



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

System řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. Michal Holinka

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

České Budějovice 2019

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

Jméno a příjmení: **Bc. Michal HOLINKA**
Osobní číslo: **E17613**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Systém řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn pro zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.
2. Charakteristika dané organizace.
3. Zhodnocení systému řízení lidských zdrojů vybrané organizace, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření.
4. Zpracování dat a jejich interpretace, zhodnocení systému ŘLZ.
5. Návrhy změn pro zlepšení systému ŘLZ.

Rámcová osnova:

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

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

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice.* London, Philadelphia, New Delhi: **Kogan Page.**
Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů.* Praha: **C. H. Beck.**
Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: **Grada.**
Holátová, D. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.* Žilina: **Georg.**
Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: **Management Press.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2019**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentské 13 370 05
370 05 Česká Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové 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.

České Budějovice, 12. 4. 2019

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce, doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení práce, zaměstnancům vybrané společnosti, zejména pak členům personálního oddělení za věnovaný čas a možnost uskutečnění výzkumu k práci právě v jejich organizaci.

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Literární přehled	10
2.1	Vývoj ŘLZ	10
2.2	Řízení lidských zdrojů.....	11
2.2.1	System řízení lidských zdrojů.....	11
2.2.2	Strategie lidských zdrojů	12
2.2.3	Politika lidských zdrojů	13
2.2.4	Personální útvar	13
2.2.5	Péče o pracovníky	14
2.3	Personální činnosti	15
2.3.1	Personální plánování.....	15
2.3.2	Motivace a stimulace pracovníků	16
2.3.3	Vytváření a analýza pracovních míst.....	17
2.3.4	Získávání pracovníků.....	18
2.3.5	Selekce pracovníků	22
2.3.6	Hodnocení pracovníků	24
2.3.7	Odměňování pracovníků.....	25
2.3.8	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	27
2.3.9	Uvolňování pracovníků z organizace	29
3	Cíl a metodika.....	31
3.1	Cíl práce	31
3.2	Struktura práce	31
3.3	Zdroje dat	31
3.4	Metodika práce.....	31
4	Charakteristika vybrané organizace.....	33
5	Zhodnocení současného stavu	35

5.1	Výkony společnosti.....	35
5.2	Lidské zdroje organizace.....	36
5.3	Personální informační systém TARGET 2100	38
5.4	Personální útvar.....	39
5.5	Péče o pracovníky	40
5.5.1	Pracovní prostředí	40
5.5.2	Bezpečnost práce a ochrana zdraví.....	41
5.5.3	Pracovní doba	41
5.5.4	Služby poskytované zaměstnancům	43
5.6	Získávání a výběr pracovníků	44
5.7	Vzdělávání a rozvoj.....	45
5.8	Hodnocení pracovníků	46
5.9	Odměňování pracovníků	46
5.10	Výsledky dotazníkového šetření.....	52
6	Diskuze a návrh změn na zlepšení současného stavu	63
7	Závěr	69

Summary

Přehled použité literatury

Seznam tabulek a obrázků

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod

Základem pro dosažení cílů jakéhokoliv podniku je koordinace nejrůznějších podnikových činností a zdrojů týkající se jak vnějšího, tak vnitřního prostředí organizace. Správná koordinace těchto činností a zdrojů materiálních, finančních či lidských poté determinuje, zda je společnost úspěšná či nikoliv.

Výrobní podniky jsou v dnešní době modernizovány raketovým tempem díky neméně rychlému rozvoji technologií a nároků klientů. Z toho důvodu nesmí společnost při inovativních činnostech zapomínat na jednu z nejtěžejnějších složek svých zdrojů, kterou jsou zdroje lidské. Právě lidé vytvářejí tu pravou hodnotu společnosti – charakterizují podnik samotný. Ve velké společnosti může být těžké vytvářet prostředí, které bude působit přátelsky až rodinně, ale je možné se k tomuto stavu přiblížit. Elton Mayo, zakladatel teorie lidských vztahů, svým výzkumem zjistil, že pokud jsou vztahy mezi zaměstnanci a vedením dobré a se zaměstnanci je zacházeno s respektem, produktivita práce roste.

Aby byly vytvořeny správné pracovní podmínky a postupy vůči zaměstnancům a následně udržovány na úrovni vyhovující organizaci i zaměstnancům, jsou v podnicích vedeni zaměstnanci, kteří se o tuto činnost starají. Od velikosti společnosti se odvíjí počet těchto zaměstnanců a jejich organizování do samostatných personálních oddělení. Personalisté by měli usilovat o získání nejvhodnější pracovní síly do organizace z pohledu kvalifikace, ale i charakteru, aby se pracovník dobře asimiloval.

Získání vhodné pracovní síly není zdaleka tak náročná činnost, jako její následné udržení. S odchodem pracovníka, a tedy i nástupem nového pracovníka do společnosti se pojí úkony časově a finančně náročné, které ji mohou zasáhnout zrovna v nevhodnou dobu. Cílem je být na tyto situace připraven a postarat se, aby společnost nemusela na tyto činnosti vynakládat své zdroje příliš často. Klíčem k úspěchu je propracovaný systém řízení lidských zdrojů, který zajišťuje a pravidelně zkoumá spokojenost zaměstnanců.

Zkoumaný subjekt je výrobního typu a těch je v okrese působení organizace mnoho. Výrobní personál se mezi zdejšími podniky „přetahuje“ z jednoho do druhého. Práce se zabývá tím, jakým způsobem je se zaměstnanci ve vybrané organizaci zacházeno, jak jsou motivováni, aby vykonávali svou práci v požadované kvalitě a byli spokojeni v rámci organizace. Cílem práce je hodnocení způsobu zacházení se zaměstnanci ve vybrané organizaci, jejich motivace a spokojenosti.

2 Literární přehled

2.1 Vývoj ŘLZ

Termíny níže vysvětlené bývají často považovány za synonyma, nicméně z teoretického hlediska to není tak úplně pravda. Tyto tři pojmy označují rozdílné vývojové fáze personální práce.

Personální administrativa, či správa, je historicky nejstarší pojetí personální práce, zajišťující především administrativní práci a administrativní procesy spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a činností s nimi souvisejících. Tyto činnosti přisuzovaly administrativní správě spíše pouze podpůrnou funkci. Takový typ personální práce najdeme ještě dnes v takových organizacích, kde nebyl význam personální práce plně doceněn (Koubek, 2009).

Postupně se začala ve firmách uplatňovat nová funkce řízení – personalistika. Jako manažerská disciplína se v praxi prosadila zhruba v 60. a 70. letech 20. století pod názvem personální řízení. Ta se sestávala ze širokého spektra činností souvisejících se správou personálních činností a péčí o zaměstnance. Jakkoli bylo spektrum činností personálního řízení rozmanité, personalistika nijak významně nezasahovala do strategie firmy. Paradoxně pak nastala situace, kdy se specializovaný útvar soustředil pouze na záležitosti týkající se zaměstnanců bez ohledu na zbylé oblasti řízení, cíle a směřování organizace jako celku. Výsledkem bylo nedostatečné využívání atributů zaměstnanců, což mohlo později vést k růstu nespokojenosti, neztotožnění zaměstnanců s cíli firmy, stagnaci a poklesu výkonnosti pracovníků i jejich skupin (Tureckiová, 2004).

Koncepce řízení lidských zdrojů se od koncepce personálního řízení dle Koubka (2009) liší především v následujících oblastech:

- Strategického přístupu k personální práci a všem personálním činnostem, kdy řízení lidských zdrojů sleduje u všech rozhodnutí jejich dlouhodobý dopad na personální práci.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – například se zajímá o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, legislativu, sociální rozvoj a životní, způsob lidí apod.

- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů, stále více výkonné práce přechází na vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, kteří své pracovníky a místní podmínky znají lépe než personální útvar.

Řízení lidských zdrojů jako třetí stupeň představuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala utvářet v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává základem řízení organizace a nejdůležitější úlohou všech manažerů. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní práce k činnosti skutečně řídicí (Koubek, 2009).

2.2 Řízení lidských zdrojů

Dle Charváta (2006) je řízení lidských zdrojů pro management firmy stěžejní v souvislosti s její strategií, kdy firma musí chtít a umět řídit získávání znalostí pracovníků a umět získávat zaměstnance samotné. Při splnění těchto předpokladů, musí management řídit pracovní výkony, odměňovat je a regulovat vztahy na pracovišti.

Je důležité najímat lidi se správným přístupem, jelikož znalosti a zkušenosti mohou být získány skrze trénink, ale získat kladný přístup k práci je u zaměstnance velmi těžké. Najmout tvrdě pracující lidi, kteří mají pozitivní přístup k práci je lepší než najímat pracovníky s přístupem chabým (Melecio, 2014).

Dle Storeyho (1989) se řízení lidských zdrojů dá dělit na „tvrdé“ a „měkké“, kde „tvrdé“ pojetí klade důraz na racionální přístup k řízení lidských zdrojů jako k řízení jakýchkoliv jiných zdrojů. Zatímco „měkké“ pojetí v souladu se „školou lidských vztahů“ zdůrazňuje důležitost komunikace, stimulace. Obecně je měkká podoba chápána jako udržitelnější a perspektivnější způsob řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

2.2.1 Systém řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů vykonává svou funkci prostřednictvím systému, který promyšleným způsobem propojuje:

- Filozofie lidských zdrojů zastřešující klíčové hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů určující směr, jímž se chce řízení lidských zdrojů vydat.
- Politiky lidských zdrojů, jakožto zásady definující, jak by měly tyto hodnoty společně s principy a strategií uplatňovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.

- Procesy v oblasti řízení lidských zdrojů zahrnující formální procedury a metody používané k realizaci strategických plánů a politik řízení lidských zdrojů.
- Programy v oblasti řízení lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu (Armstrong, 2007).

Lidské zdroje jsou hnací silou ostatních zdrojů a určují jejich využívání. A protože jsou lidské zdroje pro podnik jeden z esenciálních zdrojů, někdy i nejdražší, který determinuje prosperitu a konkurenceschopnost podniku, je řízení lidských zdrojů nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení (Duda, 2008).

Vrcholoví manažeři musí poskytnout ústřední filozofii nebo strategické vize, jinak zůstává řízení lidských zdrojů pouze souborem nezávislých činností, z nichž každá bude dirigována vlastními tradičními přístupy (Vodák & Kucharčíková, 2007).

2.2.2 Strategie lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů nebo také personální strategie vymezuje základní cíle, kterých má být dosaženo v oblasti formování lidských zdrojů firmy z hlediska struktury a jejich kvality. Východisko má původ ve strategických záměrech organizace, hodnotové orientace pracovníků, managementu i majitelů a zároveň respektují vnější vlivy jako například dosažený stupeň sociálního rozvoje, vlivy a požadavky širšího ekonomického prostředí, demografický vývoj apod. (Veber a kol., 2004).

Dle Tapomoye (2006) jsou rozdíly mezi tradičním managementem lidských zdrojů a strategií lidských zdrojů následující:

Tabulka 1 - Rozdíly mezi tradičním managementem lidských zdrojů a strategií lidských zdrojů

Tradiční management lidských zdrojů	Strategie lidských zdrojů
Zaměření na nástroje a postupy	Zaměření na cíle a strategie organizace
Zaměření na interní požadavky, opomenutí externích trendů	Zvážení vnitřního a vnějšího prostředí organizace (SWOT analýza)
Postupná činnost: nedostatečná koordinace oblastí managementu LR	Holistický: abstraktní integrace oblastí managementu LR
Krátkodobá orientace (méně než jeden rok)	Převážně dlouhodobá orientace (několik let)
Personál brán jako náklad	Lidské zdroje brány jako potenciál
Nízký význam oddělení lidských zdrojů	Oddělení lidských zdrojů jako strategický partner

Zdroj: Vlastní zpracování dle Tapomoy, 2006

2.2.3 Politika lidských zdrojů

Politiku lidských zdrojů (personální politiku) můžeme chápat dvojitým způsobem. Jednak jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, která se přímo či nepřímo dotýká oblasti práce a lidského činitele. Nebo ji můžeme chápat jako soubor opatření, kterými se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace (Koubek, 2009).

2.2.4 Personální útvar

Personální oddělení či oddělení lidských zdrojů je výtvozem moderního řízení podniku s cílem vyvíjet dobré lidské vztahy. Koordinuje personální funkce na každé úrovni řízení (Sison, 1991).

Dvě záležitosti se stávají významnými, pokud hovoříme o personálním oddělení. Jedna z nich je místo oddělení v celkovém uspořádání a druhá je jeho složení samotné (Aswathappa, 2005).

Personálním útvarem nazýváme specializované pracoviště pro řízení lidských zdrojů, zajišťující metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce. Poskytuje taktéž speciální služby v této oblasti pracovníkům na všech úrovních. Tento útvar plní povinnosti i vůči vnějším subjektům, jako je státní statistický úřad či ústřední správa. Dalšími, více specifickými úkoly, které personální útvar může plnit, mohou být například:

- a) Formulování a navrhování personální strategie
- b) Poskytování rad vedoucím pracovníkům a usměrňování subjektů při plnění úkolů, s personální politikou související
- c) Vyjadřování se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti personální strategie (Koubek, 2009).

Dle Ulricha (2009) se personalisté příliš často zaměřují na pomoc ostatním, přitom by ale měli pomáhat také sobě, jelikož principy personální práce aplikované na personální útvar povedou ke zlepšení útvaru a jeho práce, která se skládá ze třech skupin činností.

První z nich je provádění strategie řízení lidských zdrojů, které mění podnikové strategie na organizační schopnosti a ty dále na konkrétní akce. Strategické řízení lidských zdrojů pomáhá naplňovat příslib strategického rozhodování a plnění slibů pomáhá vytvářet

úspěšné vztahy s pracovníky, zákazníky a investory. Za druhé, personalisté musí provádět strategii lidských zdrojů a vytvářet tak základní úhel pohledu, který je definován pomocí jasné vize, poslání, způsobu myšlení a jiných charakteristik. Stanovuje směr pro personální útvar a jeho práci, a pomáhá lidem v něm i mimo něj pochopit podstatu své existence. A za třetí, personalisté se musí ujistit, že zabezpečují organizaci personálního útvaru a personální práce a používají strategii lidských zdrojů k posílení této funkce. Tento proces zahrnuje mnoho subprocesů, jako například organizační diagnózy personálního útvaru a personální práce, následované nezbytnými vylepšeními ve všech oblastech personální práce (Ulrich, 2009).

Oddělení lidských zdrojů je v organizacích zakládáno pod ředitele personálního oddělení. Ten vykonává jak manažerské, tak operativní funkce. Protože má speciální znalosti a zkušenosti, vykonává základní funkce managementu, jako je plánování, řízení a kontrola k řízení jeho oddělení (Sharma, 2016).

Úloha personálního útvaru a praxe řízení lidských zdrojů jsou napříč organizacemi velmi rozdílné. Jak poznamenává Sisson (1995), řízení lidských zdrojů není jednoduše homogenní zaměstnání – zahrnuje rozmanité role a úkony, které se mění v závislosti na organizaci a úrovni řízení, ve které jsou tyto role a úkony vykonávány. Hope-Hailey a kol. (1998) se domnívají, že personální útvar je jakýsi chameleon z důvodu rozmanitosti vykonávaných činností. To svědčí o tom, že „proměnlivost souvislostí, za nichž personální útvar funguje, mu určuje různé role a různé postupy v řízení lidí“ (Armstrong, 2007).

2.2.5 Péče o pracovníky

Konkurenceschopnost firmy je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli. Z tohoto důvodu je nutné věnovat zaměstnancům náležitou péči, kterou lze rozdělit do tří skupin:

- a) povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně;
- b) smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami na úrovni organizace;
- c) dobrovolná péče o pracovníky, která se odvíjí od personální politiky zaměstnavatele, je výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody (Šikýř, 2016).

Péče o pracovníky zaštiťuje záležitosti týkající se pracovní doby a režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, služeb, poskytovaných pracovníkům na pracovišti či například péči o životní prostředí (Koubek, 2009).

2.3 Personální činnosti

Zpočátku byl personální management omezen pouze na aktivity jako je nábor, výcvik, odměňování a disciplína. Tlaky vyvolané obavami z přežití a růstu, které se staly postupem času důležitějšími, vedly k přijetí prvků širšího spektra, než jsou tradiční personální činnosti (Medina, 2006).

Personální činnosti neboli funkce, zahrnují aktivity jako například získávání a výběr pracovníků, jejich hodnocení a rozmisťování, řízení kariéry, odměňování, pracovní vztahy včetně kolektivního vyjednávání a péče o pracovníky.

Organizace musí svým pracovníkům definovat práci, za tuto práci je následně odměňovat, dříve či později nabírat nové lidi, rozmisťovat a přemisťovat je mezi pracovišti, starat se o jejich rozvoj a kariéru a někdy je musí i propouštět. Podniková personalistika podává návod, jak mají organizace tyto funkce vykonávat (Cejthamr, 2010).

2.3.1 Personální plánování

Důležitou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci je stanovování cílů a následně metod a cest, jak stanovených cílů dosáhnout. Tato činnost předpovídá vývoj, stanovuje cíle a uskutečňuje opatření vedoucí k současnému a budoucímu zajištění úkolů organizace přiměřenou pracovní silou. Zejména se jedná o pracovní sílu v potřebném množství, s potřebnými znalostmi a dovednostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivovanou, flexibilní a připravenou na změny, patřičně rozmístěnou pracovní sílu na pracovní místa, ve správný čas a s přiměřenými náklady (Koubek, 2009).

Armstrong (2007) odlišuje plánování lidských zdrojů, jakožto přístup vztahující se k širším záležitostem, od plánování pracovních sil, které vnímá pouze jako plánování ohledně množství pracovní síly.

Předmětem personálního plánování je úsilí o předpověď požadavků organizace. Dříve bylo smyslem tohoto plánování pouze reakce na vlivy. Mnohé firmy začaly propojovat personální plánování se strategickým plánováním (Bureš, 2007).

Základem pro jakékoliv plánování jsou dobré informace, pomocí kterých lze stanovit konkrétní cíle a faktory, které dosažení těchto faktorů ovlivňují. Kvalita plánování záleží na kvalitě prognóz, které vyžadují dokonalou znalost současného stavu a vývoje, kterým si daná oblast prošla. Tyto prognózy jsou zase závislé na kvalitě analýz. Proces plánování je proces zjišťování informací, analýzy, prognózy a následné vytvoření plánu. Tento proces vychází ze dvou prognóz, a to prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil (Koubek, 2009).

2.3.2 Motivace a stimulace pracovníků

Jamile jsou zaměstnanci najati, proškoleni, vyvíjeni a odměněni, dalším úkolem je motivovat je k lepším výkonům. Všechny organizace, ať už velké či malé, se zabývají tím, co by se mělo udělat k dosažení dlouhodobě udržitelné, vysoké úrovně výkonu skrze své zaměstnance (Gurpreet, 2007).

Uspokojování strategických cílů organizace je možné především díky uspokojování potřeb zaměstnanců. Z toho důvodu je nezbytné s ohledem na účinnou a účelnou stimulaci určit, jaké individuální motivy jednání a chování zaměstnanců vedou k uspokojování potřeb zaměstnanců. Hledání a uspokojování těchto motivů je činnost, kterou se manažeři musí zabývat celý životní cyklus zaměstnance v organizaci (Šikýř, 2016).

Pracovní činnost bývá charakterizována jako účelná a na cíl zaměřující se lidská činnost. Z toho důvodu jsou teorie motivace pracující s kategorií cíle těsněji propojeny s řízením v hospodářských organizacích. Jak uvádí Büssing (2001), aplikace těchto teorií může lépe přispět k předpovědi a účelnému ovlivňování chování lidí v organizaci a ke zvýšení pracovní spokojenosti a výkonů pracovníků, stejně tak jako k omezení negativních jevů spojených s pracovní nespokojeností (zmetkovost, úbytek zaměstnanců, míra nemocnosti) (Tureckiová, 2004).

Motivace představuje významný faktor výkonnosti a efektivity, a firmy i manažeři ji věnují hodně času, energie i peněz. Modelů a koncepcí motivace existuje celá řada. Mezi důvody, proč je o motivaci stálý zájem patří například: narůstající konkurence, nové technologie či zrychlený vývoj podnikání (Hospodářová, 2008).

Skupinová dynamika se pozitivně projevuje ve správném uplatnění těchto funkcí. Uspokojují potřebu skupiny být v rovnováze, slouží jako obrana před neúspěchy nebo konflikty (Stýblo, 1993).

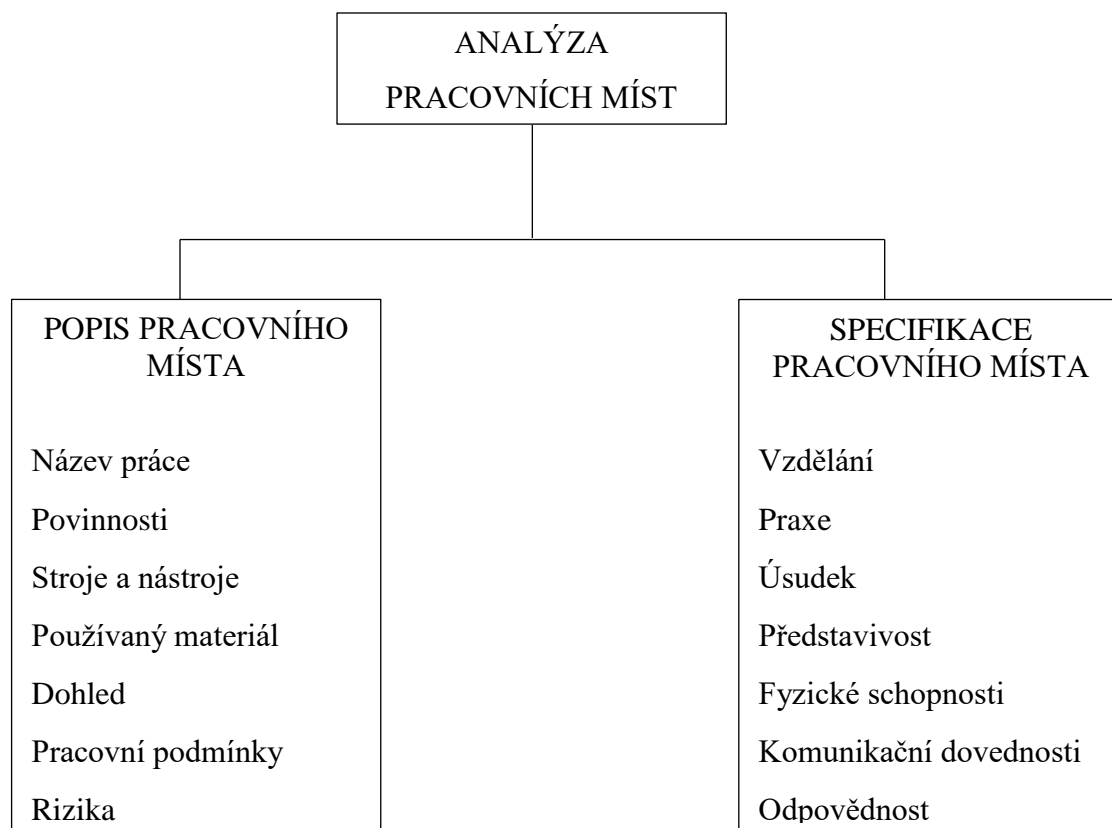
2.3.3 Vytváření a analýza pracovních míst

Jedná se o klíčovou činnost personálního oddělení. Ve zkratce se jedná o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, postupech, vazbách na jiná pracovní místa a podmínkách, za nichž se práce.

Kvalita této činnosti se poté odráží v efektivním vykonávání práce v organizaci, spokojenosti zaměstnanců s náplní práce a úspěšnosti personální práce napříč celou organizací. Tvoří základní kámen ostatních personálních činností, kde pracovní místa musí být vytvořena a analyzována ještě před uskutečněním ostatních personálních činností (Koubek, 2009).

Při vytváření pracovních pozic se definují konkrétní pracovní úkoly jedince či skupiny jedinců a sjednocují se do základních prvků organizační struktury – pracovních míst, která musí pokrýt jak potřeby organizace, tak jedince operujícího na onom místě. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce místa, dochází také k vytvoření představy o pracovníkovi, který by měl na daném místě působit, viz Obrázek č. 1 (Donnelly a kol., 1997).

Obrázek 1 - Zdroje informací o pracovním místě



Zdroj: Vlastní zpracování dle Donnelly a kol., 1997

Donnelly a kol. (1997) ve své publikaci zmiňují, že mezi jednu z nejčastějších metod analýzy pracovního místa patří funkční analýza. Ta se zaměřuje na čtyři dimenze pracovního místa:

1. Co pracovník dělá s informacemi, věcmi či lidmi.
2. Jakých metod a postupů k tomu pracovník užívá.
3. Jaké stroje, nástroje a zařízení pracovník používá.
4. Jaký materiál, výrobky, předměty či služby pracovník produkuje.

Pracovní pozice se musí po určité době existence analyzovat. Zpracovává se popis a specifikace pracovní pozice, ale primárně se hledají možnosti, jak danou práci vykonávat efektivněji (Koubek, 2009).

2.3.4 Získávání pracovníků

Základním cílem většiny firem při získávání a výběru pracovníků je při minimálních nákladech získat takové množství a takovou kvalitu pracovní síly, která je potřebná k uspokojení požadavků lidských zdrojů. Dle Armstronga (2007) jsou fáze získávání a výběru pracovníků následující:

- definování požadavků – popis a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o nárocích a podmínkách zaměstnání;
- přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, jak vnitřních tak vnějších;
- vybírání uchazečů – pohovory, třídění žádostí, testování a následné hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí či příprava pracovní smlouvy.

K tomuto účelu slouží analýza pracovních míst, která poskytuje informace, o které se pak mohou opřít všechna oddělení personálního útvaru. Při efektivním získávání a výběru pracovníků musíme porovnávat schopnosti uchazečů s požadavky na pracovní místo. Popis pracovního místa poskytuje přehled informací související s danou pracovní pozicí a specifikace pracovního místa poskytuje informace o schopnostech člověka potřebných pro výkon práce na konkrétní pozici. S těmito skutečnostmi jsme schopni poskytnout kompletní informaci o dané pracovní pozici. Pro srovnání, při stanovování přiměřených a spravedlivých mzdových tarifů také potřebujeme podrobný popis pracovního místa (Donnelly a kol., 1997).

Jak již bylo zmíněné výše, získání zaměstnanců je možné jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů. Pokud nejsou potřebné lidské zdroje uvnitř podniku, musí firma pátrat mimo své teritorium.

Mezi vnitřní zdroje pracovních sil řadíme například:

- pracovníky uspořené důvodem substituce lidské práce stroji;
- uvolněné pracovníky v důsledku ukončení nějaké činnosti nebo jiných organizačních změn;
- pracovníky, kteří mají zájem přejít ze současné pozice na uvolněné či nově vytvořenou pozici v jiné části podniku
- pracovníky, kteří například dospěli k tomu, že mohou vykonávat náročnější práci, než vykonávali na současném místě (Křížek & Neufus, 2014).

Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- pracovní síla dostupná na trhu práce jako například nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání;
- čerství absolventi škol a institucí připravujících mládež k výkonu povolání;
- pracovníci jiných organizací rozhodnutí změnit zaměstnavatele (Koubek, 2009).

Pro obsazování nejrůznějších pracovních pozic z vnějšího prostředí firmy je využíváno mnoho metod. Při volbě konkrétních cest hraje roli několik faktorů, mezi které řadíme například disponibilní finanční prostředky a čas, ve kterém je potřeba danou pozici obsadit (Kociánová, 2010).

Výhody a nevýhody spojené se získáváním zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů jsou dle Koubka (2009) zpracovány v následující Tabulce č. 2:

Tabulka 2 - výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů organizace

	VÝHODY	NEVÝHODY
VNITŘNÍ ZDROJE	-organizace zná silné a slabé stránky uchazeče -uchazeč zná organizaci -lepší návratnost investice pro organizaci -zvýšená morálka a motivovanost zaměstnanců	-ztráta možnosti nových nápadů a myšlenek zvenčí -pro zaměstnance může být nově získaná pozice hranicí úrovně kompetentnosti -soutěž o povýšení mezi zaměstnanci může mít negativní dopad na vztahy v organizaci
VNĚJŠÍ ZDROJE	-širší paleta uchazečů a jejich schopností a znalostí -myšlení zvenčí – nové pohledy, názory, poznatky -je levnější získat již kvalifikovanou sílu zvenčí než ji vychovávat v organizaci	-náklady na přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů -delší adaptace a orientace pracovníků -možnost vzniku problémů s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikovaní na místo

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek, 2009

Dle Koubka (2009), Armstronga (2007) a Kociánové (2010) patří mezi metody získávání pracovníků následující:

- Inzerce ve sdělovacích prostředcích je jedna z nejvyužívanějších metod získávání pracovníků, jedná se především o tiskoviny a televizi, ať již na regionální či národní úrovni. Výhodou je široký záběr a rychlost obdržení poptávky uchazečem. Jako nevýhoda se jeví nákladnost této metody.
- Užívání počítačových sítí (internetu) k získávání pracovní síly v posledních letech vytlačilo inzerci ve sdělovacích prostředcích z první příčky nejhojněji využívaných metod získávání pracovníků. Tato metoda zahrnuje jak portály k tomuto účelu přímo vyhrazené, tak i sociální sítě, na kterých je stále více a více uživatelů. Výhodou je nízká cena inzerce, operativnost a možnost provádět

elektronicky i další činnosti související se získáváním pracovníků, jako například vyplňování elektronických dotazníků či zaslání životopisů.

- Doporučení uchazeče současným zaměstnancem organizace je pasivní metodou získávání pracovníků. Základem pro tuto metodu je dobrá informovanost personálu o volné pozici a její povaze. Výhodou jsou nízké náklady a skutečnost, že současný zaměstnanec nechce doporučit osobu nevhodnou a pokazit si tak reputaci u zaměstnavatele. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů.
- Přímé oslovení konkrétního vyhlédnutého jedince vyžaduje, aby vedoucí pracovníci sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, zúčastňuje se odborných setkání, má nápady apod. Výhodou je samozřejmě to, že oslovení jedinci již předem splňují určité charakteristiky. Nevýhodou může být zhoršení vztahů mezi organizací, ze které chceme pracovníky odlákat a že pracovník si uvědomuje, že má vyšší „cenu“ než si myslel a začne tak polemizovat například o vyšší odměně.
- Vyvěšování letáků či plakátů by mělo poskytnout potenciaálnímu uchazeči všechny podstatné informace o pracovním místě, ať se vyskytují v organizaci či mimo ni. Jedná se o nenáročnou a levnou metodu získávání pracovníků. Další výhodou je poskytování dostatku informací a eliminování tak nevhodných uchazečů. Nevýhodou této metody je fakt, že ne každý se k vývěsce dostane a všimne si jí, oslovujeme tak jen omezený počet zaměstnanců.
- Uchazeči se nabízejí svévolně v případě, kdy má organizace například dobrou pověst zaměstnavatele či zajímavou nabídku. Výhodou této metody je eliminace nákladů na inzerci. Nevýhodou může být nepřesná představa uchazečů o potřebách organizace, plynulá nabídka ze strany uchazečů, která znamená narušování práce personalistů nebo že tato metoda neposkytuje organizaci příliš širokou možnost výběru.
- Přímé spojení organizace se vzdělávacími institucemi je široce užívanou metodou získávání pracovníků. Jedná se především o školy střední a vysoké, ze kterých vycházejí absolventi, které si již dopředu může daná organizace vyhlédnout a navázat s nimi kontakt již během studií. Výhodou je informovanost organizace o profilu studenta, jeho výsledcích, znalostech a dovednostech. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů škol do zaměstnání a nemožnost operativně obsazovat volné pozice.

- Spolupráce s úřady práce je další velmi rozšířenou metodou získávání pracovníků. Slouží oboustranně, tudíž organizaci hledající pracovníky a osobám hledajícím zaměstnání. Výhodou jsou nízké náklady metody pro obě strany a to, že úřady samy zjišťují potřebné informace o uchazeči. Nevýhodou je omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce, kteří navíc disponují většinou nižší kvalifikací.
- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen je oblíbeným způsobem získávání zaměstnanců především v rozvinutých zemích. Tyto agentury většinou nenabízí pouze získávání zaměstnanců, ale i jejich předvýběr či výběr a pracují buď v součinnosti s představiteli organizace, nebo samostatně. Tyto agentury mají většinou široké znalosti na trhu práce a někdy i dokonce vlastní databáze. Nevýhodou je zaručeně vysoká nákladovost metody, jelikož agentura vykonává všechny úkony za organizaci.

2.3.5 Selekce pracovníků

Výběr pracovníka je situací, v níž se setkávají dvě strany – organizace a uchazeč se svými nabídkami. Výběr pracovníků bývá nákladný jak z časového, tak i finančního hlediska, ale jelikož může mít tento proces v budoucnu vážné důsledky, je užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Na tomto procesu by se měli podílet personální specialisté, vedoucí pracovníci a běžný je i podíl externích odborníků. Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování kandidáta na daném místě, jak bude dotyčný schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci a celkově jeho předpoklady k rozvoji (Kociánová, 2010).

Selekce lidí je proces, který zahrnuje aplikování náležitých technik a metod s cílem vybrat, ustanovit a uvést kompetentní osobu či osoby (Pilbeam & Corbridge, 2002).

Při výběru pracovníka porovnáváme požadavky na pracovní pozici s charakteristikami člověka. Hlavními metodami vybírání pracovníků jsou dle Armstronga (2007) analýza dokumentace uchazečů, pohovory, assessment centra a testy pracovní způsobilosti.

Analýza dokumentace uchazečů

Pod uchazečskou dokumentací si lze představit žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, lékařská vyšetření, doporučení, doklady o vzdělání a další certifikáty deklarující kvalifikaci uchazeče. Všechny tyto dokumenty jsou pro zaměstnavatele zdrojem základních informací, o uchazeči rovněž vypovídá forma všech písemností – úroveň jazykového zpracování, celková úprava materiálů a celková pečlivost zpracování. Je potřeba věnovat analýze dokumentace dostatečnou pozornost, jelikož v ní uchazeči často uvádějí nepravdivé informace o svých zkušenostech či minulosti (Kociánová, 2010).

Pohovor

Individuální pohovor je rozhovor pouze mezi uchazečem a vedoucím pohovoru, jedná se tedy o rozhovor mezi čtyřma očima. Jedná se o nejběžnější metodu výběru pracovníků, jenž se nabízí jako dobrá příležitost k navázání užšího a bližšího kontaktu s uchazečem.

Pokud se sestaví komise dvou a více lidí, kteří se uskupili za účelem provedení pohovoru pouze s jedním uchazečem, hovoříme o pohovorovém či výběrovém panelu. Panel je nejčastěji tvořen personalistou a liniovými manažery, a bývá formálnější než pohovor individuální. Výhodou je sdílení informací, kdy jsou všichni přítomní schopni prodiskutovat své dojmy (Jay, 2007).

Pokud existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru, sestaví se takzvaná výběrová komise, která je větší a oficiálnější obdobou pohovorového panelu. Výhoda plynoucí z této metody je srovnatelná s výhodou předchozí. Nevýhodou však je, že uchazeči často nemají možnost rozvinout své myšlenky a argumentovat nebo jsou příliš nervózní z široké komise (Armstrong, 2007).

Assessment centre

Tento termín se nedá doslovně přeložit, ale v podstatě se jedná o diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, hlavně na sled simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se prověřuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho potenciál k rozvoji. V assessment centru jsou používány postupy zahrnující skupinové, ale i individuální úkoly, při kterých jsou uchazeči posuzováni lidmi z praxe či zkušenými psychology (Koubek, 2009).

Testy pracovní způsobilosti

Tyto testy představují širokou škálu testů s různou spolehlivostí a validitou. Výběr a následné užití konkrétních testů poté podléhá trendům a módě. Obecně jsou tyto testy pracovní způsobilosti považovány pouze za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Mezi nejčastější druhy těchto testů patří testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti (Koubek, 2009).

Farr & Tippinsová (2013) považují výběr pracovníků za hlavní funkci řízení lidských zdrojů v organizaci. Selektce pracovníků se týká procesu, který zaměstnavatelé používají k rozhodování o tom, kteří jednotlivci ze skupiny si vyberou konkrétní pracovní místo nebo role v rámci organizace.

2.3.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení práce je opěrným bodem pro odměňovací činnost. Poskytuje základnu pro spravedlivou peněžní odměnu a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být rovnocenná odměna. Představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem určení spravedlivých mzdových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení vztahů mezi pracemi a odměnami (Armstrong, 2007).

Profesionální hodnocení by mělo být doprovázeno kvalitní přípravou. Tím se zajistí, že hodnotící dialog proběhne efektivně a motivačně, neplýtváme časem svým ani pracovníků a nedojde ke komplikovaným a neplodným rozhovorům (Faerber & Stöwe, 2007).

Cíle hodnocení práce dle Armstronga (2007) jsou:

- stanovit relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení;
- poskytnout informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých, obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur;
- poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zařazení prací;
- umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce;

- být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná;
- zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty.

Přístupy k hodnocení práce

Armstrong (2007) ve své knize rozlišuje dva přístupy k hodnocení práce – analytický a neanalytický. Analytické hodnocení práce je založeno na procesu zjišťování a následném stanovení hodnoty prací. Je založené na úsudku a zaměřuje se na práci, nikoliv na osobu a zabývá se jen vnitřními relacemi. To znamená, že se zajímáme pouze o obsah práce a výkon pracovníka při vykonávání práce nesmí být brán v úvahu. Příkladem analytického přístupu k hodnocení práce je metoda bodovací, analytické porovnání či metoda faktorového porovnání.

Druhým přístupem je neanalytické (sumární) hodnocení práce, které porovnává práce jako celek a umísťuje je do určitých stupňů nebo pořadí. Komparace práce jako celku navzájem mezi sebou. Práce se mezi sebou porovnávají buď jako práce s prací (metoda pořadí, metoda benchmarkingu nebo metoda párového porovnání) nebo na principu práce se stupnicí. Další možností je tržní ocenění či klasifikační metoda (Armstrong, 2007).

Dle Hroníka (2006) existují u zaměstnance celkem tři oblasti, které můžeme hodnotit. Za prvé se jedná o výstupy, které jsou nejčastěji reprezentovány výkony a výsledky, které jsou pochopitelně dobře měřitelné. Přímé hodnocení výstupu lze vyjádřit číselně, má rozlišovací schopnost a příkladem může být obrat, chybovost, počet obchodních schůzek, atd. Při nepřímém hodnocení výstupu se hodnotí výsledky na základě stupnice, na které odhadují hodnotu výstupu. Při měření výstupu se často používá metoda Balanced Score Card. Další oblastí hodnocení jsou vstupy, kde hodnotíme, co všechno pracovník do své práce vkládá (kompetence, zkušenosti atd.). Třetí oblastí hodnocení je hodnocení přístupu pracovníka k nejrůznějším zadáním a úkolům. Ve zkratce se jedná o střední článek mezi výše uvedenými výstupy a vstupy, tedy o chování během výkonu práce.

2.3.7 Odměňování pracovníků

Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit výkon zaměstnanců a stimulovat je tak k vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu. Strategie odměňování musí být schopna zabezpečit spravedlivé i efektivní odměňování zaměstnanců v souladu

s pracovněprávními předpisy a zároveň brát ohled na hospodářské výsledky organizace (Šikýř, 2016).

S implementací hodnocení zaměstnanců v organizaci se obecně očekává zvýšení transparentnosti systému odměňování a jeho nestrannosti (Pilařová, 2008).

Halík (2008) ve své publikaci dává na zřetel, že neexistuje objektivní metoda stanovení odměny za jakoukoli práci. Plat neznamená pouze ohodnocení práce, ale vyjadřuje postavení jedince ve společnosti.

Moderní forma odměňování je širšího spektra. Zahrnuje například povýšení, uznání před personálem, pochvalu, různé zaměstnanecké výhody či úpravu nebo doplnění pracoviště o nějaký prvek. Organizace má poměrně široké spektrum možností, jak odměňovat své pracovníky jednak za odvedenou práci, a jednak za samotnou skutečnost, že jsou zaměstnanci právě této organizace. Formy odměňování jsou tedy peněžní a nepeněžní a dohromady tvoří odměnu celkovou. Základním problémem této oblasti je, aby ona celková odměna byla spravedlivá, přiměřená a zároveň stále motivující pro daného pracovníka (Koubek, 2009).

Dle Armstronga (2007) zahrnuje odměňování následující složky:

- základní a dodatečnou peněžní odměnu;
- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);
- procesy řízení pracovního výkonu.

Významnou roli v otázkách odměňování v organizaci hrají vedle zájmů a vzájemných vztahů organizace a pracovníků dle Kociánové (2010) takzvané vnější a vnitřní faktory odměňování. Za vnější považujeme:

- situace na trhu práce (nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací) – zdrojem informací jsou mzdová šetření;
- platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovně-právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků (minimální mzda, minimální či dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placená dovolená apod.).

Za vnitřní mzdovotvorné faktory organizace (týkající se pracovních míst a pracovníků) lze považovat následující skupiny:

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace (zdrojem informací je popis pracovního místa, profil pracovníka na pracovním místě, hodnocení práce na pracovním místě, požadované schopnosti);
- výsledky práce a pracovní chování pracovníka, úroveň výkonu (zdrojem je hodnocení pracovníků, hodnocení schopností pracovníků);
- pracovní podmínky na konkrétním místě či v organizaci jako celku (negativní dopady na zdraví, bezpečnost nebo pracovní pohodu pracovníka mohou zvyšovat jeho únavu, vyvolávat nadměrný stres apod).

Odměňování za výkon je v podstatě proces zpětné vazby. Výzkum prokazuje, že zpětná vazba by mohla vyústit ve zvýšení výkonu v rozmezí od 10 do 30 %. Klíčem k úspěchu je podávat pravidelnou zpětnou vazbu všem zaměstnancům (Cascio, 1986).

Existují tři základní přístupy k určení mzdy. První, v němž je mzda za práci založena na roli zaměstnance, kterou zaměstnanec v organizaci zastává a jak moc dobře tuto roli zastává. Druhá, mzda za osobu, je založena na tom, co zaměstnanec dané organizaci přináší ve smyslu dovedností, schopností a chování. Poslední třetí, mzda za výsledky, obvykle není poskytována ve formě základní mzdy, ale spíše využívá variabilní mzdové programy založené na výstupu (Greene, 2010).

2.3.8 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Bartoňková (2010) uvádí dva typy vzdělávání. Profesní vzdělávání pojímá celkovou přípravu na povolání – přípravu školskou i všechny ostatní formy vzdělávání dospělých spjatých s výkonem povolání. Další profesní vzdělávání označuje jakékoliv profesní vzdělávání v průběhu pracovního života.

Systém vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů se s velikostí podniku liší. V malých firmách zodpovídá za rozvoj pracovníků manažer, který řídí a vede své lidi a nepotřebuje k tomu personalistu. Ve středních firmách bývá již přítomné malé personální oddělení, které není nijak značně vnitřně členěno. Ve velkých firmách se setkáváme s více klasifikovanějšími modely řízení rozvoje lidských zdrojů. Zde také za rozvoj lidí odpovídá manažer, ale pod ním jsou ještě personalisti s odlišnými zaměřenými (Hroník, 2006).

Mumford a Gold (2004) zdůraznili, že vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání.“ Existují čtyři typy vzdělávání:

1. Instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak vykonávat práci poté, co bylo docíleno základního stupně výkonu.
2. Poznávací vzdělávání – výsledky závisí na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
3. Citové vzdělávání – výsledky toho typu vzdělávání jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na utváření znalostí.
4. Sebereflektující vzdělávání – spočívá v utváření nových způsobů nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho utváření nových znalostí (Harrisonová, 2005).

Cílem procesů a činností spojených se vzděláváním v organizaci je zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Aby organizace cíle dosáhla, je nutné zabezpečit, aby byli zaměstnanci připraveni, ochotni se vzdělávat, chápali, co musí znát a být schopni dělat, a byli způsobilí převzít odpovědnost za své vzdělávání tak, že budou využívat existujících zdrojů vzdělávání, zahrnujíc pomoc a vedení ze strany liniových manažerů (Armstrong, 2007).

Organizace úspěšná ve vytváření prostředí, v němž zaměstnanci sdílí ideu učení jako součást práce a vzájemného obohacování. Vzdělávání a rozvoj musí být přínosem pro všechny strany, nositeli a majiteli znalostí jsou lidé (Dvořáková a kol., 2007).

Metody vzdělávání se tradičně dělí na ty, jež jsou vykonávány na pracovišti („*on the job*“) a na ty, které se užívají ke vzdělávání mimo pracoviště („*of the job*“). Do metod používaných při výkonu práce řadíme například: instruktáž (zácvik), asistování (pomoc při plnění úkolů), pověření úkolem (samostatné plnění s dohledem nadřízeného), koučování (podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu), mentoring (pomoc pracovníkovi), konzultování, rotace práce, atd. Za metody používané mimo vlastní pracovní činnost jsou například přednášky, semináře, demonstrování, případové studie (ať už skutečná či smyšlená), brainstorming (hromadění nápadů řešení problémů), workshop (řešení problému ve skupině odborníků), simulace (řešení situací podle scénáře), hraní rolí (zaměstnanci na sebe berou různé role v různých situacích), atd. (Kociánová, 2010).

Vzdělávání pracovníků lze dle Horalíkové (2004) dále dělit na:

- Přípravu dělníků – zácvik, zaškolení, přípravy ke kvalifikačním zkouškám, studium k získání výučního listu.
- Přípravu THP pracovníků – pomaturitní studium, specializační příprava, účelová příprava, účast na odborně zaměřených konferencích a seminářích.
- Vstupní přípravu pro výkon řídicí funkce – cílem nejen získání potřebných zkušeností, ale i rozvoj návyků a dovedností, které zvyšují efektivnost a úspěšnost řídicí práce.
- Další zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků a specialistů – zejména kurzy zaměřující se na vedení lidí, komunikační dovednosti a motivování podřízených.

Když dochází k procesu rozvoje pracovníků v organizaci, je dle Charváta (2006) důležité, aby se tyto znalosti využívaly ve prospěch firmy. Pokud budou mít lidé znalosti pouze v hlavě a nebudou je z nějakých důvodů využívat pro plnění cílů organizace, nejsou takové znalosti k ničemu. Lidé musí mít k předávání znalostí motivaci, musí sami chtít znalosti předávat dále. Může nastat situace, kdy přenosu znalostí mezi pracovníky bude bránit kultura v organizaci a vytvoří se tak prostředí nedůvěry. Kultura v organizaci může být i taková, že si zaměstnanci nechávají znalosti pro sebe a následně je uplatňují jako nástroj moci.

2.3.9 Uvolňování pracovníků z organizace

Existuje několik důvodů, kvůli kterým dochází k opuštění organizace pracovníkem. Může se jednat o uvolnění trvalé jako například rezignace pracovníka, jeho propuštění, penzionování či jeho úmrtí. Za dočasné můžeme považovat mateřskou dovolenou, dlouhodobé stáže či odchod do veřejné funkce. Organizace může částečně ovlivňovat propouštění pracovníků, může také trochu ovlivnit penzionování pracovníků z pohledu načasování a rezignaci pracovníka může organizace ovlivnit jen těžko (Kociánová, 2010).

Dle Armstronga (2007) existují tři základní důvody, kvůli kterým zaměstnanci opouštějí organizaci – odcházejí dobrovolně z důvodu vyhledání lepší pracovní příležitosti, pracovníci odcházejí do důchodu či odcházejí nedobrovolně z důvodu nadbytečnosti, neschopnosti či nekázně.

Dobrovolné odchody

Nejčastějšími důvody dobrovolného opuštění organizace je možnost urychlení kariéry, získání více peněz, odstěhování se z daného území nebo z důvodu nelichotivého zacházení s pracovníkem. Personální útvar u této možnosti nemá příliš náročnou práci, pracovník odchází dobrovolně, ať už z důvodu dobrovolné nadbytečnosti či předčasného důchodu (Armstrong, 2007).

Nedobrovolné odchody

V případě nedobrovolných odchodů nastává pro personální útvar jeden z nejobtížnějších a nejstresovějších úkolů. Nejdříve onen personální útvar vynaložil úsilí, aby pracovníky získal a dále je rozvíjel a poté musí konat naprostý opak s negativním dopadem. Lidé musí stále častěji opouštět svá zaměstnání z důvodu restrukturalizace podniků, přesunu výroby do zemí s levnější pracovní silou nebo z důvodu zániku podniku.

Dopady propouštění pracovníků

V první fázi propouštění pracovníků bývají nejdříve propouštěni jedinci, kteří mají potíže s pracovní kázní v organizaci, což má zcela jistě pozitivní dopad na pracovní morálku ostatních pracovníků, kteří se nyní snaží, aby nedali vedení podnět k jejich propuštění. Další etapa se týká již kvalitních pracovníků, kde se musí vedení rozhodovat buď podle výkonnosti, nebo lidské stránky. Propouštění z důvodu nadbytečnosti ovlivní personál v pozitivním i negativním smyslu, například:

- obavy ostatních spolupracovníků, že snižování stavu se dotkne i jich;
- pokud není ze strany vedení dostatek informací o vývoji situace, pracovníci si mohou jisté informace domýšlet a skutečné dopady mohou být ještě horší;
- zvýšení výkonnosti z důvodu možnosti být dalším pracovníkem opouštějícím organizaci;
- zlepšení kázně, jelikož hromadící se přestupky mohou být taktéž důvodem propuštění;
- zhoršení mezilidských vztahů, obviňování druhých vyvolané obavami a vnímáním skutečné nebo domnělé spravedlnosti;
- negativní postoj k vedení organizace, která nedokázala zabezpečit pro firmu perspektivní program (Bělohlávek, 2017).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení užívaného systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn pro zlepšení současného stavu.

3.2 Struktura práce

Diplomová práce Systém řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci se dělí na dvě základní části – teoretickou a praktickou.

Teoretická část, literární rešerše, představuje základní stavební kámen práce, který poskytuje teoretické východisko dané oblasti pro část praktickou. Tato část obsahuje poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, kterými jsou například personální činnosti.

Praktická část se již věnuje vybranému podniku a výzkumu v jeho rámci. Úvod praktické části tvoří charakteristika vybrané společnosti, následována analýzou současného stavu, která byla základem pro sestavení dotazníkového šetření. Závěr praktické části představuje návrhy na změny v užívaném systému řízení lidských zdrojů.

3.3 Zdroje dat

Literatura užitá k vytvoření literárního přehledu byla čerpána z Akademické knihovny Jihočeské univerzity a Jihočeské vědecké knihovny v Českých Budějovicích.

Vnitropodnikové předpisy společnosti, pozorování, rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení a dotazníkové šetření. To jsou zdroje, které posloužily k uskutečnění analýzy současného stavu.

3.4 Metodika práce

Základem pro vypracování diplomové práce bylo studium odborné literatury zaměřené na řešené téma. Studium odborné literatury v období 11/2018 – 04/2019 byly získány základní poznatky z dané oblasti, které poskytly východisko k vypracování části praktické, které probíhalo od začátku 1. 2. 2019 do 10. 4. 2019.

Součástí výzkumu je i charakteristika vybrané organizace, která si nepřála být zveřejněna a v práci je nazývána organizací XY. Dalším bodem metodiky je zhodnocení současného stavu systému řízení lidských zdrojů vybrané organizace, doplněné o polostrukturovaný rozhovor s manažerem, členy personálního oddělení a dotazníkové šetření. Rámcové otázky položené členům personálního oddělení, od kterých se odvíjely další otázky, jsou

součástí Přílohy č. 1. Nedílnou součástí výzkumu bylo i zúčastněné pozorování. V rámci návštěv za účelem získání informací byly také vyzkoušeny charakteristiky pracovního prostředí výrobní a administrativní části, které poskytly pohled na prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybují a pracují.

Včetně rozřazovacích otázek týkajících se pohlaví, věku, vzdělání, délky pracovního poměru a zařazení v rámci organizace, měl dotazník celkem 25 otázek. Ty byly totožné pro obě skupiny personálu. Dotazník byl polostrukturovaný, otázky byly převážně zaškrťovací, některé s volnou odpovědí. Mnoho zaměstnanců často možnost vyjádřit se k dané oblasti nevyužilo. Dotazníkové šetření se zúčastnil i zaměstnanec pracující v organizaci méně než jeden rok a můžeme tak sledovat jeho názory na systém řízení lidských zdrojů při jeho začátcích působení v organizaci.

Užitá struktura respondentů byla užita z důvodu možnosti sledování rozdílů mezi odděleními výroby a administrativy.

Dotazník byl kvůli struktuře respondentů (THP pracovníci a výrobní personál) šířen ve dvou formách. Technickohospodářští pracovníci mají celodenní přístup k počítači, tudíž bylo pro tuto skupinu zaměstnanců nejjednodušší elektronické vyplnění. Dotazník byl vyhotoven prostřednictvím Google formulářů, který následně poskytuje ucelený přehled získaných odpovědí. Pro zaměstnance výroby byla zvolena fyzická podoba dotazníku. Ta byla mezi zaměstnance šířena v době přestávek jednotlivých úseků, tzn. v době přestávky na kávu či oběd, z důvodu nenarušování pracovního harmonogramu. Odpovědi zaměstnanců výroby byly následně z papírové podoby zaneseny do Google formulářů.

Dotazníkové šetření probíhalo od 20. do 25. března a výzkumu se zúčastnilo 44 pracovníků vybrané organizace – 18 zaměstnanců administrativy a 26 zaměstnanců výroby. Dotazník je obsahem Přílohy č. 2. Dotazník byl distribuován celkem 32 zaměstnancům administrativy a 32 zaměstnancům výroby. Návratnost v případě administrativy činí 56,25 % a v případě výrobního personálu 81,25 %.

Dalším bodem je zpracování získaných dat a jejich interpretace a zhodnocení užívaného systému řízení lidských zdrojů. Data z formulářů Google byla exportována do souboru podporovaného programem Microsoft Excel, kde byla prostřednictvím funkce filtrů z tabulek provedena interpretace výsledků dotazníkového šetření. Následně je uskutečněno navržení změn, které povedou ke zlepšení užívaného systému řízení lidských zdrojů.

4 Charakteristika vybrané organizace

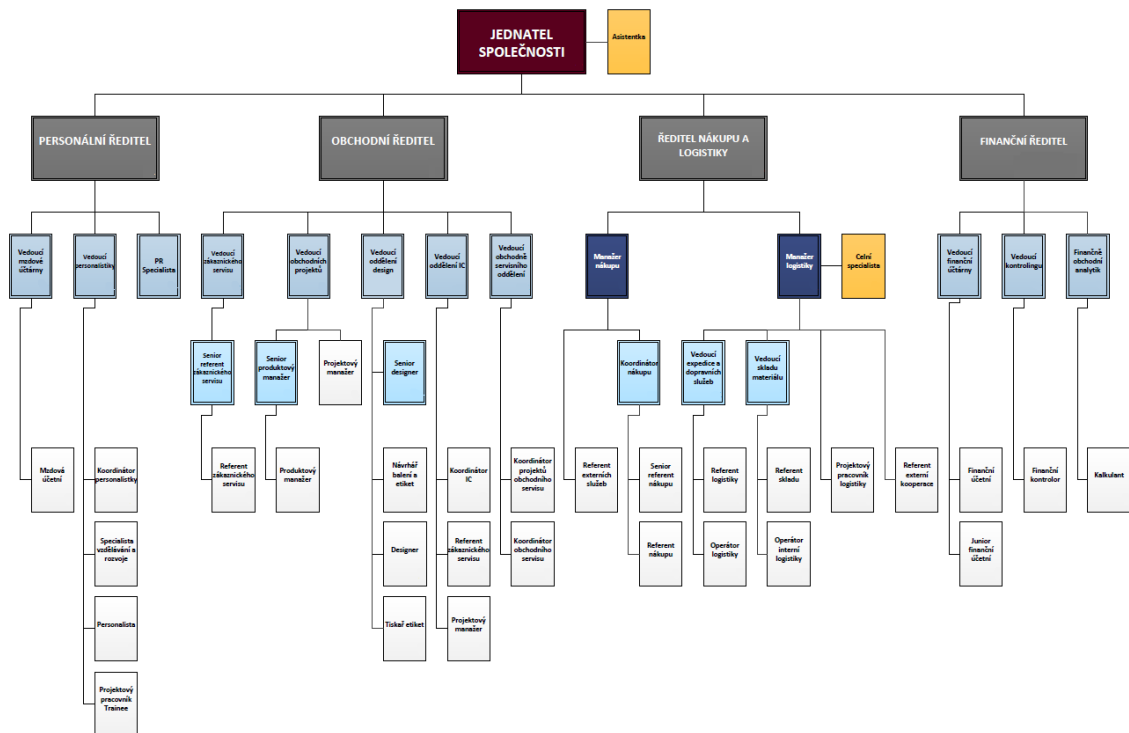
Vybraná společnost XY je součástí rodinného holdingu, jehož historie sahá až do druhé poloviny 19. století, a působí v Evropě, Severní a Jižní Americe a Asii. Holding se v dnešních dnech sestává z více než šesti značek různých zaměření. Společnost XY se řadí do zpracovatelského průmyslu a zabývá se výrobou kosmetických výrobků.

Společnost byla založena roku 2001 a během uplynulých let stala významným a stabilním zaměstnavatelem v okrese. Společnost nyní stěhuje svou výrobu do nově vystavěné budovy nacházející se vedle současně užívané budovy, nicméně výroba pokračuje dál i přes tyto akce. Výstavbou nové budovy se zvýší výrobní kapacita a budou užívány modernější technologie. Společností je ve výrobě implementován princip GMP – Good Manufacturing Practice (SVP), který zajišťuje, že výrobky budou konzistentně dosahovat vysoké kvality a zaměstnanci jsou povinni zásady principu dodržovat.

Strategie společnosti se dříve tvořila na tři roky, poslední vypracovaná strategie je uplatňována na pět let dopředu, počínaje rokem 2017. Společnost razí strategii neustálého inovování při vývoji nových textur a použití nových surovin k dosažení standardů jako je například Halal kosmetika. To znamená, že její produkty nesmí obsahovat žádné suroviny živočišného původu, alkohol a další chemické látky. Společnost vyrábí v režimu private label (privátní značky), nevyrábí tedy produkty za účelem prodeje pod svým jménem, ale vyrábí produkty pro více než 850 zákazníků z celého světa.

Organizační struktura společnosti je funkcionální a vedení společnosti je rozděleno do rukou dvou jednatelů, kteří zastřešují vybrané úseky – finančně obchodní úsek a úsek výrobně technický. Výkonné vedení společnosti se skládá celkem ze dvanácti lidí, jehož členem je právě i ředitel personálního oddělení. Obrázek č. 2 zobrazuje polovinu organizační struktury společnosti, konkrétně finančně obchodní úsek vybrané společnost., která spadá pod jednoho ze dvou jednatelů.

Obrázek 2 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní dokumentace společnosti

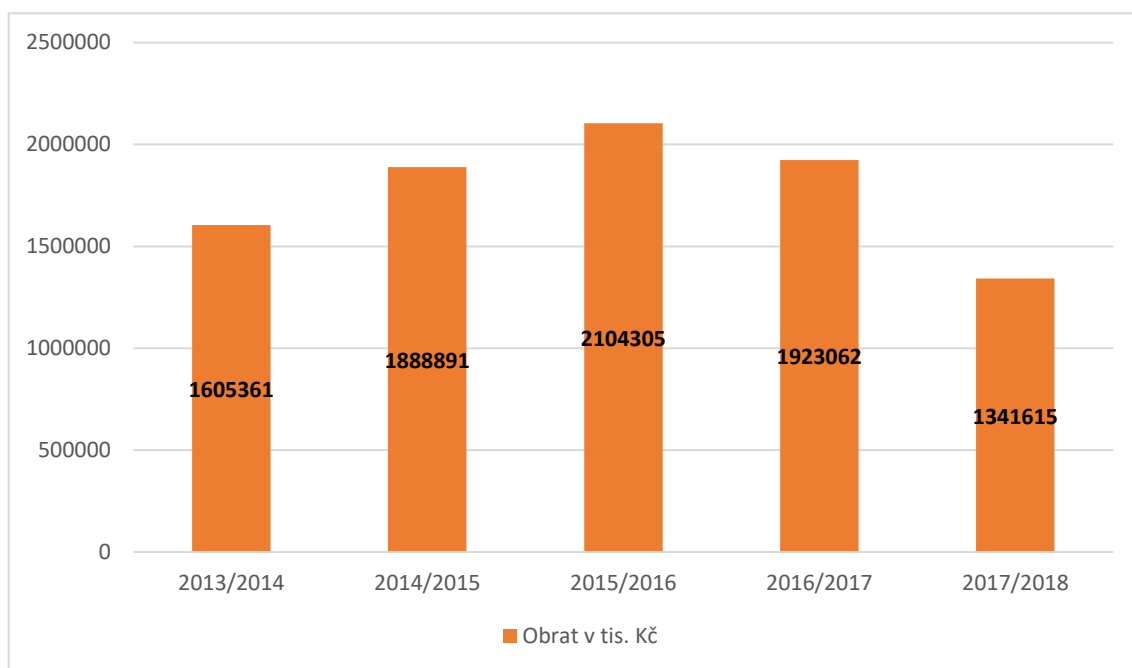
Plánování lidských zdrojů probíhá v návaznosti na obchodní budget společnosti, který se plánuje vždy na jeden hospodářský rok. Plán může být v průběhu roku upraven, například o navýšení počtu zaměstnanců, který ale pak musí následně schválit jednatel společnosti.

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Výkony společnosti

Výkony společnosti se odvíjí od objemu zakázek, který se odvíjí od poptávky zákazníků. Zákazníky myslíme společnosti privátních značek, pro které společnost vyrábí. Obrat společnosti dosahoval nejvyšších hodnot v hospodářském roce 2015/2016, v němž byly zakázky společnosti na nejvyšší úrovni za posledních pět let, viz Obrázek č. 3.

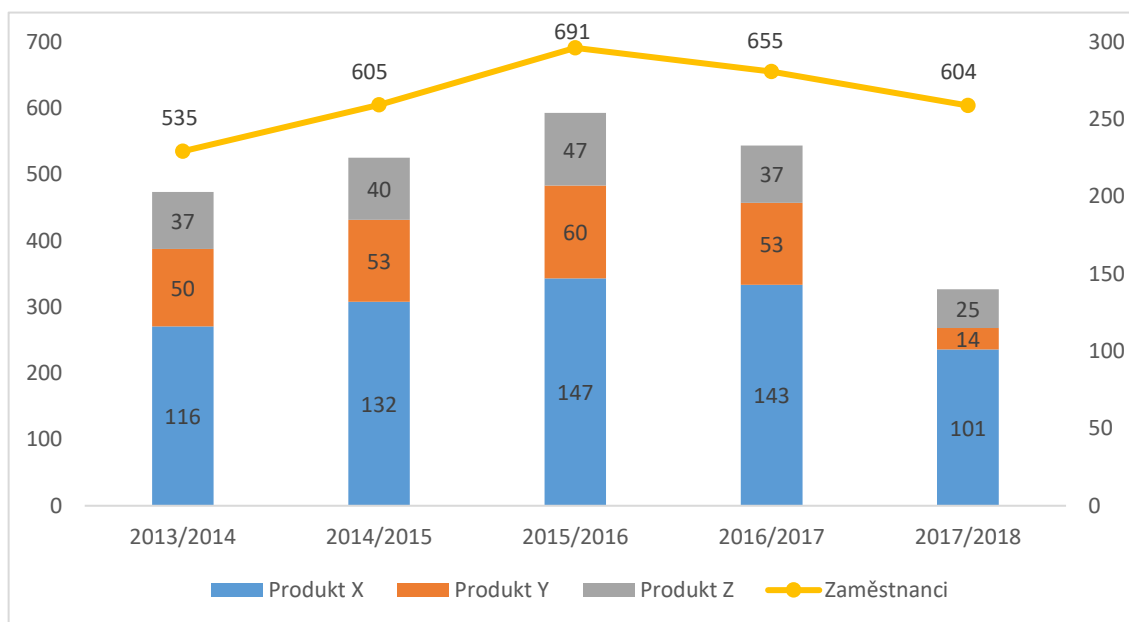
Obrázek 3 - Obrat společnosti za posledních pět let



Zdroj: Vlastní zpracování dle www.justice.cz

Jak již bylo řečeno, jedná se o výrobní podnik, o kterém lze říci, že často nové pozice nevytváří. Společnost poptává pracovní sílu v případě, že se zvýší poptávka po jejích výrobcích, jelikož rozšiřuje výrobu. Panuje zde tedy přímá úměra mezi počtem vyrobených produktů a počtem zaměstnanců, jak lze pozorovat na následujícím Obrázku č. 4, který zobrazuje produkci v milionech kusů za rok a počet zaměstnanců v daném roce při dané výši produkce.

Obrázek 4 - Vztah produkce a průměrného počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti

5.2 Lidské zdroje organizace

K 1. 2. 2019 bylo ve společnosti zaměstnáno celkem 547 lidí, z toho 218 mužů a 329 žen, jejichž základní pozicní dělení v organizaci je následující:

- Výrobní zaměstnanci,
- THP (technickohospodářský) pracovník,
- Vedoucí.

Velká část zaměstnanců společnosti jsou lidé v produktivním věku. Nejpočetnějšími zástupcem je věková skupina 38-47 let. Věkovou strukturu zaměstnanců znázorňuje tabulka č. 3.

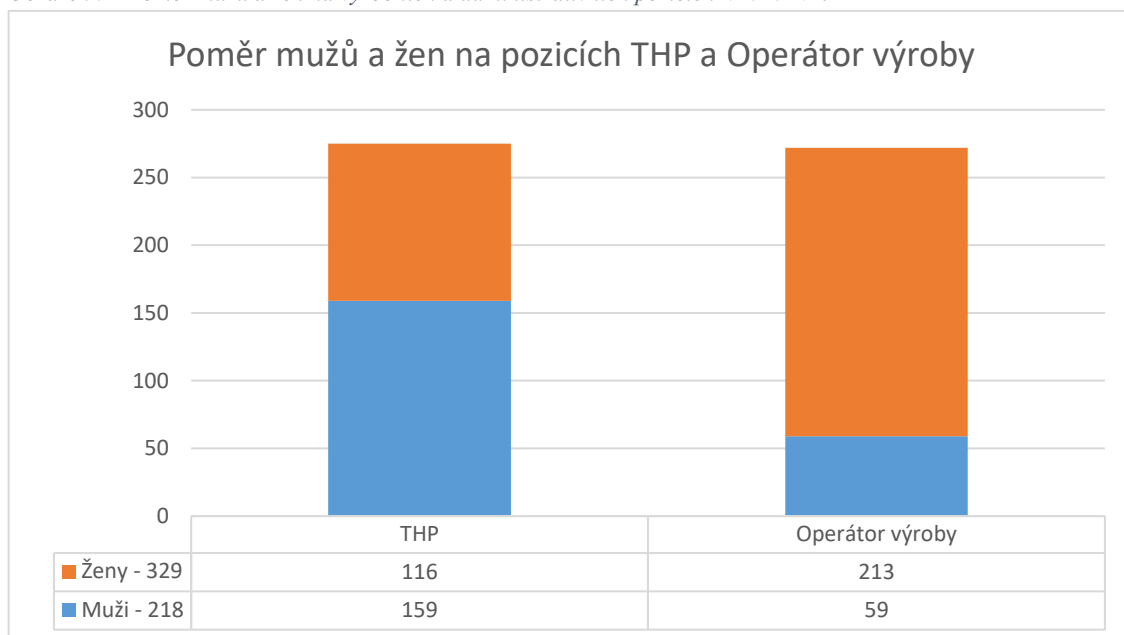
Tabulka 3 - Věková struktura zaměstnanců

	18-27	28-37	38-47	48-60	>60	Celkem
Muži	25	63	75	50	5	218
Ženy	35	84	108	97	5	329
Celkem	60	147	183	147	10	547

Zdroj: Vlastní zpracování interních dat společnosti

Graf na obrázku č. 5 nám podává obraz o tom, jaký je počet mužů a žen na pozicích technickohospodářských a operátorských.

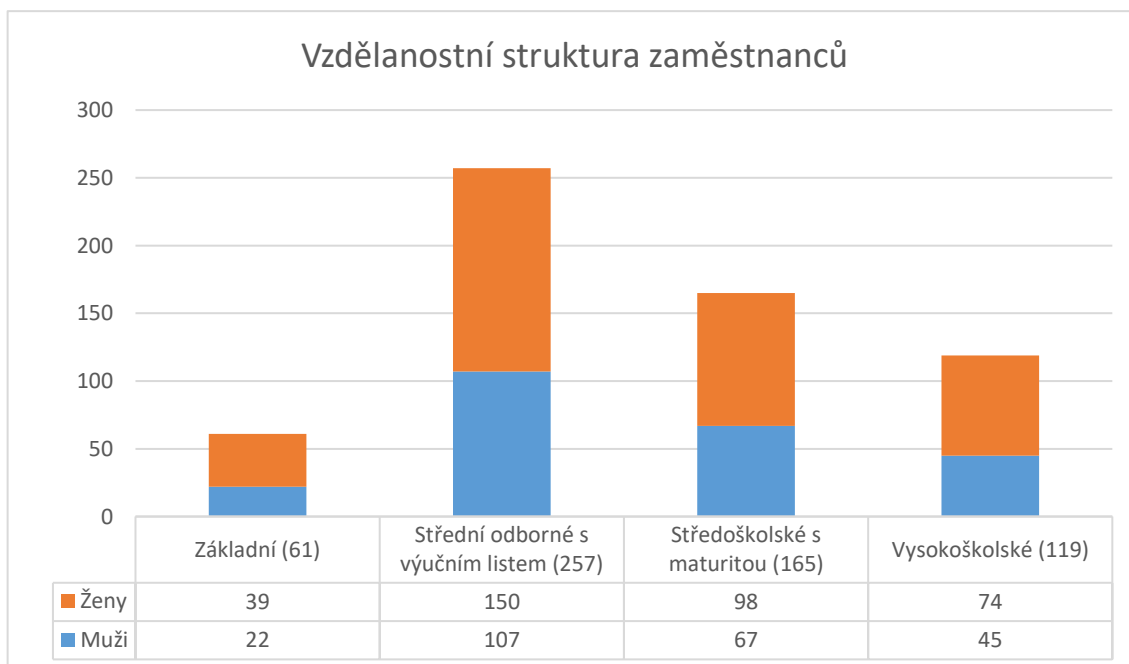
Obrázek 5 - Poměr mužů a žen na výrobních a administrativních pozicích k 1. 2. 2019



Zdroj: Vlastní zpracování interních dat společnosti

Valná většina pracovníků zaměstnaných ve společnosti disponuje středním odborným vzděláním s výučním listem, následované druhou nejpočetnější skupinou a to absolventů střední školy s maturitou. Konkrétní hodnoty jsou znázorněny na Obrázku č. 6.

Obrázek 6 - Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 1. 2. 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti

Fluktuace zaměstnanců společnosti se pohybuje v průměru na úrovni 15 %, což je v České republice považováno za střední hodnotu a jedná-li se o výrobní podnik jako v tomto případě, není tato hodnota překvapivá. Méně překvapivá je tato hodnota o fakt, že v oblasti působnosti organizace, je vysoký počet podniků výrobního charakteru a výrobní zaměstnanci se takzvaně přetahují. Nicméně míra fluktuace zaměstnanců byla v době průzkumu podstatně vyšší, konkrétně 28 % z důvodu poklesu objemu zakázek, který je spojený se snižováním počtu lidských zdrojů ve výrobě. Důležitý je také fakt, že společnost v daném období najímala zaměstnance na dobu určitou (zpravidla 1 měsíc) z důvodu dokončení nasmlouvaných zakázek. Statistiky personálního oddělení říkají, že nejvíce pracovníků odchází v prvním roce působení v organizaci. Statistiky zpracovávané personálním oddělením hovoří o nejvyšší odchodovosti zaměstnanců v prvních třech měsících působení v organizaci, konkrétně se jedná o 63 % pracovníků. Z toho zhruba vždy 2/3 zaměstnanců jsou zaměstnanci zastávající výrobní zaměstnanci.

Ze zkušenosti je tomu tak, že kdo zde pracuje více jak rok a půl či dva, již zde dalších pár let vydrží. Fluktuace je nejvyšší na operátorských pozicích, která činí zhruba 2/3 všech odcházejících zaměstnanců.

Další případy, kdy společnost poptává pracovní sílu jsou následující:

- náhrada za odcházejícího pracovníka,
- náhrada za dlouhodobě nemocného (či mateřská dovolená),
- případné navyšování plánu personálu.

Pokud se zaměstnanec rozhodne ukončit svůj pracovní poměr v organizaci, řeší tuto skutečnost s osobou nadřízenou, která s ním probere důvody a vyplní formulář pro uvolnění zaměstnanců.

Údaje o fluktuaci zaměstnanců jsou vypočítávány na základě informací obsažených v personálním informačním programu TARGET.

5.3 Personální informační systém TARGET 2100

Společnost takových rozměrů, s vysokým počtem zaměstnanců potřebuje pro efektivní řízení lidských zdrojů softwarovou podporu, která bude poskytovat organizovaný přehled o kvalifikační struktuře a organizaci vzdělávání. Softwarem je ve vybrané organizaci personální informační systém TARGET 2100 Online Solution, který je webově orientovanou nadstavbou nad verzemi Enterprise a Advanced Solution. Tato verze je

využívána zejména z toho důvodu, že se manažeři mohou do systému přihlásit prostřednictvím podnikového intranetu. Software je využíván výhradně mzdovým a personálním oddělením a komplexním a rozsáhlým způsobem řeší podporu procesu řízení jakosti ISO 9000 v personálních a organizačních útvarech.

Poskytovatelem softwaru je česká společnost M-PRO s.r.o., poskytující své systémy již od roku 1991. Velkou předností systému, potažmo poskytovatele, je jeho flexibilita. Poskytovatel vyhoví prakticky jakémukoliv přání zákazníka a dokáže upravit prostředí softwaru tak, aby naplnil jeho potřeby.

5.4 Personální útvar

Personální oddělení společnosti se skládá ze sedmi lidí, jimi jsou – ředitel personálního oddělení, personalista, koordinátor personalistiky, PR specialista, HR specialista vzdělávání a rozvoje, vedoucí mzdové účtárny a mzdová účetní. Náležité úkony personální práce jsou mezi členy rozděleny a každý se věnuje nějaké oblasti. Personální útvar má svou vlastní kancelář, která je společná pro všechny členy, což prospívá vzájemné komunikaci a vztahům. Jednotlivci jsou svými povinnostmi dle rozhovoru a pozorování vytížení, nicméně neznamená to, že si vzájemně nevypomůžou. V rámci personálního oddělení platí zastupitelnost v případě onemocnění nebo mateřské dovolené, pokud je vykonávání činností chybějícího člena opravdu nezbytné.

Útvar se snaží různými způsoby udržovat informovanost svých zaměstnanců, ať již prostřednictvím informativních schůzek či informačních tabulí. Další možností jsou podnikové noviny. Jedná se o nápad místního personálního útvaru a holdingový unikát. Publikace vychází se čtvrtletní frekvencí a první ročník byl publikován na podzim roku 2018. Noviny obsahují nejrůznější informace o podniku, jeho akcích, úspěších a výsledcích práce personálního oddělení. Prostřednictvím publikace se zaměstnancům například připomínají výhody systému kafeterie, jak v kafeterii nakupovat, popřípadě jak se do kafeterie přihlásit, jelikož v době vydání publikace byl systém poměrně nový. Noviny dále obsahují informace ohledně nadcházejících událostech příštích měsíců či výsledky analýzy pracovní spokojenosti.

Informovanost zaměstnanců je dále zvyšována prostřednictvím informačních meetingů, kterých se účastní top management firmy, přední dělníci a personalisté. Koná se kvartálně a probírají se záležitosti týkající se nadcházejících událostí, plánování personálu, mezd, odměn apod.

Analýza spokojenosti zaměstnanců se provádí zpravidla s frekvencí dvou let, poslední průzkum (10/2018) byl však proveden s odstupem jednoho a půl roku od posledního hodnocení spokojenosti. Analýzy se zúčastnilo 330 zaměstnanců, tedy 64 % personálu, což lze zobecnit na všechny zaměstnance. Ředitel personálního oddělení hodnotí tuto účast jako velmi dobrou. Pro zajímavost, předchozího hodnocení spokojenosti zaměstnanců v rámci podniku se zúčastnilo 440 zaměstnanců, nicméně při vyšším celkovém počtu zaměstnanců. Společnost se snaží zaměstnance motivovat k vyplnění dotazníku vitamínovým balíčkem.

5.5 Péče o pracovníky

5.5.1 Pracovní prostředí

Vybraná společnost XY je původem z Německa a tato skutečnost se odráží na vnějším i vnitřním vzhledu budovy, který je čistý a moderní, koncipovaný dle firemního brand manuálu. Tento brand manuál poskytuje kromě základu pro stylizování prostor, barev apod. i poslání firmy a základní pilíře smýšlení. Základní členění budovy je přízemí, první patro s výrobou a druhé patro, kde se nacházejí zaměstnanci administrativy, personální oddělení, zasedací místnosti, kantýna a další. V celých prostorách firmy je zákaz manipulace s ohněm a kouření, ke kterému je vyhrazen kuřácký koutek před branami areálu.

Co se týče zaměstnanců administrativy, jejich prostory jsou vzdušné, prostorné a propojené, zaměstnanci spolu tak koexistují na jednom prostoru bez bariér. Otevřené prostory jsou proloženy prosklenými zasedacími místnostmi, které mají svůj harmonogram.

Charakter výroby se pohybuje na pomezí potravinářského a farmaceutického průmyslu, čemuž odpovídají i vysoké hygienické požadavky, které zajišťují kvalitní nezávadný produkt a také to, že se pracovníci výroby pohybují v čistém a udržovaném prostředí. Tomuto prostředí musí ale logicky odpovídat i přítomní pracovníci, kteří musí splňovat jistý stupeň hygieny, disponovat zdravotnickým průkazem, užívat ochranné pomůcky a nosit patřičný ochranný oděv.

Společnost má v mezipatře spoustu místa k posezení, kde mohou zaměstnanci trávit přestávky. V těchto, ale i na jiných místech v závodě se vyskytují informační tabule, které zobrazují informace týkající se jak výroby, tak i informace týkající se aktuálních

záležitostí (například připomenutí hlasování o zrušení konta pracovní doby či výsledky hodnocení pracovní spokojenosti).

Poskytovatel pracovně-lékařské péče sídlí nedaleko závodu, nicméně je v plánu do nové budovy zajistit přítomnost této služby přímo v areálu. Pro tuto funkci je již v nové budově zařízena ordinace i čekárna a lékař bude docházet dle aktuální potřeby společnosti, zpravidla bude ale docházet jednou týdně. Tím se zkrátí čas potřebný na preventivní prohlídky zaměstnanců daných ze zákona a ušetří čas jak zaměstnancům, tak společnosti, jejíž zaměstnanci se budou moci v kratší době vrátit na pracoviště.

5.5.2 Bezpečnost práce a ochrana zdraví

Charakter výroby podniku je velmi citlivý na vnější vlivy, které by mohly ovlivnit výsledný produkt určený k nanášení na kůži. Z toho důvodu jsou zaměstnanci povinni nosit ochranný oblek, pomůcky, a především podstupovat pravidelné lékařské prohlídky. Jednak se jedná o lékařskou prohlídku danou zákonem, ale i takovou, která kontroluje sluchové vjemy, pokud je pracovník zaměstnán na pozici, kde je nadměrný hluk i přes užití ochranných pomůcek (například v mycích boxech). Dalším případem může být práce v lakovně, kde je i přes moderní odvětrávací systém a užití pomůcky stále cítit aceton, a z tohoto důvodu zaměstnanci na těchto pozicích rotují, aby se předešlo negativním následkům.

Všechny osobní ochranné pracovní prostředky potřebné k výkonu práce pro jednotlivé pozice jsou popsány v interním dokumentu společnosti – zásady pro poskytování OOPP a mycích, čistících a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů. Dokument stejně tak popisuje vyhodnocení rizik při výběru osobních ochranných pracovních prostředků dle jednotlivých pozic z pohledu BOZP. Technik BOZP dbá na dodržování zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci v prostorách firmy.

5.5.3 Pracovní doba

Délka pracovní doby je pro všechny zaměstnance 37,5 hodin týdně ve všech pracovních režimech a každý zaměstnanec je povinen stanovenou pracovní dobu dodržet. Pracovní doba je zaměstnavatelem dále rozdělena na:

- pevnou pracovní dobu v jednosměnném provozu;
- pružnou pracovní dobu v jednosměnném provozu;
- pracovní dobu ve dvousměnných a třisměnných provozech.

THP pracovníci mají možnost pružné pracovní doby, nicméně musí splnit 40, respektive 37,5 hodin týdně, pokud nepočítáme přestávky na oběd. Pracovníci ve výrobě možnost pružné pracovní doby z důvodu tří-směnného provozu nemají. Časy směn pro zaměstnance pracující ve třísměnném provozu jsou stanoveny následovně:

- Ranní směna 5:45 – 13:45
- Odpolední směna 13:45 – 21:45
- Noční směna 21:45 – 5:45.

Časy směn pro zaměstnance pracující ve dvousměnném provozu:

- Ranní směna 05:45 – 13:45
- Odpolední směna 13:45 – 21:45

V režimu dvousměnného provozu mohou být směny posunuty, ale v zásadě nesmí pracovní doba překročit rozmezí 05:45 – 21:45. V jednosměnném provozu probíhá pracovní doba od 05:45 do 13:45.

Pro ostatní zaměstnance platí pružná pracovní doba:

Základní pracovní doba 09:00 – 13:00

Volitelná pracovní doba 06:00 – 18:00

Průměrná měsíční mzda výrobního personálu je 23 413,- Kč a v případě administrativy je částka 36 212,- Kč. Průměrná hrubá měsíční mzda v rámci celého podniku je 27 046,- Kč. Tabulka č. 4 níže nabízí porovnání s celorepublikovým průměrem, průměrem v odvětví a kraje. Je patrné, že průměrná hrubá měsíční mzda ve vybrané organizaci zaostává za průměrem jak Jihočeského kraje, České republiky, ale i zpracovatelského průmyslu ČR.

Tabulka 4 - Komparace průměrných hrubých mezd ve 4. kvartálu roku 2018

Subjekt	Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)
Vybraná organizace XY	27 046
Jihočeský kraj	28 808
Česká republika	31 516
Zpracovatelský průmysl České republiky	31 717

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČSÚ a interních dat společnosti

Ve společnosti dříve fungovalo konto pracovní doby, které bylo na základě ankety a diskuze s odborovou organizací KOVO působící v podniku zrušeno, s platností od 1. července 2018.

5.5.4 Služby poskytované zaměstnancům

Zaměstnanci mají možnost stravovat se v závodní jídelně za výhodné ceny, kde se připravují snídaně, obědy i večeře včetně „zdravé varianty“. Příspěvek na stravování v závodní jídelně poskytovaný zaměstnavatelem je velmi štědrý a cena chodu je díky příspěvku třetinová z původní ceny. V prostorách firmy jsou dále různé výdejní automaty. Zaměstnanci na výrobních pozicích jsou podnikem ošaceni do pracovního oblečení vhodným do výroby dle podnikových předpisů.

Na základě ekonomické výhodnosti a vlastního uvážení může zaměstnavatel iniciovat pro své zaměstnance autobusovou dopravu, která není ze strany zaměstnance nárokovatelná.

Všem pracovníkům zaměstnaným na hlavní pracovní poměr zaměstnavatel poskytuje příspěvek na dopravu jako bonus ke mzdě dle adresy trvalého bydliště podle zpracované tarifní mapy, která je dostupná na personálním oddělení (vyjma těch zaměstnanců, kteří mají k dispozici služební vůz). Vzdálenost se počítá od sídla firmy s tarifními pásmy po třech kilometrech do okruhu 30 kilometrů, s příspěvkem 3,- Kč na jedno tarifní pásmo. Nad hranici 30 km platí pro všechny zaměstnance jednotná sazba 30,- Kč. Příspěvek se počítá pro odpracované pracovní dny v daném měsíci na cestu do a z práce. Pokud zaměstnanec například bydlí v pásmu č. 5 (12-15 km od firmy), je mu vypláceno za jednu cestu 15,- Kč. Za dvě cesty je to 30,- Kč a pokud je pracovních dní například 22, celkově zaměstnanec obdrží k měsíční mzdě bonus ve výši 660,- Kč. Nárok na tento příspěvek nevzniká zaměstnancům, kteří využívají organizovanou podnikovou dotovanou dopravu.

Zaměstnavatel iniciuje události, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit mimo pracovní dobu ve svém volném čase. Jedná se o sportovní a kulturní akce, například o turnaj v šipkách, ve volejbale nebo velký letní koncert uspořádaný pro zaměstnance a rodinné příslušníky.

Před budovou společnosti je situováno parkoviště, které může být zaměstnanci využíváno, pokud nevyužijí hromadné podnikové dopravy nebo dopravy. Právě hromadná podniková doprava je ale podporována, jednak z důvodu ušetření kapacity parkoviště, ale i výhodnosti.

5.6 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání pracovníků začíná požadavkem na doplnění personálu z potřebné oblasti výroby. Požadavek putuje na personální oddělení, které ho v podobě inzerátu vyvěsí ve vstupní hale, předá úřadu práce a inzerát se také dostane na internetové portály, zpravidla www.prace.cz nebo www.jobs.cz.

V případě doplnění oblasti výroby, uchazeči se z 80 % hlásí na vrátnici společnosti nebo je do organizace vyšle úřad práce. Jedná-li se o THP (administrativní) pozici, je postup komplexnější. Společnost využívá služeb LMC, které díky webovému rozhraní Teamio usnadňuje celkový přehled a třídění uchazečů. Uchazeč objeví inzerát například na pozici seřizovače – specialisty strojního centra (viz Příloha č. 3). Ještě na webu www.jobs.cz uchazeč přiloží svůj životopis, vyplní kontaktní údaje a pokud chce, napíše motivační dopis či přiloží portfolio. Portál poté přepošle profily uchazečů i jejich životopisy na portál Teamio, kde už společnost ve své složce vidí všechny uchazeče a jejich specifika přehledně pohromadě a nastává takzvaný předvýběr. Vedoucí úseku roztrídí uchazeče na předem vyhovující nebo nevyhovující. Pro odezvu nevyhovujícím uchazečům existují na Teamiu přednastavené šablony, které uchazeče vyrozumí o nevyhovění požadavků na pozici. Kdo vyhovuje, s tím si koordinátorka personalistiky domluví schůzku, která musí být v korelaci s časovým rozvrhem všech, kteří se pohovoru zúčastní. Uchazeče, kteří se zúčastnili osobního pohovoru a neuspěli o skutečnosti telefonicky uvědomí náborová personalistka a nového zaměstnance čeká proces ověření totožnosti, lékařská prohlídka, doplnění osobních informací do profilu zaměstnance, obdržení čipové karty a odebrání měř pro pracovní oděv (jeli třeba). První den v práci probíhá vstupní školení a podepsání pracovní smlouvy na základě které daného pracovníka odepíše z úřadu práce.

Před zveřejněním inzerátu musí člen personálního oddělení zjistit, jaké jsou požadavky na dané místo. Jedná-li se o pozici ve výrobě, slouží ke zjištění požadovaných znalostí a dovedností kvalifikační matice, která určuje potřebné dovednosti. Pokud se jedná o pozici na úrovni THP, je zde popis pracovního místa, který stanovuje popis (pracovní podmínky, povinnosti) a specifikaci pracovního místa (vzdělání, praxe, komunikační dovednosti).

Dalšími způsoby poptávání pracovní síly vybranou společností jsou například hromadné emaily stávajícím zaměstnancům, direct mail prostřednictvím České pošty, sociální sítě jako Facebook či například profesní sociální síť LinkedIn.

Obecně při výběru pracovníků platí, že záleží především na vedoucím úseku, kam by uchazeč zamířil, koho více potřebuje – jestli člověka disponujícího spíše měkkými nebo tvrdými dovednostmi. Zkušební doba pro pracovníky ve výrobě a administrativu jsou tři měsíce, pro vedoucí pracovníky je zkušební doba šest měsíců.

U výběru pracovníka na pozici operátora výroby, tedy člověka obsluhující výrobní linku, lze říci, že není příliš co zkoumat, stačí, aby byl zaměstnanec fyzicky a psychicky schopný. Výběr tohoto zaměstnance probíhá většinou přezkoumáním životopisu a schůzky.

5.7 Vzdělávání a rozvoj

V rámci organizace je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců rozděleno na následující skupiny:

- vstupní školení v rámci normy ISO a zákonná školení,
- vstupní zácvik na pracovní pozici,
- periodická zákonná a procesní školení,
- kariérní a rozvojové kurzy.

Každý zaměstnanec povinně prochází vstupním školením bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana (BOZP a PO).

Vstupní zácvik na pracovní pozici zahrnuje základní kompetence a úkony související s vykonáváním dané pracovní pozice. Pokud se například jedná o pozici referenta nákupu, je proškolen na kvalifikované činnosti a vybrané dokumenty daného procesu, například Pravidla pro práci s dodavateli.

Vstupní školení, které vyžaduje norma ČSN EN ISO 22716 (kosmetika – správná výrobní praxe), dále zahrnuje seznámení všech zaměstnanců s požadavky této směrnice a školení provozní hygieny. Každý rok se pravidelně v organizaci provádějí periodická zákonná a procesní školení podle nastavení pracovní pozice.

Kariérní a rozvojové kurzy jsou organizovány především pro pracovníky na administrativních pozicích a obecně zaměstnance mimo operátory výroby. Jedná se zpravidla o kurzy jazykové, IT dovedností či měkkých dovedností. V organizaci existují pozice, které často vyžadují finančně a časově nákladné investice ke správnému a odbornému výkonu činnosti. Z toho důvodu se na těchto speciálních pozicích s pracovníkem uzavírá na několik let kariérní dohoda, která zavazuje pracovníka k setrvání v podniku po danou dobu.

5.8 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků probíhá na různých úrovních v různých formách. Formuláře pro písemné hodnocení pracovníků existují tři pro následující pozice:

- Přední dělník (operátor oddělení)
- THP
- Vedoucí.

Zaměstnanci zastávající pozici operátora výroby jsou informováni o svých výkonech jednou za dva týdny při týmových schůzkách.

Pro zaměstnance administrativy se již uplatňuje hodnocení písemnou formou jednou ročně, a to nejpozději do konce hospodářského roku. Jako první se list s hodnocením dostane k zaměstnanci, z jehož strany proběhne sebereflexe jeho výkonů a znalostí. Poté se list dostane k vedoucímu oddělení, který v návaznosti na sebereflexi doplní své dojmy a poznatky vyplývající z pozorování práce zaměstnance.

5.9 Odměňování pracovníků

Mzdové ohodnocení pracovníků společnosti je pro pracovníky administrativy a výroby rozdílné. Pracovníkům ve výrobě je vyplácena mzda dle příslušného tarifního stupně, který může být buď seřizovačský (28 stupňů) nebo operátorský (32 stupňů), přičemž stupeň číslo 1 je nástupním tarifním stupněm. Pracovníci administrativy jsou ohodnoceni na základě podepsané pracovní smlouvy.

Pracovníci administrativy i výroby si mohou každý měsíc přivydělat dalších prémiových 10 % ze své očekávané mzdy. U výrobního personálu tvoří 5 % bonusu docházka a dalších 5 % výkonnost svého oddělení. Především u výrobního personálu má prémie motivační funkci podporující spolupráci a kvalitně vykonávanou práci. Pokud jeden z daného oddělení nebude splňovat požadovaná kritéria, celý zbytek oddělení či týmu na prémie daný měsíc nedosáhne.

Každý tým má daná kritéria, která se na konci měsíce hodnotí a dle nich jsou přidělovány odměny. Kritéria týmového barometru má nastavený každý tým individuálně v závislosti na vykonávané činnosti.

Po konzultaci s odborovou organizací dochází ke každoročnímu navyšování mezd na všech pozicích. V roce 2016 byly mzdy navýšeny o 4,2 %, v roce 2017 o 7 % a v roce 2018 to bylo 5,4 %.

Odměňovací systém pracovníků organizace je velmi komplexní a bohatý na benefity nejrůznějších typů. Zaměstnanci mají k dispozici pět týdnů dovolené, což je o týden více než stanovuje zákoník práce. Z pěti týdnů musí dva týdny zaměstnanci čerpat na začátku letních prázdnin a další týden o Vánočních svátcích. Možnost organizace takto učinit je stanovena zákoníkem práce. Zbytek dovolené si zaměstnanci mohou vybrat dle potřeby a své vlastní volby.

Společností je vyplácena roční prémie ve formě třinácté mzdy, vyplácené k listopadové mzdě ve výši základní mzdy zaměstnance k 30. 11. daného roku. Roční prémie má povahu odměny za loajalitu ke společnosti. Tato prémie může být za nepříznivé ekonomické situace podniku po dohodě s odborovou organizací KOVO snížena. Na roční prémii má právo zaměstnanec, který splňuje následující podmínky:

- zaměstnanec je k 30. 11. v pracovním poměru a předpokládá se, že jeho pracovní poměr bude dále pokračovat,
- zaměstnanec je k 30. 11. v pracovním poměru alespoň tři měsíce,
- zaměstnanec nečerpá peněžitou pomoc v mateřství ani není na rodičovské dovolené,
- zaměstnanec nemá v období od 1. 12. předchozího roku do 30. 11. daného roku více než 20 pracovních dní absence z důvodu nemoci (mimo pracovních úrazů) a OČR.

Roční prémie ve formě čtrnácté mzdy má povahu odměny za splnění výkonnostních kritérií předem učených vedením společnosti a dohodnutých s odborovou organizací. Výše této prémie odpovídá maximálně 50% základní mzdy a bude vyplácena na základě splnění stanovených kritérií, se kterými budou všichni zaměstnanci obeznámeni. Dle kritéria výkon dobrých kusů na operátora, který se počítá za každou dílnu samostatně, což podporuje týmovost. Podmínky pro vyplácení čtrnáctého platu jsou následující:

- výsledek kritéria méně než 95% - 14. plat nebude vyplácen
- výsledek kritéria $\leq 96\%$ - 14. plat ve výši 5% základní mzdy
- výsledek kritéria $\leq 97\%$ - 14. plat ve výši 10% základní mzdy
- výsledek kritéria $\leq 98\%$ - 14. plat ve výši 15% základní mzdy
- výsledek kritéria $\leq 99\%$ - 14. plat ve výši 20% základní mzdy
- výsledek kritéria $\leq 100\%$ - 14. plat ve výši 30% základní mzdy
- výsledek kritéria $\leq 101\%$ - 14. plat ve výši 35% základní mzdy

- výsledek kritéria $\leq 102\%$ - 14. plat ve výši 40% základní mzdy
- výsledek kritéria $\leq 103\%$ - 14. plat ve výši 45% základní mzdy
- výsledek kritéria $> 103\%$ - 14. plat ve výši 50% základní mzdy

Ve společnosti funguje systém kafeterie. Ten byl zaveden zhruba před půl rokem po dlouhých debatách o tom, jak co nejspravedlivěji rozdělit finanční prostředky mezi pracovníky. Dříve zaměstnanecké benefity spočívaly v organizování mimopodnikových aktivit, například výletů na lyže, které byly pro zaměstnance opravdu za symbolickou cenu, nicméně tyto benefity nebyly využívány všemi zaměstnanci. Zaměstnavatel přiděluje ročně zaměstnancům body v závislosti na počtu odpracovaných let ve společnosti:

- 0,- Kč – méně než jeden rok
- 3 000,- Kč – 365 dní a více,
- 6 000,- Kč – 730 dní a více.

Příspěvek je čerpán prostřednictvím Flexi Pass Card, kterou obdrží každý zaměstnanec firmy a tento roční příspěvek může čerpat na následující aktivity či služby:

- provozování sportovních aktivit,
- wellness procedur,
- vstupenky do divadla,
- vitamíny, potravinové doplňky, prostředky na odvykání kouření,
- jiné aktivity pro zlepšení fyzického a psychického zdravotního stavu.

Veškeré způsoby čerpání bodů z karty jsou uvedeny na stránkách společnosti nebo v podnikových novinách, stejně tak jako návod na přihlášení do systému.

Zaměstnanec může být dále odměněn za inovativní řešení, které by bylo pro společnost prospěšné. Vedení nápad zhodnotí a zaměstnanec může být následně odměněn. Tato iniciativa je společností vítána a v prostorách firmy jsou z tohoto důvodu zřízeny boxy.

Pokud zaměstnanec přijde s nápadem či inovativním námětem, který by mohl být pro společnost prospěšný a využitelný, předloží ho vedení společnosti, a to ho vyhodnotí. Na základě rozhodnutí vedení společnosti může být zaměstnanec následně odměněn. Tímto způsobem dává společnost najevo, že vítá iniciativu svých zaměstnanců a jejich angažovanost v rámci společnosti.

Každý nový zaměstnanec na pozici operátor výroby, skladník nebo seřizovač obdrží náborový příspěvek ve výši 3 000,- Kč, na který má nárok až po úspěšném absolvování zkušební doby. I stávající zaměstnanec má právo na obdržení mimořádné odměny ve výši 3 000,- Kč, pokud doporučí nového zaměstnance (operátora výroby, seřizovače nebo skladníka), který stráví ve společnosti minimálně šest měsíců, aby tento nárok vznikl.

Zaměstnanec poskytuje příspěvek na životní nebo penzijní připojištění, a to v hodnotě od tří set do šesti set korun měsíčně. Avšak pouze za předpokladu, že:

- délka pracovního poměru je více než jeden rok,
- pracovní smlouva zaměstnance je na dobu neurčitou,
- zaměstnanec nesmí být v době uzavření pojistné smlouvy ve výpovědní lhůtě,
- v případě získání příspěvku na penzijní připojištění musí zaměstnanec doložit svoji smlouvu se společností zabezpečující penzijní připojištění.

Výši příspěvku hrazeným v plné výši zaměstnavatelem v závislosti na délce pracovního poměru zobrazuje tabulka č. 5.

Tabulka 5 - Výše příspěvku na ŽP a PP v závislosti na délce pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Výše příspěvku
1 rok	0,- Kč
2 a 3 roky	300,- Kč
4, 5 a 6 let	400,- Kč
7, 8 a 9 let	500,- Kč
10 a více let	600,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti

Zaměstnance pracující pět a více let ve společnosti zaměstnavatel odmění částkou vyplacenou ke mzdě ke dni jubilea, za předpokladu, že:

- pracovní smlouva zaměstnance je na dobu neurčitou,
- pracovník nesmí být v době jubilea ve výpovědní lhůtě.

Konkrétní částky za množství odpracovaných let v organizaci znázorňuje tabulka č. 6.

Tabulka 6 - Hodnota vypláceného příspěvku v závislosti na počtu odpracovaných let

Počet odpracovaných let u zaměstnavatele	Hodnota vypláceného příspěvku
5 let	5 000,- Kč
10 let	7 000,- Kč
15 let	9 000,- Kč
20 let	10 000,- Kč
25 let	12 000,- Kč
30 let	15 000,- Kč
35 let	20 000,- Kč
40 let	30 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti

Zaměstnavatel poskytuje pracovníkům příspěvky za různé významné životní události, jako například:

- svatba – 1000 bodů do kafeterie,
- narození dítěte – 500 bodů do kafeterie,
- odchod do důchodu – 5 000,- Kč hotovost (zaměstnan minimálně 5 let bez přerušení).

Další příplatky vyplácené zaměstnavatelem mohou být následující:

Tabulka 7 - Různé příplatky

Druh příplatku	Výše příplatku	Poznámka
Práce v noci	12 %	Z průměrného hodinového výdělku
Práce odpoledne	6,- Kč/1 hodina	
Práce o víkendu	10 %	Z průměrného hodinového výdělku
Práce ve svátek	100 %	Z průměrného hodinového výdělku
Přesčasové hodiny	25 %	Z průměrného hodinového výdělku
Pracovní pohotovost	10 %	Z průměrného hodinového výdělku
Mluvčí týmu	4 000,- Kč/1 měsíc	Po dobu platnosti jmenovacího dekretu
Člen požární hlídky	4 000,- Kč/ rok	Po dobu platnosti jmenovacího dekretu

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti

Náklady společnosti na benefitní balíčky

Během roku poskytuje společnost zaměstnanci následující čtyři balíčky:

- narozeninový,
- vánoční,
- vitamínový,
- školní (psací potřeby),
- kosmetický.

Jedná se daňově výhodný benefit, tudíž není daňově zatížen ani zaměstnanec ani zaměstnavatel. Přehled ročních nákladů tohoto typu benefitu poskytuje tabulka č. 8.

Tabulka 8 – Roční náklady na benefity ve formě balíčků

Balíček	Cena bez DPH	Cena s DPH
Narozeninový	113 400,- Kč	137 214,- Kč
Vánoční	354 500,- Kč	428 945,- Kč
Vitamínový	104 000,- Kč	125 840,- Kč
Školní	226 600,- Kč	274 186,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti

V následující tabulce č. 9 je uvedena cena jednotlivých balíčků na osobu bez DPH. V úvahu je brán počet zaměstnanců k 1. 2. 2019, tedy 547.

Tabulka 9 - Cena balíčku v korunách na osobu

Balíček	Výpočet	Cena balíčku v korunách na osobu
Narozeninový	113 400/547	207,3
Vánoční	354 500/547	648,1
Vitamínový	104 000/547	190,1
Školní	226 600/547	414,3
Celkem	798 500/547	1459,8

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti

Náklady zaměstnavatele v případě tohoto benefitu na jednoho zaměstnance jsou ročně 1459,8,- Kč, po zaokrouhlení tato suma činí 1460,- Kč.

5.10 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 44 lidí, jejichž strukturu představují Tabulka č. 10, 11 a 12. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců, která se zúčastnila dotazníkového šetření jsou lidé ve věku 28-37, kteří tak tvoří 45,5 % všech respondentů. Mezi respondenty převládají ženy, které tvoří 61,4 % celku a muži 38,6 %.

Tabulka 10 - Věková struktura

	18-27	28-37	38-47	48-60	60 a více	Celkem
Muž	0	9	5	3	0	17 (38,6 %)
Žena	3	11	9	4	0	27 (61,4 %)
Celkem	3	20	14	7	0	44

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující Tabulka č. 11 představuje přehled délky pracovního poměru u tázaných zaměstnanců. Nejpočetnější skupinou pracovníků jsou ti, kteří ve společnosti pracují 10 a více let, naopak nejméně početnou skupinou je ta s délkou pracovního poměru kratšího než 1 rok, kam spadá pouze jeden zaměstnanec.

Tabulka 11 - Věková struktura respondentů

Věk	Počet respondentů	Procento z celku
Méně než 1 rok	1	2,3 %
1-3 roky	11	25 %
4-6 let	11	25 %
6-9 let	4	9,1 %
10 a více	17	38,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 12 poskytuje přehled vzdělanostní struktury respondentů, kde základním vzděláním disponuje pouze jeden zaměstnanec, a naopak nejvíce zaměstnanců má střední odborné vzdělání s výučním listem.

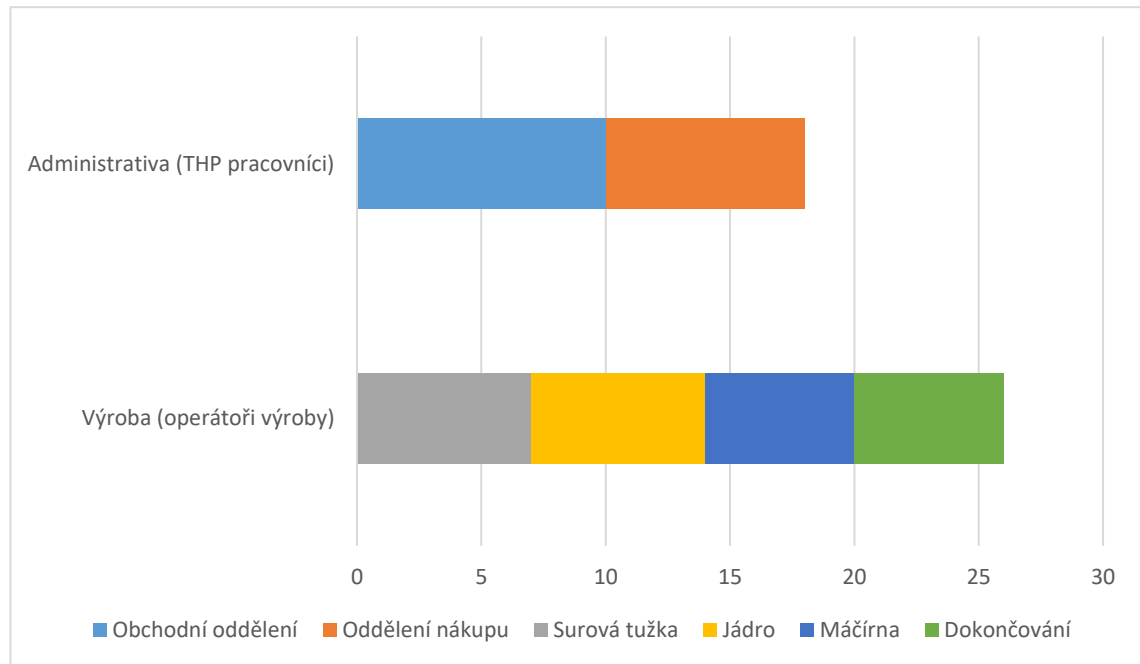
Tabulka 12 - Vzdělanostní struktura respondentů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů	Procento z celku
Základní	1	2,3 %
Střední odborné s výučním listem	18	40,9 %
Středoškolské s maturitou	9	20,5 %
Vysokoškolské	16	36,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníky byly šířeny mezi zaměstnance pracující na administrativních pozicích (technickohospodářské pracovníky) a zaměstnance výroby (operátory výroby) pracujících na různých odděleních a částech výrobního procesu. Strukturu respondentů z jednotlivých oddělení zobrazuje následující Obrázek č. 7.

Obrázek 7 - Poziční struktura respondentů



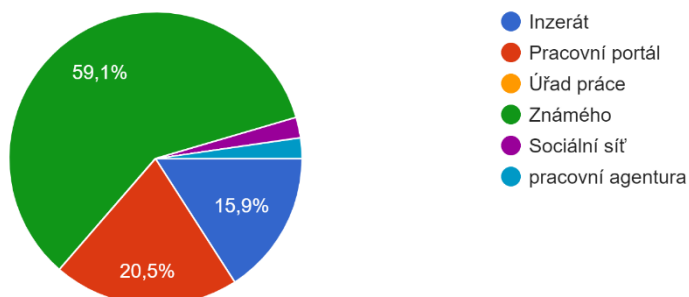
Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 8 je patrné, jakým způsobem se tázaní zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici. Obecně lze o THP pracovnících říci, že se o volné pracovní pozici dozvídají nejčastěji (44 %) skrze pracovní portál, v případě vybrané společnosti je tímto portálem www.jobs.cz nebo www.prace.cz. Znamý či inzerát mají po 28 %. V případě lidí zaměstnaných ve výrobě, z 81 % se o volné pozici dozvěděli prostřednictvím známého a následně se přihlásili na vrátnici společnosti.

Obrázek 8 – Zdroj informace o volné pracovní pozici

O volné pracovní pozici jsem se dozvěděl skrze:

44 odpovědí



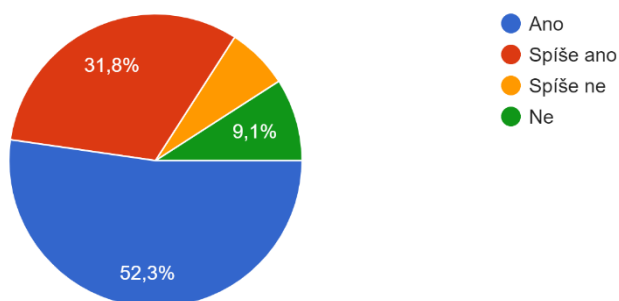
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky č. 2 a č. 3 směřují na oblast poskytovaného benefitu ve formě kafeterie, který ve společnosti funguje zhruba půl roku a dá se říci, že se zaměstnanci ještě seznamují se všemi možnostmi jeho čerpání. Na otázku č. 2, zda jsou zaměstnanci s tímto benefitem a jeho výhodami spokojeni, odpověděla více jak polovina lidí, že jsou, a to bez výhrad, a další třetina lidí, že jsou spíše spokojeni. Pouze sedmi lidem tento benefit nevyhovuje. U otázky č. 3 odpovědělo 85 % tázaných, že by uvítalo více bodů na kartě kafeterie. Pět respondentů by s jistotou více bodů nevyužilo a další dva by více bodů spíše nevyužili.

Obrázek 9 – Spokojenost s kafeterií

Vyhovuje Vám systém kafeterie a výhody, které přináší?

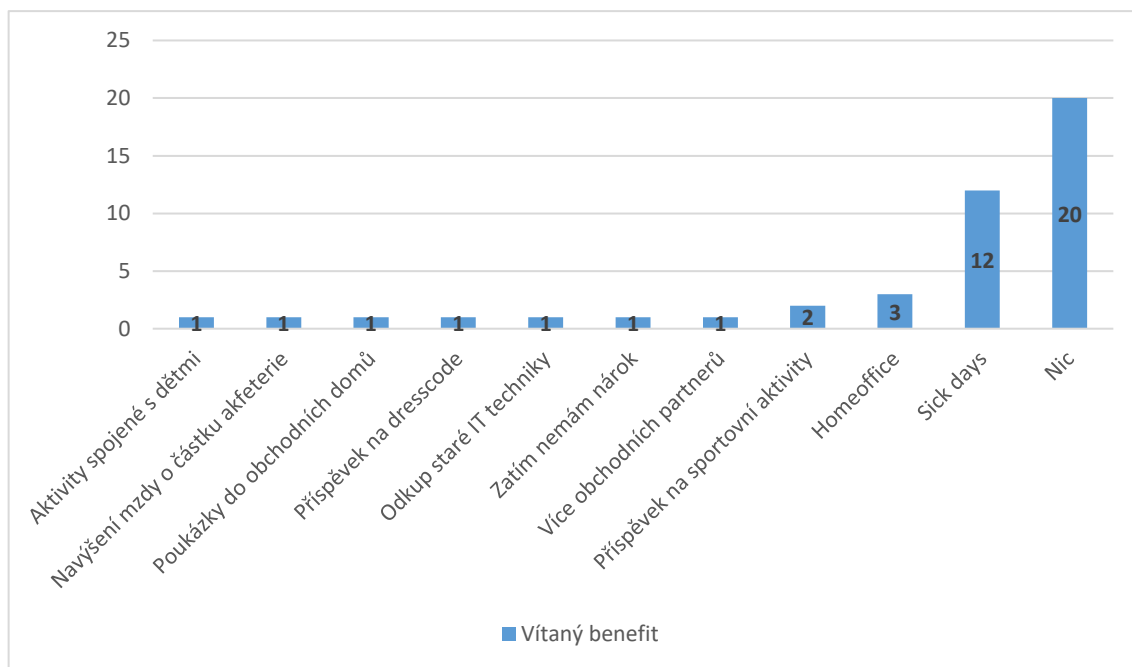
44 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 dotazníkového šetření dala zaměstnancům prostor k návrhu benefitu, který jim v rámci organizace chybí. Dvacet zaměstnanců se této možnosti zdrželo a sdělili, že žádný nový benefit nechtějí. Velmi vítaným benefitem v organizaci by byly dle průzkumu Sick Days, které poskytuje již řada organizací v České republice. Tři technickohospodářští pracovníci uvedli, že by uvítali Home Office. Je to logická volba, pokud si uvědomíme, že zaměstnanci administrativy mají pružnou pracovní dobu a mohou si část pracovního týdne odpracovat z domova. Dalšími minoritními zástupci vítaných benefitů jsou například příspěvek na sportovní aktivity, aktivity spojené s dětmi, více obchodních partnerů, u kterých lze čerpat body kafeťerie či příspěvek na Dress code.

Obrázek 10 – Vítané benefity



Zdroj: Vlastní zpracování

Z otázky č. 5 vyplývá, že zaměstnanci jsou v rámci vybrané organizace více méně spokojeni. O odchodu z organizace neuvažuje 19 lidí, tedy 43 % respondentů a dalších 13 (30 %) o něm spíše neuvažuje. Organizaci chce spíše opustit šest zaměstnanců a dalších šest nad odchodem do jiné společnosti na Českokrumlovsku uvažuje. Až na dvě výjimky pocházejí všichni zaměstnanci, kteří by organizaci chtěli opustit, z výroby.

Otázka č. 6 se věnuje důvěře v organizaci jakožto zaměstnavatele, kterého by byl respondent ochotný doporučit svému známému. Z výsledků je patrné, že organizaci by zaměstnanci spíše doporučili, než nedoporučili. Přesněji, 14 zaměstnanců (31,8 %) by

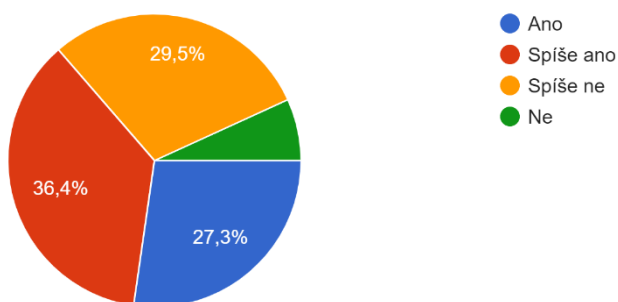
organizaci doporučilo, 16 spíše doporučilo (36,4 %) a 14 zaměstnanců by s doporučením váhalo (27,3 %) či nedoporučilo vůbec (4,5 %).

Z následujícího obrázku č. 11 vyplývá, že zaměstnanci považují benefit ve formě balíčků za standard. Dvanáct ze zaměstnanců považuje benefiční balíčky za standard a dalších šestnáct spíše ano. Zbylých šestnáct zaměstnanců tento benefit nepovažuje za standardní typ benefitu. Zde vyvstává otázka, zda ho zaměstnanci, kteří zvolili možnost „Spíše ne“ či „Ne“, vítají tento typ benefitu či ne.

Obrázek 11 – Pohled zaměstnanců na zaměstnanecké balíčky

Považujete benefit ve formě balíčků za standard?

44 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování

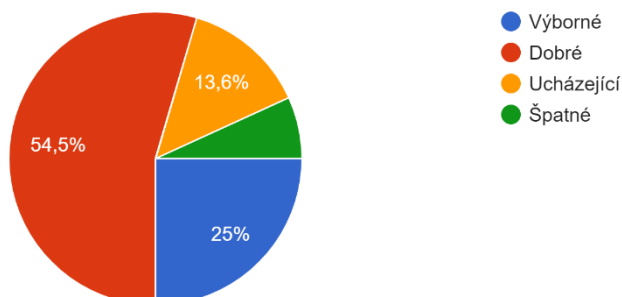
Otázka č. 8 se zaměstnanců táže, zda jim tento benefit vyhovuje. Překvapivě, většině zaměstnancům balíčky vyhovují a přijdou jim užitečné, konkrétně se jedná o dvacet zaměstnanců, tedy 45,5 %. Jako spíše užitečný tento benefit považuje patnáct zaměstnanců – 34,1 %. Spíše neúžitečný je tento benefit pro devět lidí – 20 %, a většinou se jedná o zaměstnance oddělení nákupu.

Následující obrázek č. 12 představuje názory respondentů na vztahy na jejich oddělení. Celkově převažují kladné vztahy na pracovišti, 25 % zaměstnanců říká, že vztahy jsou výborné a dalších 54,5 % považuje vztahy za dobré. Pouze devět zaměstnanců označilo vztahy na pracovišti jako ucházející či špatné. Čtyři ze sedmi respondentů oddělení surové tužky, kteří se zúčastnili šetření považují vztahy na tomto oddělení za špatné. A další tři ze sedmi zaměstnanců oddělení jádra považují tamější vztahy na úrovni ucházející.

Obrázek 12 – Názory zaměstnanců na vztahy na odděleních

Jak byste charakterizoval/a vztahy na Vašem oddělení?

44 odpovědí



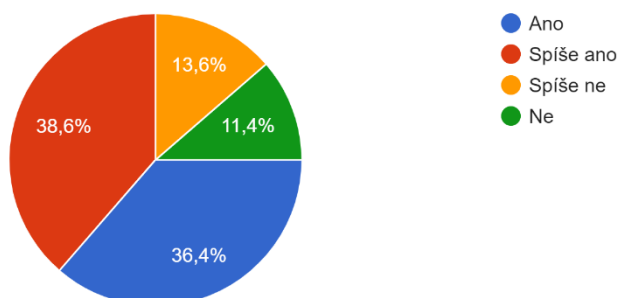
Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka poskytuje zajímavý pohled na vztah vedoucího a jeho podřízených na jednotlivých odděleních, viz Obrázek č. 13. Jak je patrné, pouze šestnáct zaměstnanců (36,4 %) plně souhlasilo s výrokem, že vedoucí uplatňuje vůči podřízeným rovný přístup. O jednoho respondenta více než možnost „Ano“ získala možnost „Spíše ano“, možnost „Spíše ne“ byla označena šesti zaměstnanci. S výrokem ani trochu nesouhlasilo pět zaměstnanců, z nichž pět pracuje na oddělení jádra ve výrobě a další dva z úseku jádra označili možnost „Spíše ne“.

Obrázek 13 – Rovnost přístupu vedoucího vůči podřízeným

Uplatňuje vedoucí vůči podřízeným rovný přístup?

44 odpovědí

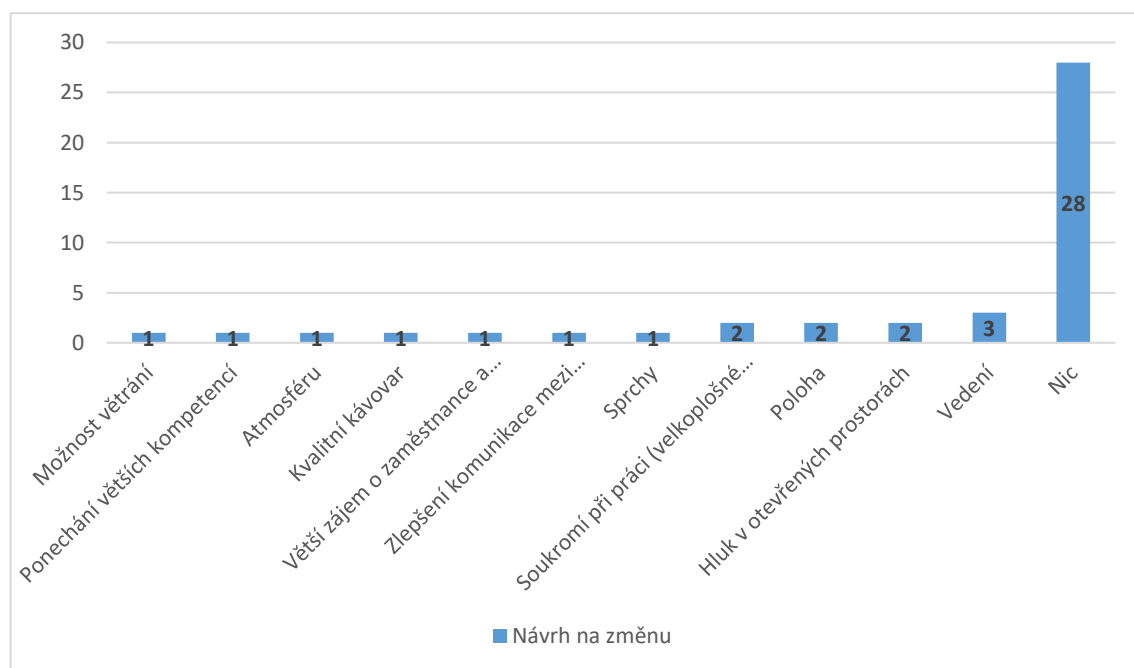


Zdroj: Vlastní zpracování

V další otázce respondenti reagovali na výrok „*Vedoucí se mnou průběžně hodnotí mou pracovní činnost:*“. Polovina s tímto výrokem plně souhlasila, dalších devět zaměstnanců (20,5 %) s výrokem spíše souhlasilo a dalších dvanáct jich spíše nesouhlasilo. Nesouhlas s výrokem projevil pouze jeden zaměstnanec, který pochází z oddělení Jádra. Všichni, kteří označili možnost „Spíše ne“ a „Ne“ jsou zaměstnanci výroby.

„*Co byste změnil/a na prostředí firmy?*“, tak zněla otázka č. 12, kde bylo zaměstnancům umožněno dát najevo výhrady týkající se prostředí, jako například vybavení, světlosti prostředí, teplotě apod., viz Obrázek č. 14. Dva lidé zmínili hluk v otevřených prostorách a s tím problém soustředit se na práci a další dva by uvítali více soukromí při práci, což je samozřejmě také dáno dispozicemi firemních prostor. Osmadvacet zaměstnanců sdělilo, že by v rámci organizace a jejího prostředí nic neměnili.

Obrázek 14 – Vítané změny prostředí firmy



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 se zaměstnanců ptala na jejich názor na vzdělávání a jeho důležitost. Valná většina zaměstnanců (68,2 %) si myslí, že vzdělávání je důležité a dalších dvanáct, že spíše je (27,3 %). Odpovědi „Spíše ne“ a „Ne“ pak získaly po jednom hlasu.

Další otázka zjišťuje pohled zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj, přesněji, zda se organizace těmto aktivitám dostatečně věnuje. Sedmnáct zaměstnanců, tedy 38,6 % souhlasilo, že aktivity vyvíjené společností v oblasti vzdělávání jsou dostatečné. Dalších

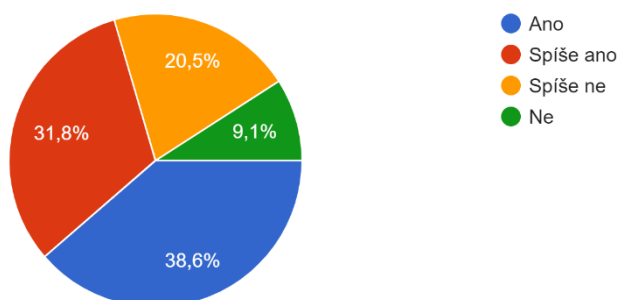
jednadvacet zaměstnanců – 47,7 % si myslí, že jsou spíše dostatečné. Jako spíše nedostatečný zájem o vzdělávání a školení zaměstnanců organizací považuje šest zaměstnanců, tedy 13,6 %.

Otázka č. 15 směřuje na zaměstnance a jejich opětovnou volbu zaměstnání při již získaných zkušenostech z práce současné. Zjištěním u této otázky je, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni ve vybrané společnosti. Sedmnáct by si tuto organizaci vybralo znovu a dalších čtrnáct by si jí spíše vybralo, což tvoří 70 % všech zaměstnanců, kteří jsou všichni pracovníky THP. Do organizace by se spíše nevrátilo devět zaměstnanců a čtyři by se již rozhodně nevrátili. Devět zaměstnanců – 20,5 %, kteří by si organizaci znovu spíše nevybrali a čtyři, kteří by o tom ani neuvažovali, jsou všichni zaměstnanci výroby. Je zde tedy 13 zaměstnanců, kteří nejsou v organizaci spokojeni, kteří tvoří 29,6 %.

Obrázek 15 – Spokojenost zaměstnanců v rámci organizace

Kdybyste se mohl/a znovu rozhodnout, vybral/a byste si tuto organizaci?

44 odpovědí



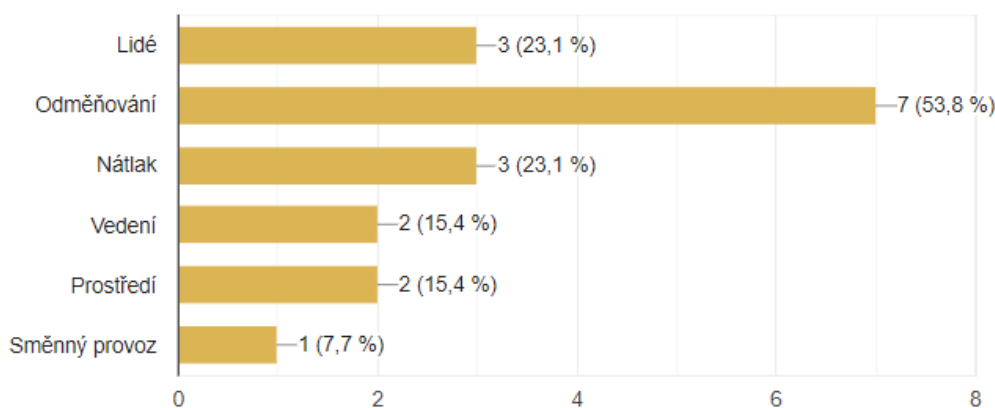
Zdroj: Vlastní zpracování

Na předchozí otázku č. 15 navazuje následující otázka č. 16, která se ptá na důvod, proč by si daní jedinci organizaci znovu nevybrali, viz Obrázek č. 16. Sedmi zaměstnancům výroby se nelíbí jejich ohodnocení, a dalších 6 by se pro danou organizaci znovu nerozhodlo kvůli kolektivu a nátlaku ze strany vedoucích.

Obrázek 16 – Důvod nespokojenosti

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "Spíše ne" či "Ne", uveďte prosím důvod:

13 odpovědí



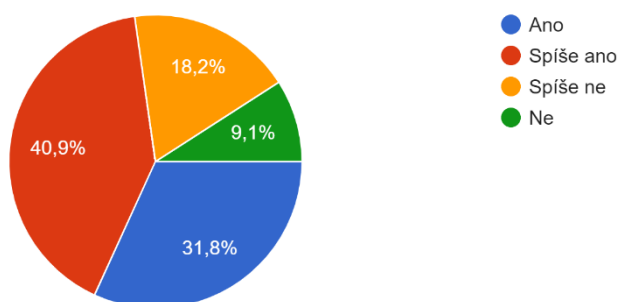
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující Obrázek č. 17 poskytuje pohled na to, jak se zaměstnanci cítí ohledně informovanosti v rámci společnosti. Zaměstnanci, kteří spíše nejsou informováni (8 lidí – 18,2 %) či nejsou informováni vůbec (4 lidé – 9,1 %), pocházejí až na dvě výjimky z výrobní sféry společnosti. Zcela informováni se cítí čtrnáct zaměstnanců, tvořících 31,8 % z celku a jako spíše informováni se cítí osmnáct, tedy 40,9 % zaměstnanců.

Obrázek 17 – Informovanost respondentů

Jste dostatečně informován/a o dění v podniku?

44 odpovědí

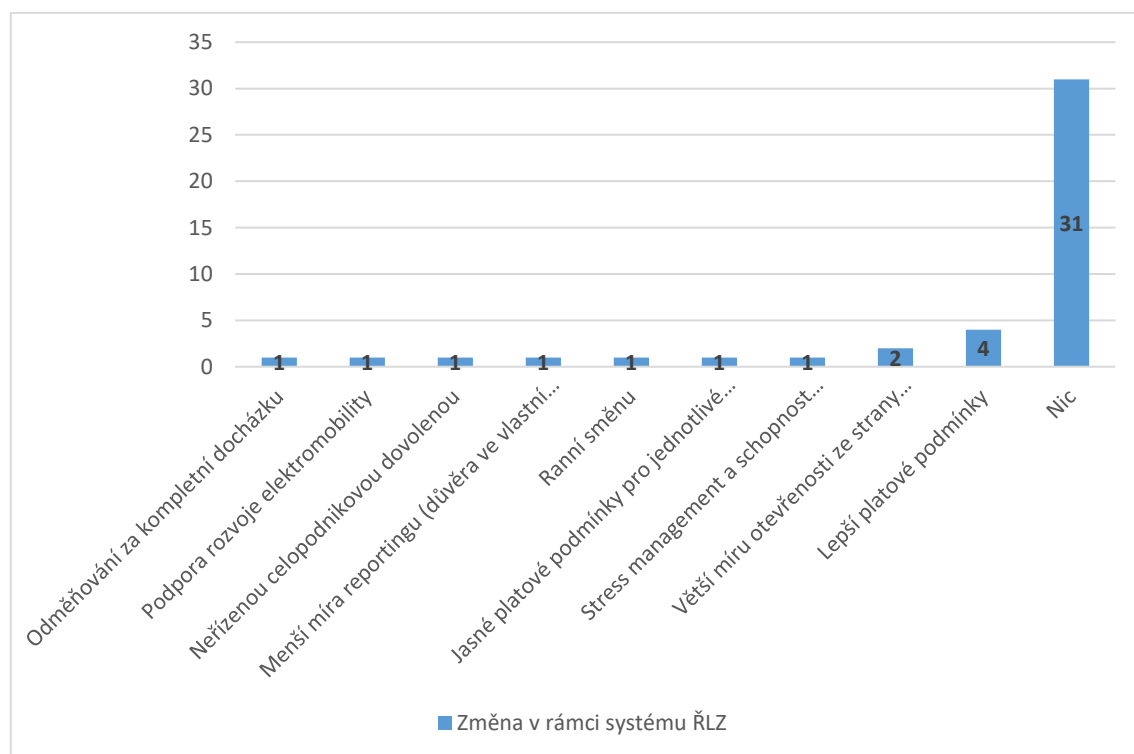


Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka dotazníku směřovala na pracovní vztah vedoucího a podřízeného. Podřízený by se v případě nejasností a pochybností neměl obávat obrátit se na svého vedoucího a poradit se s ním. V případě zkoumané organizace se 32 ze 44 zaměstnanců, tedy 72,7 % neváhá obrátit na svého vedoucího v případě jistých obav, dalších osm se na vedoucího spíše obrátí a další čtyři se na svého vedoucího spíše neobrátl. Nikdo však neodpověděl, že by se na vedoucího neobrátl, což je dobrý výsledek.

Otázka č. 19 nabízela zaměstnancům možnost vyjádřit se k systému řízení lidských zdrojů, a uvést, co by v systému či obecně v organizaci uvítali. Spousta pracovníků se k dané otázce nevyjádřilo, což je na škodu a jsou v započítány do kategorie „Nic“, stejně tak jako pracovníci, kteří řekli, že jsou spokojeni. Čtyři zaměstnanci projevili nesouhlas s platovými podmínkami, které se společnost snaží každoročně navyšovat po dohodě s odborovou organizací. Co stojí za zmínku je určité doplnění prémiového řádu společnosti o odměnu za kompletní docházku do zaměstnání či neřízená celopodniková dovolená. To je zajímavý návrh, nicméně tato možnost je podložena zákonem a pro výrobní podnik je toto řešení výhodným. Společnost pozastaví například po dobu dvou týdnů výrobní činnost a nestane se, že by se musela kvůli dovolené deseti lidí pozastavit činnost nebo najímat dočasnou pracovní sílu.

Obrázek 18 – Vítaná změna v rámci řízení lidských zdrojů

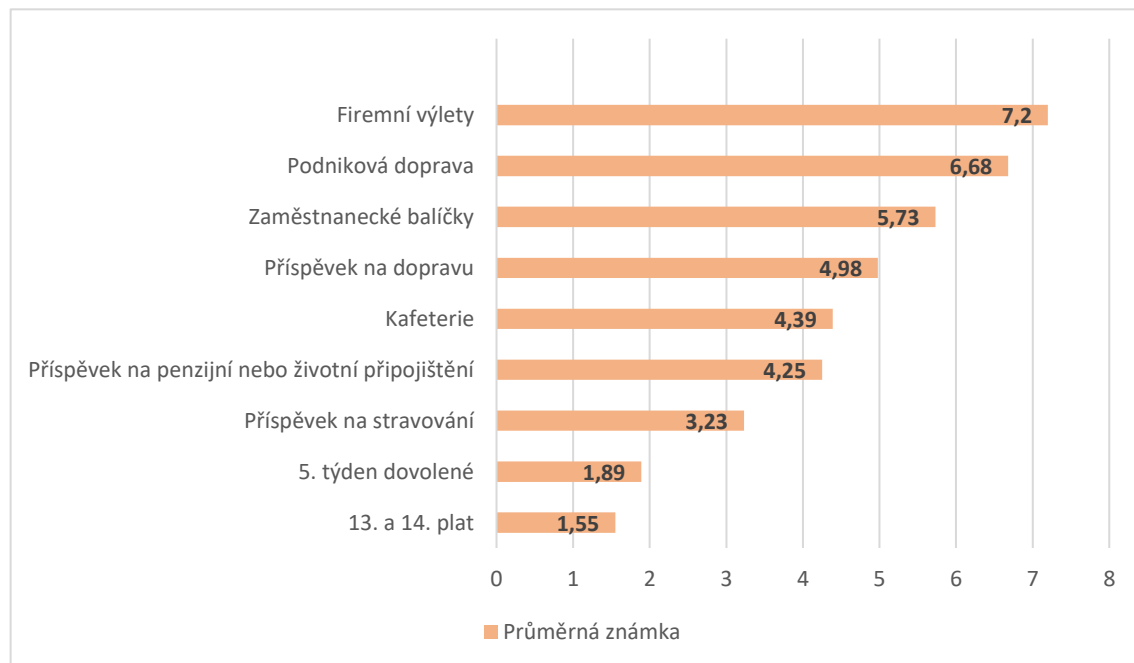


Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníku se týkala existujících benefitů. Respondenti byli požádáni o označování devíti poskytovaných benefitů na škále 1 jako nejoblíbenější, až 9 jako nejméně vyhovující. U jednotlivých benefitů byly vypočítány průměrné známky, které reprezentují jejich oblíbenost.

Opět se potvrdilo, že forma peněz má pro pracovníky největší význam. Kvůli tomuto předpokladu nebyla v dotazníku přítomna otázka typu „Co Vás motivuje nejvíce?“. Známkou 1 ohodnotilo 13. a 14. plat nejvíce zaměstnanců, konkrétně 33 ze 44 lidí, tedy 75 %. Mezi tři nejhorší benefity zaměstnanci umístili firemní výlety, podnikovou dopravu a zaměstnanecké balíčky.

Obrázek 19 - Průměrné známky jednotlivých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

6 Diskuze a návrh změn na zlepšení současného stavu

Obecně platí, že zaměstnanci ve věku 18-27 jsou ve společnosti nejvíce spokojeni. O změně zaměstnání neuvažují, organizaci by doporučili svým známým a sami by si ji znovu vybrali. Vztahy na oddělení jsou dobré, jsou spokojeni se vztahem podřízený vs. vedoucí, na kterého se při problému neváhají obrátit.

Nejvzdělanější skupinou pracovníků v organizaci jsou členové obchodního oddělení a jedná se o ženy. Obecně platí, že spokojenějšími jsou v organizaci zaměstnanci administrativy než výroby, a proto také neuvažují o změně zaměstnání.

Všichni zaměstnanci, kteří vyjádřili pochyby nad rovným přístupem ze strany nadřízeného, pocházejí z výrobní části – konkrétně se jedná o jednu čtvrtinu respondentů převážně tvořenou pracovníky oddělení jádra. Pokud by se tito zaměstnanci mohli znovu rozhodnout, organizaci by si již nevybrali a ani by ji nikomu nedoporučili. Důvody se převážně týkají finančního ohodnocení, které je pod průměrem jak České republiky, tak kraje, ale i zpracovatelského průmyslu ČR obecně. Lepší platové podmínky či jejich transparentnost byly zmíněny i v jiných otázkách. Společnost by se měla zaměřit na výrobní fraktál a jeho finanční ohodnocení, které je dle většiny názorů nedostatečné, a snažit se zamezit odchodu již zaučených zaměstnanců.

Oddělení nákupu a obchodní oddělení se jeví z personálního hlediska jako stabilní, poněvadž dotazovaní pracovníci vyjádřili spokojenost v rámci organizace a o změně zaměstnání neuvažují. Nejpočetnější skupinou pracovníků napříč analyzovanými pracovními pozicemi v organizaci jsou lidé ve věku 28-37. Tato skupina respondentů vyhodnotila pozitivně vzájemné vztahy na odděleních, třeba z důvodu jejich věku a poměrně lehkému přizpůsobení se. Tato část pracovníků byla zároveň nejsdílnější, co se otázek s volnými odpověďmi týče.

S pracovním prostředím jsou zaměstnanci více méně spokojeni, respondenti z administrativy se vyjadřovali pouze k hluku, soukromí či nemožnosti větrat. To všechno je nicméně dáno charakterem budovy, který je neměnný, stejně jako její poloha. S nedávno zavedeným benefitem kafeterie udělala společnost dobrý krok, zaměstnanci jsou s ním z většiny spokojeni a na své kartě by uvítali více bodů.

Problematickými oblastmi je především informovanost zaměstnanců výroby a průběžné hodnocení jejich pracovní činnosti. Dalším nedostatkem je nesoudržnost pracovníků.

Důkazem je hlasování o zrušení konta pracovní doby, jehož se nezúčastnila čtvrtina zaměstnanců, která mohla lehce změnit výsledek hlasování ve prospěch těch, kteří si přáli konto pracovní doby zachovat. Dobře je na tom organizace naopak v oblasti vzdělávání. Zaměstnanci přikládají vzdělávání a rozvoji velkou váhu a možnosti vzdělávání poskytované organizací hodnotí jako dostatečné.

Nejvyšší směrodatnou odchylku zaznamenaly odpovědi na otázku č. 5 – „*Uvažoval/a jste o přechodu do jiného podniku na Českokrumlovsku?*“, která činí 1,06 a naznačuje tak nestabilitu zaměstnanců v nynějším zaměstnání. Naopak nejnižší směrodatnou odchylku zaznamenaly odpovědi na tvrzení – „*Vzdělání považuji za důležité.*“. Ta činí 0,64 a ukazuje tak, že zaměstnanci s menšími výhradami s tvrzením souhlasí.

Organizace se může chlubit dobrými výsledky jak mimo firmu, tak uvnitř. Společnost disponuje propracovaným systémem řízení lidských zdrojů, který je podporován efektivním personálním informačním systémem, a především zaměstnanci personálního oddělení. Navrhované změny jsou charakteru dílčích doporučení na základě pohledu osoby zvenčí.

První návrh se vztahuje k analýze pracovního místa. Společnost nemá pro pozice výrobního personálu vyhotoven ustálený popis pracovního místa, který poskytuje kompletní informace o popisu práce vykonávané na daných pozicích a potřebných požadavcích, které jsou kladeny na pracovníka na dané pozici.

Specifikace pracovního místa a jeho požadavky jsou v současné době pro výrobní personál zastoupeny kvalifikační maticí, která víceméně plní funkce popisu pracovního místa. Zároveň se jedná o jeden ze mzdotovných faktorů, dle kterého se následně daná pozice finančně ohodnocuje. Z toho důvodu navrhuji vytvořit popisy pracovního místa vedoucím, který danou pozici zastřešuje a tím pádem nejlépe zná všechny aspekty vykonávané práce na dané pozici. Tato činnost by měla být podpořena členy personálního oddělení, kteří by měli dohlížet na formu a pomáhat vedoucím s jejich vyhotovováním. Po jejich vytvoření a zanesení do systému by se dané popisy měly aktualizovat a upravovat. Důvodem je například proměnlivost požadavků na pozici z důvodu nového zařízení, nově vykonávaného druhu práce apod. Pro zaměstnance administrativy se popisy pracovních míst vyhotovovaly v průběhu výzkumu. Navrhuji vyhotovit popis pracovního místa pro zaměstnance výroby dle popisu pracovního místa pracovníka administrativy, aby byla dodržena jednotná struktura dokumentu.

Jak bylo zmíněno výše v charakteristice organizace, jedná se o společnost operující na mezinárodní úrovni a pobočka zde v České republice je moderní, významným poskytovatelem zaměstnání, je v povědomí a zaměstnává více jak 540 lidí, což ji řadí do kategorie velkých podniků. Z toho důvodu vyvstává otázka, proč společnost nedisponuje kvalitními webovými stránkami. Po zadání názvu společnosti do vyhledávače, se jako první zobrazí odkaz na webové stránky pojednávající o projektu plošného zvyšování kompetencí zaměstnanců vybrané společnosti z roku 2008. Společnost takovýchto rozměrů, která si dává záležet na vzhledu budovy a své image obecně by měla disponovat kvalitním webem i když v dnešní době sociálních sítích klasické webové stránky ztrácejí na významu.

Uchazeč o zaměstnání bude chtít o společnosti zjistit nějaké informace a v dnešní době to s největší pravděpodobností provede právě prostřednictvím internetu. Stejně tak mohou stránky fungovat jako místo, kam by společnost mohla vyvěsit svou nabídku práce. Z toho důvodu navrhuji společnosti zainvestovat do webových stránek, které by měly být jednoduché, s pár záložkami, v barvách společnosti doporučených brand manuálem poskytující základní informace o předmětu podnikání společnosti, úspěších, šíři poskytovaných benefitech apod. Pokud společnost vyhledává externí služby, dává společnost přednost drobným podnikatelům v okolí, což je přesně to, co v dnešní době chybí. Této strategii bych se držel a vyhotovení webových stránek společnosti bych zadal jednotlivci či menší firmě v okolí.

Jako příklad zde uvádím společnost S2 Studio z Českých Budějovic. Orientační cena projektu by byla 70 000,- Kč + 800,- Kč ročně za hosting a roční poplatek za doménu ve výši 150,- Kč. Ve studiu jsem se informoval a práce by byla o to jednodušší, že společnost disponuje brand manuálem, kde jsou předepsané barvy a styl a společnost bude navíc chtít jednoduchý čistý design, s malým počtem prokliků a pár záložkami – kontakty, historie, činnost společnosti (ukázkou produktů), něco z etického kodexu apod. Cena projektu zahrnuje redakční systém, tzn. zákazník si může stránky následně sám upravovat. Další částí projektu jsou například analýzy návštěvnosti, reklamy na internetu, Google ADS remarketing, atd.

Co se týče zaměstnaneckých balíčků, členové personálního oddělení je vidí jako součást firemní kultury a standard. Stejně tak jako zaměstnanci – více jak polovina respondentů v dotazníku odpověděla v jejich prospěch, jakožto standardu. Na druhou stranu,

v poslední otázce šetření, kde se známkovaly poskytované benefity, se umístily balíčky na posledních příčkách z důvodu velkého počtu záporných známek. Z toho důvodu bych zkusil balíčky na dobu jednoho roku vyřadit z nabídky poskytovaných benefitů a místo nich úměrně navýšit částku v systému kafeterie. S odstupem času fungování této změny by se mělo v analýze spokojenosti sledovat, jak zaměstnanci ke změně přistupují. Pokud bude společnost trvat na tradicích a bude trpět nedostatkem flexibility, nezjistí, co zaměstnancům nejvíce vyhovuje.

Náklady na čtyři balíčky, které jsou poskytovány každému zaměstnanci každý rok, jsou 1 460,- Kč. Společnost by mohla navýšit částku v kafeterii o 1 000,- Kč a tím pádem by ještě 460,- Kč na zaměstnance ušetřila. Výsledné částky poskytované do kafeterie zobrazuje Tabulka č. 13. Sedmatřicet zaměstnanců mimo jiné v šetření potvrdilo, že by více bodů v kafeterii uvítalo a obecně jsou zaměstnanci se systémem kafeterie spokojeni.

Tabulka 13 - Nová výše příspěvku v kafeterii

Výše příspěvku	Délka pracovního poměru
0,- Kč	Méně než jeden rok
4 000,- Kč	365 dní a více
7 000,- Kč	730 dní a více

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující návrh se vztahuje k výsledkům otázky č. 4 („Uved'te, jaký jiný benefit byste uvítali?“). Dvanáct zaměstnanců uvedlo jako vítaný benefit Sick days, které získávají v posledních letech u pracovníků na popularitě a jsou výhodou nejen pro ně, ale i pro společnost. Pokud si zaměstnanec vezme den volna, aby se vyhnul nadcházející nemoci, je to přínosem i pro společnost, která tak předejde dlouhodobější absenci zaměstnance. Zpravidla bývá v České republice poskytováno tři až pět dní, po které je zaměstnanci vyplácena plná výše mzdy. Společnost by zpočátku mohla zavést například dva dny a následně s touto hodnotou dále pracovat.

Tři zaměstnanci ve stejné otázce projevíli zájem o Home Office. Společnost se snaží těm, jejichž povaha práce by této možnosti odpovídala, vyhovět a ve společnosti funguje pružná pracovní doba. Aby zaměstnanec zůstal a pracoval celý den doma si žádá velkou dávku disciplíny a vůle. Pracovník ví, kdy je jeho výkonnost nejvyšší a pokud má nadřazený v jedince důvěru a výsledky jeho práce jsou měřitelné, mohla by společnost

zaměstnancům administrativy tuto možnost poskytnout. Navrhoval bych, aby se tato možnost alespoň zvažila a následně zavedla zkušební doba.

Společnost by mohla organizovat výprodej starého, nepotřebného vybavení, jako je například vyřazená IT technika či nábytek. V případě této možnosti by se zaměstnancům skutečnost dala na vědomí a cena by se mohla pohybovat okolo úrovně odpisové ceny nebo by prodej mohl při větším zájmu probíhat formou dražby. Spokojený by byl jak zaměstnanec, tak společnost, která by si přivydělala.

Zvýšení informovanosti zaměstnanců je cílem každé organizace. Ve vybrané společnosti se k informovanosti personálu přistupuje různými způsoby, z nichž nejlepší formou jsou dle mého názoru podnikové noviny. Navrhuji, aby noviny vycházely s kratší frekvencí či rozšířit jejich obsah. Do novin by bylo možné vložit novinky týkající se změn v organizaci, které nejsou tajemstvím a podělit se tak o tyto záležitosti i s těmi, kterých se to přímo netýká a vzbudit tak dojem kolektivu, podpořit sounáležitost.

Dalším příkladem mohou být rozhovory s náhodně vybranými pracovníky. Ten by přiblížil kolegům v organizaci, co je jeho náplní práce, co dělá ve volném čase, přiložit jeho fotografii apod. Za účelem návrhu výhodnější alternativy tisku podnikových novin byly kontaktovány tiskárny v okolí společnosti. Průzkum však ukázal, že náklady společnosti na tisk jsou opravdu nízké a lepší alternativa v blízkém okolí neexistuje.

Následující návrh se nabízí jako řešení rozdílného přístupu vedoucích vůči podřízeným v některých úsecích – jádro, máčírna, surová tužka a dokončování. Z důvodu nerovného přístupu vedoucích bych především vedoucímu úseku jádra zaplatil kurz vedení lidí, který by se zaměřoval na základní prvky práce vedoucího – spravedlnost, upřímnost a integritu. Žádný z kurzů, který by byl vhodný pro zaměstnance na těchto pozicích se v Jihočeském kraji nekoná. Kurz pro vedoucího výrobního týmu, směnového mistra, technického vedoucího výroby a všechny ty, kteří jsou zodpovědní za vedení lidí a týmu ve výrobních provozech se v tomto roce koná ve třech termínech – 27. 6. 2019 v Brně, 18. 10. v Praze a 2. 12. v Brně. Cena tohoto sedmi-hodinového kurzu je 4 000,- Kč + 21 % DPH, s tím, že pro osoby ze stejné společnosti platí množstevní sleva, kterou zobrazuje následující tabulka č. 14. Náklady na dopravu a stravné zobrazuje tabulka č. 15.

Tabulka 14 – Cena kurzu pro vedoucího výrobního týmu

Počet osob	Cena (v Kč bez DPH)
1	4 000,-
2	7 600,-
3	10 800,-
Více osob	Na poptávku

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat MBK Consulting

K dopravě zaměstnanců na školení do Prahy navrhuji využít dopravce RegioJet. V Praze by se zaměstnanci dále dopravovali pomocí MHD, kde by každému zaměstnanci měly stačit dvě půlhodinové jízdenky v ceně 24,- Kč za kus. Pracovní cesta by včetně dopravy a kurzu samotného trvala čtrnáct nebo patnáct hodin.

Dle §163 Zákoníku práce o stravném, má zaměstnanec právo na stravné nejméně ve výši 124,- Kč za každý kalendářní den pracovní cesty trvající mezi 12 a 18 hodinami.

Tabulka 15 - Náklady spojené s dopravou na školení

Počet osob	Doprava – RegioJet + MHD Praha (v Kč s DPH)	Minimální výše stravného (v Kč s DPH)	Celkové náklady na dopravu a stravné (v Kč s DPH)	Celkové náklady na školení (v Kč s DPH)
1	$(189,-) + (2 \times 24,-) = 237,-$	124,-	361,-	5 201,-
2	$(378,-) + (4 \times 24,-) = 474,-$	248,-	722,-	9 918,-
3	$(567,-) + (6 \times 24,-) = 711,-$	372,-	1083,-	14 151,-

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dopravců, Zákoníku práce a MBK Consulting

Umění stanovit objektivní hodnotící ukazatele a omezit v rámci celého hodnocení subjektivní prvky, je dalším kladem školení. Reagují tak na názory zaměstnanců jádra, surové tužky, máčírny a dokončování, kde zaměstnanci nedostávají pravidelně zpětnou vazbu na kvalitu své vykonávané činnosti.

7 Závěr

Již dlouho není pro organizace tajemstvím, že právě lidé jsou pro ně tím nejcennějším zdrojem, a právě proto je nutné s nimi umět patřičně zacházet. Cílem práce bylo zhodnotit systém řízení lidských zdrojů užívaný vybranou organizací a navrhnout doporučení, které by přispěly ke zlepšení stávajícího stavu.

S velikostí podniku se množství zainteresovaných osob do této oblasti řízení zvětšuje. Vybraná organizace XY se řadí do kategorie velkých podniků a disponuje proto personálním oddělením, které zajišťuje procesy související s personálem.

Vybraná organizace XY má charakter vyspělé společnosti ve všech sférách a během výzkumu nebyl zjištěn žádný nedostatek, který by významně ovlivňoval její fungování v rámci řízení lidských zdrojů. Společnost se snaží pravidelně zjišťovat spokojenost svých zaměstnanců a na zjištěné skutečnosti následně reaguje a snaží se svým pracovníkům v rámci možností co nejvíce vyhovět. Lidé pracují v čistém, moderním prostředí, které splňuje všechny předpoklady k bezproblémovému vykonávání práce. Procesy společnosti jsou doprovázeny zbytečným papírováním, proto by se organizace i personální oddělení jmenovitě mělo snažit o jeho redukci.

Okres, ve kterém se společnost nachází, se může v době výzkumu chlubit nejnižší nezaměstnaností od dob socialismu. Ostatním výrobním podnikům v okolí se také daří, rovněž rozšiřují výrobu a volných míst stále přibývá. Zmíněné výrobní společnosti mnohdy nabízejí pro zaměstnance s nízkou kvalifikací lepší platové podmínky než zkoumaná společnost. To by mohlo být ohrožením pro analyzovanou společnost, ve které je výrobní složka personálu poměrně nestabilní. Zaměstnanci výroby dle výzkumu nepopírají, že se poohlíží po alternativním zaměstnání.

Společnost na základě svých loňských hospodářských výsledků a ekonomických prognóz navyšuje mzdy o určité procento. Predikce na rok 2019 hovoří o zpomalení ekonomiky globální, ale i tuzemské. Očekávané zpomalení růstu HDP České republiky a nedostačující tržby společnosti vzhledem k velkým investicím v posledních letech nedovolují takový nárůst, který byl například v roce 2018.

Přínosem práce jsou návrhy na dílčí změny, které by mohly dopomoci společnosti k ještě lepšímu stavu systému řízení lidských zdrojů a spokojenosti zaměstnanců.

Summary

It has long been no secret to organizations that people are the most precious resource for them and that is why it is necessary to treat them appropriately. The aim of this Graduation Thesis is to analyze used human resource management system in selected organization and purpose recommendations that would contribute to improve current situation.

With the size of the business, the number of stakeholders is increasing in this area of management. Selected company belongs to the category of large enterprises and therefore has a personnel department that provides personnel related processes.

The chosen organisation has the character of an advanced enterprise in all spheres and no shortage was found during the research that would significantly influence its functioning within human resources management. The company tries to regularly check the satisfaction of its employees and subsequently reacts to the findings and tries to satisfy its employees as much as possible. People can work in a clean, modern environment that meets all the prerequisites for trouble-free work.

The district which is company located in can boast of the lowest unemployment since the time of socialism. Other manufacturing companies in the neighborhood are also doing well, expanding production and increasing vacancies. These manufacturing companies often offer better salary conditions for low-skilled employees than company under review. This could be a threat to the analyzed enterprise, where the production component of the personnel is relatively unstable. Production workers do not deny that they are looking for alternative employment.

Based on its last year's economic results and economic forecasts, the company is raising wages by a certain percentage. The forecast for 2019 speaks of a slowdown in the global economy, but also in the domestic economy. The expected slowdown in GDP growth in the Czech Republic and inadequate sales of the company due to the large investments in last years do not allow such an increase, which was for example in 2018.

The benefits of the work are suggestions for partial changes that could help company to achieve even better human resource management and employee satisfaction.

Key words: human resource management, job analysis, job evaluation, remuneration, training, employee satisfaction

Přehled použité literatury

Literární zdroje

- (1) Aswathappa, K. (2005). *Human Resource And Personnel Management*. New York, USA: Tata McGraw-Hill Education.
- (2) Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- (3) Bednářová, D., & Škodová Parmová, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. České Budějovice, Česko: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- (4) Bělohávek, F. (2017). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory. 2., rozšířené vydání*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- (5) Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění-průvodce pro praxi*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- (6) Cascio, W. F. (1986). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York, USA: McGraw-Hill, Inc.
- (7) Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- (8) Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- (9) Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava, Česko: Key Publishing s.r.o.
- (10) Dvořáková a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha, Česko: Nakladatelství C.H. Beck, s.r.o.
- (11) Faerber, Y. & Stöwe, C. (2007). *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- (12) Farr, J. L. & Tippinsová N. T. (2013). *Handbook of Employee Selection*. London, United Kingdom: Routledge.
- (13) Greene, R. J. (2010). *Rewarding Performance: Guiding Principles; Custom Strategies*. Londýn, United Kingdom: Routledge.
- (14) Gurpreet, R. (2007). *Human Resource Management*. New Delhi, India: Atlantic Publishers & Distributors Pvt Ltd.
- (15) Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

- (16) Horalíková, M. & Brabencová, H. (2000). *Personální řízení: vybrané otázky: (skripta ke cvičení)*. Praha, Česko: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- (17) Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- (18) Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha, Česko: Grada.
- (19) Jay, R. (2007). *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha, Česko: Grada.
- (20) Křížek, F. & Neufus, J. (2014). *Moderní hotelový management: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- (21) Medina, R (2006). *Personnel & Human Resources Management' 2006 Ed.* Cagayan de Oro, Philippines: Rex Bookstore, Inc.
- (22) Melecio, N. (2014). *Build Your Organization from the Inside-Out: Developing People Is the Key to Healthy Leadership*. Morrisville, USA: Lulu.com.
- (23) Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- (24) Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- (25) Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.
- (26) Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2002). *People resourcing: HRM in practice. 2nd ed.* Harlow, England: Pearson Education Limited.
- (27) Sharma, F. C. (2016). *Human Resource Management: Latest Edition*. Ágra, India: SBPD Publications.
- (28) Sison, S. P. (1991). *Personnel and Human Resources Management*. Cagayan de Oro, Philippines: Rex Bookstore, Inc.
- (29) Sorge, A. & Warner, M. (1997). *The IEBM handbook of organizational behavior*. Boston, USA: International Thomson Business Press.
- (30) Tapomoy, D. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management*. New Delhi, India: Atlantic Publishers & Distributors Pvt Ltd.
- (31) Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

- (32) Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, Česko: Grada Publishing a.s.

Internetové zdroje

- (1) Business center (2019, January 29). Retrieved April 8, from: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast7h2.aspx>
- (2) Český statistický úřad (2019, March 27). Retrieved March 30, from: https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- (3) MBK Consulting (2019, March 1). Retrieved April 2, from: <https://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni/vedouci-vyrobniho-tymu>

Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1 - Rozdíly mezi tradičním managementem lidských zdrojů a strategií lidských zdrojů	12
Tabulka 2 - výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů organizace	20
Tabulka 3 - Věková struktura zaměstnanců.....	36
Tabulka 4 - Komparace průměrných hrubých mezd ve 4. kvartálu roku 2018	42
Tabulka 5 - Výše příspěvku na ŽP a PP v závislosti na délce pracovního poměru.....	49
Tabulka 6 - Hodnota vypláceného příspěvku v závislosti na počtu odpracovaných let .	50
Tabulka 7 - Různé příplatky	50
Tabulka 8 – Roční náklady na benefity ve formě balíčků	51
Tabulka 9 - Cena balíčku v korunách na osobu.....	51
Tabulka 10 - Věková struktura	52
Tabulka 11 - Věková struktura respondentů.....	52
Tabulka 12 - Vzdělanostní struktura respondentů	52
Tabulka 13 - Nová výše příspěvku v kafeterii	66

Obrázek 1 - Zdroje informací o pracovním místě.....	17
Obrázek 2 - Organizační struktura společnosti.....	34
Obrázek 3 - Obrat společnosti za posledních pět let.....	35
Obrázek 4 - Vztah produkce a průměrného počtu zaměstnanců	36
Obrázek 5 - Poměr mužů a žen na výrobních a administrativních pozicích k 1. 2. 2019	37
Obrázek 6 - Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 1. 2. 2019.....	37
Obrázek 7 - Poziční struktura respondentů.....	53
Obrázek 8 – Zdroj informace o volné pracovní pozici	54
Obrázek 9 – Spokojenost s kafeterií	54
Obrázek 10 – Vítané benefity	55
Obrázek 11 – Pohled zaměstnanců na zaměstnanecké balíčky	56
Obrázek 12 – Názory zaměstnanců na vztahy na odděleních.....	57
Obrázek 13 – Rovnost přístupu vedoucího vůči podřízeným.....	57
Obrázek 14 – Vítané změny prostředí firmy	58
Obrázek 15 – Spokojenost zaměstnanců v rámci organizace	59
Obrázek 16 – Důvod nespokojenosti	60
Obrázek 17 – Informovanost respondentů.....	60
Obrázek 18 – Vítaná změna v rámci řízení lidských zdrojů.....	61
Obrázek 19 - Průměrné známky jednotlivých benefitů	62

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Otázka pro členy personálního oddělení

Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 3 – Ukázka inzerátu společnosti XY ze serveru www.prace.cz

Přílohy

Příloha č. 1

Otázky pro ředitele personálního oddělení

Na jakou dobu se tvoří personální strategie?

V současné době se potýkáte s dostatkem nebo nedostatkem zaměstnanců?

Jakou formou zde probíhá hodnocení zaměstnanců?

Hodnotí se zaměstnanci i z hlediska jejich začlenění v rámci pracovního kolektivu?

Jaké procento zaměstnanců odchází ve zkušební době?

Jak často probíhá analýza spokojenosti?

Probíhá se zaměstnanci opouštějícími organizaci pohovor o důvodech jejich odchodu?

Jak dlouho funguje ve společnosti systém kafeterie?

Otázky pro ostatní členy personálního oddělení

Jaká je průměrná mzda v rámci celého podniku?

Zaměstnancům výroby je mzda vyměřována pomocí mzdových tarifů, jak je tomu u technickohospodářských pracovníků?

Jakými jinými způsoby si mohou zaměstnanci přivydělat?

Prémie ve výši 10 % se skládá ze dvou složek, jaké to jsou?

Jaký je proces nábory pracovníků?

Kde všude společnost vyvěšuje inzeráty?

Kolik společnost stojí inzerce na zmíněných serverech?

Jak probíhá proces výběru pracovníků?

Máte informace o tom, že vám zaměstnanci z výroby utíkají do jiných výrobních podniků v okolí?

Jaké jsou náklady na tisk podnikových novin?

S jakou frekvencí vycházejí?

Jsou zaměstnanci získáváni i na jiný poměr než jen HPP?

Příloha č. 2

Dobrý den, jmenuji se Michal Holinka a jsem studentem oboru Řízení a ekonomika podniku na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Tímto Vás prosím o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity ke zpracování mé diplomové práce na téma Systém řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Odpovídejte prosím pravdivě, dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

1) O volné pracovní pozici jsem se dozvěděl skrze:

- Inzerát pracovní portál úřad práce známého sociální síť
 Jiný zdroj – uveďte:

2) Vyhovuje Vám systém kafeaterie a výhody, které přináší?

- Ano spíše ano spíše ne ne

3) Využil/a byste více bodů na kartě kafeaterie?

- Ano spíše ano spíše ne ne

4) Uveďte, jaký benefit byste uvítali:

.....

5) Uvažoval/a jste o přechodu do jiného podniku na Českokrumlovsku?

- Ano spíše ano spíše ne ne

6) Doporučil/a byste organizaci jako zaměstnavatele svému známému?

- ano spíše ano spíše ne ne

7) Považujete benefit ve formě balíčků za standard?

- Ano spíše ano spíše ne ne

8) Považujete benefit ve formě balíčků za užitečný, resp. Vyhovuje Vám tento druh odměny?

- Ano spíše ano spíše ne ne

9) Jak byste charakterizoval/a vztahy na vašem oddělení?

- Výborné dobré ucházející špatné

10) Uplatňuje vedoucí vůči podřízeným rovný přístup?

- Ano spíše ano spíše ne ne

11) Vedoucí se mnou průběžně hodnotí mou pracovní činnost:

- Ano spíše ano spíše ne ne

12) Co byste změnil/a na prostředí firmy?

.....

13) Vzdělávání považuji za důležité:

- Ano spíše ano spíše ne ne

14) Organizace se dostatečně věnuje školení a rozvoji zaměstnanců:

ano spíše ano spíše ne ne

15) Kdybyste se mohl/a znovu rozhodnout, vybral/a byste si tuto organizaci?

ano spíše ano spíše ne ne

16) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „spíše ne“ či „ne“, uveďte prosím důvod:

lidé odměňování nátlak vedení prostředí

jiný důvod – uveďte pár slovy:

17) Jste dostatečně informován/a o dění v podniku?

Ano spíše ano spíše ne ne

18) Pokud mám problém, neváhám se obrátit na svého vedoucího:

ano spíše ano spíše ne ne

19) Je něco, co byste v systému řízení lidských zdrojů uvítali? Prostor pro volnou odpověď:

.....

20) Označte následující benefity čísly 1 (nejoblíbenější) až 9 podle Vaší oblíbenosti:

13. a 14. plat

5. týden dovolené

Firemní výlety

Kafeterie

Podniková doprava

Příspěvek na dopravu

Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění

Příspěvek na stravování

Zaměstnanecké balíčky

21) Jsem:

Muž Žena

22) Můj věk je v následujícím rozmezí:

18 – 27 28 – 37 38 – 47 48 – 60 60 a více

23) Délka mého pracovního poměru je:

Méně než 1 rok 1 – 3 roky 4 – 6 let 6 – 9 let 10 a více

24) Mé nejvyšší dosažené vzdělání:

základní střední odborné s výučním listem středoškolské s maturitou

vysokoškolské


25) Pracuji v úseku:








.....

Příloha č. 3

Seřizovač - Specialista strojního centra

28 000 – 33 000 Kč/měsíc

 Odpověď dostanete
do 2 týdnů

-  Firma: [redacted] (zaměstnavatel)
-  Místo pracoviště: [redacted]
[Ukázat mapu](#)
-  Pracovní poměr: práce na plný úvazek
-  Smluvní vztah: pracovní smlouva (na dobu neurčitou)
-  Vzdělání: středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
-  Benefity: bonusy/prémie, nadstandardní lékařská péče, příspěvek na penzijní/životní připojištění, příspěvek na dopravu, dovolená 5 týdnů, vzdělávací kurzy, školení, závodní stravování, příspěvek na sport/kulturu/volný čas, firemní akce, 13. plat, možnost si napracovat hodiny
-  Zařazení: elektromechanik, elektrotechnik, operátor cnc strojů, technik výroby, seřizovač/programátor cnc strojů, technika, elektrotechnika a energetika, výroba, průmysl a provoz

Pracovní náplň:

- o zodpovídá za seřízení stroje dle předepsaných technologických parametrů
- o předává stroj v provozuschopném stavu operátorovi výroby
- o zodpovídá za správné nastavení a seřízení stroje
- o ovládá řídicí systém strojů (nejmodernější strojní centrum s robotickým ovládáním)
- o identifikuje poruchy nástrojů a jejich příčiny
- o odstraňuje menší závady a provádí drobnou údržbu
- o provádí zácvik seřizovačů
- o řeší opravy s údržbou
- o ve spolupráci s údržbou objednává náhradní díly

Požadujeme:

- o SŠ nebo SOU v oboru strojním nebo elektro
- o zkušenosti v oblasti robotiky, mechatroniky a elektroniky
- o možnost pracovat ve třísměnném provozu
- o dobrý zdravotní stav
- o manuální zručnost
- o smysl pro práci v týmu

Nabízíme:

- o nástupní plat 28 000 – 33 000 Kč/měsíc, dle praxe a zkušeností
- o náborový příspěvek 20.000 Kč
- o 13. a 14. plat
- o 5 týdnů dovolené
- o příspěvek na dopravu
- o dotované stravování
- o příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění
- o podnikovou dopravu z Větřní a Českého Krumlova
- o pravidelné odborné vzdělávání
- o bohatý bonusový program
- o kafetérii
- o zázemí stabilní a perspektivní společnosti
- o práce je vhodná i pro absolventy