

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra krajinného managementu

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vypracoval: František Persán
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.
České Budějovice 2018

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Katedra krajinného managementu

Zemědělská fakulta
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: František Persán
Studijní program: Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Agropodnikání
Název tématu: Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza nástrojů řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Součástí práce je literární přehled dané problematiky, charakteristika vybrané firmy a vlastní práce, která se zaměří na vyhodnocení současných metod a technik řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a v případě výrazných rozdílů oproti teoretickým doporučením i návrhy na změny.

Metodický postup:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Vlastní práce, 5. Závěr, 6. Seznam literatury.

Struktura a forma bakalářské práce bude odpovídat požadavkům vyplývajících z opatření děkana ZF JU na závěrečné práce.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah průvodní zprávy: 40-45 stran

Seznam odborné literatury:

Koubek, J. (2003). Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing a.s.

Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, s. r. o.

Koubek, J. (2004). Řízení pracovního výkonu. Praha: MANAGEMENT PRESS, NT Publishing.

Macháček, I.(2013). Zaměstnanecké benefity a daně. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.

Machová, H. (2013). Zaměstnanecké benefity. In Daně a účetnictví bez chyb, pokut a **penále**. Měsíčník č. 8/2013, ročník XIV.

Mathis, L. R., & Jackson, J. H. (2008). Human Resource Management. Mason: Cengage Learning.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Doc. Ing. Pavel Ondr, CSc.

vedoucí katedry

prof. Ing. Miloslav Šoch, CSc.

děkan

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně a jen s použitím uvedené literatury v seznamu citované literatury.

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

.....

František Persán

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Ing. Monice Březinové za odborné vedení, vstřícný přístup, cenné rady a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji firmě P.M.H. a jednatelce firmy Naděždě Perníkové, která mi poskytovala veškeré informace, které jsem potřeboval k bakalářské práci.

Obsah

1.Úvod.....	8
2.Literární přehled.....	9
2.1.Pojem řízení lidských zdrojů.....	9
2.2.Úkoly řízení lidských zdrojů.....	10
2.3.Vývojová stádia řízení lidských zdrojů.....	10
2.4.Personální činnosti	11
2.4.1.Analýza a tvorba pracovního místa.....	11
2.4.2.Personální plánování	12
2.4.3.Získávání pracovníků	13
2.4.4.Výběr pracovníků.....	14
2.4.5.Najímání a přijímání pracovníků	16
2.4.6.Hodnocení pracovníků	17
2.4.7.Odměňování pracovníků	18
2.4.8.Umísťování a rozmísťování pracovníků	20
2.4.9.Vzdělávání pracovníků.....	20
2.4.10.Ukončení pracovního poměru	22
2.4.11.Péče o pracovníky	23
2.4.12.Motivace pracovníků.....	24
3.Cíle a metodika	26
3.1.Cíle práce	26
3.2.Metodika práce.....	26
4.Charakteristika vybrané firmy.....	27
4.1.Základní informace o firmě P.M.H. - Invest & Trade spol. s.r.o.....	27
4.2.Historie firmy a celkový vývoj počtu zaměstnanců.....	28
4.3.Organizační struktura firmy	29
5.Analýza a zhodnocení současného stavu firmy P.M.H.	30
5.1.Základní rozdělení zaměstnanců:.....	30
5.2.Personální činnosti	31
5.2.1.Získávání pracovníků	31
5.2.2.Výběr pracovníků:.....	31
5.2.3.Přijímání pracovníků.....	32
5.2.4.Hodnocení pracovníků	33
5.2.5.Odměňování pracovníků	33
5.2.6.Vzdělávání pracovníků.....	34
5.2.7.Péče o pracovníky	35

5.2.8.Ukončení pracovního poměru	35
5.2.9.Motivace pracovníků.....	36
5.3.Závěrečné výsledky dotazníkového zkoumání	36
6.Závěr a diskuze	46
7.Summary	48
8.Přehled použité literatury	49
9.Seznam obrázků, tabulek a grafů	51
9.1.Seznam obrázků	51
9.2.Seznam tabulek	51
9.3.Seznam grafů.....	51
10.Seznam příloh.....	51

1. Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů ve firmě P.M.H. - Invest & Trade spol. s.r.o. Tato firma vyrábí koupelnové radiátory, dřevěné terasové podlahy, sanitární oddělovací stěny a sprchové kouty. Daná firma nemá tak dlouhou historii, ale i přesto mají v celku dobře propracované řízení lidských zdrojů.

Samotný pojem řízení lidských zdrojů se nevyužívá tak dlouho, protože mu předcházely pojmy jako personální řízení, personální administrativa nebo personální práce. Všichni se však vážali na uvědomění si významu člověka jako vstup pracovní síly do společnosti.

Ve vypracované literární rešerši jsou některé kapitoly zpracovány méně podrobně vzhledem k rozsahu bakalářské práce a jsou zde vyzdvihnuty pouze některé důležité informace. Samotná praktická část je však zpracována velmi podrobně.

Cílem bakalářské práce v teoretické části je nejprve se zaměřit na pojem řízení lidských zdrojů a jeho vývoj a poté na popis jednotlivých personálních činností. Praktická část se zaměřuje na analýzu a zhodnocení řízení lidských zdrojů ve firmě P.M.H., konkrétně bude rozebrána charakteristika firmy, organizační struktura a hlavní částí budou samotné personální činnosti firmy. V poslední části bude realizováno dotazníkové šetření, které bude zaměřeno na motivaci zaměstnanců, vztahy na pracovišti apod. Na závěr následné vyhodnocení a návrhy pro případné změny.

2. Literární přehled

2.1. Pojem řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2015) je řízení lidských zdrojů možno chápat jako strategický, ucelený a integrovaný přístup k zaměstnání, rozvíjení, vzdělávání a uspokojování lidí pracujících v podniku (organizaci).

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji, s tím že využívá lidský potenciál pro individuální a kolektivní spolupodílení se na správném plnění cíle podniku (firmy, organizace). Řízení lidských zdrojů je nejdůležitějším nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperování podniku (Krnínská, 2002)

Znaky a rysy:

Podle Krnínské (2002) jsou rysy a znaky tyto:

- Sladění strategie řízení lidských zdrojů se strategií podnikové strategie.
- Péče o růst zaměstnanců se rozšiřuje s akcentem na péči o jejich osobní rozvoj a růst lidského potencialu (flexibilita, tvořivost).
- Využití kvalitu a potencial pracovníka i celé organizace (kolektivu).
- Řízení lidských zdrojů je náplní práce každého vedoucího pracovníka.
- Orientace na spokojenost zaměstnanců a celkového pracovního života.
- Lidské zdroje narůstají na významu jako lidský kapitál.

Cíle:

Podle Armstronga (2015) mezi cíle patří:

- Podporování strategických cílů organizace, vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů v rámci strategií organizace.
- Přispívání k rozvíjení kultury, která se zaměřuje na dosažení vysokého výkonu.
- Vybírat kvalifikované, talentované a oddané pracovníky.
- Usilovat o tvoření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci.
- Držet se etického přístupu k řízení lidí.

2.2. Úkoly řízení lidských zdrojů

Obecně lze říct, že slouží k tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon stále zlepšoval. Zajistit tento úkol jde jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje (finanční zdroje, materiální zdroje, informační zdroje, lidské zdroje). Pokud budeme úkoly řízení lidských zdrojů charakterizovat více do hloubky, dojdeme k závěru, že se toto řízení musí zaměřit na tyto hlavní úkoly:

- a) Musí usilovat o zapracování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl stále připraven přizpůsobit se měnícím požadavkům pracovního místa.
- b) Správné využívání pracovních sil v podniku (organizaci).
- c) Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých pracovních vztahů na pracovišti.
- d) Personální vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace (naoř. Rozvoj schopností, vlastností, pracovní kariéry).
- e) V oblasti práce dbát na dodržování všech zákonů a vytvářet dobrou pověst organizace (Koubek 2001).

2.3. Vývojová stádia řízení lidských zdrojů

Podle Krnínské (2002) lze ve světě na základě postupného vývoje, zaznamenat několik vývojových stádií.

- I. Personální administrativa – Je to nejstarší typ personální práce, v řízení podniku byla dominantní do 60. let funguje však i dodnes v některých podnicích. Personální administrativa plní pouze pasivní roli v řízení podniku, personální útvary udržují a nesou odpovědnost za administrativní agendu.
- II. Personální řízení – Vychází z role personální práce. Je založena na tom, že za prosperitou podniku je dobře vybraný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Ve světě se objevuje od konce 60. let, a to u velkých podniků s rozsáhlou organizační strukturou.

- III. Řízení lidských zdrojů – Začal se objevovat začátkem 80. let ve vyspělých západních zemích. Personální práce se stává jádrem řízení firmy a zaměřuje se na otázky strategického charakteru. Personální útvar vykonává všechny činnosti z předešlých etap a k tomu plní činnosti, který plynou ze spoluodpovědnosti za řízení celé organizace při zabezpečování výše uvedených rysů a znaků této strategie.
- IV. Řízení intelektuálního kapitálu – vyskytuje se v posledních 10 až 15 letech a je základním strategickým faktorem, který vlastní každá organizace, a je pro firmu unikátní. U těchto firm je velká snaha investice do nehmotného majetku (výzkum, vzdělání, vývoj).

2.4. Personální činnosti

Podle Dvořákové (2007) personální činnosti vykonává personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Jedná se o administrativně správní činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Hovoří se také o personálních službách, a to zejména tehdy, pokud je personální útvar brán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby zaměstnanců. Jedná se o činnosti zaměřující se na člověka v pracovním procesu v oblastech: analýza práce a vytváření pracovního úkolu, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, organizace práce a pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, řízení pracovního výkonu a hodnocení, rozmisťování a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém.

2.4.1. Analýza a tvorba pracovního místa

Armstrong (2002) říká, že analýza pracovního místa je proces sběru, analýzy a uspořádání informací na daném pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, výběr a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení a odměňování práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se zaměřuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude vykonávat.

Podstatou je uplatnění systematických metod sběru informací o pracovních místech. V průběhu analýzy pracovních míst se získávají informace o tom, co pracovníci dělají a tyto informace se analyzují.

Podle Koubka (2003) je důležité při analýze pracovních místa se jen neomezovat na jeden zdroj informací, ale využívat raději více zdrojů. Stejně tak je dobré kombinovat metody získávání informací o pracovních místech.

Analýza pracovních míst spočívá ve čtyřech následujících krocích:

1. Popisu pracovního místa – vyhledání údajů o tom, co a jak dělat a proč je to na daném místě nezbytné vykonat.
2. Hodnocení pracovního místa – hodnocení poznatků, které jsou nezbytné k určení významu daného místa.
3. Určení náležitostí pracovního místa.
4. Stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa (Stýblo, 1993).

2.4.2. Personální plánování

Personální plánování stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací, a to v zájmu strategických cílů. Plánování je vyvozeno z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Orientuje se i na širší záležitosti, které se týkají způsobů zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zdokonalování organizace. Může hrát tedy důležitou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Koubek (2003, str. 53) uvádí: *„plánování pracovníků (personální plánování) slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou.“*

Koubek (2009) říká, že personální plánování usiluje o to, aby měla organizace v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství,
- s požadovanými osobnostními charakteristikami,
- s potřebnými dovednostmi a znalostmi,
- flexibilní a připravené na změny,
- správně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,

- ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Personální plánování má své zásady, které je třeba dodržovat (Koubek 2009):

- a) znát a respektovat strategii organizace,
- b) plánovací cyklus činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny,
- c) personální plánování by mělo být celou organizační záležitostí.

2.4.3. Získávání pracovníků

Podle Vavarčákové (2006) je získávání zaměstnanců proces, který zajišťuje, aby měl podnik dostatečný počet vhodných uchazečů o volná pracovní místa a náklady na jednotlivé činnosti tohoto procesu byli přiměřené.

Úlohou získání je:

- vyhledat vhodné pracovní zdroje,
- informovat o volných pracovních místech a o podniku jako celku,
- motivovat potenciální uchazeče o práci v daném podniku,
- soustředit určité základní informace o potenciálních uchazečích,
- zabezpečit uvedené činnosti z organizačního a administrativní stránky.

Pracovníky můžeme podle Kociánové (2010) získávat ze dvou zdrojů:

- a) vnitřních
- b) vnějších

Vnitřní zdroje:

Výhody: znalost uchazeče a jeho schopností, možnost posunu pro pracovníka, uchazeč zná organizaci a spolupracovníky, rychlejší obsazení místa, udržení mzdové úrovně

Nevýhody: omezený výběr, často nebytné náklady na vzdělávání a rozvoj, potřeba obsazení na uvolněného pracovníka, rivalita kolegů

Vnější zdroje:

Výhody: nabídka pracovníků je širší, nový pracovník většinou mívá velké pracovní nasazení, noví pracovníci mohou přinést nové impulsy, neotřelý pohled na chronické problémy

Nevýhody: vyšší náklady na získávání pracovníků, obsazení pracovního místa trvá většinou déle, pracovníci chtějí větší finanční ohodnocení (než vlastní pracovníci), větší fluktuace, stres pracovníka z přechodu na nové pracoviště, blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků

Mezi metody získávání pracovníků patří:

- internetová inzerce,
- inzerce v médiích,
- využívání externích služeb (zprostředkovatelské agentury, agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání),
- úřady práce,
- vzdělávací instituce,
- spolupráce s vědeckými společnostmi, s odbory,
- doporučení uchazeče,
- přímé oslovení vyhlédnutého jednice,
- letáky a vývěsky.

2.4.4. Výběr pracovníků

Při výběru pracovníků je důležité rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazeného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření správných mezilidských vztahů v pracovní skupině nebo v organizaci. Je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové kultury a v neposlední řadě je také důležitý dostatečný flexibilní potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci (Koubek, 2009).

Halík (2008, str. 38) říká: „základním kamenem dobrého vedení je výběr lidí v první fázi. Pokud jste na postu, ze kterého můžete jmenovat své nejbližší spolupracovníky, věnujte tomuto kroku obzvláště velkou pozornost. Vybírejte, ale nepřeberte. Mějte stále na paměti, že obsazujete post, který má danou pracovní náplň. Na tento post hledáte člověka. Ne obráceně! “

Diagnostické metody výběru pracovníků

Rozbor životopisu

Většina personalistů si uchazeče nejdříve prohlédne, zběžně zhodnotí a intuitivně rozhodne, zda obsahuje potřebné informace a zda se může jednat o vhodného kandidáta. Někdo z personalistů preferuje životopisy strukturované jiný zase pěkně barevně ladící nebo, který obsahuje pěkné slovní obraty. Pro profesionálně provedený rozbor životopisů je vhodné si vytvořit vlastní, jemnější filtr.

Vedení výběrového pohovoru

Nejčastější metoda v personální práci. Používá se ve výběrových, motivačních nebo hodnotících situacích. Struktura výběrového pohovoru je základ a dá se na něm rozvíjet další činnost. Když dojde k přeskočení některého z bodů znamená to, že personalista nebude objektivní při svém hodnocení.

Výhody: zjištění míry adaptace, poznání komunikačního stylu, spontánní chování po 15 minutách, možnost pozorovat neverbální chování

Nevýhody: časová náročnost, možnost působení antipatií, vysoká míra subjektivního hodnocení, malá možnost vzájemného porovnání

Testy

Mohou být zaměřeny na:

- a) inteligenci – zjišťují IQ,
- b) speciální schopnosti – např. test koncentrace, přesnost v rozhodování, míra stability výkonové křivky,
- c) speciální dovednosti – zjišťuje se např. jaké má znalosti uchazeč v oblasti účetnictví, programování nebo daňovém poradenství.

Výhody: rychlé vyhodnocení, časová úspora, přesně hodnotitelné výsledky a možnost zjistit danou úroveň dovedností a předpokladů

Nevýhody: časová náročnost při vytváření, není možno rozeznat individuální rozložení testovaného

Dotazník

Zaměřují se na temperament, osobní rysy apod. Zjišťují povahu člověka a posuzují, jak je na tom ve srovnání s ostatními, resp. vzhledem k normě.

Výhody: rychlé vyhodnocování, časová úspora, možnost pracovat vlastním tempem, možnost srovnání s podobnými typy lidí

Nevýhody: náročné na vytváření, malá možnost individuální odpovědi

Projektivní metody

Patří mezi nejoblíbenější. Z různého hlediska působí tajemně a nedají se zmanipulovat. Odborný pohled pracuje s tím, že co je v psychice, se objeví i v motorickém zpracování, proto se dá vyvodit například z tahu tužky, velikosti kresby a jejího barevného zpracování.

Assessment Centre

Používá se při výběrových řízeních, tak i při hodnocení a rozvoji zaměstnanců a při budování týmů. V některých situacích se zpřesňuje název na Development Centre. Zásady: je nutné analyzovat skutečné obsazované pozice podle profilu ideálního kandidáta, dále koordinace celého týmu, zaškolení členů celé komise a dodržování celého průběhu (Evangelu, 2009).

2.4.5. Najímání a přijímání pracovníků

Proces najímání pracovníků by neměl být v rámci formování podnikové pracovní síly považován za něco jistého nebo za pouhou formalitu. Určitě ne v době, kdy je pravděpodobné, že ti nejlepší uchazeči disponují skvělými schopnostmi a vlastnostmi, mají více nabídek. Najímání je potřeba zefektivnit tím, že jej zrychlí, zúčelní a z hlediska nákladů zlevní. Určitě klíčové je správně načasování, a to jak pro uchazeče, tak i pro organizaci a zbytečná zdržení, která jsou zapříčiněna předáváním tištěných dokumentů nebo vkládáním údajů do řady systémů jsou zřejmé cíle možného zdokonalení a zrychlení celého procesu. Proto dobré uchazeče ztrácíme zbytečnými průtahy. V některých dobře stanovených systémech se dnem, kdy je uchazeč přijat, z údajů uchazeče bezodkladně a bez námahy stávají údaje o zaměstnanci, které se vkládají do podnikového personálního informačního systému. Vyplňování přijímacích formulářů už nezabere ani jeden den (Walker, 2003).

Podle Koubka (2001) je nejdůležitější při procesu přijímání pracovníků vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Smlouva nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na jejím obsahu by se měly podílet obě strany a organizace by měla dbát na právo pracovníka vyjednávat. Důležitá změna se u nás řeší někdy pouze dodatkem k pracovní smlouvě, ale to souvisí se skutečností, že naše praxe umožňuje pracovní

smlouvy velmi obecné, příliš stručné a také nejednoznačné. U některých funkcí vzniká pracovní poměr jmenováním či volbou, a nikoliv na základě pracovní smlouvy. Před podpisem smlouvy by měl pracovník personálního útvaru ústně seznámit nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru v organizaci a také z povahy práce na příslušném pracovním místě. Nový pracovník by měl ještě před podpisem smlouvy absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Po podpisu smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence. Velmi důležitou, ale v našich podmínkách hodně opomíjenou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště. Zde dostane přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce. Jsou mu také přiděleny první pracovní úkoly. Velmi dobré je na začátku pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci.

2.4.6. Hodnocení pracovníků

Stýblo (1993) uvádí, že je velice důležitou součástí personálního managementu každé firmy. U hodnocení manažerů je také dobrým prostředkem k neustálému zvyšování účinnosti vedení. Když se správně provádí hodnocení, může být cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování kariéry, motivaci i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení pracovníků mohou také odhalit pracovní rezervy, nebo cesty ke zvyšování výkonnosti a ke zlepšení systému řízení práce s lidmi.

Plamínek (2002) uvádí, že hodnocení lidí je součástí orientace. Při vedení lidí nelze jen posuzovat plnění jednotlivých úkolů (operativní složka hodnocení), ale je třeba se věnovat a dbát na dlouhodobý rozvoj každého člověka (strategická složka) a jeho lidské roli ve firemním systému. Pro vlastní hodnotící pohovory jsou tři různá témata: výsledky, vztahy a vývoj.

Než začneme hodnotit výkon svých pracovníků, je zapotřebí vzít v úvahu i to, jaké pracovní podmínky jsme jim vytvořili:

- Mají vhodné pracovní prostředí, které je bude motivovat k vyššímu pracovnímu výkonu?
- Mají odpovídající pracovní prostředky?
- Mají dost pracovních prostředků?
- Vytváříme správné podmínky k pracovnímu výkonu?

Pokud si na tyto otázky odpovíme kladně, máme na to požadovat vysoké pracovní výkony. Je třeba požadovat práci, která odpovídá podmínkám, jež vytvoříte (Halík, 2008).

Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení je hodně a mají také řadu variant.

- a) Hodnocení podle stanovených cílů – využívá se nejčastěji pro hodnocení manažerů a specialistů.
- b) Hodnocení na základě plnění norem – tato metoda se využívá pro hodnocení výrobních dělníků.
- c) Volný popis – univerzální metoda, nejvhodnější pro tvůrčí pracovníky a manažery.
- d) Hodnocení na základě kritických případů – u této metody je vyžadováno, aby hodnotitel vedl písemné záznamy, které souvisí při vykonávání práce určitého pracovníka.
- e) Hodnocení pomocí stupnice – hodnotí se dané aspekty a práce zvlášť, jsou tři typy stupnice (číselná, grafická, slovní).
- f) Checklist – dotazník, který dokládá formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel vyhledá, zde daný typ chování v pracovníkově výkonu vyskytuje či nikoliv.
- g) Stupnice pro hodnocení pracovního chování – metoda hodnotí požadované chování k úspěšnému vykonávání práce (Koubek, 2001).

2.4.7. Odměňování pracovníků

Koubek (2001) tvrdí, že odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena jen mzdu, plat nebo jiné peněžní formy odměny, který poskytuje organizace pracovníkovi za jeho vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je zdaleka širší. Zahrnuje formální uznání, povýšení a také zaměstnanecké benefity (nepeněžní). Odměny také zahrnují věci a okolnosti, které nejsou tak samozřejmé. Mezi odměny se zařazuje vzdělávání poskytované organizací. Kromě hmatatelných věcí se také věnuje více pozornosti tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a jsou spojeny se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Vedle peněžních forem odměňování se právě používají i nepeněžní formy a některé z nich lze vyjádřit v penězích, ale některé vůbec vyjádřit v penězích nelze.

Za odměnu se tradičně považuje plat nebo mzda, moderní personalistika chápe odměňování hlouběji a zahrnuje do něho také: zaměstnanecké výhody, vzdělávání pracovníka, povýšení pracovníka, formální uznání, pověření vedením lidí, pověřování důležitými pracovními úkoly, pozvání na formální oběd či večeři, rodinné vztahy na pracovišti, příjemný styl vedení lidí v podniku, vytváření příznivých pracovních podmínek. Některé tyto odměny nemají hmotnou hodnotu, ale i přes to přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost. (Koubek 2003)

Koubek (2003, str. 157) říká: „*system odměňování není nic jiného, než způsob stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.*”

Mzdový systém podniku

Mzdový systém podniku je v kompetenci podniku a každý podnik si ho vytváří sám. Má-li podnik být konkurenceschopný, je sestavení mzdového systému velice odpovědná a složitá činnost, která závisí na ekonomické situaci podniku i charakteristikách trhu práce.

Mzdový systém ovlivňují tyto faktory:

- kvalita pracovníků,
- vnitropodniková spravedlnost,
- individuální ochota
- mezipodniková spravedlnost (Horalíková, 2004).

Podle Kleibla a kol. (1996) je mzda rozdělena na dílčí složky a každá z nich je stanovena pomocí systematických a objektivních metod. Účastníci mzdové politiky takto strukturované mzdy považují za spravedlivé a souvisí s tím i vysvětlení velikosti mzdy. Mzda se tedy rozděluje na sociální mzdu a výkonnou mzdu.

Odměny jsou zaměstnanecké výhody, které organizace dává zaměstnancům za to, plní pracovní úkoly a jsou zaměstnanci této organizace. Komplikace může nastat, když různé skupiny zaměstnanců mají často rozdílné potřeby a cíle, proto je v organizacích novým trendem systém cafeteria (Byars & Rue, 2006).

2.4.8. Umist'ování a rozmist'ování pracovníků

Rozmíst'ování zaměstnanců je součástí procesu formování pracovního potenciálu podniku. Navazuje na získávání a výběr zaměstnanců takovými aktivitami, kterými personalisti a linioví manažeři dotvářejí svoje snažení a sladění předpokladu zaměstnanců s požadavky určitých pracovních míst. Rozmístění pracovníků se týká jednak nových zaměstnanců přijatých z vnějších zdrojů, ale také s vnitřních zdrojů (povýšení, převelení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci). K rozhodnutím týkajících se rozmístění pracovníků patří také různé způsoby ukončení pracovního poměru zaměstnanců např. propuštění, rezignace, odchod do důchodu (Vaverčáková, 2006).

Duda a Tomšík (2011) uvádí, že pro nově přijaté pracovníky z vnějších zdrojů vytvářejí organizace, které věnují pozornost lidským zdrojům „programy adaptace pracovníků“ (adaptační programy), jejichž cílem jsou:

- seznamovat nové pracovníky s pracovními povinnostmi a úkoly,
- seznamovat nové pracovníky s organizací firmy: poslání a politika podniku, s ostatními zaměstnanci firmy, s kulturou organizace,
- snažit se plnit cíle přijímaných pracovníků a plnit jejich očekávání,
- zamezit fluktuaci zaměstnanců a tím zvyšování výdajů na lidské zdroje,
- zaškoloval pracovníky a usnadnit jim zapracování do firmy.

Výstupem adaptačního procesu zaměstnanců má být pracovník, který je schopen podávat kvalitní a očekávaný pracovní výkon, chování přizpůsobené podnikové kultuře a orientovat se v pracovním a sociálním prostředí organizace.

2.4.9. Vzdělávání pracovníků

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je jeden z důležitých nástrojů, kterým můžeme v organizaci řídit pracovní výkon. Řízení výkonnosti pomocí rozvoje dostává strategičtější rozměr. Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání není jenom pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a chování zaměstnanců, které jsou nepostradatelné pro další rozvoj podniku a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti (Holátová, 2014).

Koubek (2003, str. 139) říká: „*obecně lze konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností.*”

Podle Krnínské (2002) je vzdělávání v současném období globalizace velmi ústředním tématem lidského společenství, problematika, která se jí bezprostředně týká bude nepochybně patřit k počátku třetího tisíciletí.

Podnikové vzdělávání se orientuje na oblasti:

a) Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace)

- Orientaci – správné začlenění nového pracovníka do podniku a mezi pracovní kolektiv, předání potřebných informací, znalostí a dovedností potřebný pro řádný výkon práce.
- Doškolení – prohlubování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaným technikou nebo novými technologiemi.
- Přeshkolení – formování pracovních schopností, které směřuje k novým pracovním schopnostem, více či méně odlišných od těch předcházejících.

b) Oblast rozvoje

- např. rozšiřování kvalifikace, další vzdělávání,
- je orientována na získání větších znalostí a dovedností, než jsou nezbytně nutné k výkonu práce,
- formování osobnosti (Koubek, 2003).

Metody podle Tureckiové (2004), které slouží k průběžnému zdokonalování zaměstnanců se uplatňují především tyto:

- Koučování (coaching) – podporuje rozvoj pracovníka a dovádí ho ke kompletnímu výkonu stále složitějších a náročnějších úkolů, probíhá ve formě dlouhodobé interakce mezi účastníky koučování.
- Mentorování (mentoring) – považuje se za způsob individuálního koučování, mentor vystupuje v pozici poradce.
- Tutoring – podobný mentoringu, s výjimkou toho, že u této metody jde spíše o skupinovou péči a více o „učení se” odborné problematice.

- Asistování – zkušenému pracovníkovi je přidělen jako asistent školený pracovník a ten mu napomáhá při vyplňování úkolů a učí se od něj pracovní postupy.
- Stáže – jedná se o studijní pobyty na podobném pracovišti.
- Rotace práce – nový zaměstnanec může získávat zkušenosti o chodu firmy pobytem na různých pracovních místech, používá se také pro rozvoj zkušeností manažerů tím, jak funguje firma, jejíž procesy řídí.
- Konzultace – nabízí vztah dvou nebo i více odborně zdatných lidí, kteří společně řeší problém, jedná se o jednorázovou aktivitu.

2.4.10. Ukončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru může docházet jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy (např. výpovědí), nebo se oba účastníci dohodnou na ukončení pracovního poměru (např. dohodou) anebo na základě jiných právních skutečností. Při ukončení pracovního poměru je třeba odlišit jednotlivé způsoby, neboť každý má svá určitá specifika (neexistuje např.: výpověď dohodou).

Formy ukončení pracovní poměru:

- dohodou – je uzavřena, když se oba účastníci shodují na obsahu dané smlouvy, dohoda se uzavírá písemně a při sjednání se na ni nevztahují žádná omezení,
- výpovědí – zaměstnanec i zaměstnavatel může rozvázat výpovědí pracovní poměr, zaměstnanec nemusí uvádět důvod výpovědi, výpověď je psána písemně a je doručena druhému účastníku, jinak je neplatná, když podá zaměstnavatel výpověď z organizačních změn je výpovědní doba 3 měsíce,
- uplynutím sjednané doby – je ukončen pracovní poměr, který byl stanoven na dobu určitou a neplatí zde žádná omezení,
- okamžitým zrušením pracovního poměru – musí být pečlivě zváženo a mělo by se používat jen zřídka (např. hrubé porušení pracovní kázně),
- zrušením ve zkušební době – u úkonu nemusí zaměstnanec ani zaměstnavatel uvádět důvod zrušení, a proto je tento úkon velmi jednoduchý,
- u cizinců povolení k pobytu či vyhoštěním,
- smrtí zaměstnance (Kleibl, 2001).

2.4.11. Péče o pracovníky

Kleibl, Šubrt a Dvořáková (2001) říkají, že péče o pracovníky je způsob pozitivního ovlivňování pracovních podmínek a spokojenosti v práci a má pozitivní vliv na utváření firemního prostředí. Uspokojování potřeb pracovníků se vytvářejí lepší podmínky pro práci, snížení neschopnosti a fluktuace. Faktory, které vyvolávají stres a únavu, se stávají impulzem pro zpracování i implementaci jak preventivních, tak i nápravných opatření v oblasti pracovních úkolů, organizaci pracovní doby a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanecké výhody jsou součástí sociální politiky firmy a které mnohdy znamenají nezanedbatelný příjem ze závislé činnosti a mohou ovlivňovat i výkon pracovníků, a tedy konkurenční schopnost firmy.

Podle Armstronga (2007) se péče o pracovníky poskytuje z takových důvodů, které přímo nesouvisí s výkonem práce, i když mohou souviset s jejich pracovištěm. Péče o pracovníky se týká individuálních služeb o pracovníky.

Druhy služeb péče o pracovníky:

- a) Individuální nebo osobní služby – souvisejí s úmrtím blízké osoby, nemocí, rodinnými problémy, problémy starších pracovníků.
- b) Skupinové služby – tyto služby jsou orientované na sportovní a společenské aktivity, pomoc dobročinným organizacím.

Beaulieu (1987) říká, že zaměstnanecké výhody jsou ty, které firma dává pracovníkům za to, že si plní svoje povinnosti a jsou členem organizace. Rozdělují se do 5 kategorií:

- související s odchodem do důchodu,
- právně vymahatelné,
- pojištění,
- placené volno,
- další.

2.4.12. Motivace pracovníků

Motivace se zabývá oblastmi, které jsou pro testovanou osobu z různých důvodů zajímavé a které v ní vzbudí větší chuť být aktivní, mít dobrý pocit z práce a iniciativně se podílet na úkolech (Evangelu, 2009).

Podle Adaira (1993) by měl být pracovník motivovaný, spokojený a každý jedinec musí:

- mít dobrý pocit z vykonané práce,
- mít pocit, že přispívá svojí prací k dosažení cílů skupiny nebo svého úseku,
- mít pocit, že jeho práce je náročná, že vyžaduje to nejlepší, co v něm je, a že mu dává odpovědnost podle jeho schopností,
- být odměněn za dobře vykonanou práci,
- mít pocit, že se jednotlivec ve své práci zdokonaluje a obohacuje o nové zkušenosti a schopnosti.

Typy motivace

K pracovní motivaci lze dospět dvěma cestami. Nejprve tím, že lidé motivují sami sebe a nacházejí a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých snů. Ve druhém případě mohou lidé být motivováni managementem prostřednictvím různých metod, jako jsou např. povyšování, odměna, pochvala.

- a) Vnitřní motivace – jsou to faktory, které si sami lidé vytvářejí a také je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali daným směrem. Tyto faktory tvoří autonomie, odpovědnost, schopnost využívat příležitosti a rozvíjet dovednosti a příležitost k posunu v hierarchii pracovních funkcí.
- b) Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jakou jsou např. pochvala, povýšení, zvednutí platu, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu, kritika (Armstrong, 2007).

2.4.13. Personální informační systém

V současné době je běžné, že personální informační systém je počítačovým systémem. Většinou je propojen s ostatními pracovišti organizace. Tento systém zajišťuje to, že data, informace a dokumenty do něj vstupují průběžně a zároveň se aktualizují, eviduje se i datum aktualizace. Počítačový personální informační systém není jen komputizací personální evidence, ale představuje mnohem komplexnější a dokonalejší systém, který odpovídá potřebám moderního řízení organizace (Lejskova 2009).

Výhody počítačového informačního systému:

- umožňují personálnímu útvaru, aby poskytoval lepší služby liniovým manažerům,
- mohou propojovat personální politiku a personální procesy v celé organizaci a usnadňují rozvíjení integrovaného a promyšleného přístupu k personálnímu řízení,
- poskytují důležité údaje pro strategické personální rozhodnutí a umožňují personálnímu útvaru rychlé získání a analýzu informací,
- snižují náklady práce při vykonávání personálních činností tím, eliminuje málo hodnotné úkoly, také však umožňuje personálnímu útvaru zabezpečovat administrativní služby (Armstrong, 2002).

3. Cíle a metodika

3.1. Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analýza nástrojů řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Součástí práce je literární přehled dané problematiky, charakteristika vybrané firmy a vlastní práce, která se zaměřuje na vyhodnocení současných metod a technik řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.

3.2. Metodika práce

Nejprve bylo třeba analyzovat celkové zhodnocení řízení lidských zdrojů v daném podniku, musel být vytvořen literární přehled na téma, které bylo zvoleno.

Literární přehled byl vytvořen ze zdrojů dostupných jak v knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, tak v internetovém prostředí. Literární přehled je zaměřen na pojem řízení lidských zdrojů a jeho cíle, úkoly a vývojová stádia a poté na jednotlivé personální činnosti (získávání, výběr, hodnocení, motivace pracovníků). Při čerpání z knih byly vybírány pouze ty nejdůležitější informace, z důvodu rozsahu práce.

V praktické části byla nejprve představena a charakterizována firma P.M.H. Následně byla představena také její historie a organizační struktura. Dále bylo analyzováno celkové řízení lidských zdrojů a důkladně rozpracováno. Všechny tyto interní informace byly poskytnuty od jednatelky firmy Naděždy Perníkové.

V poslední části práce byl sestaven dotazník, který se zaměřoval na spokojenost i motivaci zaměstnanců. Vytvořené otázky byly konzultovány s jednatelkou firmy, která poté rozdala dotazník zaměstnancům. Dotazník se skládal převážně z uzavřených otázek. Celkově se dotazník skládal ze 14 otázek a byl rozdán 68 zaměstnancům firmy. Vzor dotazníku je na konci práce v příloze č.1. Následně byl dotazník vyhodnocen a zaznamenán do jednotlivých grafů.

Na závěr práce byla navrhována změna organizační struktury firmy, která byla předána jednatelece firmy P.M.H společně s výsledky dotazníkového šetření.

4. Charakteristika vybrané firmy

4.1. Základní informace o firmě P.M.H. - Invest & Trade spol. s.r.o.

Obchodní název: **P.M.H. - Invest & Trade spol. s.r.o.**

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Přísečná 556, Český Krumlov 381 01

IČ: 15771067

DIČ: CZ15771067

Základní kapitál: 4 500 000 Kč

Nabízené produkty:

- koupelnové radiátory
- dřevěné terasové podlahy
- sanitární oddělovací stěny a sprchové kouty

Logo firmy:

Název: Obrázek 1 – Logo firmy



Zdroj: <http://www.pmh-co.eu/>

Zápis do Obchodního rejstříku: 10. 12. 1991

Předmět podnikání:

- Zámečnictví, nástrojářství
- Vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Truhlářství, podlahářství

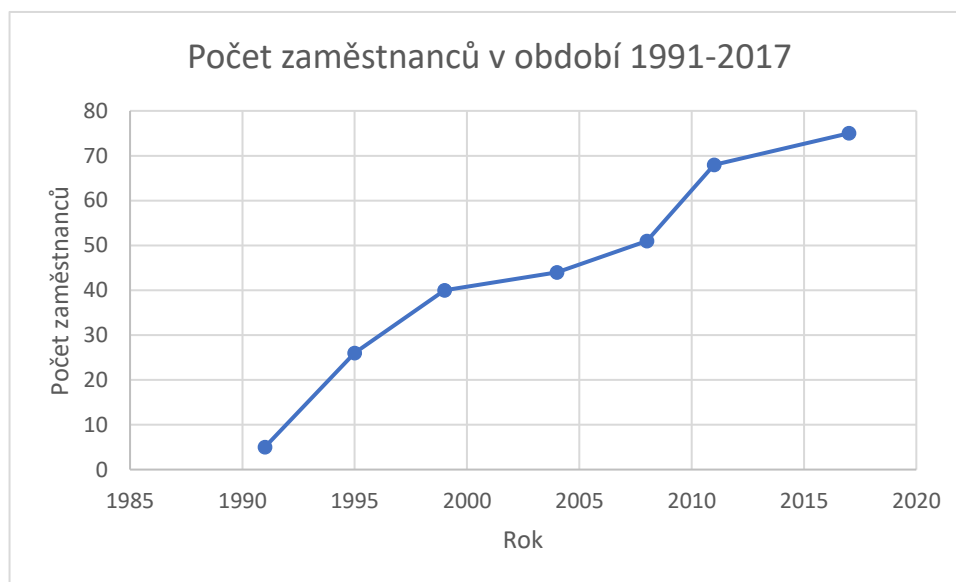
Zakladatele:

- JUDr. Josef Pointinger
- Markus Mayrhofer
- Ferdinand Hammerer

4.2. Historie firmy a celkový vývoj počtu zaměstnanců

Společnost P.M.H. Invest & Trade, s.r.o. byla založeno v prosinci 1991 v Českém Krumlově a začínalo zde pracovat 5 zaměstnanců. Název P.M.H. vznikl z počátečních písmen tří původních zakladatelů. V roce 1994 zahájila výrobu a prodej sprchových koutů a sanitárních příček. Systém sanitárních příček Elmaplan je neustále vyvíjen a jeho jednotlivé typové řady najdou uplatnění i v těch nejnáročnějších podmínkách. Od roku 1999 vyrábí koupelnové radiátory, které jsou v současnosti kromě České republiky exportovány i do ostatních zemí EU a Kanady. Počet zaměstnanců vzrostl na 40. V roce 2004 byla otevřena pobočka na Slovensku (organizační složka a je součástí naší firmy) a v roce 2005 dceřiná společnost v Rakousku, ve které firma minulý rok prodala své podíly. V roce 2010 začala s dřevovýrobou a firma se rozrostla celkem na 68 zaměstnanců. Zabývá se především výrobou produktů z akátového dřeva. Vyrábí terasové podlahy, palisády na dětská hřiště, plotové sloupky, latě, lavičky a mnoho jiných výrobků. Společnost má v tuto chvíli (duben 2017) 75 zaměstnanců.

Název: Graf č. 1 - Počet zaměstnanců v období 1991-2017

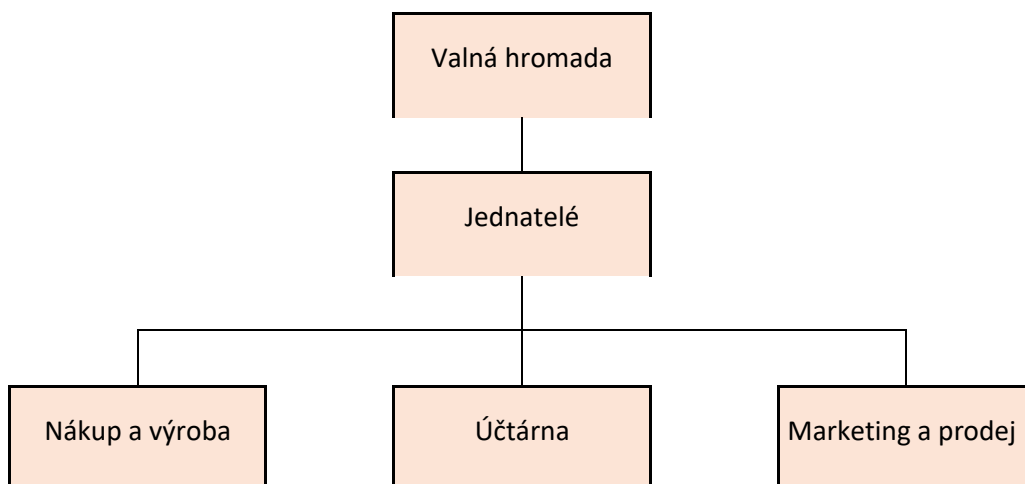


Zdroj: vlastní zpracování (poskytnuté údaje od jednoho z jednatelů)

4.3. Organizační struktura firmy

Organizační struktura ve firmě je velice jednoduchá. Jedná se o líniovou organizační strukturu.

Název: Obrázek 2: Organizační struktura firmy



Zdroj: vlastní zpracování (poskytnuté údaje od jednoho z jednatelů)

Výhody: jednoduchá

Nevýhody: není aktuální, méně podrobná,

Název: Obrázek 3: Vlastní návrh na úpravu organizační struktury firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Výhody: přehledná, podrobnější, jasně dán nadřizený a podřizený

Nevýhody: nebezpečí přetížení vyšších úrovní řízení

Ve firmě jsou v současnosti čtyři vlastníci. Největší podíl z nich má **Naděžda Perníková – Obchodní podíl 50 % vklad: 2 251 000 Kč**, která je zároveň jednatelkou firmy (byla vybrána na základě domluvy všech čtyř vlastníků), poté je Markus

Mayrhofer – Obchodní podíl 22,5 % vklad: 1 012 000 Kč a David Kocina – Obchodní podíl 22,5 % vklad: 1 012 000 Kč. Nejmenší podíl má Jan Vaněček – Obchodní podíl 5 % vklad: 225 000 Kč.

5. Analýza a zhodnocení současného stavu firmy P.M.H.

5.1. Základní rozdělení zaměstnanců:

Ve firmě je účtárna a personální oddělení, zde pracují 4 lidé.

- Na personálním oddělení pracuje pouze jeden zaměstnanec, který má na starosti smlouvy, mzdy, komunikace s úřady.
- V účtárně pracují tři lidé:
 - hlavní účetní je služebně nejstarší a má na starosti všechny platby, hlídá koloběh peněz, bilancuje výroční správy s auditory,
 - 2 fakturantky – první fakturuje vystavené faktury a druhá přijímá faktury a částečně pomáhá s personalistikou.

Dále má firma obchodní oddělení a marketing, zde pracují 4 lidé. Tyto lidé jsou také už služebně starší a jejich náplní práce je veškerá komunikace se zákazníkem (zajišťují objednávky, rozesílají zboží). Na tomto oddělení nejsou vyloženě dané pozice, kdo co má dělat.

Zaměřují se:

- první (zaměstnanec) – marketing, zajišťuje webové stránky, vytváří katalogy, inzerce,
- druhý pro export radiátorů,
- třetí pro dřevovýrobu,
- čtvrtý obsluhuje český a slovenský trh.

Dále má firma výrobní sektory:

- 1 mistr má sektor koupelnových radiátorů,
- 2 mistři jsou na dřevovýrobě, a to z důvodu rozděleného střediska,
- 1 mistr výroba WC a sanitárního oddělení.

Každé oddělení má své pracovníky, které se v průběhu roku můžou měnit.

Firma má skladové hospodářství, kde pracují dva zaměstnanci.

5.2. Personální činnosti

5.2.1. Získávání pracovníků

Firma využívá k přijetí uchazečů jak vnitřní, tak i vnější zdroje. Z důvodu velikosti firmy zde podstatě neexistuje kariérní růst. Při získávání pracovníků do nižších pozic firma spolupracuje s úřadem práce nebo pomocí inzerce. Na tyto pozice využívá právě vnější zdroje, které jsou praktikovány nejvíc, pouze na pozice mistrů používá vlastní zdroje. Kromě úřadu práce firma také spolupracuje se Střední odbornou školou v Českém Krumlově. Studenti zde vykonávají praxi, brigádu a popřípadě i trvalé zaměstnání. Na obsazení do personálního oddělení firma využívá také portál Jobs.cz. Základní požadavek na zaměstnance na dělnických pozicích je pouze dobrý zdravotní stav a na pozici mistra je vyžadován dobrý zdravotní stav, svářečský kurz, kurz na motorovou pilu. Na tyto pozice se vypracovávají zaměstnanci ze základních dělníků. Průměrná délka zaměstnanců činí v průměru okolo 8 let a z toho důvodu je ve firmě nízká fluktuace.

5.2.2. Výběr pracovníků:

V této firmě je výběr pracovníků realizován formou pohovoru. Do dělnických pozic firma nabírá všechny zaměstnance, který se o práci uchází. Uchazeč zašle životopis prostřednictvím emailu a doloží doklad o zdravotní způsobilosti. Firma zjistí během tří měsíční zkušební lhůty, jak na tom daný pracovník je po pracovním stránce. První smlouva je na dobu určitou pouze na 6 měsíců. Daný pohovor na dělnické práce vykonávají mistři příslušného oddělení. Pohovor probíhá neformální formou. Na místa v obchodním oddělení a personálním oddělení vede pohovor Naděžda Perníková. Tento pohovor má přesný postup. Při pohovoru se klade důraz na znalost cizího jazyka. Jako základní cizí jazyk se uvádí Anglický jazyk. Vždy alespoň jeden zaměstnanec, musí ovládat německý jazyk. Hranice nejnižšího vzdělání je maturita, v lepším případě zaměřená na obchodní jednání. Po pohovoru nastává prohlídka celého pracoviště, kterou veden buď vedoucí pohovoru nebo jeden z mistrů.

Struktura pohovoru:

- Úvod – seznámení, představení, trvá okolo 10 minut.
- Uchazeč dostane prostor na vlastní sebe prezentaci (firma pohlíží jak na schopnosti, tak na to jak se daný uchazeč tváří a jaký má zájem o tuto práci).
- Vedoucí pohovoru se poté může zeptat na doplňující otázky a řekne uchazeči, kdy se dozví výsledek pohovoru, který je zasílán emailem.
- Představa o základní mzdě a co daná pozice obnáší.
- Ukončení pohovoru a rozloučení.

5.2.3. Přijímání pracovníků

Ve firmě je zkušební doba na 3 měsíce. Nejprve je první pracovní poměr na 6 měsíců, jestliže pracovník neprokáže dostatečné schopnosti, tak firma poskytuje ještě další pracovní poměr na 6 měsíců a až poté dostane pracovní smlouvu na dobu neurčitou. O tom rozhoduje samotný mistr na daném pracovišti a zhodnotí, jak zaměstnanec po dobu pracovního poměru pracuje.

Pracovníci mají pracovní úvazek 40 hodin týdně (mistři, dělníci)

Všichni mistři musejí mít svářečský kurz a dva mistři na dřevovýrobě musejí mít kurz na motorovou pilu.

Na obchodním oddělení pracují matky s dětmi, takže ty mají 30 hodin týdně, toto se týká všech čtyřech zaměstnanců.

Pracovní smlouva

- viz příloha

5.2.4. Hodnocení pracovníků

Historie mezd do minulosti:

- Od založení firmy se mzdové tarify neustále mění, v roce 2006 byl celkový průměr firmy 17 535 Kč, zatímco minulý rok bylo mzdové ohodnocení o 1067 Kč větší. Z toho plyne, že průměrné mzdy zaměstnanců neustále stoupají.
- Hrubá mzda je na dělnické práce v současnosti 17 000 Kč, což je nižší než v jihočeském regionu, kde je průměrná mzda 23 047 (druhá polovina 2016).
- Průměrná mzda v roce 2016 je bez jednatelů 18 602 Kč.

Název: Tabulka č. 1 - Průměrná hrubá mzda zaměstnanců bez jednatelů za období 2006-2016

Průměrné mzdy na konci roku (v Kč)			
Rok	Dělníci, sekretářky	Mistři	Celkový průměr
2006	16 120	18 950	17 535
2008	16 420	19 320	17 870
2010	16 680	19 755	18 217
2012	16 680	19 755	18 217
2014	16 980	20 050	18 515
2016	17 050	20 154	18 602

Zdroj: vlastní zpracování (poskytnuté údaje od jednoho z jednatelů)

5.2.5. Odměňování pracovníků

Prémie:

Prémie se vyplácí při práci nad rámec 8 hodin denně a při práci o víkendech.

Např.: zaměstnanec řekne, že půjde pracovat o víkendu (uklidit areál, práce, která není zahrnuta v pracovní smlouvě) dostává za vykonanou práci odměny. Je placen hodinovou sazbou, která je zvýšená o 10 % než při práci, kterou má v pracovní smlouvě.

Dané prémie se vyplácí spolu s měsíčním příjmem, a to vždy patnáctého každého měsíce.

Zaměstnanec dostává 17 000 hrubé mzdy a z této částky je 25 % pohyblivý. Když zaměstnanec neplní řádně své povinnosti může se mu strhnout z platu určitá část finančního obnosu. Toto má na starosti mistr daného oddělení a samotný jednatel.

Benefity:

Firma má k dispozici vlastní jídelnu, která se nachází v budově obchodního a personálního oddělení. Na obědy do jídelny dochází okolo 50 zaměstnanců. Zbytek zaměstnanců dostává stravenky. Používají hlavně zaměstnanci, kteří jsou na odloučeném pracovišti na dřevovýrobě a nemohou se tak dopravit do jídelny. Cena stravenky je 90 Kč. Zaměstnavatel hradí 50 % z výše uvedené ceny a zbytek je zaměstnanci stržen ze mzdy. Další benefit firma nabízí ve formě slev na vlastní vyráběné zboží. Při zakoupení vlastního zboží, dostává zaměstnanec 10 % slevu na zboží, které má cenu nad 10 000 korun a 5 % slevu na zboží, které tuto hranici nepřesáhne.

Každý mistr má k dispozici firemní vozidlo a telefon.

5.2.6. Vzdělávání pracovníků

Ve firmě se provádějí pravidelná školení, které se zpravidla opakují každý rok. Jsou to:

- BOZP
- Školení požární ochrany
- Svářečské kurzy (stačí obnovit jednou za 2 roky)
- Školení na vysokozdvizné vozíky
- Školení na motorovou pilu
- Školení na specializované stroje na daném oddělení

Na obchodním ani personálním oddělení se žádné školení neprovádí.

Jednou týdně probíhá ve firmě kurz Anglického jazyka, kterého se zúčastňují všichni zaměstnanci personálního oddělení a mistři.

Kurz na motorovou pilu si lze udělat přímo ve firmě. Na starosti to má jeden z mistrů dřevovýroby. Kurz je veden zdarma.

Obnova svářečského kurzu probíhá také ve firmě, kdy se přizve odborný specialista a prověří znalosti a umění zaměstnance.

5.2.7. Péče o pracovníky

Každý pracovník dostává pracovní oděv a pomůcky, který musí během práce vždy nosit. Pracovní oděv se skládá z: firemního trička (k dispozici ho mají zaměstnanci na obchodním a personálním oddělení), pracovní bundy a kalhot s vlastním potiskem firmy, rukavice, ochranné brýle a pracovní obuvi (musí být tvrdá kotníková bota). Po opotřebením pracovního oděvu a pomůcek dostává zaměstnanec věci nové. Ve firmě se konají pravidelné lékařské prohlídky. Na dané pracoviště dojíždí jednou až dvakrát ročně vlastní závodní lékař. Jinak každý zaměstnanec dochází jednou za dva roky na lékařskou prohlídku. Prohlídky může nařídít také závodní lékař, hrozí-li zde rizika hluku (ušní lékař), vibrací, prachu. Poslední lékařská prohlídka proběhla ve firmě na podzim v roce 2016.

Před firmou se nachází nově zrekonstruované parkoviště, které sčítá okolo padesáti parkovacích míst a k němuž vede soukromá cesta.

Konzumovat potraviny během pracovní doby je zakázáno, ale na občerstvení je vymezena půlhodinová přestávka po odpracování 4 hodin služby. Pitný režim je ve firmě vyřešen dovážkou vody (k dispozici 18 litrové barely na každém pracovišti).

Na dřevovýrobě přes zimu jsou k dispozici i teplé nápoje (z důvodu práce venku).

Každá část oddělení má k dispozici WC s koupelnou a vlastní převlékací skříňku.

Dovolená

Každý pracovník ve firmě má nárok na 25 dní dovolené, což je nejvyšší možná sazba.

5.2.8. Ukončení pracovního poměru

Ukončení pracovního poměru firma řeší podle dané situace:

- dohodou (nejčastější),
- okamžité ukončení pracovního poměru (porušení pracovní smlouvy, bez ohlášení nedochází do práce),
- klasická dvouměsíční výpovědní lhůta (nadbytečnost),
- vypršení smlouvy,
- ukončení ve zkušební době.

Firma provádí kontroly na neschopnostech (prvních 14 dní). Firma P.M.H. - Invest & Trade spol. s.r.o. dodržuje Zákoník práce a jeho předpisy.

5.2.9. Motivace pracovníků

Firma má celou řadu motivačních prostředků pro zaměstnance. Jsou to např.:

- prémie,
- bonus za přesčasy a práci o víkendu
- zaměstnanci mají čisté prostředí a šatny,
- vlastní jídelna a stravenky,
- firemní výlety – např.: jedou za dva roky na 4 dny do Itálie,
- celé vánoční svátky volno až do Tří králů,
- možnost půjčky (dřívější výplata, když to není pravidlo).

5.3. Závěrečné výsledky dotazníkového zkoumání

Tento dotazník se skládá ze 14 otázek (viz příloha č. 2) a vybrané otázky jsou zaměřeny na obecné informace, ale i na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Dotazník se zodpovídal anonymně.

Dotazník byl rozdán 68 zaměstnancům firmy P.M.H. a z toho 6 zaměstnanců dotazník nevyplnilo. Výsledky se analyzovaly tudíž z 62 vyplněných dotazníků.

Dotazník vyplnilo 54 mužů a 8 žen.

Název: Graf č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 1- Jaký je Váš věk?

Název: Graf č. 3

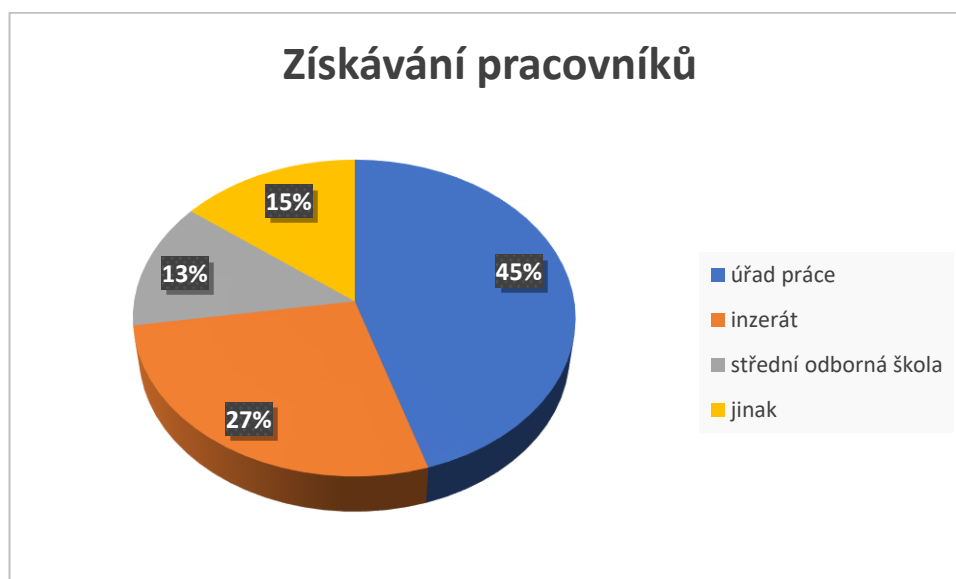


Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě pracují pouze čtyři zaměstnanci, kterým je pod 20 let. Největší zastoupení je v rozmezí 40-50 let, kdy ve firmě pracuje 22 zaměstnanců a nad 50 let je to 15 zaměstnanců.

Otázka č. 2 – Jak jste se dozvěděl/a o pracovním místě?

Název: Graf č. 4

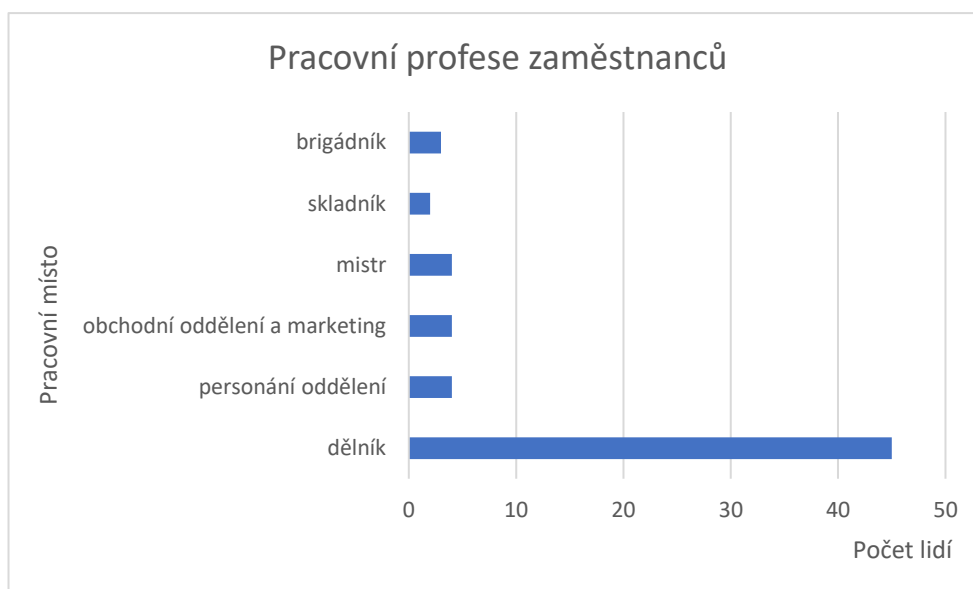


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců firma získává z úřadu práce (28 zaměstnanců) a poté přes inzerát (17 zaměstnanců). V dotazníku zaměstnanci také uvedli, že se o práci dozvěděli například přes portál jobs.cz, anebo přes známého. To uvedlo 9 zaměstnanců firmy. Firma také spolupracuje se střední odbornou školou a z té už získala do své firmy 8 pracovníků.

Otázka č. 3 – Na jaké pozici pracujete ve firmě?

Název: Graf č. 5

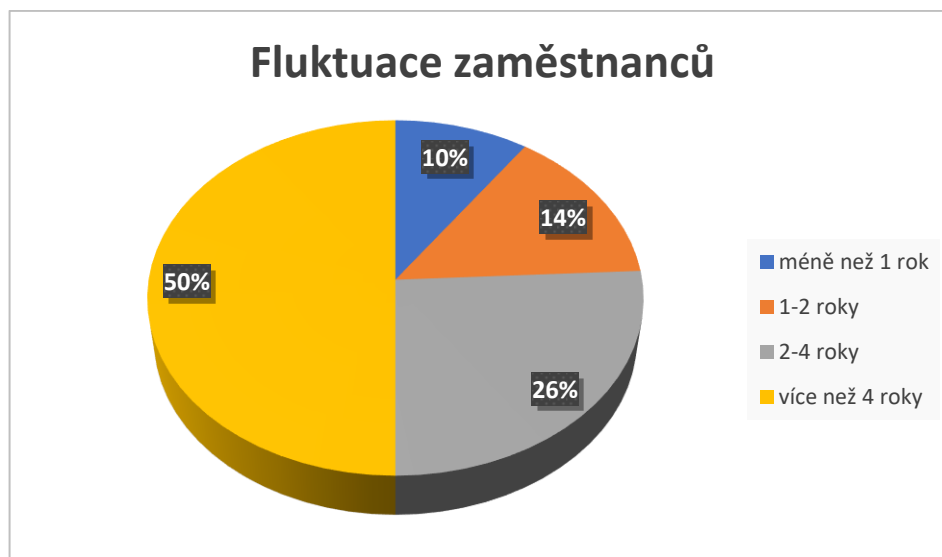


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců pracuje ve firmě na pozici dělníka, konkrétně je to 45 pracovníků. Firma také najímá na sezónní práce brigádníky, takže jejich počet se v průběhu roku mění.

Otázka č. 4 – Jak dlouho jste zaměstnancem firmy?

Název: Graf č. 6

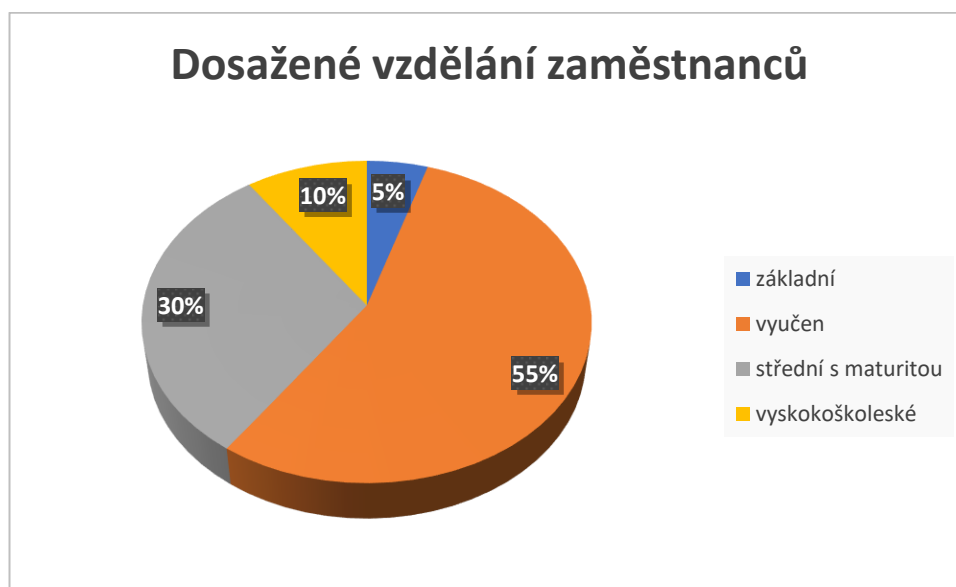


Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě je nízká fluktuace (průměrná délka zaměstnanců činí 8 let) a tomu odpovídaly i vyplněné dotazníky. Nejvíce pracovníků odpovědělo, že je ve firmě už více než 4 roky (31 zaměstnanců).

Otázka č. 5 – Jaké je vaše dosažené vzdělání?

Název: Graf č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě je největší zastoupení zaměstnanců, kteří zakončili studium výučním listem, to je 34 zaměstnanců. Poté následují zaměstnanci, kteří vystudovali střední školu s maturitou (19 zaměstnanců), dále vystudované vysokoškolské vzdělání má 6 zaměstnanců a 3 mají pouze základní vzdělání.

Otázka č. 6 – Z jakého důvodu jste si vybral/a zrovna tuto firmu?

Název: Tabulka č. 2

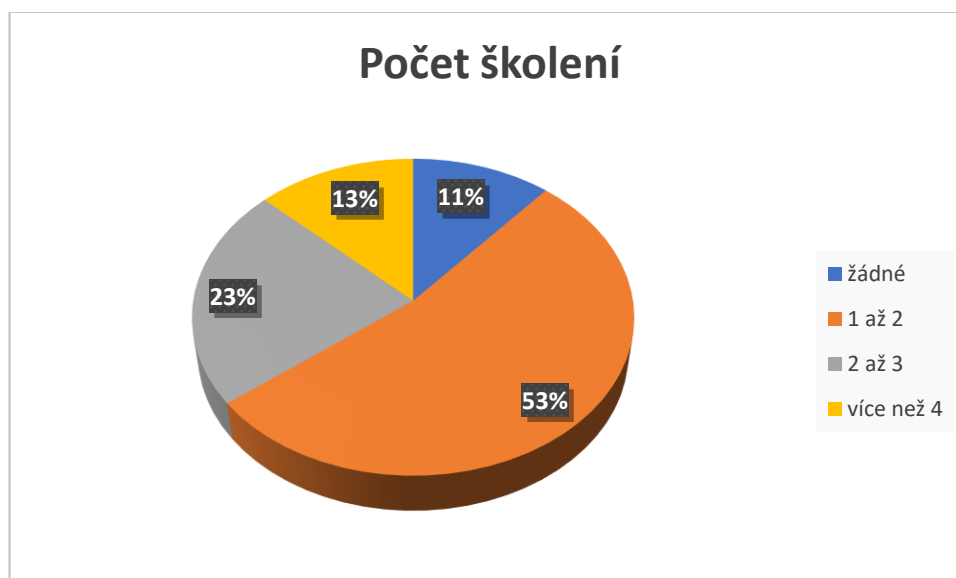
Důvod	Počet	Důvod	Počet
kariéerní růst	4	krátká vzdálenost do práce	6
dobré finanční ohodnocení	7	dobry kolektiv	16
dobré pracovní podmínky	9	výhodné benefity	3
pevná pracovní doba	11	nevím (nevyplněno)	6

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců uvedlo dobrý kolektiv jako hlavní důvod, proč si zvolili právě tuto firmu. Na druhém místě je pevná pracovní doba, kterou si zaměstnanci pochvalují.

Otázka č. 7 – Kolika školení (kurzů) se během roku zúčastníte?

Název: Graf č. 8



Zdroj: vlastní zpracování

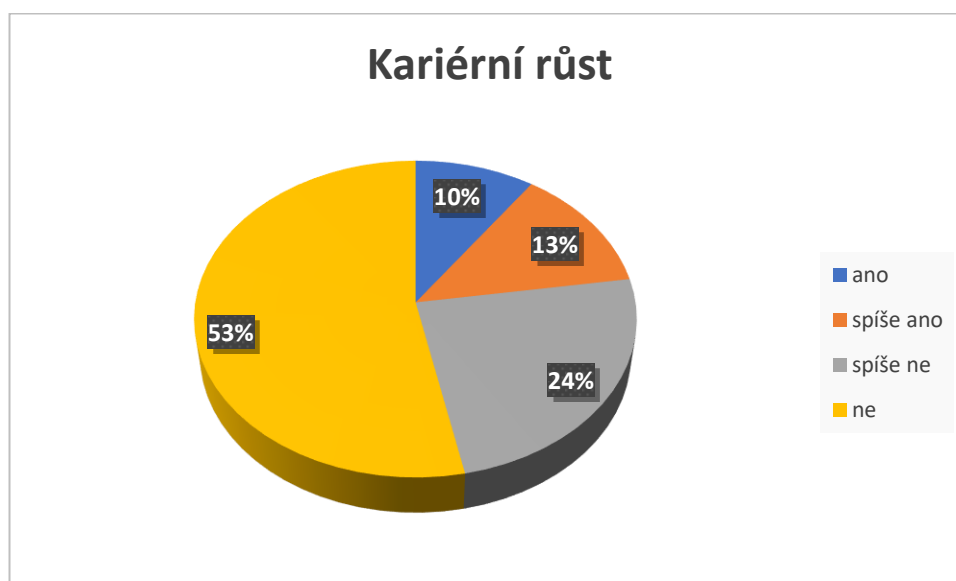
Nejvíce zaměstnanců se během roku zúčastní jednoho nebo dvou školení a je to z toho důvodu, že na dělnických pozicích se musí každý rok zúčastnit školení na BOZP a na požární ochranu, které jsou povinné. Ve firmě jsou však zaměstnanci, kteří pravidelně navštěvují i více jak čtyři školení za rok (např. mistři).

Otázka č. 8 - Které z těchto školení Vás nejvíce zaujalo?

Zaměstnanci do dotazníku uvedli, že je nejvíce zajímaví svářečské kurzy a kurzy na motorovou pilu. Dále zaměstnanci na personálním a obchodním oddělení uvedli, že je jsou pro ně přínosné kurzy angličtiny nebo jiného cizího jazyka, které se ve firmě pravidelně vyučují. Plno zaměstnanců tuto otázku nevyplnilo.

Otázka č. 9 – Máte možnost kariérního růstu v této firmě?

Název: Graf č. 9

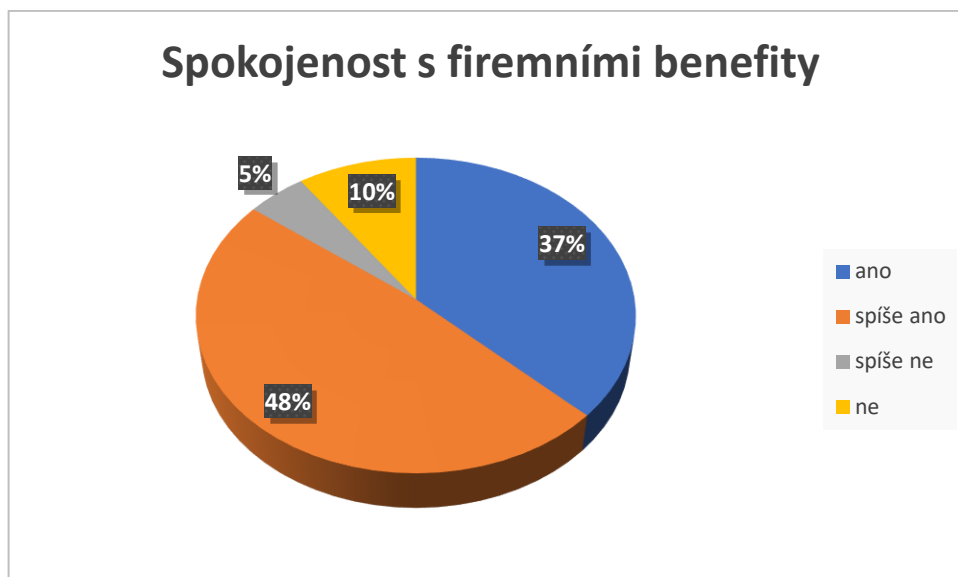


Zdroj: vlastní zpracování

Kariérní růst ve firmě není tak velký a z toho důvodu vyplývá i odpověď zaměstnanců, kteří uvedli, že nemají možnost kariérního posunu ve svém zaměstnání (uvedlo 33 zaměstnanců).

Otázka č. 10 - Jste spokojen/a s benefity, které Vám firma nabízí?

Název: Graf č. 10

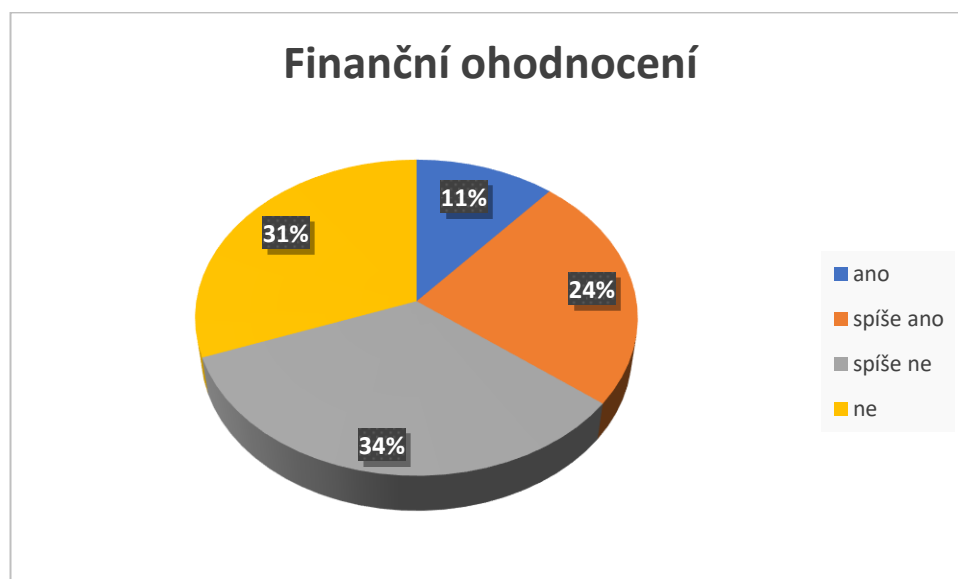


Zdroj: vlastní zpracování

Firma nabízí celou řadu benefitů a projevilo se to i na odpovídání zaměstnanců, kteří jsou většinou s benefity firmy spokojeni (např.: firemní výlety, stravenky, služební auto). Celkem 53 zaměstnanců uvedlo, že jsou s benefity spokojeni.

Otázka č. 11 – Jste spokojen/a s výší Vašeho finančního ohodnocení?

Název: Graf č. 11

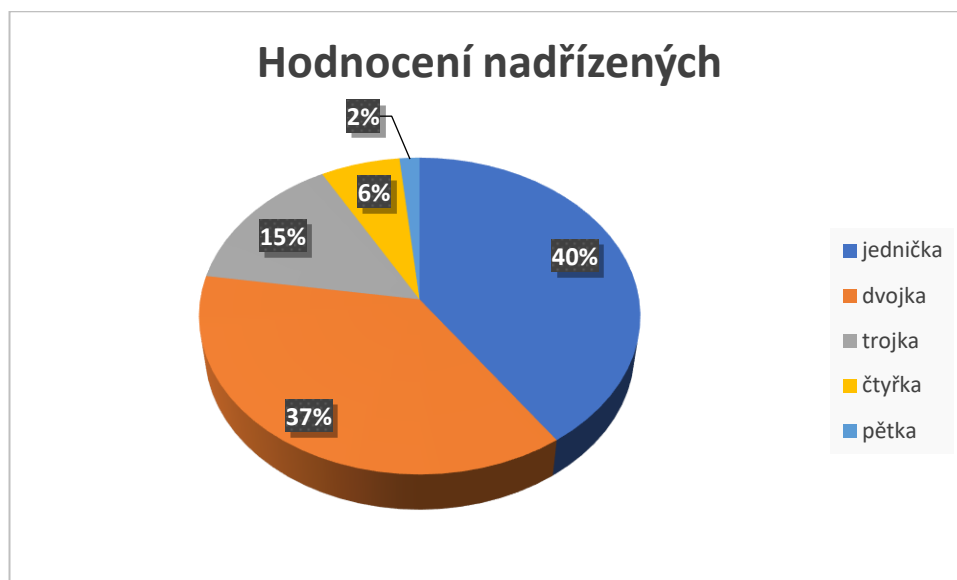


Zdroj: vlastní zpracování

Finanční ohodnocení je ve firmě mírně podprůměrné a projevilo se to i u vyplněných dotazníků. Průměrná mzda zaměstnanců bez jednatelů na začátku roku 2017 je lehce pod 19 000 Kč. Celkem 40 zaměstnanců uvedlo, že není spokojeno s výší finančního ohodnocení ve firmě.

Otázka č. 12 – Jakou známku byste ohodnotil/a práci Vašeho přímého nadřízeného?

Název: Graf č. 12

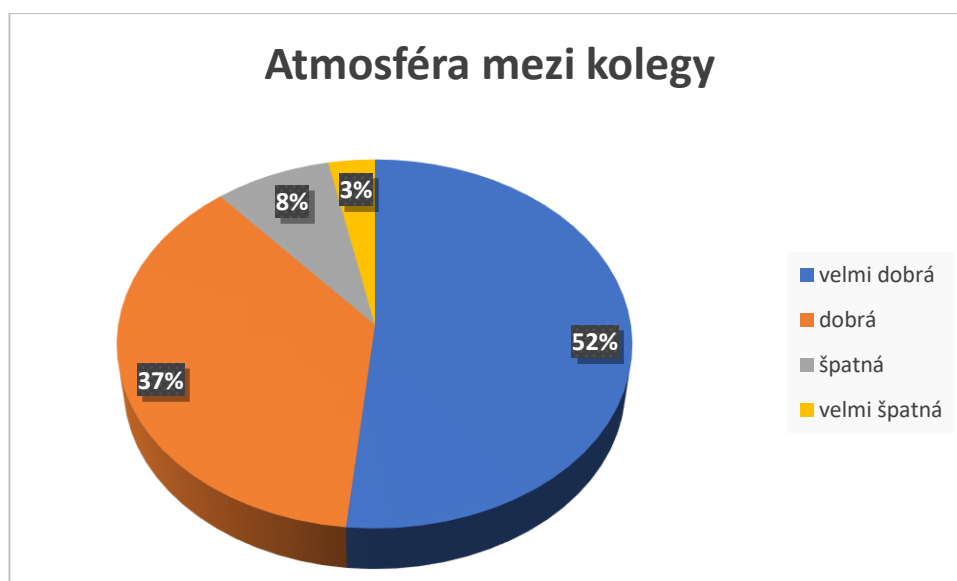


Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná známka vyšla 1,92. Tato známka ukazuje, že ve firmě panují velmi dobré vztahy mezi nadřízeným a podřízenými.

Otázka č. 13 – Jaká je atmosféra mezi kolegy na pracovišti?

Název: Graf č. 13

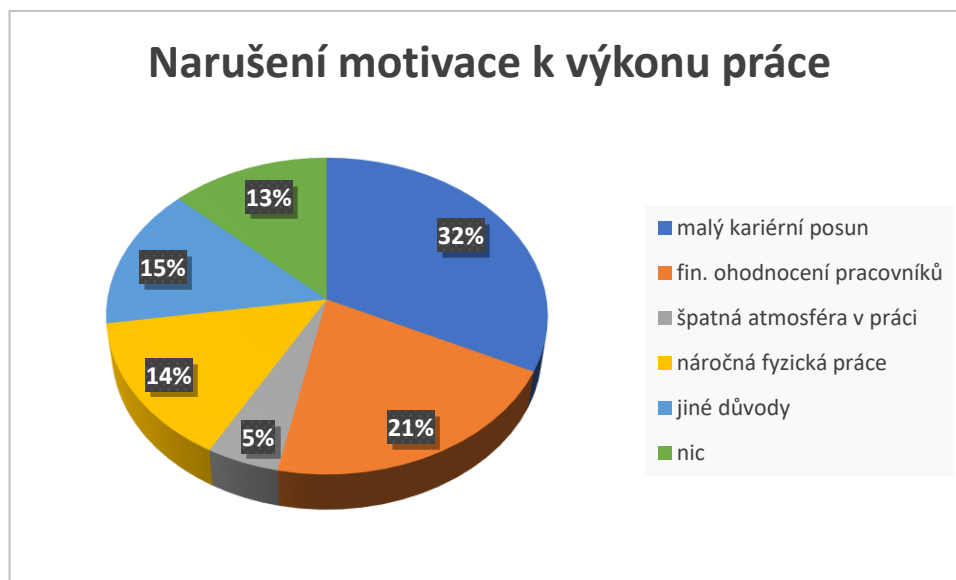


Zdroj: vlastní zpracování

Ve firmě je atmosféra mezi kolegy na velmi dobré úrovni a z toho vyplývá i výsledek této otázky, kdy 55 zaměstnanců odpovědělo, že jejich vztah je na pracovišti dobrý anebo velmi dobrý. Jen málo zaměstnanců odpovědělo, že vztah na pracovišti je špatný nebo dokonce velmi špatný (7 zaměstnanců).

Otázka č. 14 – Narušuje něco Vaši motivaci k výkonu práce?

Název: Graf č. 14



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnancům narušuje motivaci malý kariérní posun v práci (20 zaměstnanců), dále je to finanční ohodnocení pracovníků (13 zaměstnanců). Avšak jednatelé firmy si vyžádali výsledky tohoto dotazníku, aby mohli na rezervách firmy zapracovat a pokusit se je odbourat, když to bude jen trochu možné.

6. Závěr a diskuze

Cílem bakalářské práce je analýza nástrojů řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Součástí práce je literární přehled dané problematiky, charakteristika vybrané firmy a vlastní práce, která se zaměří na vyhodnocení současných metod a technik řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a v případě výrazných rozdílů oproti teoretickým doporučením i návrhy na změny.

Prvním krokem bakalářské práce bylo vytvořit teoretickou část řízení lidských zdrojů, kde se rozebíraly personálními činnostmi firmy. Z nichž je patrné, jak by měla správně vypadat personalistika ve fungující organizaci.

Dalším krokem byla praktická část, která se zaměřovala na jednotlivé personální činnosti. Z uvedených informací vyplývá, že při získávání pracovníků firma spolupracuje s úřadem práce, nebo získává zaměstnance pomocí inzerce. Výběr pracovníků je realizován formou pohovoru a první pracovní poměr je doba na 6 měsíců. Když pracovník neprokáže dostatečné schopnosti, tak firma poskytuje dalších 6 měsíců a až poté dostane pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Průměrná mzda bez jednatelů v roce 2016 byla 18 602 Kč. Firma nabízí prémie a různé benefity (např. vlastní jídelna, slevy na vybrané zboží nebo i firemní výlety jednou za dva roky do Itálie). Každý pracovník dostává pracovní oděv a pomůcky a provádějí se také pravidelná školení (svářečské kurzy, BOZP, kurz na motorovou pilu). Ukončení pracovního poměru firma řeší nejčastěji dohodou.

Poslední částí bakalářské práce bylo vytvoření dotazníku pro zaměstnance. Dotazník se týkal spokojenosti, motivace, pracovních vztahů apod. Například na otázku číslo 10 zaměstnanci odpovídali v jaké míře jsou spokojeni s firemními benefity a celkem 85 % zaměstnanců je spokojeno nebo spíše spokojeno. Jen na otázku číslo 12 zaměstnanci vyjádřili svůj nesouhlas s výší finančního ohodnocení, a to že z 65 % nejsou spokojeni. V další otázce zaměstnanci hodnotili práci přímého nadřízeného a průměrná známka při hodnocení jako ve škole vyšla 1,92, což ukazuje, že ve firmě panují velmi dobré vztahy. Celý dotazník byl vyhodnocen a celkové souhrnné výsledky byly zahrnuty do bakalářské práce.

Na základě provedeného dotazníkového šetření následně bylo potvrzeno, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni a mají motivaci i nadále ve firmě pokračovat. Ze závěrečných výsledků lze říci, že řízení lidských zdrojů je ve firmě na velmi dobré

úrovni.

Navržena byla pouze změna organizační struktury, kterou má firma velice jednoduchou a podle poskytnutých údajů neúplnou. V práci je podrobněji rozpracována a vylepšena, jak by mohla vypadat.

Závěrečné výsledky a návrhy na opatření byly předány jednatelem firmy P.M.H.

7. Summary

The main goal of my bachelor's thesis is to analyse the managing of human resources in a selected company. A part of the thesis is a literature overview of the given theme, as well as the characteristic of the company and then the actual thesis, that is focusing on assessing current methods and techniques of managing human resources in the selected firm. And in case of marginal differences between theoretical recommendations and reality, there are also suggestions for changes in the managing process.

The first partial focus of my thesis was to create a theoretical part about managing human resources, where I was inquiring in to the personalistic activities of the company. Which led me to understand how managing of human resources should work in a healthy organization.

Then I moved on to the practical part where I was focusing on individual operations in the managing process. That revealed how the firm functions, what it is about as well as the areas where there is a room for change for the better.

The last goal was to create a survey for the employees of the company. The questions were touching topics such as the employee's satisfaction, their motivation and the relationships in the company. To be more specific, in question number ten employees were asked to express their satisfaction with company benefits and 85% of them were satisfied or rather satisfied. Question number twelve revealed that 65% of the company employees were not satisfied with the financial appraisal. The evaluation of immediate supervisors in school rating was the average mark of 1,92, which shows really good relationships amongst employees. The entire survey was processed, and the conclusive results are included in this thesis.

Based on the survey it was confirmed, that the employees in my selected firm are overall satisfied and are motivated to continue working for the company. The results also show that the company's management of human resources is on a very good level. The only suggestion was to change the organizational structure, that is very basic and supported by the collected information uncomplete. There is a detailed and improved work up of the structure in my thesis.

The final results and suggestions for measures to be taken were handed over to the executive director of P.M.H. company. I have reached my goal and I hope that the conclusions of my thesis will be accepted and applied by the firm.

8. Přehled použité literatury

ADAIR, John Eric. *Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro manažery*. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-40-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEAULIEU, R. P. *Study guide for use with Human resource management by Byars and Rue*. Homewood: Irwin, 1987. ISBN 0-256-03631-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HOLÁTOVÁ, Darja a Vlasta DOLEŽALOVÁ. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg, 2014. ISBN 978-80-8154-121-6.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 80-213-1585-7.

KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. ISBN 80-7079-413-5.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dop. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002. ISBN 80-8069-105-3.
- KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7040-581-3.
- LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1., dotisk [i.e. 2. vyd.]. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.
- LLOYD L. BYARS, ..LESLIE W. RUE a .. *Human resource management*. 8th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2006. ISBN 0071115617.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- VAVERČÁKOVÁ, Marta. *Riadenie ľudských zdrojov*. Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU v Trnavě, 2006. ISBN 80-8082-088-0.
- WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

9. Seznam obrázků, tabulek a grafů

9.1. Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo firmy.....	27
Obrázek 2: Organizační struktura firmy.....	29
Obrázek 3: Vlastní návrh na úpravu organizační struktury firmy	29

9.2. Seznam tabulek

Tabulka 1: Průměrná hrubá mzda zaměstnanců.	33
Tabulka 2: Proč jste si vybral/a tuto firmu?.....	40

9.3. Seznam grafů

Graf č. 1: Počet zaměstnanců v období 1991-2017.....	28
Graf č. 2: Věkové zastoupení pracovníků ve firmě.....	36
Graf č. 3: Získávání pracovníků.....	37
Graf č. 4: Pracovní profese zaměstnanců.....	37
Graf č. 5: Fluktuace zaměstnanců.....	38
Graf č. 7: Dosažené vzdělání zaměstnanců.....	39
Graf č. 8: Počet školení.....	40
Graf č. 9: Kariérní růst.....	41
Graf č. 10: Spokojenost s firemními benefity.....	42
Graf č. 11: Finanční ohodnocení.....	42
Graf č. 12: Hodnocení nadřízených.....	43
Graf č. 13: Atmosféra mezi kolegy	44
Graf č. 14: Narušení motivace k výkonu práce.....	45

10. Seznam příloh

Příloha 1: Pracovní smlouva

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance firmy

Příloha 1: Pracovní smlouva

PRACOVNÍ SMLOUVA

P. M. H. - Invest & Trade spol. s r.o., Přísečná 556, Český Krumlov, zastoupená
Naděždou Perníkovou – jednatelkou firmy, / dále jen zaměstnavatel /

a

pan
/ dále jen zaměstnanec /

uzavírají tuto pracovní smlouvu:

1. Pracovní poměr vzniká dnem a uzavírá se na dobu určitou do
Zkušební doba: 3 měsíce
Ve zkušební době může být pracovní poměr zrušen kteroukoliv ze stran i bez uvedení důvodů, vždy však písemně s tím, že je nutno písemné oznámení o ukončení doručit alespoň 3 dny předem, kdy má pracovní poměr skončit.
Pracovní zařazení: manipulační dělník v dřevovýrobě
Pracovní doba: 40 hod.
Hrubá měsíční mzda: viz platový výměr
Termín výplaty mzdy: do 15. dne následujícího měsíce převodem na bankovní konto
Místo výkonu práce: Český Krumlov
Dovolená na zotavenou: 4 týdny + 1 týden dle § 211 při splnění podmínek ZP
Zaměstnavatel může vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu dle § 42 ZP.
Bude-li dána výpověď, skončí pracovní poměr uplynutím dvouměsíční výpovědní doby (§ 51 z.č.262/2006 SB., zákoník práce).
Zaměstnanec souhlasí, aby zaměstnavatel zpracovával a shromažďoval osobní údaje, které mu poskytl v průběhu PP pro účely mzdové, daňové, důchodového, nemocenského a zdrav. pojištění.
2. Dále zaměstnanec může obdržet navíc 1/12 z celkové roční hrubé základní mzdy / bez přesčasů a odměn / a to ve dvou výplatních termínech – červenec a prosinec. Pokud dojde k ukončení pracovního poměru ve zkušební době, tato možnost zaniká.
3. Zaměstnanec se zavazuje
 - konat veškerou práci svědomitě, dodržovat pracovní kázeň a předpisy OBP a PO, s nimiž byl při nástupu seznámen
 - zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu zaměstnání a které v zájmu firmy nelze sdělovat jiným osobám
 - k výkonu vedlejší výdělečné činnosti zaměstnance, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, je zapotřebí předchozí písemný souhlas zaměstnavatele
4. Za každý odpracovaný den obdrží zaměstnanec příspěvek na stravné ve výši Kč 15,- hrubého.
V případě závodního stravování se zaměstnavatel zavazuje přispívat do 55% ceny oběda za odpracovanou pracovní směnu (nevztahuje se na dny dovolené, pracovní neschopnosti a dny, kdy je zaměstnanci poskytnuto stravné z důvodu služební cesty). Zaměstnanec souhlasí se srážkami za stravné ve výplatě mzdy.
5. Ostatní práva a povinnosti vyplývající pro obě smluvní strany z této smlouvy se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími předpisy, které upravují pracovně právní vztahy.
6. Zaměstnanec podpisem této smlouvy stvrzuje, že zaměstnavateli sdělil všechny skutečnosti a nezatajil existenci nařízených exekucí či srážek ze mzdy, které by měl zaměstnavatel povinnost zaměstnanci srážet.
7. Smlouva vstupuje v platnost dnem

.....
zaměstnanec

.....
zaměstnavatel

DOHODA K PRACOVNÍ SMLouvĚ

/mzdový výměr /

mezi

P.M.H.- Invest & Trade spol.s r.o., Přísečná 556, Český Krumlov /dále jen zaměstnavatel/
zastoupena Naděždou Perníkovou – jednatelkou firmy, uzavřen dne

a

pan

k bodu č. 1.:

měsíční mzda vč.premií:	16.000,- Kč
z toho základní mzda:	12.800,- Kč
prémie do 25%:	3.200,- Kč

Ostatní ustanovení zůstávají beze změn.

Doplněk vstupuje v platnost dne

.....
zaměstnanec

.....
zaměstnavatel

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance firmy

Dotazník pro zaměstnance firmy P.M.H.

Dobrý den,

Jmenuji se František Persán a studuji třetím rokem Jihočeskou univerzitu v Českých Budějovicích. Rád bych Vás poprosil o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží k mé Bakalářské práci na téma Řízení lidských zdrojů ve firmě P.M.H. Informace v dotazníku budou sloužit jen pro studijní účely.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pouze několik málo minut.

Předem Vám děkuji za vyplnění a kdyby byli nějaké připomínky ozvěte se na email persanfrantisek@seznam.cz

Dotazník (pouze jedna správná odpověď)

Pohlaví: muž žena

1. Jaký je Váš věk

- a. Pod 20
- b. 20-30
- c. 30-40
- d. 40-50
- e. Nad 50

2. Jak jste se dozvěděl/a o pracovním místě?

- a. Inzerát
- b. Úřad práce
- c. Střední odborná škola
- d. Jinak =

3. Na jaké pozici pracujete ve firmě?

- a. Dělník
- b. Personální oddělení
- c. Obchodní oddělení a marketing
- d. Mistr
- e. Skladník
- f. Brigádník

4. Jak dlouho jste zaměstnancem firmy?

- a. Méně než rok
- b. 1-2 roky
- c. 2-4 roky
- d. Více než 4 roky

5. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Vyučen
- c. Střední s maturitou
- d. Vysokoškolské

6. Z jakého důvodu jste si vybral/a zrovna tuto firmu?

(např.: dobré podmínky, kariérní růst, dobré finanční ohodnocení, ...)

.....

7. Kolika školení (kurzů) se během roku zúčastníte?

- a. Žádného
- b. 1-2
- c. 3-4
- d. Více než 4

8. Které z těchto školení Vás nejvíce zaujalo?

.....

9. Máte možnost kariérního růstu v této firmě?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

10. Jste spokojen/a s benefity, které Vám firmy nabízí?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

11. Jste spokojen/a s výší vašeho finančního ohodnocení?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

12. Jakou známkou byste ohodnotil/a práci Vašeho přímého nadřízeného?

(1- nejlepší a 5- nejhorší)

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

13. Jaká je atmosféra mezi kolegy na pracovišti?

- a. Vemni dobrá
- b. Dobrá
- c. Špatná
- d. Velmi špatná

14. Narušuje něco Vaši motivaci k výkonu práce?

- a. Malý kariérní posun
- b. Finanční ohodnocení pracovníků
- c. Špatná atmosféra na pracovišti
- d. Velmi náročná fyzická práce
- e. Jiné důvody
- f. Nic

Děkuji Vám za ochotu a přeji hezký zbytek dne.