

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA

---

Studijní program: 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání  
Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení

**Lidské zdroje ve středně velkém podniku a jejich vliv  
na zvýšení konkurenceschopnosti firmy**

Autor práce: Hucková Petra  
Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

---

2009

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Lidské zdroje ve středně velkém podniku a jejich vliv na zvýšení konkurenceschopnosti firmy“ vypracovala samostatně. Všechny citované prameny uvádím v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 30. března 2009

.....

Podpis

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Dagmar Bednářové, CSc., za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování této bakalářské práce.

<b>Úvod</b>	<b>3</b>
<b>1. Literární přehled</b>	<b>4</b>
1.1. Lidské zdroje	4
1.1.1. Lidské zdroje	4
1.1.2. Lidský kapitál	5
1.1.3. Lidský potenciál	5
1.1.4. Lidské zdroje X lidský kapitál X lidský potenciál	6
1.1.5. Řízení lidských zdrojů	6
1.2. Konkurence	8
1.2.1. Konkurence	8
1.2.2. Konkurenceschopnost	8
1.2.3. Konkurenční výhoda	8
1.3. Motivace	9
1.3.1. Pojem motivace a motiv	9
1.3.2. Pracovní motivace	10
1.3.3. Nástroje motivování	11
1.4. Stimulace	12
1.4.1. Pojem stimulace a stimul	12
1.5. Efektivní vzdělávání zaměstnanců	12
1.5.1. Podnikové vzdělávání	12
1.5.2. Efektivnost vzdělávání	13
1.5.3. Efektivita učení	13
1.5.4. Investice do lidského kapitálu	14
1.5.5. Výchova a vzdělávání	15
<b>2. Metodika</b>	<b>17</b>
2.1. Cíl práce	17
2.2. Rozdělení práce	17
2.3. Použité metody	17
2.3.1. Osobní dotazování	18
2.3.2. Písemné dotazování	18
2.3.3. Tvorba dotazníku	19
2.4. Zdroje informací	20
<b>3. Charakteristika vybrané firmy</b>	<b>21</b>
<b>4. Analýza současné situace v oblasti lidských zdrojů</b>	<b>23</b>

4.1. Rozhovor s vedoucí personálního oddělení	23
4.2. Zpracování dotazníků	24
<b>5. Charakteristika vybraných konkurentů</b>	<b>34</b>
5.1. Firma A	34
5.1.1. Analýza současné situace v oblasti lidských zdrojů	35
5.2. Firma B	44
5.2.1. Analýza současné situace v oblasti lidských zdrojů	44
6.3. Srovnání vybrané firmy a jejich konkurentů	53
<b>6. Návrh na zlepšení</b>	<b>54</b>
<b>7. Závěr</b>	<b>55</b>
<b>8. Abstrakt</b>	<b>57</b>
<b>10. Přehled použité literatury</b>	<b>58</b>

# Úvod

Lidé jsou pro podnik velmi důležitým zdrojem. Patří bezpochyby k jednomu z nepostradatelných předpokladů k fungování jakékoliv organizace. Pro fungování a rozvoj firmy má rozhodující význam kvalitní pracovní síla, která zároveň představuje její největší poklad. Bude-li ovšem v podniku převládat nekvalitní pracovní síla, může to vést až k samotnému bankrotu společnosti.

Řízení lidských zdrojů se dá považovat za nejdůležitější složku podnikového řízení. Útvar řízení lidských zdrojů by měl zabezpečit, aby pracovní síla byla využívána efektivně a co nejvíce přispívala k prosperitě podniku. Úspěšné řízení lidských zdrojů vede podnik k lepším výkonům a k úspěšnosti v boji s konkurencí. Nebude-li efektivní, podnik tento boj neustojí.

Pro každého jedince je důležitá motivace. Jak v osobním, tak profesním životě. V oblasti lidských zdrojů - motivace, vedení lidí a jejich usměrňování, spadá do základní náplně manažerů. Kvalitní manažer by měl umět rozpoznat, co lidi motivuje. Lidé na jednu stranu nesmějí mít pocit, že jsou motivováni nadměrně a na druhou se nesmějí cítit motivováni nedostatečně. Obě tyto situace mohou být pro podnik stejně škodlivé.

Je nutné, aby firma do lidských zdrojů investovala velkou část svých finančních prostředků. Jak do jejich získávání, udržení spokojenosti, tak do dalšího vzdělávání. Znalosti, vědomosti a správné informace zaměstnanců se řadí mezi největší bohatství, jaké podnik vlastní. Pokud bude podnikové vzdělávání prováděno dostatečně efektivně, značně přispěje k rozvoji jednotlivých pracovníků, jejich angažovanosti a oddanosti a k rozvoji podniku jako celku.

## 2. Literární přehled

### 2.1. Lidské zdroje

#### 2.1.1. Lidské zdroje

Základním předpokladem k fungování jakékoliv organizace jsou nezbytné základní zdroje: materiálové, finanční, lidské. Neustálé shromažďování a zajišťování koordinovaného působení těchto tří zdrojů je základním úkolem managementu. Nejdůležitější jsou zdroje lidské, protože ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání. Proto je řízení lidských zdrojů a neustálé zkvalitňování základním úkolem podnikového managementu (Palán, 2002).

Je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci (Vodák, Kucharčíková, 2007)

O pojmání a významu řízení lidských zdrojů říká Koubek (2001), že podnik či jakákoli jiná organizace mohou existovat pouze tehdy, když se podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- b) finanční zdroje;
- c) informační zdroje;
- d) lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je hlavním úkolem podnikového řízení. Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získání, formování, fungování, využití, organizaci a propojení jeho činností, pracovních schopností a pracovního chování.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití, představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

### **2.1.2. Lidský kapitál**

Zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe.

Lidský kapitál podniku je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Lidský kapitál je takový lidský faktor v podniku, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, což podniku dává jeho zvláštní charakter. Lidské složky podniku jsou takové složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a tvořivosti, což – dobře motivováno – zajišťuje jeho dlouhodobé přežití. Tento kapitál představuje významný faktor prosperity podniku. Z hlediska budoucí úspěšnosti, perspektivy a rozvoje podniku je důležitá kvalita a rozvoj především těch aspektů lidského kapitálu, které, pokud jsou efektivně využívány, pomáhají podniku jít kupředu. V takovém případě hovoříme o lidském potenciálu, který je třeba v podniku dobře zmapovat a dokázat ho úspěšně rozvíjet (Vodák, Kucharčíková, 2007).

### **2.1.3. Lidský potenciál**

Lidský potenciál je soustava dispozic a sklonů člověka k činnostem. Je předpokladem životních činností lidí, jimiž se jako jednotlivci i sociální skupiny uplatňují ve společnosti a mění ji i sebe. Rozvoj lidského potenciálu i možnosti jeho uplatnění jsou závislé na stupni rozvoje společnosti. Lidský potenciál je však zároveň výsledkem životních činností lidí, protože teprve v činném uplatnění se mohou tyto dispozice a sklony rozvíjet.

Bez ohledu na to, s jakým stupněm zvládnutí dokáže věda vyjádřit a hodnotit úroveň lidského potenciálu, představuje lidský potenciál pro člověka významnou



hodnotu, sice na vždy dostatečně jasně a hluboce pocíťovanou, ovšem výrazně aktualizovanou v případech jeho nedostatečnosti – v nemoci, při pocitu zaostalosti ve znalostech či dovednostech vůči jiným apod. (Blažek, 1991).

#### **2.1.4. Lidské zdroje X lidský kapitál X lidský potenciál**

V praxi jsou často tyto 3 pojmy zaměňovány nebo ztotožňovány.

Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu.

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupů.

Lidský potenciál znamená soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka prokukovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti. Rozdíly mezi lidským kapitálem a lidským potenciálem nejsou příliš výrazné, často jsou v praxi tyto dva pojmy zaměňovány či nedůsledně rozlišovány (Vodák, Kucharčíková, 2007).

#### **2.1.5. Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení se na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských

zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podniku.

Cílem řízení lidských zdrojů je docílit dynamizující role podnikového kolektivu v rozvoji podniku (Krninská, 2002).

Řízení lidských zdrojů můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů. Při řízení lidských zdrojů by měl být důraz kladen na:

- zájmy managementu;
- uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku;
- chápání lidí jako majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmů;
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců);
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Řízení lidských zdrojů je tedy ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filozofie, týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. Problémy klasického personálního řízení mohou být řešeny pouze za předpokladu, že si manažeři na vrcholové úrovni vytvoří názor na to, jaké zaměstnance a jaký rozvoj těchto zaměstnanců podnik požaduje a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů by mohla k dosažení těchto cílů vést.

Vrcholový management neustále přijímá strategická rozhodnutí mající významný dopad na zaměstnance. Rozhodnutí o způsobu, jímž by měl podnik růst, obsahují i důležitá rozhodnutí z oblasti řízení lidských zdrojů, stejně jako například rozhodnutí o zavedení nových technologií nebo rozhodnutí finanční povahy.

Ačkoli žádné z nich nespadá do sféry personálních činností, jejich dopad na lidské zdroje je značný. Proto mnoho problémů v dnešních podnicích vyžaduje širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu, respektující lidské zdroje podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

## **2.2. Konkurence**

### **2.2.1. Konkurence**

Konkurence je podle Obchodního zákoníku, souběžná snaha subjektů na trhu určitého druhu zboží nebo služeb, jejichž cílem je dosažení určitých výhod před ostatními v oblasti hospodářských užitků, popř. výsledků, a jež vzájemně ovlivňuje jejich hospodářskou činnost (internet).

### **2.2.2. Konkurenceschopnost**

Jedním ze základních projevů hospodářské soutěže a základem pro přežití, eventuálně rozvoj firmy. Základem úspěšnosti je získání konkurenční výhody (být lepší, levnější, prokukovat s menšími náklady atd.). Základem je neustálá inovace konfrontovaná s poptávkou. Dobré postavení v rámci konkurence zvyšuje prestiž a image instituce, a tím i zájem o její služby (Palán, 2002).

### **2.2.3. Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.

Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit, jak na sebe vzájemně působí.

Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci (Porter, 1994).

## **2.3. Motivace**

### **2.3.1. Pojem motivace a motiv**

Motivace je definována jako všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují případně kontrolují chování ohledně intenzity a směru (Deiblová, 2005).

Motivace je vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování člověka. Nedostatečná motivace může být stejně škodlivá jako motivace nadměrná. Motivaci ovlivňují vnější kritéria (společnost, normy, právní normy) a vnitřní kritéria daná člověkem (osobní cíle, sebehodnocení, zkušenosti).

Dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu a prostředí vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli (Palán, 2002).

Ve srovnání s motivem je motivace širší pojem. Podle názoru expertů existují tři základní vlastnosti, kterými se motivované chování vyznačuje:

- je energizující,
- má selektivní roli a
- je to cílově zaměřené úsilí (Deiblová, 2005).

Motivy jsou chápány jako hnací síly, hybný základ našeho jednání. Motivy se mohou měnit, potom se hovoří o změně motivů. Hlavní motiv může být nahrazen jiným, nebo vedlejší motiv se může stát hlavním (Deiblová, 2005).

Naše jednání je každopádně určováno motivy. K vysvětlení chování určitého člověka je důležité vzít do úvahy všechny myslitelné motivy. Tyto motivy mohou mít různou váhu (Deiblová, 2005).

### **2.3.2. Pracovní motivace**

Problematiku pracovní motivace lze bez nadsázky pokládat za jednu z klíčových otázek práce s lidmi. Setkáváme se s ní přitom ve dvou rovinách řízení, a to ve vztahu:

- k subjektu řízení, tj. osobě vedoucího pracovníka,
- k objektu řízení, tj. osobám, které tento pracovník řídí.

Má-li být činnost vedoucích a řídicích pracovníků v práci s lidmi úspěšná, je třeba, aby splňovali tyto tři podmínky:

- a) Vedoucí pracovník musí být schopen dobře řídit. Zjednodušeně řečeno, vedoucí pracovník musí mít náležitou autoritu. Tato autorita vyplývá především z morálně politické kvalifikace vedoucího pracovníka, jeho odborné kvalifikace, informovanosti, znalosti a chápání požadavků vlastní sociální role a ovládnutí technické stránky socialistického vedení lidí.
- b) Vedoucí pracovník musí mít možnost dobře řídit. Jde o správné vymezení pravomocí a odpovědnosti vedoucího pracovníka v okruhu jeho činnosti.
- c) Vedoucí pracovník musí chtít dobře řídit. Musí být vytvořeny dostatečně silné pohnutky k tomu, aby vedoucí pracovník podával co nejlepší pracovní výkon. Je třeba jej vhodným způsobem motivovat (Nebeský, 1974).

Úroveň řídicí práce našich vedoucích pracovníků tedy do značné míry závisí i na tom, zda a jak jsou ve své práci motivováni svými vyššími nadřízenými. Na druhé straně však sami tito vedoucí pracovníci jsou odpovědní za pracovní výsledky svých podřízených. Je přitom obecně známo, že pracovní výkon je výslednicí schopností a dovedností každého pracovníka (čili jeho kvalifikace) a vhodné motivace. Vedoucí

pracovníci proto musí využívat vhodně všech stimulů, podněcujících pracovní výkon podřízených pracovníků (Nebeský, 1974).

### **2.3.3. Nástroje motivování**

Zaměříme se na 3 vybrané motivační nástroje, a to pochvalu, kritiku a finanční motivaci.

Pochvala je mimořádně účinný motivační nástroj. Mnozí vedoucí zapomínají chválit: proč také, když pracovníci plní své povinnosti, za které jsou placeni. Nevšimnou si, že běžný chod firmy nebo útvaru vyžaduje často od pracovníků mimořádné úsilí – musejí překonávat nečekané překážky, řešit kritické situace nebo hledat kreativně cesty ke splnění úkolů. Jsou to věci, kterých by si dobrý nadřízený měl všimnout a náležitě je ocenit, alespoň několika větami. Pochvala by měla být adresná a konkrétní.

Kritika je zřejmě neméně důležitý nástroj motivace pracovníků a usměrňování jejich výkonu, než pochvala. Umožňuje upozornit na nesprávný způsob provádění věcí a současně by měla být stimulem nápravy. Používání kritiky je však velmi citlivou záležitostí a nechceme-li své lidi demotivovat, měli bychom se při kritizování držet určitých pravidel a zásad společenských taktů. Zdá se, že právě to bývá pro mnoho vedoucích kamenem úrazu. Kritika, i když často oprávněná, mívá pak spíše opačný účinek, než kritik zamýšlel.

Finanční motivaci bývá připisován největší význam a často tomu tak opravdu je. Jde však také o motivační prostředek mimořádně citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty, než jsme původně zamýšleli. Jde vlastně o 2 úrovně působnosti: 1) systém odměňování, který stanovuje organizace, 2) rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky, které je firemním systémem omezeno. Teorie říká, že správným nastavením systému odměňování lze modelovat chování lidí. Opravdu, lidé chápou způsob odměňování jako svébytné poselství, se kterým se snaží vyrovnat po svém (Bělohlávek, Kaštan, Šuleř, 2006).

## **2.4. Stimulace**

### **2.4.1. Pojem stimulace a stimul**

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které usměrňují jednání pracovníků a které působí na jejich motivaci. Má žádoucí účinek jen tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem člověka.

Stimul - podnět, motiv, pohnutka chápané jako událost, která vede ke změně chování ovlivněním aktivity jedince ve směru jeho orientace určitým směrem, k určitému cíli. V tomto případě je reakce funkcí stimulu  $R = f(S)$ . Rozlišujeme stimul ve smyslu podnětu jako faktoru vnějšího okolí a motiv jako faktor vnitřní, psychický. Stimul tak může být synonymem výrazů podnět, popud (Palán, 2002).

## **2.5. Efektivní vzdělávání zaměstnanců**

### **2.5.1. Podnikové vzdělávání**

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se podle Koubka (2001) zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.

System podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému

podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, iniciované a financované podnikem.

Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací (školící) centrum, případně externí instituce, ať už veřejné či podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí; efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi, jsou to:

- a) identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
- b) plánování vzdělávání;
- c) realizace vzdělávacího procesu;
- d) hodnocení výsledků vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007).

### **2.5.2. Efektivnost vzdělávání**

Poměr mezi přínosem vzdělávací akce a vynaloženými náklady.

Efektivnost vzdělávání může:

- zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků,
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- napomoci si vytváření pozitivní kultury v organizaci (Armstrong, 1999).

### **2.5.3. Efektivita učení**

Určuje se indexem efektivity učení, který je ukazatelem ceny učebních materiálů, ceny za čas lektora i za čas účastníka výuky. Tzv. Carrollův model říká, že úroveň učení je funkcí času skutečně stráveného děleno časem potřebným ke zvládnutí látky (Palán, 2002).



## 2.5.4. Investice do lidského kapitálu

Podstatou tvorby, respektive zvyšování hodnoty lidského kapitálu, je vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti. Nikoli však uspokojení současných potřeb. Při vynakládání prostředků na tvorbu lidského kapitálu jde o investici, ne o spotřebu. Investice do lidského kapitálu se od sebe liší ve třech základních aspektech:

- formami, které představují například školní (formální) vzdělávání, výcvik na pracovišti, zdravotní péče;
- účinky na výši příjmů a spotřebu;
- výši investovaných částek, mírou výnosů, a především intenzitou vnímání vazby mezi investicemi a výnosy.

Investicemi do svého lidského potenciálu jednotlivci zdokonalují svoje dovednosti a vědomosti, zkvalitňují tedy své lidské zdroje a následně zvyšují své psychické a peněžní příjmy. Stav a tvorbu lidského kapitálu významně ovlivňují dědičné dispozice jednotlivce a rovněž rodinné prostředí (zvyky, tradice), sociální zázemí (finanční zajištění) a prostředí (škola, přátelé, příbuzní), v němž nositel žije a rozvíjí se.

Investování do lidského kapitálu, jakožto výrobního vstupu může podnik realizovat různými formami. Může se orientovat na:

- zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, což zahrnuje organizování rekondičních a lázeňských pobytů, zajišťování pravidelných komplexních zdravotních prohlídek, návštěvy plováren, budování fitnesscenter na pracovišti, zajišťování pravidelného přísunu tekutin, finanční spoluúčast na stravování apod. Mnohé podniky mají zpracovaný tzv. sociální program, v jehož rámci uvedené služby a výhody pro svoje zaměstnance zajišťují,
- zlepšování pracovních podmínek, kdy podniky zajišťují stále modernější a účinnější ochranné pracovní pomůcky, čímž předcházejí vzniku pracovních úrazů a poškození zdraví svých zaměstnanců,
- zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání.

Zvyšování hodnoty jak obecného, tak i specifického lidského kapitálu je možné dosahovat různými cestami, například vzdělávacími kurzy, sebevzděláváním, dálkovou formou vzdělávání, otevřeným studiem apod. Všechny formy směřují k celkovému rozvoji osobnosti, tedy k získání nových vědomostí, dovedností, ke změně postojů a chování jednotlivců a ke zvyšování jejich kvalifikace (Vodák, Kucharčíková, 2007).

### **2.5.5. Výchova a vzdělávání**

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku přispívají výchova a vzdělávání. Proces výchovy a proces vzdělávání spolu úzce souvisejí a navzájem se významně ovlivňují. Výchovu chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka. Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělávání; jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání.

Výchovou se rozumí proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky do požadované normy chování, resp. schopností odevzdávat či využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo podnikových. Proces výchovy a vzdělávání je možno chápat jako spojení těchto atributů:

- Kdo? – subjekt vzdělávání.
- Jak? – forma vzdělávání.
- Co? – obsah vzdělávání a výchovy.
- Proč? – motivace ke vzdělávání.
- Kdy? – časová dimenze procesu vzdělávání.

Konkretizace těchto atributů je daná aktuálními tržními, podnikovými a celospolečenskými podmínkami.

Výchova a vzdělávání představují významnou složku činností personálního managementu podniku. Je to prostředek sladění měnících se nároků na pracovní

činnosti, kvalifikace a chování zaměstnanců s cílem efektivně dosáhnout cílů vytyčených strategií podniku. Současně jde o prostředek k dosažení vyššího stupně uspokojení pracovníků při výkonu jejich činností.

Z hlediska zaměstnanců jde o pocit vnitřního uspokojení, který je však u jednotlivých osob značně diferencovaný a závisí na:

- individuálních danostech pracovníka;
- charakteru a nárocích vykonávané práce;
- charakteru pracovního prostředí (Vodák, Kucharčíková, 2007).

## **3. Metodika**

### **3.1. Cíl práce**

Cílem mé bakalářské práce je analýza současné situace v oblasti lidských zdrojů ve vybrané firmě, charakteristika jejích významných konkurentů a následně návrh opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

### **3.2. Rozdělení práce**

V první části bakalářské práce je zpracován literární přehled. Čerpáno bylo převážně z české literatury.

V druhé části bakalářské práce je charakterizována vybraná společnost. Zahrnuje základní informace, historii a současnost společnosti.

Třetí částí bakalářské práce je analýza současné situace v oblasti lidských zdrojů ve vybrané firmě.

V další části práce jsou uvedeny charakteristiky významných konkurentů firmy. Obsahují historii a současnost společnosti. Obě konkurenční firmy si nepřály zveřejnění svého loga, proto jsou v práci uvedeny názvy Firma A, Firma B.

V poslední části - návrhu na zlepšení jsou zhodnoceny výsledky provedené analýzy ve vybraném podniku. Přihlíženo bylo k dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci a k rozhovoru s vedoucí personálního oddělení.

### **3.3. Použité metody**

K analýze lidských zdrojů v podniku byla použita jedna z metod marketingového výzkumu – dotazování. A to jak osobní, tak písemné.

### 3.3.1. Osobní dotazování

Založeno na přímém, osobním kontaktu s dotázaným. Jeho základní formou je rozhovor, který členíme podle stupně strukturovanosti otázek, jak jsou uvedeny v celkovém přehledu.

*Při rozhovoru je důležité:*

- navázání kontaktu,
- vytvoření vhodné atmosféry rozhovoru,
- vedení rozhovoru tak, aby respondent byl motivován k odpovědím.

*Z hlediska počtu dotazovaných rozlišujeme:*

- individuální rozhovory,
- skupinové rozhovory (diskuse), které mají přesně daná pravidla, jež je nutné dodržovat.

Výhodou osobního dotazování je možnost výběru reprezentativního vzorku, vysoká návratnost dotazníků a možnost zjišťovat různými způsoby dotazování i náročné problémy. Nevýhodou je však větší časová i finanční náročnost a možnost ovlivňování výsledků tazatelem (Vysekalová, Strnad, Vydrová, 2003).

Rozhovor byl veden s vedoucí personálního oddělení firmy Otherm.

### 3.3.2. Písemné dotazování

Respondent dostává dotazník předem a sám se rozhoduje o tom, zda a kdy jej vyplní.

*Ve všech případech je důležité:*

- jednoznačně a srozumitelně formulovat otázky,
- motivovat dotázaného k odpovědi ať již předchozí publicitou či vypsáním různých odměn (slosování, soutěže),
- zaručení anonymity,

- krátký rozsah dotazníku.

K výhodám písemného dotazování patří nízké náklady, celková menší náročnost na organizaci šetření a vyloučení vlivu tazatele. Hlavním problémem je nereprezentativnost získaných odpovědí a s ní související nízká návratnost i nemožnost zaměřit se na složitější problémy a jejich hlubší zkoumání.

Tento způsob dotazování je možno použít pro jednoduchá orientační šetření bez aspirace na vysokou přesnost výsledků (Vysekalová, Strnad, Vydrová, 2003).

Osloveni byli výrobní dělníci třech konkurenčních firem. Dotazník byl rozdán vždy 25 respondentům daných společností.

### **3.3.3. Tvorba dotazníku**

Dotazník do značné míry určuje kvalitu získaných informací.

*Při jeho tvorbě musíme vědět:*

- koho se budeme ptát (důležité pro formulaci otázek),
- na co se budeme ptát (musíme vycházet z cíle výzkumu, nedávat zbytečné otázky, ale také nezapomenout na ty potřebné),
- způsob, jakým se budeme ptát (stanovit druhy otázek, potřebných k dosažení výzkumného cíle).

*Dotazník může obsahovat otázky:*

- uzavřené, které umožňují jen výběr z předepsaných variant odpovědí. Jsou užívány hlavně v kvantitativním výzkumu,
- otevřené, které umožňují rozsáhlejší odpovědi. Jsou užívány hlavně v kvalitativním výzkumu (Vysekalová, Strnad, Vydrová, 2003).

V dotazníku byly použity otázky uzavřené alternativní, s více možnostmi odpovědí, s otevřeným koncem, s použitím škály i otázky otevřené.

### **3.4. Zdroje informací**

Pro první část bakalářské práce byla zdrojem informací odborná literatura, na jejíž základě byl zpracován literární přehled.

Ve zbylých částech bakalářské práce byly čerpány údaje z vyhotovených dotazníků, z rozhovoru s personalistkou firmy Otherm a z webových stránek jednotlivých společností.

## 4. Charakteristika vybrané firmy

### Základní údaje

Obchodní jméno:	OTHERM
Právní forma:	a. s.
Sídlo:	Husinec
Vize:	„Vyrábět okna bez kompromisu“

### Historie

Společnost OTHERM vznikla roku 1993 jako firma zabývající se dodávkou a montáží plastových oken a dveří. Již v roce 1995 se zařadila k největším firmám v oboru v jihočeském kraji.

Roku 1996 zahájila firma vlastní výrobu oken a objem výroby se neustále zvyšuje. Denně se vyrábí ve trojsměnném provozu průměrně 1200 oken. Okolo 20 % z této produkce putuje na trh v Německu, což svědčí o výborné kvalitě.

Roku 2005 došlo k mohutné expanzi jak ve výrobě, tak i v prodeji. Došlo k rozšíření na 6 výrobních linek, které byly určeny k výrobě plastových oken a dveří a dále k rozšíření sortimentu v podobě výroby hliníkových oken, dveří a zimních zahrad.

Roku 2006 jako první na světě dokázali spojit kovací automaty s výrobně - technickým programem KLAES 6,5, čímž se docílilo snížení výrobního času a zamezení vzniku chybovosti.

### Současnost

Česká společnost se silným zázemím, jíž její výrobní kapacity řadí mezi největší výrobce plastových výplní v České republice.

Prodej výrobků se uskutečňuje pomocí přímého prodeje i pomocí prodeje podpory smluvních partnerů. Okna se prodávají s plným servisem – včetně zaměření, dopravy, montáže.



Výroba oken se neustále zdokonaluje a kráčí s novými světovými trendy. Ať se jedná o tvary a struktury profilů, druhy kování a jeho funkce či použití skel.

Cílem společnosti je maximální spokojenost každého zákazníka, proto dbá jak o kvalitu vyráběných oken a dveří, tak na kvalitu a rozsah souvisejících služeb.

Kvalitu služeb firmy OTHERM může dnes potvrdit více jak 300 tisíc spokojených zákazníků po celé ČR, kteří si vybrali produkty právě této společnosti.

## 5. Analýza současné situace v oblasti lidských zdrojů

### 5.1. Rozhovor s vedoucí personálního oddělení

*1. Kolik máte zaměstnanců?*

298

*2. Poskytujete svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání? Pokud ne, proč? Pokud ano, o jakou formu se jedná?*

Ano, hlavně v oblasti managementu. Zaměstnancům jsou nabízeny kurzy jazyků a vedení. Jedná se například o pracovníky z výroby, kteří povyšují na post mistrů. Personalistka navíc provádí grafologii.

*3. Pořádáte společenské akce (plesy, večírky) na utužení vztahů na pracovišti?*

Ano, každý rok pravidelně se koná vánoční večírek s rautem a striptýzem pro pány. Dvakrát do roka se pořádá fotbalové utkání OTHERM CUP. V létě se jezdí na vodu a na podzim na kola.

*4. Jaké benefity či zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům poskytovány či nabízeny?*

Jedná se hlavně o příspěvek na závodní stravování a jeho zajištění, poskytování pracovního oblečení, bezúročné poskytování zaměstnaneckých půjček, příspěvky na rehabilitaci (2 hodiny zdarma v prachatickém bazénu), zaměstnanecké slevy na výrobky, školení a zvyšování kvalifikace, zajištění a slevy na nápoje a občerstvení na pracovišti, zajištění sociálního zázemí (šatny, jídelní kouty) a věrnostní příspěvky (za 1 – 2 roky ve firmě zaměstnanec obdrží 1000 Kč, za 3 – 4 roky 1500 Kč, za 5 – 9 let 2000 Kč a za 10 let a více 2500 Kč). Odměny platí pouze v případě, že zaměstnanec celý měsíc nemarodí.

Navíc zaměstnanec ve věku 55 – 60 let dostává 5000 Kč za životní jubileum.

*5. Jak motivujete své zaměstnance k výkonu práce?*

Hlavně finančně. Ke konci každého roku finanční odměna plus začátkem každého roku nárůst hrubé mzdy o inflaci, která v letošním roce 2009 činila 3%. V roce 2008 5%.

*6. Myslíte si, že vaši zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni?*

Ano, nouze o zaměstnance nikdy nebyla.

*7. Jaké přednosti či výhody máte oproti konkurenčním podnikům?*

Jsme stálá česká firma bez zahraniční účasti, všichni se tady navzájem známe, jsme taková „rodinná firma“. Určitou výhodou vidím také v platových podmínkách.

*8. Co řadíte mezi své nevýhody?*

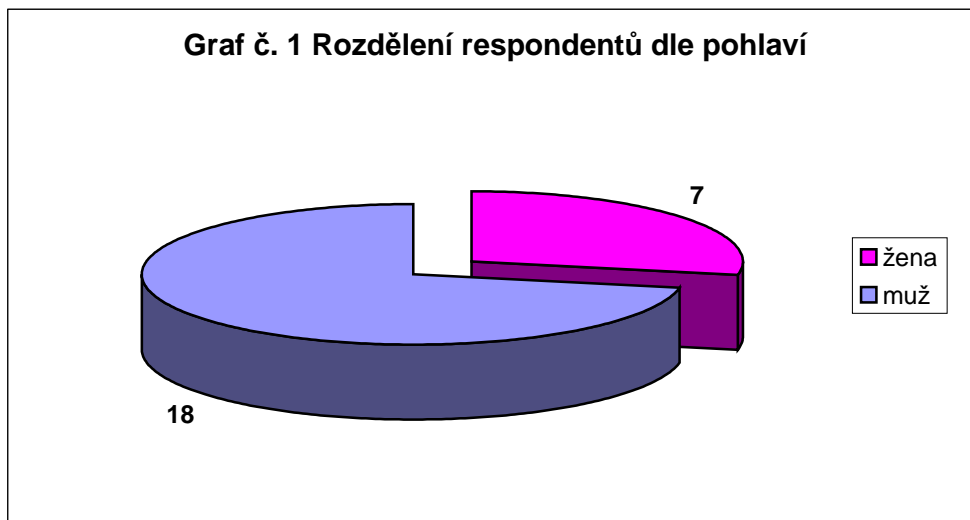
Jelikož odbyt produktů je stále dobrý, pořád dostáváme dotace od Evropské unie a ani prostředí není zdraví škodlivé, nevýhody momentálně v ničem nevidím.

## **5.2. Zpracování dotazníků**

Ve firmě Otherm pracuje celkem 298 zaměstnanců. Do sektoru výroby bylo rozdáno 25 dotazníků, z nichž byly zpracovány následující grafy.

### Otázka č. 1 Pohlaví

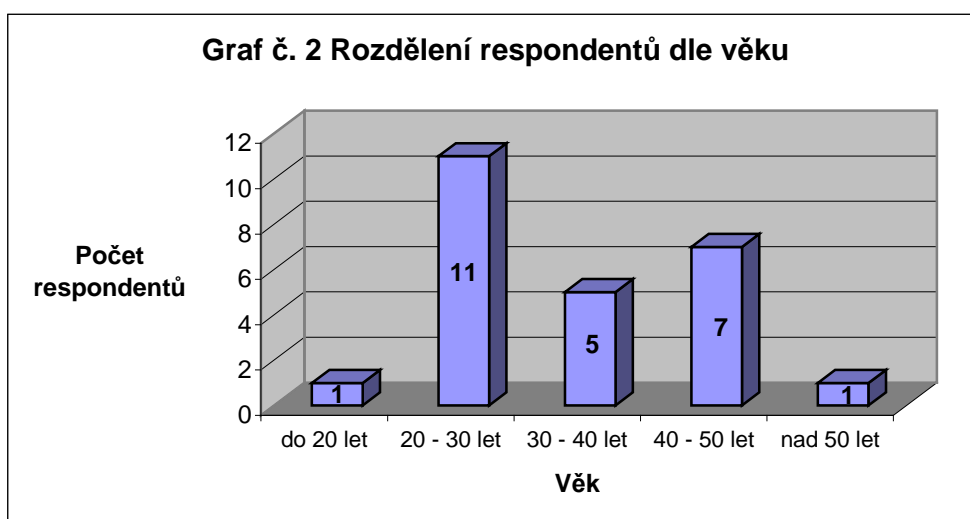
Mezi tázanými je 18 mužů a 7 žen.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 2 Věk

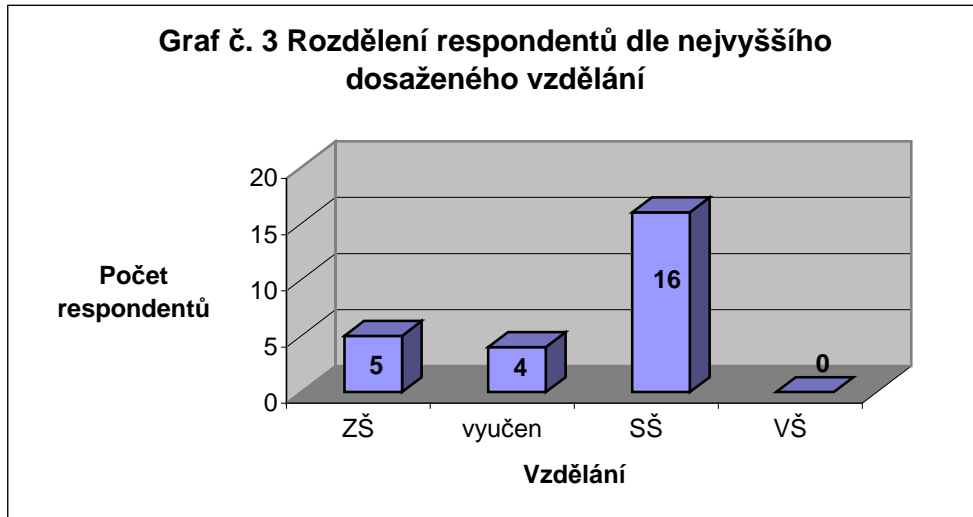
44 % dotázaných je zastoupeno ve věkové skupině 20 – 30 let. Ve skupině 30 – 40 let je 20 % dotazovaných a ve skupině 40 – 50 let je 28 % dotazovaných. Nejmenší zastoupení je u skupin do 20 let a nad 50 let, kde se vyskytují pouze 4 % dotazovaných.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání

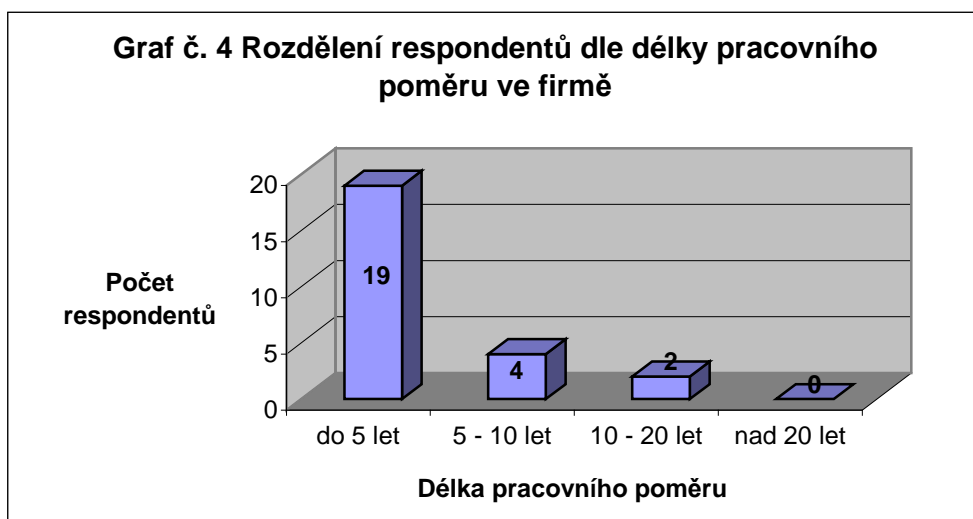
Nejvíce výrobních dělníků, 64 %, má vzdělání středoškolské. 16 % je vyučeno a 20 % má pouze základní vzdělání.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 4 Jak dlouho pro firmu pracujete?

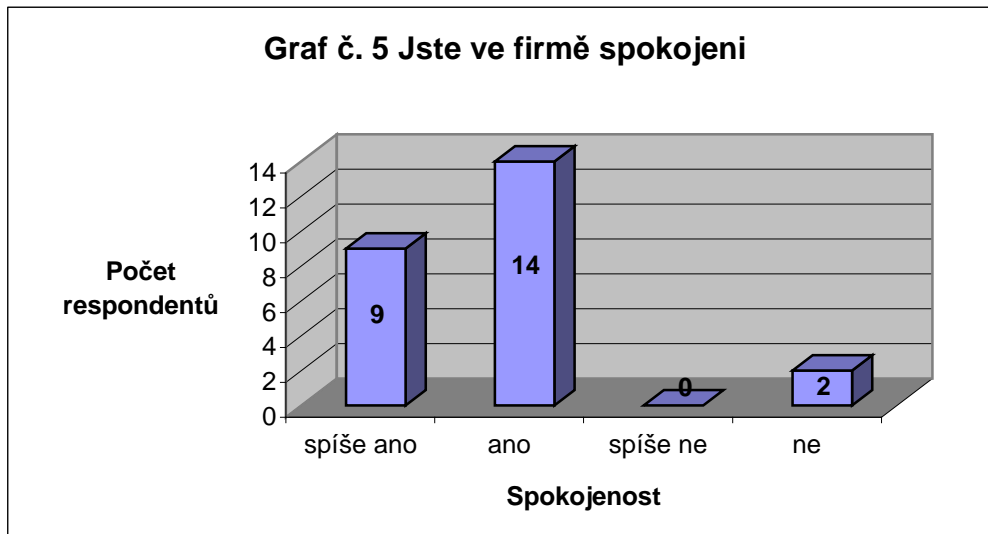
76 % dotazovaných výrobních dělníků pracuje ve firmě méně jak 5 let. 16 % v rozmezí 5 – 10 let a pouhých 8 % je ve firmě v rozmezí 10 – 20 let.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 5 Jste ve firmě spokojeni?

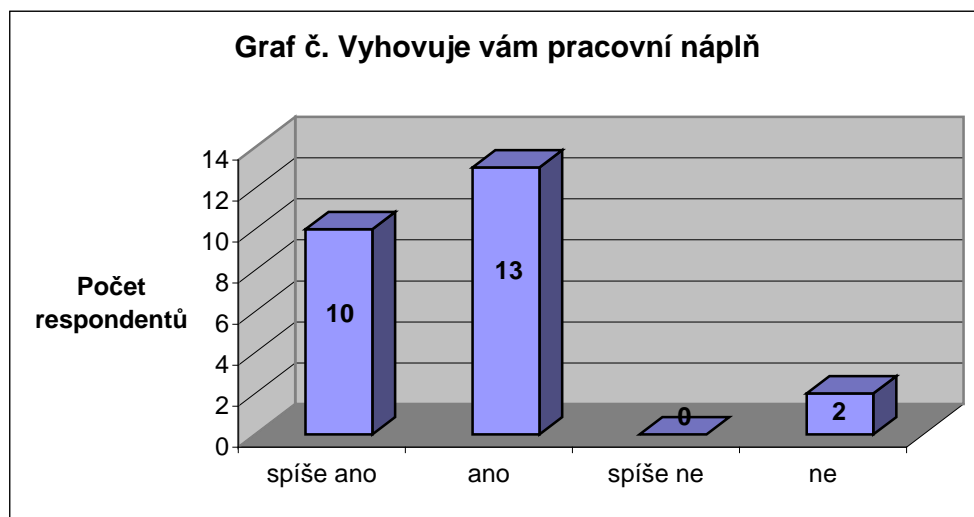
Ve firmě je spokojeno 92 % dotazovaných. Pouhých 8 % spokojeno není.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 6 Vyhovuje vám pracovní náplň?

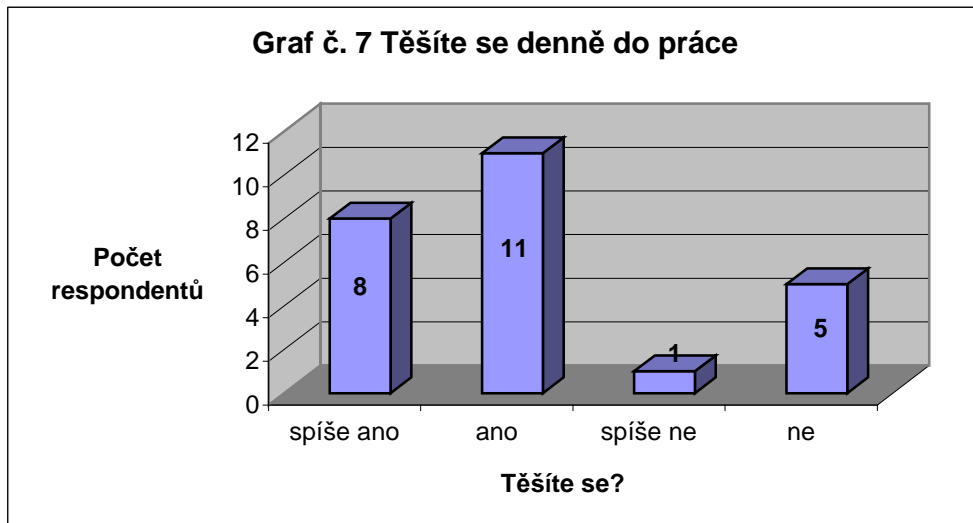
92 % pracovníků výrobního sektoru je spokojeno se svou náplní práce. 8 % dotázaných spokojeno není.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 7 Těšíte se denně do práce?

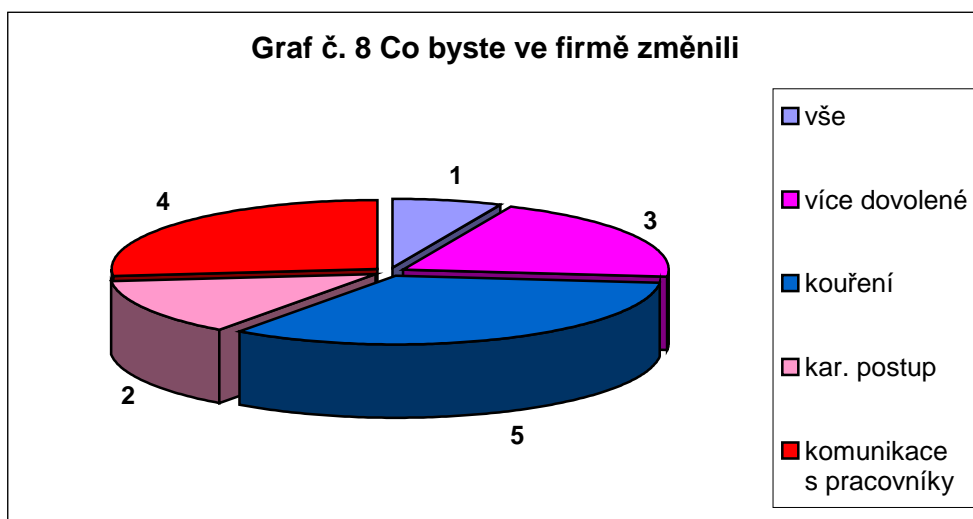
76 % respondentů se těší denně do práce, 4 % uvádí, že se spíše netěší a 20 % se netěší.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 8 Co byste ve firmě změnili?

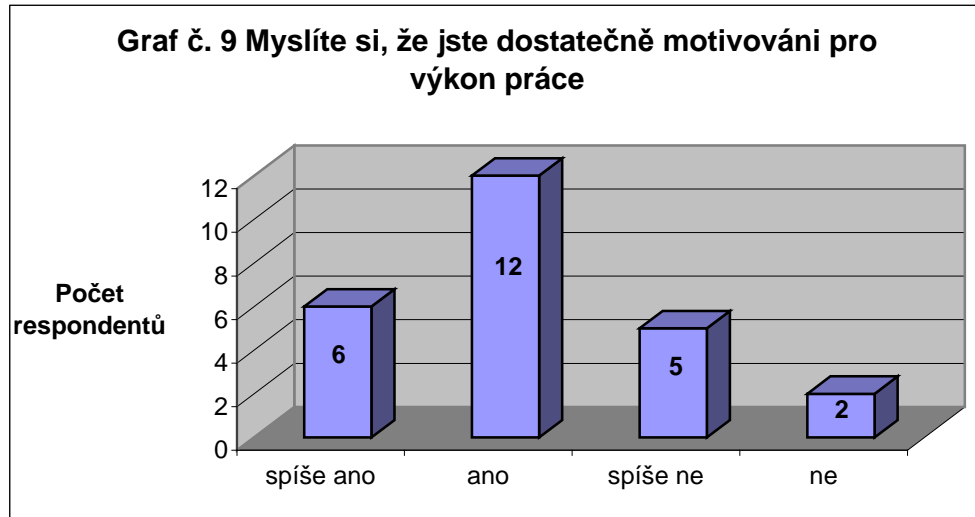
20 % dělníků by zrušilo ve výrobním sektoru zákaz kouření, 12 % by chtělo více dovolené, 4 % dotazovaných by změnila vše, větší komunikaci s pracovníky by zavedlo 16 % dotazovaných a kariérní postup by přivítalo 2 % dotazovaných.



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka č. 9 Myslíte si, že jste dostatečně motivováni pro výkon práce?**

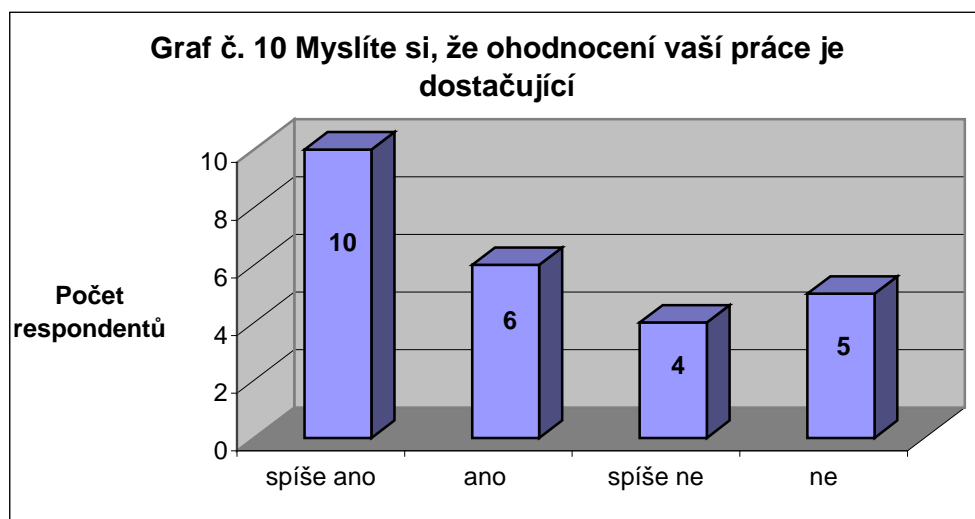
Že je dostatečně motivováno, si myslí 72 % dotázaných. 28 % si myslí, že motivováni dostatečně nejsou.



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka č. 10 Myslíte si, že ohodnocení vaší práce je dostačující?**

64 % dotazovaných shledává ohodnocení výkonu práce dostačujícím, 36 % si myslí, že by to mohlo být lepší.

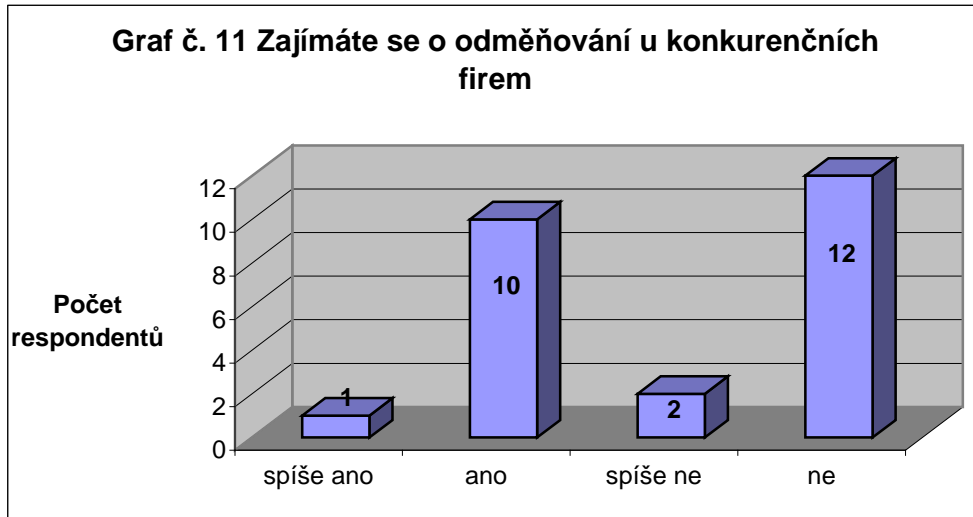


Zdroj: vlastní šetření



### Otázka č. 11 Zajímáte se o odměňování u konkurenčních firem?

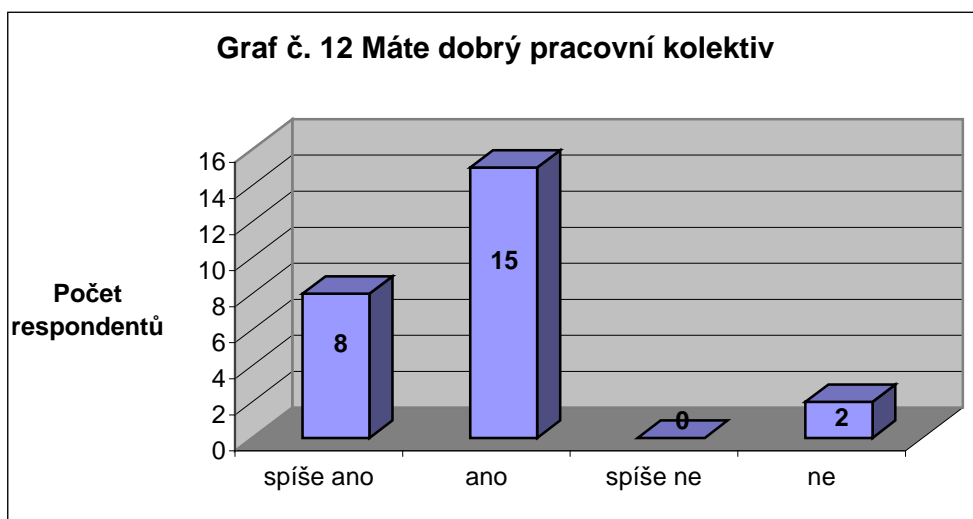
44 % dotázaných se zajímá o odměňování u konkurenčních firem, 8 % se o to spíše nezajímá a 48 % se nezajímá.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 12 Máte dobrý pracovní kolektiv?

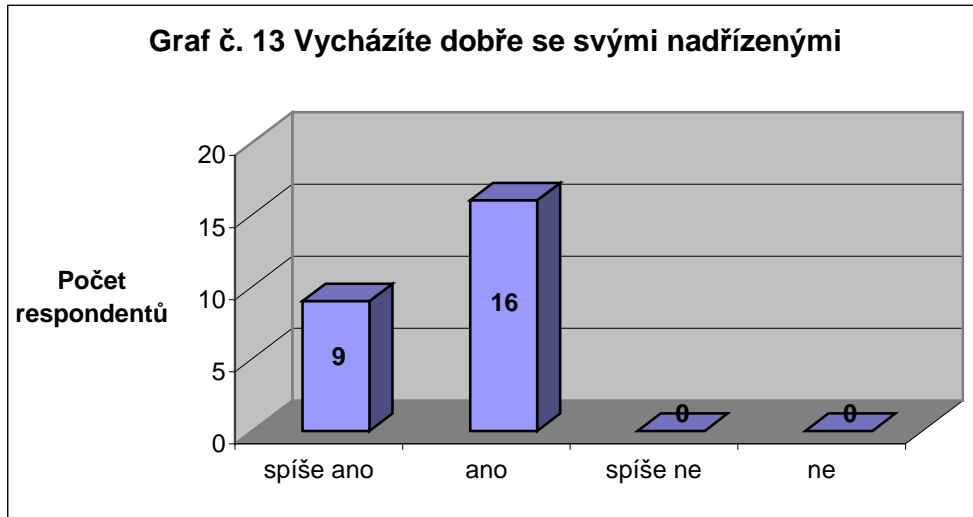
60 % respondentů odpovědělo, že pracuje v dobrém kolektivu, 32 % se přiklání k dobrému kolektivu a 8 % odpovědělo, že dobrý pracovní kolektiv nemá.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 13 Vycházíte dobře se svými nadřízenými?

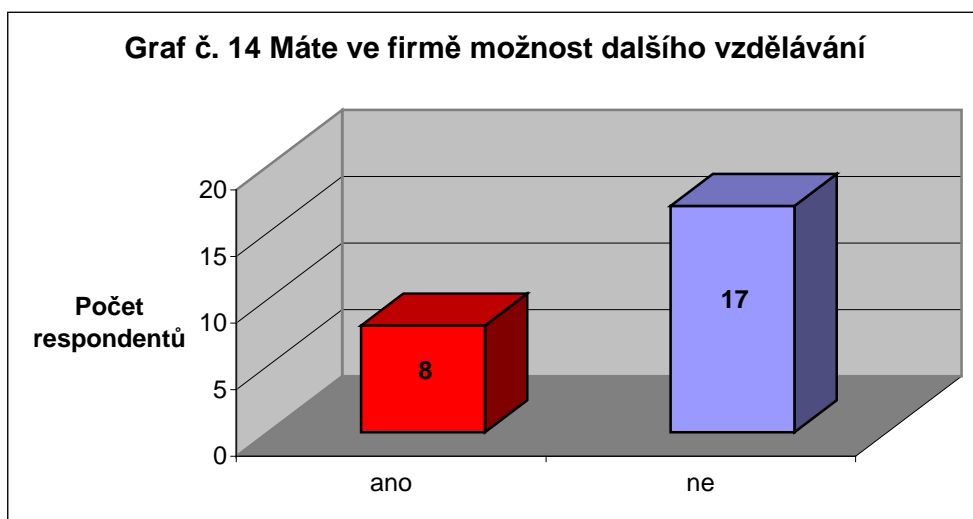
64 % výrobních dělníků vychází dobře se svými nadřízenými, 36 % se k tomu přiklání. Nikdo z respondentů nevedl, že by s nadřízenými byl nějaký problém.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 14 Máte ve firmě možnost dalšího vzdělávání?

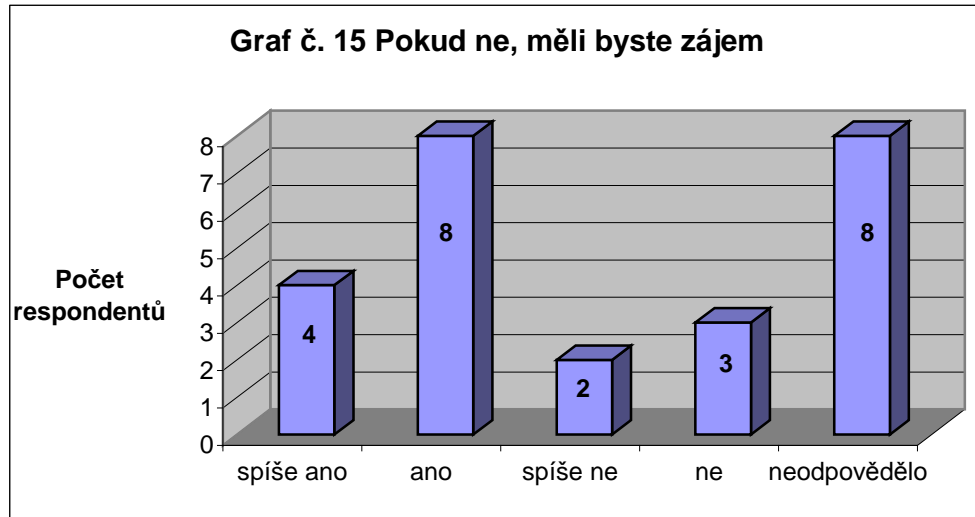
68 % dotazovaných tvrdí, že nemají možnost dalšího vzdělávání. Zbýlých 32 % odpovědělo, že možnost má.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 15 Pokud ne, měli byste zájem?

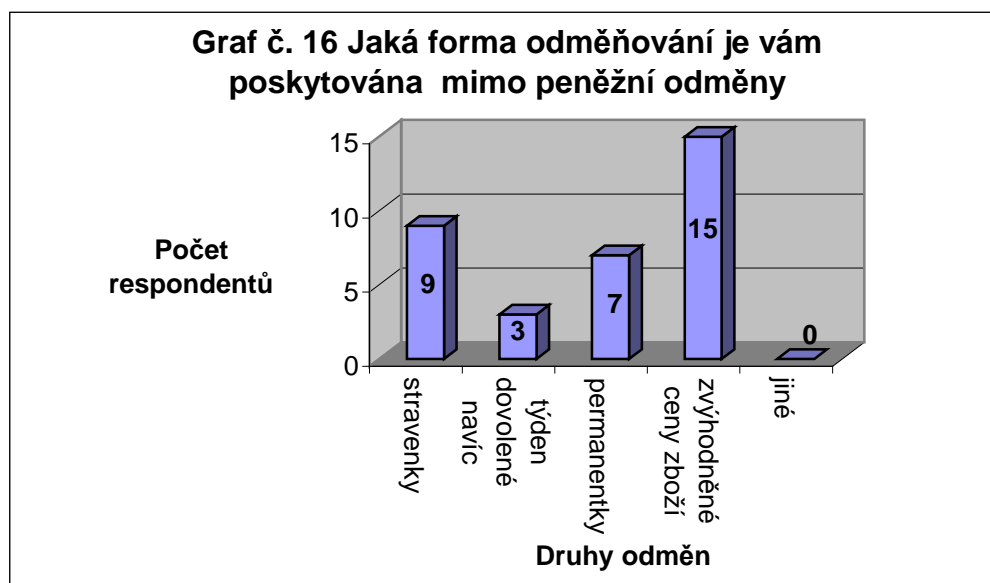
48 % zaměstnanců výrobního útvaru by mělo zájem o další vzdělávání, 20 % odpovědělo, že ne a 32 % se nevyjádřilo.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 16 Jaká forma odměňování je vám poskytována mimo peněžní odměny?

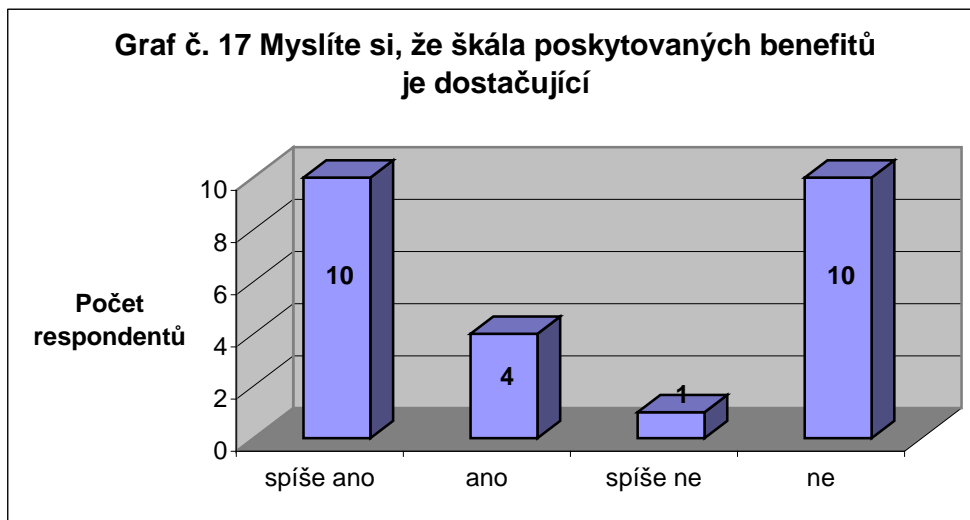
36 % respondentů uvedlo, že jim jsou poskytovány stravenky, 12 % uvedlo týden dovolené navíc, 28 % permanentky a 60 % zvýhodněné ceny zboží.



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka č. 17 Myslíte si, že škála poskytovaných benefitů je dostačující?**

Pro 56 % dotazovaných je škála benefitů dostačující, 44 % si myslí, že dostačující není.



Zdroj: vlastní šetření

## **6. Charakteristika vybraných konkurentů**

### **6.1. Firma A**

#### **Historie**

Společnost vznikla roku 1992. Začínala na zastaralých strojích se 7 pracovníky, ale během dvou let se vybavila špičkovou výrobní technologií a počet zaměstnanců se zvedl na 50.

Roku 2003 proběhla certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001. Každý rok podléhá přísnému auditu.

V roce 2004 došlo k zásadnímu rozšíření výrobní kapacity výstavbou nového výrobního závodu.

V následujícím roce se kvůli rostoucí poptávce musela pořídit další technologie. Denně firma vyrábí 250 – 300 okenních jednotek. Téhož roku firma začala vyrábět a distribuovat hliníkové dveře, okna, dveřní portály a stěny.

V roce 2007 zvedá firma produkci na 700 okenních jednotek denně a počet zaměstnanců se prozatím ustálil na počtu 135.

#### **Současnost**

Společnost je výrobcem plastových oken s nejdelší tradicí v Jihočeském kraji České republiky. Dodává na trh okna z nejkvalitnějších a nejmodernějších materiálů s cenovou dostupností.

Firma do nabídky nezahrnuje bezplatné poradenství a zaměření oken, samozřejmě je ale vlastní výroba a montáž výrobků, plus doprava a likvidace stávajících oken, zednické začistění a bohatá paleta doplňků. Například venkovní a vnitřní parapety, žaluzie a rolety, sítky proti hmyzu.

Mezi základní cíl politiky firmy patří kvalitní montáž. Ke každodennímu zapravení okenních systémů využívá společnost 25 montážních vozů. Montážní pracovníci jsou pravidelně školeni o novinkách, bezpečnosti práce a chování u zákazníků.

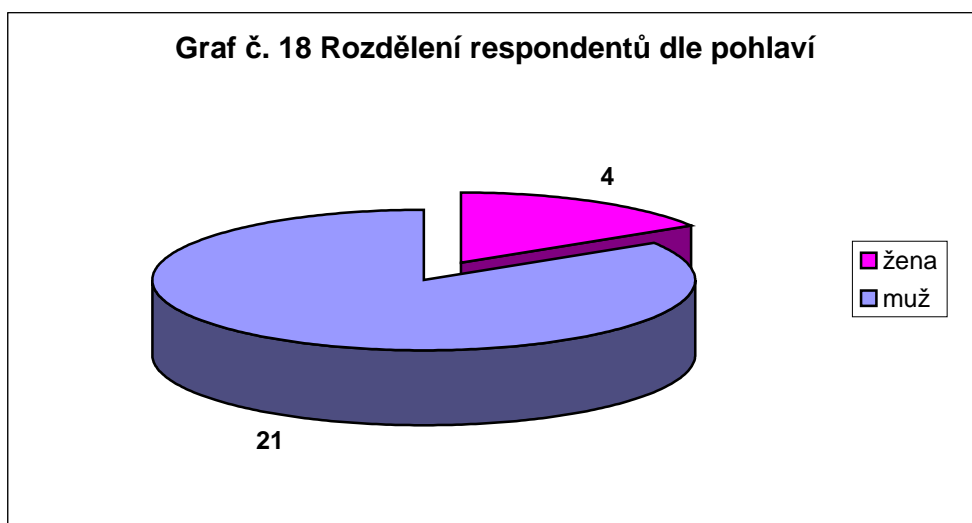
Současný objem výroby překračuje 70 tisíc výrobních jednotek ročně, z toho je 1/4 produkce určena do zemí Evropské unie (především Rakousko a Německo) a 3/4 je určeno pro domácí trh.

Prioritou společnosti je spokojenost zákazníků. Součástí služeb je zajišťování odborného bezplatného servisu v době záruky, která je garantována 5 let.

### 6.1.1. Analýza současné situace v oblasti lidských zdrojů

#### Otázka č. 1 Pohlaví

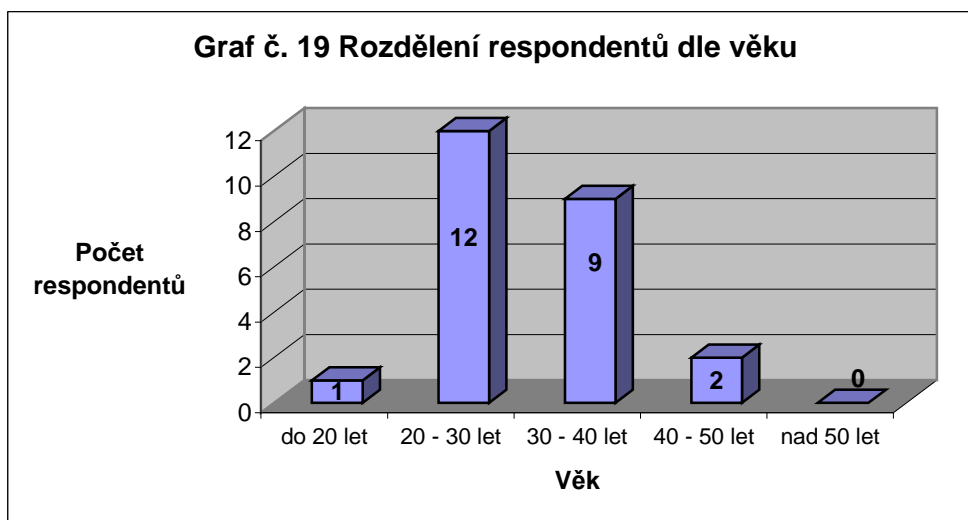
Mezi tázanými je 21 mužů a 4 ženy.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 2 Věk

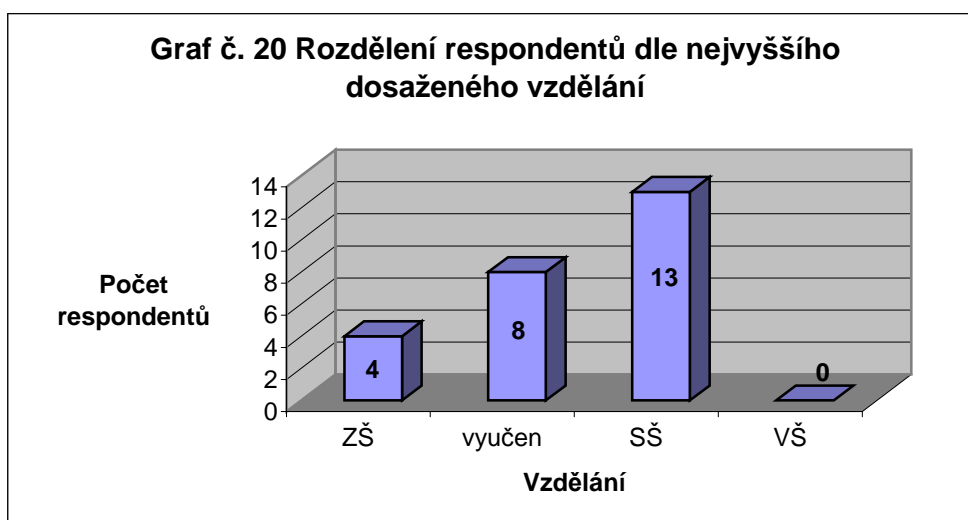
Nejvíce je mezi dotazovanými zastoupena věková skupina 20 – 30 let. Zastoupení činí 48 %. 36 % dotazovaných je ve věkové skupině 30 – 40 let, 8 % ve věkové skupině 40 – 50 let. Ve věkové skupině do 20 let se nacházejí pouhá 4 %.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání

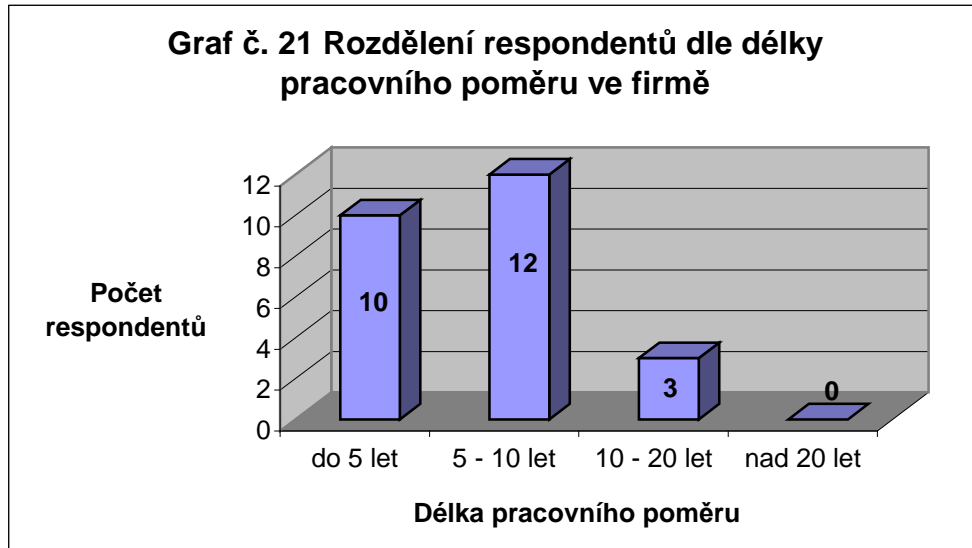
52 % respondentů má středoškolské vzdělání, 32 % je vyučen a 16 % má pouze základní vzdělání.



Zdroj: vlastní šetření

#### Otázka č. 4 Jak dlouho pro firmu pracujete?

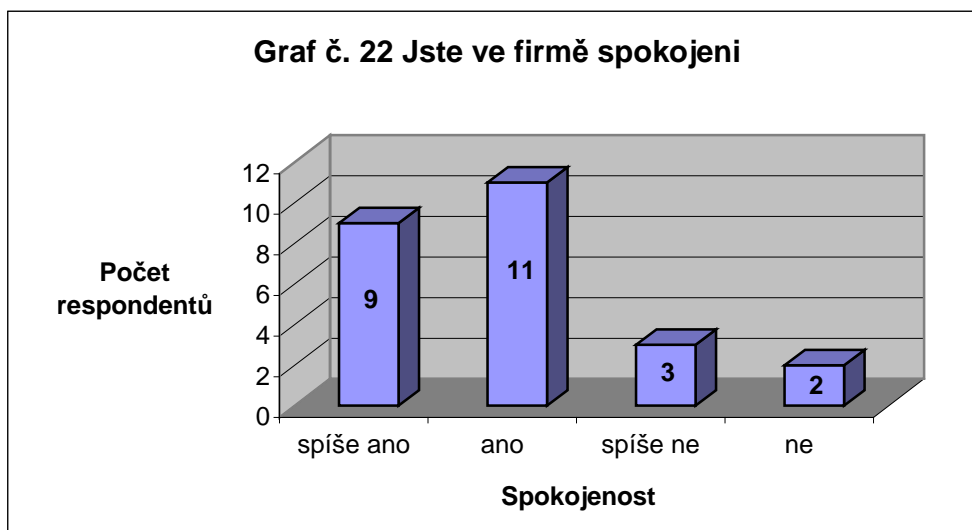
Většina pracovníků výrobního útvaru, neboli 88 % pracuje pro firmu méně jak 10 let, 40 % dokonce méně jak 5 let. 12 % pracuje ve firmě v rozmezí 10 – 20 let.



Zdroj: vlastní šetření

#### Otázka č. 5 Jste ve firmě spokojeni?

Ve firmě je spokojeno 80 % dotázaných, 20 % odpovědělo, že spokojeni nejsou.

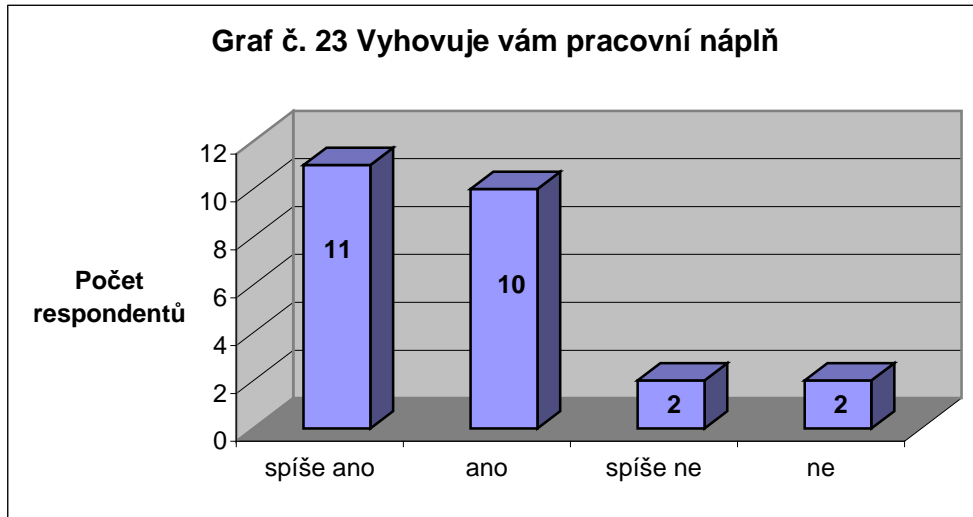


Zdroj: vlastní šetření



### Otázka č. 6 Vyhovuje vám pracovní náplň?

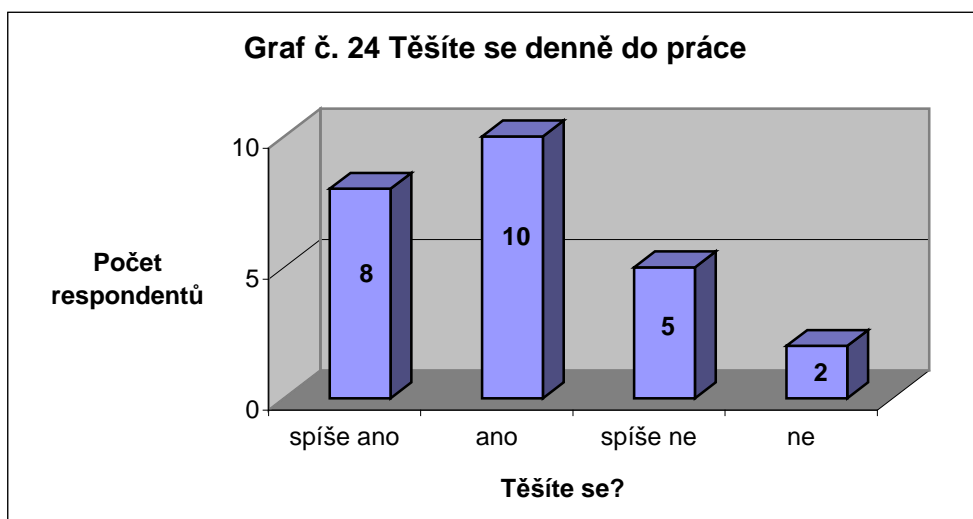
84 % pracovníků výrobního sektoru je spokojeno s pracovní náplní, 16 % spokojeno není.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 7 Těšíte se denně do práce?

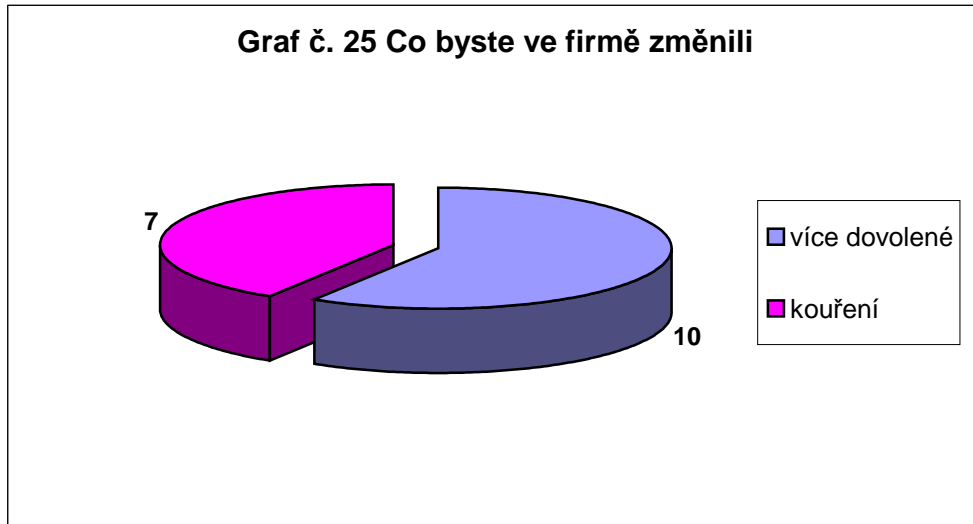
Většina zaměstnanců, 72 %, se těší denně do práce. 20 % dělníků odpovědělo, že se spíše netěší a 8 % se netěší.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 8 Co byste ve firmě změnili?

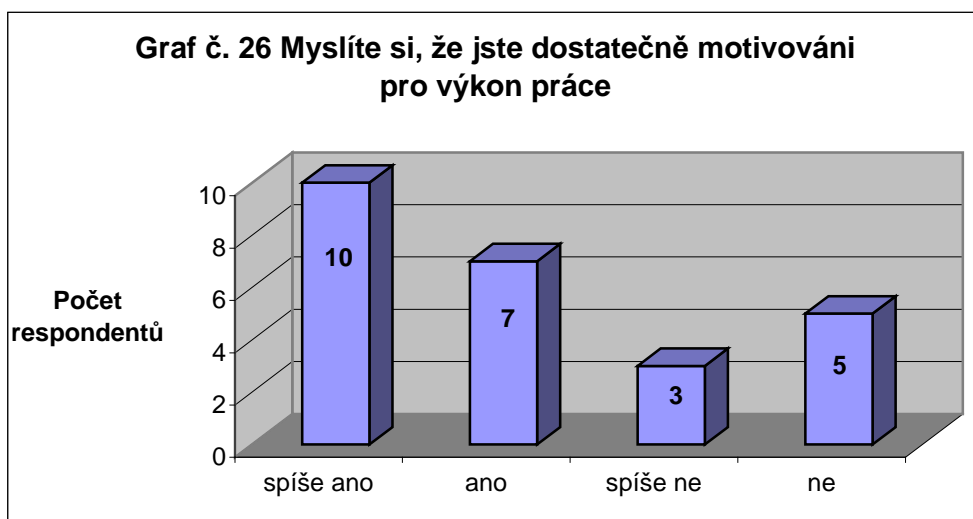
28 % zaměstnanců by zrušilo ve firmě zákaz kouření a 40 % by přivítalo více dovolené. Ostatní se nevyjádřili.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 9 Myslíte si, že jste dostatečně motivováni pro výkon práce?

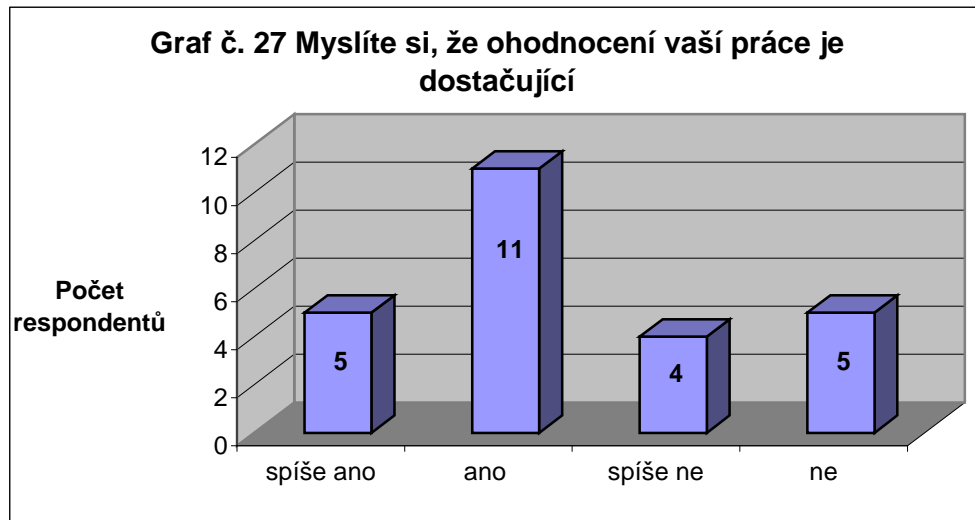
68 % dotázaných si myslí, že jsou dostatečně motivováni. Ostatní, 32 %, si myslí, že ne.



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka č. 10 Myslíte si, že ohodnocení vaší práce je dostačující?**

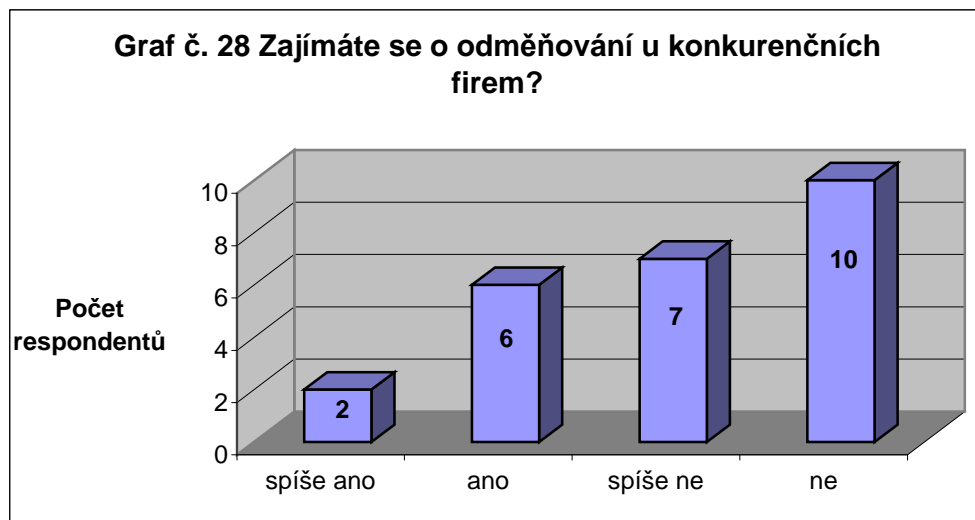
64 % dotázaných je spokojeno s ohodnocením svých výkonů, 36 % spokojeno není.



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka č. 11 Zajímáte se o odměňování u konkurenčních firem?**

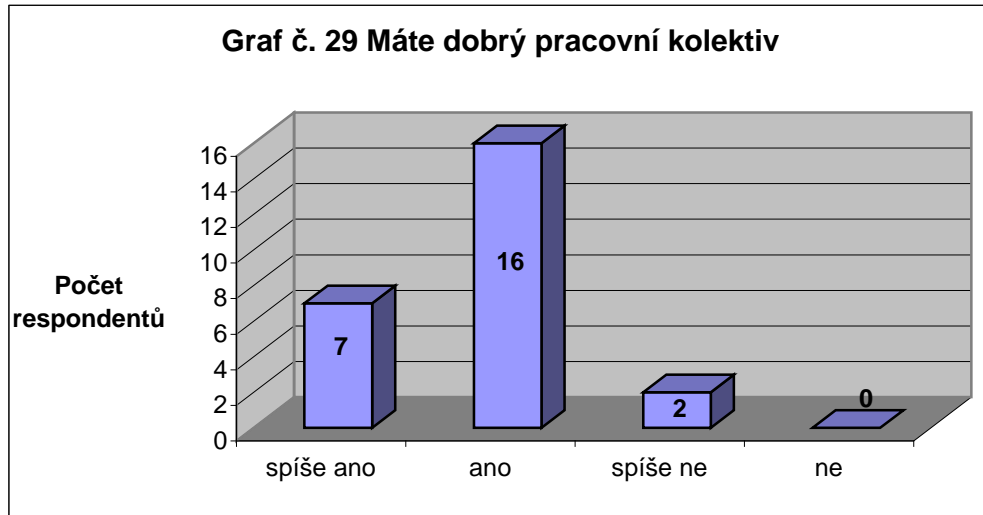
32 % respondentů se zajímá o odměňování u konkurence, přehled nemá 68 %.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 12 Máte dobrý pracovní kolektiv?

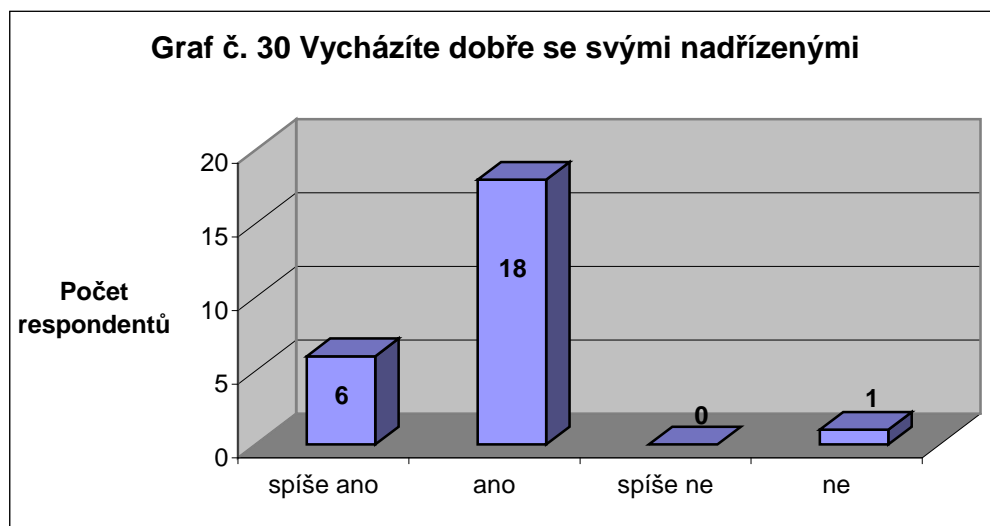
64 % respondentů uvedlo, že pracuje v dobrém kolektivu, 28 % se k dobrému kolektivu přiklání. 8 % dotázaných odpovědělo, že dobrý pracovní kolektiv nemá.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 13 Vycházíte dobře se svými nadřízenými?

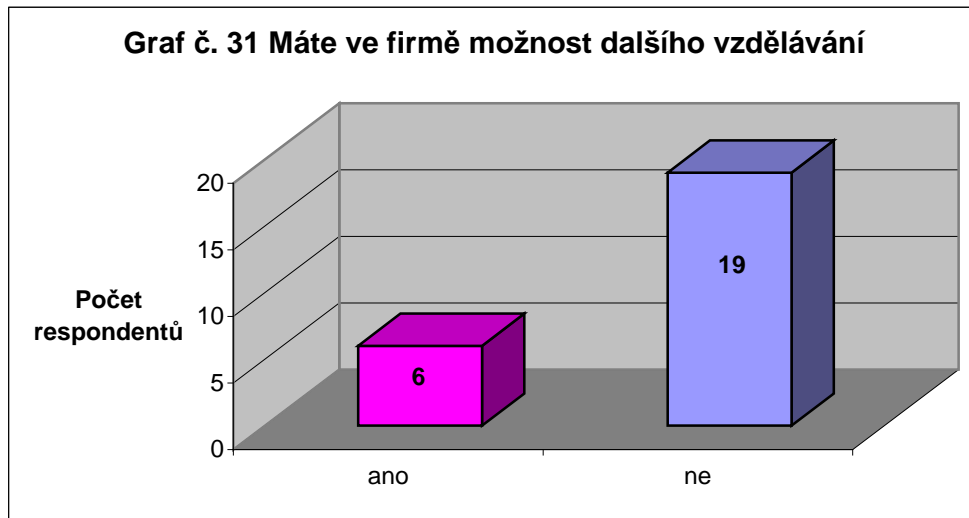
Až na 4 % dotázaných vychází každý dobře se svými nadřízenými.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 14 Máte ve firmě možnost dalšího vzdělávání?

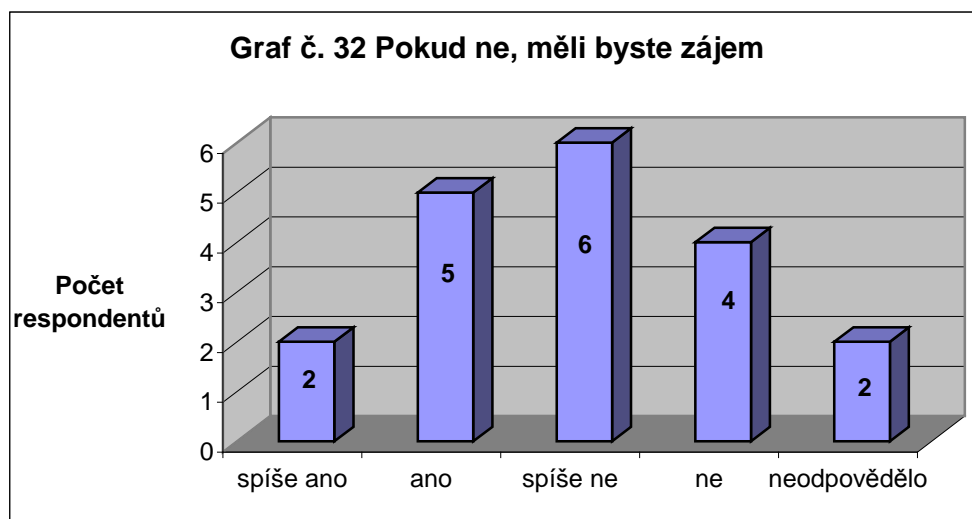
76 % respondentů tvrdí, že nemají možnost dalšího vzdělávání, 24 % si myslí, že ano.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 15 Pokud ne, měli byste zájem?

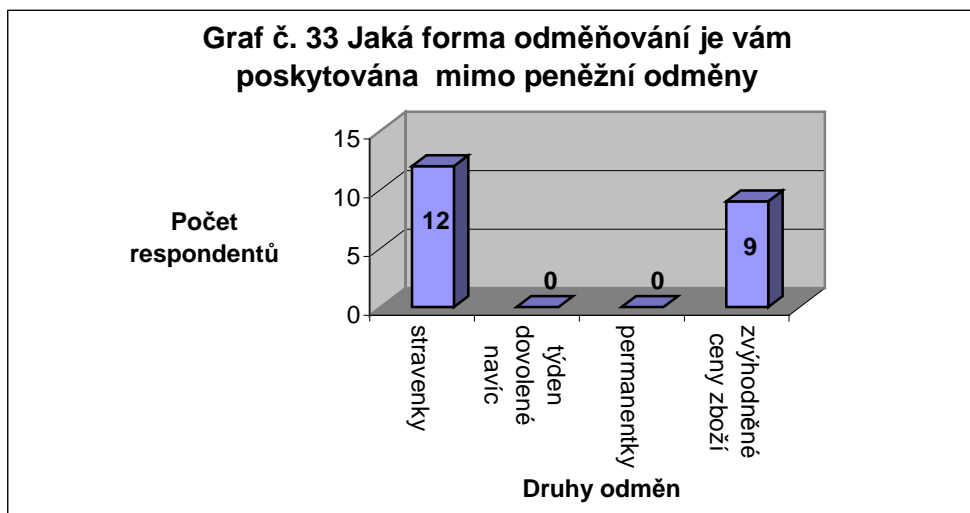
Necelých 44 % respondentů by o další vzdělávání zájem mělo. 40 % ne a 8 % se nevyjádřilo.



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka č. 16 Jaká forma odměňování je vám poskytována mimo peněžní odměny?**

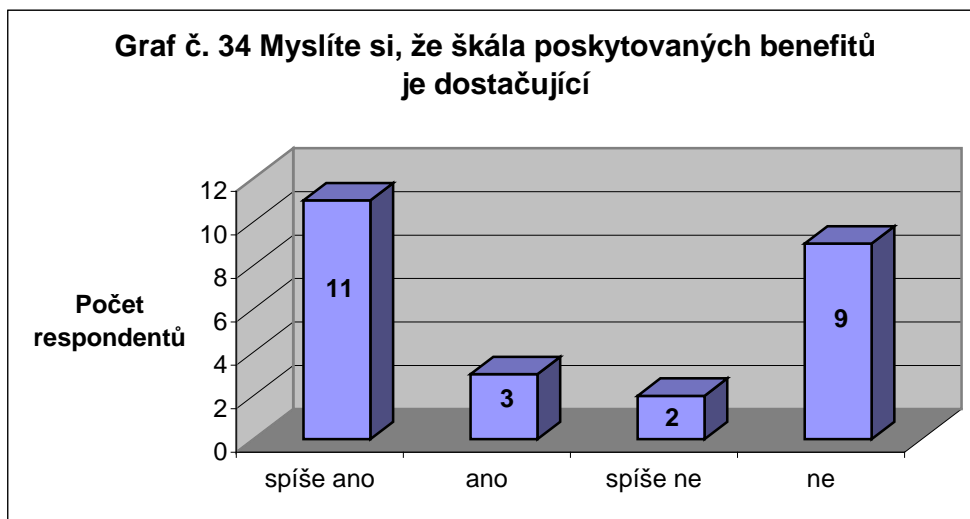
48 % dotázaných odpovědělo, že jim jsou poskytovány stravenky, 36 %, že jim jsou poskytovány zvýhodněné ceny zboží.



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka č. 17 Myslíte si, že škála poskytovaných benefitů je dostačující?**

56 % dotázaných si myslí, že škála poskytovaných benefitů je dostačující. Že ne, si myslí 44 % dotázaných.



Zdroj: vlastní šetření

## 6.2. Firma B

### Současnost

Základem výrobního programu firmy jsou plastová okna, dveře a zimní zahrady. Firma vlastní certifikát řízení jakosti podle evropských norem ISO 9001, což zaručuje vysokou kvalitu výrobků.

Prvořadým cílem firmy je vyrábět kvalitní výrobky s vysokou užitnou hodnotou. Kromě vlastní výroby oken firma zajišťuje i dopravu na určené místo, demontáž a likvidaci starých oken, montáž nových oken, zednické začištění.

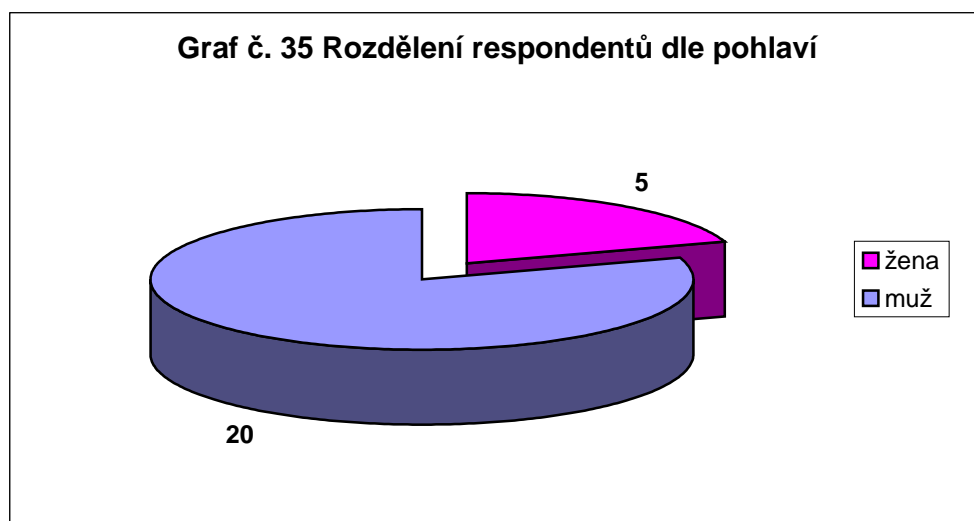
K oknům firma nabízí patřičné příslušenství a doplňky. Například vnitřní i venkovní parapety, žaluzie a rolety, síťky proti hmyzu.

Firma nabízí zajištění výhodného úvěru na koupi oken s nízkou úrokovou sazbou a dobou splácení až 20 let. Poskytuje výrazné sezónní a mimo sezónní slevy.

### 6.2.1. Analýza současné situace v oblasti lidských zdrojů

#### Otázka č. 1 Pohlaví

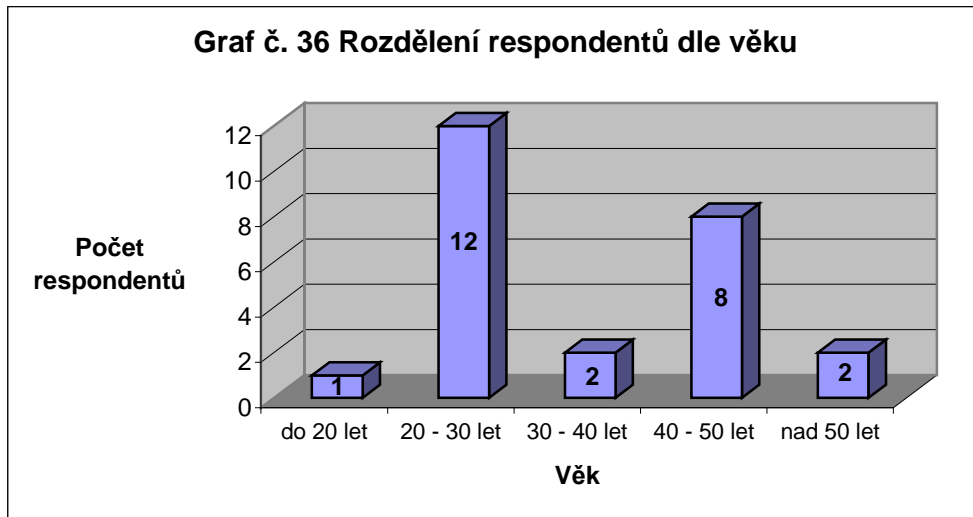
Mezi dotázanými je 20 mužů a 5 žen.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 2 Věk

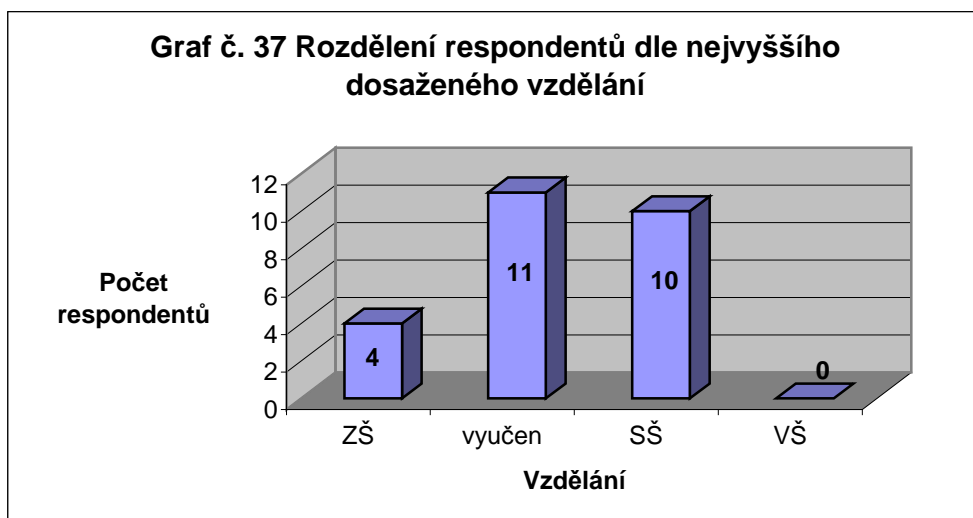
Ve věkové skupině 20 – 30 let je zastoupeno 48 % dotázaných, 8 % je ve věkové skupině 30 – 40 let, 32 % ve věkové skupině 40 – 50 let, 8 % z kategorie nad 50 let a pouhá 4 % dotázaných jsou ve věkové kategorii do 20 let.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání

40 % dotázaných výrobních dělníků má středoškolské vzdělání, 44 % je vyučeno a 16 % má jen základní vzdělání.

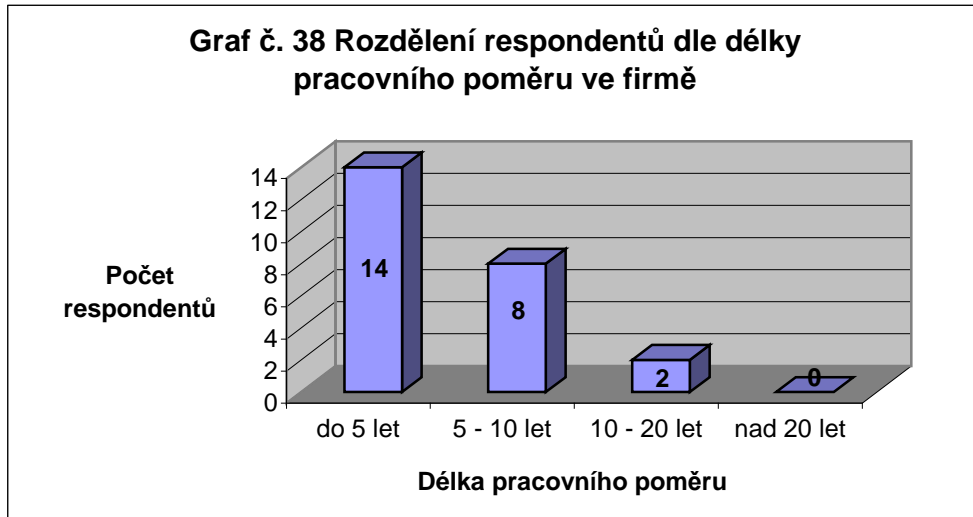


Zdroj: vlastní šetření



#### Otázka č. 4 Jak dlouho pro firmu pracujete?

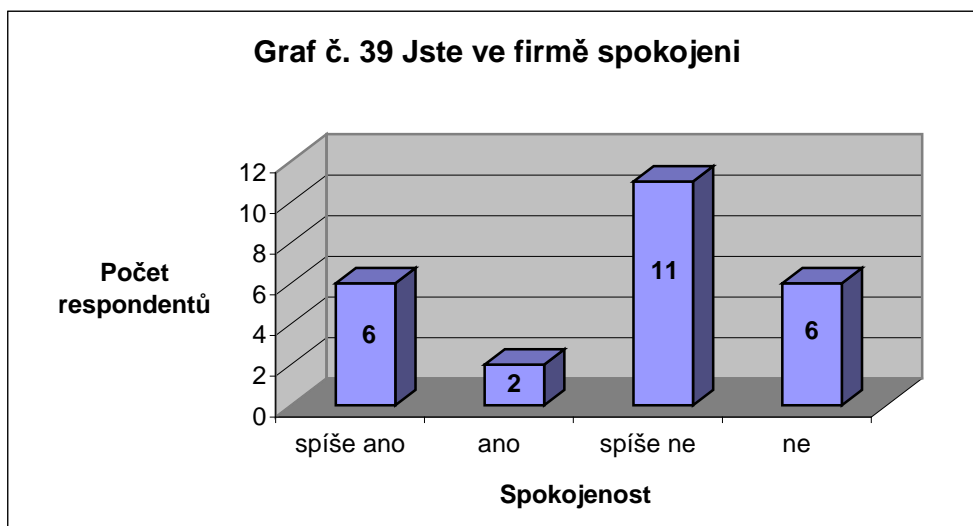
Většina dotázaných zaměstnanců, 56 %, pracuje ve firmě méně jak 5 let, 32 % v rozmezí 5 – 10 let.



Zdroj: vlastní šetření

#### Otázka č. 5 Jste ve firmě spokojeni?

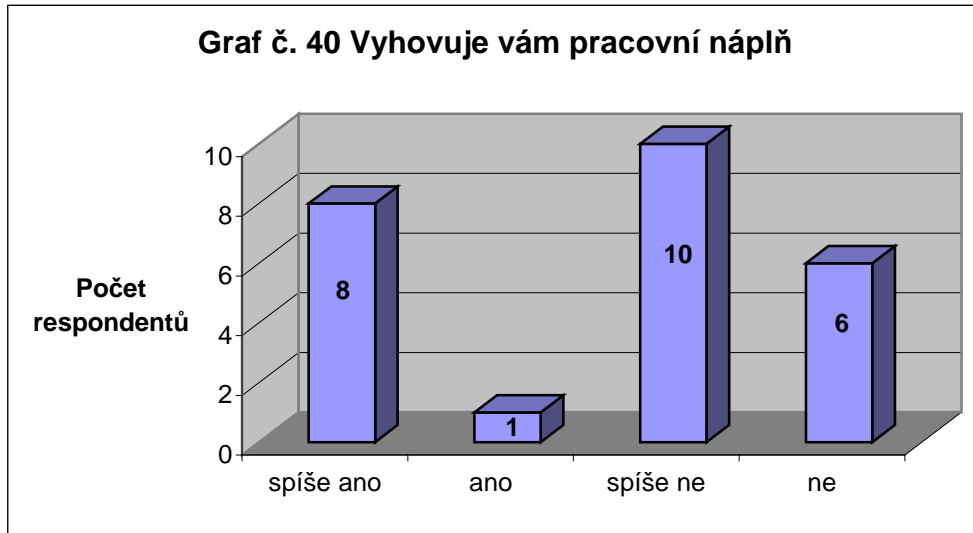
Ve firmě je spokojeno pouze 32 % dotázaných, 68 % uvedlo, že spokojeni nejsou.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 6 Vyhovuje vám pracovní náplň?

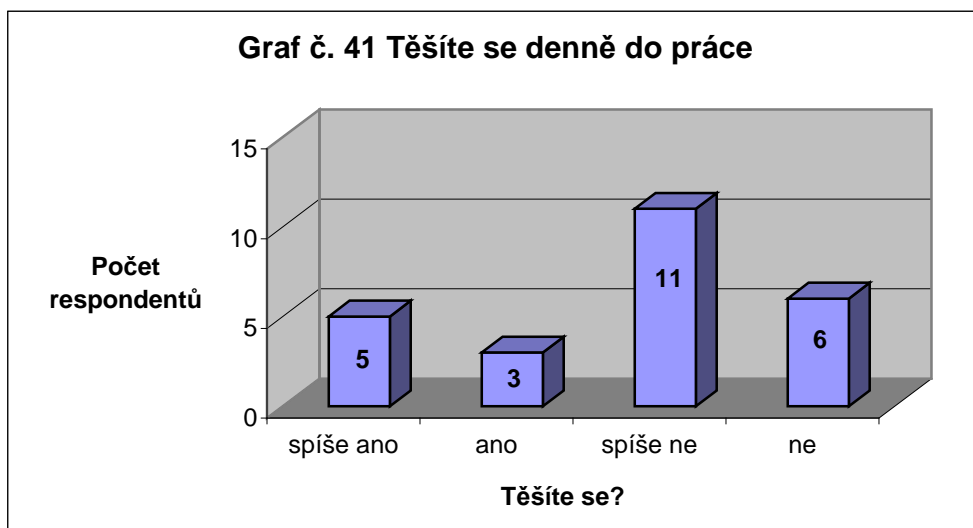
Pouze 36 %ům dotázaných zaměstnanců vyhovuje pracovní náplň, 64 %ům nevyhovuje.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 7 Těšíte se denně do práce?

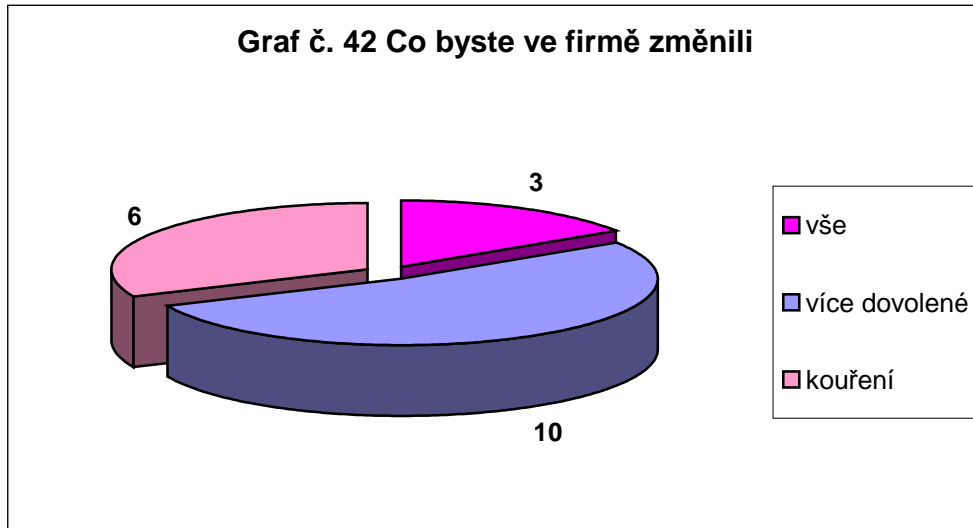
68 % dotázaných zaměstnanců uvedlo, že se denně netěší do práce, pouze 32 % se těší.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 8 Co byste ve firmě změnili?

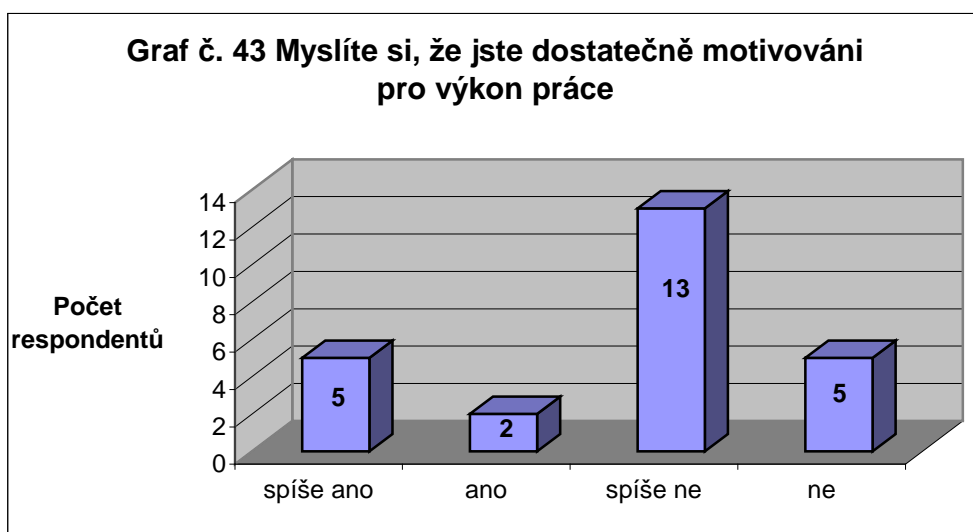
Zákaz kouření by zrušilo 24 % pracovníků, 4 % by chtěla více dovolené a 12 % by ve firmě změnilo vše.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 9 Myslíte si, že jste dostatečně motivováni pro výkon práce?

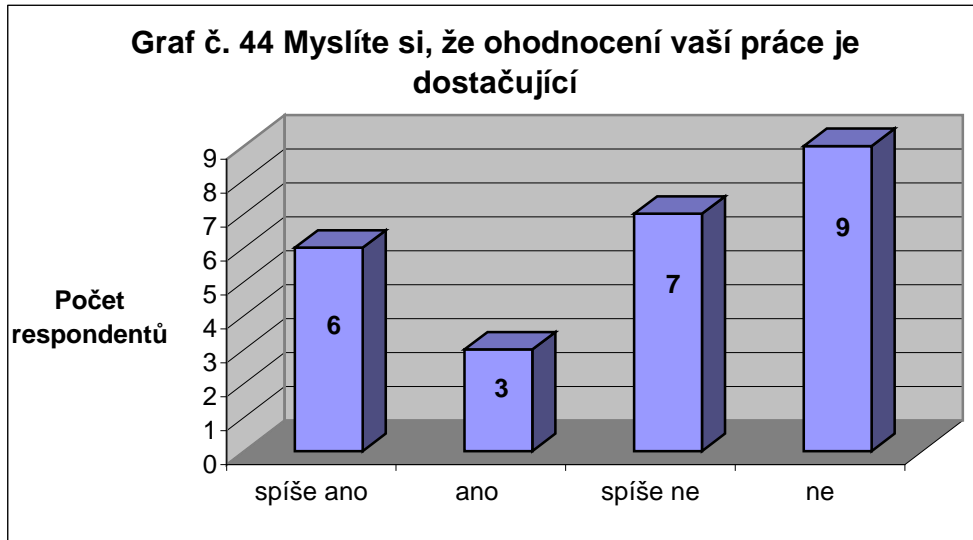
72 % respondentů se cítí nedostatečně motivováno, pouze 28 % si myslí, že motivace je dostačující.



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka č. 10 Myslíte si, že ohodnocení vaší práce je dostačující?**

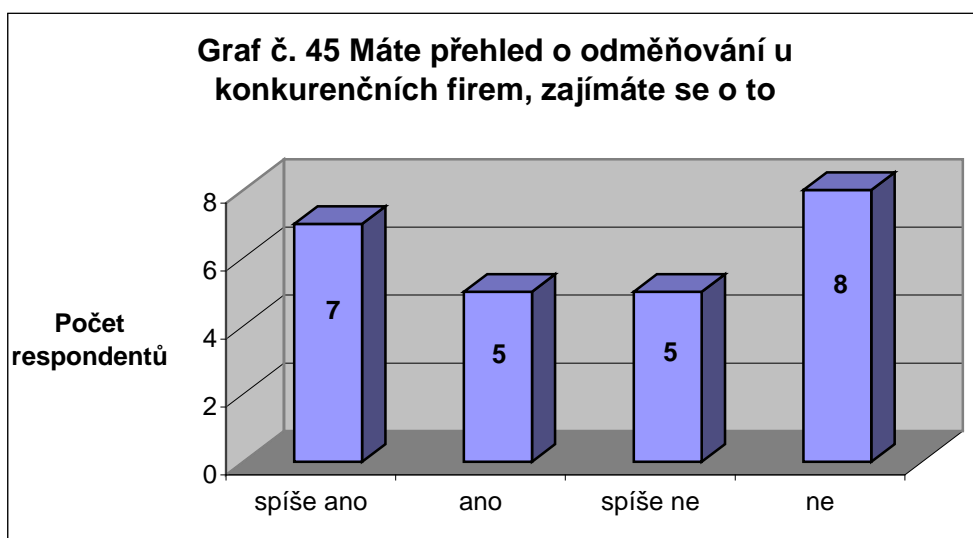
64 % dotázaných je spokojeno s ohodnocením svých výkonů, 36 % si myslí, že by mohlo být lepší.



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka č. 11 Zajímáte se o odměňování u konkurenčních firem?**

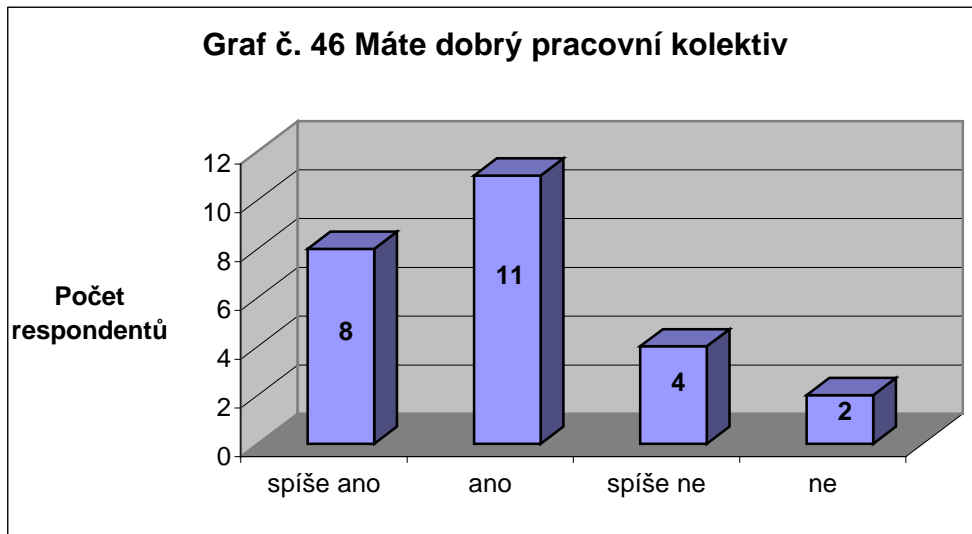
Ohodnocení u konkurence sleduje 48 % dotázaných, přehled nemá 36 % respondentů.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 12 Máte dobrý pracovní kolektiv?

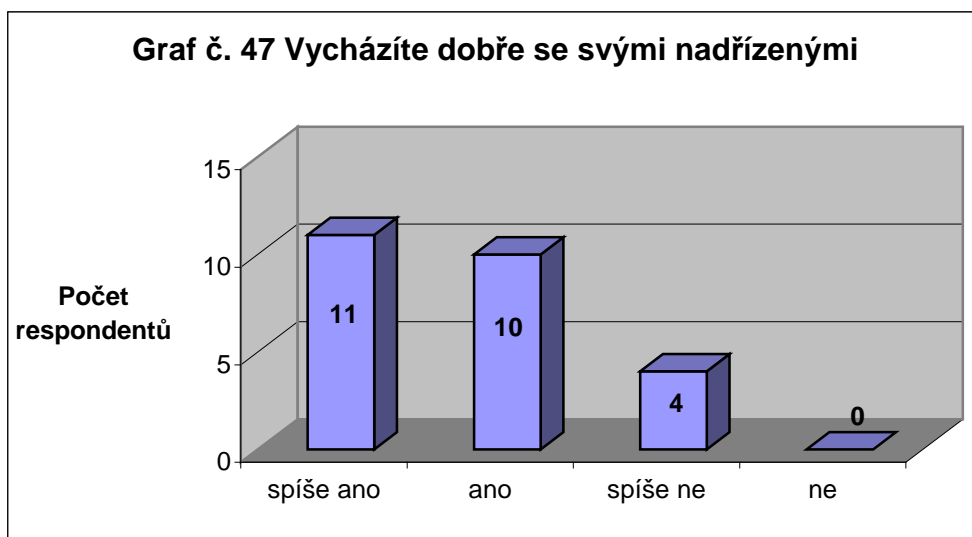
V kolektivu pracuje rádo 76 % zaměstnanců, 24 % se svými kolegy nevychází.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 13 Vycházíte dobře se svými nadřízenými?

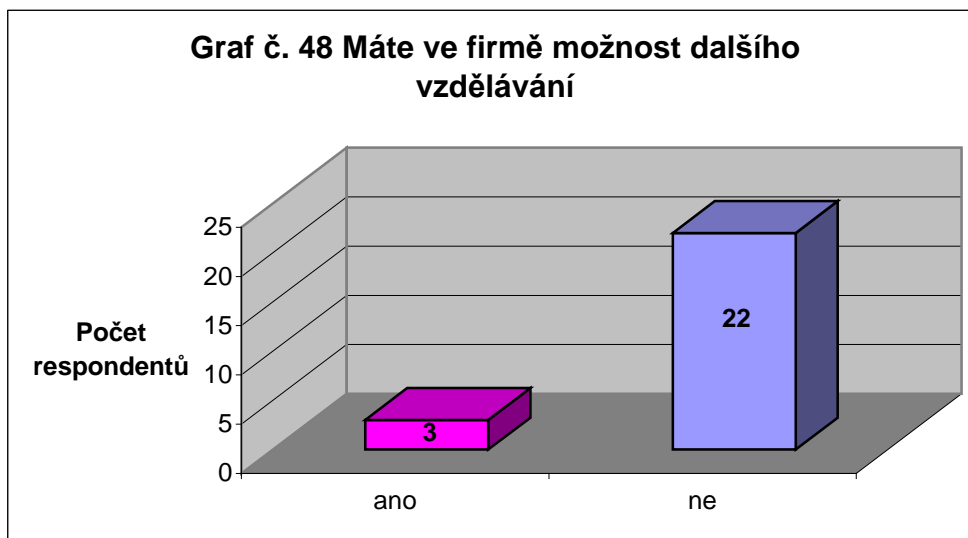
84 % dotázaných dělníků vychází dobře se svými nadřízenými, 16 % ne.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 14 Máte ve firmě možnost dalšího vzdělávání?

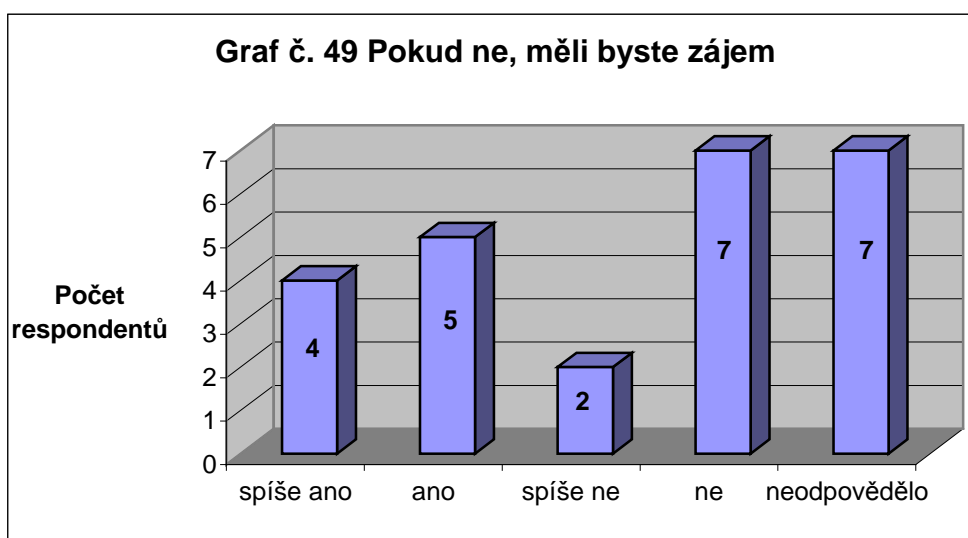
Naprostá většina, 88 % dotázaných, tvrdí, že nemají možnost dalšího vzdělávání. Pouhých 12 % si myslí, že možnost mají.



Zdroj: vlastní šetření

### Otázka č. 15 Pokud ne, měli byste zájem?

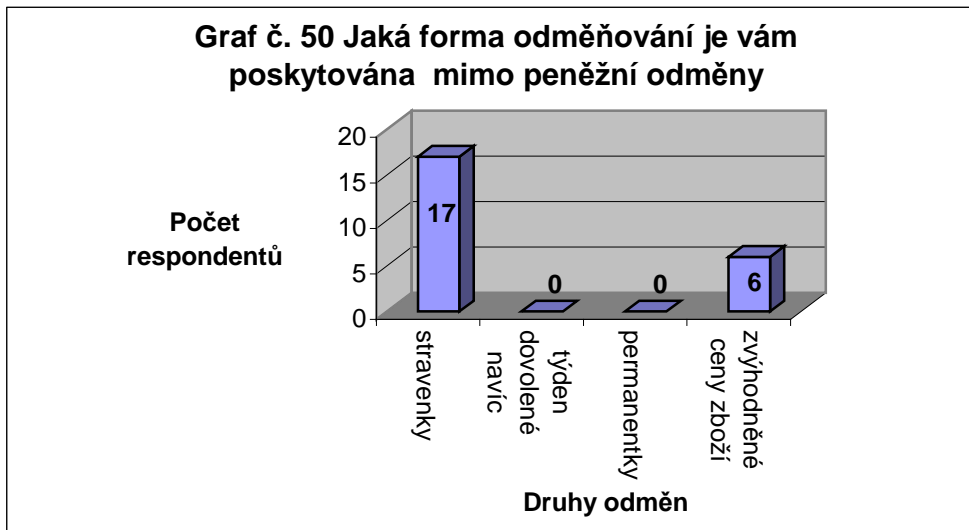
Zájem by mělo 36 % dotázaných, 36 % dotázaných se už dál vzdělávat nechce a 28 % neodpovědělo.



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka č. 16 Jaká forma odměňování je vám poskytována mimo peněžní odměny?**

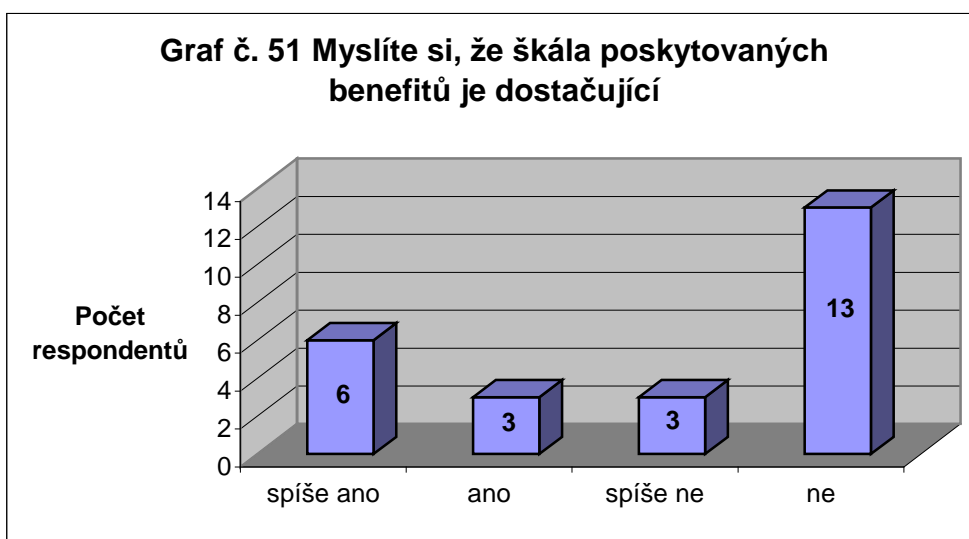
24 % odpovědělo na tuto otázku, že jim jsou poskytovány zvýhodněné ceny produktů, 68 % respondentů odpovědělo stravenky.



Zdroj: vlastní šetření

**Otázka č. 17 Myslíte si, že škála poskytovaných benefitů je dostačující?**

64 %ům dotázaných nepřipadá škála poskytovaných benefitů dostačující, 36 % si myslí, že dostačující je.



Zdroj: vlastní šetření

### **6. 3. Srovnání výsledků vybrané firmy a jejích konkurentů**

Ve firmě Otherm, A i B převládá ve výrobních úsecích mužská pracovní síla a mladý kolektiv. U dělníků Othermu a firmy A převládá středoškolské vzdělání, ve firmě B je převaha vyučených pracovníků. Ve firmě Otherm i B převažují zaměstnanci s délkou pracovního poměru do 5 let, ve firmě A převládá rozmezí 5 – 10 let. Pokud jde o spokojenost pracovníků, jsou zaměstnanci firmy Otherm a firmy A ve valné většině spokojeni. Ve firmě B převažují zaměstnanci, kteří spokojeni nejsou. Až na zaměstnance firmy B, kteří se denně do práce netěší, je u zaměstnanců dvou zbylých firem názor opačný. Zaměstnanci firem A a B by ocenili více dovolené, na druhé straně ve firmě Otherm zrušení zákazu kouření a větší komunikaci s pracovníky. Zaměstnanci firmy B se cítí nedostatečně motivováni a finančně ohodnoceni. Ve firmě A převažují zaměstnanci, kteří se nezajímají o odměňování u konkurenčních firem, ve firmě Otherm a B je stav vyrovnaný. Zhruba polovina se zajímá, polovina nezajímá. Ve všech třech firmách převažují zaměstnanci, kteří pracují rádi ve svém kolektivu a dobře vycházejí se svými nadřízenými. Pracovníci všech tří firem s velkou převahou uvádějí, že nemají možnost dalšího vzdělávání. Přičemž zaměstnanci Othermu by ve valné většině zájem o další vzdělávání mělo, ve firmách A a B polovina ano, polovina ne. Na otázku jaká forma odměňování je vám poskytována mimo mzdy, pracovníci odpovídali, stravenky a zvýhodněné ceny produktů, ve firmě Otherm přibyla odpověď permanentky. Až na zaměstnance firmy B, kteří si s převahou myslí, že škála poskytovaných benefitů není dostačující, jsou názory v dalších dvou firmách vyrovnané.



## 7. Návrh na zlepšení

Firma Otherm dosáhla nejlepších výsledků, což je bezpochyby příznivá zpráva, neznamená ale, že není co zlepšovat. Z analýzy situace lidských zdrojů dané firmy vyplynulo pár nedostatků.

Zaměstnancům společnosti chybí informace o škále nabízených benefitů. Většina si myslí, že jde jen o stravenky a zlevněné ceny produktů nebo se naopak domnívá, že mají nárok na to, co jim vlastně není ani nabízeno. Také uvádějí, že se jim daná škála zdá být nedostatečná. V tomto případě bych navrhovala důkladné proškolení zaměstnanců o možnostech čerpání benefitů, nebo zpřístupnění seznamu nabízených benefitů s vysvětlivkami možností čerpání.

Pokud se zaměříme na spokojenost zaměstnanců v pracovním kolektivu, je v naprosté většině vše v pořádku. Pouze dva dotázaní z 25 odpověděli, že dobrý pracovní kolektiv nemají. Myslím, že je to hlavně z důvodu rozdílných věkových kategorií. Otherm je společností s převahou mladých zaměstnanců, nejvíce jsou zastoupeny ve věkové skupině 20 – 30 let, ale nespokojení jsou z věkové kategorie 40 – 50 let a 50 a více. Respondenti se nemusejí s kolegy shodovat v názorech či představách o životě. Nedaří se jim nacházet společná témata konverzace. Bylo by zde možné doporučit nalezení společných zájmů rozdílných věkových kategorií.

Co se týče dalšího vzdělávání zaměstnanců, je v podniku nabízeno v podstatě jen THP pracovníkům a pro zaměstnance výroby je určeno jen školení. Z výsledků však vyplývá, že určité % by o další vzdělávání či kariérní postup zájem mělo. Určité formy dalšího vzdělávání, jako jazykové kurzy, či kurzy vedení, bych zpřístupnila i dělnickým profesím. Zvýšilo by určitě sebevědomí zaměstnanců a tím tedy i jejich spokojenost ve firmě a podávání lepších výkonů.

## 8. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat současnou situaci v oblasti lidských zdrojů ve vybrané firmě, porovnat ji s významnými konkurenty a následně vypracovat návrh na zlepšení.

Srovnání zvolené firmy a dvou konkurenčních firem nedopadlo nijak překvapivě. Nejlepších výsledků v oblasti lidských zdrojů dosáhla společnost Otherm. Většina zaměstnaných dělníků je ve firmě spokojena, vyhovuje jim pracovní náplň, cítí se dostatečně motivováni a finančně ohodnoceni.

Horších výsledků dosáhla společnost A. Společnosti Otherm nedokáže v oblasti lidských zdrojů konkurovat. Zaměstnanci nedosahují takové úrovně spokojenosti, motivace ani ohodnocení, což se může projevat v jejich výkonech.

Společnosti Otherm nemůže v oblasti lidských zdrojů konkurovat ani firma B, která dosáhla nejhorších výsledků. Z průzkumu vyplynulo, že kvalita lidských zdrojů není na zrovna nejlepší úrovni. Většina zaměstnanců výrobního sektoru není ve firmě spokojena, necítí se být dostatečně motivována a ani finančně ohodnocena. Ve firmě není zřízeno personální oddělení. Zřejmě kvůli nízkému stavu zaměstnanců nepovažují útvar za důležitý. O vše se stará hlavní účetní. Zřízení personálního oddělení, nebo přijetí personalistky, byť jen na částečný úvazek, by vyřešilo mnoho příčin nespokojenosti zaměstnanců.

Ke zlepšení stavu lidských zdrojů ve zvolené firmě Otherm byly navrženy následující opatření. V oblasti nabízených benefitů bylo doporučeno důkladné proškolení zaměstnanců o jejich nabídce a možnostech čerpání, nebo zpřístupnění seznamu nabízených benefitů s vysvětlivkami možností jejich čerpání. Dále bylo doporučeno umožnění určitých forem dalšího vzdělávání – jako jazykových kurzů a kurzů vedení i dělnickým profesím. A poslední návrh se týkal zlepšení vztahů v pracovním kolektivu mezi rozdílnými věkovými skupinami. Jediným možným návrhem bylo pokusit se nalézt společné aktivity daných zaměstnanců.

Společnost Otherm je mladou stabilní společností, s velkou konkurenceschopností a konkurenční výhodou v oblasti lidských zdrojů.

## **9. Abstract**

The Bachelor thesis deals with human resources in a medium-sized enterprise and their impact on increasing competitive strength of a company. Goal of the thesis was to analyse current human resources situation in a selected company, characterize its competitors and subsequently suggest some measures to enhance the company competitiveness. One of the marketing mix methods – questioning, both personal and written – was applied in the thesis. Questionnaires were distributed among employees of the selected company, Otherm, a. s., and of two of its competitors, and subsequently analysed. Interviews were conducted with HR managers of the companies and taken into consideration in the overall evaluation. The analysis revealed a few deficiencies, for which remedial measures were suggested. Regarding employee benefits with explanations on possibilities how to draw them. As for employee education, it was recommended to make some forms of education, such as language courses and management courses, available also to labour professions.

## 10. Přehled použité literatury

- [1] Adair, J.: *Efektivní motivace*, Alfa Publishing, 2006, 179 stran, ISBN 80-86851-00-1
- [2] Armstrong, M.: *Personální management*, Grada Praha, 1999, 963 stran
- [3] Bělohávek, F., Kaštan, P., Šuleř, O.: *Management*, Copyright Computer Press, a.s., 2006, 724 stran, ISBN 80-251-0396-X
- [4] Deiblová, M.: *Motivace jako nástroj řízení*, Linde nakladatelství, 2005, 127 stran, ISBN 80-902105-8-9
- [5] Kadeřábková, A. a kol.: *Růst, stabilita a konkurenceschopnost*, Linde nakladatelství, 380 stran, ISBN 80-6131-71-8
- [6] Kleibel, J., Hüttlová, E., Dvořáková, Z.: *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, 1998, 218 stran, ISBN 80-7079-202-7
- [7] Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, Management press, 2001, 350 stran
- [8] Krninská, R.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: HZ Systém s.r.o., 1997, 148 stran, ISBN 80-86009-19-X
- [9] *Marketing konkurenceschopnosti*, Radix, ISBN 80-86031-35-7
- [10] Mikoláš, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*, Grada Publishing, 2005, 200 stran, ISBN 80-247-1277-6
- [11] Miskell, V.: *Pracovní motivace*, Grada Publishing, 1996, 80 stran, ISBN 80-7169-317-0
- [12] Nebeský, M.: *Pracovní motivace*, Merkur Praha, 1974, 56 stran.
- [13] Palán, Z.: *Lidské zdroje: výkladový slovník*, Praha: Academia, 2002, 280 stran, ISBN 8-200-0950-7
- [14] Porter, M.: *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*, Praha: Victoria Publishing, 1994, 626 stran, ISBN 80-85605-12-0
- [15] Vodák, J., Kucharčíková, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Grada, 2007, 212 stran, ISBN 9788024719047
- [16] Vysekalová, J., Strnad, P., Vydrová, J.: *Základy marketingu*, Nakladatelství Fortuna Praha, 2003, 164 stran, ISBN 80-7168-419-8
- [17] [www.obchodnizakonik.cz](http://www.obchodnizakonik.cz)



