

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce
Ing.Petr Řehoř, Ph.D

Autor
Hana Bělohlová

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě archivovaných Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách. Dostupné na internetu:

http://www.jcu.cz/education/zverej_kvalif_praci. Opatření rektora o zveřejňování disertačních, diplomových, bakalářských a rigorózních prací studentů JU (R 83 z 20.4.2007)

Ve Vodňanech.....

.....
Hana Bělohlová

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda vyjádřila upřímné poděkování vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Mé velké díky patří také panu Radkovi Uhlíkovi za poskytnutí informací k sepsání této bakalářské práce a rodině za všestrannou podporu během celého studia.

Obsah

Obsah	6
1 Úvod.....	8
2 Literární rešerše	9
2.1 Řízení lidských zdrojů	9
2.1.1 Definice.....	9
2.1.2 Cíle.....	10
2.2 Procesy řízení lidských zdrojů.....	11
2.2.1 Úloha personálního útvaru.....	11
2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	12
2.3.1 Plánování	12
2.3.2 Získávání a výběr pracovníků.....	12
2.3.3 Přijímání a orientace pracovníků	14
2.3.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	14
2.3.4.1 Řízení pracovního výkonu	14
2.3.4.2 Hodnocení pracovníků	15
2.3.5 Rozmísťování, propuštění a penzionování pracovníků	16
2.3.5.1 Rozmísťování pracovníků.....	16
2.3.5.2 Formy rozmísťování pracovníků	16
2.3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.....	16
2.3.7 Odměňování pracovníků.....	18
2.3.8 Pracovní vztahy.....	19
2.3.9 Péče o pracovníky	20
2.3.9.1 Charakteristika a druhy zaměstnaneckých výhod.....	21
2.3.10 Trendy a technologie	22
2.3.10.1 Personální informační systém.....	22
2.3.10.2 Personální technologie	23
2.4 Globalizační trendy a jejich odraz v nárocích na lidské zdroje	23
2.5 Interkulturní komunikace a řízení lidských zdrojů	25
3 Metodika	26
3.1. Cíl práce	26
3.2. Metodika	26
3.2.1. Sběr dat	26
3.2.2. Dotazníkové šetření	27
3.2.2.1. Charakteristika dotazníku	27
3.2.2.2. Postup dotazníkového šetření v podniku	27
3.2.3. Řízený rozhovor.....	28
3.2.4. Zpracování dat	28
4 Charakteristika vybraného podniku	29
4.1. Zaměření podniku	29
4.1.1 Jihočeská drůbež, a.s.....	29
4.2 Historie holdingu Agropol Group.....	30
5 Analýza a zhodnocení současného stavu	33
5.1 Popis personálního útvaru.....	34
5.2 Zhodnocení jednotlivých činností řízení lidských zdrojů.....	35

ve zvoleném podniku	35
5.2.1 Plánování	35
5.2.2 Získávání zaměstnanců	35
5.2.3 Výběr zaměstnanců	35
5.2.4 Přijímání zaměstnance	36
5.2.5 Řízení personálního výkonu	36
5.2.6 Hodnocení pracovníků	37
5.2.7 Rozmísťování pracovníků	37
5.2.8 Vzdělávání pracovníků	37
5.2.9 Odměňování pracovníků	37
5.2.10 Pracovní vztahy	38
5.2.11 Péče o pracovníky	38
5.2.12 Personální informační systém	39
5.3 Výsledky dotazníkového šetření	40
6 Diskuse, návrh změn na zlepšení stávajícího stavu	50
7 Závěr	54
8 Summary	55
9 Přehled použité literatury	56
10 Seznam tabulek a obrázků	58
11 Přílohy	59
Příloha 1 Organizační struktura holdingu	59
Příloha 2 Dotazník	60

1 Úvod

Personální oddělení nebo také oddělení lidských zdrojů se nachází v každém větším podniku.

Tato bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení lidských zdrojů a vyzdvihnout důležitost správného motivování, vedení a neustálého vzdělávání zaměstnanců. Personální řízení se zaměřuje na problematiku působení člověka v pracovním procesu a jeho významu jako pracovní síly pro podnik. Lidské zdroje představují nejcennější zdroj produktivity, ale také zároveň představují pro podnik nejdražší nákladovou položku rozhodující o prosperitě podniku. Práce s lidským kapitálem se dá proto považovat za základ celého podnikového řízení.

Řízení jakékoliv organizační jednotky či útvaru spočívá v plnění úkolů prostřednictvím využívání talentu, dovedností a přístupů lidí.

Nové principy řízení lidských zdrojů jsou zaměřeny na větší péči rozvoji osobnosti, rozvoj profesní a osobnostní. Jádrem těchto principů je pracovník jako člověk s vlastním rozumem, zkušenostmi, dovednostmi, znalostmi, vůlí pracovat na dané motivační úrovni. Rozvoj lidského potenciálu klade důraz na tvůrčí schopnosti osobnosti. Prostřednictvím lidí v organizaci se plní veškeré vize a cíle podniku. Tuto myšlenku ale bohužel mnoho vedoucích pracovníků nebere na vědomí, i když této problematice se věnuje mnoho moderních publikací.

Jak řekl Theodor M. Hesburgh, Prezident Notre Dame : „Nejhlubší podstatou vedení lidí je vize. Nemůžete vytrubovat něco, co není jasné ani vám.“ Jinak řečeno, manažeři se musí naučit pochopit význam vedení. Ještě bych zde uvedla pár řádek z přednášky Helmuta Renöckla, který uznává následující myšlenku: „ Vedoucí pracovník, který sám sobě a svým spolupracovníkům neumí objasnit, že pokyny jsou nejen efektivní, ale také smysluplné a zodpověditelné, není schopen řídit práci. Jádro etiky tvoří svědomí a svobodu člověka, s ní je také neodlučitelně spojená šance a povinnost snažit se ze všech sil o co nejlepší porozumění a rozhodování.“

2 Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

2.1.1 Definice

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů. Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jakožto přístupu jsou:

- Uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů (konfigurace nebo propojení) přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnotám organizace.
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický, tj. spíše se věří, že pracovníci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatelé než že tyto zájmy nejsou nutně shodné.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů(1).

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských

zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nedůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící (5).

Koncepce řízení lidských zdrojů představuje moderní podnikovou strategii, zaměřenou na klíčový faktor prosperity – člověka, se všemi jeho potencemi a ve všech jeho vazbách. Je chápán širěji než personální řízení. Zatímco personalistika přispěla ke zvládnutí takových aktivit, jako je výběr, hodnocení, adaptace pracovníků apod., rozvoj lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy o bytost nadanou vlastním rozumem, tvůrčími schopnostmi, zkušenostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. To je podstatný rozdíl od pojetí člověka v podniku jako pouhé pracovní síly (3).

2.1.2 Cíle

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech.

- ❑ Zabezpečování a rozvoj pracovníků – zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobré motivované pracovníky.
- ❑ Ocenění pracovníků – zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.
- ❑ Vztahy – vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce

(1)

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobesnější pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů, lidských zdrojů (5).

Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečit kvantitativní stránky lidských zdrojů(počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky(výkonnost, tvořivost, motivace, identifikace s cíli firmy). Výchozí základnou pro formování personální strategie firmy je její celková strategie a formulování (vize) základní podoby jejího organizačního uspořádání, vymezení priorit a hierarchie hodnot firmy, které budou vlastníky, managementem i zaměstnanci firmy akceptovány (4).

2.2 Procesy řízení lidských zdrojů

2.2.1 Úloha personálního útvaru

Obecnou úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Další klíčovou úlohou personálního útvaru je hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užítku. Personální útvar působí jako součást celkového procesu řízení podniku a nelze jej vidět izolovaně. I když jde o podpůrnou činnost, musí být útvar iniciativní a proaktivní. Podporuje a zlepšuje řešení, která využívají výhod vyplývajících z podnikové situace, ale stejně tak musí nacházet řešení vyskytujících se problémů (1).

Personální útvar vytváří koncepci činností vycházející z personální politiky a současně zpracovává a řídí metodiku jejich uplatňování. Je zodpovědný za zajišťování, organizaci, koordinaci a kontrolu těchto činností. Těžištěm práce personálního útvaru se stává koncepční, analytická a metodická činnost a na ni navazující poradenství (4).

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům (5).

2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

2.3.1 Plánování

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když se někdy týká i krátkodobějších požadavků. Musí odpovídat na dvě základní otázky:

- ☐ Kolik lidí?
- ☐ Jaké lidi?

(1)

2.3.2 Získávání a výběr pracovníků

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- ❑ Definování požadavků- příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání
- ❑ Přilákání uchazečů- prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců
- ❑ Vybírání uchazečů- třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assement centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

(1)

Větším společnostem bez ohledu na svou velikost nebo sektor, v němž působí se dnes stále častěji setkává s nebývalým konkurenčním tlakem v souvislosti s náborem kvalitních zaměstnanců. Najít a udržet profesionály s odpovídajícími dovednostmi a motivací pracovat podle nejvyšších standardů je stále obtížnější. Zvláště to platí u oborů, kterých je na trhu práce nedostatek.

HR manažeři přitom dobře vědí, že vyškolení nesprávně vybraného zaměstnance trvá mnohem déle a je mnohem nákladnější než výběr toho pravého. Prvním krokem ke zlepšení může proto být přehodnocení postupů a zásad přijímání nových pracovníků. Vše se odvíjí od promyšlené přípravy výběrového řízení.

- 1) Připravte si přesný popis pozice a požadavků, které má kandidát splňovat.
- 2) Nepřijímejte nikoho zbytečně.
- 3) Věnujte pozornost doporučením stávajících zaměstnanců.
- 4) Vyberte si specializovanou agenturu.
- 5) Při pohovoru s kandidáty buďte otevření.
- 6) Nerozhodujte se podle prvního dojmu.
- 7) Dbejte na to, aby dotazy, které kladete, byly co nejotevřenější.
- 8) Vyhněte se uzavřeným, návodným a diskriminujícím otázkám.
- 9) Ověřujte reference.

(9)

2.3.3 Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Bez ohledu na to, jak podrobně pracovní smlouva specifikuje práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, je další nezbytnou formální náležitostí přijímání pracovníků krok, během něhož pracovník personálního útvaru ústně seznámí podstatněji mění, s právy a povinnostmi vyplývajícími jednak z pracovního poměru v organizaci, jednak z povahy práce na příslušném pracovním místě. Nezbytnou, ale v našich podmínkách hojně opomíjenou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému (5).

2.3.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

2.3.4.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojení si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení (5).

2.3.4.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejcitlivějších a nejnáročnějších činností v řízení lidských zdrojů. Představuje základ hodnocení osobnosti pro vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, motivací a spravedlivé odměňování. Současně je hodnocení podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, pro zvyšování kvalifikace, rekvalifikace či uvolnění pracovníka. Hodnocení patří mezi bezprostřední personální činnost vedoucích pracovníků, nicméně existují specifické činnosti, které patří do kompetence personálních útvarů (7).

Hodnocení zaměstnanců může být formální a neformální.

- Formální hodnocení má svou pravidelnou cykličnost, je periodická. Má standardizovaný průběh a jeho výsledky jsou zakládány do osobních spisů.
- Neformální hodnocení je tzv. průběžné hodnocení zaměstnanců jejich bezprostředním nařízeným. Takového hodnocení je často jen ústní a nebývá zakládáno do osobních materiálů.

(7)

Kritéria hodnocení zaměstnanců jsou:

- Hodnocení úspěšnosti pracovní činnosti, resp. Pracovního výkonu
- Hodnocení pracovníka - znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, v níž se pohybuje vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým, s nimiž vstupuje do kontaktu. V činnosti každého podniku hodnocení práce a pracovníků patří mezi významné úkoly.

(3)

2.3.5 Rozmíst'ování, propuštění a penzionování pracovníků

2.3.5.1 Rozmíst'ování pracovníků

Lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu. Při rozmíst'ování pracovníků musíme brát v úvahu jednak profil pracovníka, jednak profil, povahu pracovního místa (5).

2.3.5.2 Formy rozmíst'ování pracovníků

Aktivní stránku tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků.

Pasivní stránku vnější mobility pracovníků organizace pak tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru, tj. propouštění a penzionování pracovníků, popř. rezignace a úmrtí pracovníků (5).

2.3.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- ❑ Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností
- ❑ Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- ❑ Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje.

- ❑ Zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci.
- ❑ Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

(5)

Výcvik a doškolení je neustálý proces napomáhající zaměstnancům podávat vysoký výkon od prvního dne zaměstnání. Slouží k soustavnému zlepšování schopností pracovníka vykonávat svou práci. Ať už se odehrává na pracovišti nebo ve speciálním školicím zařízení, měl by být tento proces vždy monitorován a řízen odborníky na vzdělání. Aby tento proces byl efektivní, musí program vzdělávání splnit řadu cílů. Za prvé, musí vycházet jak z podnikových potřeb, tak z potřeb jednotlivých zaměstnanců. Vzdělávání pro vzdělávání není cílem. Za druhé, cíle vzdělávání by měly jasně říci, které problémy budou řešeny. Za třetí, celé vzdělávání by mělo být založeno na správných teoriích učení; to je hlavní důvod toho, že vzdělávání rozvoj nejsou úkoly pro amatéry.

A konečně, vzdělávání je třeba vyhodnocovat a zjišťovat, zda vzdělávací program funguje a je efektivní z hlediska nákladů (2).

Která společnost si dnes může dovolit získat zaměstnance za několik desítek tisíc korun a ztratit jej za pár dní po nástupu vinou nevhodně nastaveného procesu adaptace, resp. vzdělávání a rozvoje? Která společnost si dnes může dovolit nového, zajímavého zaměstnance „hodit do vody“ a čekat, zda se sám naučí plavat? Společnosti by neměly sázet na to, že ten, kdo je schopný, se ve zkušební době sám ukáže. Právě ten schopný a perspektivní je často zklamán přístupem společnosti a dospívá k názoru, že takový zaměstnavatel pro něj není dostatečně atraktivní. V dnešní době platí, že si spíše zaměstnanec vybírá zaměstnavatele než naopak. Proto je kvalitní a uspořádaný systém vzdělávání už v období adaptace vizitkou dobrého zaměstnavatele, který trhu signalizuje, že si svých zaměstnanců váží a umí se o ně postarat (10).

2.3.7 Odměňování pracovníků

„Při získávání nových talentů a udržování nejlepších zaměstnanců ob stojí daleko lépe ty společnosti, které nabízejí dobře nastavené a zavedené systémy zaměstnaneckých výhod“ (11).

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody. Základní otázky odměňování v organizaci:

- ❑ Úroveň mezd a platů.
- ❑ Vnitřní struktura mezd a platů.
- ❑ Placení jednotlivců.
- ❑ Platit za odpracovaný čas nebo za výsledky?
- ❑ Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů.
- ❑ Zaměstnanecké výhody a příplatky.
- ❑ Řízení a kontrola mezd a platů.
- ❑ Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, jeho motivačním účinku, o příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci, o úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci a o mnohém dalším (5).

2.3.8 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon (5).

Pracovní vztahy vznikají jako formální i neformální vztahy v pracovním procesu. Pro rozhodující význam v utváření pracovního a sociálního klimatu ve společnosti jsou ve vyspělých zemích formální pracovní vztahy regulovány právními normami, vycházejícími z mezinárodních právních norem nebo úmluv. Z hlediska jejich působnosti můžeme rozlišit individuální pracovní vztahy

(vztahy jednotlivce k okolí, k zaměstnavateli, k odborové organizaci)

a kolektivní pracovní vztahy (vztahy mezi skupinami zaměstnanců, mezi podnikovými odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo mezi odborovými svazy a sdruženími zaměstnavatelů). Zvláštní skupinou těchto vztahů jsou tripartitní vztahy mezi vrcholovými subjekty se státě (zástupci státu, odborů a svazů zaměstnavatelů). Cílem jejich fungování je na základě jednání

a dohody všech sociálních partnerů formulovat základní podobu pracovních, sociálních a pracovněprávních podmínek práce tak, aby byly respektovány oprávněné zájmy účastníků, udržen sociální smír, a tím politická a sociální stabilita a zabezpečeny podmínky pro ekonomickou prosperitu a podíl sociálních partnerů na jejich výsledcích (4).

2.3.9 Péče o pracovníky

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- ❑ Pracovní doby a pracovního režimu
- ❑ Pracovního prostředí
- ❑ Bezpečnosti práce a ochrany zdraví
- ❑ Personálního rozvoje pracovníků
- ❑ Služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti
- ❑ Ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám
- ❑ Péče o životní prostředí

Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými (5).

Péče o pracovníky jako způsob pozitivního ovlivňování pracovních podmínek a spokojenosti v práci má pozitivní vliv na utváření firemního klimatu. Uspokojováním potřeb pracovníků se vytvářejí podmínky pro práci, snížení pracovní neschopnosti a fluktuace. Identifikace faktorů vyvolávajících únavu a stres se stává impulzem pro zpracování a implementaci

jak preventivních, tak i nápravných opatření v oblasti vytváření pracovního úkolu, zlepšování pracovních podmínek, organizace pracovní doby

a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Legislativa zakotvuje základní standardy v oblasti péče o zaměstnance a vymezuje účastníkům pracovněprávních vztahů jejich práva a povinnosti, jak zajistit bezpečný a zdraví neohrožující výkon práce. Součástí sociální politiky firmy je poskytování zaměstnaneckých výhod, které mnohdy znamenají nezanedbatelný „druhý“ příjem ze závislé činnosti a mohou i přímo ovlivňovat výkonnost pracovníků,

a tedy konkurenční schopnost firmy. Nabídka volitelného systému poskytování těchto výhod – kafeterie systém – umožňuje ve větší míře individualizovat jejich strukturu podle naléhavosti potřeb každého jednotlivce a v závislosti na jeho důležitosti pro zaměstnavatele (4).

2.3.9.1 Charakteristika a druhy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnaneckými výhodami (benefity) můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak zaplatit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmů ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Zaměstnanecké výhody vykazují několik charakteristik:

- ❑ Nejsou závislé na zásluhách, ale často se jejich rozsah a struktura zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru,
- ❑ Zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- ❑ Neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý pracovník nepocítuje vysokou potřebu podnikového penzijního připojištění,
- ❑ Jsou zavedeny proto, že kopírují „módní“ trend nebo morální závazky, a nejsou podloženy racionální analýzou,
- ❑ Jsou velmi rozmanité a u velkých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým firmám, které nabízejí velmi omezený počet,
- ❑ Jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovních podmínek než jako nadstandardní péči,
- ❑ Nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání; je však pravděpodobné, že odrážejí zaměstnance, aby ukončil pracovní poměr,
- ❑ Mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich poskytování spravováno nesystémově a ledabyly tak, že to vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování,

- Benefity mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

(4)

Dobře zvolená nabídka benefitů a uživatelsky vhodně nastavený program přispívá ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Atraktivní nabídka benefitů napomáhá společnosti získat „image“ zaměstnavatele, který se zajímá o potřeby svých zaměstnanců a pro něhož se vyplatí pracovat (11).

2.3.10 Trendy a technologie

2.3.10.1 Personální informační systém

Představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se postupů k těmto informacím (5).

Decentralizaci některých personálních činností na liniového manažera podporuje počítačový personální informační systém. Umožňuje přístup k potřebným informacím a síťově zajišťuje propojení zaměstnanců organizace i propojení s externími subjekty. Rozvinutý a otevřený počítačový PIS může nabídnout svým oprávněným uživatelům integrovaný systém informací ke všem oblastem personálního řízení a zabezpečit jim tak podklady pro analýzy a následná rozhodnutí o lidských zdrojích. Aplikace počítačové technologie na personální záležitosti jsou však limitovány legislativní ochranou osobních údajů v pracovněprávních vztazích. Respektování práva zaměstnance na ochranu jeho osobnosti v pracovním životě je projevem úcty a vážnosti, kterou mu zaměstnavatel jako tvůrce hodnot přikládá (5).

2.3.10.2 Personální technologie

Moderní řízení lidských zdrojů je založeno na technologiích. Pro vývoj, správu a zabezpečení různých personálních, mzdových a pobídkových systémů budou zapotřebí jak tradiční, pracovní funkce analytiků, programátorů, databázových administrátorů, tak specialisté na telekomunikace, místní sítě, osobní počítače a WWW, které budou i nadále sdíleny s útvarem informačních technologií. Nicméně, nový model ŘLZ tyto funkce rozšiřuje o několik nových rolí. Vlastníci nových rolí a pracovních funkcí musí být schopni se vypořádat jak s odlišnými úrovněmi technické sofistikovanosti v různých zemích, tak s různými zákonnými a bezpečnostními opatřeními. V každém případě tyto změny vyžadují, aby pracovníci personálních útvarů získali nové schopnosti, aby dokázali svoje nové úlohy naplnit. V budoucnu bude kladen velký důraz na interpersonální dovednosti, poradenské činnosti, „čistě“ praktické personální znalosti, podnikatelské know-how a technologie. Ale především globální vědomosti a zkušenosti (8).

2.4 Globalizační trendy a jejich odraz v nárocích na lidské zdroje

Současná etapa vývoje personálního řízení firem je ovlivňována stále intenzivnějšími procesy globalizace ekonomiky. Globalizace je převládajícím prvkem vývoje ekonomiky na přelomu tisíciletí. Přináší nové prvky do vývoje vnějšího prostředí firem, ovlivňuje konkurenční prostředí zcela novým způsobem a výrazné změny jsou i v nových trendech vývoje na trhu práce (4).

Výrazně se mění i pojetí rozvoje kariéry. Značná část pracovních pozic ve firmě v globalizačním prostředí může být obsazena jak interními pracovníky, tak zabezpečena externími službami. Stále více se zdůrazňuje osobní odpovědnost jednotlivce za rozvoj vlastních schopností. Důsledkem je změna odpovědností za rozvoj schopností (4).

Výrazné změny jsou i v dopadu na průběh pracovní kariéry. Na kariéru již není možno nahlížet jako na vzestupný nepřetržitý proces, stává se sérií zastavení i odboček (4).

Ve stále větší míře se realizují principy smluvní práce na časově termínovaných projektech. Změny v požadavcích na vlastnosti a chování lidských zdrojů je možno shrnout:

- ❑ Potřeba adaptivity a flexibility
- ❑ Nutnost kreativního přístupu a rozvoj vlastních schopností
- ❑ Pokles významu faktografických znalostí a kratší doba použitelnosti získaných znalostí
- ❑ Schopnost získat informace, pracovat s informacemi a využít je ve vlastní práci
- ❑ Širší univerzální základ vzdělání jako předpoklad nutných celoživotních změn v kvalifikaci
- ❑ Vyšší úloha a význam neformální autority jako důsledek rozvoje manažerských kompetencí
- ❑ Schopnost vést a motivovat spolupracovníky
- ❑ Komunikativnost, schopnost kooperace a týmové práce
- ❑ Kariéra jako řetěz změn a pohybu především na trhu práce
- ❑ Schopnost práce v cizím jazykovém a kulturním prostředí
- ❑ Schopnost dodržet morální i etické normy v jednání

(4)

2.5 Interkulturní komunikace a řízení lidských zdrojů

Člověk v pracovním procesu, stejně jako v průběhu celého života, je v neustálém kontaktu s druhými lidmi. Jeho chování vůči nim je ovlivňováno jak faktory, které se podílely na formování jeho osobnosti a dosavadních zkušeností, tak i bezprostředními vlivy spojenými s kulturologickými aspekty. Značná část pracovního života člověka je kromě činnosti naplněna sociálním stykem.

V jeho rámci má největší význam:

- ❑ Sociální interakce
- ❑ Sociální percepce (vzájemné vnímání a poznávání lidí)
- ❑ Sociální komunikace

Nejvýznamnější determinantou sociální komunikace je však kultura, která prostřednictvím procesu socializace významně určuje nejen rozhodující mantinely, ale i základní pravidla sociálního styku v tom nejširším slova smyslu (6).

3 Metodika

3.1.Cíl práce

Cílem bakalářské práce je charakteristika a zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, posouzení jednotlivých personálních činností a navržení rámcových změn pro zlepšení činností v ŘLZ a konkurenční schopnosti podniku.

3.2. Metodika

3.2.1.Sběr dat

Pro zpracování bakalářské práce byla použita primární a sekundární data.

Primární data byla získána pomocí dotazníkového šetření, řízeným rozhovorem s vedoucím personálního útvaru a pozorováním v daném podniku opřené o vlastní zkušenost. Pracovala jsem v tomto podniku 2 roky při letních brigádách.

Sekundární data byla získána četbou odborné literatury, kterou tvořily knihy, odborné články. Knihy byly vypůjčeny z knihovny Ekonomické a Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Zdrojem odborných článků jsou Marketingové noviny. Dále tato data zahrnují statistiky podniku v oblasti ŘLZ a internetové stránky zvoleného podniku.

3.2.2. Dotazníkové šetření

3.2.2.1. Charakteristika dotazníku

Dotazník je plně anonymní a tvoří jej 20 otázek, z tohoto celkového počtu je 17 otázek uzavřených, kdy respondent vybírá odpověď na základě výběru předepsaných odpovědí a zbylé 3 otázky jsou otevřené. Struktura dotazníku je následující:

- ❑ Otázky 1,2,3 jsou uzavřené zahrnují identifikaci respondenta z pohledu pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání.
- ❑ Otázky 4,5 jsou uzavřené, kdy možnosti odpovědí jsou na základě stupnice přikládaného významu.
- ❑ Otázky 6,7,8,9 jsou orientované na odměňování respondenta. Otázky jsou uzavřené a u 8,9 je možnost uvést více odpovědí.
- ❑ U otázek 10,11,12 je u odpovědí použita dichotomická metoda, přičemž otázky 11,12 jsou určeny pouze pro vybraný segment respondentů.
- ❑ Otázky 13,14,15 zahrnují názor respondenta na způsob řízení podniku, spokojenost s pracovním kolektivem a s pracovními podmínkami. Možnosti odpovědí jsou na základě stupnice přikládaného významu.
- ❑ Otázky 16,17 jsou uzavřené dichotomické.
- ❑ Závěr dotazníku tvoří otázky 18,19,20. Tyto otázky jsou otevřené, volné. Zjišťují průměrnou délku směny respondenta, jeho profesi a délku pracovního poměru v tomto podniku.

3.2.2.2. Postup dotazníkového šetření v podniku

Po sběru sekundárních dat byl vypracován zmíněný dotazník.

Po jeho kontrole vedoucím bakalářské práce, bylo vytištěno 200 kopií.

Tyto výtisky byly odevzdány spolu se 6 schránkami, které byly určeny na ukládání vyplněných dotazníků, vedoucímu personálního útvaru. Poté si vedoucí sám určil jak dotazníky přerozdělí do jednotlivých úseků podniku. Bohužel během tohoto šetření jsem byla informována zaměstnancem podniku o nemožnosti vhození vyplněného dotazníku do připravených zapečetěných schránek. S touto informací začal

rozsáhlý problém s návratností dotazníků. Po měsíčním intervalu jsem si vyplněné dotazníky vyzvedla od vedoucího personálního úseku a začala s analýzou primárních dat. Nakonec bylo rozdáno 140 dotazníků. Celkem bylo úspěšně vráceno 43 vyplněných dotazníků, což tvoří celkovou návratnost 30%.

3.2.3.Řízený rozhovor

Pro vedoucího personálního útvaru bylo vytvořeno 13 otázek. Soubor těchto otázek se dělil na 10 otázek, které se týkaly jednotlivých etap řízení lidských zdrojů. Poslední otázky zahrnovaly oblast jeho působnosti v podniku, co obnáší jeho každodenní práce a návrhy do budoucna pro zefektivnění jeho práce. Bohužel kvůli časové tísní vedoucího personálního útvaru, byl rozhovor velice stručný, a proto zmiňoval opravdu jen to nejdůležitější. Poskytnul mi ale mnoho materiálů k doplnění našeho rozhovoru.

3.2.4.Zpracování dat

Pro zpracování primárních dat byl použit software Microsoft Excel . Zde jsem použila metody popisné statistiky jako četnosti odpovědí, průměry, procentní zastoupení jednotlivých odpovědí. Výstupem tohoto programu jsou obrázky a tabulky, které jsou použity v kapitole 5- Analýza a zhodnocení současného stavu.

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1. Zaměření podniku

Holding Agropol Group je skupina ryze českých společností s významným postavením na českém agrárním a potravinářském trhu. Hlavními činnostmi holdingu jsou posklizňová úprava a skladování rostlinné produkce, obchod obilovinami, olejinami a hospodářskými potřebami, výroba krmných směsí a řepkového oleje, distribuce a aplikace agrochemikálií a hnojiv, zpracování drůbeže a výrobky z drůbežího masa.

Holding tvoří tři divize:

- ❑ Tradingová divize – zajišťuje zboží a služby pro zemědělství a potravinářský průmysl.
- ❑ Divize agrocenter – poskytuje skladovací prostory (obilní sila), zajišťuje prodej hnojiv, agrochemikálií a hospodářských potřeb, vyrábí krmné směsi. Pro Správu státních hmotných rezerv skladuje obilí k zajištění potravinové bezpečnosti země.
- ❑ Divize zpracování drůbeže – vyrábí a distribuuje široký sortiment drůbežích výrobků značky „Vodňanské kuře“.

4.1.1 Jihočeská drůbež, a.s.

Společnost Jihočeská drůbež, a. s. se sídlem ve Vodňanech je největší a nejmodernější podnik na zpracování drůbežího masa v České republice, který poráží denně 115 000 kusů kuřat a vyrábí široký sortiment děleného masa a kuřecích výrobků. Ročně zpracuje téměř 60 000 tun drůbeže do hotových výrobků. Od roku 2002 je tato společnost součástí holdingu Agropol Group, čímž se zvýšila garance kvality celého sortimentu jejích výrobků. Hlavní podnikatelská činnost je porážka drůbeže a zpracování drůbežího masa do hotových výrobků. Ve společnosti Jihočeská drůbež se vyrábí široký sortiment výrobků z drůbežího masa ve čtyřech základních skupinách – mražená a chlazená drůbež (včetně porcované), polotovary z drůbežího masa a uzeniny. Tyto výrobky jsou distribuovány pod značkou Vodňanské kuře, a to výhradně prostřednictvím centrální odbytové společnosti Agropol Food, s.r.o.

Jihočeská drůbež jako významný evropský výrobce potravin klade velký důraz na zajištění bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti svých výrobků, má proto zavedené příslušné systémy řízení jakosti a prošla audity podle standardů BRC a IFS. Splněním těchto podmínek je plně podchycen a v praxi naplňován proces reorganizace evropského práva a jeho požadavky na produkci, distribuci a prodej zdravotně nezávadných potravin.

Zpracovatelské podniky jsou v Táboře a ve Vodňanech.

4.2 Historie holdingu Agropol Group

1997

- ❑ Zahájení činnosti Agropol Group, a. s., s cílem dlouhodobě investovat do účastí v podnicích zemědělského zásobování a nákupu (ZZN)
- ❑ Kapitálový vstup Agropol Group, a. s., do sedmi podniků ZZN a společnosti Agropol, a. s.

1998

- ❑ Zvýšení majetkových podílů v ovládaných společnostech až na 80 % základního kapitálu
- ❑ Restrukturalizace společností a zavedení holdingového systému řízení

1999

- ❑ Další etapa kapitálových akvizic – nákup akcií společností Proagro, a. s., ZS Běstovice a. s., obilního sila v Provošíně
- ❑ Průběžné navyšování majetkových podílů v již vlastněných společnostech

2000

- ❑ Akvizice 51 % akcií firmy Jihočeská drůbež, a. s.
- ❑ Počátek budování výrobní vertikály vstupem do segmentu výroby a zpracování drůbežího masa
- ❑ Certifikace všech agrocenter na normy ISO 9002 u společností RW TÚV Praha, s.r.o.

2001

- ❑ Akvizice společnosti Belagra, a. s., (dříve ZZN Břeclav)
- ❑ Začlenění skladovací kapacity Bohušovice nad Ohří dokončením fúze Zepos, a. s., a Primagra, a. s.

2002

- ❑ Obhájení certifikátů integrovaného systému řízení jakosti ISO 9001:2000 a environmentálního managementu ISO 14001:1997 u všech agrocenter

2003

- ❑ Akvizice společnosti Moravskoslezské drůbežářské závody PROMT a. s., (dále PROMT) a Intergal Vrchovina, a. s., (dále Intergal)
- ❑ Začlenění skladovací a výrobní kapacity společností HELAGRA a. s., (v Jičíně, Ostroměři a Libáni), ZZN Polepy a. s., (v Polepech a Straškově) a PROMT a. s., (v Opavě)

2004

- ❑ Založení a úspěšný rozjezd centrální odbytové společnosti Agropol Food, s.r.o., zajišťující prodej veškerých výrobků divize zpracování drůbeže
- ❑ Uvedení značky Vodňanské kuře na český potravinářský trh a jednoznačné odlišení vysoce kvalitních drůbežích výrobků od ostatních bezejmenných produktů na trhu

2005

- ❑ Holding Agropol Group – největší zpracovatel drůbeže v rámci ČR
- ❑ Značka Vodňanské kuře zaujala jednu z předních pozic na českém trhu
- ❑ Dosažení nejlepších hospodářských výsledků v dosavadní historii holdingu
- ❑ Odkup závazků společnosti PROMT vůbec bývalé Union Bance

2006

- ❑ Zvládnutí negativních dopadů ptačí chřipky na český drůbežářský průmysl
- ❑ Získání certifikátů dle norem BRS/IFS k bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti potravin
- ❑ Výstavba vlastních výkrmových kapacit včetně zahájení výkrmu kuřat
- ❑ Zahájení výstavby závodu na výrobu metylesteru řepkového oleje (MEŘO)
- ❑ Získání investiční pobídky a zahájení přípravných prací pro výstavbu závodu na výrobu bioetanolu

- ❑ Vybudování a úspěšná státní certifikace moderní centrální mikrobiologické laboratoře

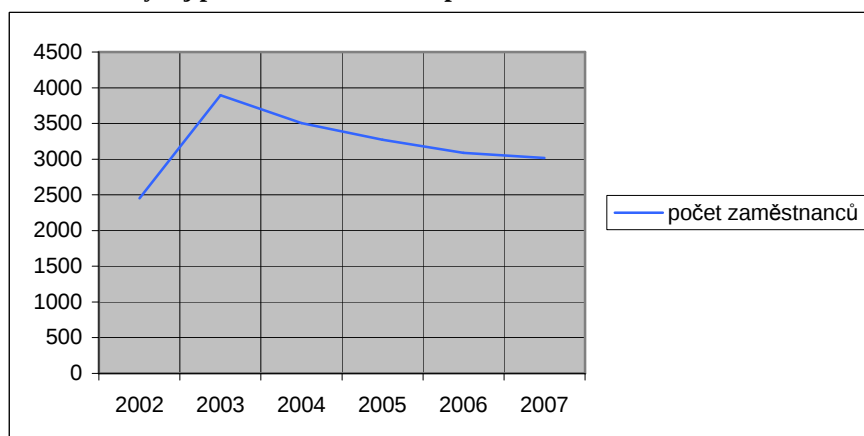
2007

- ❑ Odkoupení technologického vybavení společnosti Xaverov a převzetích velké části jejích zákazníků i dodavatelů jatečné drůbeže
- ❑ Zahájení zásadní modernizace společnosti Intergal Vrchovina
- ❑ Pokračující konsolidace divize zpracování drůbežího masa a vyšší intenzita využití stávajících výrobních kapacit
- ❑ Výstavba a uvedení do provozu největší a nejmodernější výkrmové kapacity kuřat v ČR v Čekanicích u Tábora
- ❑ Dokončení výstavby závodu na výrobu methylesteru řepkového oleje (MEŘO) a jeho úspěšné uvedení do provozu
- ❑ Zahájení procesu zjednodušení a zefektivnění organizační struktury – fúze Agropol, a. s. do Agropol Group, a. s., Doagra, a. s. do Proagro, a. s., ZZN Polepy do Agrona, a. s.

zdroj: (12)

Počet zaměstnanců v tomto holdingu ukazuje následující obrázek.

Obrázek 1 Vývoj počtu zaměstnanců v podniku 2002-2007

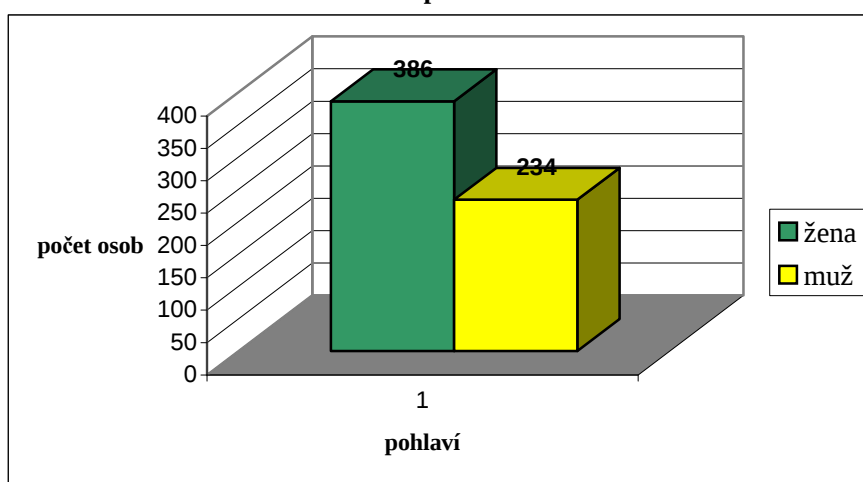


zdroj: www.agropol.cz

5 Analýza a zhodnocení současného stavu

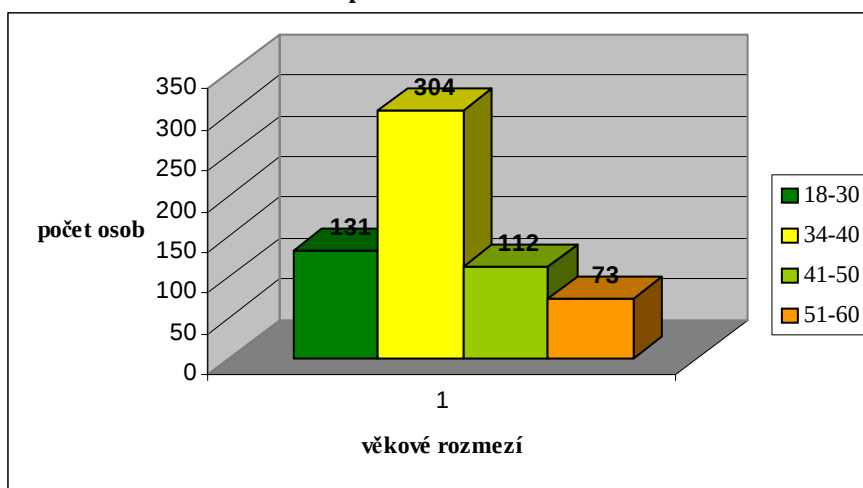
Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána divize zpracování drůbeže Jihočeská drůbež, a.s. V této divizi je zaměstnáno 620 osob. Z tohoto celkového počtu je 150 zahraničních pracovníků, kteří nebyli zahrnovány do dotazníkového šetření, které bylo zpracováno pro dokreslení informací z pohledu zaměstnanců. Dotazovaným souborem je závod JD Vodňany.

Obrázek 2 Pohlaví zaměstnanců v divizi zpracování drůbeže



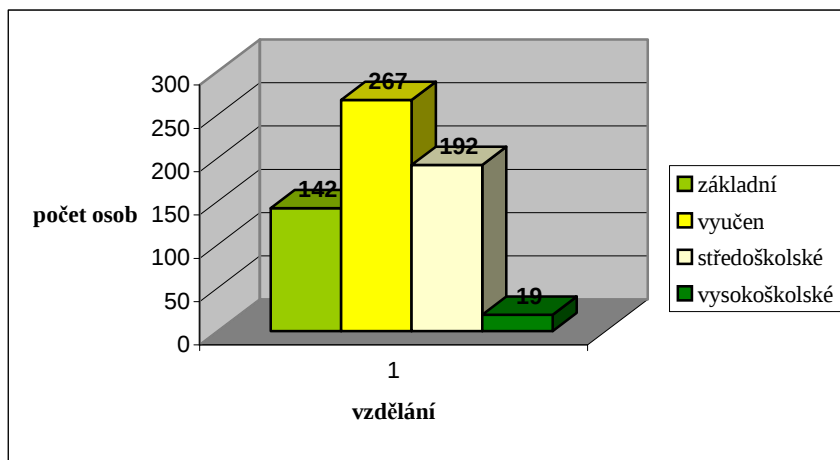
zdroj: sekundární data divize zpracování drůbeže

Obrázek 3 Věkové rozmezí divize zpracování drůbeže



zdroj: sekundární data divize zpracování drůbeže

Obrázek 4 Vzdělání zaměstnanců divize zpracování drůbeže



zdroj: sekundární data divize zpracování drůbeže

5.1 Popis personálního útvaru

Personální útvar v této provozně zahrnuje pouze jednoho pracovníka, který zde vykonává veškeré činnosti spjaté s řízením lidských zdrojů. Tento pracovník zde vykonává funkci vedoucí personálního útvaru.

5.2 Zhodnocení jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku

5.2.1 Plánování

Tuto činnost firma neprovádí. Vyplývá to z uskutečněného rozhovoru s vedoucím personálního útvaru.

5.2.2 Získávání zaměstnanců

Podnik získává své zaměstnance hlavně přes pracovní agentury. Dalším způsobem získání vhodného pracovníka je možnost, že se potenciální zaměstnanec aktivně spojí s podnikem. Pokud podnik nemá momentálně volné místo, zapíše si vedoucí personálního útvaru potenciálního zájemce do seznamu žádajících o práci , a pokud se uvolnění místo či vznikne potřeba podniku přijmout dalšího pracovníka, obvolává tyto uchazeče o zaměstnání. Podnik má na svých internetových stránkách místo, kde pravidelně zaznamenává volná pracovní místa či popis pracovníka, kterého momentálně potřebují. Momentálně divize zpracování drůbeže neposkytuje žádná volná pracovní místa.

5.2.3 Výběr zaměstnanců

Co se týká této činnosti řízení lidských zdrojů, tak podnik vybírá své zaměstnance dle momentální potřeby a kvalifikace uchazečů. Způsobem výběru vhodného zaměstnance je velice krátký pohovor. Tento pohovor už vzniká mezi vedoucím personálního útvaru a vybraným pracovníkem, který splňoval dané potřeby podniku. Firma dbá na dobře zpracované strukturované životopisy a zájem vykonávat danou práci v podniku.

5.2.4 Přijímání zaměstnance

Co se týká přijímání pracovníků, vedoucí personálního útvaru velice detailně rozebíral vznik pracovního poměru, přípravu pracovní smlouvy, podpis pracovní smlouvy a následně uzavření pracovního poměru. Pracovní smlouva je samozřejmě písemná, je v ní uvedena zmiňovaná organizace, jméno zaměstnance, kdy vzniká pracovní poměr, zda se jedná o pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou. Dále je v ní uveden druh pracovního poměru, zda se jedná o hlavní p.p. nebo vedlejší p.p.. Velice podrobně je v tomto dokumentu popisován druh práce, místo výkonu práce. Tyto dva body jsou spojené s možností profese výrobní dělnice, skladníci, THP, řidiči, administrativa, vedoucí daných útvarů. Posledním bodem pracovní smlouvy je otázka zkušební doby. Dále se sepisuje protokol o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Pracovník odevzdává důležité informace o jeho struktuře a způsobu odměňování mzdovému oddělení. Podnik vyžaduje od svých zaměstnanců zdravotní průkaz, který musí každý odevzdat před nástupem na pracovní místo. Po těchto administrativních věcech nastává uvedení na pracovní místo, kdy vedoucí personálního oddělení odvede zaměstnance k výdeji pracovních a ochranných pomůcek a předá ho vedoucímu daného úseku v podniku. Vedoucí zaměstnance proškolí, předvede mu jeho práci a zapojí ho do pracovního koloběhu.

5.2.5 Řízení personálního výkonu

Do řízení pracovního výkonu podnik zahrnuje jednotlivé příkazy vedoucích úseků ke splnění určených požadavků podnikem.

5.2.6 Hodnocení pracovníků

Bohužel tato etapa řízení lidských zdrojů je v tomto podniku nedotčena. Podnik neprovádí žádné formální hodnocení zaměstnanců, ale provádí málokdy hodnocení neformální. Toto hodnocení většinou provádějí pouze vedoucí daného úseku a to ve velice malém měřítku.

5.2.7 Rozmísťování pracovníků

K tomuto bodu lze jen uvést, že pracovník vykonává práci, která je popsána v pracovní smlouvě. Pracovník se pouze pohybuje v rámci daného výrobního úseku zpracování drůbeže. To vše pouze na základě příkazů vedoucích směn. Vždy musí vedoucí nalézt pracovníka tam, kam ho momentálně přiřadil.

5.2.8 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců v tomto zvoleném podniku je kámen úrazu. Podnik pouze provádí pravidelné školení řidičům jejich podniku, pracovníkům mzdového oddělení či účtáren.. Co se týká školení vedoucích pracovníků, pravidelnost či tradice zde neexistuje. Pracovníci se zúčastňují školení nepravidelně, i když je to pro vedoucího daného oddělení možnost, získat velké množství informací, které mohou dále napomáhat k lepšímu zvládnutí jeho náplně práce. Co se týká výrobních pracovníků, u nich je tato možnost neuplatňována a to ani v nejmenším možném měřítku.

5.2.9 Odměňování pracovníků

Průměrná hrubá mzda v tomto podniku je okolo 17 000 Kč. Průměrná hrubá mzda v ČR za rok 2008 je 25 381 Kč, což je o 33% vyšší průměrná hrubá mzda ve srovnání s podnikem. Mzda v analyzovaném podniku je tvořena na základě hodinové sazby. Dále

se k tomuto zahrnují příplatky, jako například práce ve stížených podmínkách (hluk, chlad), příplatky za práci přes čas, příplatek za práci ve svátek či víkendu. Dalším zajímavým příplatkem je jednorázová odměna pro nového zaměstnance, který dostane navíc k hrubé mzdě. Vyjímkou jsou příplatky tzv. 13. či 14. platy.

5.2.10 Pracovní vztahy

Velice často se v jednotlivých pracovních skupinách nachází jak tuzemská pracovní síla, tak i zahraniční pracovní síla. Z úplného začátku, kdy do podniku přišli první zaměstnanci ze Slovenska, byl velký problém s adaptací do již zaběhlého pracovního vztahu lidí, kteří na sebe byli zvyklí. Dnes se v podniku vyskytují čtyři odlišné národnosti, ale problémy s pracovními vztahy se zde řeší velice málo a vyjímečně. Co se týká individuálních vztahů mezi pracovníkem a podnikem v zastoupení vedoucího personálního útvaru, vztahy jsou zde uvolněné, přátelské. Vedoucí se snaží vyjít pracovníkovi vstříc, jestli-že se jedná o věci, které spadají do jeho kompetence.

5.2.11 Péče o pracovníky

Podnik se snaží pro své zaměstnance v této oblasti udělat maximum. Každý zaměstnanec před vstupem do podniku má možnost odstavit svůj dopravní prostředek na vyhraněné parkoviště či do zastřešeného kolostavu. Dále musí každý zaměstnanec projít vrátnicí. Po cestě do svého pracovního úseku práce si může zakoupit potraviny v místní kantýně, která zde nabízí i pokrmy bufetového typu, obědy a večeře. Dále musí zaměstnanec překonat docela velkou vzdálenost k výdeji pracovních oděvů, kdy každý den dostávají čisté jednorázové doplňky jejich pracovního oděvu. Potom postupují k jednotlivým šatnám pro muže nebo ženy. Každý zaměstnanec má k dispozici dvě šatny – pro civilní oblečení a pro pracovní oblečení. Dále se v šatnách nachází umývárny, sprchy a toalety. Dále už cesta pokračuje přímo na jednotlivá pracoviště. Prostředí, ve kterém pracují výrobní dělnice, je velice hlučné a chladné. Na

pracovišti nesmějí mít zaměstnanci těchto výrobních úseků u sebe pití ani jiné potraviny určené k jídlu. O stanovených přestávkách mají možnost opustit budovu výroby a odpočinout si v místním parku, kde se nachází lavičky, stolky a popelníky pro kuřáky. Samozřejmostí ale je, že pokud zaměstnanec využije tuto možnost, musí dodržovat vnitřní předepsané předpisy podniku.

V tomto podniku je třísměnný provoz. Směna trvá v průměru 9 hodin, dále záleží na potřebách dodělat stanovené objednávky. Při 8 hodinové pracovní době má zaměstnanec 2 přestávky. První přestávka je po 2,5 hodinách práce. Druhá přestávka je ve stejném intervalu a trvá půl hodiny.

Zaměstnanci mají možnost odložit si své potraviny v kuchyňce, kde je lednička a mikrovlná trouba. Bohužel tuto možnost většina pracovníků nevyužívá z důvodu častého odcizení.

Podnik dále nabízí pro své zaměstnance výrobky tohoto závodu s nižší cenou. Před Vánocemi dostává každý zaměstnanec poukázky na bezplatný odběr určených výrobků.

Co se týká ubytování zaměstnanců. Firma nabízí dvě ubytovny. Jedna se nachází přímo v podniku, druhá je v centru města. Bohužel kapacity ubytovacích zařízení nejsou dostačující.

Každý rok podnik pořádá ples pro své zaměstnance s bohatou tombolou.

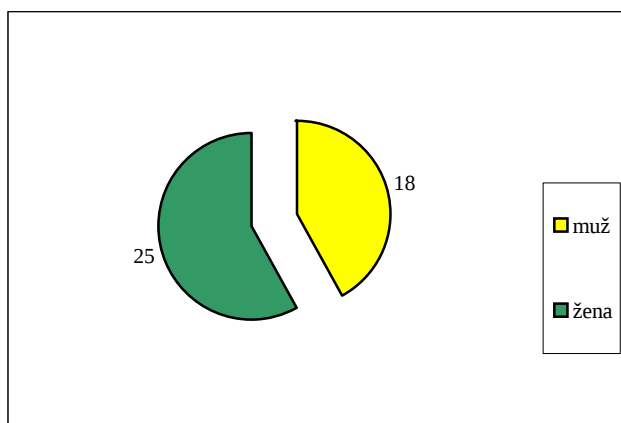
5.2.12 Personální informační systém

Personální informační systém není v tomto závodě zaveden.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Soubor tvoří 43 respondentů. Z tohoto celkového počtu je 25 (58%) žen a 18 (42%) mužů.

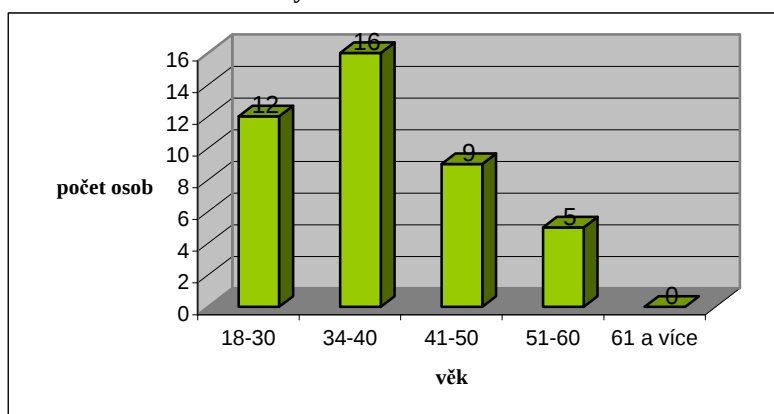
Obrázek 5 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Z dotazovaného souboru respondentů je 16 (37%) osob ve věku 34-40 let, 12 (28%) osob ve věku 18-30 let, 9 (21%) osob ve věku 41-50 let, 5 (12%) osob ve věku 51-60 let.

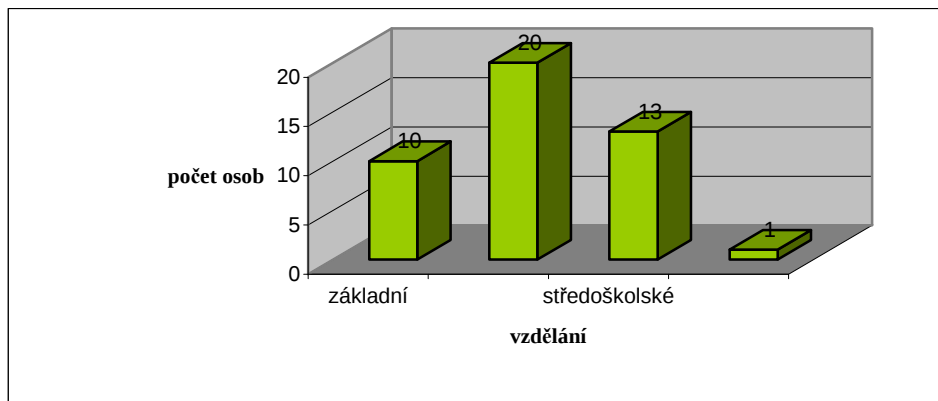
Obrázek 6 Věk dotazovaných osob



Zdroj: vlastní výzkum

Z dotazovaného souboru je 20 osob (46%) vyučeno, 13 osob (30%) středoškolsky vzdělaných, 10 osob (23%) má základní vzdělání a 1 osoba z dotazovaných respondentů (2.3%) má vysokoškolské vzdělání.

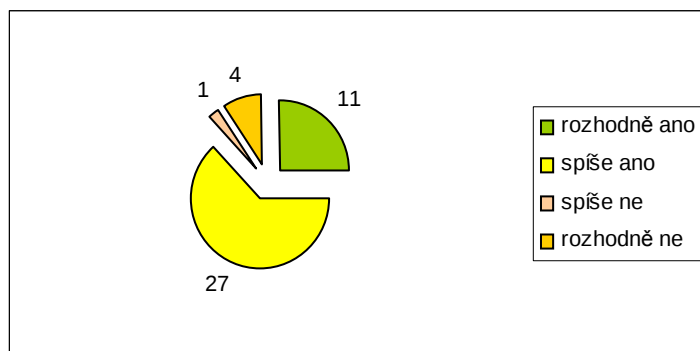
Obrázek 7 Vzdělání dotazovaných osob



Zdroj: vlastní výzkum

Respondenti odpověděli na otázku, zda dosažené vzdělání odpovídá jejich současnému pracovnímu zařazení, 27 osob (63%) spíše ano, 11 osob (26%) rozhodně ano, 4 osoby (9%) rozhodně ne a 1 osoba (2%) spíše ne.

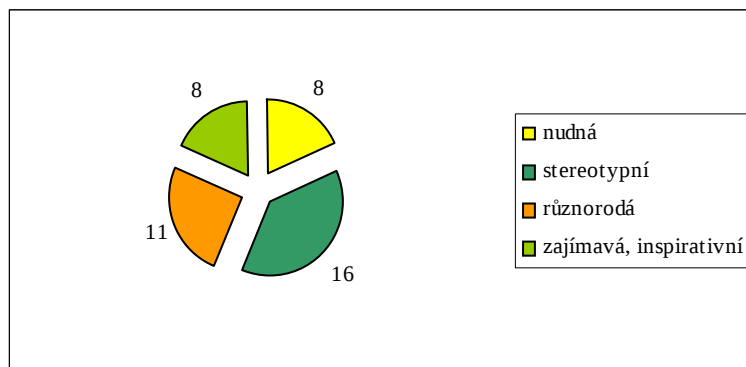
Obrázek 8 Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?



Zdroj: vlastní výzkum

Respondenti z dotazovaného souboru odpověděli na hodnocení své práce, že pro 16 osob (37%) je práce stereotypní, pro 11 osob (25%) je práce různorodá, pro 8 osob (19%) je práce zajímavá a inspirativní, pro stejný počet 8 osob (19%) je práce nudná.

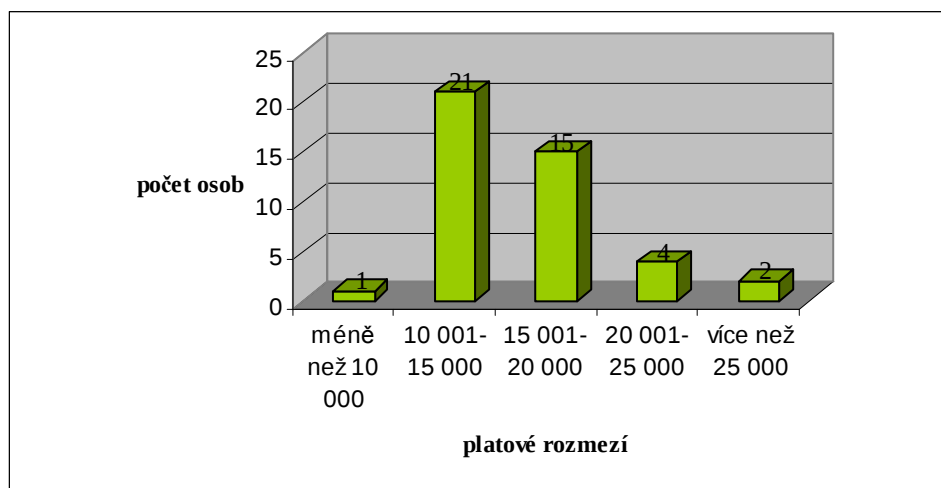
Obrázek 9 Jak byste hodnotil/a svou práci z krátkodobého hlediska?



Zdroj: vlastní výzkum

Z dotazovaného souboru respondentů má platové rozmezí 10 001-15 000 21 osob (49%), 15 001-20 000 15 osob (35%), 20 001-25 000 4 osoby (9%), více než 25 000 2 osoby (5%) a méně než 10 000 1 osoba (2%).

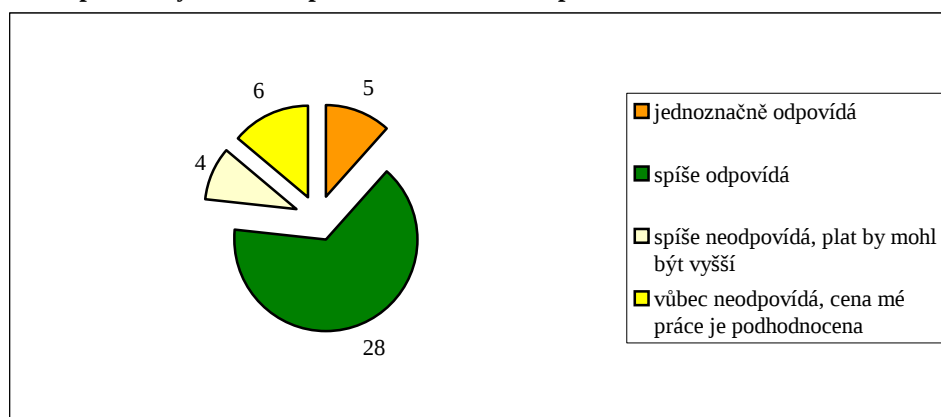
Obrázek 10 Průměrná měsíční mzda



Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku, zda odpovídá výše platu náročnosti jejich práce, odpovědělo 28 osob (65%) spíše odpovídá, 6 osob (14%) vůbec neodpovídá-cena mé práce je podhodnocena, 5 osob (12%) jednoznačně odpovídá a 4 osoby (9%) spíše neodpovídá-plat by mohl být vyšší.

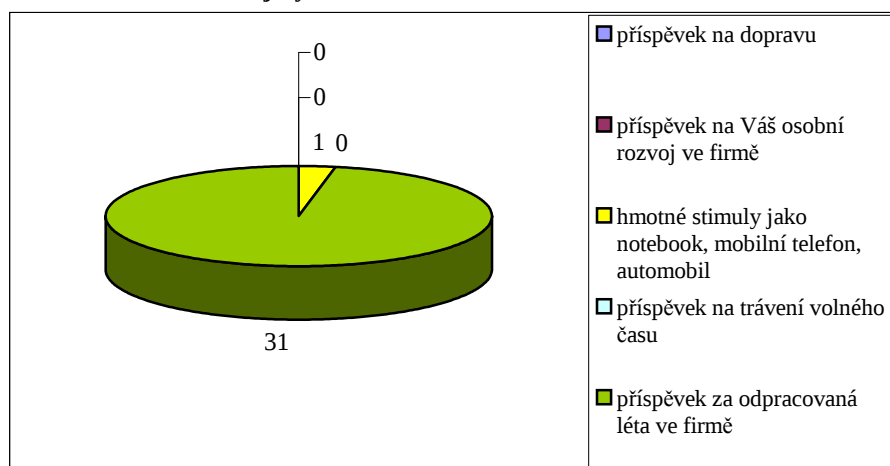
Obrázek 11 Odpovídá výše Vašeho platu náročnosti Vaší práce?



Zdroj: vlastní výzkum

Dostávají zaměstnanci ke mzdě jiný druh stimulace? Na tuto otázku odpovědělo z celkového počtu 43 respondentů jen 32 osob, tedy 11 osob neodpovědělo. Těchto 11 osob (26%) nedostává žádný druh stimulace. Ostatní respondenti odpověděli, že dostávají příspěvek za odpracovaná léta ve firmě 31 osob (72%)

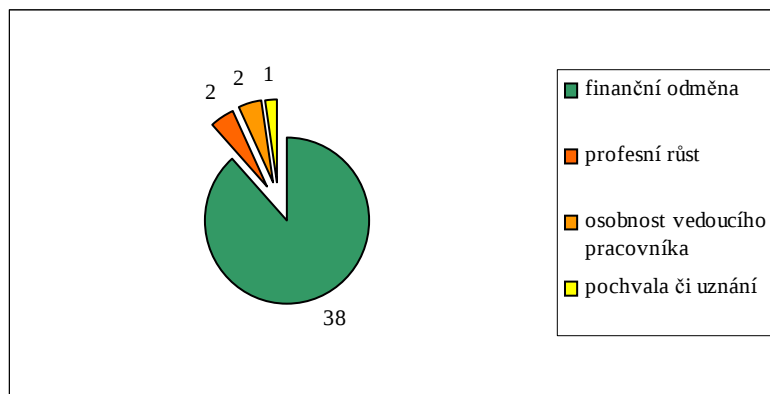
Obrázek 12 Dostáváte ke mzdě jiný druh stimulace?



Zdroj: vlastní výzkum

Podle názoru respondentů nejvíce motivuje pracovníky finanční odměna 38 osob (88%), profesní růst 2 osoby (5%) a na stejném místě je i osobnost vedoucího pracovníka 2 osoby (5%). Na posledním místě motivace je pochvala či uznání 1 osoba (2%).

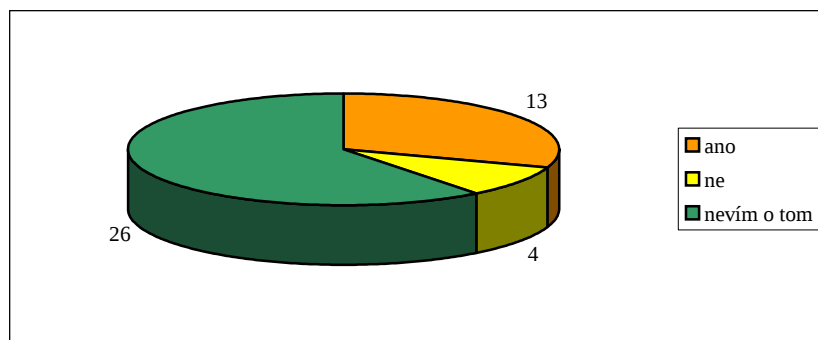
Obrázek 13 Co si myslíte, že nejvíce motivuje pracovníky k vyššímu výkonu?



Zdroj: vlastní výzkum

Bohužel u této otázky bylo zjištěno: 26 osob (60%) neví o tom, že mohou navštěvovat školení ke zvýšení své odbornosti. Dále 13 osobám (30%) je umožněno si dále zvyšovat svou odbornost a 4 osobám (9%) není umožněno navštěvovat školení.

Obrázek 14 Je Vám umožněno navštěvovat školení k zvýšení Vaší odbornosti?



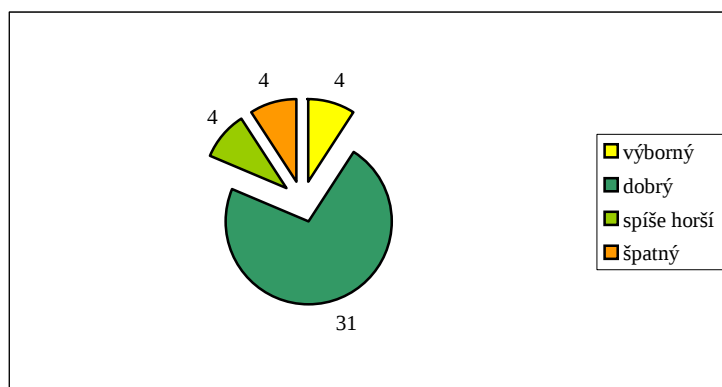
Zdroj: vlastní výzkum

Další otázky v pořadí 11 a 12 byly určeny pouze pro řidiče tohoto podniku. Dotazovaný soubor tvořili 4 řidiči s dlouholetým setrváním v podniku. Na otázku, zda-li jsou jim trasy jízdy sděleny s dostatečným předstihem, všichni odpověděli, že ano.

Na otázku, zda-li jsou spokojeni s organizací práce jejich dispečinku, opět celý dotazovaný soubor odpověděl shodně- ano, jsou spokojeni.

Většina 31 (72%) dotazovaných respondentů odpovědělo, že organizaci a způsob řízení považují za dobrý, 4 osoby (9%) za výborný, 4 osoby (9%) za špatný a 4 osoby (9%) za spíše horší. Důležité je zde zmínit, že respondenti, kteří označili *výborný*, jsou vedoucí pracovníci či administrativní pracovníci.

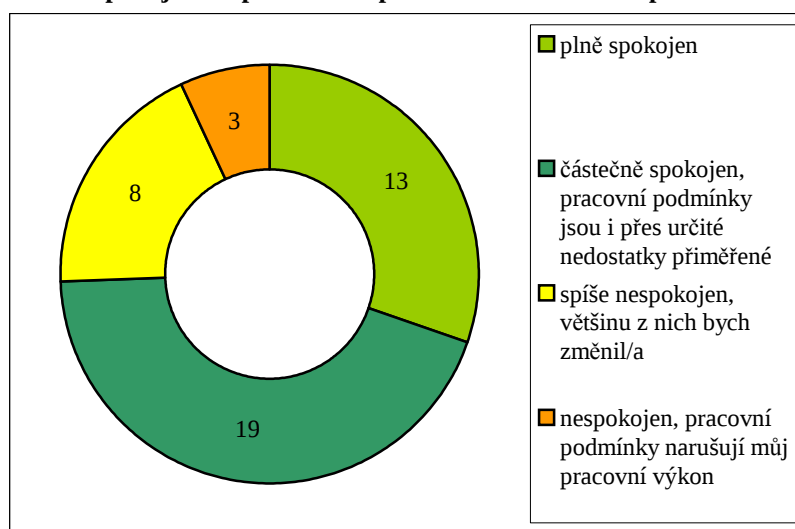
Obrázek 15 Organizaci a způsob řízení považujete za:



Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku, zda jsou pracovníci spokojeni s pracovními podmínkami, odpovědělo 19 osob (44%) částečně spokojeni-pracovní podmínky jsou i přes určité nedostatky přiměřené, 13 osob (30%) plně spokojeni, 8 osob (19%) spíše nespokojeni-většinu z nich by změnily a 3 osoby (7%) nespokojeni-pracovní podmínky narušují jejich pracovní výkon. Tyto 3 osoby vykonávají svou práci v skladovacích prostorech podniku.

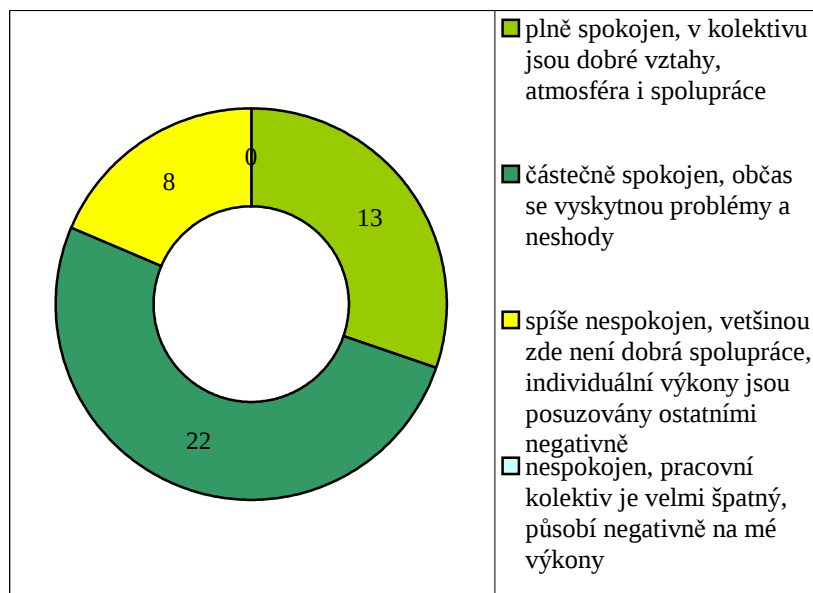
Obrázek 16 Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?



Zdroj: vlastní výzkum

S pracovní kolektivem je částečně spokojeno 22 osob (51%), plně spokojeno je 13 osob (30%) a spíše nespokojeno je 8 osob (19%).

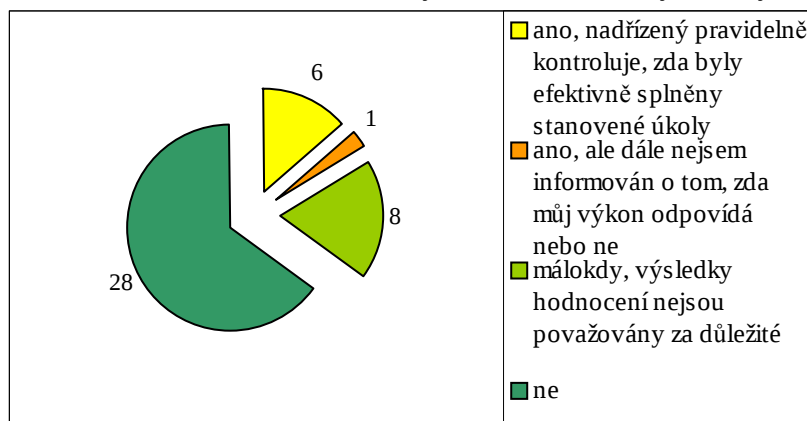
Obrázek 17 Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem na Vašem pracovišti?



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka týkající se hodnocení zaměstnanců v tomto podniku má následující výsledky: z dotazovaného souboru odpovědělo 28 osob (65%), že firma neprovádí takové hodnocení. Dále 8 osob (19%) uvedlo, že takové hodnocení firma provádí málokdy. Variantu, že podnik provádí takové hodnocení označilo 6 osob (14%) a 1 osoba uvedla, že firma provádí takové hodnocení, ale dále není informovaná o tom, zda její výkon odpovídá či neodpovídá.

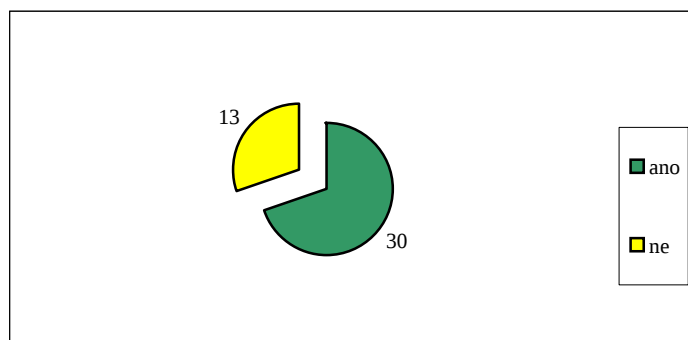
Obrázek 18 Provádí firma hodnocení, které by Vás motivovalo k vyššímu výkonu?



Zdroj: vlastní výzkum

Z dotazovaného souboru o celkovém počtu 43 respondentů, odpovědělo 30 respondentů (70%)-ano, vybrali a 13 respondentů (30%)-ne, nevybrali.

Obrázek 19 Kdyby jste se znova rozhodovali o vašem zaměstnání, rozhodnete se znova pro tento podnik?

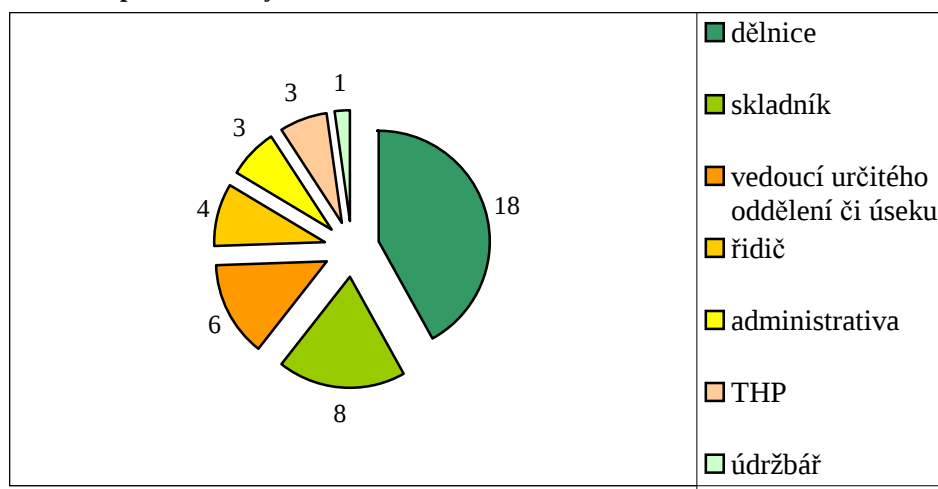


Zdroj: vlastní výzkum

Dále v dotazníku následuje otázka, jak dlouho je respondent zaměstnán v podniku. Dle aritmetického průměru je respondent zaměstnán ve firmě 7,5 let. Dle statistické funkce *median* vyšla střední hodnota 6 let.

Z celkového počtu respondentů dotazníkového šetření je rozdělení osob dle profesí následující: 18 respondentů (42%) vykonává profesi dělnice, 8 respondentů (19%) vykonává profesi skladník, 6 respondentů (14%) je vedoucím určitého úseku, 4 respondenti (9%) jsou řidiči, 3 respondenti (7%) uvedli jako svou profesi administrativní pracovník, 3 respondenti (7%) jsou THP-technicko-hospodářský pracovník a 1 respondent (2%) vykonává profesi údržbáře.

Obrázek 20 Jakou profesi zde vykonáváte?



Zdroj: vlastní výzkum

Poslední otázku dotazníku zněla, jaká je délka směny daného respondenta. Podle aritmetického průměru je délka pracovní směny dotazovaného souboru *9 hodin*. Z celkového počtu 43 respondentů, trvá 9. osobám pracovní směna *10 hodin*.

6 Diskuse, návrh změn na zlepšení stávajícího stavu

V souladu s tématem této bakalářské práce byl stanoven její cíl, jímž je zhodnocení řízení lidských zdrojů, posouzení jednotlivých personálních činností a navržení rámcových změn pro zlepšení činností v řízení lidských zdrojů.

Z informací a výsledků získaných při vypracování této práce a zejména při vyhodnocování průzkumu je patrné, že většina zaměstnanců je spokojena se zaměstnáním v této organizaci a kdyby se znova rozhodovali o svém zaměstnání, tak by zvolili opět tento podnik. Je ale také zřejmé, že je stále co zlepšovat a zdokonalovat. Nyní se pokusím shrnout ty nejzajímavější výsledky této práce.

Z rozhovoru s vedoucím personálního útvaru vyplynulo, že personální plánování neprovádí. Vedoucí si neuvědomil, že je to vlastně práce, kterou provádí téměř každý den. Zkoumání potřeby nových zaměstnanců, či převedení stávajících zaměstnanců na jinou práci dle stávající poptávky po jejich výrobcích.

Co se týká získávání a výběru pracovníků literatura uvádí tři fáze. První fází je specifikace pracovního místa a zjištění nároků na kvalifikaci pracovníka, druhá fáze je přilákání uchazečů a třetí fází je vybírání pracovníků(1). Bohužel jsem byla velice překvapena, že tyto činnosti dělá vedoucí jen okrajově. Problém ale začíná tím, že tento vybraný závod nemá personální informační systém, který by velice pomohl zefektivnit práci vedoucího při řešení otázek spojených s touto činností řízení lidských zdrojů. První rámcovou změnou ke zlepšení těchto činností v podniku je zavedení personálního informačního systému, v němž si vedoucí personálního útvaru vytvoří databázi pracovních míst, osob na nich pracujících a dalších náležitostí spojených s daným pracovníkem. Myslím si, že toto by velice ušetřilo čas vedoucímu při jeho každodenních činnostech.

Podnik získává své zaměstnance hlavně přes personální agentury, které podniku vyhledávají spíše zahraniční osoby. Tento způsob hledání zaměstnanců je i pro podnik velmi nákladný. Bohužel tuzemská pracovní síla často ani neví z inzerátů či jiných médií, zda podnik hledá vhodného zaměstnance. Potom se tedy stává, že stále častěji dochází k přijímání zahraničních pracovníků, kteří jsou bohužel i levnější pracovní silou pro podnik. Na základě mé zkušenosti s prací v tomto

podniku, jsem přesvědčena o tom, že zahraniční zaměstnanci nemají až takový vztah k této práci a často zde vznikaly neshody pracovního kolektivu. Velmi často se i jednalo o porušování hygienických předpisů související s výrobou v tomto podniku. Proto další má změna se týká snažení se podniku získat do svých řad pracovníky, kteří stojí o tuto práci, a tak se i v podniku patřičně chovají. Proto by měl vedoucí personálního útvaru dbát na přípravu inzerátů o nabídce volných pracovních míst do periodik s dobře zvolenou regionální dostupností. O tom svědčí i dotazníkové šetření, kdy s pracovním kolektivem je částečně spokojeno 22 osob (51%), plně spokojeno je 13 osob (30%) a spíše nespokojeno je 8 osob (19%).

Dalším bodem diskuse je otázka hodnocení pracovníků v tomto podniku. Byla jsem udivena, když jsem se dozvěděla, že podnik neprovádí žádné hodnocení svých zaměstnanců, což potvrdilo i dokreslující dotazníkové šetření. Z dotazovaného souboru odpovědělo 28 osob (65%), že neprovádí firma takové hodnocení. Dále 8 osob (19%) uvedlo, že takové hodnocení provádí firma málokdy. Šest osob (14%) označilo variantu, že firma provádí takové hodnocení a 1 osoba uvedla, že firma provádí takové hodnocení, ale dále není informovaná o tom, zda její výkon odpovídá či neodpovídá. Přitom právě správné hodnocení zaměstnanců je podle mého názoru hnacím motorem zvyšující výkonnost práce. Literatura přitom uvádí, že hodnocení zaměstnanců je jednou z nejcitlivějších a nejnáročnějších činností v řízení lidských zdrojů (7). Představuje základ hodnocení osobnosti pro vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, motivací a spravedlivé odměňování (7). Současně je hodnocení podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště, pro zvyšování kvalifikace, rekvalifikace či uvolnění pracovníka (7). Hodnocení patří mezi bezprostřední personální činnost vedoucích pracovníků (7). Další má navrhovaná změna se týká právě této činnosti. Myslím si, že by si vedoucí personálního útvaru měl vytvořit s vedoucími daných úseků podniku rámec hodnocení pracovníků na daných pracovních úrovních. Pro začátek by měli alespoň začít s neformálním hodnocením. Vždyť ta správná pochvala ve správný čas za dobře odvedenou práci pro podnik je vodítkem skutečnosti, že tak pracovníci budou snad už častěji rádi vracet na svá pracoviště s myšlenkou, že se konečně někdo všímá jejich úsilí. Později by se toto hodnocení začalo stávat formálním a s tím i souvisí opět

zavedení personálního informačního systému, kdy by se tato hodnocení zaznamenával do osobních spisů zaměstnance. Tím by vznikla kontrola podniku o kvalitní práci zaměstnanců a to by mohlo být i dobré pro zlepšení orientace mezi pracovníky vhodné k jmenování do jiných pracovních úrovní v podniku.

Další kámen úrazu je vzdělávání zaměstnanců v podniku. Dle literatury se jedná o kvalitní a uspořádaný systém vzdělávání a už v období adaptace je vizitkou dobrého zaměstnavatele, který trhu signalizuje, že si svých zaměstnanců váží a umí se o ně postarat (10). Už na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 26 osob (60%) neví o tom, že mohou navštěvovat školení ke zvýšení své odbornosti. Dále 13. osobám (30%) je umožněno si dále zvyšovat svou odbornost a 4 osobám (9%) není umožněno navštěvovat školení. Důkladnější analýza ukázala, že školení se často provádějí přímo v podniku, kde jsou proto určené prostory. Většinou každý rok se školí většina pracovníků závodu s tím, že frekvence těchto vzdělávacích akcí se zvyšuje se zaváděním nových postupů práce v jednotlivých úsecích podniku. Častěji jsou školení pracovníci účtáren, mzdových oddělení, dále vedoucí daných úseků výroby pro hygienické předpisy.

Činnost péče o zaměstnance je v tomto podniku na dobré úrovni, to potvrzuje i dotazníkové šetření, kdy 19 osob (44%) je částečně spokojeno-pracovní podmínky jsou i přes určité nedostatky přiměřené, 13 osob (30%) plně spokojeno, 8 osob (19%) spíše nespokojeno-většinu z nich by změnila a 3 osoby (7%) nespokojeni-pracovní podmínky narušují jejich pracovní výkon. Tyto 3 osoby vykonávají svou práci ve skladovacích prostorech, kde pracovníci velice často za směnu překonávají teplotní výkyvy. Aby tento podnik měl tyto služby pro své zaměstnance na lepší úrovni, má další změna se týká zavedení benefitů pro zaměstnance a jejich rodiny. Jak uvádí literatura, tak dobře zvolená nabídka benefitů a uživatelsky vhodně nastavený program přispívá ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Atraktivní nabídka benefitů napomáhá společnosti získat „image“ zaměstnavatele, který se zajímá o potřeby svých zaměstnanců a pro něhož se vyplatí pracovat (11). Závod by měl nabízet například příspěvek na sport a zdraví, na kulturu a rekreaci, penzijní a životní pojištění, vzdělávací kurzy, dary k životním výročím, nadstandardní dovolená. Myslím si,

že jedinci, kteří pracující v tomto podniku alespoň 6 let, by si jistě zasloužili takovéto vyjádření určitého poděkování. Toto časové rozlišení vychází z odpovědi dotazníkového šetření, kdy průměrná délka pracovního poměru zaměstnanců u tohoto podniku je 7,5 let.

Nyní bych ještě uvedla návrh rámcové změny, která si myslím, že je příčinou nepropracovanosti jednotlivých činností řízení lidských zdrojů v tomto podniku. Vedoucí personálního útvaru nemá žádnou přímou asistentku, která by plnila jednoduché administrativní operace spojené s touto tematikou. Tím by se velice zmenšil objem činností, které musí vedoucí zvládnout. Myslím si, že pracovat v podmínkách, které má zmiňovaný vedoucí, je snad i zdraví škodlivé. Vždyť během každé naší schůzky byl neustále rušen telefonními hovory, které nebyly, jak sám uvedl, tak specifické, aby je nemohla vyřizovat má navrhovaná asistentka. Jeho koncentrovanost do práce je velice nízká a každá neočekávaná činnost ho velice psychicky vyčerpává. Nemá tak čas na věci, které by zefektivňovaly jeho činnost v podniku. Názor zaměstnanců je pro něho zásadní, ale nikdy neprováděl žádnou anketu či dotazníkové šetření. Proč? Na přípravu i takové krátké ankety vyžaduje dostatek času a nerušeného prostředí, což jemu v zaměstnání chybí.

7 Závěr

Tato bakalářská práce a výzkum s ní související jsou zaměřeny na charakteristiku a zhodnocení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku, posouzení jednotlivých personálních činností a navržení rámcových změn pro zlepšení činností v řízení lidských zdrojů.

Myslím si, že výsledky výzkumů dostatečně ukázaly spokojenost zaměstnanců s tímto podnikem, i když je samozřejmě stále co zlepšovat. Oblast řízení lidských zdrojů je velice důležitým souborem činností, aby se efektivně podnik dosáhl svých cílů. Tento zvolený podnik vykazuje mnoho svých vytyčených cílů, kterými jsou i různé druhy ocenění kvality jejich výrobků, které každoročně s úspěchem obhajují.

Co se týká jednotlivých činností řízení lidských zdrojů a jejich fungování v tomto zvoleném podniku, tak jsou si sami vědomy rezerv v této oblasti řízení. Kdyby snad zvážili mé navrhované změny, které jsou podle mého příčinou stagnace personálních činností, byli by snad sami překvapeni, jakým směrem by se mohl začít ubírat personální úsek tohoto podniku v čele se stávajícím, velmi schopným, vedoucím personálního útvaru.

Ráda bych, aby tato práce posloužila podniku jako vodítko ke zkvalitnění všech činností a ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku z pohledu řízení lidských zdrojů.

8 Summary

This baccalaureate work is bent on estimation human sources with hoist importance correct motivated, lead and continuous education employees. Personal adhere survey on problems incidence man in procedure and his of meaning like manpower for company. Manpower feature prize source productivity, but also at the same time feature for company most expensive load sum decisive about prosperity company. Work with human capital puts therefore account base of all business drive.

Y am baccalaureate work is characteristic and estimation human resource management in choice company, appreciation single personal activity and proposition general changes for improvement activity in RLZ and competitive capacity company.

Z information and results gained at elaboration those work and especially at plotting inquiry is perceptible, that the most employees is satisfied by profession in those organization and if again umpired about his employment, so would elected again this company. Is but also evident, that the continues to be the what innovate and innovate. St. in one's own line single activity human resource management and their behaviour in this elect company, so are ourselves knowledgeable backlog in this area drive. If perhaps weigh my suggested changes, that are according to mine cause stagnation personal activity, they would have perhaps ourselves surpriseds, what direction would could start také personal section hereof company at the head of current, ambidextrous, leadership personal formation.

9 Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
3. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta, 2004, 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
4. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7119-389-2.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
6. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Č. Budějovice: ZF JU, 2002, 54 s. ISBN 80-7040-584-8
7. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Č. Budějovice: ZF JU, 2002, 187 s. ISBN 80-7040-581-3
8. WALKER, A., J. a kol. *Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Elektronické zdroje

9. BAJEROVÁ, Z., *Jak připravit výběrové řízení* [on-line], Super kariéra, [cit.dle 14.leden 2009]. Dostupné na <http://www.superkariera.cz/poradna/clanek/pripravte-kvalitne-vedeni-pohovoru>
10. HNOJSKÁ, P., ŘÍHOVÁ, I. *Svět kolem nás se mění – buďte připraveni* [on-line], Deloitte Česká republika, [cit .dle 22.duben 2008]. Dostupné na <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D16388%2526cid%253D202615,00.html>

11. STAŇKOVÁ, P., *Firmy musí o své zaměstnance dbát* [on-line], Lidové noviny, 23. 11 .2005, [cit. dle 7.2.2009]. Dostupné na <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D110148,00.html>
12. www.agropol.cz
13. <http://www.agropol.cz/index3.php?&pid=1771>
14. <http://www.agropol.cz/index3.php?&pid=1769>
15. <http://www.vodnanskekure.cz/>

10 Seznam tabulek a obrázků

Obrázek 1 Vývoj počtu zaměstnanců v podniku 2002-2007	26
Obrázek 2 Pohlaví zaměstnanců v divizi zpracování drůbeže	27
Obrázek 3 Věkové rozmezí divize zpracování drůbeže	27
Obrázek 4 Vzdělání zaměstnanců divize zpracování drůbeže	28
Obrázek 5 Pohlaví respondentů	34
Obrázek 6 Věk dotazovaných osob	34
Obrázek 7 Vzdělání dotazovaných osob	35
Obrázek 8 Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?	35
Obrázek 9 Jak byste hodnotil/a svou práci z krátkodobého hlediska?	36
Obrázek 10 Průměrná měsíční mzda	36
Obrázek 11 Odpovídá výše Vašeho platu náročnosti Vaší práce?	37
Obrázek 12 Dostáváte ke mzdě jiný druh stimulace?	37
Obrázek 13 Co si myslíte, že nejvíce motivuje pracovníky k vyššímu výkonu?	38
Obrázek 14 Je Vám umožněno navštěvovat školení k zvýšení Vaší odbornosti?	38
Obrázek 15 Organizaci a způsob řízení považujete za:	39
Obrázek 16 Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?	40
Obrázek 17 Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem na Vašem pracovišti?	41
Obrázek 18 Provádí firma hodnocení, které by Vás motivovalo?	42
Obrázek 19 Kdyby jste se znova rozhodovali o vašem zaměstnání, rozhodnete se znova pro tento podnik?	42
Obrázek 20 Jakou profesi zde vykonáváte?	43

11 Přílohy

Příloha 1- Organizační struktura holdingu

Příloha 2- Dotazník

Příloha 1 Organizační struktura holdingu

Mateřská společnost

Agropol Group, a.s.

Tradingová divize

o Agropol Trading, s.r.o.

o Agropol Chem, s.r.o.

Divize agrocenter

o Agrona, a. s.

o Belagra, a.s.

o Cerea, a. s.

o Grana, a.s. (do 30. června 2008)

o Obila, a.s.

o Primagra, a.s.

o Proagro, a.s.

o Silagra CZ, a.s.

o Tagrea, a. s.

Divize zpracování drůbeže

o Agropol Food, s.r.o.

o Jihočeská drůbež, a.s.

o Jihočeská drůbež Mirovice, a.s.

o Intergal Vrchovina, a.s.

o PROMT Modřice, a.s..

zdroj: <http://www.agropol.cz/index3.php?&pid=1771>

Příloha 2 Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad pro sepsání bakalářské práce týkající se tématu Řízení lidských zdrojů. Tento dotazník je anonymní. Skládá se z 20 otázek. Sedmnáct otázek je na principu výběru, kde pouze zakroužkujete jednu z odpovědí. Zbývající otázky jsou vypisovací, ale stačí opravdu jen stručná odpověď.

Prosím Vás o pravdivost odpovědí.

Vyplněné dotazníky vhazujte do schránek, které budou umístěny u vedoucích Vašeho pracoviště či v hlavní budově .

Velice Vám děkuji a přeji Vám hezký den .

S pozdravem

Hana Bělohlová, studentka 3. ročníku Ekonomické fakulty
v Českých Budějovicích

1. Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

2. Věk

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60
- e) 61 a více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je :

- a) Základní
- b) Vyučen
- c) Středoškolské
- d) Vysokoškolské

4. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

5. Jak byste hodnotil/a svou práci z krátkodobého hlediska?

- a) Nudná
- b) Stereotypní
- c) Různorodá
- d) Zajímavá, inspirativní

6. Průměrná měsíční mzda :

- a) Méně než 10 000
- b) 10 001-15 000
- c) 15 001- 20 000
- d) 20 001- 25 000
- e) více než 25 000

7. Odpovídá výše Vašeho platu náročnosti Vaší práce?

- a) Jednoznačně odpovídá
- b) Spíše odpovídá
- c) Spíše neodpovídá, plat by mohl být vyšší
- d) Vůbec neodpovídá, cena mé práce je podhodnocena

8. Dostáváte ke mzdě jiný druh stimulace? (možno i více odpovědí)

- a) Příspěvek na dopravu
- b) Příspěvek na Váš osobní rozvoj ve firmě
- c) Hmotné stimuly jako notebook, mobilní telefon, automobil
- d) Příspěvek na trávení volného času
- e) Příspěvek za odpracovaná léta ve firmě – věrnostní program

9. Co si myslíte, že nejvíce motivuje pracovníky k vyššímu výkonu?

- a) Finanční odměna
- b) Profesní růst
- c) Osobnost vedoucího pracovníka
- d) Pochvala či uznání
- e) Jiné (uved'te prosím
co).....

10. Je Vám umožněno navštěvovat školení k zvýšení Vaší odbornosti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím o tom

11. Vaše trasy jsou Vám sděleny s dostatečným předstihem? (pouze pro řidiče)

- a) Ano
- b) Ne

12. Jste spokojeni s organizací práce Vašeho dispečinku? (pouze pro řidiče)

- a) Ano
- b) Ne (napište prosím, s čím nejste spokojeni)
.....

13. Organizaci a způsob řízení považujete za:

- a) Výborný
- b) Dobrý
- c) Spíše horší
- d) Špatný

14. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti? (pracovní prostředí, prostorové a funkční řešení pracoviště, bezpečnost práce, hygienické a estetické podmínky)

- a) Plně spokojen
- b) Částečně spokojen, pracovní podmínky jsou i přes určité nedostatky přiměřené
- c) Spíše nespokojen, většinu z nich bych změnil/a
- d) Nespokojen, pracovní podmínky narušují můj pracovní výkon

15. Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem na Vašem pracovišti?

- a) Plně spokojen, v kolektivu jsou dobré vztahy, atmosféra i spolupráce
- b) Částečně spokojen, občas se vyskytnou problémy a neshody
- c) Spíše nespokojen, většinou zde není dobrá spolupráce, individuální výkony jsou posuzovány ostatními negativně
- d) Nespokojen, pracovní kolektiv je velmi špatný, působí negativně na mé výkony

16. Provádí firma hodnocení, které by Vás motivovalo k vyššímu výkonu?

- a) Ano, nadřízený pravidelně kontroluje, zda byly efektivně splněny stanovené úkoly
- b) Ano, ale dále nejsem informován o tom, zda můj výkon odpovídá nebo ne
- c) Málokdy, výsledky hodnocení nejsou považovány za důležité
- d) Ne

17. Kdyby jste se znova rozhodovali o Vašem zaměstnání, rozhodnete se znova pro tento podnik?

- a) Ano
- b) Ne

18. Jak dlouho jste zaměstnán/a v tomto podniku?

.....

19. Jakou profesi zde vykonáváte?

.....

20. Průměrná délka Vaší směny?