	0 Kč
<b>Sociální a zdravotní pojištění zaměstnanec</b>	110 Kč	0 Kč
<b>Daň</b>	201 Kč	0 Kč
<b>Firemní náklady na zaměstnance</b>	1 340 Kč	1 000 Kč
<b>Reálný příjem zaměstnance</b>	689 Kč	1 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výhody příspěvku na penzijní pojištění:

- zaměstnanec dostane od zaměstnavatele více peněz,
- zaměstnavatel může přispívat již na zřízené penzijní spoření,
- v případě, že si zaměstnanec naspoří ročně 36 000 Kč, může si odečíst z daňového základu 24 000 Kč.

Nevýhody:

- zaměstnanec nemá k penězům okamžitý přístup,
- v případě předčasného zrušení pojištění přijde zaměstnanec o státní příspěvky.

V roce 2017 měla společnost v průměru 201 zaměstnanců. V případě, že by došlo ke zvýšení mezd o 1000 Kč, zaměstnavateli by se zvedly měsíční náklady o **269 340 Kč**. Pokud by využil možnost příspěvku na penzijní pojištění, vynaložená částka by činila **201 000 Kč**. Zaměstnavatel by tím pádem ušetřil **68 340 Kč** měsíčně.

Společnost dosahuje v dlouhodobém časovém horizontu značného zisku, tudíž vynaložení nákladů navíc by nemělo představovat velký problém.

## 7 ZÁVĚR

Jak již bylo zmíněno, řízení lidských zdrojů je souborem důležitých činností v podniku, které je nutné vykonávat co nejlépe to jde. Na tom, jak personální oddělení funguje závisí nábor nových pracovníků, ale i fungování celého podniku, protože pokud nebude mít společnost kvalitní zaměstnance, nemůže být ani konkurenceschopná a obstát v podmínkách dnešního trhu.

Cílem diplomové práce byla analýza systému řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, kterým se stal výrobní závod ve Voticích. Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny mnohé nedostatky. Některé z nich mohou být zásadní, ale ani jeden není natolik závažný, aby se s ním nedalo něco dělat. Společnost XY s.r.o. si je jistě vědoma svých nedokonalostí, ale vzhledem k tomu, že společnost je vlastněna zahraničními majiteli, není vždy jednoduché některé nápady a zlepšovací návrhy prosadit.

Spokojenost zaměstnanců na pracovišti je velice důležitá. Mnozí zaměstnanci si stěžovali na špatný pracovní kolektiv a nevyhovující komunikaci se svými nadřízenými. Tyto nedostatky se dají jistě jednoduše odstranit a vedení společnosti by se na ně mělo zaměřit. Vedení by se mělo zasadit o budování osobnějších vztahů, prostřednictvím různých teambuildingů a společenských akcí, viz kapitola 6.

Nelze říci, že ve společnosti XY s.r.o. nefunguje řízení lidských zdrojů vůbec, ale přesto existují mezery, na kterých musí podnik nadále pracovat zejména proto, aby zaměstnanci byli více motivováni a společnost získala lepší obraz v okolním světě a přilákala tak více nových potenciálních zaměstnanců.

Přínosem diplomové práce jsou výsledky dotazníkového šetření, které vystihují problémy v oblasti řízení lidských zdrojů. S výsledky chce nadále pracovat personální manažer a zasadit se tak o zlepšení pracovních podmínek ve společnosti.

## 8 SUMMARY

Human resources management plays an important role in each organization. It could be said, that it is one of the most important factors of success, because without the high-quality employees, who carry out their work at a high level, the organization can be hardly successful. However, the negative is the fact, that some companies are still neglecting this area and do not place too much emphasis on it. This is mostly the case for small businesses, that do not have a personell department at all or those, who do not have the necessary knowledge. This may result in an enterprise losing its competitiveness.

The human resource management system contains many activities and all must be exercised and managed, so that none of them is neglected. Personnel, HR managers, as well as other heads of department must first agree on a suitable candidate they will accept for a particular position. Just accepting an employee does not guarantee, that he will perform his work diligently and correctly. Therefore, other areas need to be addressed, including employee adaptation, evaluation and, of course, very important remuneration. Last but not least, the training and general education necessary to develop the knowledge and skills of the employee must be provided. In addition, appropriate working conditions must be ensured in the company, such as adequate lighting and heat in the workplace, as well as safety aids, that are essential in the production of the plant.

Companies, that pay close attention to managing human resources are rewarded with the loyalty of their employees who fully identify themselves with the corporate culture and goals set in the company. Very important is the access to employees, which should be open and fair. As a result, employees will find themselves in need and willing to make much more effort into their work.

Whether the company takes full advantage of its potential for effective human resource management is fully in line with leadership. Thanks to this area the company can become more efficient and the prediction for the future will be more favorable.

Key words: human resources, employee, personell department, adaptation, training, education, working conditions.



## 9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

ARES – ekonomické subjekty. (2017). Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/>

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

Armstrong, M. (2004). *Employee Reward. Third Edition*. Trowbridge, Wiltshire: the Cromwell Press

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* Praha: Grada Publishing, a.s.

Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Bělohávek, F. (2017). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory, 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Buckley, R., Caple, J. (2009). *The Theory & Practice of Training*. London and Philadelphia: Kogan Page

Český statistický úřad. (2018). *Počty zaměstnanců, placený čas a hrubé měsíční mzdy v jednotlivých zaměstnáních*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45379596/11002617A22.pdf/3066cd32-ecae-4193-babd-ae189eede198?version=1.0>

Český statistický úřad (2018). *Průměrné mzdy*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2017>

Dědina, J., Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.

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

Dvořáková, Z. & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů. 1. vydání*. Praha: C. H. Beck

Duchoň, B., Šafránková, J. (2008). *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck

Dytrt, Z. & kol (2006). *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Foot, M., Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press

HACCP. (2018). *Vysvětlení pojmu HACCP*. Dostupné z: <http://www.haccp-info.cz/informace/vysvetleni-pojmu-haccp>  
<http://www.haccp-info.cz/informace/vysvetleni-pojmu-haccp>

- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Holátová, D., Doležalová, V. & kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: GEORG
- Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hůrka, P., Morávek, J., Schmied, Z., Trylč, L., Eliáš, K., Bezouška, P. (2014). *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. Praha: Nakladatelství ANAG
- Janišová, D., Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kavanagh, J. M., Thite, M., Johnson, D. R. (2015). *Human Resource Information Systems. Basics, Applications, and Future Directions. Third Edition*. California, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Kaňáková, E. (2008). *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kleibl, J., Dvořáková Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck
- Kleynhans, R., Markham, L., Meyer, W., Aswegen, S., Pilbeam, E. (2007). *Human resource management. Fresh perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa (Pty) Ltd
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách 4., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta
- Long, R. (2005). *Motivation*. London: David Fulton Publishers Ltd
- Mathis, L. R., Jackson, H. J., Valentine, R. S. (2016). *Human Resource Management. Essential Perspectives. Seventh Edition*. Boston: Cengage Learning
- Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd

- Neščáková, L. (2012). *Pracovní právo pro neprávnický. Rozbory vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Olagunju, M. M. (2014). *Effect of training on employees' performance in nigerian banking industry*. Bloomington: AuthorHouse UK Ltd
- Pauknerová, D. & kol. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Povah, N., Povah, L. (2009). *Succeeding at Assessment Centres*. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd
- Prukner, V. (2014). *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci
- Salzbrunn, R., Pobořil, M. (2005). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě
- Srpová, J., Řehoř, V. & kol. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Synek, M., Kislingerová, E. & kol. (2010). *Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Školení řidičů. (2018). *Školení řidičů referentů*. Dostupné z: <http://www.skoleni-ridicu.eu/skoleni-ridicu-referentu>
- Tetřevová, L. & kol. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Veber, J., Srpová, J. & kol. (2008). *Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vít, P. (2015). *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Walker, J. A. (2003). *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Zítková, M., Pokorná, P., Mičudová, E. (2015). *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.

## 10 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	6
Obrázek 2 - Mechanistický přístup .....	8
Obrázek 3 - Kroky při vyhledávání uchazečů .....	12
Obrázek 4 - Oblasti hodnocení pracovníků .....	15
Obrázek 5 - Působení motivů a stimulů.....	23
Obrázek 6 - Organizační struktura.....	27
Obrázek 7 - Průměrný počet zaměstnanců 2009 - 2017 .....	29
Obrázek 8 - Profesní struktura zaměstnanců 2017 .....	30
Obrázek 9 - Porovnání průměrné mzdy společnosti XY s.r.o. s průměrnou mzdou v odvětví a v ČR (v Kč) .....	31
Obrázek 10 - Inzerce na internetu .....	35
Obrázek 11 - Pohlaví respondentů v % .....	43
Obrázek 12 - Věková kategorie (v %) .....	44
Obrázek 13 – Dosažené vzdělání (v %).....	44
Obrázek 14 - Profesní struktura (v %) .....	45
Obrázek 15 - Doba strávená ve společnosti XY s.r.o. (v %) .....	46
Obrázek 16 - Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou vykonáváte? (v %).....	46
Obrázek 17 - Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?.....	47
Obrázek 18 - Chcete ve společnosti setrvat i nadále? (v %).....	48
Obrázek 19 - Seznamuje Vás nadřízený s výsledky hodnocení Vašeho pracovního výkonu? (v %).....	48
Obrázek 20 - Pokud ano (spíše ano), jak často jste informováni? .....	49
Obrázek 21 - Komunikace mezi vedením podniku a podřízenými (v %) .....	50
Obrázek 22 - Jak často máte školení? (v%).....	50
Obrázek 23 - Připadají Vám školení užitečná? (v %).....	51
Obrázek 24 - Motivace respondentů .....	52
Obrázek 25 - Spokojenost s finančním ohodnocením (v %) .....	53
Obrázek 26 - Spokojenost s pracovním prostředím (v %).....	54
Obrázek 27 - Jak často se dostáváte do stresových situací? (v %) .....	55

### Seznam tabulek

Tabulka 1- Profesní struktura zaměstnanců 2009 - 2017 .....	30
Tabulka 2 - Výše osobních nákladů 2009 – 2015 (v tis. Kč).....	31
Tabulka 3 - Porovnání mezd společnosti XY s.r.o. s klasifikací zaměstnání CZ - ISCO .....	32
Tabulka 4 - Agenturní zaměstnávání .....	36
Tabulka 5 - Příplatky .....	39
Tabulka 6 - Hodnotící formulář pro THP .....	59
Tabulka 7 - Vyčíslení nákladů na společenské akce a teambuilding.....	62
Tabulka 8 - Náklady společnosti při zvýšení mzdy ve srovnání s náklady na penzijní pojištění.....	64

## 11 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2: Rozhovor s personálním manažerem

Příloha 3: Dotazník pro příjem nových zaměstnanců

Příloha 4: Dotazník pro brigádníky

Příloha 5: Organizační struktura – výroba

Příloha 6: Organizační struktura – obchod

## Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

**Vaše pohlaví:**

- muž  
 žena

**Váš věk:**

- 18-25 let       46-55 let  
 26-35 let       56-65 let  
 36-45 let       více než 65 let

**Dosažené vzdělání:**

- základní  
 vyučení  
 středoškolské s maturitou  
 vysokoškolské

**Vaše pracovní pozice:**

- THP  
 dělník

---

**1. Jak dlouho pracujete v MOKATE Czech s.r.o.?**

- méně než rok  
 1-3 roky  
 4-6 let  
 7 let a více

**2. Jak jste se dozvěděli o pracovní pozici, kterou vykonáváte?**

- na úřadu práce  
 na internetovém portálu  
 od známého  
 jiným způsobem

Vypište jakým: \_\_\_\_\_

**3. Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?**

- ano  
 spíše ano  
 spíše ne  
 ne

Pokud ne (spíše ne), napište proč: \_\_\_\_\_

**4. Chcete ve společnosti setrvat i nadále?**

- ano  
 nevím, neuvažoval/a jsem o tom  
 ne

Pokud ne, napište proč: \_\_\_\_\_

**5. Seznamuje Vás nadřízený s výsledky hodnocení Vašeho pracovního výkonu?**

- ano  
 spíše ano  
 spíše ne  
 ne

**ad 5. Pokud ano (spíše ano), jak často jste informováni?**

- pravidelně  
 někdy  
 v případě chyby

**6. Komunikace mezi vedením podniku a Vámi funguje:**

- oboustranně (máte možnost se vyjádřit, předkládat návrhy na zlepšení)  
 pouze ze strany vedení

**7. Jak často máte školení?**

- nikdy
- jednou měsíčně
- jednou za čtvrt roku
- jednou za půl roku
- jednou ročně

**8. Připadají Vám školení užitečná?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**9. Jaké oblasti se školení nejčastěji týkají?**

---

**10. Motivačně na Vás působí především:**

- navýšení mzdy
- finanční odměny
- veřejná pochvala
- karierní růst
- jiné benefity např. stravenky, poukázky na sport

**11. S finančním ohodnocením jste:**

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

**12. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne(spíše ne), napište proč: \_\_\_\_\_

**13. Jak často se dostáváte do stresových situací?**

- velmi často
- občas
- zřídka
- nikdy

**14. S čím jste ve společnosti nespokojen/a, co byste rád/a změnil/a?**

---



## **Příloha 2: Rozhovor s personálním manažerem**

### **Vytváření a analýza pracovních míst**

- Kdo zadává požadavek na nábor nového pracovníka?
- Specifikace pracovního místa?
  - o Mechanistický přístup – úzká specializace, hluboká dělba práce
  - o Motivační přístup – podnětná a rozmanitá práce

### **Personální plánování**

- Kdo se zabývá predikcí, kolik zaměstnanců bude potřeba nabrat a v jak dalekém časovém horizontu?

### **Získávání a výběr pracovníků**

- Z jakého zdroje jsou primárně zaměstnanci získávání?
  - o Vnitřní (pouze změna pracoviště, přeřazení na jinou práci)
  - o Vnější
- Co považujete za výhody a nevýhody nabírání zaměstnanců z vnějších, či vnitřních zdrojů?
- Jaké metody získávání pracovníků využíváte? (doporučení, přímé oslovení jedince, letáky, inzerce např. v rádiu, spolupráce s úřady práce, využívání agentur, inzerce na internetu)
- Jakým způsobem probíhá pohovor? (pouze ústní pohovor, testování uchazečů, assessment, přezkoumávání referencí)
- Kolik kol výběrového řízení standardně probíhá?
- Jak velká je fluktuace?

### **Přijímání a adaptace pracovníků**

- Jaké typy pracovních smluv používáte?
  - o HPP
  - o ½ HPP
  - o DPP
  - o DPČ
- Dosazuje se na některé pozice jmenováním?
- Jakým způsobem probíhá adaptace zaměstnance? Uplatňuje společnost pouze pracovní adaptaci nebo se snaží i o adaptaci socializační?
- Kolik výrobních dělníků má pod sebou jeden mistr?

### **Hodnocení a odměňování pracovníků**

- Kdo vykonává hodnocení zaměstnanců a jak často?
- Jaké oblasti se hodnotí? (výkon, pracovní chování a přístup, potenciál, způsobilost a praxe)
- Jsou ve Vaší společnosti využívány normy výkonnosti?
  - o Pokud ano, dostávají zaměstnanci za splnění norem příplatky?
- Kdo rozhoduje o nástupních mzdách nově přijatých zaměstnanců?
- Kdo rozhoduje o navýšení mzdy stávajícího zaměstnance?
- Příplatky víkendy/noční/svátky/přesčasy, prémie?
- Využívá společnost mzdu hodinovou i úkolovou?
- Využívá společnost dvousložkovou mzdu? (pevná a pohyblivá část), U kterých zaměstnanců se tato mzda používá?
- Má společnost zavedené sick days?

- Počet dní dovolené?
- Jaké benefity společnost poskytuje?
  - o Hmotné (mobil, auto)
  - o Nehmotné (stravenky, příspěvky na penzijní připojištění)
- Mají zaměstnanci možnost nakoupit vyráběné produkty levněji?

#### **Vzdělávání pracovníků**

- Probíhá ve Vaší společnosti školení?
  - o Jak často?
  - o Na kterou oblast jsou školení zaměřena? (BOZP, ochrana životního prostředí)
  - o Myslíte si, že je zaměstnanci považují za přínosné?
  - o Myslíte si, že jsou některá školení zbytečná a pro zaměstnance málo přínosná?
- Jazykové kurzy?

#### **Péče o pracovníky**

- Podnikové stravování?
- Pracovní oděvy, pomůcky, mycí/čistící/desinfekční prostředky?
- Povinné lékařské prohlídky?
- Zaměstnanecké půjčky?

#### **Ukončení pracovního poměru**

- Jakým způsobem je nejčastěji pracovní poměr ukončen? (procentuální podíl?)
- Jak často se stává, že společnost propouští zaměstnance pro nadbytečnost?
- Došlo někdy k hromadnému propouštění?

#### **Personální informační systém**

- Jaký IS společnost využívá?
- Dotkne se Vás nějakým způsobem změna týkající se ochrany osobních dat uchazečů, která vejde v platnost v květnu letošního roku? GDPR
- Uchováváte po stanovenou dobu informace o uchazečích, kteří do zaměstnání nenastoupili?

## Příloha 3: Dotazník pro příjem nových zaměstnanců

### DOTAZNÍK PRO PŘÍJEM NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

V018, verze 2

Datum vyplnění dotazníku\*: .....

Údaje:					
Jméno*:		Příjmení*:		Rodné příjmení:	
Zdravotní pojišťovna:		Datum narození*:		Místo a okres narození:	
Číslo OP:		Rodné číslo:			
ADRESA (ulice a čp)*:		ADRESA (obec)*:		ADRESA (PSČ)*:	
Číslo bank. účtu				ADRESA (okres):	
Rodinný stav:		Počet dětí:		telefonní číslo*:	

Manžel / manželka (jméno, příjmení, rodné číslo, bydliště, zaměstnavatel):

--	--

Děti (jméno, příjmení, rodné číslo):

	1.
	2.
	3.

jste OSVČ:	ANO / NE	Obor činnosti:			
máte jiný prac. poměr:	ANO / NE	pobíráte důchod:		srážky ze mzdy:	

Dokončené vzdělání, rok ukončení, druh zkoušky\*:


Předchozí zaměstnání - název zaměstnavatele, druh práce, platnost smlouvy\*:


## DOTAZNÍK PRO PŘÍJEM NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

**V018, verze 2**

**Další odborné znalosti, zkoušky, certifikáty, oprávnění, školení:**


Svým podpisem potvrzuji úplnost a pravdivost uvedených údajů.

*podpis žadatele o zaměstnání*

Středisko:		Pracovní zařazení:	
Datum nástupu:		Prac. poměr HPP x VPP	Pracovní úvazek:
MZDA základ:		MZDA pohyblivá:	Místo výkonu práce:

		ANO / NE
<u>Doklady:</u>	občanský průkaz:	
	zdravotní průkaz pro práci v potravinářství:	
	kartu zdravotní pojišťovny:	
	doklad o provedení vstupní zdravotní prohlídky:	
	rozhodnutí o přiznání starobního důchodu:	

**V případě, že pracovník nemá platný zdravotní průkaz prohlašuje, že:**

- netrpím průjmovým onemocněním (salmonelóza, úplavice; kamylobakteri0za atp.)
- netrpím hnisavým onemocněním;
- netrpím horečnatým ani infekčním onemocněním (žloutenka, tuberkulóza, HIV, atp.)
- nejsem přenašečem infekčního onemocnění;
- v uplynulých 14ti dnech jsem nebyl/hebyla ve styku s osobami trpící výše uvedenými nemocemi.

<u>Školení:</u>	Jazyk: čeština	Datum:	Začátek a konec školení:	Podpis školitele:	Podpis školeného zaměstnance:
Školení o bezpečnosti práce provedl:					
Školení o provozní a osobní hygieně provedl:					

Údaje vyplnil:

## Příloha 4: Dotazník pro brigádníky

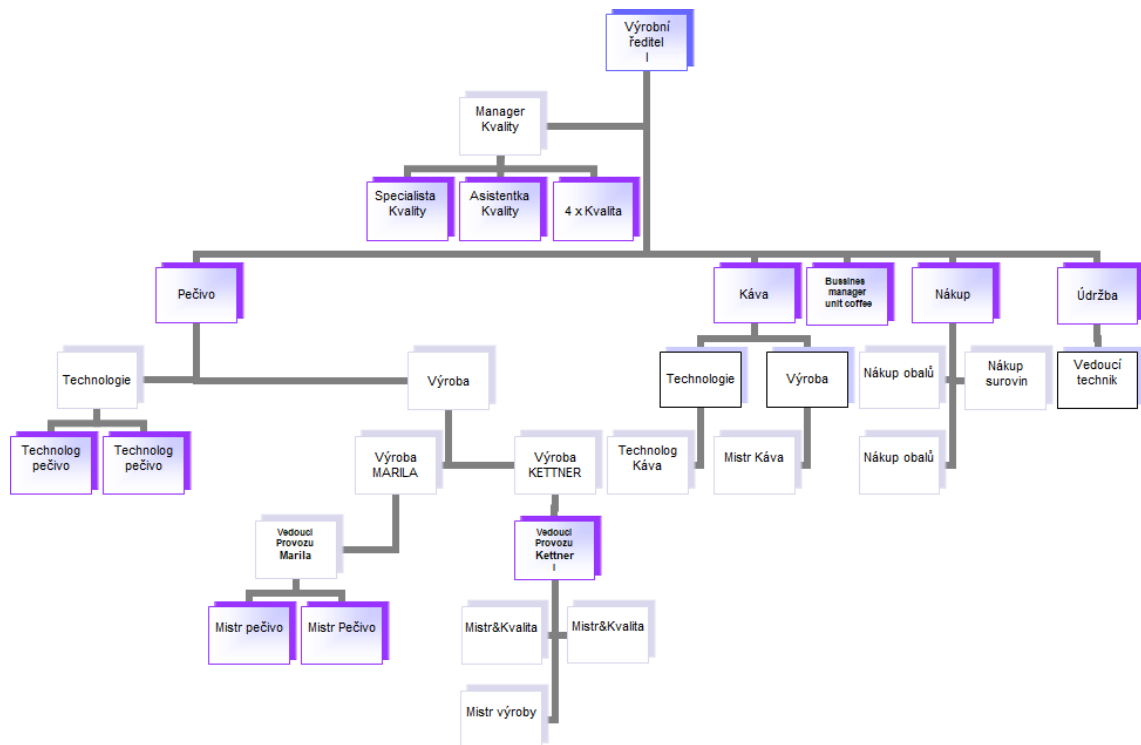
### **DOTAZNÍK PRO PŘÍJEM BRIGÁDNÍKŮ**

Údaje:					
Jméno:		Příjmení:		Rodné:	
Zdravotní pojišťovna:		Datum narození:		Místo a okres narození:	
Číslo OP:		Rodné číslo:			
Číslo b. účtu (není povinné):				ADRESA (okres):	
ADRESA (ulice a čp):		ADRESA (obec):		ADRESA (PSČ):	
Výplata mzdy hotově:	ANO - NE	Typ smlouvy:	A - Dohoda o činnosti B - Dohoda o PP (300 hodin)		
Platnost smlouvy:	od:	do:		Mzda (hodinová):	
Středisko:		Pracovní zařazení:			
Doklady:	občanský průkaz:			telefonní číslo:	
	zdravotní průkaz:				
	kartu zdravotní pojišťovny:				
	potvrzení o studiu:				
	Rozhodnutí o přiznání starobního důchodu:				
Brigádníci mladší 18ti let musí mít v případě smlouvy souhlas zákonného zástupce.					
Souhlasím s brigádou mého syna (mé dcery). Podpis zákonného zástupce:					
Školení:		Datum:		Příjmení a podpis:	
Školení o bezpečnosti práce provedl:					
Školení o provozní a osobní hygieně provedl:					

S výše uvedenými informacemi souhlasím.

*podpis žadatele o brigádu*

## Příloha 5: Organizační struktura - výroba



## Příloha 6: Organizační struktura – obchod

