



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vypracovala: Martina Dvořáková
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

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

Jméno a příjmení: **Martina DVOŘÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E16431**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**
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:
Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku včetně návržení vhodných změn.

Metodika práce:
Prostudovat literární prameny vztahující se k řízení lidských zdrojů a zpracovat literární rešerši. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření ve vybraném podniku, použít kvalitativní a kvantitativní metody zkoumání. Dále je nutno načerpat informace z podnikových písemností, pozorování a z nestandardizovaných rozhovorů. Použít dotazníkové šetření. Po utřídění a rozboru získaných dat se zaměřit na návržení žádoucích změn ve vybraném podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Závěr.
6. Přehled literatury.
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
Königová, M., & Horalíková, M. (2013). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
- - - - - Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou 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 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 2. 4. 2019

.....
Martina Dvořáková

Poděkování

Děkuji paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., vedoucí bakalářské práce, za vedení, za poskytnutí cenných rad a za věcné připomínky, které mi pomohly bakalářskou práci dokončit.

Děkuji také společnosti LAUFEN CZ s.r.o. za spolupráci, a to zejména panu Mgr. Miloslavovi Hambálkovi, personálnímu řediteli společnosti, za poskytnutí potřebných informací. Dále děkuji zaměstnancům firmy za vstřícné vyplnění dotazníků.

V neposlední řadě děkuji také své rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

OBSAH

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	4
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.1	Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.2	Vývoj řízení lidských zdrojů.....	5
2.1.3	Lidské zdroje.....	5
2.1.4	Cíle řízení lidských zdrojů.....	6
2.1.5	Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů.....	7
2.1.6	Personální útvar	7
2.2	Personální činnosti	8
2.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	8
2.2.2	Plánování lidských zdrojů.....	9
2.2.3	Získávání pracovníků.....	10
2.2.4	Výběr pracovníků	11
2.2.5	Přijímání a orientace pracovníků	12
2.2.6	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	13
2.2.7	Rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků	14
2.2.8	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	15
2.2.9	Odměňování pracovníků.....	17
2.2.10	Pracovní vztahy.....	18
2.2.11	Péče o pracovníky	18
2.2.12	Personální informační systém.....	19
3	CÍL A METODIKA PRÁCE.....	21
3.1	Cíl práce	21
3.2	Metodika	21
3.2.1	Prostudování odborné literatury.....	21
3.2.2	Informace o společnosti	21
3.2.3	Dotazníkové šetření	22
3.2.4	Zpracování získaných dat	22
3.2.5	Návrhy na zlepšení.....	22
4	PRAKTICKÁ ČÁST	23
4.1	Základní charakteristika podniku.....	23
4.2	Organizační struktura	24
4.3	Dotazníkové šetření.....	25

4.3.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	25
5	NÁVRHY ZMĚN.....	50
5.1	Pracovní pozice	50
5.2	Kariérní růst	50
5.3	Stereotypní práce.....	51
5.4	Hodnocení pracovníků	51
5.5	Motivace a finanční ohodnocení	53
5.6	Zaměstnanecké benefity.....	53
5.7	Vzdělávání a rozvoj.....	56
6	ZÁVĚR.....	57
I.	SUMMARY	60
II.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
III.	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	
IV.	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Lidské zdroje jsou v dnešní době to nejcennější, co podnik má. Lidskými zdroji se rozumí pracovníci, kteří disponují množstvím znalostí, dovedností a schopností. Lidské zdroje uvádí do pohybu veškeré materiální i nemateriální složky v organizaci. Firmy, které mají spokojené a motivované pracovníky, kteří se ztotožňují s podnikovou kulturou a cíli organizace, snáze dosahují konkurenceschopnosti. Proto by mělo být o pracovníky dobře pečováno a měli by být efektivně řízeni.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré činnosti, které se zaměřují na člověka jakožto pracovníka. Patří sem činnosti zaměřující se na získávání a přijímání pracovníků, na hodnocení a odměňování, na rozvoj a vzdělání, ale také na jejich propouštění.

Řízení lidských zdrojů je organizovaný a promyšlený přístup k řízení a vedení lidí a také k rozvoji lidského potenciálu. Řízení lidských zdrojů, stejně jako jiné obory, prošlo určitým vývojem. Tento obor se vyvinul z personální práce, která měla za úkol řídit lidi jen z pohledu pracovní síly a vést k tomu potřebnou evidenci. Avšak s tím, jak se doba a technologie mění, je nutné, aby se měnil i pohled na pracovníky. Už na ně není nahlíženo jako na pouhé vykonavatele práce, ale je kladen důraz na rozvoj jejich schopností, vědomostí, dovedností a potenciálu.

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je dosahování podnikových cílů prostřednictvím pracovníků. Řízení lidských zdrojů má také za úkol zajistit jak kvantitativní, tak kvalitativní stránky lidských zdrojů. Tato oblast má strategický význam a organizace by ji neměly opomíjet.

Cílem bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku včetně navržení vhodných změn. Řízení lidských zdrojů bylo zkoumáno konkrétně ve firmě LAUFEN CZ s.r.o., která se zabývá výrobou sanitární keramiky.

Teoretická část byla nastudována z odborné literatury pojednávající o řízení lidských zdrojů. Následně byla popsána společnost LAUFEN CZ s.r.o., ve které probíhalo posouzení systému řízení lidských zdrojů. Praktická část vychází z dotazníkového šetření, které se zaměřovalo hlavně na spokojenost zaměstnanců. Výzkum probíhal ve dvou závodech podniku – v Bechyni a ve Znojmě, jejichž výsledky byly následně okomentovány a porovnány. Na základě výsledků byly navrženy možné změny, které by mohly vést ke zlepšení řízení lidských zdrojů a k vyšší spokojenosti a motivaci pracovníků.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Řízení lidských zdrojů

2.1.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako určitou filozofii řízení lidí, která je založena na různých teoriích o chování lidí a organizací. Zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí řadíme k hlavním úkolům řízení lidských zdrojů, které by ale mělo mít také etický rozměr, což znamená, že by efektivní využívání pracovníků mělo být v souladu s morálními hodnotami (Armstrong & Taylor, 2015).

Řízení lidských zdrojů zahrnuje všechny činnosti vedoucích pracovníků i specialistů, které jsou zaměřené na člověka. Jedná se o činnosti, které zdůrazňují plné využití lidského potenciálu. Využívat lidský potenciál znamená zajišťovat příležitosti, které jsou přínosné pro člověka i pro organizaci (Horalíková & Königová, 2013).

Řízení lidských zdrojů je možné chápat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidí v podniku v souladu s firemními potřebami a požadavky (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k organizování toho nejcennějšího, co podnik má, a to pracujících lidí, kteří pracují jako jednotlivci nebo jako kolektivy a tím přispívají k dosažení cílů organizace.

S tím se shoduje také Krninská (2002), podle níž je řízení lidských zdrojů klíčovým nástrojem zlepšování konkurenceschopnosti a zvyšování úspěchu podniku. Řízení lidských zdrojů znamená rozvoj lidského potenciálu a jeho využití pro efektivní plnění cílů organizace.

Personální práce se v pojetí řízení lidských zdrojů vyznačuje především uplatňováním strategického přístupu, respektováním vnějších podmínek a zapojováním liniových manažerů (Šikýř, 2014).

Jádrem celého řízení podniku je právě řízení lidských zdrojů, které je nejdynamičtější složkou podnikového řízení. V personálním řízení se v dnešní době u mnoha firem vyskytují značné nedostatky, které mohou představovat bariéru v jejich rozvoji a konkurenceschopnosti. K nápravě této situace by měli přispět vzdělání a kvalifikovaní vedoucí pracovníci, kteří budou personální řízení nejen chápat, ale také ho realizovat (Horalíková & Königová, 2013).

2.1.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů můžeme považovat za jednotlivé vývojové fáze personální práce (Koubek, 2006).

Také Krninská (2002) tvrdí, že se řízení lidských zdrojů vyvinulo postupně a je možné charakterizovat jednotlivá vývojová stádia.

1. Za první fázi bývá označována personální administrativa, která měla evidenční a statistickou funkci. Řadíme sem administrativní práci spojenou se zaměstnáváním lidí, tvorbu, ukládání a aktualizaci informací i dokumentů týkající se zaměstnanců. Z tohoto pohledu měla personální práce pasivní roli. Tento přístup panoval v řízení podniků do 60. let, ovšem v některých organizacích ho můžeme nalézt doposud.
2. Od konce 60. let hovoříme o dalším stádiu, a tím je personální řízení, kterému je již přisuzována aktivní role personální práce. Personální řízení je založeno na tom, že nejlepší cestou, jak dosáhnout podnikových cílů a konkurenceschopnosti je precizně vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný kolektiv.
3. V další fázi se personální práce přesunula do jádra řízení firmy a bylo na ni pohlíženo jako na strategicky významnou. Zde již mluvíme přímo o pojmu řízení lidských zdrojů, který je spojen s počátkem 80. let.

Dvořáková a kol. (2012) přidávají ještě jeden nejnovější pojem – řízení lidského kapitálu. Lidský kapitál zahrnuje znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti a také motivaci zaměstnanců.

2.1.3 Lidské zdroje

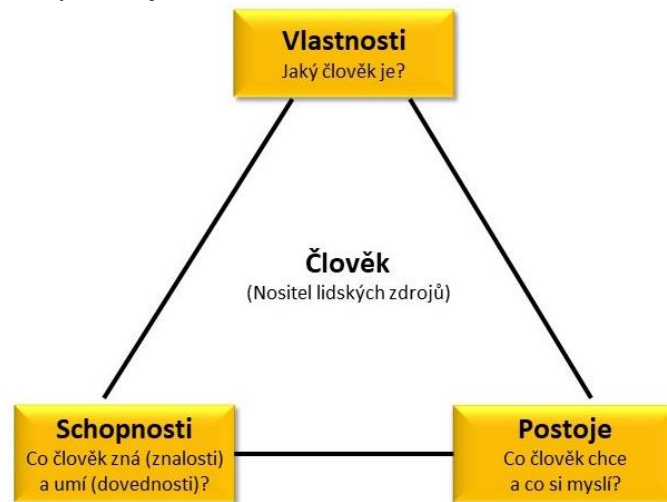
Aby mohla kterákoliv společnost dobře fungovat, musí být podle Koubka (2006) shromážděny, propojeny, rozpohybovány a efektivně využívány zdroje materiální, finanční, informační i lidské. Lidské zdroje patří společně s informačními k nejdůležitějším, protože uvádějí do pohybu zdroje materiální a finanční.

Také Krninská (2002) považuje lidi za nejcennější kapitál firmy. Tvrdí, že není problém vybavit organizaci příslušnými stroji a technologiemi, ale není jednoduché najít skutečně kvalifikované pracovníky.

Ulrich (2009) tvrdí, že pojem lidské zdroje obvykle označuje lidi pracující v podniku, avšak stejně tak může označovat personální práci, personální útvar nebo personalisty, kteří zabezpečují řízení a vedení lidí v organizaci.

Také podle Plamínka (2008) jsou lidé rozhodujícím faktorem úspěchu firmy. Za lidský zdroj nemůžeme považovat člověka jako takového, nýbrž jeho schopnosti, vlastnosti a postoje. Mezi schopnosti řadíme znalosti a dovednosti jedince. Vlastnosti člověka můžeme definovat jako obtížně měnitelné rysy osobnosti. Míru loajality, snahy a ochoty vystihují postoje.

Obrázek 1: Typy lidských zdrojů



Zdroj: (Plamínek, 2008)

Psychologické a sociologické poznání je hlavním předpokladem efektivního řízení společnosti. Pracující lidé jsou představiteli veškeré aktivity, produktivity i prosperity organizací a struktura jejich osobnosti se skládá ze 4 prvků – schopností, motivace, temperamentu a charakteru (Bedrnová, Nový, & kol., 2007).

2.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007) tvrdí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je dosahování podnikových cílů prostřednictvím lidí. Když bychom chtěli být konkrétnější, můžeme říci, že se jedná o naplňování cílů v oblastech:

- zabezpečování a rozvoj pracovníků (udržení oddaných, kvalifikovaných a motivovaných pracovníků),
- oceňování pracovníků (odměňování za všechno, co lidé dělají a vykonávají, zavedení srozumitelné a spravedlivé politiky odměňování),
- vztahy (vytvářet harmonické a produktivní vztahy na pracovišti).

Řízení lidských zdrojů nemá za úkol pouze zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková struktura, profesní složení, kvalifikace), ale také kvalitativní

stránky (tvořivost, výkonnost, motivace, ztotožnění se s podnikovou kulturou) (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

2.1.5 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění výkonnosti podniku. Toho může organizace dosáhnout tak, že bude zlepšovat a správně využívat své zdroje, které má k dispozici (Koubek, 2006).

Stýblo (1998) vymezuje několik důležitých úkolů řízení lidských zdrojů:

- vytváření rovnováhy mezi počtem a strukturou pracovních míst a pracovníků (v přítomnosti i v budoucnosti),
- efektivní využívání pracovníků z hlediska pracovní doby a jejich kvalifikace,
- využívání účinného stylu vedení, formování týmů a tvorba kladných vztahů na pracovišti,
- přispívání k personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků, což vede k většímu uspokojení z práce a také k vyšší výkonnosti,
- zabezpečování personální politiky a strategie řízení lidských zdrojů, které směřují k dosahování cílů organizace,
- vytváření vhodné a přehledné organizační struktury.

2.1.6 Personální útvar

Personální útvar je vnitřní organizační jednotka, která slouží k zajištění personálních činností. Začlenění personálního útvaru do organizační struktury ukazuje, jaký význam a jakou důležitost přikládá vrcholový management personální práci (Dvořáková & kol., 2012).

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) dále tvrdí, že personální útvar je specializovaný útvar v organizační struktuře podniku, který realizuje zásady personální politiky firmy. Personální útvar nese odpovědnost za zajišťování, organizaci, koordinaci a kontrolu činností, které vycházejí z personální politiky podniku.

Dle Armstronga (2007) personální útvar umožňuje podniku dosáhnout jeho cílů tím, že ho podněcuje, podporuje a poskytuje mu rady ve všech ohledech, které se týkají zaměstnanců. Další důležitou roli hraje personální útvar při tvorbě prostředí a podmínek, které by měly být vytvořeny tak, aby mohli zaměstnanci co nejlépe využívat své schopnosti a dovednosti. Hlavním cílem je zajištění toho, aby management společnosti jednal efektivně ve všem, co se týká pracovníků, jejich rozvoje a vztahů.

Uspořádání personálního útvaru je ovlivněno velikostí organizace, počtem a strukturou zaměstnanců, oborem činnosti, strategií organizace i strategií lidských zdrojů. Místo personalisty se vytváří při zhruba 100-150 zaměstnancích. V malých firmách není potřeba vytvářet pozici personalisty, a proto jeho funkci obvykle vykonává majitel nebo vrcholový manažer (Dvořáková & kol., 2012).

2.2 Personální činnosti

Výkonnou část personální práce tvoří tzv. personální činnosti. V odborné literatuře se mohou lišit počty personálních činností, a stejně tak se provádějí různé personální činnosti s ohledem na velikost podniku – ve velkých společnostech je počet prováděných personálních činností daleko větší než u menších firem (Koubek, 2006).

Aby bylo řízení lidských zdrojů účinné a úspěšné, je potřeba, aby na jednotlivé personální činnosti bylo nahlíženo jako na systém, který slouží k docílení požadovaného výkonu lidí a k dosažení strategických cílů podniku (Šikýř, 2014).

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo se skládá z úzce souvisejících úkolů, které vykonává pověřená osoba, a tím naplňuje účel pracovního místa. Je považováno za základní jednotku organizační struktury podniku (Armstrong, 2007).

Horalíková a Königová (2013) rozlišují dvě pojetí pracovního místa. Užší koncepce definuje pracovní místo jako konkrétní pracoviště, které je umístěné v určitém prostoru a čase, je vybavené pracovními prostředky a navazuje na další pracovní místa. Širší koncepce charakterizuje pracovní místo jako součást pracovního systému, který je určen:

- pracovními úkoly,
- podmínkami, kterými je plnění pracovního úkolu podmíněno,
- nároky na pracovníka.

Vytváření pracovních míst je proces, při kterém se formulují pracovní úkoly jedince nebo skupiny a shlukují se do základních prvků organizační struktury. Pracovní místa musí být vytvořena tak, aby efektivně uspokojovala nejen potřeby organizace, ale také pracovníky na těchto místech (Koubek, 2006).

Analýza pracovního místa je proces, při kterém dochází ke sbírání, analyzování a uchovávání informací o obsahu práce – o úkolech, metodách, podmínkách práce, odpovědnosti a o vazbách na jiná pracovní místa. Analýza pracovního místa vytváří

i představu o pracovníkovi, který by měl na tomto místě dané pracovní úkoly vykonávat (Koubek, 2006).

Armstrong (2007) dodává, že analýza pracovních míst patří mezi nejvýznamnější metody v řízení lidských zdrojů, protože poskytuje základní informace pro tvorbu popisu pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a mnoho dalších.

2.2.2 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování je založeno na racionálním postoji a systematickosti při hospodaření s pracovními silami dané organizace (Horalíková & Königová, 2013).

Plánování lidských zdrojů určuje potřebu podniku v oblasti pracovníků v zájmu dosažení svých strategických cílů a vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejvýznamnějším zdrojem organizace. Zaměřuje se jak na kvantitativní, tak na kvalitativní otázku lidských zdrojů, což znamená, že musíme hledat odpověď nejen na to kolik lidí potřebujeme, ale také jaké lidi potřebujeme (Armstrong, 2007).

Na to navazuje i Koubek (2006), který tvrdí, že personální plánování se snaží o to, aby měla společnost pracovníky:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s požadovanými osobnostními rysy,
- motivované a s kladným postojem k práci,
- flexibilní a dobře se přizpůsobující změnám,
- optimálně rozmístěné,
- ve správný čas,
- a s přiměřeně vynaloženými náklady.

Krninská (2002) dodává, že plánování lidských zdrojů je proces, při kterém se zjišťují a řeší rozdíly co je a co by mělo být.

Koubek (2006) dále konstatuje, že jsou tři oblasti personálního plánování:

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

Pro personální plánování je hlavním cílem dosažení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou lidských zdrojů (Horalíková & Königová, 2013).

2.2.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zabezpečit dostatečný počet vhodných uchazečů o volná pracovní místa v podniku, a to s přiměřeně vynaloženými náklady a včas (Koubek, 2006).

S tím se shoduje také Armstrong (2007), který tvrdí, že hlavním cílem získávání pracovníků je získání takového množství a takové kvality pracovníků, které uspokojí potřeby podniku a zároveň se vynaloží minimální náklady. Dále konstatuje, že první fází získávání pracovníků je definování požadavků, na kterou navazuje druhá fáze, kterou je přilákání uchazečů.

Velký vliv na získávání a přilákání pracovních sil má pověst a postavení podniku v místním i celostátním měřítku. Organizace, které mají vynikající pověst, jsou schopny obsadit potenciální i stávající volná místa pouze zájemci, kteří se na firmu obracejí sami (Ludlow & Panton, 1995).

Pracovníky, kteří obsadí volná pracovní místa, můžeme získávat buď z interních zdrojů (vnitropodnikových) nebo z externích zdrojů (mimopodnikových) (Horalíková & Königová, 2013).

Mezi vnitřní zdroje pracovních sil patří:

- pracovní síly, které se ušetří díky technickému rozvoji,
- pracovníci, kteří jsou bez práce, z důvodu organizačních změn nebo z důvodu ukončení nějaké činnosti,
- pracovníci, kteří získali více zkušeností a dovedností a mohou tak vykonávat náročnější pozici,
- pracovníci, kteří mají zájem obsadit volné pracovní místo (Koubek, 2006).

Vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol či jiných institucí,
- zaměstnanci jiných podniků, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo ti, které nabídka zaujme natolik, že jsou ochotni změnit práci,
- vedlejší externí zdroje – ženy v domácnosti, důchodci a studenti (Koubek, 2006).

Mnoho autorů vyjmenovává a blíže specifikuje výhody a nevýhody získávání pracovních sil z interních nebo externích zdrojů.

Mezi výhody obsazování volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů patří nízké náklady na získávání lidí, omezená fluktuace, udržení úrovně mezd a mimo jiné i to, že zaměstnanec je již seznámen s podnikem i s ostatními spolupracovníky a nemusí se od začátku ztotožňovat s podnikovou kulturou. Naopak podnik má menší možnost výběru uchazečů, bude mít větší náklady na vzdělávání, protože daný zaměstnanec nemusí mít požadovanou kvalifikaci a také může nastat zklamání kolegů, kteří si mohou připadat méně uznání (Krninská, 2002).

Při vyhledávání pracovníků z externích zdrojů tvoří výhody zejména širší možnosti výběru, přesné pokrytí potřeby a také nové přínosy, impulsy a nadhled. K nevýhodám řadíme vyšší náklady na vyhledávání, vyšší fluktuaci, neznalost podniku, delší ztotožňování s podnikovou kulturou a riziko zkušební doby (Horalíková & Königová, 2013).

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) dodávají, že jakými metodami bude podnik pracovníky získávat, záleží na požadavcích volného pracovního místa, na velikosti objemu finančních prostředků, které může investovat do získávání, a na kvalitě informací a analýz, které souvisejí se získáváním pracovníků.

2.2.4 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozeznat, který z uchazečů o volné pracovní místo, bude pravděpodobně nejvíce vyhovovat nejen nárokům pracovního místa, ale také přispěje k utváření dobrých mezilidských vztahů a silné podnikové kultury (Koubek, 2006).

Kociánová (2010) tvrdí, že úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v podniku.

Koubek (2006) doplňuje, že výběr musí mít strategickou povahu a nesmí brát v potaz pouze odborné dovednosti, ale i osobnostní rysy uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu.

Informace od uchazečů jsou hodnoceny pomocí metod, díky nimž může organizace zjistit, zda se uchazeč na dané pracovní místo hodí či nikoliv. Cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči takové jedince, kteří budou výkonní, budou pracovat po dobu, která se od nich očekává, a budou jednat žádoucím způsobem, tedy tak, aby nesnižovali produktivitu a kvalitu práce (Dvořáková & kol., 2012).

Kociánová (2010) hovoří o fázi předvýběru, při které jsou základní informace získané od uchazečů porovnávány s klíčovými kritérii pracovního místa. Dle splnění či nesplnění daných kritérií, jsou uchazeči rozdělováni do skupin.

Armstrong (2007) rozlišuje tři hlavní metody výběru pracovníků:

- Pohovor – účelem pohovoru je získat takové informace, které umožní spolehlivě odhadnout budoucí pracovní výkon uchazeče a porovnat jej s předpověďmi ostatních uchazečů. Cílem pohovoru je doplnit podrobnější informace o uchazeči.
- Assessment centre – assessment centra umožňují organizaci zjistit, zda uchazeči vyhovují kultuře podniku. Assessment centra zahrnují pozorování účastníků, při různých situacích, testech či pohovorech, ale poskytují i dobrý obraz uchazečům o hodnotách podniku, kteří se tak mohou rozhodnout, zda by jim práce v organizaci vyhovovala.
- Testy pracovní způsobilosti – účelem výběrových testů je získání spolehlivějších informací o uchazečích (úroveň inteligence, rysy osobnosti, schopnosti, vloh, znalosti a dovednosti).

Kociánová (2010) dodává, že jde o finančně i časově náročný proces, kterému je ale potřeba věnovat velkou pozornost, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků v podniku.

2.2.5 Přijímání a orientace pracovníků

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je pracovní smlouva, která musí být vypracována tak, aby s ní souhlasily obě strany a následně by měla být podepsána, taktéž oběma stranami. Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence. Dalším velice důležitým krokem je uvedení pracovníka na pracoviště. Personalista by měl pracovníka doprovodit na jeho pracovní místo, formálně ho předat bezprostřednímu nadřízenému, který jej dále seznámí s ostatními pracovníky (Koubek, 2006).

Orientace pracovníků nebo též adaptace je proces, při kterém se jedinec vyrovnává se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Obecně je adaptace označována jako přizpůsobování se životním a pracovním podmínkám (Horalíková & Königová, 2013).

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) hovoří o dvou rovinách adaptace – pracovní a sociální. Nový pracovník se musí přizpůsobit nejen požadavkům práce (pracovní adaptace), ale musí se také začlenit do kolektivu a do struktury sociálních vztahů (sociální adaptace).

Armstrong (2007) definuje čtyři základní cíle uvádění pracovníků do organizace:

- překonání počáteční fáze, kdy je pro pracovníka vše nové, cizí a neobvyklé,
- rychlé vytvoření pozitivního postoje a vztahu k organizaci tak, aby se zvýšila stabilizace pracovníka,
- docílení toho, aby pracovník co nejrychleji podával požadovaný pracovní výkon,
- snížení pravděpodobnosti, že pracovník odejde v brzké době.

2.2.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

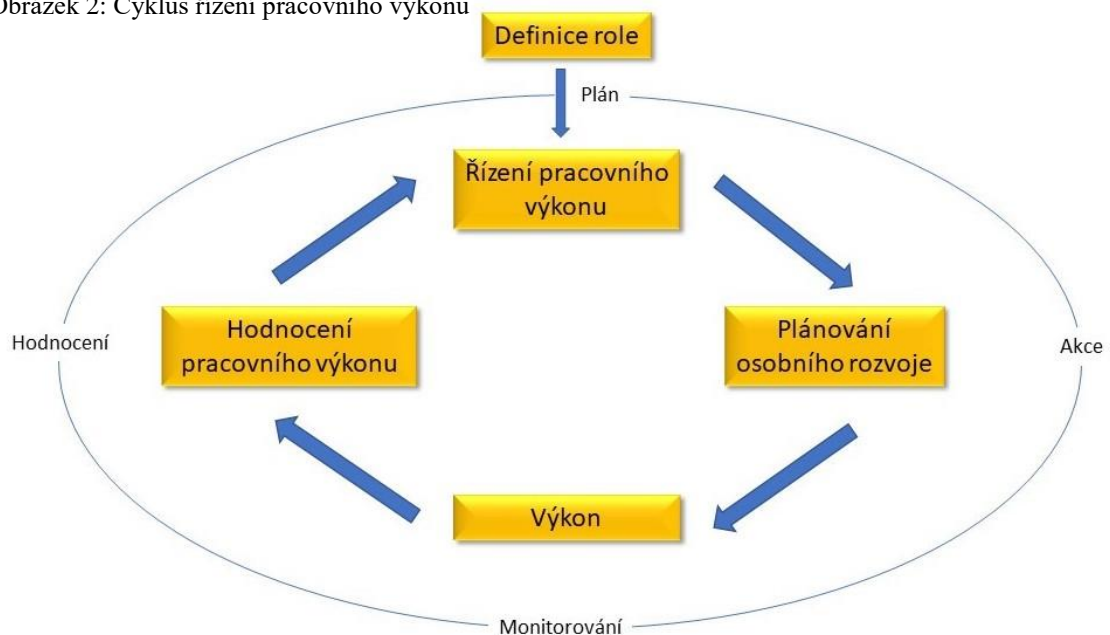
Pracovní výkon vypovídá o stupni plnění pracovních úkolů, což neznamená jen množství a kvalitu práce, ale také ochotu, přístup, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci a vztahy na pracovišti (Koubek, 2004).

Šikýř (2016) dodává, že pracovní výkon zaměstnanců je ovlivňován jejich schopnostmi a motivací (způsobilostí a ochotou vykonávat sjednanou práci) a zároveň pracovní výkon determinuje provozní, tržní a finanční výsledky podniku.

Řízením pracovního výkonu se rozumí systematická činnost manažerů, jejímž cílem je dosažení strategických cílů podniku skrz podávání požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Řízení pracovního výkonu je proces týkající se vedoucích pracovníků a jimi řízených pracovníků, kteří se dohodnou, jak nejlépe dosáhnout požadovaných výsledků společnou prací (Armstrong, 2007)

Obrázek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: (Armstrong, 2007)

Nástrojem řízení pracovního výkonu je hodnocení pracovníků, které znamená kontrolu, usměrňování a podněcování zaměstnanců při vykonávání práce (Šikýř, 2016).

V průběhu hodnocení pracovníků se zjišťuje, jak pracovník odvádí svou práci, jaké je jeho pracovní chování a jaké má vztahy s lidmi, se kterými se díky práci setkává. Následně jsou tyto výsledky prokonzultovány mezi manažerem a daným pracovníkem, kteří se společně snaží najít cestu ke zlepšení pracovního výkonu (Koubek, 2006).

Plamínek (2008) dodává, že při vedení lidí nestačí posuzování plnění jednotlivých pracovních úkolů (operativní hodnocení), ale je třeba klást důraz také na dlouhodobý rozvoj každého jedince (strategické hodnocení).

Hroník (2006) vymezil tři oblasti hodnocení:

- vstup – kompetence a předpoklady (potenciál, způsobilosti, praxe),
- proces – pracovní chování, přístup k zadáním a úkolům,
- výstup – výsledky a výkony, které jsou měřitelné.

Hodnocení zaměstnanců může mít dvě podoby – formální a neformální. Formální hodnocení se provádí pravidelně za určité období, kdy manažer projednává s pracovníkem dosažený výkon. Formální hodnocení se realizuje zpravidla formou hodnotícího pohovoru a výsledná zpráva se zařazuje do personální evidence. Naopak neformální hodnocení probíhá nárazově při plnění pracovních úkolů. Účelem je včasné zjištění odchylek a jejich případné řešení (Šikýř, 2016).

2.2.7 Rozmíst'ování, propoušt'ení a penzionování pracovníků

Rozmíst'ováním pracovníků se rozumí dosadit správného člověka na správné místo a optimálně tak využívat jeho schopnosti, formovat týmy a respektovat potřebu osobního rozvoje jedince (Koubek, 2006).

Staffing (mobilita) je proces, při kterém dochází k pohybu zaměstnanců do organizace, napříč organizací nebo ven z organizace (Milkovich & Boudreau, 1988).

Koubek (2006) rozlišuje tři formy mobility uvnitř podniku:

- povyšování pracovníků,
- převádění pracovníků na jinou práci (pracoviště) a
- přeřazování pracovníků na nižší funkci.

Pracovní poměr může být ukončen dobrovolně pracovníkem (odchází jinam), nedobrovolně (pracovní poměr ukončí zaměstnavatel) nebo skončí pracovní kariéra zaměstnance (penzionování) (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) dále tvrdí, že když se zaměstnanec rozhodne organizaci opustit z vlastní vůle, je velice důležité udělat dvě věci – provést pohovor a analyzovat příčinu odchodu.

Propuštění zaměstnance je ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. Příčina této situace může vzniknout jak na straně podniku – nadbytečnost pracovníků, tak na straně pracovníka – nedostatečný výkon, porušování pravidel apod. (Koubek, 2006).

Krninská (2002) dodává, že skončení pracovního poměru je řízeno pravidly, která jsou zakotvena v zákoně, a to hlavně z důvodu ochrany zaměstnance, který má vůči zaměstnavateli nerovné postavení.

V případě penzionování se rozlišují dva přístupy. První přístup je založen na rozhodnutí pracovníka, zda z organizace odejde, při dosažení důchodového věku – uplatňování politiky pružného důchodového věku. Druhý přístup má pevně zafixovanou hranici pro odchod z organizace a tou je dosažení důchodového věku – politika fixního důchodového věku (Koubek, 2006).

2.2.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Dnešní doba je plná změn a klade čím dál větší požadavky na znalosti a dovednosti lidí (znalostní společnost). Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla a měl uplatnění na trhu práce, musí se těmto změnám přizpůsobovat a prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti (Koubek, 2006).

Tím, že si pracovníci osvojují a nabývají nové znalosti a dovednosti či rozšiřují doposud získané, zvyšují svou výkonnost (Kameníček, 2012).

Účelem vzdělávání pracovníků je systematické utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností pracovníků tak, aby mohli vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaný výkon (Šikýř, 2016).

Belcourt a Wright (1998) tvrdí, že schopnost získávat a používat znalosti a dovednosti představuje nový zdroj bohatství. Podniky mohou být bohatší, když budou zvyšovat hodnotu lidského kapitálu, jehož cena narůstá dle jeho používání.

Armstrong a Taylor (2015) definují vzdělávání a rozvoj jako proces, který organizaci zabezpečuje kvalifikované, vzdělané a angažované zaměstnance. Pracovníci si osvojují znalosti a dovednosti prostřednictvím vzdělávacích programů a aktivit, které zajišťuje podnik.

Podle Šikýře (2016) odborné vzdělávání v podniku zahrnuje:

- Zaškolení (adaptace, orientace) – pracovník, který nastoupí na nové pracovní místo si osvojuje potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti.
- Doškolení (prohlubování kvalifikace) – pracovník prohlubuje své znalosti, dovednosti a schopnosti týkající se současného pracovního místa.
- Přeshkolení (rekvalifikace) – pracovník nabývá nové znalosti, schopnosti a dovednosti, aby mohl vykonávat jinou než současnou práci.
- Rozvoj (rozšiřování kvalifikace) – pracovník se vzdělává nad rámec požadavků pracovního místa.

Metody vzdělávání můžeme rozdělit do dvou skupin – metody používané ke vzdělávání na pracovišti a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Mezi metody, které se ke vzdělávání používají na pracovišti patří:

- Instruktaž – pracovník se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného pracovníka či nadřízeného.
- Coaching – kouč usměrňuje a podněcuje vzdělávaného pracovníka k požadovanému výkonu a vlastní iniciativě.
- Mentoring – mentor je jakýsi vzor pro nezkušeného pracovníka, který mu radí a předává vlastní zkušenosti.
- Counselling – jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování.
- Asistování – vzdělávaný pracovník asistuje zkušenému školiteli při výkonu práce a osvojuje si tak stanovený pracovní postup.
- Pověření úkolem – zkušený pracovník pověří vzdělávaného pracovníka pracovním úkolem, což vede k samostatnosti a odpovědnosti.
- Rotace práce – pracovník je dočasně přemísťován na různá pracovní místa s jinými pracovními úkoly (Koubek, 2006).

K metodám, které jsou používány ke vzdělávání mimo pracoviště řadíme:

- Přednáška – jednostranný výklad školitele, který umožňuje rychle a snadno předat znalosti a dovednosti pracovníkům.
- Seminář – podobné přednášce, ale po výkladu školitele následuje diskuze s ostatními účastníky.
- Demonstrování – vzdělávání pracovníci si osvojují potřebné znalosti a dovednosti prostřednictvím předvádění pracovního postupu v modelových podmínkách.
- Případové studie – pracovníci se učí, když společně řeší určitý zadaný problém.
- Outdoor training – pracovníci rozvíjí své schopnosti při různých aktivitách v přírodě (Šikýř, 2016).

2.2.9 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří mezi nejstarší a nejvýznamnější personální činnosti. Odměňováním se rozumí mzda, plat či jiné formy peněžní a nepeněžní odměny, které náleží pracovníkovi za vykonanou práci (Koubek, 2006).

Řízení odměňování se týká strategií, politik a postupů, které se používají při odměňování a umožňují rozlišovat a oceňovat hodnotu lidí a jejich přínos organizaci (Armstrong & Taylor, 2015).

Cílem kvalitní mzdové politiky podniku je získání kvalifikovaných pracovníků, stimulování k výkonu a požadovanému pracovnímu chování, zajištění spravedlivého odměňování a udržení celkového objemu vyplácených mezd (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Šikýř (2016) popisuje mzdové formy – odlišné postupy a zásady pro stanovení mzdy:

- Časová mzda – základní forma mzdy, kdy je pracovník odměňován za skutečně odpracovaný čas.
- Úkolová mzda – základní forma mzdy, jenž je závislá na výkonu pracovníka, který je vyjádřen plněním normy.
- Provize – doplňková forma mzdy, která je závislá na prodaném množství nebo na poskytnutých službách. Bývá určena procentuálně nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje.
- Prémie – doplňková mzdová forma, která může být vyplácena jednorázově nebo pravidelně.

- Osobní ohodnocení – doplňková forma mzdy, jejíž výši stanovuje manažer na základě hodnocení pracovníka.
- Podíl na výsledcích hospodaření – doplňková forma mzdy, pomocí které zaměstnavatel oceňuje to, že se jednotliví zaměstnanci podílejí na dosažení očekávaných výsledků hospodaření.

Kociánová (2010) dodává, že odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků.

2.2.10 Pracovní vztahy

Při jakékoliv lidské činnosti, kterou vykonává více lidí, vznikají vztahy různé kvality. Není tomu jinak i při výkonu práce. Můžeme hovořit o vztazích mezi zaměstnanci, mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo vztahy s odbory (sdružení zaměstnanců, které hájí zájmy a práva zaměstnanců) (Koubek, 2006).

Veškeré personální činnosti ovlivňují pracovní vztahy a také určují jejich stav a kvalitu. Chyba či problém v kterékoliv personální činnosti může zhoršit vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nejdůležitějším prvkem, který podporuje kvalitní pracovní vztahy, je komunikace v rámci podniku – zaměstnancům by měla být poskytována pomoc a podpora a měli by mít možnost podílet se na stanovení cílů a rozhodování (Horalíková & Königová, 2013).

Šikýř (2016) rozlišuje formální pracovní vztahy a neformální pracovní vztahy. Do formálních vztahů řadíme především pracovněprávní vztahy, které jsou spojené s výkonem závislé práce a jsou upraveny předpisy. Naopak běžné mezilidské vztahy, které vznikají spontánně a přirozeně mezi jednotlivci v organizaci i mimo ni, se označují jako neformální pracovní vztahy.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) dodávají, že vztahy mezi jednotlivými profesními zájmovými skupinami personálu firmy mají obrovský význam pro výkonnost a stabilitu podniku.

2.2.11 Péče o pracovníky

Starostlivost zaměstnavatele o podmínky pracovníků můžeme nazvat péčí o zaměstnance. Cílem péče o pracovníky je dosažení kladných hodnot všech proměnných, které ovlivňují pracovníky v pracovním procesu (Šikýř, 2016).

Zaměstnavatel je povinný pečovat o pracovníky. Zaměstnavatel, který zabezpečuje a vytváří dobré pracovní podmínky, plní nejen své povinnosti, ale také zvyšuje oddanost svých zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015).

Péče o pracovníky zahrnuje pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované na pracovišti, ostatní služby poskytované nejen pracovníkům, ale i jejich rodinám a péči o životní prostředí (Koubek, 2006).

Koubek (2006) dále rozlišuje:

- Povinnou péči – je určena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně.
- Smluvní péči – je dána kolektivními smlouvami, které jsou uzavřené na úrovni podniku.
- Dobrovolnou péči – je ovlivňována personální politikou organizace.

Šikýř (2016) dále dodává, že příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky práce i chování pracovníků. Když budou zachovány dobré pracovní podmínky, zaměstnanci budou lépe dosahovat požadovaného výkonu.

Spokojený zaměstnanec ochotněji toleruje požadavky na kvalitu a kvantitu jeho práce než pracovník, který je nespokojený (Kleibl, Dvořáková, & Šubrt, 2001).

Kettner (2002) tvrdí, že pokud má organizace k dispozici spokojené zaměstnance, kteří chápou práci, kterou mají vykonávat, kteří jsou ztotožnění s posláním podniku a jsou kompetentní k vykonávání dané práce, má na trhu takovou pozici, ve které může dosáhnout maximální efektivity, výkonnosti, kvality a produktivity.

2.2.12 Personální informační systém

Personální informační systém tvoří souhrn personálních údajů o jednotlivcích pracujících v organizaci, pracovních místech i personálních činnostech. Tyto údaje potřebuje zaměstnavatel k zajišťování personální práce v podniku a k plnění povinností, které vyplývají z právních předpisů (Šikýř, 2016).

Personální informační systém zpracovává procesy a upravuje a archivuje data. Personální informační systém podporuje všechny personální činnosti a to tak, že uchovává údaje týkající se pracovníků a data týkající se personálního plánování (Walker, 2003).

Propracovaný personální informační systém může zajistit to, že personální útvar bude poskytovat lepší služby, může poskytovat významné informace pro strategické rozhodování nebo snížit náklady při vykonávání personálních činností (Armstrong, 2007).

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku včetně navržení vhodných změn. Řízení lidských zdrojů bude zkoumáno konkrétně ve firmě LAUFEN CZ s.r.o., která se zabývá výrobou sanitární keramiky.

3.2 Metodika

Aby mohlo být dosaženo cíle bakalářské práce, muselo být provedeno několik důležitých kroků.

3.2.1 Prostudování odborné literatury

Prvním krokem bylo prostudování odborné literatury, která pojednává o daném tématu a tím získat potřebné teoretické znalosti o dané problematice. V literární rešerši je nejprve vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů, následně je charakterizován jejich vývoj, cíle a úkoly, a nakonec jsou popsány jednotlivé personální činnosti. Nejvíce bylo čerpáno z publikací, které jsou k dispozici v Akademické knihovně Jihočeské univerzity.

3.2.2 Informace o společnosti

Po nabytí teoretických znalostí bylo třeba zjistit informace o společnosti, ve které výzkum probíhal. Informace o podniku byly získávány z vnitropodnikových dokumentů, z internetových stránek, pozorováním a také z rozhovoru s jednatelem a zároveň personálním ředitelem firmy.

Analýza obsahu podnikových dokumentů

Analýza obsahu podnikových dokumentů byla jednou z vedlejších výzkumných metod. K dispozici byly bohužel poskytnuty pouze 2 dokumenty – organizační struktura společnosti a systém hodnocení pracovníků.

Pozorování

Pozorování patřilo také k vedlejším metodám, které byly použity při zpracování této práce. V průběhu výzkumu byla výrobní v Bechyni navštívena pro získání informací o náročnosti práce, o pracovním prostředí a také kvůli pochopení výrobního procesu.

Nestrukturované rozhovory

Nestrukturované rozhovory s personálním ředitelem a s personalistkou firmy taktéž patří k doplňkovým metodám pro získání informací. Rozhovory probíhaly volně, vždy byl

určen pouze obecný cíl. Byly zjišťovány obecné informace o podniku, o organizaci podniku, o rozdílech ve výrobě v bechyňském a znojenském závodu a o pracovnících. Informace získané z nestrukturovaných rozhovorů byly použity k diskuzi při zpracovávání jednotlivých otázek dotazníku.

3.2.3 Dotazníkové šetření

V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření. Struktura otázek v dotazníku byla vytvořena na základě konzultace s personálním ředitelem společnosti. Po následných úpravách byl dotazník roznesen zaměstnancům firmy. Dotazníky byly zaměstnancům předány v papírové podobě. Dotazník obsahoval 19 uzavřených a 3 polouzavřené otázky. Respondenti odpovídali celkem na 22 otázek.

Nejprve odpovídali pracovníci na identifikační otázky, které se týkaly pohlaví, věku, vzdělání a pracovní pozice. Dále následovaly otázky zaměřující se na spokojenost zaměstnanců se systémem řízení lidský zdrojů (např. spokojenost s pracovním prostředím, se vztahy na pracovišti, s finančním ohodnocením atd.). Pokud zaměstnanci na otázky odpovídali, že jsou spíše nebo rozhodně nespokojeni, měli možnost napsat důvody svých odpovědí.

Šetření bylo prováděno v obou závodech firmy LAUFEN CZ s.r.o. Dotazování zaměstnanců probíhalo od prosince 2018 do ledna 2019. Bylo rozdáno celkem 250 dotazníků, 150 v Bechyni a 100 ve Znojmě. Vyplněných se vrátilo 60 z Bechyně, návratnost tedy činila 40 %. Ve Znojmě vyplnilo dotazník 57 zaměstnanců, návratnost je 57 %.

3.2.4 Zpracování získaných dat

Získaná data a informace byly zpracovány pomocí programu Microsoft Excel 2016. V tomto programu byla vytvořena přehledná tabulka, která zachycovala odpovědi na otázky v dotazníkovém šetření. Poté byla zjištěna četnost jednotlivých odpovědí na jednotlivé otázky, na jejímž základě byly vytvořeny přehledné grafy.

3.2.5 Návrhy na zlepšení

Ze získaných informací a z výsledků dotazníkového šetření byla následně navržena opatření na možná zlepšení řízení lidských zdrojů v podniku.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Základní charakteristika podniku

Obecné údaje o společnosti LAUFEN CZ s.r.o.:

Datum zápisu:	28. dubna 1999
Obchodní firma:	LAUFEN CZ s.r.o.
Sídlo:	V Tůních 3/1637 Praha 2 PSC 120 00
Identifikační číslo:	257 58 691
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

LAUFEN CZ s.r.o. je předním výrobcem a prodejcem sanitární keramiky v České republice. Prodává koupelnový nábytek, koupelnové vany, sprchové kouty a vodovodní baterie. Společnost LAUFEN CZ s.r.o. dodává kompletní koupelny značek Jika, Roca a Laufen.

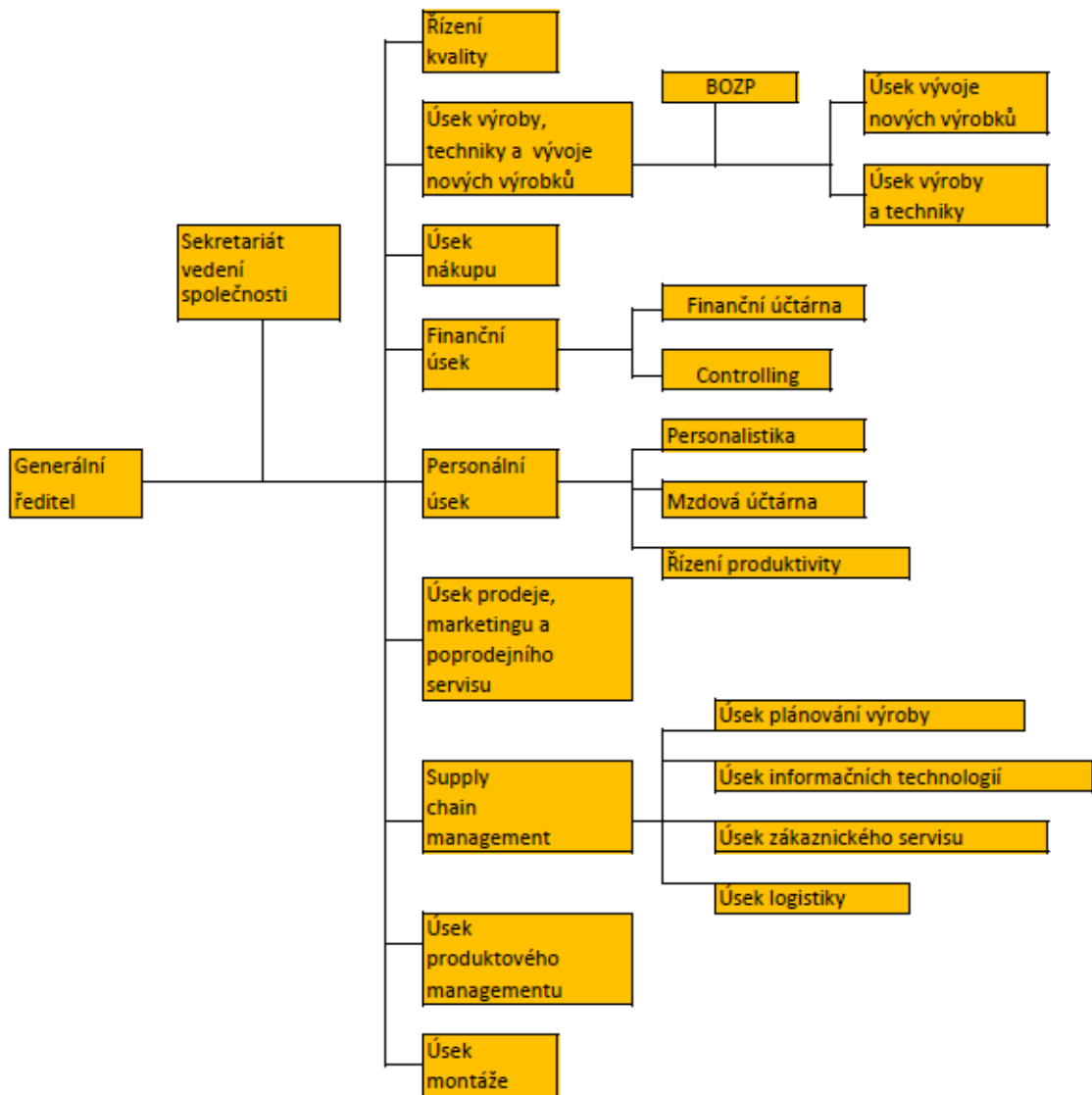
Tato firma má v České Republice dva výrobní závody. Výroba průmyslové keramiky ve Znojmě sahá až do roku 1878. Tehdy se jednalo o nejstarší závod se strojovou výrobou na celém kontinentu. V bechyňském závodu se koupelnová keramika vyrábí již od roku 1961, takže v dnešním datu má již skoro 60letou tradici. Tehdy závod nesl název Jihočeská keramika v Bechyni. Dobrá pověst přispěla k tomu, že roku 1991 do závodu kapitálově vstoupila společnost Schweizer Keramik Holding AG Laufen. V roce 1995 byly Keramické závody Znojmo taktéž zprivatizovány švýcarskou společností. V roce 1999 se společnost stala součástí největšího světového výrobce sanitární keramiky, španělské skupiny Roca. Tak vznikla společnost LAUFEN CZ s.r.o. se sídlem v Praze (LAUFEN, 2019).

Společnost klade velký důraz na design a kvalitu svých výrobků. Vysoce kvalitní koupelnová keramika vyráběná v této firmě získala osvědčení mezinárodních norem kvality ISO 9001 (LAUFEN, 2019).

V dnešní době zaměstnává společnost LAUFEN CZ s.r.o. přibližně 1050 zaměstnanců – 600 v Bechyni a 450 ve Znojmě. Obrat za rok 2017 je odhadován na 2,9 mld. Kč.

4.2 Organizační struktura

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní dle poskytnutých podnikových dokumentů

4.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti LAUFEN CZ s.r.o. jak v závodu v Bechyni, tak i ve Znojmě. Celkem bylo rozdáno 250 dotazníků – 150 v Bechyni a 100 ve Znojmě. Z toho se vrátilo 60 vyplněných dotazníků z Bechyně, návratnost tedy činila 40 % a 57 ze Znojma, návratnost byla 57 %.

4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

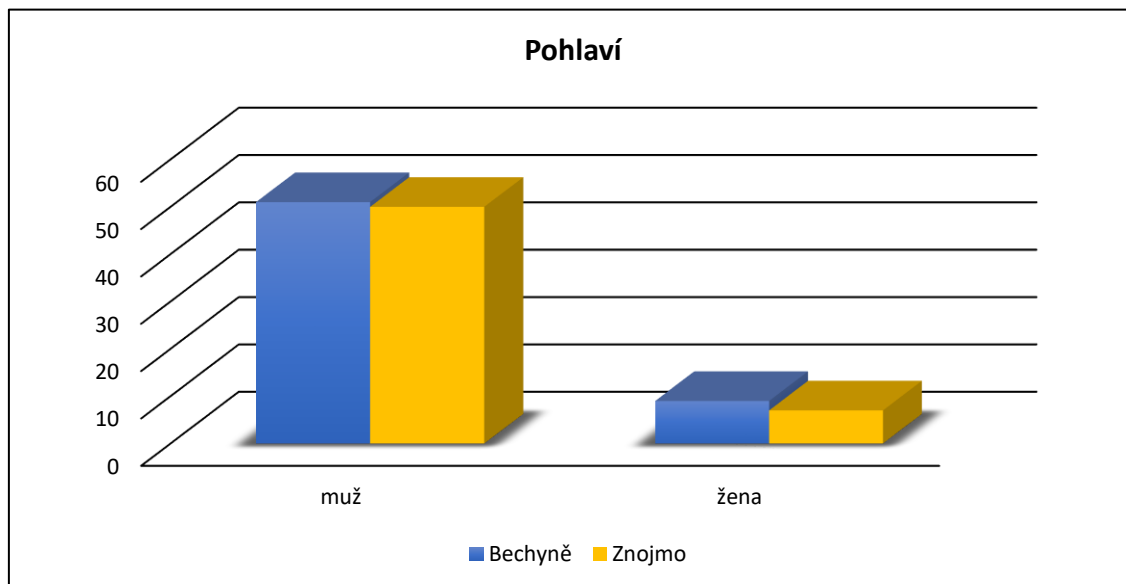
Otázka 1 – Pohlaví

Tabulka 1: Pohlaví

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Muž	51	85	50	88
Žena	9	15	7	12

Zdroj: vlastní

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 1 zobrazuje rozdělení dotazovaných dle pohlaví. V Bechyni odpovídalo 85 % mužů a 15 % žen. Ve Znojmě to bylo obdobné, kdy dotazník vyplnilo 88 % mužů a 12 % žen.

Diskuze

Z výsledků a grafu jednoznačně vyplývá, že v obou závodech odpovídali převážně muži, což je zapříčiněno tím, že nejvíce dotazníků se vrátilo od pracovníků, kteří pracují ve výrobě na dělnických pozicích. Na těchto pozicích se vykonává fyzicky náročná práce, která je pro ženy nevhodná.

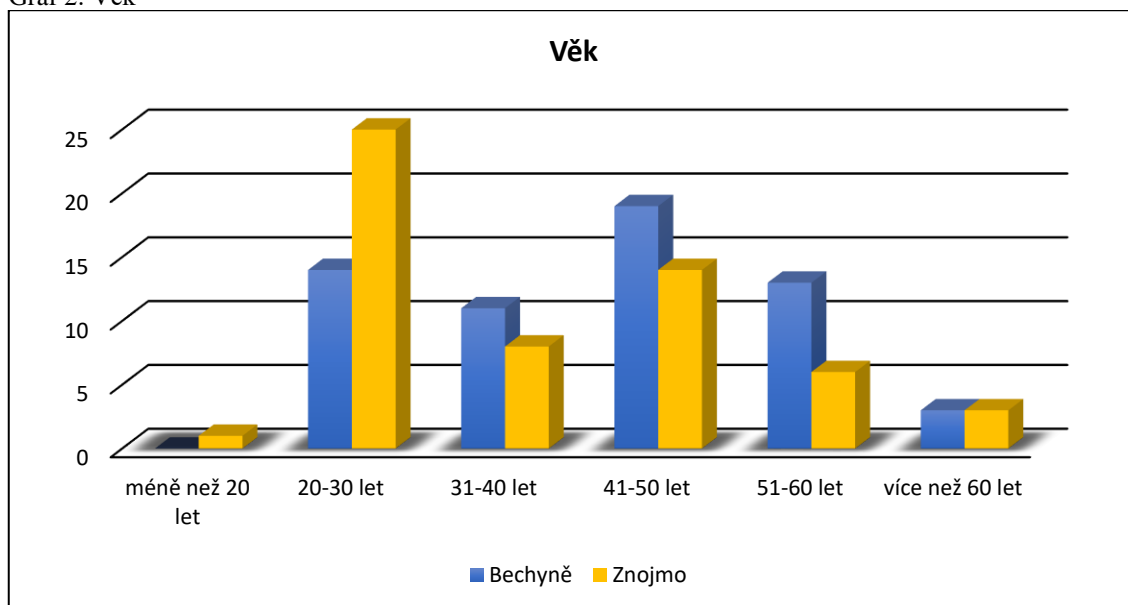
Otázka 2 – Věk

Tabulka 2: Věk

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Méně než 20	0	0	1	2
20-30	14	23	25	44
31-40	11	18	8	14
41-50	19	32	14	25
51-60	13	22	6	10
Více než 60	3	5	3	5

Zdroj: vlastní

Graf 2: Věk



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 2 znázorňuje věkovou strukturu dotazovaných. Ve výrobě v Bechyni nejvíce respondentů patří do kategorie 41-50 let. Tato skupina tvoří 32 %. Druhou nejčetnější skupinou je kategorie 20-30 let s 23 %. Kategorii 51-60 let tvoří 22 % respondentů, 31-40 let 18 % a pouhých 5 % dotazovaných tvoří skupinu více než 60 let. Žádný respondent nebyl mladší 20 let. Ve Znojmě odpovídalo nejvíce respondentů z kategorie 20-30 let, a to 44 %. Další významnou skupinou je 41-50 let s 25 %. Kategorie 31-40 let byla zastoupena 14 %, 51-60 let 10 %, do skupiny více než 60 let patří jen 5 % dotazovaných a jediný respondent byl mladší 20 let.

Diskuze

Po vyhodnocení odpovědí na otázku 2 si lze všimnout, že v Bechyni odpovídali převážně respondenti ve věku 41-60 let, kteří tvořili více než polovinu všech dotazovaných, zatímco ve Znojmě je téměř polovina respondentů ve věku 20-30 let.

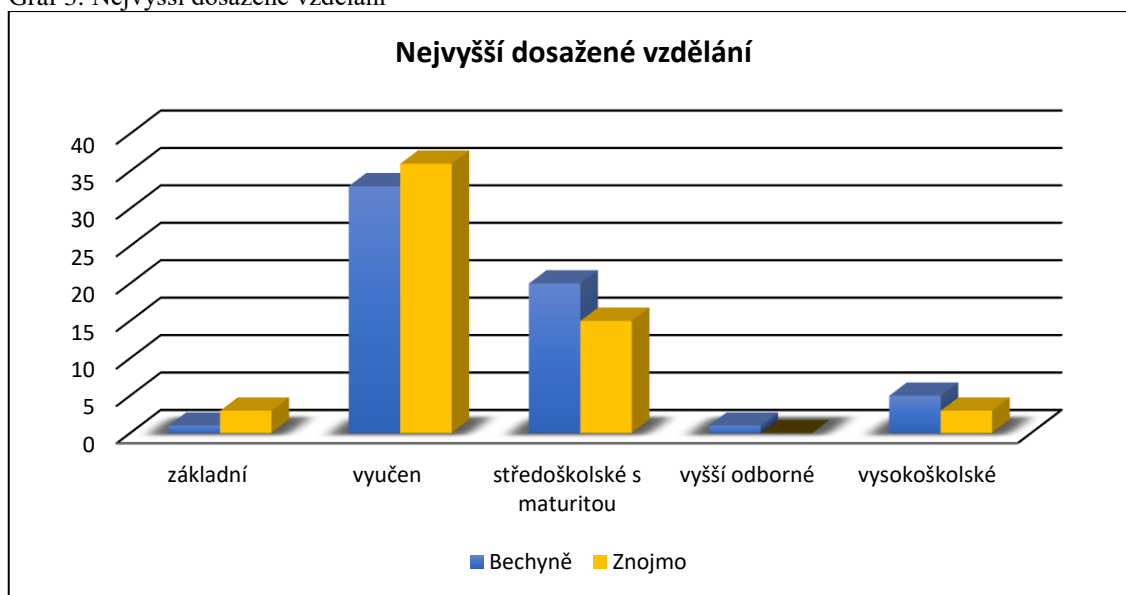
Otázka 3 – Nejvyšší dosažené zdělání

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Základní	1	2	3	5
Vyučen	33	55	36	63
Středoškolské	20	33	15	27
Vyšší odborné	1	2	0	0
Vysokoškolské	5	8	3	5

Zdroj: vlastní

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 3 rozděluje respondenty do skupin dle dosaženého vzdělání. Více než polovina dotazovaných jsou v obou závodech pracovníci, kteří jsou vyučeni. V bechyňském závodu tuto skupinu představuje 55 % respondentů, ve znojmském dokonce 63 %. Dále respondenty v Bechyni tvoří 33 % pracovníků se středoškolským vzděláním a 8 % s vysokoškolským vzděláním. Základní vzdělání má pouze jeden respondent a stejně tak vyšší odborné vzdělání. Ve Znojmě má 27 % respondentů středoškolské vzdělání. Základní a vysokoškolské vzdělání má stejný počet respondentů. Každé z nich je zastoupeno 5 %. Ve Znojmě nikdo z respondentů nemá vyšší odborné vzdělání.

Diskuze

Struktura dotazovaných v obou závodech je velmi podobná. Nejčetnější skupiny jsou pracovníci, kteří jsou vyučeni nebo mají středoškolské vzdělání s maturitou. Tyto výsledky mohly být předpokládány, vzhledem k tomu, že naprostou většinu dotazovaných tvoří dělníci. Překvapením bylo, že všichni dotazovaní, kteří mají

vysokoškolské vzdělání pracují na pozici dělníka a respondenti THP mají středoškolské vzdělání. Obvykle se vysokoškolské vzdělání objevuje u THP.

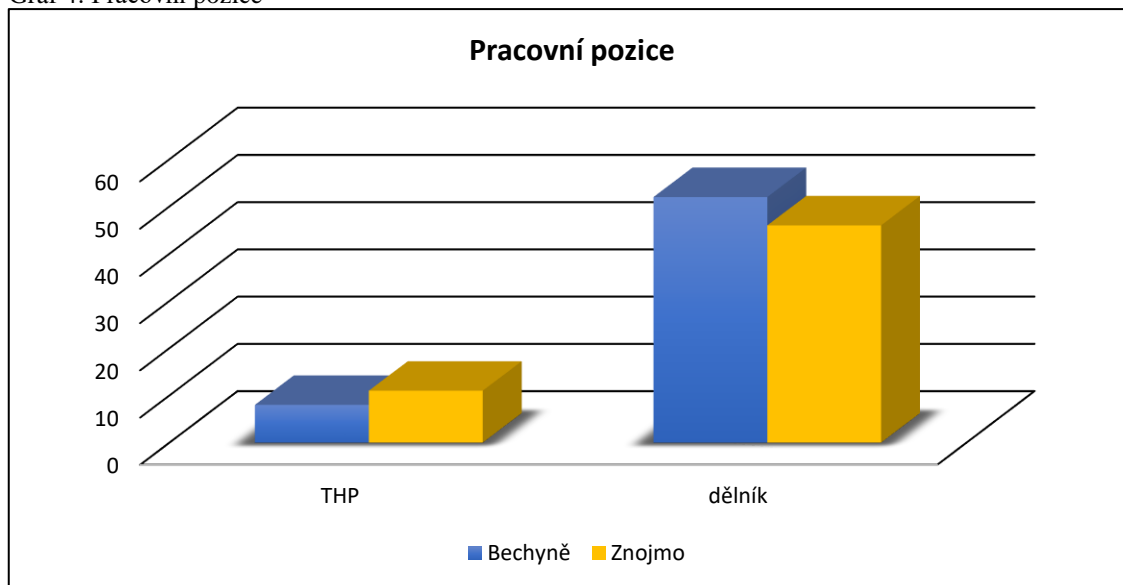
Otázka 4 – Pracovní pozice

Tabulka 4: Pracovní pozice

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
THP	8	13	11	19
Dělník	52	87	46	81

Zdroj: vlastní

Graf 4: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 4 znázorňuje pracovní zařazení respondentů. V Bechyni se dotazování zúčastnilo 13 % THP a 87 % dělníků. Obdobné to bylo ve Znojmě, kde respondenty tvoří 19 % THP a 81 % dělníků.

Diskuze

V obou závodech dotazníky vyplňovali převážně pracovníci na dělnických pozicích ve výrobě. Je to způsobeno hlavně tím, že dělníci tvoří naprostou většinu z celkového počtu zaměstnanců, jelikož se jedná o výrobní podnik, který se zaměřuje na výrobu a distribuci sanitární keramiky. Dotazník vyplnilo více THP ve Znojmě než v Bechyni, což je zapříčiněno tím, že ve Znojmě pracuje více THP.

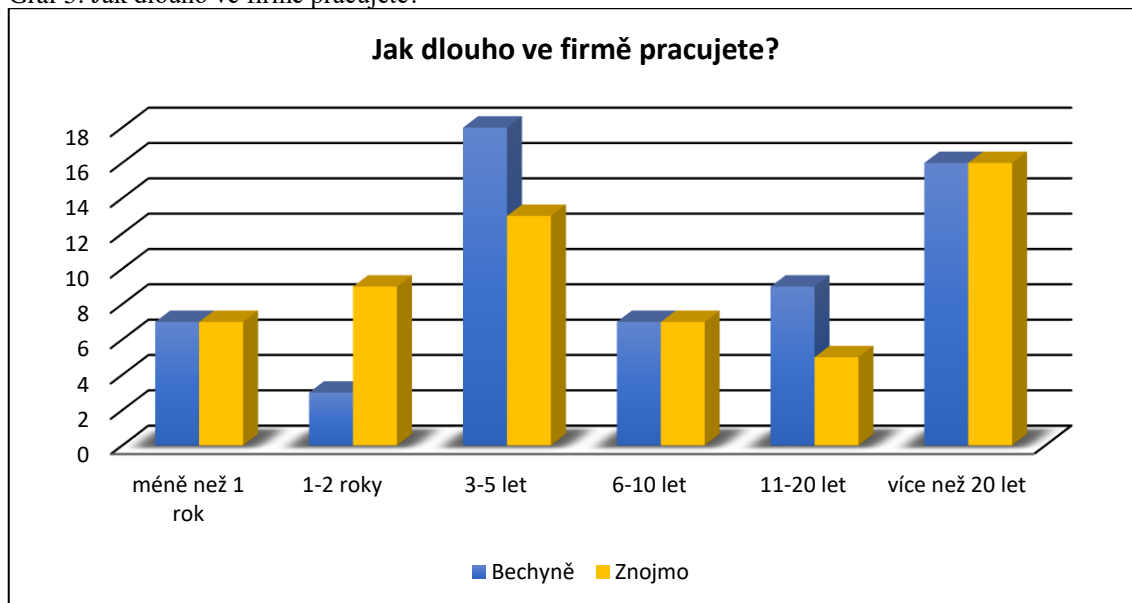
Otázka 5 – Jak dlouho ve firmě pracujete?

Tabulka 5: Jak dlouho ve firmě pracujete?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Méně než 1 rok	7	12	7	12
1-2 roky	3	5	9	16
3-5 let	18	30	13	23
6-10 let	7	12	7	12
11-20 let	9	15	5	9
Více než 20 let	16	26	16	28

Zdroj: vlastní

Graf 5: Jak dlouho ve firmě pracujete?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 5 rozčleňuje respondenty do skupin podle odpracované doby v podniku. V bechyňské výrobě nejvíce respondentů pracuje 3-5 let, a to 30 %. Druhou nejčtenější odpovědí bylo, že v podniku pracují více než 20 let. Tuto skupinu tvoří 26 % dotazovaných. Odpověď méně než 1 rok byla zastoupena 12 %, 1-2 roky 5 %, 6-10 let 12 % a 11-20 let 15 %. Ve Znojmě největší počet respondentů pracuje v podniku více než 20 let, a to celých 28 % respondentů. Další nejčtenější odpovědí bylo 3-5 let s 23 %. Méně než 1 rok je zastoupeno 12 % respondentů, 1-2 roky 16 %, 6-10 let 9 % a 10-20 let 12 % dotazovaných.

Diskuze

Z grafu vyplývá, že v Bechyni tvoří respondenty převážně dlouhodobě pracující zaměstnanci, z čehož lze usuzovat, že fluktuace v podniku je nízká. Nízká fluktuace je pro podnik výhodná z toho hlediska, že jsou náklady na zaškolování nových zaměstnanců

nižší a také by mohla značit spokojenost zaměstnanců. V grafu si lze všimnout také toho, že ve Znojmě tvořila téměř třetina dotazovaných pracovníky, kteří zde pracují méně než 2 roky. Tato skutečnost může být zapříčiněna hlavně tím, že skoro polovina respondentů ve znojmském závodu je ve věku 20-30 let.

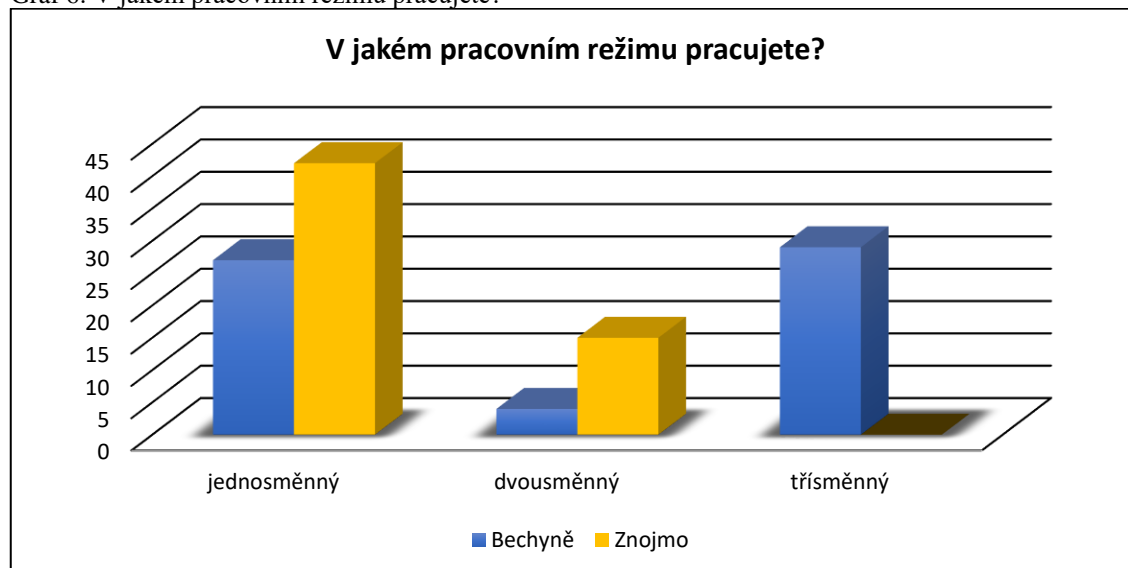
Otázka 6 – V jakém pracovním režimu pracujete?

Tabulka 6: V jakém pracovním režimu pracujete?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Jednosměnný	27	45	42	74
Dvousměnný	4	7	15	26
Třisměnný	29	48	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 6: V jakém pracovním režimu pracujete?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 6 vyobrazuje v jakém pracovním režimu dotazovaní pracují. Největší počet respondentů v Bechyni pracuje ve třisměnném provozu. Tato skupina dělá 48 %. Další nejpočetnější skupinou jsou s 45 % pracovníci jednosměnného provozu. Pouhých 7 % respondentů pracuje na dvě směny. Ve znojmském závodu odpovídali pouze pracovníci jednosměnného a dvousměnného provozu. V jednosměnném režimu pracuje 74 % dotazovaných, ve dvousměnném 26 %.

Diskuze

U této otázky je velký rozdíl v tom, že ve Znojmě vyplňovali dotazník pouze pracovníci jednosměnného a dvousměnného provozu, protože zde třisměnný režim zaveden není.

Naopak v Bechyni tvoří téměř polovina dotazovaných pracovníky třisměnného provozu. Tento rozdíl bude mít velký vliv na výsledky některých dalších otázek.

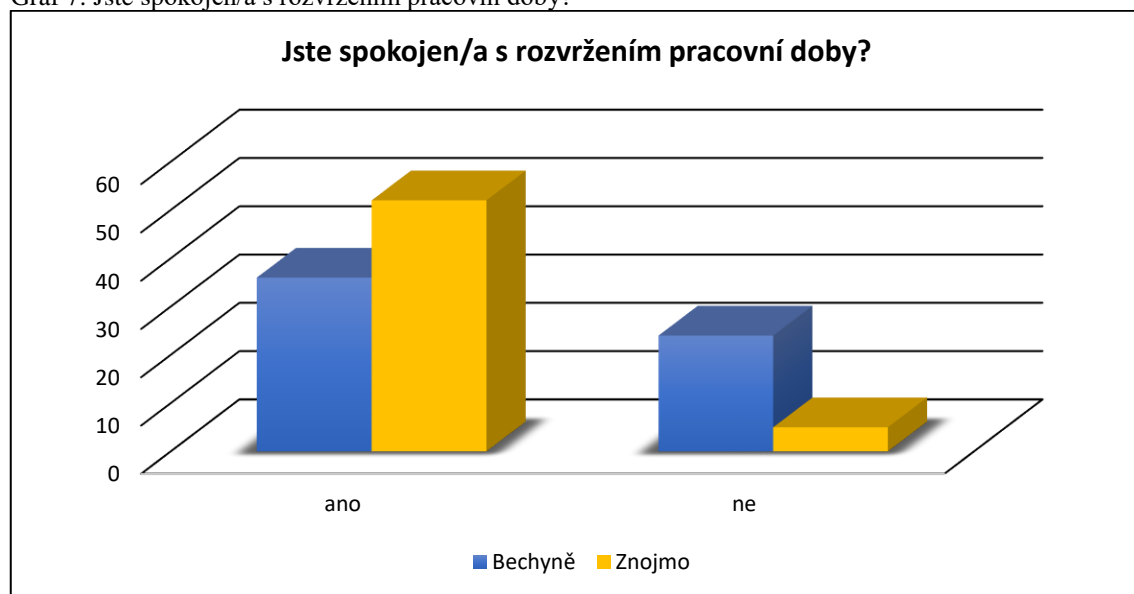
Otázka 7 – Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?

Tabulka 7: Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Ano	36	60	52	91
Ne	24	40	5	9

Zdroj: vlastní

Graf 7: Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 7 zobrazuje spokojenost respondentů s rozvržením pracovní doby. V Bechyni odpovědělo 60 % dotazovaných, že jsou spokojeni a 40 %, že nejsou spokojeni s jejím rozvržením. Naopak ve Znojmě byla naprostá většina spokojena s pracovní dobou. Tato skupina tvoří celých 91 %. Pouze 9 % respondentů odpovědělo, že nejsou spokojeni s rozvržením pracovní doby.

Diskuze

Otázka 7 navazovala převážně na předchozí otázku, v jakém pracovním režimu respondenti pracují. V této otázce je nejvíce znatelný rozdíl mezi výsledky v Bechyni a ve Znojmě. V Bechyni jsou nespokojeni dvě pětiny dotazovaných, což je čtyřikrát více než ve znojmském závodu. Tato odlišnost je způsobená tím, že ve Znojmě vyplňovali dotazník pouze pracovníci jednosměnného a dvousměnného provozu, a tudíž byli

s pracovní dobou převážně spokojeni. Většina respondentů, kteří jsou v Bechyni nespokojeni s pracovní dobou, pracují ve třisměnném režimu.

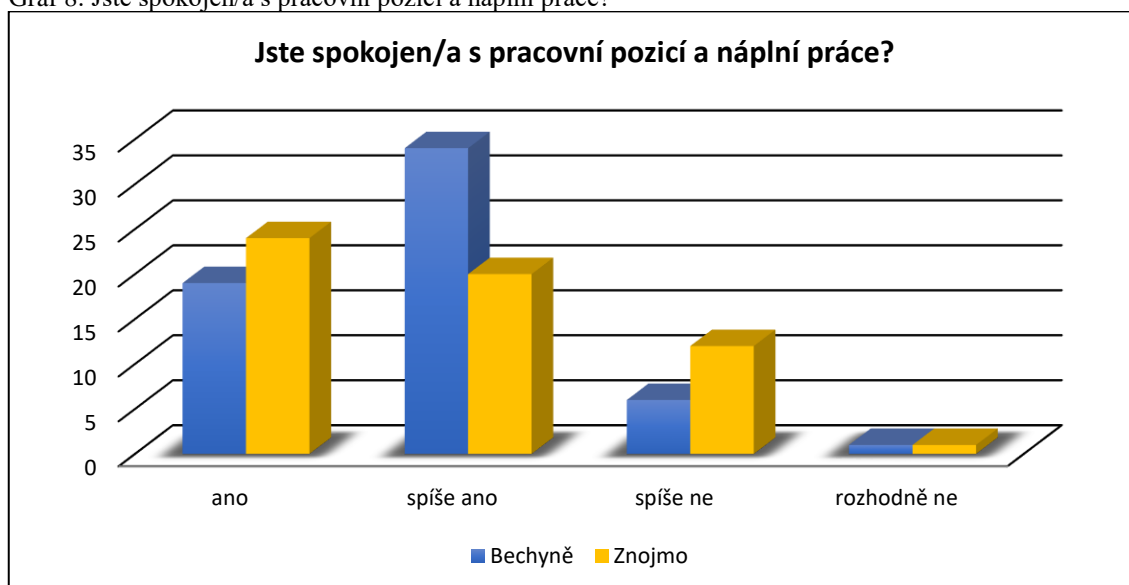
Otázka 8 – Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?

Tabulka 8: Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?

	BECHYNĚ		ZNOJMŮ	
	Počet	%	Počet	%
Ano	19	32	24	42
Spíše ano	34	56	20	35
Spíše ne	6	10	12	21
Rozhodně ne	1	2	1	2

Zdroj: vlastní

Graf 8: Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 8 znázorňuje spokojenost dotazovaných s pracovní pozicí a náplní práce. V Bechyni 32 % dotazovaných na otázku odpovědělo, že jsou rozhodně spokojeni a 56 % je spíše spokojeno. Pouze 10 % respondentů je spíše nespokojeno a jeden respondent je rozhodně nespokojen s pracovní pozicí. Ve Znojmě je největší část respondentů spokojena s pracovní pozicí. Tuto skupinu tvoří 42 % dotazovaných. Spíše spokojeno je 35 % respondentů, spíše nespokojeno 21 % a jeden respondent je rozhodně nespokojený.

Diskuze

Z grafu vyplývá, že většina respondentů z Bechyně je spokojena nebo spíše spokojena s pracovní pozicí, což je velké pozitivum, protože pracovníci, kteří jsou spokojeni s pracovní pozicí i náplní práce budou podávat lepší výkony a budou více ztotožněni s cíli organizace než pracovníci, kteří jsou s prací nespokojeni. Ve Znojmě už je značná

i skupina spíše nespokojených pracovníků. Oproti Bechyni je ve Znojmě dvakrát více respondentů, kteří jsou nespokojeni s pracovní pozicí.

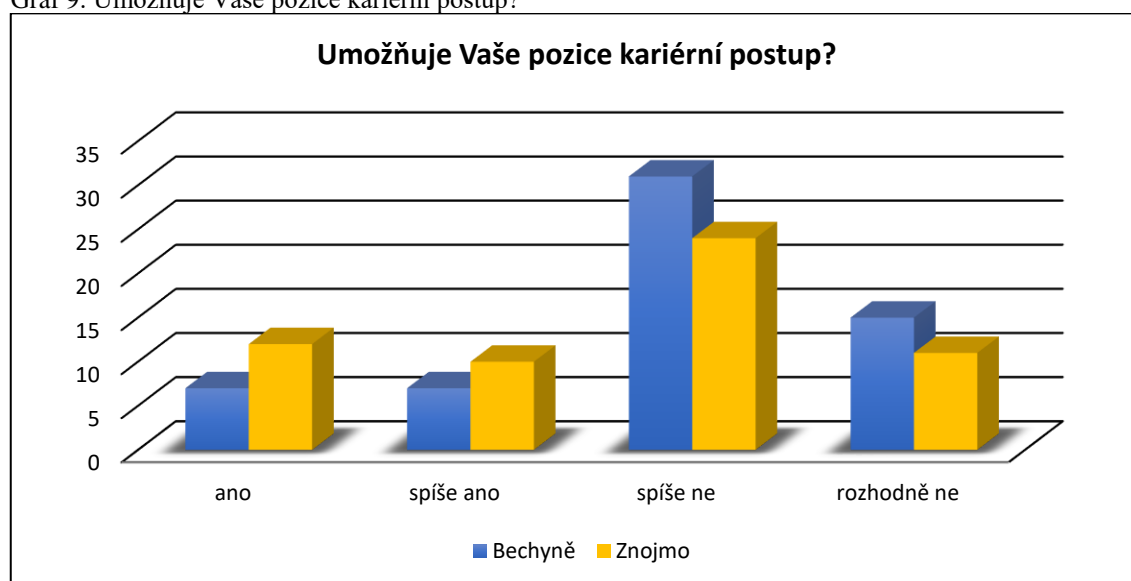
Otázka 9 – Umožňuje Vaše pozice kariérní postup?

Tabulka 9: Umožňuje Vaše pozice kariérní postup?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Ano	7	12	12	21
Spíše ano	7	12	10	18
Spíše ne	31	51	24	42
Rozhodně ne	15	25	11	19

Zdroj: vlastní

Graf 9: Umožňuje Vaše pozice kariérní postup?



Zdroj: vlastní

Výsledky

V grafu 9 je vyobrazeno, zda pracovní pozice respondentů umožňují kariérní postup. Největší zastoupení měla jak v Bechyni, tak ve Znojmě odpověď spíše ne. V Bechyni takto odpověděla více než polovina respondentů (51 %), ve Znojmě 42 % respondentů. V Bechyni si 25 % dotazovaných myslí, že jejich pozice rozhodně neumožňuje kariérní postup. Odpovědi, že pracovní pozice umožňuje nebo spíše umožňuje postup v kariéře měly stejné procentuální zastoupení, které činí 12 %. Ve Znojmě si 21 % respondentů myslí, že jejich pozice umožňuje kariérní růst, 18 % míní, že spíše umožňuje a 19 % se domnívá, že jim kariérní postup rozhodně umožněn není.

Diskuze

V obou závodech většina respondentů tvrdí, že jejich pozice spíše nebo rozhodně neumožňuje kariérní postup. Ve Znojmě tuto skupinu tvoří více než tři pětiny

respondentů, v Bechyni dokonce více než tři čtvrtiny. Je zvláštní, že 88 % dotazovaných v bechyňském závodu odpovědělo na předchozí otázku 8, že jsou spokojeni s pracovní pozicí, i když si myslí, že jejich pozice neumožňuje kariérní postup. Tato skutečnost by mohla být způsobena tím, že v Bechyni respondenty tvoří převážně starší pracovníci, kteří už nemají zájem o vyšší pozice a jsou spokojeni se svou nynější pracovní pozicí.

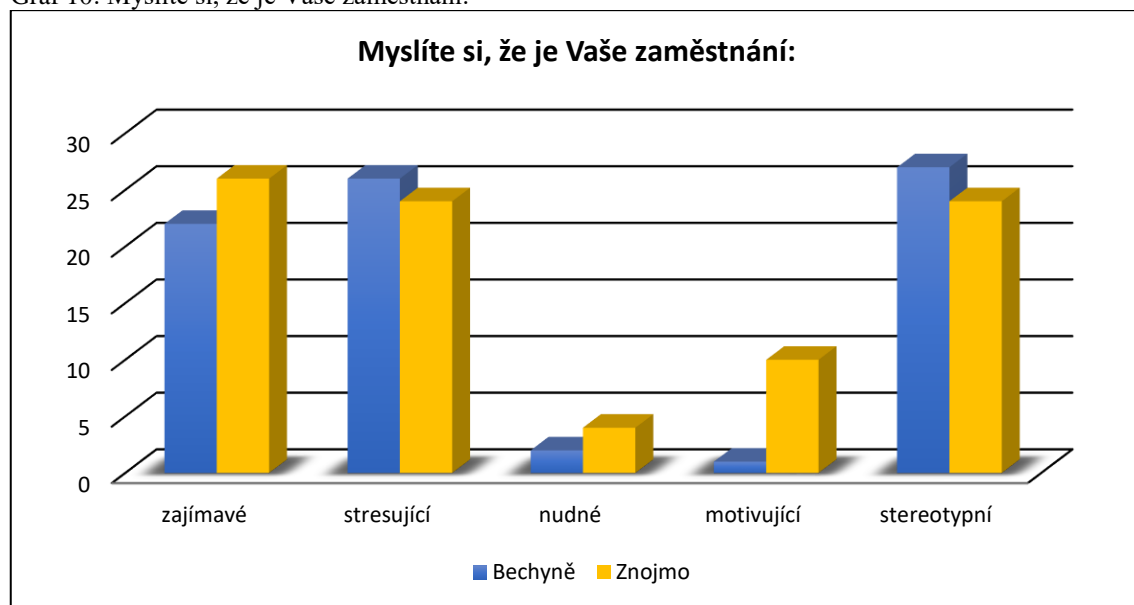
Otázka 10 – Myslíte si, že je Vaše zaměstnání:

Tabulka 10: Myslíte si, že je Vaše zaměstnání:

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Zajímavé	22	37	26	46
Stresující	26	43	24	42
Nudné	2	3	4	7
Motivující	1	2	10	18
Stereotypní	27	45	24	42

Zdroj: vlastní

Graf 10: Myslíte si, že je Vaše zaměstnání:



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 10 znázorňuje, jak zaměstnanci hodnotí své zaměstnání. Na tuto otázku mohli dotazovaní vybírat více než jednu odpověď. Největší procentuální zastoupení tvoří v Bechyni skupina respondentů s 45 %, kteří odpověděli, že je jejich zaměstnání stereotypní. Další dvě skupiny dotazovaných tvoří jedinci, kteří svou práci považují za stresující (43 %) a ti, kteří svou práci shledávají zajímavou (37 %). Pouhá 3 % pracovníků považují svou práci za nudnou a jediný pracovník označil svou práci jako motivující. Ve Znojmě největší počet respondentů hodnotí své zaměstnání jako zajímavé.

Tuto skupinu tvoří 46 % dotazovaných. Odpovědi, že je práce stereotypní a stresující dosáhly stejného procentuálního zastoupení, a to 42 %. Další pozici zaujala skupina respondentů s 18 %, kteří si myslí, že je jejich práce motivující. Na poslední příčce se umístil názor, že je zaměstnání nudné. Tento názor je tvořen 7 % dotazovaných.

Diskuze

Nejvíce se v obou závodech objevovaly názory, že je zaměstnání stereotypní, stresující ale i zajímavé. Svou práci jako zajímavou a stresující nejvíce hodnotili THP, naopak dělníci odpovídali, že je práce stereotypní. Největší rozdíl mezi Bechyní a Znojmem je možné vidět u názoru, že je práce motivující. Ve Znojmě si to myslí téměř pětina dotazovaných, zatímco v Bechyni se s tím ztotožňuje pouze jeden respondent. Ve znojemském závodu se také více dotazovaných domnívá, že je zaměstnání zajímavé. Tuto skupinu tvoří téměř polovina respondentů, kdežto v Bechyni takto práci hodnotí pouze třetina dotazovaných. Z rozhovoru s personálním ředitelem bylo zjištěno, že je práce v obou závodech téměř totožná. Díky tomu lze předpokládat, že jsou výsledky ovlivněny různou směnností v závodech a také tím, že jedna čtvrtina respondentů ze Znojma jsou pracovníci, kteří zde pracují méně než dva roky a práce pro ně může být stále motivující a zajímavá. Zaměstnavatel by měl k těmto názorům přihlédnout a mohl by pracovní pozice a práci samotnou obměnit či nějak zpestřit. Stejně tak by práce měla být navržena takovým způsobem, aby byla pro zaměstnance motivující.

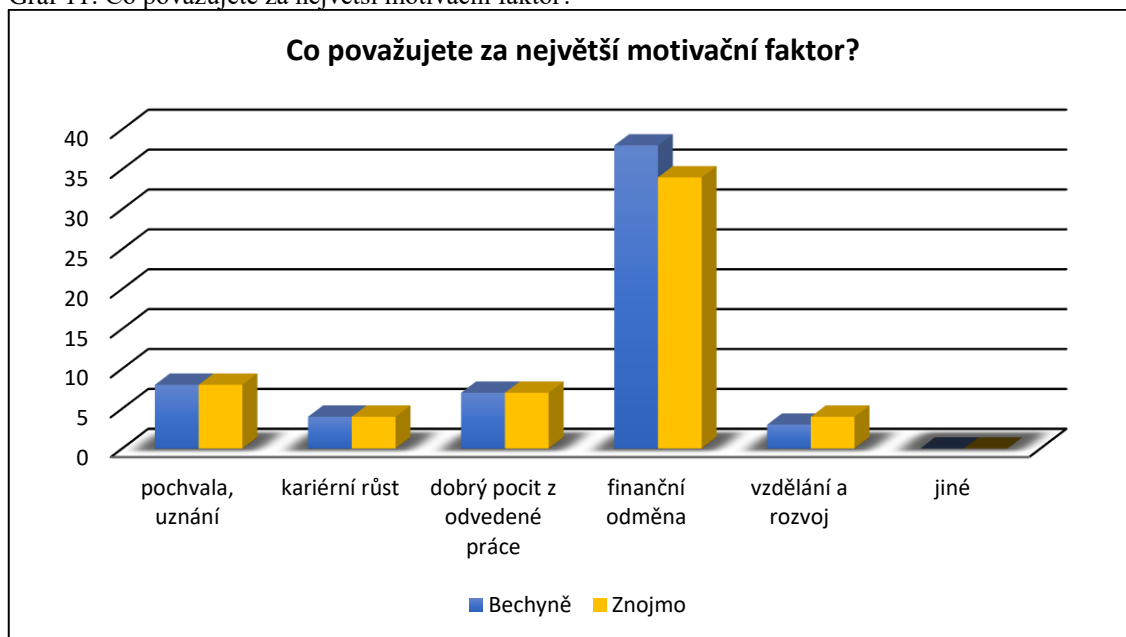
Otázka 11 – Co považujete za největší motivační faktor?

Tabulka 11: Co považujete za největší motivační faktor?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Pochvala, uznání	8	13	8	14
Kariéerní růst	4	7	4	7
Dobrý pocit z odvedené práce	7	12	7	12
Finanční odměna	38	63	34	60
Vzdělání a rozvoj	3	5	4	7
Jiné	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 11: Co považujete za největší motivační faktor?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 11 ukazuje, co respondenti považují za největší motivační faktor. V obou závodech jsou výsledky této otázky téměř stejné. Největší počet respondentů považuje za největší motivační faktor finanční odměnu. Tito respondenti tvoří přes 60 %. Pochvalu a uznání pokládá za nejvíce motivující stejný počet respondentů v obou závodech (13 %), stejně tak kariérní růst (7 %) i dobrý pocit z odvedené práce (12 %). Vzdelání a rozvoj považuje za největší motivaci 5 % dotazovaných z Bechyně a 7 % ze Znojma. Žádný respondent neuvedl jinou možnost.

Diskuze

Z grafu jednoznačně vyplývá, že je pro zaměstnance v obou závodech největším motivačním faktorem finanční odměna. Takto odpovídala většina dotazovaných, kteří pracují na pozici dělníka. Samozřejmě, že peníze jsou pro pracovníky důležité, ale podnik by ani tak neměl zapomínat na slovní motivaci ve formě pochvaly či uznání. Stejně tak je důležitý profesní a kariérní růst, který je také velkou motivací k lepšímu výkonu, ale dle výsledků otázky 9 v obou závodech chybí. Profesní a kariérní růst je podle výsledků motivující pouze pro respondenty, kteří pracují jako THP.

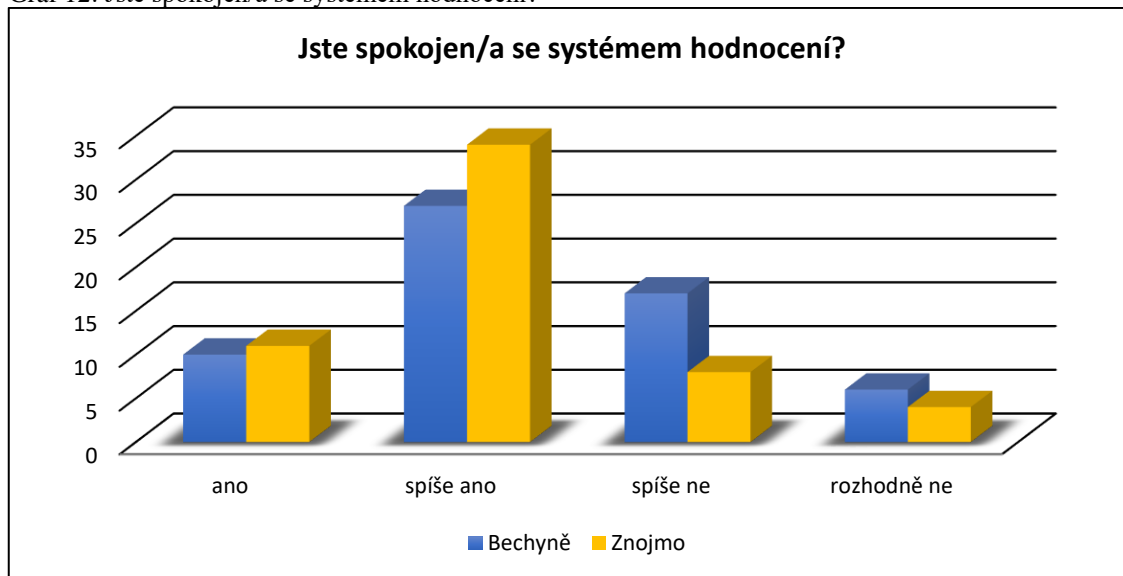
Otázka 12 – Jste spokojen/a se systémem hodnocení?

Tabulka 12: Jste spokojen/a se systémem hodnocení?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Ano	10	17	11	19
Spíše ano	27	45	34	60
Spíše ne	17	28	8	14
Rozhodně ne	6	10	4	7

Zdroj: vlastní

Graf 12: Jste spokojen/a se systémem hodnocení?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 12 ukazuje, jak jsou respondenti spokojeni se systémem hodnocení. V Bechyni je se systémem hodnocení spokojeno 17 % dotazovaných, 45 % je spíše spokojeno, 28 % je spíše nespokojeno a 10 % je rozhodně nespokojeno. Ve Znojmě je spokojeno s hodnocením 19 % respondentů, 60 % je spíše spokojeno, 14 % je spíše nespokojeno a 7 % je rozhodně nespokojeno.

Diskuze

Z grafu vyplývá, že většina respondentů je se systémem hodnocení spokojena nebo spíše spokojena. V Bechyni je ale značný podíl také respondentů, kteří jsou se systémem spíše a rozhodně nespokojeni. Tito dotazovaní tvoří téměř dvě pětiny respondentů, což je skoro dvakrát více než ve Znojmě. Pro podnik je velmi důležité, aby zaměstnanci znali systém hodnocení, aby mu rozuměli a aby byl pro pracovníky motivující. Ti respondenti, kteří jsou nespokojeni s hodnocením, své odpovědi nejčastěji odůvodňovali tím, že je hodnocení neprůhledné a málo motivující. Někteří dokonce uvedli, že o žádném hodnocení neví.

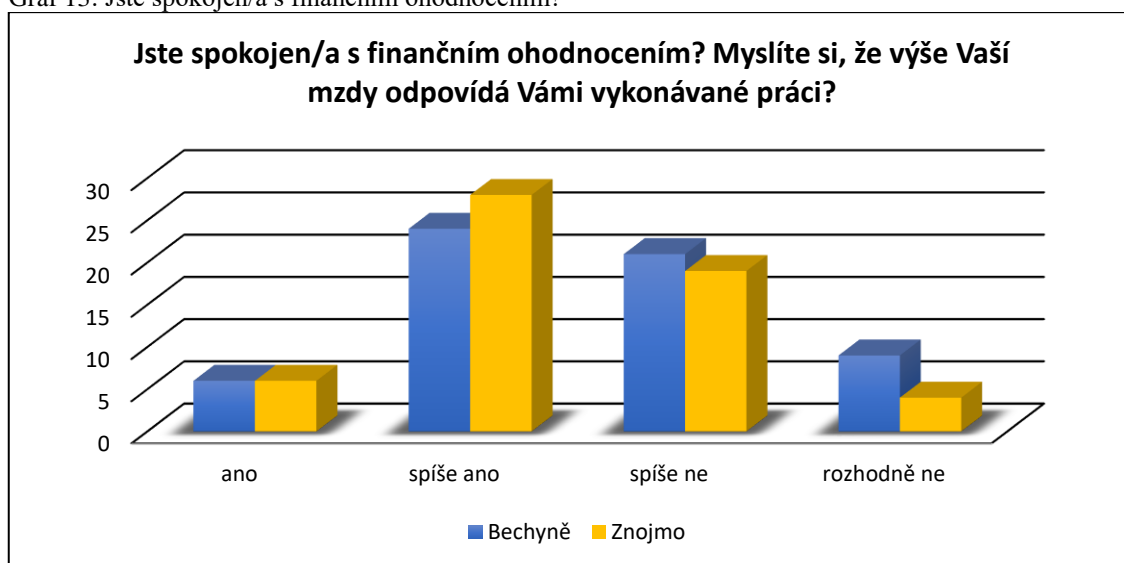
Otázka 13 – Jste spokojen/a s finančním ohodnocením? Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá Vámi vykonávané práci?

Tabulka 13: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Ano	6	10	6	11
Spíše ano	24	40	28	49
Spíše ne	21	35	19	33
Rozhodně ne	9	15	4	7

Zdroj: vlastní

Graf 13: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Jak jsou respondenti spokojeni s výší mzdy a jestli si myslí, že odpovídá jejich práci zobrazuje graf 13. V Bechyni si 10 % dotazovaných myslí, že mzda odpovídá jejich práci, 40 % má za to, že spíše odpovídá, 35 % se domnívá, že spíše neodpovídá a 15 % míní, že rozhodně neodpovídá. Ve Znojmě je s výší finančního ohodnocení 11 % respondentů spokojeno, 49 % spíše spokojeno, spíše nespokojeno je 33 % a rozhodně nespokojeno je 7 %.

Diskuze

V bechyňském závodu lze respondenty rozdělit přesně na dvě poloviny, kdy jedna polovina respondentů je spokojena nebo spíše spokojena se mzdou, zatímco druhá je spíše nebo rozhodně nespokojena. Ve znojmském závodu převažují dotazovaní, kteří jsou spokojeni nebo spíše spokojeni s finančním ohodnocením, a to konkrétně tři pětiny respondentů. To, že jsou dotazovaní ve Znojmě spokojeni se mzdou více než v Bechyni, může být způsobeno faktem, že ve Znojmě vyplňovali dotazník pouze pracovníci

jednosměnného a dvousměnného provozu. Většina nespokojených respondentů udává jako důvod namáhavost a fyzickou náročnost práce, vyšší zodpovědnost a již zmiňovanou směnnost práce.

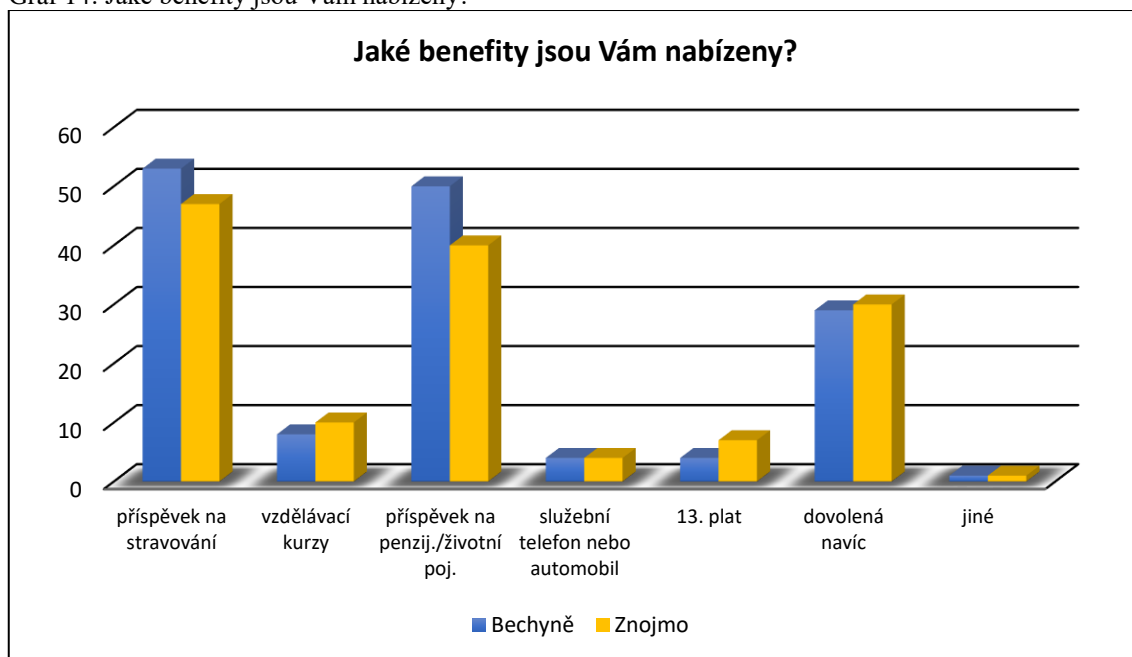
Otázka 14 – Jaké benefity jsou Vám nabízeny?

Tabulka 14: Jaké benefity jsou Vám nabízeny?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Příspěvek na stravování	53	88	47	82
Vzdělávací kurzy	8	13	10	18
Příspěvek na penzijní/životní pojištění	50	83	40	70
Služební telefon či automobil	4	7	4	7
13. plat	4	7	7	12
Dovolená navíc	29	48	30	53
Jiné	1	2	1	2

Zdroj: vlastní

Graf 14: Jaké benefity jsou Vám nabízeny?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 14 znázorňuje jaké benefity jsou respondentům poskytovány. V Bechyni může využívat příspěvek na stravování 88 % respondentů, vzdělávací kurzy 13 %, příspěvek na penzijní či životní pojištění 83 %, služební telefon či automobil a 13. plat 7 %, dovolenou navíc 48 % a jiné vyplnil pouze jeden respondent. Ve Znojmě je poskytován příspěvek na stravování 82 % dotazovaných, vzdělávací kurzy 18 %, příspěvek na penzijní či životní pojištění 70 %, služební telefon nebo automobil 7 %, 13. plat 12 %, dovolená navíc 53 % a jiné opět odpověděl pouze jeden respondent.

Diskuze

Z grafu vyplývá, že většině zaměstnanců v Bechyni i ve Znojmě je poskytován příspěvek na stravování. V grafu si dále lze všimnout, že příspěvek na penzijní či životní pojištění je poskytován více respondentům v Bechyni než ve Znojmě. Příspěvek na penzijním pojištění je poskytován zaměstnancům po prvním odpracovaném roce a příspěvek na životní pojištění je poskytován po dvou letech. Tato skutečnost vysvětluje daný rozdíl, protože téměř třetina respondentů ze Znojma v podniku pracuje méně než dva roky. Další benefit, který má větší zastoupení je dovolená navíc. Z rozhovoru s personálním ředitelem bylo zjištěno, že dovolená navíc je poskytována všem pracovníkům, proto je překvapivé, že procentuální zastoupení činí pouze 50 %. Ostatní zaměstnanecké výhody může využívat pouze malý počet respondentů. Z rozhovoru s personálním ředitelem bylo dále zjištěno, že 13. plat není poskytován žádnému zaměstnanci, proto si výsledky u této odpovědi lze vysvětlit tak, že respondenti otázku špatně pochopili. Nejspíše odpovídali na otázku, jaké benefity by si přáli dostávat. Dva dotazovaní uvedli i jiné poskytované benefity mezi které patří rehabilitace a poskytování zdravotní péče. Poskytované benefity rozhodně přispívají ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také patří mezi motivační faktory.

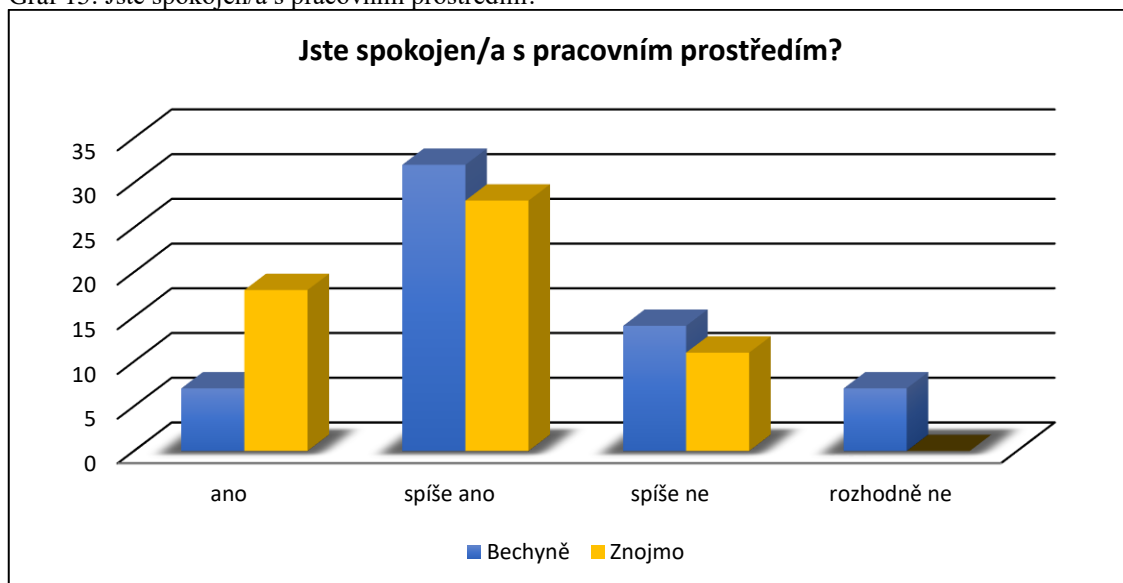
Otázka 15 – Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Tabulka 15: Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Ano	7	12	18	32
Spíše ano	32	53	28	49
Spíše ne	14	23	11	19
Rozhodně ne	7	12	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 15: Jste spokojen/a s pracovním prostředím?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 15 vyobrazuje spokojenost dotazovaných s pracovním prostředím. V bechyňském závodu více než polovina respondentů (53 %) odpověděla, že jsou spíše spokojeni. Spíše nespokojeno s pracovním prostředím je 23 % dotazovaných a respondenti, kteří jsou spokojeni nebo rozhodně nespokojeni mají stejné procentuální zastoupení 12 %. Ve znojmském závodu největší počet respondentů odpověděl, že jsou spíše spokojeni. Tato skupina je tvořena 49 %. Další nejpočetnější skupinou s 32 % jsou dotazovaní, kteří jsou spokojeni. Spíše nespokojeno je 19 % a žádný respondent není rozhodně nespokojený.

Diskuze

Z grafu lze vyčíst, že ve znojmském závodu je většina respondentů spokojena nebo spíše spokojena s pracovním prostředím, ale v bechyňském už je více než třetina dotazovaných nespokojena. Respondenti, kteří odpověděli, že jsou spíše nebo rozhodně nespokojeni, uváděli jako důvody hlučnost, prašnost a vysokou teplotu na pracovišti. Po tom, co jsem výrobní v Bechyni navštívila, musím s těmito důvody souhlasit. Pracovní prostředí velice ovlivňuje pracovní výkon, a proto je žádoucí, aby byli pracovníci spokojeni s prostředím, ve kterém pracují. Bude se jim tak snáze dosahovat požadovaného výkonu.

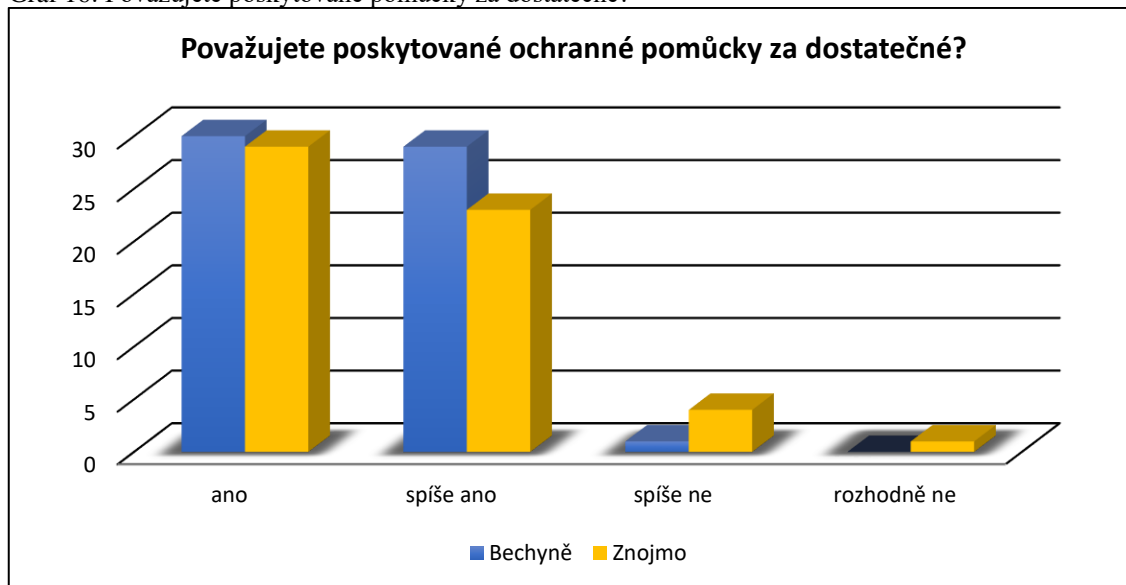
Otázka 16 – Považujete poskytované ochranné pomůcky za dostatečné?

Tabulka 16: Považujete poskytované pomůcky za dostatečné?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Ano	30	50	29	51
Spíše ano	29	48	23	40
Spíše ne	1	2	4	7
Rozhodně ne	0	0	1	2

Zdroj: vlastní

Graf 16: Považujete poskytované pomůcky za dostatečné?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 16 znázorňuje spokojenost s ochrannými pomůckami. Polovina respondentů v Bechyni je spokojena s ochrannými pomůckami a 48 % je spíše spokojeno. Pouhý jeden respondent odpověděl, že je spíše nespokojený a nikdo není rozhodně nespokojen. Ve Znojmě je 51 % dotazovaných spokojeno s ochrannými pomůckami, 40 % je spíše spokojeno, 7 % je spíše nespokojeno a jeden respondent je rozhodně nespokojen.

Diskuze

Z grafu je zřejmé, že většina respondentů je spokojena nebo spíše spokojena s poskytovanými ochrannými pomůckami, což je pro podnik dobrá zpráva. V zaměstnancích jejich spokojenost vyvolává pocit bezpečí při práci, a tak mohou podávat lepší výkon. Ve Znojmě je téměř desetina respondentů spíše nebo rozhodně nespokojena s poskytovanými ochrannými pomůckami a jako důvody uváděli špatnou velikost a prodyšnost oblečení a obuvi. Tyto důvody nenaznačují, že by byly ochranné pomůcky nevyhovující, ale že si tyto dotazovaní pouze zvolili špatnou velikost. Je možné,

že je ve Znojmě nespokojených respondentů více než v Bechyni z toho důvodu, že odpovídali spíše mladší pracovníci, kteří už jsou zvyklí na pohodlí a blahobyt naší konzumní společnosti.

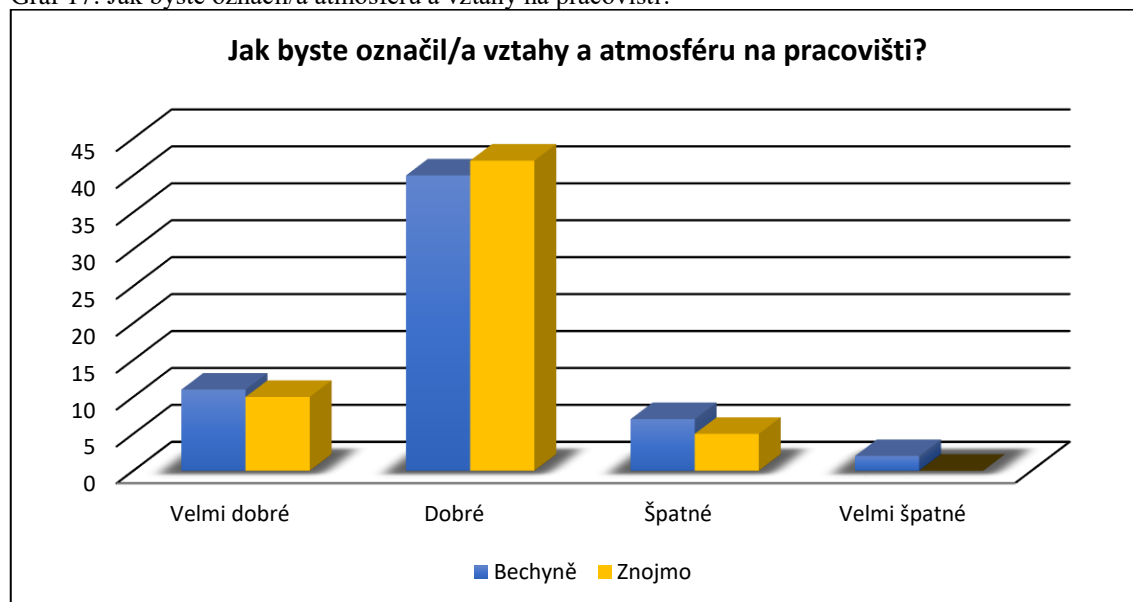
Otázka 17 – Jak byste označil/a atmosféru a vztahy na pracovišti?

Tabulka 17: Jak byste označil/a atmosféru a vztahy na pracovišti?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Velmi dobré	11	18	10	17
Dobré	40	67	42	74
Špatné	7	12	5	9
Velmi špatné	2	3	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 17: Jak byste označil/a atmosféru a vztahy na pracovišti?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 17 ukazuje jaké jsou vztahy a atmosféra v pracovním kolektivu. Největší počet respondentů v Bechyni si myslí, že vztahy a atmosféra na pracovišti jsou dobré. Tuto skupinu tvoří 67 % dotazovaných. Velmi dobré shledává vztahy 18 % respondentů, špatné 12 % a velmi špatné 2 respondenti. Stejně tak nejvíce dotazovaných ve Znojmě míní, že jsou vztahy dobré. Tato skupina je tvořena 74 %. Další skupinu s 17 % představují respondenti, kteří tvrdí, že vztahy a atmosféra na pracovišti jsou velmi dobré a 9 % si myslí, že jsou špatné. Ve Znojmě nikdo neshledává vztahy na pracovišti jako velmi špatné.

Diskuze

Člověk stráví velkou část dne na pracovišti, proto je nesmírně důležité, jaká atmosféra tam panuje. Při porovnání výsledků Bechyně a Znojma je možné vidět, že v Bechyni je více dotazovaných, kteří uvedli, že vztahy a atmosféra na pracovišti jsou špatné. Navzdory tomu ale z výsledků jednoznačně vyplývá, že převážná většina dotazovaných si v obou závodech myslí, že vztahy i atmosféra na pracovišti jsou dobré, což je velice pozitivní výsledek. Tento výsledek znamená, že se respondenti nebojí chodit do práce, pracuje se jim lépe, nejsou ve stresu a lépe se jim dosahuje požadovaných norem a výkonů.

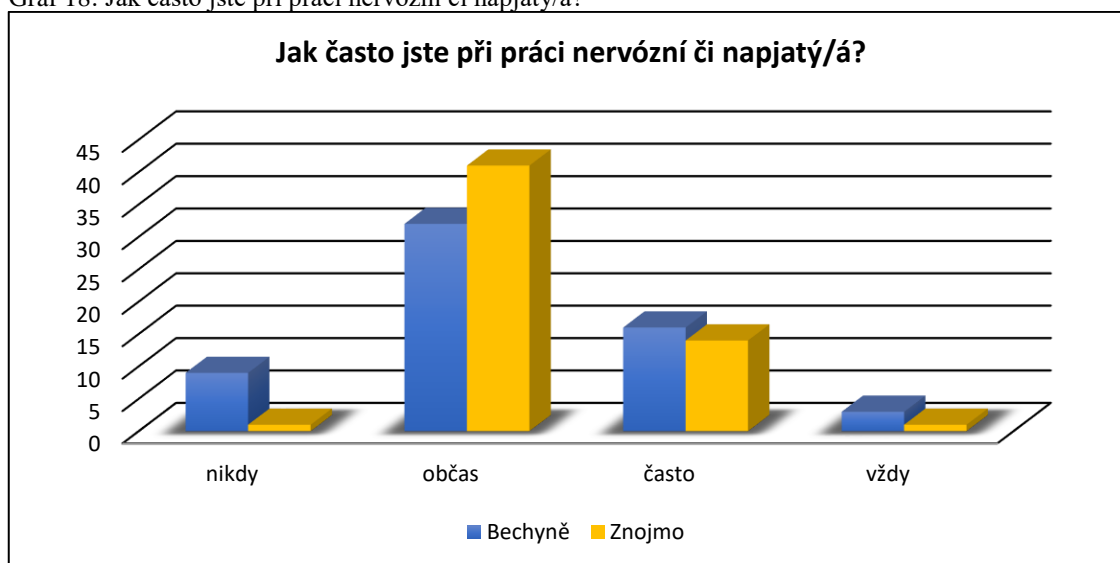
Otázka 18 – Jak často jste při práci nervózní či napjatý/á?

Tabulka 18: Jak často jste při práci nervózní či napjatý/á?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Nikdy	9	15	1	2
Občas	32	53	41	72
Často	16	27	14	24
Vždy	3	5	1	2

Zdroj: vlastní

Graf 18: Jak často jste při práci nervózní či napjatý/á?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 18 zobrazuje, jak často jsou dotazovaní při práci nervózní či napjatí. V bechyňském závodu je napjatých či nervózních občas 53 % respondentů, často 27 %, nikdy 15 % a 5 % vždy. Ve znojmské výrobě je občas napjatých 72 % dotazovaných, často 24 %, nikdy odpověděl jeden respondent a stejné zastoupení má i odpověď vždy.

Diskuze

Z grafu lze vyčíst, že většina dotazovaných je při práci napjatá pouze občas. Avšak nelze opomenout ani čtvrtinu respondentů, kteří odpověděli, že jsou při práci nervózní často. Mělo by být bráno v potaz hlavně to, že každého jedince stresují různé podněty, a aby bylo možné zjistit příčinu napjatých situací, muselo by se s pracovníky promluvit. Firma by na této otázce mohla více zapracovat, protože je v jejím zájmu, aby měla spokojené a vyrovnané zaměstnance, kteří budou do práce chodit s radostí.

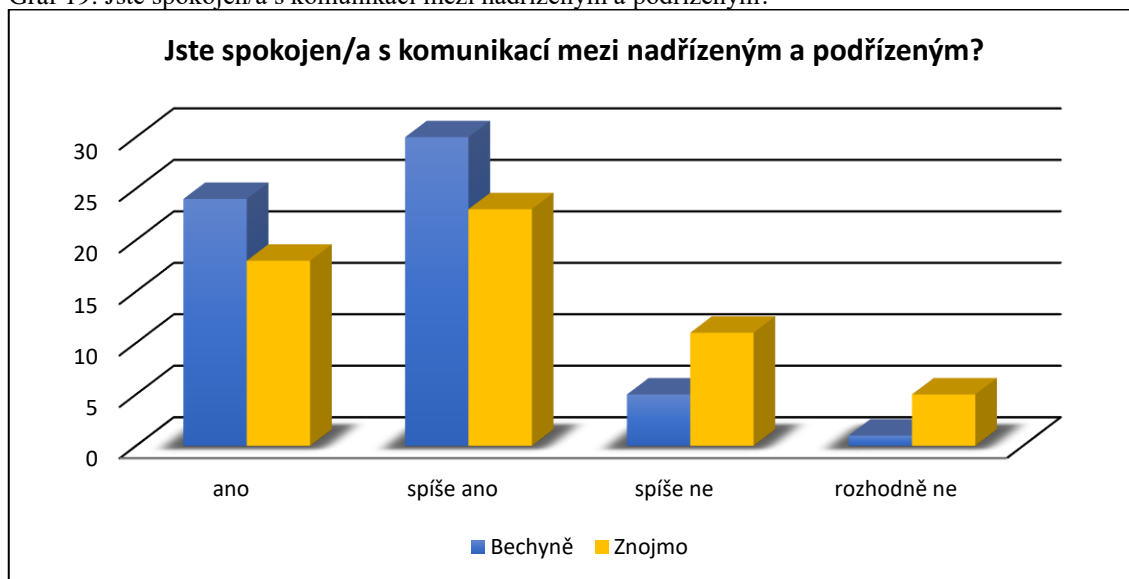
Otázka 19 – Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným?

Tabulka 19: Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Ano	24	40	18	32
Spíše ano	30	50	23	40
Spíše ne	5	8	11	19
Rozhodně ne	1	2	5	9

Zdroj: vlastní

Graf 19: Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Jak jsou respondenti spokojeni s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným zachycuje graf 19. V Bechyni je 40 % dotazovaných spokojeno s komunikací, 50 % je spíše spokojeno, 8 % je spíše nespokojeno a jeden respondent je rozhodně nespokojen. Ve Znojmě je 32 % respondentů spokojeno, 40 % spíše spokojeno, 19 % spíše nespokojeno a 9 % rozhodně nespokojeno.

Diskuze

Z grafu vyplývá, že dotazovaní z Bechyně jsou s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými spokojeni více než dotazovaní ze Znojma. Ve Znojmě je spíše nebo rozhodně nespokojena více než čtvrtina respondentů, což je téměř třikrát více než v Bechyni. Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je důležitým faktorem, který přispívá k dosahování nejen podnikových cílů. Je žádoucí, aby komunikace probíhala oboustranně a srozumitelně pro obě strany.

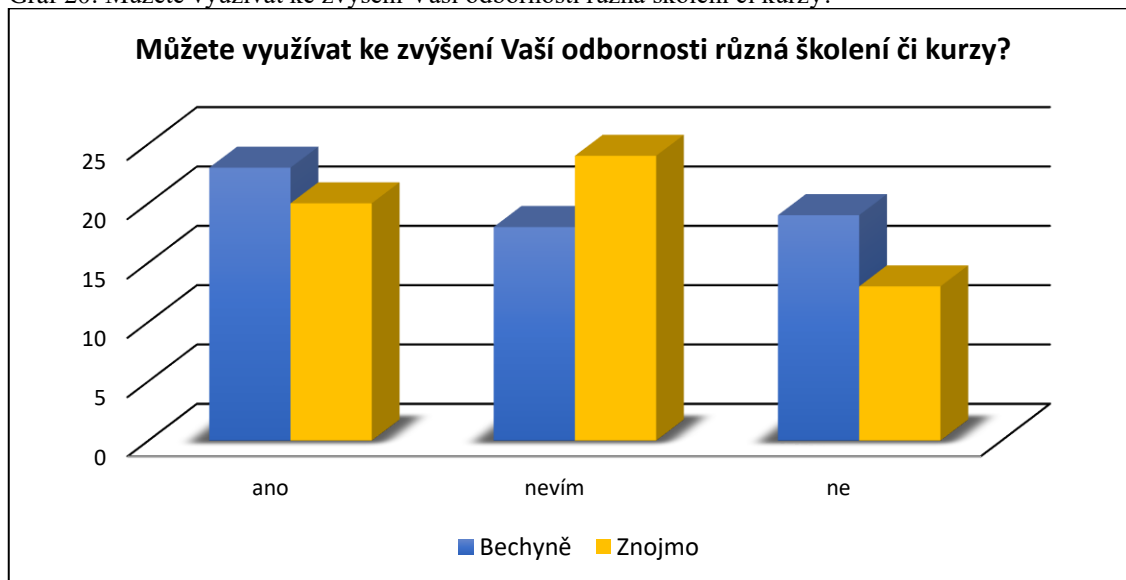
Otázka 20 – Můžete využívat ke zvýšení Vaší odbornosti různá školení či kurzy?

Tabulka 20: Můžete využívat ke zvýšení Vaší odbornosti různá školení či kurzy?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Ano	23	38	20	35
Nevím	18	30	24	42
Ne	19	32	13	23

Zdroj: vlastní

Graf 20: Můžete využívat ke zvýšení Vaší odbornosti různá školení či kurzy?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 20 znázorňuje, zda mohou dotazovaní využívat školení a kurzy ke zvýšení odbornosti. V Bechyni 38 % respondentů může využívat kurzy a školení, 32 % nemůže a 30 % neví. Ve Znojmě největší počet respondentů odpověděl, že neví, zda mohou využívat kurzy. Tuto skupinu tvoří 42 % respondentů. Dalších 35 % může využívat kurzy či školení a 23 % nemůže.

Diskuze

Je důležité, aby zaměstnanci měli možnost zlepšování se a zvyšování své odbornosti. Proto je žádoucí, aby jim to zaměstnavatel umožnil a také, aby je o tom informoval. Z grafu vyplývá, že v Bechyni kurzy nemůže využívat třetina respondentů, zatímco ve Znojmě pouze pětina respondentů. Z výsledků lze dále vyčíst, že zaměstnanci jsou špatně informováni o možnostech využívání kurzů a školení. V Bechyni téměř třetina respondentů odpověděla, že neví, zda mohou kurzy či školení využívat. Ve Znojmě tuto skupinu tvoří dokonce více než dvě pětiny respondentů.

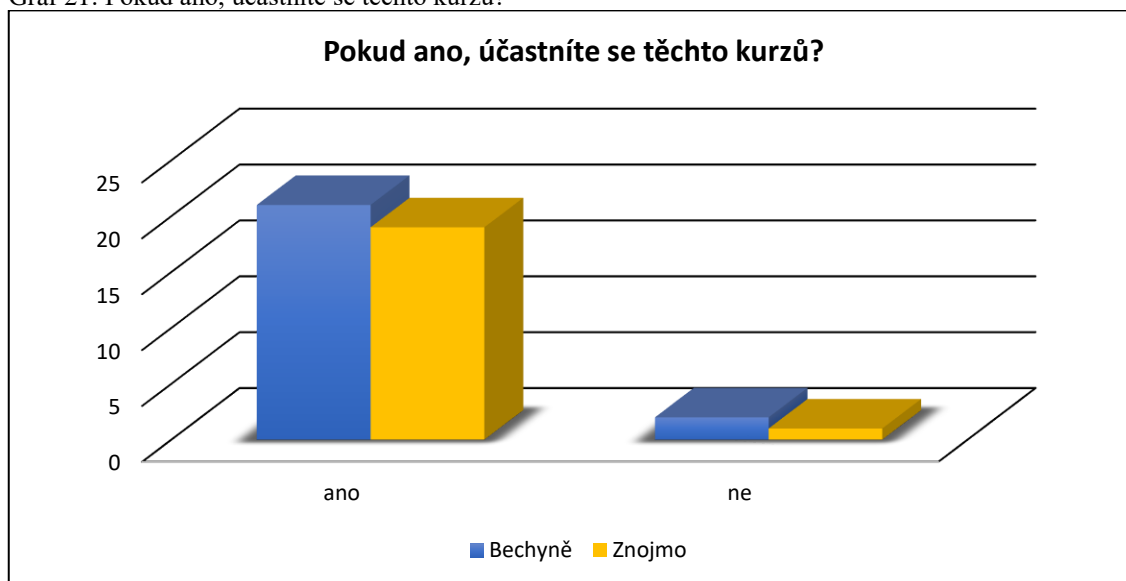
Otázka 21 – Pokud ano, účastníte se těchto kurzů?

Tabulka 21: Pokud ano, účastníte se těchto kurzů?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Ano	21	91	19	95
Ne	2	9	1	5

Zdroj: vlastní

Graf 21: Pokud ano, účastníte se těchto kurzů?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 21 navazuje na předchozí otázku a zobrazuje, zda se respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli, že mohou využívat kurzy a školení ke zvýšení své odbornosti, účastní těchto školení. V Bechyni se 91 % respondentů účastní kurzů a 9 % nikoliv. Obdobné je to také ve Znojmě, kde kurzy využívá 95 % dotazovaných a pouhý jeden respondent odpověděl, že se kurzů neúčastní.

Diskuze

Z grafu lze jednoznačně vyvodit, že naprostá většina dotazovaných, která může využívat kurzy či školení, tyto kurzy využívá. Proto je důležité, aby podnik zlepšil informovanost zaměstnanců o možnostech zvyšování odbornosti, jelikož na předchozí otázku odpověděla třetina respondentů v Bechyni a dvě pětiny ve Znojmě, že neví, zda mohou školení či kurzy navštěvovat. Kdyby byli pracovníci lépe informováni, lze předpokládat, že by na tuto otázku mohlo odpovědět daleko více respondentů.

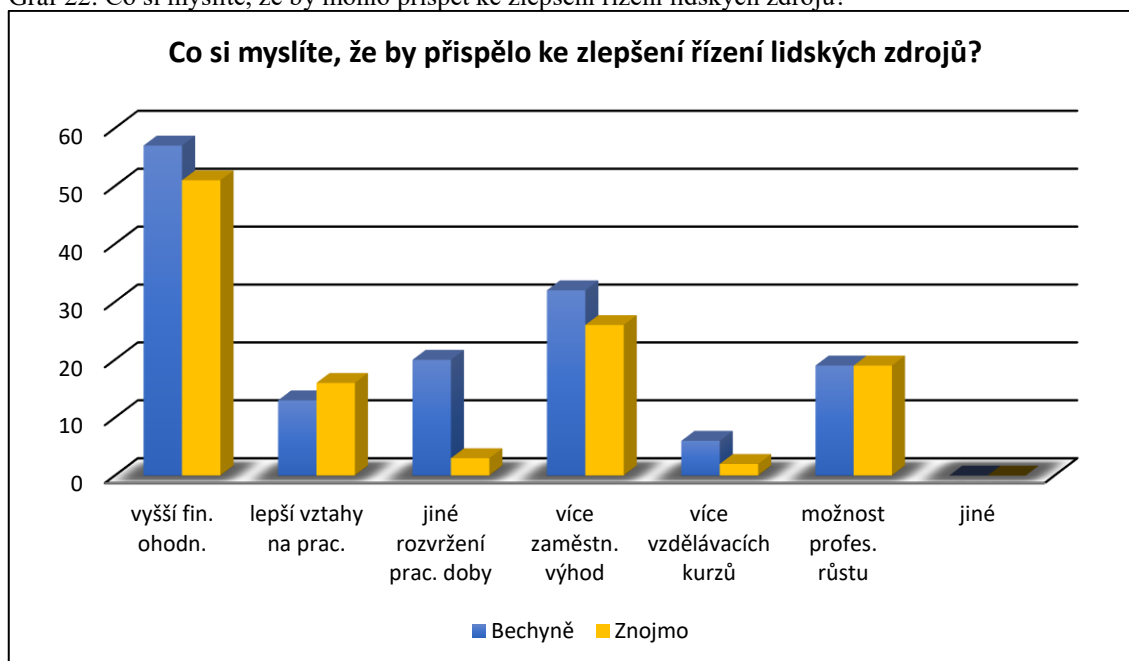
Otázka 22 – Co si myslíte, že by přispělo ke zlepšení řízení lidských zdrojů?

Tabulka 22: Co si myslíte, že by přispělo ke zlepšení řízení lidských zdrojů?

	BECHYNĚ		ZNOJMO	
	Počet	%	Počet	%
Vyšší finanční ohodnocení	57	95	51	89
Lepší vztahy na pracovišti	13	22	16	28
Jiné rozvržení pracovní doby	20	33	3	5
Více zaměstnaneckých výhod	32	53	26	46
Více vzdělávacích kurzů	6	10	2	4
Možnost profesního růstu	19	32	19	33
Jiné	0	0	0	0

Zdroj: vlastní

Graf 22: Co si myslíte, že by mohlo přispět ke zlepšení řízení lidských zdrojů?



Zdroj: vlastní

Výsledky

Graf 22 vyobrazuje, co by dle dotazovaných přispělo ke zlepšení řízení lidských zdrojů. Na tuto otázku mohli respondenti vybrat více odpovědí. V Bechyni si 95 % respondentů myslí, že by ke zlepšení řízení lidských zdrojů přispělo vyšší finanční ohodnocení, 22 %

tvrdí, že by přispěly lepší vztahy na pracovišti, 33 % se domnívá, že by vedlo ke zlepšení jiné rozvržení pracovní doby, 53 % míní, že by ke zlepšení vedlo více zaměstnaneckých výhod, 10 % by chtělo více vzdělávacích kurzů a 32 % by uvítalo možnost profesního růstu. Ve Znojmě si 89 % respondentů myslí, že by ke zlepšení přispělo vyšší finanční ohodnocení, 28 % má za to, že by přispěly lepší vztahy na pracovišti, pouze 5 % tvrdí, že by přispělo jiné rozvržení pracovní doby, 46 % předpokládá, že by přispělo více zaměstnaneckých výhod, pouhá 4 % by chtěla více kurzů a 33 % se domnívá, že by ke zlepšení vedla možnost profesního růstu.

Diskuze

Z výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů si myslí, že by ke zlepšení řízení lidských zdrojů přispělo vyšší finanční ohodnocení a více zaměstnaneckých výhod. Tuto odpověď bylo možné předpokládat, jelikož z výsledků otázky 11 vyplynulo, že tři pětiny respondentů považují za nejvíce motivující finanční odměnu. Největší rozdíl mezi oběma závody byl v jiném rozvržení pracovní doby, což je nejvíce ovlivněno otázkami 6 a 7, kde 40 % respondentů z Bechyně je nespokojeno s pracovní dobou, jelikož pracují ve třisměnném provozu, zatímco ve Znojmě je 91 % dotazovaných spokojeno s jejím rozvržením, protože pracují pouze na jednu nebo dvě směny. V grafu lze také vidět, že by třetina respondentů v obou závodech ocenila možnost profesního růstu, což většině podle výsledků otázky 9, není umožněno. Překvapením je, že by lepší vztahy na pracovišti chtělo více respondentů ze Znojma než z Bechyně, i když v otázce 17, která se zaměřovala na vztahy a atmosféru na pracovišti, bylo více nespokojených respondentů z Bechyně.

5 NÁVRHY ZMĚN

Cílem této bakalářské práce je analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku včetně navržení vhodných změn. I přesto, že firma LAUFEN CZ s.r.o. je velká společnost, která by řízení lidských zdrojů měla mít propracované, zjistila jsem několik nedostatků, které bych chtěla v této části práce rozebrat.

Níže uvedená doporučení byla navržena na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s personálním ředitelem. Nejedná se o převratné změny, ale pouze o změny malého charakteru, které by ale mohly v budoucnu přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců a k lepšímu řízení lidských zdrojů.

5.1 Pracovní pozice

V dotazníkovém šetření na otázku týkající se spokojenosti s pracovní pozicí a náplní práce odpovědělo 12 % respondentů z Bechyně a 23 % respondentů ze Znojma, že nejsou spokojeni. Spokojenost pracovníků s pracovní pozicí je velmi důležitá, protože se od ní odvíjí i výkon podávaný pracovníkem na daném pracovním místě. Jelikož je ve Znojmě téměř čtvrtina respondentů nespokojena s pracovní pozicí a náplní práce, navrhuji, aby měli zaměstnanci možnost podání žádosti o jiné pracovní místo. V žádosti by uvedli, proč chtějí odejít ze současné pracovní pozice a důvod, proč by chtěli přeložit na nové konkrétní místo. Manažeři a vedoucí pracovníci by žádost projednali mezi sebou a poté i se zaměstnancem a snažili by se najít nejlepší možné řešení pro obě strany. Je v zájmu společnosti, aby byl pracovník s pracovní pozicí spokojen a aby byl motivován k lepšímu výkonu.

5.2 Kariérní růst

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina respondentů nemá možnost kariérního růstu. Konkrétně takto v Bechyni odpovědělo 76 % respondentů a ve Znojmě 61 %. Naproti tomu z výsledků otázky 22 vyplývá, že by možnost profesního růstu uvítala třetina respondentů v obou závodech. Nad těmito vysokými čísly by se měla firma zamyslet, protože nemožnost kariérního růstu je jedním z častých důvodů odchodu pracovníků ze zaměstnání. Z rozhovoru s personálním ředitelem bylo zjištěno, že kariérní postup u pracovníků na dělnických pozicích je téměř nemožný. Ne vždy má firma možnost pracovníka povýšit, ale nemusí se jednat jen o povýšení, nýbrž i o rotaci práce či přidělení více odpovědnosti za práci.

Důležité je znát potřeby a motivaci pracovníků, mluvit s nimi a řešit problémy. Je důležité, aby nadřízený řešil se zaměstnanci jejich rozvoj. Navrhují nastavit systém rozvoje pracovníků, který bude srozumitelný pro všechny. Tento systém by pomohl sladit potřeby zaměstnance i firmy. Společnost také může nastavit interní nábor pracovníků na volná pracovní místa. Znamená to, že by volná pracovní místa byla obsazována zaměstnanci, kteří již v podniku pracují.

5.3 Stereotypní práce

Z výsledků otázky 10 bylo zjištěno, že 45 % respondentů z Bechyně a 42 % ze Znojma shledává své zaměstnání stereotypním a pouhých 18 % respondentů ze Znojma a jediný respondent z Bechyně si myslí, že je práce motivující. Proto by se společnost měla snažit práci nějakým způsobem obohatit či zpestřit. Navrhují, aby byli zaměstnanci zaučováni na více pracovních pozic, což by mohlo být výhodné i pro podnik, kdyby nastal náhlý úbytek zaměstnanců nebo by někdo onemocněl. Práci by tak mohl zastávat pracovník, který by byl zaučen i na jiné pozice. Dále navrhuji, aby byla zvyšována rozmanitost práce, čímž rozumíme spojování dosud rozdělených pracovních úkolů do jednoho pracovního místa. Bude tak snižován počet opakujících se úkolů a bude tak předcházeno stereotypní práci. Zvyšování rozmanitosti práce lze rozlišit na horizontální a vertikální. Horizontálním se rozumí, že je přidáno více podobných úkolů na stejné úrovni. Vertikální zvyšování je chápáno jako přidání více úkolů vyšší úrovně, které s sebou přináší vyšší odpovědnost, větší míru rozhodování či větší pravomoci (Kociánová, 2010).

5.4 Hodnocení pracovníků

Další nedostatek, který byl zjištěn v dotazníkovém šetření, je nespokojenost respondentů s hodnocením pracovníků. Ve Znojmě je se systémem hodnocení nespokojeno 21 % respondentů, v Bechyni dokonce 38 %. Jako důvod nespokojenosti dotazovaní udávali neprůhlednost a nespravedlnost hodnocení nebo o hodnocení ani nevěděli.

Z rozhovoru s personálním ředitelem bylo zjištěno, že jsou zaměstnanci hodnoceni formálně. Není celoplošný systém hodnocení, ale hodnocení dělníků probíhá jednou za měsíc a odráží se do jejich mzdy. Všichni dělníci jsou hodnoceni přímým nadřízeným, kterým je mistr. Toto hodnocení je velmi subjektivní, protože záleží na uvážení vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník má určitou částku, kterou pracovníkům přiděluje dle plnění čtyř kritérií, která jsou vyobrazena v následující tabulce:

Tabulka 23: Hodnocení pracovníků

	Kritérium	Váha kritéria
1.	Plnění pracovních úkolů a pokynů nadřízeného	30 %
2.	Proaktivita (ochota pracovat nad rámec běžných povinností)	30 %
3.	Úplnost a čistota pracovního oděvu a pracovního prostoru, za který pracovník zodpovídá	20 %
4.	Předepsané používání OOPP (osobních ochranných pracovních prostředků) a dodržování bezpečnostních předpisů	20 %

Zdroj: vlastní dle poskytnutých podnikových dokumentů

Je možné vidět, že každé kritérium má přidělenou svou váhu. Podle plnění těchto kritérií je pracovníkům vypočítána odměna z dané částky. Pokud pracovníci plní tato kritéria na 100 %, získají celou částku, pokud neplní na 100 %, daná částka je vypočítána na základě subjektivního hodnocení vedoucího pracovníka. První tři kritéria může vedoucí pracovník ponížovat dle svého uvážení na základě plnění. Čtvrté kritérium buď pracovníci dodržují, nebo nedodržují, proto jim je odměna buď uznána v plné výši, nebo nepřiznána vůbec.

Příklad: Nadřízený může dle plnění daných kritérií přiznat pracovníkovi odměnu v maximální výši 1.500,- Kč. Pracovník splnil první kritérium na 100 %, druhé kritérium na 80 %, třetí na 70 % a poslední kritérium na 100 %. Celková odměna, která náleží pracovníkovi je vyobrazena v následující tabulce:

Tabulka 24: Příklad plnění kritérií

	Kritérium	Váha	Plnění	Odměna
1.	Plnění pracovních úkolů a pokynů nadřízeného	30 %	100 %	450 Kč
2.	Proaktivita	30 %	80 %	360 Kč
3.	Úplnost a čistota prac. oděvu a prostoru	20 %	70 %	210 Kč
4.	Předepsané používání OOPP a dodržování BP	20 %	100 %	300 Kč
Celková odměna náležející pracovníkovi				1.320 Kč

Zdroj: vlastní

Ti dělníci, kteří vykonávají práci, která je normovaná, jsou ještě hodnoceni na základě těchto norem. Hodnotí se počet vyrobených kusů za určitou časovou jednotku

a zmetkovitost. Vyhodnocení plnění či neplnění norem probíhá pomocí softwaru, který také vypočítá odměnu pro pracovníka.

Díky hodnocení pracovního výkonu mohou vedoucí pracovníci motivovat pracovníky k lepším výkonům, mohou s pracovníky konzultovat jejich názory a poskytnout jim tak zpětnou vazbu, mohou potlačovat jejich slabé stránky nebo naopak rozvíjet ty silné (Bělohávek, 2008).

Lze říci, že systém hodnocení ve společnosti LAUFEN CZ s.r.o. je propracovaný, srozumitelný a spravedlivý, proto navrhuji, aby byl pracovníkům znovu představen a vysvětlen, jelikož většina nespokojených pracovníků tvrdí, že o žádném hodnocení neví, nebo že je tento systém neprůhledný. Jediné, co bych prvněmu hodnocení vytkla, je to, že je založené na velice subjektivním názoru nadřízeného pracovníka. Je proto důležité a žádoucí, aby se snažil být co nejvíce objektivní a spravedlivý. Všichni pracovníci by měli být hodnoceni dle svých výkonů a svého chování.

5.5 Motivace a finanční ohodnocení

Z výsledků otázky 11 vyplývá, že pro více než polovinu respondentů v obou závodech je největším motivačním faktorem finanční odměna. Naproti tomu z výsledků otázky 13 bylo zjištěno, že polovina respondentů z Bechyně a dvě pětiny dotazovaných ze Znojma si myslí, že výše jejich mzdy spíše nebo rozhodně neodpovídá jimi vykonávané práci. Pokud se pracovníci domnívají, že jejich mzda neodpovídá vykonávané práci a jsou s ní nespokojeni, může to negativně ovlivňovat jejich motivaci.

Z rozhovoru s personálním ředitelem bylo zjištěno, že většina zaměstnanců (konkrétně 70 %) dostává úkolovou mzdu, která je závislá na pracovním výkonu. Úkolová mzda pozitivně ovlivňuje pracovní výkonnost, což je výhodou pro podnik, zatímco na pracovníky může působit jako určitá nejistota, protože je závislá na počtu vyrobených kvalitních kusů. Možným řešením, které by mohlo vést k větší spokojenosti s finančním ohodnocením, by mohlo být zavedení určité minimální pevné částky, kterou by tito pracovníci dostávali. Tato částka by představovala pouze část mzdy, zbylá část by se odvíjela od pracovního výkonu pracovníka. Zaměstnanci by mohli být spokojenější, protože by měli alespoň částečnou jistotu peněžní odměny.

5.6 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity mají velký vliv na motivaci a spokojenost pracovníků. Motivovaní a spokojení pracovníci podávají lepší pracovní výkony, a to se odráží

do celkového úspěchu společnosti. V dnešní době nabízejí zaměstnavatelé velké množství různých benefitů a snaží se tak získat kvalitní pracovníky do své firmy.

Z rozhovoru s personálním ředitelem bylo zjištěno, že všem zaměstnancům je poskytován příspěvek na stravování ve formě 50 % slevy z ceny jídla ve zdejší jídelně. Dalším benefitem, který je poskytován všem zaměstnancům bez rozdílu, je dovolená navíc. Místo 20 dní dovolené mohou zaměstnanci firmy čerpat 25 dní dovolené. Po odpracování jednoho roku v podniku mají zaměstnanci nárok na příspěvek na penzijní připojištění ve výši 1000 Kč za měsíc. Po odpracování dvou let ve společnosti mají nárok na příspěvek na životní pojištění ve výši 600 Kč měsíčně. Vzdělávací kurzy, mobilní telefon či automobil mohou využívat pouze někteří zaměstnanci.

Z výsledků otázky 22 vyplývá, že si polovina dotazovaných myslí, že by ke zlepšení řízení lidských zdrojů přispělo více zaměstnaneckých výhod. Díky tomu navrhuji poskytování některých dalších benefitů:

- Multisport karta – Tato karta funguje na principu, že zaměstnanec nebo zaměstnavatel (nebo se mohou podílet obě strany) zaplatí určitý paušál a zaměstnanec může celý měsíc využívat různá sportoviště a fitcentra zdarma. Tento benefit je výhodný i pro zaměstnavatele, a to hlavně z toho důvodu, že pokud budou zaměstnanci zdraví a budou se cítit odpočívání, firma nebude muset řešit jejich absenci.

Cena karty je 690,- Kč měsíčně, přičemž by se zaměstnavatel a zaměstnanec podíleli na úhradě rovnou polovinou. Oba by tedy zaplatili částku 345,- Kč měsíčně. Náklady zaměstnavatele by činily 4.140,- Kč na rok na jednoho zaměstnance.

- Příspěvek na dopravu – Tento benefit by byl poskytován pouze zaměstnancům, kteří bydlí mimo Bechyni nebo Znojmo. Firma by přispívala určitou finanční částkou na dopravu do a ze zaměstnání. Tato částka by se odvíjela od vzdálenosti z místa bydliště do místa výkonu práce. Navrhuji, aby zaměstnavatel přispíval 3,- Kč na kilometr. Pracovníci by tento benefit určitě přivítali, protože náklady na dopravu jsou při dnešních cenách pohonných hmot dost vysoké.

Pokud by zaměstnanec bydlel ve vzdálenosti 15 km od místa práce, denně by dostával příspěvek na dopravu ve výši 90,- Kč. Pokud bychom brali v úvahu v průměru 20 pracovních dní v měsíci, dostal by měsíčně 1.800,- Kč (ročně by náklady na tohoto zaměstnance činily 21.600,- Kč).

- 13. plat – Tento benefit patří k nejvíce žádaným mezi pracovníky. Z výsledků otázky 11, kdy je pro většinu zaměstnanců nejvíce motivující finanční odměna, můžeme usuzovat, že by o tento benefit měli velký zájem. Avšak pro takhle velkou firmu, která má více než 1000 zaměstnanců, je spíše nevýhodný, protože je značně finančně nákladný.
- Zvýšení příspěvku na penzijní/životní pojištění – zvýšení tohoto již poskytovaného benefitu navrhuji z toho důvodu, že je výhodný pro firmu i pro zaměstnance více než zvýšení hrubé mzdy.

V současné době může zaměstnavatel přispívat ročně jednomu zaměstnanci až do výše 50.000,- Kč v souhrnu na obě pojištění, aniž by musel z této částky odvádět zdravotní a sociální pojištění. Jak již bylo řečeno, tak firma přispívá 1.000,- Kč měsíčně na penzijní připojištění a 600,- Kč měsíčně na životní pojištění.

Zaměstnanec má tedy nárok na: $1.000 + 600 = 1.600,-$ Kč/měsíc
 $1.600 * 12 = 19.200,-$ Kč/rok

Rozdíl do limitu: $50.000 - 19.200 = 30.800,-$ Kč/rok

$30.800 / 12 = 2.566,-$ Kč

Zaměstnavatel by mohl přispívat jednomu zaměstnanci více o 2.566,- Kč měsíčně.

V následující tabulce je zobrazen rozdíl mezi zvýšením hrubé měsíční mzdy o 1.000,- Kč a zvýšením měsíčního příspěvku na pojištění o 1.000,- Kč.

Tabulka 25: Zvýšení mzdy či příspěvku na pojištění

	Zvýšení hrubé mzdy		Zvýšení příspěvku na pojištění	
	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Částka	1000 Kč	1000 Kč	1000 Kč	1000 Kč
SP	65 Kč	250 Kč	0 Kč	0 Kč
ZP	45 Kč	90 Kč	0 Kč	0 Kč
Daň z příjmů	210 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Čistý příjem	680 Kč	-	1000 Kč	-
Náklady	-	1340 Kč	-	1000 Kč

Zdroj: vlastní

Z tabulky jednoznačně vyplývá, že by bylo více výhodné pro obě strany zvýšení příspěvku na pojištění než zvýšení hrubé mzdy.

- Cafeteria systém – Cafeteria systém se mi zdá jako nejlepší řešení pro všechny společnosti, jelikož si zaměstnanci mohou benefity vybírat sami. Každý pracovník si vybere benefity dle svých potřeb a firma neutráčí zbytečné peníze za benefity, které zaměstnanec ani nevyužije.

5.7 Vzdělávání a rozvoj

Z výsledků otázky 20 vyplynulo, že jsou pracovníci velmi špatně informováni o možnostech vzdělávání. V Bechyni o těchto možnostech neví 30 % respondentů, ve Znojmě dokonce 42 %. Proto navrhuji, aby firma zlepšila povědomí o vzdělávání, protože z výsledků otázky 21 bylo zjištěno, že pokud pracovníci o školeních a kurzech ví, využívají je. Noví pracovníci, kteří jsou přijímáni do společnosti, by měli být dostatečně seznámeni se systémem vzdělávání již při nástupu do práce. Poté by měli být průběžně informováni o aktuálních možnostech od vedoucích pracovníků. Dále by mohly být na firemních nástěnkách vyvěšeny letáčky, které se týkají aktuálních kurzů a školení.

6 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku včetně navržení vhodných změn.

Vybraným podnikem byl LAUFEN CZ s.r.o. zabývající se výrobou a distribucí sanitární keramiky. Bakalářská práce byla zaměřena hlavně na spokojenost a motivaci pracovníků dle přání personálního ředitele podniku.

Ke zjištění spokojenosti a motivovanosti pracovníků byl použit dotazník, který byl hlavní výzkumnou metodou. Dotazník byl rozdán ve dvou výrobních závodech společnosti – v Bechyni a ve Znojmě. Výsledky závodů byly mezi sebou porovnány. Pro bližší pochopení řízení lidských zdrojů v podniku byly použity také nestrukturované rozhovory s personálním ředitelem, analýza vnitropodnikových dokumentů a pozorování. Výsledky jednotlivých otázek v závodech byly zapsány do tabulek, ze kterých byly následně vytvořeny grafy pro lepší přehlednost. K výsledkům, které byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření byly následně provedeny diskuze.

Nejdůležitější pozitivní výsledky v Bechyni:

- 98 % respondentů je spokojeno s poskytovanými ochrannými pomůckami,
- 90 % respondentů je spokojeno s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným,
- 88 % respondentů je spokojeno s pracovní pozicí a náplní práce,
- 85 % dotazovaný označilo vztahy na pracovišti jako „dobré“ nebo „velmi dobré“,
- 37 % dotazovaných hodnotí své zaměstnání jako zajímavé.

Nejdůležitější negativní výsledky v Bechyni:

- 76 % respondentů tvrdí, že jejich pozice neumožňuje kariérní postup,
- 50 % dotazovaných není spokojeno s finančním ohodnocením,
- 45 % dotazovaných považuje zaměstnání za stereotypní, 43 % za stresující a pouhý jeden respondent ho shledává motivujícím,
- 40 % dotazovaných není spokojeno s rozvržením pracovní doby,
- 38 % respondentů není spokojeno se systémem hodnocení,
- 35 % respondentů není spokojeno s pracovní prostředím,
- 30 % dotazovaných neví, zda mohou využívat školení či kurzy ke zvýšení odbornosti.

Nejdůležitější pozitivní výsledky ve Znojmě:

- 91 % respondentů je spokojeno s rozvržením pracovní doby,
- 91 % dotazovaných je spokojeno s poskytovanými ochrannými pomůckami,
- 91 % respondentů označilo atmosféru a vztahy na pracovišti jako „dobré“ nebo „velmi dobré“,
- 81 % respondentů je spokojeno s pracovním prostředím,
- 46 % respondentů si myslí, že je jejich práce zajímavá.

Nejdůležitější negativní výsledky ve Znojmě:

- 61 % dotazovaných tvrdí, že jejich pozice neumožňuje kariérní postup,
- 42 % respondentů si myslí, že je práce stresující a 42 % si také myslí, že je práce stereotypní,
- 42 % dotazovaných neví, zda mohou využívat kurzy ke zvýšení odbornosti,
- 40 % dotazovaných si myslí, že finanční ohodnocení neodpovídá vykonávané práci,
- 28 % respondentů není spokojeno s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným,
- 23 % dotazovaných není spokojeno s pracovní pozicí a náplní práce,
- 21 % respondentů není spokojeno s hodnocením.

Z dotazníku nelze vyvodit jednoznačný závěr, ve kterém závodu jsou pracovníci spokojenější, protože nebyl stejný počet respondentů a stejné podmínky, hlavně co se týká směnnosti práce. Avšak i navzdory tomu bylo možné výsledky jednotlivých otázek alespoň porovnat.

Největším rozdílem mezi bechyňským a znojenským závodem byla již zmiňovaná směnnost práce. Téměř polovina respondentů v Bechyni pracuje ve třísměnném provozu, zatímco ve Znojmě třísměnný provoz vůbec zaveden není. Těmito okolnostmi je ovlivněna další diference, kterou je spokojenost dotazovaných s rozvržením pracovní doby. V Bechyni je s jejím rozvržením nespokojeno čtyřikrát více respondentů než ve Znojmě. Další rozdíl lze najít u jedné z odpovědí na otázku, co si dotazovaní myslí o svém zaměstnání. Ve Znojmě hodnotí 18 % dotazovaných své zaměstnání jako motivující, zatímco v Bechyni si to myslí pouze jeden respondent. Poslední velký rozdíl se týká komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, se kterou je nespokojeno třikrát více dotazovaných ve Znojmě než v Bechyni.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s personálním ředitelem byla navržena možná zlepšení (podrobný popis v kapitole 5).

- Společnost by se měla alespoň pokusit zajistit kariérní růst pro pracovníky na dělnických pozicích, který nemusí vždy znamenat pouze povyšování.
- Firma má promyšlený a propracovaný systém hodnocení pracovníků, ale měla by o něm zlepšit informovanost a povědomí u zaměstnanců.
- Dále by organizace měla změnit nebo obohatit práci (např. rotace práce) tak, aby byla pro pracovníky motivující.
- K dalším návrhům patří zavedení většího počtu benefitů nebo zavedení rozdělování benefitů pomocí cafeteria systému, kde by si zaměstnanci benefity vybrali sami.
- Společnost by se měla také zaměřit na lepší informovanost o možnostech vzdělávání.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve firmě LAUFEN CZ s.r.o. existují určité nedostatky, na které by bylo potřeba se zaměřit a řešit je v dlouhodobější perspektivě.

Jak již bylo několikrát řečeno, oblast řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí každého podniku. V dnešní době lidské zdroje patří k nejdůležitějším prvkům společnosti, díky kterým organizace dosahují svých cílů.

Pro budoucí znalostní společnost nejsou tak důležité suroviny, finanční kapitál nebo půda, které jsou relativně dostupné všem, ale jsou to právě lidské zdroje, které jsou tvůrci intelektuálního kapitálu. Spokojení, motivovaní a kvalifikovaní pracovníci mají velký podíl na konkurenceschopnosti podniku, a proto by organizace neměly oblast řízení lidských zdrojů podceňovat.

I. SUMMARY

The Management of human resources is very important these days because human resources are a competitive advantage for all companies. This bachelor thesis is focused on Human Resource Management in a Selected Company.

The aim of the bachelor thesis is to analyze human resource management in a selected company, including proposing suitable changes.

The important concepts such as human resource management and its evolution, objectives, role and tasks are explained in the theoretical part.

The company which was chosen for the bachelor thesis is described in the practical part. The research took place in a company named LAUFEN CZ s.r.o. This company is a leading manufacturer and seller of sanitary ceramics in the Czech Republic.

The research, which was done in the company, is described in the next part. Basic information has been obtained from company's documents, from observation and through an interview with the human resources manager. More information has been gained from the employees through questionnaires referring to the employees' satisfaction. The questionnaires were focused mainly on satisfaction because satisfied employees lead to a prospering organisation. The results of the questionnaires were processed graphically.

Possible changes were suggested based on the results:

- The company should try to provide career growth for workers in certain workers' positions, which does not necessarily have to mean a promotion.
- The company has a sophisticated job evaluation system, but it should improve employee awareness.
- The organization should change or enrich the work duties (eg. work rotation) to be more motivating for workers.
- Other proposals include the introduction of more benefits or the introduction of benefits distribution through the cafeteria system, where employees choose the benefits themselves.
- The company should also focus on better awareness of learning opportunities.

Key words: human resource management, employee's satisfaction, motivation

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bedrnová, E., Nový, I., & kol., a. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, a. s.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.
- Dvořáková, Z., & kol., a. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Horalíková, M., & Königová, M. (2013). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Kameníček, J. (2012). *Lidský kapitál: Bohatství, které dřímá v nás*. Praha: Univerzita Karlova, Karolinum.
- Kettner, M. P. (2002). *Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations*. Boston: Allyn & Bacon.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck .
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.

- LAUFEN. (18. Březen 2019). *Bechyně (CZ)*. Načteno z LAUFEN Bathrooms:
<https://www.laufen.cz/cz/company/production/production-plants/znojmo-czech-republic>
- Ludlow, R., & Panton, F. (1995). *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/Human resource management: a diagnostic approach*. Homewood: Business Publications.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Stýblo, J. (1998). *Moderní personalistika - trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Walker, A. J. (2003). *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing a. s.

III. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typy lidských zdrojů.....	6
Obrázek 2: Cyklus řízení pracovního výkonu	13

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví.....	25
Tabulka 2: Věk.....	26
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	27
Tabulka 4: Pracovní pozice.....	28
Tabulka 5: Jak dlouho ve firmě pracujete?	29
Tabulka 6: V jakém pracovním režimu pracujete?	30
Tabulka 7: Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?	31
Tabulka 8: Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?	32
Tabulka 9: Umožňuje Vaše pozice kariérní postup?	33
Tabulka 10: Myslíte si, že je Vaše zaměstnání:.....	34
Tabulka 11: Co považujete za největší motivační faktor?	35
Tabulka 12: Jste spokojen/a se systémem hodnocení?	37
Tabulka 13: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?.....	38
Tabulka 14: Jaké benefity jsou Vám nabízeny?	39
Tabulka 15: Jste spokojen/a s pracovním prostředím?	40
Tabulka 16: Považujete poskytované pomůcky za dostatečné?	42
Tabulka 17: Jak byste označil/a atmosféru a vztahy na pracovišti?	43
Tabulka 18: Jak často jste při práci nervózní či napjatý/á?	44
Tabulka 19: Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným?	45
Tabulka 20: Můžete využívat ke zvýšení Vaší odbornosti různá školení či kurzy?.....	46
Tabulka 21: Pokud ano, účastníte se těchto kurzů?	47
Tabulka 22: Co si myslíte, že by přispělo ke zlepšení řízení lidských zdrojů?	48
Tabulka 23: Hodnocení pracovníků.....	52
Tabulka 24: Příklad plnění kritérií.....	52
Tabulka 25: Zvýšení mzdy či příspěvku na pojištění	55

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	25
Graf 2: Věk	26
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	27
Graf 4: Pracovní pozice	28
Graf 5: Jak dlouho ve firmě pracujete?.....	29
Graf 6: V jakém pracovním režimu pracujete?.....	30
Graf 7: Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?	31
Graf 8: Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?	32
Graf 9: Umožňuje Vaše pozice kariérní postup?	33
Graf 10: Myslíte si, že je Vaše zaměstnání:.....	34
Graf 11: Co považujete za největší motivační faktor?.....	36
Graf 12: Jste spokojen/a se systémem hodnocení?	37
Graf 13: Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?	38
Graf 14: Jaké benefity jsou Vám nabízeny?	39
Graf 15: Jste spokojen/a s pracovním prostředím?	41
Graf 16: Považujete poskytované pomůcky za dostatečné?	42
Graf 17: Jak byste označil/a atmosféru a vztahy na pracovišti?	43
Graf 18: Jak často jste při práci nervózní či napjatý/á?	44
Graf 19: Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným?	45
Graf 20: Můžete využívat ke zvýšení Vaší odbornosti různá školení či kurzy?.....	46
Graf 21: Pokud ano, účastníte se těchto kurzů?.....	47
Graf 22: Co si myslíte, že by mohlo přispět ke zlepšení řízení lidských zdrojů?.....	48

IV. PŘÍLOHY

Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Martina Dvořáková a jsem studentkou ekonomické fakulty Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který slouží k zpracování mé bakalářské práce, která se zabývá řízením lidských zdrojů v podniku LAUFEN CZ, s.r.o. Dotazníky jsou zcela anonymní. Předem děkuji za Váš čas.

Prosím zakřížkujte jednu z nabízených možností, pokud není uvedeno jinak.

- 1) **Pohlaví:** Žena
 Muž

- 2) **Věk:** Méně než 20 let
 20 – 30 let
 31 – 40 let
 41 – 50 let
 51 – 60 let
 Více než 60 let

- 3) **Nejvyšší dosažené vzdělání:**
 Základní
 Vyučen
 Středoškolské s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské

- 4) **Pracovní pozice:**
 THP (technicko-hospodářský pracovník)
 Dělník

5) Jak dlouho ve firmě pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 20 let
- Více než 20 let

6) V jakém pracovním režimu pracujete?

- Jednosměnný
- Dvousměnný
- Třisměnný

7) Jste spokojen/a s rozvržením pracovní doby?

- Ano
- Ne

8) Jste spokojen/a s pracovní pozicí a náplní práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9) Umožňuje Vaše pozice kariérní postup?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10) Myslíte si, že je Vaše zaměstnání (možnost více odpovědí):

- Zajímavé
- Stresující
- Nudné
- Motivující
- Stereotypní

11) Co považujete za největší motivační faktor?

- Pochvala, uznání
- Kariérní růst
- Dobrý pocit z odvedené práce
- Finanční odměna
- Vzdělání a rozvoj
- Jiné: _____

12) Jste spokojen se systémem hodnocení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne (uveďte důvod): _____
- Rozhodně ne (uveďte důvod): _____

13) Jste spokojen/a s finančním ohodnocením? Myslíte si, že výše Vaší mzdy odpovídá Vámi vykonávané práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne (uveďte důvod): _____
- Rozhodně ne (uveďte důvod): _____

14) Jaké benefity jsou Vám nabízeny? (možnost více odpovědí)

- Příspěvek na stravování
- Vzdělávací kurzy
- Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění
- Služební telefon nebo automobil
- 13. plat
- Dovolená navíc
- Jiné: _____

15) Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne (uveďte důvod): _____
- Rozhodně ne (uveďte důvod): _____

16) Považujete poskytované ochranné pomůcky za dostatečné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne (uveďte důvod): _____
- Rozhodně ne (uveďte důvod): _____

17) Jak byste označil/a vztahy a atmosféru na pracovišti?

- Velmi dobré
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

18) Jak často jste při práci nervózní či napjatý/á?

- Nikdy
- Občas
- Často
- Vždy

19) Jste spokojen/a s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne (uveďte důvod): _____
- Rozhodně ne (uveďte důvod): _____

20) Můžete využívat ke zvýšení Vaší odbornosti různá školení či kurzy?

- Ano
- Nevím
- Ne

21) Pokud ano, účastníte se těchto kurzů?

- Ano
- Ne (uveďte důvod): _____

**22) Co si myslíte, že by přispělo ke zlepšení řízení lidských zdrojů?
(možnost více odpovědí)**

- Vyšší finanční ohodnocení
- Lepší vztahy na pracovišti
- Jiné rozvržení pracovní doby
- Více zaměstnaneckých výhod
- Více vzdělávacích kurzů
- Možnost profesního růstu
- Jiné: _____