



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Lucie Chodorová

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, PhD.

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie CHODOROVÁ
Osobní číslo: E19274
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a stanovit návrhy na zlepšení.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému řízení lidských zdrojů, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

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

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

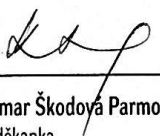
Seznam doporučené literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
Fejfarová, M., & Horalíková, M. (2018). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
Kolektiv autorů (2018). *Abeceda personalisty 2018*. Olomouc: Anag.

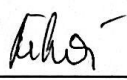
Lisá, E. (2019). *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál.
Rother, M. (2017). *Toyota kata: Systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 17. ledna 2020
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2021

17 
doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentická 16 370 05 České Budějovice (19)


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

V Českých Budějovicích dne 19. února 2020

Prohlášení

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě archivované Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Lucie Chodorová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu doc. Ing. Petru Řehořovi, PhD. za odborné vedení a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala za ochotu a vstřícnost pracovníků zkoumaného podniku, kteří mi umožnili vytvořit praktickou část této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled.....	4
2.1	Řízení lidských zdrojů	4
2.1.1	Modely řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.2	Současné pojetí řízení lidských zdrojů	7
2.1.3	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	8
2.1.4	Cíle řízení lidských zdrojů	9
2.2	Personální činnosti	9
2.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	10
2.2.2	Plánování lidských zdrojů	12
2.2.3	Získávání a výběr zaměstnanců	14
2.2.4	Přijímání a adaptace pracovníků	17
2.2.5	Hodnocení pracovníků	18
2.2.6	Odměňování pracovníků	21
2.2.7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	24
2.2.8	Pracovní vztahy	27
2.2.9	Péče o zaměstnance	30
2.2.10	Ukončení pracovního poměru.....	31
2.2.11	Personální informační systém	32
3	Cíl a metodika.....	34
3.1	Cíl práce.....	34
3.2	Metodický postup	34
4	Vlastní práce.....	36
4.1	Charakteristika zkoumaného podniku	36
4.2	Organizační struktura podniku	36
4.2.1	Stručné představení podniku	37
4.3	Zhodnocení aktuální situace v podniku.....	38
4.3.1	Vývoj počtu pracovníků podniku	40
4.3.2	Personální oddělení.....	41
4.3.3	Nedostatek pracovníků a problémové úseky.....	42
4.4	Aktuální světové dění a jeho dopad na zkoumanou společnost.....	44
5	Zhodnocení současného stavu	44
5.1	Analýza personálních činností.....	44
5.1.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	45

5.1.2	Plánování lidských zdrojů	45
5.1.3	Získávání a výběr pracovníků	45
5.1.4	Přijímání a adaptace pracovníků	49
5.1.5	Hodnocení pracovníků	50
5.1.6	Odměňování pracovníků	51
5.1.7	Vzdělávání pracovníků	53
5.1.8	Vztahy na pracovišti	54
5.1.9	Péče o pracovníky	54
5.1.10	Ukončení pracovního poměru.....	57
5.1.11	Personální informační systém	57
5.2	Zhodnocení dotazníkového šetření.....	60
5.2.1	Shrnutí dotazníkového šetření.....	76
6	Diskuze a návrh změn	78
7	Závěr.....	92
I.	Summary	94
II.	Přehled použité literatury	95
III.	Seznam obrázků	99
IV.	Seznam tabulek	99
V.	Seznam příloh.....	99
VI.	Přílohy	100

1 Úvod

I přes značnou míru všudypřítomné automatizace představuje lidský činitel klíčový článek, bez kterého se převážná většina podnikových procesů stále neobejde. Pokud si je této skutečnosti společnost plně vědoma a respektuje ji, může pomocí správného řízení lidských zdrojů efektivně dosahovat stanovených cílů a dlouhodobě udržitelného růstu.

Do procesu řízení lidských zdrojů v jednotlivých podnicích, pobočkách či výrobních areálech vstupuje řada činitelů, jako je například firemní kultura a vnitropodnikové vztahy. Tyto činitelé mohou být mimo jiné odpovědí na to, proč v témže podniku mohou jednotlivé úseky dosahovat natolik rozdílných výsledků.

Aby byl podnik úspěšným v oblasti řízení lidských zdrojů, musí této oblasti obětovat čas a mnohokrát i nemalé finance. Avšak častokrát ani značné finanční investice nemusí znamenat, že proces bude úspěšný, pokud není správně nastavený a vytvořený přímo na míru podnikovým potřebám. Podnik si musí být plně vědom své specifčnosti, a proto řešení a zavedené změny, které pomohou jedné organizaci nemusí pomoci i druhé.

Pro efektivní řízení lidských zdrojů je nezbytné se zabývat konkrétními podnikovými potřebami jednotlivých personálních činností a odhalováním zjevných, ale i skrytých příčin problémů.

Bez spokojených zaměstnanců, kteří jsou za svoji práci optimálně odměňováni, je jim umožněno adekvátní vzdělávání, kariérní růst a kteří do práce chodí rádi, se dnes již žádná dlouhodobě působící společnost neobejde. Vzhledem k nedostatku lidí na trhu práce musí být organizace také silným a schopným konkurentem mezi řadou jiných podniků, které se s nedostatkem lidského kapitálu dlouhodobě již také potýkají. Mimo to však podnik musí vynaložit značné úsilí zahrnující čas, finance, ale i kreativitu, aby kvalitní a talentované uchazeče vůbec zaujal a následně získal. Tento krok však stále neznamená úspěšnost, která organizaci zajistí stálého, schopného a kvalifikovaného zaměstnance. Důležité je proto správné nastavení jednotlivých personálních činností, jejichž průběh je nezbytné stále zdokonalovat.

Jak již název naznačuje, cílem této diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a stanovit návrhy na zlepšení. Tímto podnikem se je česká rodinná firma zabývající se výrobou v oblasti dřevozpracujícího průmyslu.

2 Literární přehled

„Lidský potenciál je většinou špičkových manažerů označován za nejdůležitější ze všech výrobních faktorů“ (Švarcová, 2016).

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů neboli ŘLZ či HRM (human resource management) je jednou z hlavních oblastí, sloužících k dosahování cílů podniku. Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem k neustálému zlepšování, zachování konkurenceschopnosti a udržitelnému rozvoji firem i vlád. Tato nezbytně nutná složka je však ve své podstatě velmi křehká, a proto je důležité věnovat jí dostatečnou pozornost a péči. V mnoha případech s ní není nakládáno tak, jak by mělo být, v důsledku čehož dochází k jejímu plýtvání a neoptimálnímu využívání. Proto je nutné si uvědomit, že právě člověk je nositelem vlastností, vědomostí a schopností. To on ovlivňuje budoucí vývoj a prosperitu organizace. Pokud mu firma nebude věnovat dostatečnou péči, bude to mít zásadní dopad na její dosahované výsledky. Získávání dostatečně schopných, kvalifikovaných a ochotných pracovníků není pro žádnou firmu jednoduchou, rychlou a často ani levnou záležitostí. Proto je důležité pamatovat na to, že nedostatečná péče o zaměstnance může vést nejen ke snižování důvěry či rozdílným cílům podniku a jedinců, ale hlavně k hromadnému odcházení pracovníků. (Armstrong & Taylor, 2015; Koubek, 2015; Srpová a Řehoř, 2010)

2.1.1 Modely řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se postupně vyvíjelo a formovalo, v důsledku čehož vznikly jednotlivé modely. Těmi nejznámějšími jsou:

- Model shody
- Harvardský model
- Kontextový model
- 5-P model
- Evropský model
- „Měkký“ a „tvrdý“ model

První modely řízení lidských zdrojů vznikaly v osmdesátých letech minulého století v Americe. Z tohoto důvodu lze modely rozdělit ještě podrobněji (Armstrong & Taylor, 2015).

Model shody

Tento model se společně s harvardským řadí do kategorie tzv. amerických modelů. Model shody neboli též model souladu poukazuje na to, že by řízení lidských zdrojů mělo být společně s podnikovou strukturou řízeno v souladu s podnikovou strategií (Fombrun a kol., 1984).

Harvardský model

Harvardský systém se řadí mezi nejdůležitější, jelikož zdůrazňuje změnu v uvažování o lidském kapitálu. Zdůrazňuje to, že podnik by neměl pohlížet na pracovníky jakožto na náklad, ale naopak přínos, kterým ve skutečnosti jsou. Proto by o nich měl uvažovat dlouhodobě. Podstata tohoto modelu tkví v pochopení toho, jak důležité je pro řízení lidských zdrojů samotné vedení podniku. Top management nese odpovědnost za strategii řízení lidských zdrojů. Následné řízení lidských zdrojů je spíše v kompetenci liniových manažerů nežli personálního útvaru. Tento model klade důraz na širší a komplexnější přístup k lidskému kapitálu při respektování zájmů všech zainteresovaných stran včetně zaměstnanců (Beer a kol., 1984).

Kontextový model

Kontextový model je takový model, který bere v potaz vliv vnějších faktorů na systém řízení lidských zdrojů. Těmito faktory jsou sociální, politický a institucionální, které byly v ostatních modelech podceněny (Armstrong & Taylor, 2015).

Model 5-P

Tento model definoval již v roce 1992 autor Randall Schuler. Jeho výhodu vidí v propojení činností, které do té doby bývaly zpracovávány samostatně. Jedná se o řízení lidských zdrojů v následujících okruzích:

- přístup k lidským zdrojům z hlediska podnikové filozofie a jejich podíl na celkovém úspěchu podniku (co pracovníci pro podnik znamenají a jak mají být řízeni),
- pojetí z pohledu zásady lidských zdrojů, jakožto vodítka pro rozvoj programů a postupů založených na strategických potřebách,

- docílení toho, aby lidský kapitál napomáhal zavádění změn a efektivnímu dosahování strategických cílů podniku,
- uplatňování postupů k dosahování stanovených politik a cílů, a to pomocí formování a ukotvení procesů sloužící k zabezpečení personálních činností,
- uplatňování formálních postupů a metod k naplnění strategických plánů a politik (Schuler, 1992).

Evropský model

Dalším zmíněným modelem je tzv. Evropský model. Ten se vyznačuje tím, že do zkoumané oblasti zahrnuje vliv právního prostředí, odborových organizací a společenské odpovědnosti. Model definuje:

- okolí (právní prostředí),
- cíle (cíle podniku a společenská odpovědnost),
- zaměření (analýza nákladů a výnosů),
- vztahy s pracovníky,
- vztahy s liniiovými manažery,
- role personalistů (specializace) (Brewster, 1993).

„Měkký“ a „tvrdý“ model

Posledním zmíněným je tzv. „měkký“ a „tvrdý“ model řízení lidských zdrojů. Ten vychází z konceptu „tvrdých“ či „měkkých“ faktorů řízení. Do „tvrdých“ faktorů se řadí vliv prosperity a neosobní faktory působení (čili formální pravidla, organizační a pracovní normy). Na rozdíl od „měkkých“ se jedná o faktory závazné, přesné, umožňující standardizaci postupů. Oproti tomu „měkké“ faktory řízení jsou osobní faktory (procesy ovlivňování mezilidských vztahů, motivace, vliv klimatu v organizaci, normy chování a identifikace pracovníka s organizací). Jedná se o faktory, které se pojí s člověkem a schopností řídit, s čímž souvisí i jejich obtížná měřitelnost. Dle charakteristik rozdělení, lze „tvrdé“ řízení lidských zdrojů definovat jakožto kvantitativní, jenž se pojí se strategickými úseky řízení lidských zdrojů. „Měkké“ řízení lidských zdrojů zdůrazňuje komunikaci, vedení pracovníků, vzdělávání a rozvoj a také motivaci. Tento „přístup“ vnímá lidský zdroj jako cenné aktivum, které je zdrojem konkurenční výhody v důsledku oddanosti, adaptability, vysoké kvality a angažovanosti osob. Předpokladem je, že

všichni pracovníci sdílejí podnikové cíle a „táhnou za jeden provaz“. Z průzkumů však vychází, že zájmy organizace převažují nad zájmy jedince. Proto lze v „měkkém“ řízení nalézt prvky „tvrdého“ řízení lidských zdrojů, přičemž hranice těchto dvou „typů“ řízení není přesně stanovena (Kociánová, 2012).

2.1.2 Současné pojetí řízení lidských zdrojů

Manažeři pracující v personální politice musí sledovat a přizpůsobovat proces řízení lidských zdrojů nejnovějším trendům a postupům. Pokud tak neučiní, může se stát, že pracovníci budou odcházet k jiným zaměstnavatelům. Autor Prasad (2015) definuje několik „oblastí“, na které by se osoby pracující v oblasti řízení lidských zdrojů měly zaměřit. Jsou jimi:

- 1) Zásady – lidských zdrojů, které se v dnešní době zakládají především na důvěře, otevřenosti, spravedlnosti a konsensu.
- 2) Motivace – vytvářet takové podmínky, ve kterých jsou osoby schopny a ochotny s nadšením pracovat.
- 3) Vztahy – spravedlivé zacházení se všemi pracovníky a budování zdravých vztahů na pracovišti.
- 4) Agent změny – připravit zaměstnance na přijetí technologických změn, vyslyšení obav a vyjasnění pochybností.
- 5) Vědomí kvality – úspěchu lze docílit pouze tehdy, pokud všechny části personálního řízení budou provedeny kvalitně.

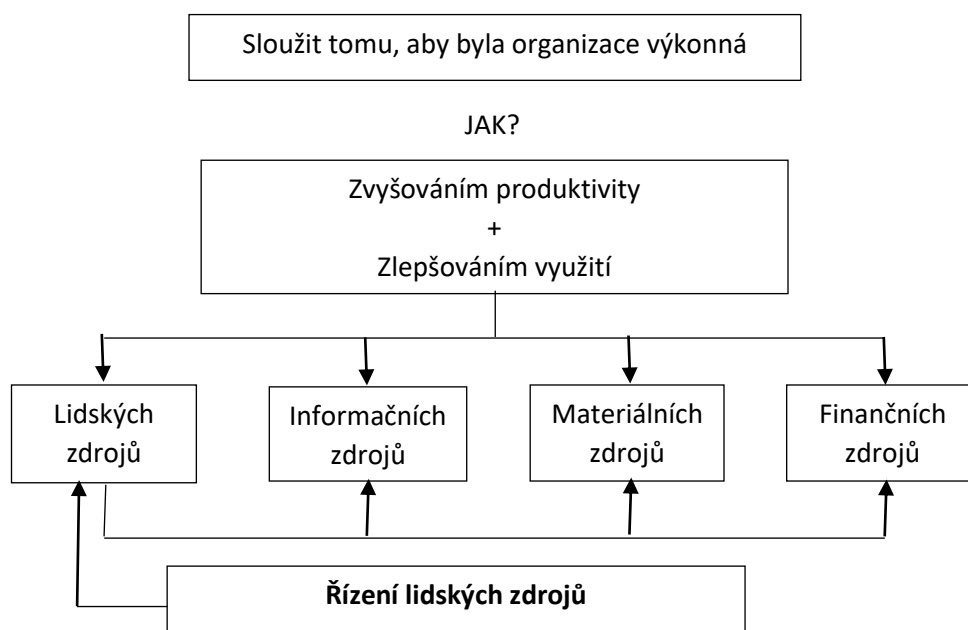
Pokud se chce podnik neustále zlepšovat, rozvíjet a dosahovat úspěchu, je nezbytné mít určité rutiny, systematické postupy a metody, vedoucí k efektivnímu využití schopností pracovníků. Rutiny jsou pro podnik důležité, jelikož říkají, jak by mělo zlepšování, vzdělávání a přizpůsobování probíhat (Rother, 2017).

Mezi nové přístupy Armstrong a Taylor (2017) řadí například: zvyšování oddanosti, talent management, řízení na základě kompetencí, odměňování dle výkonu, řízení pracovního výkonu, elektronické řízení lidských zdrojů a další.

2.1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje a proces jejich řízení mají především sloužit k efektivnímu dosahování výsledků organizace a k jejímu nepřetržitému rozvoji. Toho lze docílit pouze při neustálém zlepšování všech zapojených zdrojů od materiálních, finančních, informačních až po lidské. Úkol řízení lidských zdrojů a jeho dopad zobrazuje v obecném pojetí obrázek 1 (Koubek, 2015).

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2015)

Mimo obecného popisu úkolu lze hledisko rozebrat podrobněji. Hlavní úkoly by měly:

- zařazovat správného člověka na správné místo, při využití tzv. tailoringu,
- vést k efektivnímu využívání schopností a potenciálu všech pracovníků,
- napomoci vytvářet fungující pracovní týmy, efektivní styl vedení a optimální podnikovou kulturu,
- zabezpečit rozvoj schopností, vlastností, profesní a osobní rozvoj pracovníka,
- napomáhat dodržovat a neustále se vzdělávat v zákonech z oblasti práce, lidských práv a svobod a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst podniku (Koubek, 2015).

2.1.4 Cíle řízení lidských zdrojů

Jak již bylo řečeno, hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit podniku schopné a vyhovující pracovníky v dostatečném množství a kvalitě. Kociánová (2010) uvádí, že cílem řízení lidských zdrojů je vhodné využívání potenciálu, schopností a vlastností všech pracovníků, jakožto i do nich vloženého kapitálu vedoucí k dosahování podnikových cílů. Zároveň vytvářet takové zázemí, které vede ke spokojenosti pracovníků, motivaci k dalšímu růstu a rozvoji a napomáhat souladu cílů s cíli podniku.

Armstrong a Taylor (2015) řadí do cílů řízení lidských zdrojů:

- „*podporování dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů),*
- *přispívání k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,*
- *zajišťování organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,*
- *usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,*
- *podporování uplatňování etického přístupu k řízení lidí.“*

2.2 Personální činnosti

Koubek (2015) definuje personální aktivity jakožto vyústění úkolů řízení lidských zdrojů. Činnosti lze rozdělit do několika podskupin:

1. tvorba a rozbor pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a přijímání zaměstnanců,
4. hodnocení zaměstnanců,
5. rozmisťování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru,
6. odměňování zaměstnanců,
7. rozvoj zaměstnanců,
8. pracovní vztahy,

9. péče o pracovníky,
10. personální informační systém,
11. průzkum trhu práce,
12. zdravotní péče,
13. aktivity spojené s průzkumem a zpracováním dat,
14. dodržování a průběžné vzdělávání se v legislativní úpravě pracovněprávních vztahů.

Základní soubor tvoří body 1 až 10. Skupiny 11 až 14 jsou spíše doplňující. Odlišný je také rozsah a četnost využití, který se odvíjí od velikosti organizace. Zatímco ve velkých organizacích je většina z vyjmenovaných činností vykonávána denně, v malých podnicích je poměr a frekvence využití nepravidelná a mnohonásobně nižší.

Činnosti musí postupovat v určité návaznosti. Každý autor však přistupuje k jejich definování a rozdělení odlišným způsobem. Například Aswathappa (2005) rozšiřuje Koubkovo uspořádání o odměňování zaměstnanců a vedoucích pracovníků, motivaci a komunikaci či o samostatnou skupinu BOZP.

I když autoři mohou definovat soubor hlavních činností různými způsoby, jejich podstata je v zásadě obsažena ve zmíněných skupinách.

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Prvotní personální činností, od které se procesy dále odvíjí je tvorba a analýza pracovních míst. Pro pochopení problematiky je však nezbytné si nejprve odlišit pracovní místo od pracovní role.

Pracovní místo představuje organizační jednotku, která se skládá ze skupiny určených pracovních úkolů a povinností. Oproti tomu pracovní role vyjadřuje úlohu, kterou mají pracovníci hrát a chování, které se od lidí očekává, aby byly naplněny požadavky vykonávané práce. Podstatný rozdíl zmíněných pojmů je v tom, že pracovní role se týká osob, kdežto pracovní místa jsou spojena s pracovními úkoly a povinnostmi. Vytváření pracovních míst probíhá v souladu s náplní práce. Rozvoj pracovních rolí probíhá s rozvojem pracovníků, kteří jsou schopni nést vyšší odpovědnost a vykonávat obtížněj-

ší činnosti. Zatímco tvorba pracovních míst probíhá formálně, rozvoj pracovních rolí probíhá spíše neformálně (Armstrong & Taylor, 2015).

Dříve než se pracovní úkoly spojí s pracovními místy je podstatné si dle Koubka (2015) odpovědět na otázky:

- 1) Co je to za úkol, který je nutné splnit?
- 2) Kde bude prováděn?
- 3) Kdy bude úkol vykonáván?
- 4) Proč chce organizace, aby byl naplněn?
- 5) Jakým způsobem bude prováděn?
- 6) Kdo ho bude vykonávat?

Analýzu pracovního místa Srpová a Řehoř (2010) popisují jakožto, „*proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech, tedy jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na jiná pracovní místa.*“

Výstupem analýzy pracovního místa je vyobrazit konkrétní podobu práce na pracovním místě a tím pádem i poskytnout představu o potřebném pracovníkovi. Pro každé pracovní místo musí být určena pracovní náplň, povinnosti pracovníka, úkoly, očekávané přínosy pracoviště pro organizaci a obvykle také popis vztahů a spolupráce s jinými odděleními (Brůha a kol., 2018).

Personalisté mohou využívat také online nástroje Národní soustavy povolání, což je otevřená databáze povolání spravovaná MPSV. Je zde možné nalézt podrobný popis 2231 povolání, specializací a kompetencí, který je průběžně aktualizován a rozšiřován.

Mezi jednotlivé metody analýzy pracovních míst Šikýř (2012) řadí:

- analýzu dokumentů,
- rozhovor,
- pozorování,
- dotazníkové šetření,
- vlastní výkon práce.

Vytváření pracovních míst z pohledu udržitelného rozvoje aneb zelená pracovní místa

Z pohledu udržitelného rozvoje bude do budoucna nezbytné vytvářet více zelených pracovních míst.

Zelená pracovní místa lze rozdělit do tří skupin:

- Nově vznikající povolání – v důsledku vývoje nových technologií a činností zelené ekonomiky vzniká potřeba vytvářet jedinečná povolání.
- „Zezelenání“ tradičních odvětví – klasická odvětví se přizpůsobí vývoji pomocí nových produktů, které budou vyrábět.

Dopad činností a technologií zelené ekonomiky vede k výrazné změně a přizpůsobení se stávajících pracovních a zaměstnaneckých požadavků.

- Přizpůsobení pozic trendu udržitelného rozvoje – osvojení si nových postupů, dovedností a technik (Evropský parlament, 2010).

Tvorba takovýchto míst se u nás prozatím spíše týká oblastí jako je energetika. Do budoucna by se však měla promítnout do nejrozličnějších odvětví od veřejného po soukromý sektor. Pozice, kterých se zelená pracovní místa budou týkat, lze nalézt například v amerických přehledech O*NET. Patří do nich například manažeři dodavatelského řetězce, finanční analytici, pracovníci z IT sféry, průmysloví a strojní inženýři, pracovníci výroby, plánování, expedice a dopravy a mnoho dalších.

Vytváření zelených pracovních míst napomáhá dosahovat ekologických cílů, zmírňovat ekologickou krizi a nabízet nové pracovní příležitosti. Přínosem by také mohlo být přispění k rychlejšímu zotavení z náročné ekonomické situace po zásahu Covid-19 (Turns, 2020; O*NET, 2021).

2.2.2 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování se snaží zabezpečit organizaci současnou a budoucí potřebu lidských zdrojů tak, aby jejich využití bylo co nejefektivnější. Napomáhá managementu rozhodovat se v činnostech jako je získávání a rozmisťování pracovníků, vzdělávání a rozvoj, kolektivní vyjednávání o organizaci práce a pracovní době, ale i prognóze personálních nákladů či předcházení nadbytečnosti pracovníků (Krninská, 2002).

Jak již zmínila Krninská, prvotní fází personálního plánování je předvídat a rozpoznávat potřebu pracovníků takovým způsobem, aby organizaci neohrožoval jejich nedostatek, ale zároveň nedocházelo k nadbytečnosti. Dle Koubka (2015) není podstatnou náležitostí plánování lidských zdrojů pouze zjišťování potřeby pracovníků, ale i zdrojů jejího pokrytí. Potřebné je brát v potaz také povahu pracovního místa, se kterým souvisí i rozdílný časový horizont pro získávání pracovníků (Aswathappa. 2005).

Brůha a kol. (2018) spojuje měnící se potřeby personálního plánování s vývojem trhu práce a působící konkurencí. To se promítá do měnících se pracovních metod, což vede k požadavkům na nové a jedinečné dovednosti a na flexibilitu stávajících pracovníků, jakožto i na osvojování si nových způsobilostí a metod práce.

Otázky, které by mělo dle Koubka (2015) personální plánování zodpovědět jsou:

- Jaké pracovníky budeme potřebovat?
- Kolik lidí budeme potřebovat?
- Kdy je budeme potřebovat?

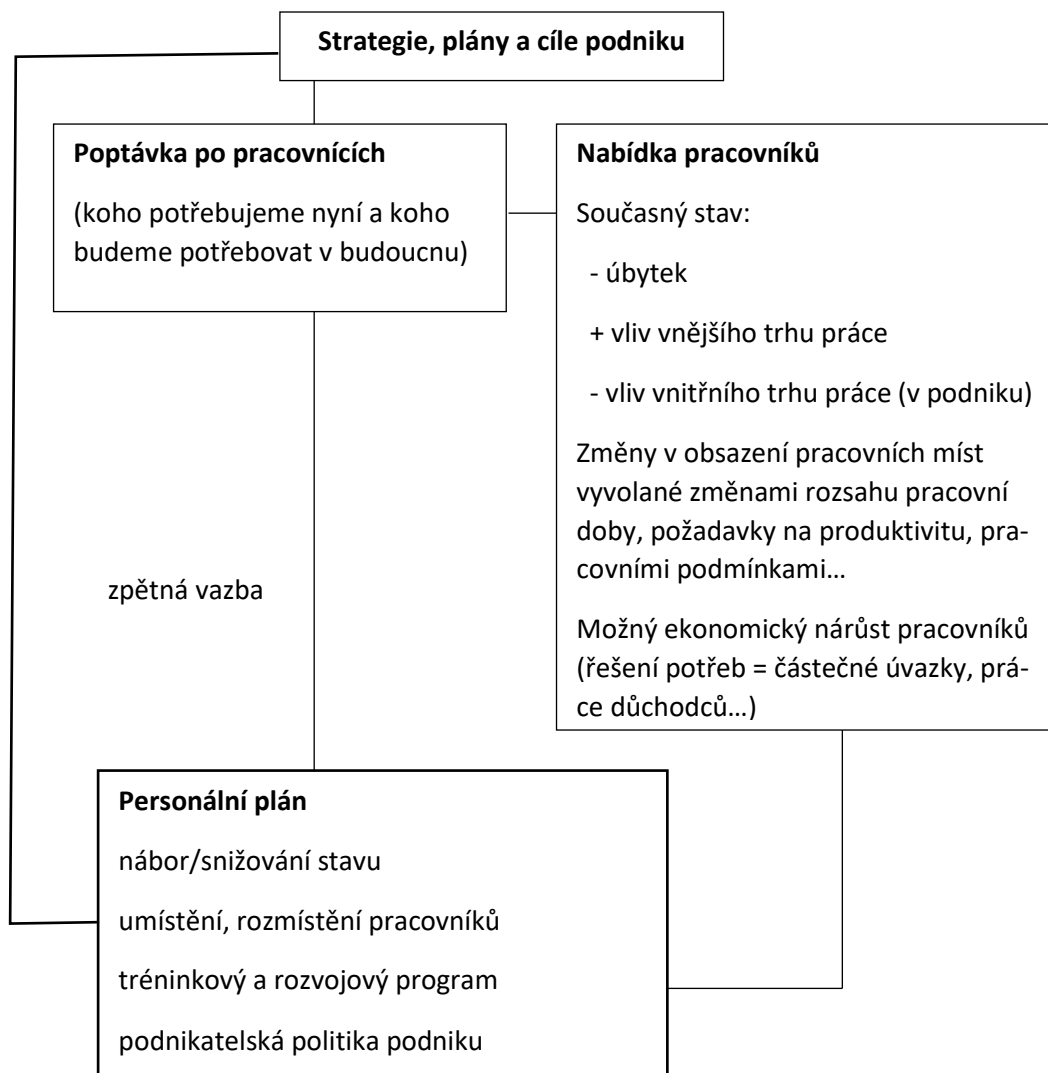
Otázky zabývající se naplněním potřeby pracovních sil:

- Kolik z pracovníků již u nás pracuje?
- Pokud potřebujeme dodatečné pracovníky, do jaké míry je můžeme získat z vlastních a do jaké míry z vnějších zdrojů?
- Jak bude probíhat horizontální a vertikální mobilita?
- Jak se nejspíše bude vyvíjet trh práce a jaký to bude mít dopad na personální plánování v naší organizaci?

Brůha a kol. (2018) uvádí, že personální plánování by se nemělo zaměřit pouze na uspokojování aktuálních potřeb, ale především by se mělo soustředit na budoucnost. Používanými metodami k odhadnutí budoucích potřeb podniku jsou například: odborné předpovědi či statistické sledování dat (analýzy, indexní metody, rozpočtové a plánovací analýzy).

Správně vytvořený personální plán představuje úsporu času a hospodárnost vynakládaných kapacit pracovních sil. Tuto skutečnost znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2: Schéma pro vytvoření pracovního plánu



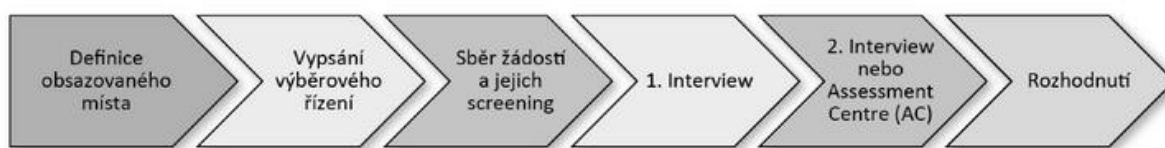
Zdroj: Brůha a kol. (2018)

2.2.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání pracovníků má svůj účel, kterým je obsazení volné pracovního místa vyhovujícím pracovníkem, a to nejlépe v určitém čase a s přiměřenými náklady (Srpová & Řehoř, 2010).

Úspěšnost procesu vyhledávání pracovníků je vyjádřena prostřednictvím množství úspěšně vybraných vhodných kandidátů. Proces vyhledávání a výběru zobrazuje následující obrázek 3.

Obrázek 3: Proces vyhledávání a výběru pracovníků



Zdroj: Janišová a Křivánek (2013)

Cílem vyhledávání a výběru pracovníků je:

- za pomoci analýzy pracovního místa či kompetenčního modelu stanovit aktuální a budoucí nároky na pracovní místo,
- zajištění adekvátního množství vhodných a odborně zdatných kandidátů,
- kvalitní výběr odpovídajícího pracovníka,
- napomáhat k co možná nejnížší fluktuaci zaměstnanců,
- nastolit takové podmínky, které novým pracovníkům napomohou se rychle adaptovat (Janišová & Křivánek, 2013).

K získání a výběru vhodného uchazeče lze využít řadu metod a disciplín. Jednou z využívaných nápomocných oblastí může být také psychodiagnostika. Napomoci může například ve screeningu ke snížení velkého množství kandidátů prostřednictvím online testování, ale i v dalších krocích (Lisá, 2019).

Jak uvádí Šikýř (2012) podstatou procesu získávání zaměstnanců je navázat komunikaci mezi zaměstnavatelem a potenciálním uchazečem. Jelikož se potřeby podniku mohou vyvíjet, je potřebné nevyhledávat pracovníka pouze pro konkrétní místo, které máme nyní volné. Je zapotřebí vzít v potaz také jeho schopnosti, předpoklady a způsobilost se přizpůsobit změnám a novým příležitostem.

Pracovníky je možné získávat dvěma způsoby, a to z vnitřních (vnitropodnikových) a vnějších (mimopodnikových) zdrojů. Jak uvádí Švarcová (2016) využívanou technikou převzatou ze zemí jako je například Japonsko, je získávání pracovníků především z vlastních zdrojů. Své vlastní schopné a vhodné „kandidáty“ pocházející ze stávajících zaměstnanců podnik podrobí rekvalifikaci. Na druhou stranu většina organizací nedisponuje dostatečným množstvím kvalifikovaných a talentovaných lidí, proto se využívání mimopodnikových zdrojů lidského kapitálu nevyhne.

Do vnitřních zdrojů pracovníků zahrnuje Koubek (2015) osoby, které jsou k dispozici v důsledku technického rozvoje, ukončení určité činnosti či v důsledku jiné podnikové změny. Dalšími pracovníky mohou být osoby, které jsou již dostatečně připraveny na kariérní posun a v neposlední řadě jsou jimi pracovníci, kteří mají aktivní zájem o nabízené místo. Do vnějších zdrojů se řadí nezaměstnaní lidé, kteří jsou registrovaní na úřadech práce, čerství absolventi škol a dalších institucí připravujících je na výkon budoucího povolání a pracovníci jiných organizací, kteří jsou ochotni změnit dosavadní práci. Doplňkovými zdroji mohou být také ženy v domácnosti, studenti, důchodci a hojně využívání zahraniční pracovníci.

Vyhledávání pracovníků z interních a externích zdrojů má však své výhody a nevýhody. Jejich výčet sestavila Fejfarová a Horalíková (2020). U pracovníků z interních zdrojů jsou přínosem především: nízké náklady na jejich získání, znalost schopností a povahy osoby, pracovníka znalost pracoviště, spolupracovníků a vnitropodnikových vztahů, omezení fluktuace, rychlejší obsazení pracovního místa, udržení úrovně mezd a platů a mnoho dalších. Naopak záporem je omezený výběr uchazečů, vyšší náklady ve formě vzdělávání, možná podniková slepota, vznikající rivalita mezi kolegy a další. U vyhledávání pracovníků z mimopodnikových zdrojů je výhodou například větší výběr uchazečů umožňující přesné pokrytí potřeby, získání nových nápadů a impulzů pro změny atd. Nevýhodou jsou však vyšší náklady na vyhledávání, očekávání vyššího finančního ohodnocení, zvyšování fluktuace v podniku, prodlužování doby obsazení pracovního místa, ale také například negativní dopad na klima podniku.

Koubek (2015) uvádí jednotlivé metody získávání pracovníků: uchazeči se sami zajímají o práci, získání nových pracovníků na doporučení stávajícího pracovníka, přímé oslovení vyhlédnuté osoby, spolupráce se vzdělávacími institucemi, odbory, úřady práce a agenturami, e-recruitment a jiné.

Technologický pokrok má stále větší vliv v řadě oblastí. Proto je využití nových technologií a digitalizace při vyhledávání pracovníků nezbytností. Novinkou vyhledávání pracovníků, kterou uvádí Tegze (2019) je využívání umělé inteligence. Umělá inteligence vytváří algoritmy pro vyhledávání lidí, avšak konečný proces výběru a najímání pracovníků stále provádí člověk. Jak sám autor poukazuje, tato forma může být užitečným pomocníkem pro práci recruitera, avšak jeho samotného zatím plně nahradit nemůže. Problematické může být pro některé podniky oslovení mladé generace. Ta však již v současnosti tvoří více než jednu třetinu pracovní síly. Generace mileniálů se chová a

komunikuje jinak a většinou i pohybuje na jiných místech než její rodiče. Z tohoto důvodu je uplatňování e-recruitmentu a to nejen prostřednictvím základních aplikací jako je LinkedIn či Facebook pro valnou většinu podniků životně důležité. Zásadní roli hraje také kreativita a nápaditost, které podniku můžou napomoci oslovit a přilákat kýžené talentované pracovníky.

Samotný výběr pracovníků má za úkol zjistit, který z uchazečů bude pravděpodobně nejvhodnějším kandidátem pro nabízené místo, tým a podnik jako celek. Výběr musí brát v potaz kromě vzdělání a zkušeností i osobnost, flexibilitu a rozvojový potenciál osoby (Srpová & Řehoř, 2010).

Kociánová (2010) uvádí zásadní metody pro výběr pracovníků: analýza dokumentace uchazečů (životopisu, motivačního dopisu), výběrový pohovor, testy pracovní způsobilosti či osobní dotazník. Tyto podklady podniku umožňují získat základní informace o uchazeči, pracovní posudky z předchozích zaměstnání, doporučení a lékařské vyšetření. Uvedené rozdělení bývá často doplněno ještě o assessment centre, které lze využívat i při jiných personálních činnostech.

2.2.4 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání a adaptace pracovníků je dalším krokem k obsazení volných míst. Proces přijímání pracovníků se pojí s uzavíráním pracovněprávního vztahu. Může se jednat o pracovní smlouvu na dobu určitou či neurčitou anebo je možné uzavřít dohodu o pracovní činnosti či o provedení práce. Hojně využívanou variantou obsazení pracovního místa je pomocí agenturních pracovníků. Tento způsob lze vykonat na základě dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury. Další formou může být uzavření dohody o dočasném přidělení zaměstnance jiného zaměstnavatele, kdy pracovníky stejně jako u agentury platí odměnu kmenový zaměstnavatel. Po skončení dočasného přidělení se pracovník vrací ke svému kmenovému zaměstnavateli, pro kterého dál vykonává práci (Šikýř, 2012).

Proces adaptace je neustálé přizpůsobování se pracovním a životním podmínkám. Lze ji rozdělit na pracovní a sociální adaptaci, přičemž obě tyto adaptace spolu úzce souvisí. Pracovní adaptace zahrnuje přizpůsobování individuálních předpokladů pracovnímu zařazení. Oproti tomu adaptace sociální znamená postupné začlenění pracovníka do sociálních vztahů určité society a podniku (Fejfarová & Horalíková, 2020).

Janišová a Křivánek (2013) uvádějí, že proces adaptace je odrazem úspěšnosti výběru daného pracovníka. Ve velkých podnicích je možné využívat adaptačních plánů, které naznačují aktivity a s nimi spojenou zodpovědnost při začleňování nového pracovníka do pracovního prostředí.

2.2.5 Hodnocení pracovníků

Základnou pro odměňování pracovníků je jejich hodnocení. Je to forma zpětné vazby a motivace.

Rozlišení pojmů

Dle Hroníka (2006) existuje provázanost mezi pojmem řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků. Mnoho autorů je z tohoto důvodu vzájemně substituuje. Navzdory tomuto rozšířenému názoru je vhodné představit každý pojem zvlášť.

Tapomoy (2008) vnímá řízení výkonnosti jako manažerský nástroj řízení pracovníků, jenž se opírá o filozofii založenou na holistickém přístupu. Skládá se z motivační teorie, konceptu organizační efektivity a přesvědčení o tom, jak je v organizaci výkon řízen.

Oproti tomu hodnocení pracovní výkonnosti je pravidelným a průběžným hodnocením výsledků pracovníků dle předem stanovených kritérií. Samotný pracovní výkon je výsledkem pracovní činnosti v určité době za daných podmínek (Wagnerová, 2008).

Wagnerová (2008) ačkoli se pracovní hodnocení začalo formálně používat až na konci druhé světové války, praktické základy se formovaly již dávno před tím, protože k práci přirozeně a neoddělitelně patří. Se samotným hodnocením je neodmyslitelně spojován plán hodnocení. Ten má své zákonitosti, bez kterých nemůže vést ke správným závěrům. Nutností je důsledná provázanost a strukturovanost, aby nedocházelo ke zkreslování výsledků a možné demotivaci pracovníků.

V dnešní době se již neposuzují jenom pracovní výsledky, ale i chování pracovníka. Při hodnocení se musí brát v potaz jeho schopnosti a potenciál se dále rozvíjet (Srpová & Řehoř, 2010).

Primárním cílem hodnocení výkonu pracovníka je zajištění, aby jeho znalosti, schopnosti a zájmy byly plně využívány. Druhotným cílem je zlepšování vztahů na pracovišti, efektivnější naplňování úkolů personálního útvaru a soulad zaměstnaneckých cílů s cíli organizace (Arthur, 2010).

Hodnocení výkonu by nemělo sloužit pouze ke změnám platu, ale představovat přínosy pro celý podnik. Pro zaměstnance tento proces znamená zpřehlednění toho, kdo má za co odpovědnost a zodpovězení dotazů ohledně jejich činnosti a jejich dopadů. Řídící pracovníci díky hodnocení lépe poznají své podřízené. Silné a slabé stránky osob se pro ně stanou viditelnějšími, schopné pracovníky budou moci podrobit náročnějším výzvám a slabším zaměstnancům poskytnou pomocnou ruku a vedení. Přínosem je také zpětná vazba, zda svoji práci vedoucích dělají správně. Pro organizaci tato činnost znamená celou řadu pozitiv. Získá tím větší povědomí o svých zaměstnancích, potřebě vzdělání, dokáže lépe vytvořit plány kariérního růstu a programu řízení mezd (Arthur, 2010).

Proces hodnocení lze vykonávat dvěma způsoby, a to buď formálně či neformálně. Formální hodnocení je plánovité, strukturované s určitou pravidelností a výstupním dokumentem, který je zakládán k osobním spisům zaměstnance. Oproti tomu neformální je spíše „spontánní“ formou hodnocení, jehož průběh nebývá zaznamenáván. Jedná se o průběžné hodnocení práce nadřízeným pracovníkem (Koubek, 2015).

Hodnocení pracovníka však nemusí provádět pouze jeho nadřízený. Švarcová (2016) uvádí možnost hodnocení například za pomoci specialistů (externích či interních) nebo v podobě personálního útvaru.

Pro hodnocení pracovníků je využívána řada metod, neexistuje však jednoznačně daná kombinace, která by se dala využít pro všechny podniky. Pokud má dle Pilařové (2008) organizace jasno v tom „co“ a „proč“ bude hodnotit, snaží se zjistit jakou metodu pro hodnocení použít. Koubek (2015) uvádí následující nejčastěji využívané metody pro hodnocení pracovníků:

- a) Hodnocení podle výsledků – se využívá spíše pro hodnocení zaměstnanců na úrovni manažerů. Při jeho tvorbě je dán následující sled činností:
 1. Dohodnutí se na jasných a přesně termínovaných cílech práce, které má pracovník naplnit.
 2. Vytvoření plánu, který zobrazuje, jakým způsobem mají být cíle dosaženy.
 3. Promítnutí plánu do podnikové reality a uzpůsobení prostředí jeho naplnění.
 4. Kontrola a kvantifikace míry naplnění.

5. Pokud je třeba provedení zlepšení.
 6. Určení nových cílů při dodržování principu SMART.
- b) Hodnocení dle plnění norem – je metodou pro hodnocení výrobních dělníků. Stejně jako u hodnocení podle výsledků je i u této metody určitý sled činností:
1. Určení očekávané úrovně výkonu či norem.
 2. Představení norem pracovníkům a shodnutí se na nich.
 3. Porovnání pracovních výkonů jednotlivců a norem.
- c) Volný popis – se zakládá na definování výkonu hodnoceného, většinou dle stanoveného rozpisu. Jeho nevýhodou může být zkreslení výsledků v důsledku působení lidského faktoru ve vztahu k hodnocenému (Koubek, 2015).
- d) Hodnocení kritických událostí – definuje Pilařová (2008) jakožto „*metodu založenou na pozorování a zaznamenávání kritických (extrémně úspěšných/ neúspěšných nebo častých) forem či výsledků pracovního chování, jejímž výsledkem je výčet všech pozitivních a negativních kritických případů.*“ Jedná se o doplňkovou metodu, která je spíše využívána pro rozvoj pracovníků.
- e) Hodnocení podle stupnice – se dá využít pro různé pozice a může mít více podob.
- Číselná škála – má rozhraní od jednoho do pěti či deseti stupňů. Při hodnocení dělníků se spíše využívá škála s menším počtem bodů, jelikož není zapotřebí natolik přesného rozlišení.
 - Grafická stupnice – se díky širokému rozhraní zaměřuje na podrobnější hodnocení odchylek mezi pracovníky.
 - Slovní škála – se využívá jak pro hodnocení výkonu, tak pro hodnocení kompetencí (Pilařová, 2008).
- f) Checklist – jedná se o formu dotazníku, kdy se pro každou pracovní skupinu vytváří formulář „na míru“. Nevýhodou je její časová náročnost a složitější zaškolení hodnotitelů.
- g) Metoda BARS neboli klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Jedná se o určitou alternativu checklistu či hodnotící škály. Spíše nežli na vý-

sledky činností se zaměřuje na dodržování postupů, přístupu k práci a pracovní chování. Jejím přínosem je to, že díky zapojení pracovníků, se zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti hodnocení. Na druhou stranu je však časově a částečně i administrativně náročná.

- h) Assessment centre – je využívanou formou v celé řadě činností. Jedná se o komplexní metodu hodnocení osob a skupin. Hodnocení spočívá ve využití externích a interních specialistů, při uměle vytvořených situacích.
- i) Stanovení pořadí dle pracovního výkonu. Jak již název napovídá tato metoda pracuje s porovnáváním pracovního výkonu u dvou a více zaměstnanců. Lze ji kvantifikovat do skupiny povinného, střídavého nebo párového porovnání (Koubek, 2015).

2.2.6 Odměňování pracovníků

Odměňování hraje v pracovním životě zaměstnanců zásadní roli. Dokáže ovlivnit vztah k vykonávaným činnostem, spokojenost a motivaci jedinců. Pokud si bude organizace pracovníků vážit a spravedlivě je odměňovat, bude mít větší šanci si schopné pracovníky udržet.

Jak uvádí Armstrong a Taylora (2017) proces odměňování se v dnešním světě nezakládá pouze na finančním ohodnocení. Závisí také na nefinančních formách odměňování. Do této skupiny lze zařadit povýšení, zvýšenou pracovní odpovědnost, pochvalu a uznání, ale také například příležitost ke vzdělávání a osobnímu rozvoji.

Podle Armstronga a Taylora (2017) patří mezi nejdůležitější cíle například:

- napomáhat k dosahování cílů organizace,
- sladit postupy odměňování s potřebami zaměstnanců,
- spravedlivě odměňovat pracovníky, dle hodnoty, kterou vytvářejí,
- přilákat a udržet si vysoce kvalitní pracovníky, které organizace potřebuje.

Autorka Kociánová (2010) rozděluje celkovou odměnu na dvě skupiny: transakční a vztahovou neboli tzv. relační odměnu. Do transakční odměny lze zařadit „hmatatelné“ odměny, které tvoří finanční odměny, ale i zaměstnanecké výhody. Relační odměny se skládají z nehmotných odměn jako je například vzdělávání a rozvoj, individuální pra-

covní doba, kariérní růst, udělování prestižních cen, oceňování před kolektivem atd. Švarcová (2016) oblast „hmatatelných“ neboli hmotných odměn dále rozděluje na přímé a nepřímé. Přímé hmotné odměny prochází zdaněním daní z příjmu, z tohoto důvodu mají motivační funkci pro zaměstnance spíše v samotné čisté podobě, tedy po zdanění. Jedná se o podíly na zisku, odměny, prémie a mzdu. Druhou podobou jsou nepřímé hmotné odměny. Do nich lze zařadit například příplatky na dovolenou, příspěvky na školky, dotované stravování, příplatky na ošacení, podnikové zboží a služby za zvýhodněné ceny, zapůjčení firemních vozidel i pro soukromé účely, životní pojištění a komerční důchodové připojištění hrazené podnikem, poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a mnoho dalších. Některé z nepřímých hmotných odměn však také podléhá zdanění daní z příjmu zaměstnance. Velmi žádanou formou benefitů jsou dle Brožové (2018) právě příspěvky na životní a penzijní pojištění. Ty se však zakládají na předpokladu dlouhotrvajících zaměstnaneckých vztahů.

Finanční odměna má velký dopad na postoj zaměstnance k práci. Tato forma odměny, je formou motivace u valné většiny pracovníků. Zvýšení platu či mzdy však dle Wagnerové nemá dlouhodobý motivační efekt, jelikož ho zaměstnanec bude vnímat jako „samozřejmost“ pojící se s vykonávanou pozicí či profesí (Wagnerová, 2008).

Součástí odměny bývají například i zaměstnanecké výhody. Jak však uvádí Urban (2017), pojí se s nimi i řada úskalí, jelikož nevyhovují všem pracovníkům stejně, nemají přímý motivační význam či nebývají navrženy podnikem na míru, ale často jsou „vytvářeny“ na základě porovnání se s ostatními podniky.

V procesu odměňování se lze dopustit i mnoha chyb, které vedou ke ztrátě důvěry, poklesu výkonu a motivace a v nejhorším případě odchodu pracovníka. Urban (2017) poukazuje i na to, jak důležitá je z psychologického hlediska pochvala. Pokud se pracovníkovi nedostává pochvaly a uznání, začne být nespokojen a snižuje se u něho motivace, a to i přes to, že je se vším ostatním včetně platu spokojen. Dále u něho vzniká pocit, že vedoucí pracovník jeho práci neuznává či mu na ní nezáleží. Z tohoto důvodu je otázka pochvaly či uznání v pracovním prostředí nezbytnou součástí. Jak sám autor uvádí, pro všechny profese a pracovní pozice je pochvala nezbytná, především by se však na ní vedoucí pracovníci měli zaměřit v oblastech rutinní práce či tam, kde není příliš mnoho příležitostí k osobnímu vyniknutí.

Jak již bylo zmíněno, pro pracovníkovu motivaci je nezbytné, aby poměr finančních a nefinančních odměn byl ve vyváženém poměru. Nguyen Thi Le Ha a kol. (2021) uvádí, že by podnik ve svém odměňování neměl zapomínat na bonusy, které jsou pro něho často přijatelnější variantou, než kdyby musel pracovníkům zvyšovat plat či mzdu. Příkladem benefitů mohou být odměny na významná jubilea zaměstnanců, ale i například významné výročí podniku, narozeniny zaměstnanců, vánoční svátky a mnoho dalších. Hojně využívanou je také forma třináctého či dokonce čtrnáctého platu. Novinku v benefitech v podobě tzv. „happy days“ nabízí společnost LMC. Jedná se o určitou alternativu sick days, s tím rozdílem, že tyto volné dny mohou pracovníci využívat téměř na cokoli. Mělo by se však jednat spíše o nepravidelné či jednorázové události jako je například krátkodobá nevolnost, návštěva úřadů, oslava narozenin atd. (Smetáková, 2022)

Formou benefitu může být také outplacement, který se na rozdíl od ostatních benefitů zaměřuje na pracovníka v době reorganizace podniku či hromadného propouštění. Do projektu se může zapojit jak zaměstnanec, tak i samotná organizace. Jedná se o zvyšování schopnosti přizpůsobit se novým podmínkám a změnám pomocí rekvalifikace. Podniky si tak mohou udržet své dlouhodobé pracovníky, které mohou přesunout na vykonávání jiné pracovní pozice. Pracovníci si také mohou snadněji nalézt nové pracovní místo, a to ještě před koncem stávajícího pracovního poměru (Úřad práce ČR, 2021).

Jak uvádí Prasad (2015) proces odměňování musí sledovat vývoj a nové trendy, protože nároky mladších generací se mění, v důsledku čehož plat či mzda již nejsou tím, co talentované osoby na daném místě udrží. Mladí lidé chtějí být pro svět přínosní a prospšní. Jedná se o generaci, která má jiné nároky a postoje než generace jejich rodičů a prarodičů. Mění se také pohled na otázku dlouhodobé udržitelnosti, a proto mohou být ekologické a společensky odpovědné firmy žádanější než ostatní.

Změnu v preferencích zaměstnanců potvrzuje také Urban (2017). Pokud si chce podnik udržet klíčové, talentované a kvalifikované pracovníky, nelze uvažovat pouze o finančních odměnách. Podstatná je především otázka důvěry, práce v přátelském prostředí, ale i využívaný styl řízení vedoucích pracovníků či možnost uplatnění svých schopností a potenciální růst.

Během pandemie COVID-19 bylo nemožné řadu benefitů využívat, a proto se v tomto období staly nepotřebnými. Některé z podniků se snažily touto problematikou zabývat a nabídnout pracovníkům alespoň částečnou alternativu. Takovýmto podnikem byl také Google. Pracovníkům nabídl například online pohybové aktivity prostřednictvím tzv. Motusu. Bylo možné si vybrat řadu pohybových cvičení s různými instruktory a zároveň být na „online hodině“ s kolegy a dalšími zaměstnanci (Life at Google, 2022).

2.2.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Bez efektivního vzdělávání a rozvoje pracovníků se v dnešní době neobejde žádná firma, která chce zvyšovat svou výkonnost, konkurenceschopnost a být dlouhodobě úspěšná. Janišová a Křivánek (2013) uvádí, že investice do tréninků a vzdělávání se podniku vrací formou vyšší produktivity práce, uplatnění nových znalostí a větší motivací zaměstnanců spolupracovat na rozvoji a inovacích, které jsou nezbytné v rychle se měnícím podnikatelském prostředí. Vzdělávání však nemusí být orientováno jen na rozvoj schopností a vědomostí, které firma bezprostředně potřebuje. Některé formy vzdělávání může podnik poskytovat jako benefity, protože očekává, že zvýší zaměstnaneckou spokojenost a loajalitu vůči zaměstnavateli. Důležitá je však otázka plánování. Pokud podnik nebude mít dobře naplánované současné a budoucí vzdělávací potřeby, nemusí proces správně fungovat a dosahovat očekávaných výsledků.

Autorka knihy Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů Elena Lisá (2019) uvádí, že pro rozvoj pracovníků je nutné zjistit na co jedinec má, jaký je a co ve skutečnosti chce. Jinými slovy řečeno, jaké jsou jeho schopnosti, dovednosti, motivace a vůle dosahovat stanovených cílů. Nalezení odpovědi na tyto tři otázky je klíčové, a to nejen pro identifikaci vysokého potenciálu pracovníků. Čím vyšší potenciál rozvoje, tím je pro organizaci snazší, rychlejší a tím pádem i levnější rozvoj daného pracovníka.

Na druhou stranu, jak poukazuje Janišová a Křivánek (2013) podnik musí mít na paměti, že vzděláváním a rozvojem zvyšuje hodnotu pracovníka na trhu práce. Neplatí totiž přímá úměra mezi investicí do vzdělání zaměstnance a jeho loajalitou k zaměstnavateli. Mnohdy pracovník podnik pouze využije pro zvýšení své hodnoty na trhu práce, a poté si najde práci tam, kde dostane díky této vyšší kvalifikaci vyšší finanční ohodnocení. Proto je potřeba své pracovníky dostatečně znát a zvažovat, jaké prostředky do nich podnik chce investovat a co už ponechá na vlastním snažení pracovníka.

Podnikové vzdělávání a formování pracovních schopností je celoživotním procesem podniku. Fejfarová a Horalíková (2020) uvádějí, že se již nejedná o pouhou kvalifikaci, ale o formování pracovníkovy osobnosti a sociálních vlastností. Jedná se o jakousi přípravu pracovníků a lze sem zahrnout vzdělávání, rozvoj pracovníků a oblast kvalifikace neboli přípravu na samotnou profesi. Cílem procesu, je mít na pracovních pozicích pracovníky, kteří budou odborně zdatní a agilní a budou schopni se dostatečně rychle přizpůsobovat měnícím se nárokům pracovního zařazení.

Koubek (2015) rozděluje vzdělávání podle místa, kde probíhá, a to na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

Vzdělávání na pracovišti

Fejfarová a Horalíková (2020) rozdělují vzdělávání na pracovišti dle skupin zařazení jednotlivých pracovníků, a to na přípravu dělníků, technickohospodářských pracovníků, vstupní přípravu pro výkon řídicí funkce a další zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků a specialistů. Moderní forma přípravy pracovníků je příprava v týmech. Jedná se o způsob, kdy se osoby neúčastní individuálně, ale jako členové odborné či funkční skupiny, v důsledku čehož mohou být spíše prosazovány nové poznatky a postupy práce. Výhodou je vyšší zainteresovanost osob, osvojení si nových zkušeností a poznatků i efektivnější komunikace a spolupráce.

Metody vzdělávání pracovníků na pracovišti během výkonu Koubek (2015):

- a) jednoduchá instruktáž (jednoduchý zácvik),
- b) koučování – jedná se o dlouhodobější formu zácviku vysvětlování a sdělování připomínek včetně pravidelné kontroly výkonu pracovníka nadřízeným,
- c) mentoring – profesní vztah mentee – mentor založený na vzájemné důvěře a při kterém jsou mentorem předávány zkušenosti a znalosti,
- d) asistování – zkušenému pracovníkovi se přidělí vzdělávaná osoba jako pomocník,
- e) pověření úkolem – jedná se o obdobu metody asistování nebo její závěrečnou fázi, kdy vzdělávaný pracovník je pověřen svým nadřízeným splnit určitý úkol,
- f) counselling – jedná se o poradenství, konzultování a ovlivňování mezi podřízeným a nadřízeným,

- g) rotace práce – vzdělávaný pracovník je na určitou dobu pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku či pracovištích,
- h) pracovní porady – během kterých se účastníkům představí problémy a fakta týkající se pracoviště či celého podniku.

Vzdělávání mimo pracoviště

Druhou formou je vzdělávání, jenž neprobíhá na pracovišti. Koubek (2015) ho dělí na:

- a) přednášky a semináře – pomocí zprostředkování znalostí,
- b) demonstrování – se zaměřením na zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem jako je např. pomocí trenažérů,
- c) případové studie – jedná se o simulace problémů v podniku,
- d) simulace – účastníci obdrží scénář a během určité doby musí provést řadu rozhodnutí,
- e) workshop – je podobou případové studie, problémy se však řeší týmově a komplexně
- f) manažerské hry – sloužící k rozvoji praktických schopností účastníků a vyžadující aktivitu a samostatnost, přičemž každý z účastníků má svoji roli,
- g) outdoor training – tzv. učení se hrou či pohybovými aktivitami,
- h) assessment centre – lze využít nejen při náboru, ale i vzdělávání manažerů, kdy plní úkoly a řeší problémy,
- i) e-learning – neboli vzdělávání na dálku.

Pokud organizace ve vzdělávání svých zaměstnanců během období COVID-19 nepolevily, tak s velkou pravděpodobností využívaly právě e-learningu. Jedná se o formu vzdělávání, kterou lze díky své podstatě využívat na ale i mimo pracoviště. Díky tomu, že je tato forma založena na řízeném samostudiu, tak spíše záleží na angažovanosti a motivaci účastníka nežli na formě informační a komunikační technologie, jak uvádí Šikýř (2012).

Jak uvádí Rother (2017), v mnohých organizacích jsou zatím spíše využívány semináře, přednášky či jinak nasimulované prostředí. Ty však nemusí být nejšťastnější formou, jelikož nezajistí skutečnou změnu, úspěch a konzistenci v reálném prostředí. Za nejefek-

tivnější způsob vzdělávání označuje učení se při práci, jelikož postaví pracovníky před opravdové výzvy zlepšování (viz obrázek 4). Příkladem může být společnost Toyota, která je dlouhodobě velmi úspěšná, a to také díky využívání koučování a mentoringu. K tomuto názoru se přiklání také Lisá (2019), která do moderních metod rozvoje především mladých a nadaných manažerů řadí právě zmíněný koučink.

Obrázek 4: Způsob učení se ve společnosti Toyota



Zdroj: Rother (2017)

2.2.8 Pracovní vztahy

Vztahy zaměstnanců na pracovišti představují důležitou součást řízení lidských zdrojů zejména proto, že atmosféra na pracovišti má pozitivní či negativní vliv na dosahování cílů podniku. Na chování pracovníků má vliv řada proměnných od odměňování až po vztahy na pracovišti. Pracoviště je místem socializace, je zde možné uspokojovat některé potřeby jako je sounáležitost s určitou skupinou lidí, vytváření přátelských vztahů, získávat či poskytovat pomoc, ale také potřeby někoho ovládat, být přijímán a mnoho dalších. Pokud vztahy nejsou optimální, může se měnit přístup osob k vykonávané činnosti a vznikat nechuť v organizaci dále pracovat. Naopak harmonické vztahy vytvářejí produktivní klima, napomáhají ke spokojenosti pracovníků a budování loajality a důvěry vůči organizaci.

V procesu řízení pracovních vztahů rozlišuje Janišová a Křivánek (2013) dvě oblasti:

1. činnosti úzce související se zákoníkem práce,
2. činnosti, související s vytvářením pracovních podmínek, které vedou ke spokojenosti pracovníků.

Pracovní vztahy lze rozdělit na formální a neformální. Šikýř (2012) definuje formální pracovní vztahy jakožto pracovněprávní vztahy, které se pojí s výkonem činnosti. Jak již definice naznačuje, jsou formální vztahy upraveny pracovněprávními předpisy. Jedná se spíše o neosobní vztahy, které závisí na hierarchickém uspořádání v organizaci a vnitřních právních předpisech. Nejedná se však pouze o vztahy mezi pracovníky navzá-

jem (míněno i z pohledu nadřízených a podřízených), ale jedná se i o úpravu vztahů s dalšími zájmovými skupinami mimo podnik (např. s dodavateli, odběrateli, zákazníky, veřejností, státními a místními orgány nebo konkurencí). Formální vztahy lze ještě dále rozdělit, a to na kolektivní a individuální. Kolektivní jsou takové pracovněprávní vztahy, jenž se vytváří mezi zaměstnavateli podniku a zástupci pracovníků, kterými jsou například odbory, zástupci z oblasti BOZP či rady zaměstnanců. Individuální pracovněprávní vztahy jsou takové, které vznikají mezi zaměstnavateli a pracovníky.

Druhou skupinou jsou neformální pracovní vztahy, které zahrnují společenské a mezilidské vztahy. Ty vznikají spontánně a přirozeně. Právě díky nim lze vytvořit stabilní a motivující prostředí pro pracovníky a dosahovat nastolených cílů podniku (Šikýř, 2012).

Fejfarová a Horalíková (2020) uvádějí, že vztahy na pracovišti by měly vytvářet takové prostředí, které umožní efektivní využívání schopností všech pracovníků. Do základních rozhodnutí podniku při spoluvytváření zaměstnaneckých vztahů patří:

- komunikace,
- kooperace (jak by se měli pracovníci podílet na řízení a rozhodování),
- podpora pracovníků a poradenství,
- řízení konfliktů a disciplinární opatření,
- kolektivní vyjednávání a vztahy s odbory.

Aby mohlo být pracovní prostředí „zdravé“ a pracovníci spokojení, je nezbytná souhra více faktor. Důležitá je dostatečná komunikace, informovanost, chuť se neustále zlepšovat, posouvat a ochota řešit vzniklé problémy. Pokud z podniku začnou ve velkém odházet dobří a dlouhodobí pracovníci, je někde problém. Podstatné je, si tuto skutečnost připustit a začít zjišťovat, co je důvodem jejich odchodu, než bude pozdě. Zajímavé je, že důvody fluktuace pracovníků firmy často krátkozrace přisuzují výši finančního ohodnocení, bez toho, aniž by se pídili po skutečné, hlavní a prvotní příčině a jejím řešení.

„V podniku nastal problém hromadného odchodu kvalifikovaných provozních zaměstnanců. Důvodem však nebyla nespokojenost se mzdou, ale nejasnost nově nastolené strategie jejich úseku spojená s nedůvěrou v jeho nové, nepřiliš komunikativní vedení. Další dlouhodobí zaměstnanci s odchodem zatím vyčkávali na to, jak se vedení zachová. Vedení podniku však volná místa obsadilo novými, nepřiliš zkušenými pracovníky a svůj

přístup nezměnilo. Po krátké době tak podnik řešil odchody dalších kvalifikovaných pracovníků.“ (Urban, 2017)

Další příklad zmiňuje Vosoba (2015). Popisuje rozhovor s jedním ze schopných techniků, který před časem opustil firmu. Manažeři podniku viděli hlavní důvod odchodů pracovníků v tom, že je konkurenti přelapali. Skutečnost však byla jiná. „*Proč jste z podniku odešel, prý jste dostal víc peněz?*“ zeptal se Vosoba. „*Peníze? Ale ne. Nedalo se to tam vydržet, nikdo nechtěl nic slyšet.*“ definoval hlavní problém bývalý pracovník. Výchova schopného technika nestojí podnik pouze úsilí a čas, ale také finance. Cenu odchodu takového zaměstnance Vosoba (2015) odhaduje zhruba na dva miliony korun, přičemž jeho kompletní výchova zabere organizaci 2 až 3 roky! Nemluvě o tom, že nalézt nového schopného pracovníka není jednoduchý a často ani rychlý úkol. Proto je více než žádoucí pracovníkům dostatečně naslouchat, komunikovat, zjišťovat důvody fluktuace a hlavně včas jednat.

Důvěra a otevřenost

Brůha a kol. (2018) poukazuje mimo jiné na potřebu důvěry. Tato křehká součást vztahů dokáže ovlivňovat řadu lidí. Pokud však bude narušena, je velmi obtížné si ji znovu získat. Pro její udržení je nezbytné to, aby nevznikaly pochybnosti, a pokud vzniknou, tak aby byly řešeny či vyvráceny. Proto musí vedoucí pracovníci dostatečně komunikovat, vysvětlovat a zdůvodňovat svá rozhodnutí a jejich dopady. Zásadní je také dostát svým slibům. Podnik a jeho vedení si musí uvědomit, že jeho kroky mohou mít dopad na jeho pověst, díky čemuž si může „zavřít dveře“ a ovlivnit svoji budoucnost, a to nejen na trhu práce. Jak uvádí Horáková, Stejskalová a Škapová (2008) obvyklým problémem řady podniků je utajování informací před zaměstnanci. Touto skutečností však vedení podniku narušuje důvěru a otevřenost, v důsledku čehož vzniká prostor pro konspirace, domněnky a výmysly, které mohou pro podnik představovat mnohem vážnější riziko, nežli by bylo sdělení samotných zatajovaných informací. Atmosféra umožňující vzájemnou otevřenost a budování důvěry není samozřejmostí, avšak jedná se o dlouhodobý a postupný proces. Naopak možná nedůvěra pracovníků ve vedení vede k přetrvávající neochotě vyjadřovat své názory, i přes to, že se podnik může v budoucnu snažit o otevřenou a vzájemnou komunikaci. Z tohoto důvodu je nezbytné vytvořit takovou atmosféru, která si žádá a vítá zapojení pracovníků, jejich návrhů, konstruktivní kritiky, polemizování s rozhodnutím a upozornění na problém. Pouze tak se pracovníci podniku otevrou a budou moci přinášet nové nápady a včasné zjištění problémů.

Urban (2017) uvádí činnosti, kterými podnik leč často nevědomky dává najevo nedůvěru vůči pracovníkům. Takovéto aktivity tvoří například zvýšená kontrola práce, omezené pravomoci a odpovědnost, nedostatečné využívání schopností, opakované nevyslyšení zpětné vazby, kterou pracovníci poskytují a mnoho dalších. Mnohdy se jedná o pracovníky, kteří se snaží provádět svou práci co nejlépe, a to i v případě, že nejsou přímo kontrolováni. Tito pracovníci však předpokládají, že podnik o jejich zkušenostech, schopnostech, vlastnostech a loajalitě ví, proto si takovéto jednání podniku mohou brát velmi osobně.

2.2.9 Péče o zaměstnance

Aby se zaměstnanci v pracovním prostředí cítili dobře a neodcházel k jiným zaměstnavatelům, musí o ně podnik dostatečně a vhodně pečovat. Jak uvádí Šikýř (2012), účelem tohoto procesu je věnovat adekvátní péči pracovníkům, ale i pracovnímu prostředí a dosahovat optimálních podmínek z hlediska časových, prostorových a bezpečnostních faktorů.

Péči o zaměstnance lze rozdělit do tří skupin:

- povinná péče: spadá do zákonných povinností zaměstnavatele a je určena zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče: je dána podnikovými kolektivními smlouvami,
- dobrovolná péče: je péčí „nad rámec“, jenž je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

Samotná péče o pracovníky zahrnuje:

- náležitosti týkající se pracovní doby a pracovního režimu,
- péči o pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj zaměstnanců,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- a péči o životní prostředí (Koubek, 2015).

Jak uvádí Srpová a Řehoř (2010), péče o pracovníky se liší v závislosti na velikosti podniku. Převážně velké podniky mohou díky propracované péči o pracovníky úspěšně soutěžit na trhu práce o talentované a žádané pracovníky. Samozřejmostí bývá i péče o zázemí pracovníků a otázka společenské odpovědnosti.

2.2.10 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být ukončen jak zaměstnancem, tak zaměstnavatelem. V obou případech však ukončení musí probíhat v souladu se zákoníkem práce. Ať už mají formy ukončení pracovního poměru jednostranný (výpověď) či oboustranný charakter (dohoda) právních úkonů, jinými způsoby pracovní poměr ukončit nelze.

Zákoník práce umožňuje ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele v případech: ruší-li se či přemísťuje-li se zaměstnavatel či jeho část, stane-li se pracovník nadbytečným, nesmí-li pracovník na základě lékařského posudku vykonávat dosavadní činnost, pozbyl-li pracovník dlouhodobě zdravotní způsobilost, nesplňuje-li pracovník předpoklady a požadavky zaměstnavatele pro výkon sjednané práce, vyskytnou-li se důvody, pro které může zaměstnavatel okamžitě zrušit pracovní poměr s pracovníkem, poruší-li pracovník zvlášť hrubým způsobem jinou povinnost zaměstnance dle §301a zákoníku práce (§52, Zákoník práce v úplném znění, 2021).

Oproti tomu zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu (§50, odstavec 3., Zákoník práce v úplném znění, 2021).

V určitých případech, jako je ukončení pracovního poměru z organizačních nebo zdravotních důvodů či při rušení zaměstnavatele náleží zaměstnanci nároková složka, tzv. odstupné. Podmínky pro přiznání a minimální výše odstupného je zákoníkem práce přesně stanovena. Odstupné je osvobozeno od odvodů pojistného na sociální a zdravotní pojištění ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. Oproti tomu výše odchodného (známé také jako „zlatý padák“) je plně v kompetenci zaměstnavatele. Odchodné není osvobozeno od daňové povinnosti, odvodů zdravotního ani sociálního pojištění (Neščáková, 2013).

2.2.11 Personální informační systém

V dnešní době se podnik bez kvalitního personálního informačního systému již neobejde. Jeho úlohou je zajistit dostatek smysluplných informací, a to v požadované době, kvalitě a rozsahu. Ty poté slouží jako podklad pro řízení lidských zdrojů.

Personální informační systém musí být vytvořen tak, aby byl schopen získat, zpracovat a využívat optimální množství adekvátních, aktuálních a věrohodných informací, a to ve prospěch podniku (Švarcová, 2016).

Krninská (2002) poukazuje na to, že při vytváření či úpravě tohoto systému je nutné myslet na to:

- jaké informace jsou nezbytné,
- kterými nástroji budou získávány,
- kteří zaměstnanci budou pověřeni jejich získáváním,
- na jakých místech se budou informace shromažďovat,
- prostřednictvím jakých technických prostředků bude zajištěn jejich přenos a uchování
- a jaký přínos budou informace přinášet.

Takovýto systém umožňuje podniku propojit se s dalšími systémy, které se týkají například trhu práce, sociálního a zdravotního pojištění, státních statistik atd. Personální informační systém tudíž není pouhá evidence, ale představuje komplexní a dokonalý proces odpovídající potřebám moderního řízení podniku (Koubek, 2015).

Jak uvádí Brůha a kol. (2018) systém má představovat rychlý a ne příliš komplikovaný přístup k potřebným informacím. Jedná se například o data týkající se pracovních míst, hodnocení pracovníků a jejich práce, vnitřních ale i vnějších údajů potřebných pro plánování, personální agendy, vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky, komunikace, mzdového a motivačního systému atd.

Na druhé straně se často jedná o citlivá data, která je nezbytné určitým způsobem zabezpečit. Z tohoto důvodu bývá přístup k některým individuálním údajům omezen. Omezený přístup se především týká soukromých údajů, informací o jednotlivých pracovnících a o pracovních místech (Koubek, 2015). Přístup k nahlížení do osobního spisu pracovníka má však povolen kromě samotného zaměstnance a jeho nadřízeného také

Úřad práce ČR, orgán inspekce práce, Úřad pro ochranu osobních údajů, soud, státní zástupce, policejní orgán či Národní bezpečnostní úřad a zpravodajské služby (Fejfarová & Horalíková, 2020).

Funkcí personálního informačního systému může být celá řada, například: poskytování informací o zaměstnancích a řízení absence, analýza fluktuace, e-learning, intranet, personální plánování, hodnocení práce, poskytování zaměstnaneckých výhod, online recruitment a mnoho dalších (Armstrong & Taylor, 2015).

Je samozřejmé, že každý podnik bude mít systém přizpůsoben svým specifickým potřebám a požadavkům. Jeho rozsah bude dán jednak odvětvím, ve kterém organizace působí, ale také velikostí podniku. Jinak bude vypadat rozsah a míra využívání v rodinné firmě s několika zaměstnanci a jinak ve středních anebo velkých podnicích (Fejfarová & Horalíková, 2020).

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a stanovit návrhy na zlepšení.

3.2 Metodický postup

Metodika práce se nejdříve odvíjela od definování problematiky dle tuzemských a zahraničních literárních zdrojů. Během podzimních měsíců roku 2021 byly tyto odborné listinné, ale i elektronické zdroje získávány a postupně zpracovány. Pro získání zdrojů byla využita Akademická knihovna Jihočeské univerzity, ale také Studijní a vědecká knihovna Plzeňského kraje, Google Scholar a v neposlední řadě tuzemské a zahraniční veřejné databáze, které byly využity i v druhé části této práce. Důraz byl kladen na aktuálnost, nové trendy a praktické využití dosavadních i nově získaných poznatků. Tyto informace sloužily především jako podklad pro teoretickou část, která je současně první částí této diplomové práce. Teoretická část se zabývá jednotlivými personálními činnostmi z pohledu různých autorů včetně platných zákonů.

Druhou část práce tvoří praktická část, ve které je zkoumána oblast řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku dle stanoveného cíle práce. Tato část byla zpracovávána během konce zimního a následujícího letního semestru. První krok nastínil, jakým subjektem se tato práce zabývá a jak analýza probíhá. Dále jsem se zabývala analýzou jednotlivých personálních činností v podniku. Následoval krok zabývající se dotazníkovým šetřením. Poslední části práce se zabývají možnými formami řešení a diskusí alternativ. V závislosti na aktuálním světovém dění se tato práce také snaží predikovat dopad důsledků válečného konfliktu na daný podnik a nastínit možná řešení.

Zhodnocení řízení lidských zdrojů

Při zhodnocení řízení lidských zdrojů byly zdroje informací získávány následujícími způsoby:

- 1) Z dokumentace podniku - webové stránky, Instagram, Facebook, Linked-in, firemní časopisy, účetní závěrky, výroční zprávy, interní dokumentace a další elektronické či listinné podklady.

- 2) Pozorováním - které bylo prováděno především v letním období roku 2021 v průběhu června a července ve všech areálech podniku. Druhé období tvořily zimní měsíce roku 2022 při tvorbě praktické části této diplomové práce.
- 3) Rozhovory s pracovníky podniku, řízenými, ale i otevřenými rozhovory s vedoucí personálního oddělení - osobní rozhovory s pracovníky probíhali především během letních měsíců roku 2021, část jich probíhala během zimních měsíců roku 2022. Tyto rozhovory byly prováděny se zaměstnanci ze všech třech výrobních areálů. Nejčastěji se jednalo o pracovníky administrativy a údržby. Výjimkou však nebyly ani další pracovní pozice jako například výrobní dělníci, řidiči, skladnice, vedoucí pracovníci aj. Druhou částí byly osobní rozhovory s vedoucí pracovnící HR oddělení, které probíhaly během března roku 2022. V příloze 10 je obsažen vzor vybraných otázek, které byly položeny již zmíněné vedoucí pracovnící HR oddělení.
- 4) Dotazníkovým šetřením - které probíhalo od 15. do 25. března roku 2022. Respondenti odpovídali na 26 anonymních otázek, přičemž 24 otázek bylo povinných a 2 nepovinné (doplňkové). Po konzultaci s vedoucí pracovnící personálního oddělení byla pro jeho rozšíření využita aplikace JOBka. Samotné šetření probíhalo elektronicky, a to pomocí Google formuláře, jehož odkaz byl pracovníkům nasdílen. Samotné zpracování dat následně probíhalo již pomocí Google formuláře a přenosu dat do Excelu. V dotazníkovém šetření byly použity jak uzavřené, tak otevřené otázky. U uzavřených otázek měli pracovníci na výběr z možností, přičemž u předem stanovených otázek mohli vybrat více odpovědí. Otevřené otázky se staly velkým přínosem, jelikož ochota pracovníků svěřit se s tím, co je trápí a co by chtěli změnit, byla poměrně vysoká, a tak byly odhaleny nedostatky, ke kterým by se za jiných podmínek zúčastněná osoba nemusela dostat. Nejvyšší ochota vyplnit dotazník byla během prvního dne, kdy ho vyplnilo 20 pracovníků. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 63 respondentů ze všech 3 výrobních areálů. Využívaný dotazník je uveden v příloze 3.

Návrhy na zlepšení

Po získání dostatečného množství informací a po provedeném dotazníkovém šetření, byly odhaleny nedostatky a oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení. Otevřené otázky dotazníkového šetření byly poměrně zásadním pomocníkem pro detekování příčin těch-

to nedostatků. Následně byly vytvářeny návrhy na zlepšení, do kterých byly rovněž zahrnuty konkrétní připomínky pracovníků. Vypracované návrhy by organizaci mohly napomoci zefektivnit aktuální stav řízení lidských zdrojů a odstranit nedostatky.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zkoumaného podniku

Zkoumaný podnik XY byl založen koncem minulého století v Západočeském kraji. Až doposud se jedná o rodinný podnik s českými vlastníky, který v roce 2007 změnil svoji právní formu na podobu akciové společnosti. Společnost aktuálně disponuje 116, 38 a 8 kusy kmenových akcií na jméno v zaknihované podobě. Díky své velikosti se řadí mezi přední zaměstnavatele regionu, ve kterém se nachází.

Hlavní činností podniku je výroba přepravních prostředků ze dřeva, které vyváží téměř do celého světa. Společnost dále vlastní kamionovou dopravu, kterou využívá nejen pro účely vlastní přepravy materiálu a výrobků, ale také jakožto přepravní společnost. Kamionová doprava proto představuje další oblast, kterou se podnik zabývá.

Podnik disponuje dvěma výrobními areály, které jsou od sebe vzdáleny necelých deset kilometrů. V roce 2018 začala společnost s výstavbou nového výrobního areálu tzv. na zelené louce. Tento nový výrobní areál se nachází v těsné blízkosti železnice a autobusového nádraží, což je nesporná výhoda ať už z pohledu logistiky či dopravy zaměstnanců do zaměstnání. V původním výrobním areálu se nachází vlastní ubytovací zařízení převážně pro zahraniční zaměstnance. Celková kapacita činí 56 lůžek.

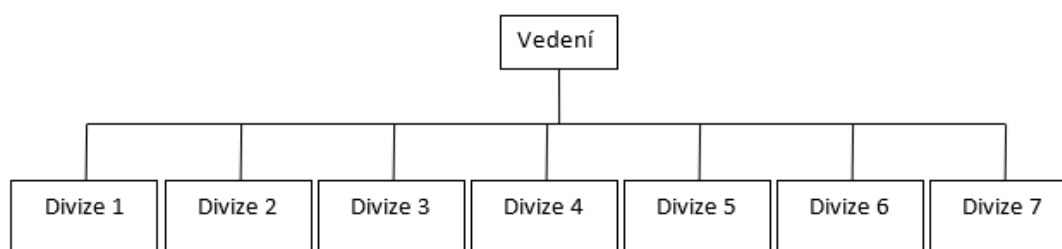
Posledním firemním objektem, kterým se v práci budu zabývat, je pilnice. Tento objekt leží v dojezdové vzdálenosti od obou výrobních areálů a aktuálně zajišťuje podnik 25 % zásob dřeva.

4.2 Organizační struktura podniku

Organizační strukturu podniku zobrazuje obrázek 5, na základě kterého lze konstatovat, že se jedná o strukturu divizionální. Divize 1 se zabývá personálními činnostmi, divize 2 se zaměřuje na rozšiřování podniku, divize 3 zajišťuje ekonomickou činnost a správu majetku, divize 4 se zabývá výrobou, divize 5 má na starosti kvalitu materiálu a zboží,

divize 6 se specializuje na vnější vztahy a divize 7 se zabývá vlastním řízením společnosti.

Obrázek 5: Organizační struktura analyzovaného podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle www.justice.cz (2022)

4.2.1 Stručné představení podniku

Jak již bylo v charakteristice subjektu zmíněno, jedná se o dřevozpracující podnik se třemi výrobními areály (pilnicí, původním výrobním areálem a novým výrobním areálem). Z důvodu značné provázanosti se v této práci budu zabývat všemi třemi zmíněnými areály. V každém z výrobních areálů jsou kanceláře administrativních pracovníků.

Za provoz pilnice zodpovídá vedoucí provozu pilnice, který komunikuje s výrobním ředitelem o jednotlivých výrobních zakázkách a potřebném množství materiálu či polotovárů. Provoz pilnice probíhá odlišným způsobem než provoz v novém a původním výrobním areálu. Personalistika a účetnictví jsou zajišťovány centrálně s výrobními areály. Oproti dalším dvěma výrobním areálům, v areálu pilnice řídí a koordinuje práci svých zaměstnanců (oddělení údržby nevyjímaje) vedoucí provozu pilnice.

Za chod výroby ve všech areálech zodpovídá výrobní ředitel, kterému jsou vedoucí jednotlivých areálů podřízeni. Vedoucím jednotlivých areálů jsou podřízeni mistři, kteří od vedoucího provozu či výrobního ředitele dostávají pokyny, co se během směny bude vyrábět.

Jelikož jsou provozy ve všech areálech dvousměnné, je důležitý správný tok informací mezi jednotlivými směnovými mistry, kteří si sdělují, co již bylo vyrobeno, co se případně nestihlo a v čem bude pokračovat další směna. K snazšímu toku informací slouží podnikové informační systémy či aplikace pro příslušné oddělení.

Mistrovi jsou podřízeni předáci, kteří zodpovídají za chod jednotlivých strojů, výrobních linek, popřípadě celé výrobní haly. Pozici předáků mohou vykonávat pouze zkušení zaměstnanci, kteří díky svým znalostem z provozu dokážou jako první identifikovat problém či závadu a jsou rovněž schopni menší závady odstranit a zařízení opět uvést do provozu. Pod úsek výroby spadá rovněž oddělení kvality a optimalizátor výroby.

Plynulý chod výroby zajišťuje oddělení údržby, které má na starosti vedoucí údržby. Vedoucí údržby je podřízen technickému řediteli, který zodpovídá dále za stavební úsek a skladové hospodářství provozních a údržbářských skladů.

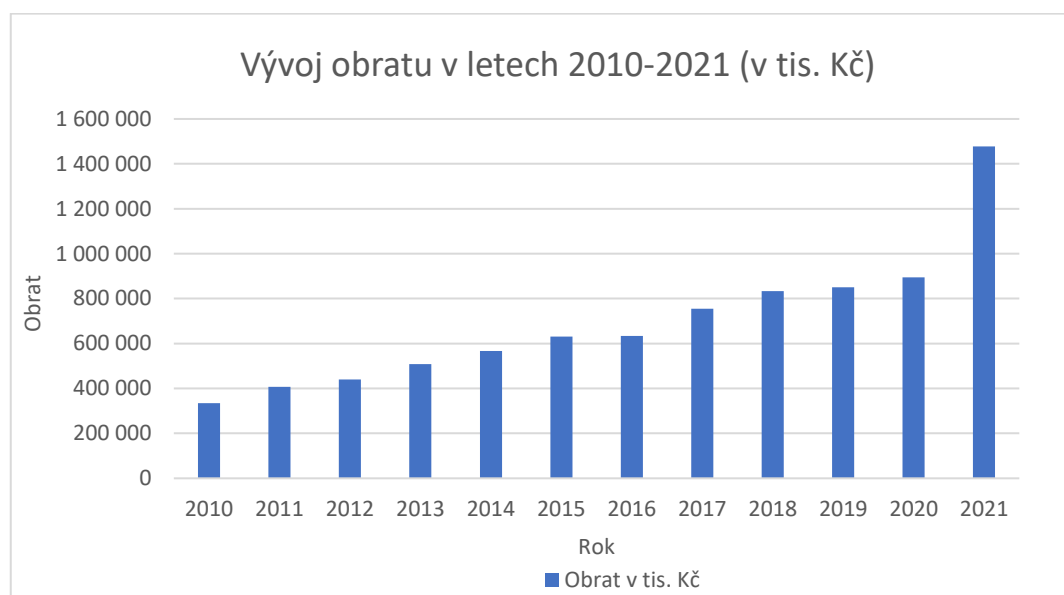
Jak již bylo zmíněno, společnost disponuje vlastní mezinárodní kamionovou dopravou. Úsek logistiky proto zajišťuje kromě zásobování materiálem, polotovary a expedici také externí zakázky kamionové dopravy.

Dalšími úseky podniku jsou obchodní oddělení, IT oddělení, ekonomické oddělení, HR a PR oddělení.

4.3 Zhodnocení aktuální situace v podniku

Hlavní filozofií podniku je osvědčené heslo: „Náš zákazník, náš pán“. Tato filozofie však klade nemalé nároky na každého jednotlivého zaměstnance. Vysoké pracovní nasazení všech je v této firmě samozřejmostí. Jak již bylo zmíněno, od založení až doposud se jedná o rodinnou firmu, která se neustále vyvíjí a roste. Zatímco během pandemie se mnoho podniků potýkalo s poklesem výroby a existenčními problémy, zkoumanému podniku se dařilo růst a rozvíjet, a to dokonce natolik, že jeho obrat vzrostl meziročně v období 2020-2021 o 65 %. Tento enormní nárůst je patrný z následujícího obrázku 6, který znázorňuje obrat společnosti od roku 2010 do roku 2021.

Obrázek 6: Vývoj obratu zkoumané společnosti za posledních 12 let (v tis. Kč)



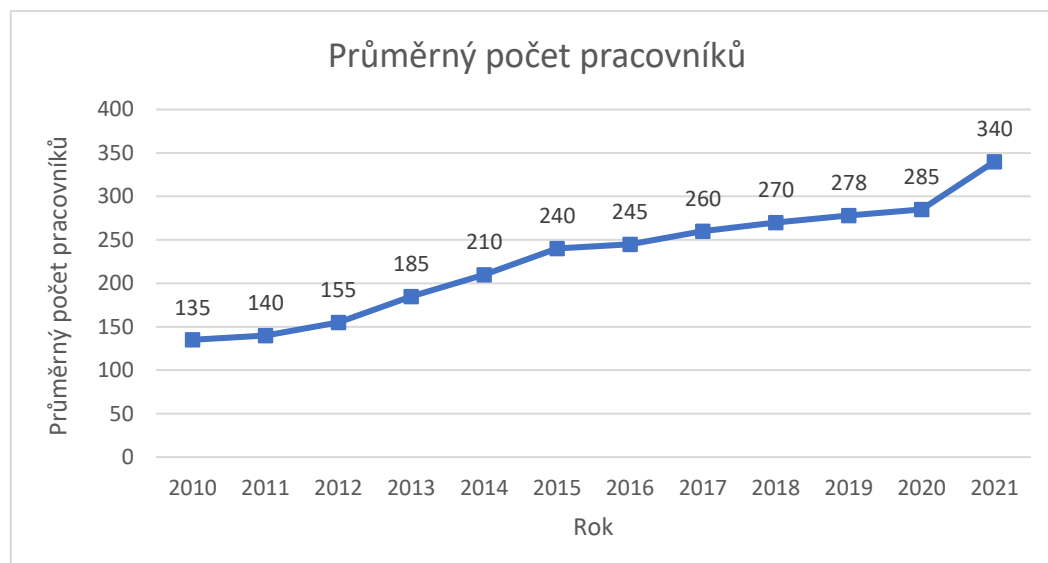
Zdroj: Vlastní zpracování dle www.justice.cz a interních dat (2022)

Jak vyplývá z grafu, podniku se daří dlouhodobě zvyšovat svůj obrat, a proto kontinuálně rozvíjí a navyšuje své výrobní kapacity. Z důvodu nízké nezaměstnanosti v České republice se stejně jako většina jiných firem společnost dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovníků. Tento problém se v posledních letech ještě více prohluboval, a to právě z důvodu rozšiřování výrobních kapacit.

Podnik se snaží investovat do nových technologií a maximálně automatizovaných výrobních zařízení, na což klade důraz také ve své dlouhodobé strategii. I přes to však lidský kapitál tvoří alfu a omegu celého výrobního procesu.

4.3.1 Vývoj počtu pracovníků podniku

Obrázek 7: Vývoj průměrného počtu pracovníků od roku 2010



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat (2022)

Nový výrobní areál začal být budován v roce 2018 a od roku 2019 byly postupně uváděny do provozu jednotlivé haly. Do tohoto výrobního areálu se přesunula část pracovníků z původního areálu včetně THP pracovníků. Skokový nárůst průměrného počtu pracovníků v roce 2021, který je vyznačen v obrázku 7, je převážně dán zvyšujícím se množstvím kapacit v novém areálu, nákupem nových výrobních linek, ale také pronájemem druhé pilnice v Jižních Čechách. Druhá pilnice však nebyla tak výnosná, jak se očekávalo, proto se podnik rozhodl k ukončení spolupráce. Tento pokles se však projeví až v meziročním srovnání po roce 2022.

Počet pracovníků nového výrobního areálu bude do budoucna ještě navyšován z důvodu dalšího rozšíření areálu a jeho výrobních kapacit.

Průměrný počet pracovníků v roce 2020 (tedy před uvedeným navýšením) činil celkem 285 osob. Počet pracovníků stávající pilnice se stabilně pohybuje okolo 45 osob. Průměrný počet zaměstnanců v původním areálu tvořil 150 osob a v novém výrobním areálu 90 osob. Ve výpočtech průměrného počtu zaměstnanců byli zahrnuti také agenturní pracovníci, jejichž počet se za rok 2020 pohyboval okolo 40 osob. Jejich nárůst byl za rok 2021 v průměru o 10 osob. Na zaměstnanecké karty podnik aktuálně zaměstnává necelých 20 pracovníků.

Počet pracovníků v podniku znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 1: Rozdělení aktuálního počtu pracovníků dle pohlaví a průměrného věku

Rozdělení	Průměrný věk (v letech)	Pohlaví	
		Muž	Žena
Řidič	41	27	0
Pilnice výroba	40	30	3
Výroba nový areál	39	86	30
Výroba původní areál	38	41	2
Stavba	42	9	0
Údržba	39	14	4
Administrativa	41	18	29
Celkem	40	225	68

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat (2022)

Jak vyplývá z tabulky 1, průměrný věk zaměstnanců celého podniku činí 40 let bez významných odchylek. Tento věk odpovídá průměrnému věku obyvatelstva Plzeňského kraje. V pohlaví pracovníků převládají spíše muži, což je způsobeno charakterem a náročností pracovních činností. Největší množství žen pracuje v administrativě a v novém výrobním areálu, který je vybaven novými výrobními linkami s větším podílem automatizace a nižší fyzickou náročností. Podíl žen na celkovém počtu pracovníků podniku je přesto pouhých 23 %.

Zaměstnance lze rozdělit také dle získaného vzdělání. 11 % pracovníků má základní vzdělání, vyučeno je 55 % zaměstnanců, vyučeno s maturitou je 15 % zaměstnanců, středoškolské vzdělání má 14 % a vysokoškolské vzdělání má 5 % ze všech zaměstnanců.

4.3.2 Personální oddělení

V důsledku rychlého růstu a rozvoje podniku se personální oddělení začalo formovat spíše až v posledních dvou letech. Do té doby zajišťovala většinu personálních činností vedoucí PR a HR oddělení. Aktuálně je personální činnost zajišťována 4 pracovníci včetně vedoucí personálního oddělení. Jedna personalistka má na starost české pracovníky, druhá zahraniční agenturní pracovníky a třetí pracovnice se zabývá mzdovou agendou.

Od podzimu roku 2020 si oddělení vydává vlastní firemní časopis. Tento čtvrtletník si mohou čtenáři pročit v listinné či online podobě. V každém čísle časopisu jsou shrnuty

novinky z minulého období, rozhovory s majitelem a pracovníky podniku, plány do budoucna či například témata zabývající se společenskou odpovědností. Pracovnice personálního oddělení vytvořily také podnikový YouTube kanál, na kterém podnik komunikuje ať už se samotnými pracovníky či s veřejností. Ke komunikaci s veřejností jsou dlouhodobě využívány rovněž novinové články, aplikace Facebook, Instagram, ale také regionální rozhlasové či televizní spoty. Ke komunikaci se zaměstnanci je využívána především aplikace JOBka, kterou podnik uvedl do provozu během jara roku 2021. Mimo aplikace však stále využívá například informačních tabulí.

4.3.3 Nedostatek pracovníků a problémové úseky

Stejně jako celý trh je i zkoumaný podnik dlouhodobě sužován nedostatkem pracovních sil. Na jedné straně podnik rozšiřuje výrobní kapacity, aby mohl uspokojit rostoucí poptávku po výrobcích, na straně druhé trpí chronickým nedostatkem pracovních sil zejména na méně kvalifikovaných pozicích. Tato nerovnováha následně dopadá i na stávající pracovníky, kteří jsou vystaveni vysokému tlaku na výkon.

V dobách největšího nedostatku pracovníků museli vypomáhat ve výrobním procesu o víkendových směnách také administrativní pracovníci. Na počátku pandemie byl akutní nedostatek lidských zdrojů způsoben také agenturními pracovníky, kteří naši zemi opustili. Proto tuzemští zaměstnanci museli vykonávat nejen svoji práci, ale také práci za chybějící agenturní zaměstnance.

Výroba

S nejvyšším nedostatkem pracovníků se organizace dlouhodobě potýkají právě ve výrobním sektoru. Tuzemských pracovníků, kteří by ve výrobě byli ochotni pracovat, je nedostatek, a tak společností nezbyvá nic jiného, nežli využívat služeb zahraničních pracovníků, a to převážně prostřednictvím agenturních společností. Žalostné situaci aktuálně nepomáhá ani rusko-ukrajinský konflikt, který pro většinu firem může znamenat odliv ukrajinských pracovníků, jejichž místa nedokážou plně obsadit tuzemskými pracovníky. Z dlouhodobé perspektivy je jediným možným řešením takovéto situace co nejvyšší automatizování výrobních procesů. Vysoká míra automatizace výroby však s sebou přináší také mnohem vyšší nároky na kvalifikaci obsluhy.

Agenturní pracovníci tvoří necelých 20 % zaměstnanců podniku, jejichž práci společnost využívá převážně ve výrobě.

S nejvyšším nedostatkem lidského kapitálu se organizace potýká ve výrobním areálu pilnice a v odvětví logistiky, konkrétně na pozici řidičů MKD. Důvodem pro nedostatek pracovníků v pilnici je zejména:

- Geografické umístění areálu: pilnice se nachází téměř 30 km od krajského města, proto pracovníci často odcházejí do jiných podniků blíže jejich bydliště.
- Zařazení všech pracovních pozic (vyjma 2 THP pracovníků) do 3. kategorie rizikovosti pracovních činností z důvodů vysoké hlučnosti, prašnosti, fyzické zátěže a značných otřesů daných výrobním procesem.
- Rizikovost: nutnost přísného dodržování BOZP při práci a v celém výrobním areálu.
- Dalším důvodem může být starší technologie a zázemí oproti ostatním výrobním areálům.

Nejenom pilnice, ale i původní výrobní areál se v důsledku lokalizace potýká se značnou fluktuací z řad agenturních pracovníků. Pro tyto pracovníky není geografické umístění podniku a případné „volnočasové využití“ atraktivní, a proto nejčastěji odcházejí do podniků se sídlem v krajském městě.

Kamionová doprava

S nedostatkem pracovníků se firma potýká také ve své kamionové flotile. Mezinárodní kamionová doprava sehraje klíčovou roli v podnikové logistice, ale také je to jedna z forem předmětu podnikání. Právě oblast MKD tohoto podniku se s nedostatkem pracovníků obzvláště po zásahu pandemie potýká více nežli kdy předtím. Řešením by mohlo být zaměstnávání zahraničních pracovníků. Vedoucí logistického oddělení však uvádí, že tito pracovníci mohou představovat určitou formu zátěže a především ohrožení. Problémem zahraničních pracovníků často ze zemí třetího světa bývá nedodržování či až hrubá neznalost místních předpisů a pravidel silničního provozu. Podmínky pro získání řidičských oprávnění se mohou především v méně rozvinutých zemích značně lišit, a proto si tuzemští zaměstnavatelé nemohou být jisti profesní kvalitou těchto pracovníků.

4.4 Aktuální světové dění a jeho dopad na zkoumanou společnost

Stejně jako většinu jiných českých a zahraničních firem ovlivňuje aktuální dění na Ukrajině i zkoumaný podnik. Jak již bylo zmíněno v charakteristice zkoumaného subjektu, jedná se o podnik ve dřevozpracujícím průmyslovém odvětví. Hlavní surovinou je převážně smrkové a borové dřevo. Společnost tyto suroviny (někdy již ve formě polotovarů) dlouhodobě dováží ze zahraničí, kromě jiného z Ukrajiny. Další strategickou surovinou je kovový spojovací materiál, dovážený převážně z východoevropských zemí, které jsou v současné době zasaženy válečným konfliktem nebo hospodářskými sankcemi. Aktuální situace je sice pro podnik nepříjemná, avšak výroba není ohrožena nedostatkem materiálu přímo ohrožena, jelikož podnik začal neprodleně pracovat na zajištění dodávek z jiných zdrojů, respektive zemí.

Další důležitý faktor představují pracovníci. Ze zahraničních zaměstnanců v podniku pracují nejčastěji osoby z Ukrajiny, Rumunska, ale také Běloruska. Během dokončování této diplomové práce ukrajinští pracovníci zkoumané organizace prozatím neobdrželi povolávací rozkaz, a tak v podniku setrvávají. Je však nutno podotknout, že někteří z pracovníků se rozhodli vydat na obranu vlasti i bez povolávacího rozkazu.

Posledním faktem, který bych chtěla v této souvislosti vyzdvihnout, je pomoc podniku s dopady imigrační krize. Podnik se snaží prostřednictvím vlastního nadačního fondu dlouhodobě věnovat charitativním a jiným dobročinným činnostem. Proto neváhal ani nyní a nabídl pomoc například s ubytováním několika uprchlických rodin v rámci svých volných ubytovacích kapacit. V procesu řešení je nyní také nabídka práce ukrajinským uprchlíkům.

5 Zhodnocení současného stavu

5.1 Analýza personálních činností

Pro pochopení podnikového prostředí, vnitropodnikových vztahů a celého procesu řízení lidských zdrojů v podniku je potřebné se nejdříve zabývat jednotlivými personálními činnostmi. Pro analýzu personálních činností jsem vycházela z podnikové dokumentace a z řízených rozhovorů s vedoucí pracovnící personálního oddělení.

5.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

V důsledku neustálého rozvoje společnosti dochází ke zvyšující se potřebě a následnému vytváření nových pracovních míst. Potřeba nového pracovního místa je definována buď na základě pozorování nadřízeného pracovníka nebo je požadavek vznesen například samotnou výrobou. Tento požadavek předkládá ke schválení nejvyšší vedoucí pracovník personálnímu oddělení případně výkonnému řediteli. Vzhledem k rozsahu činností je poptávka pracovních míst velmi různorodá. Může se tak jednat například o nová místa ve výrobě, která vyplývají z trvalého navyšování výrobních kapacit nebo také o vznik nových a nezavedených administrativních pozic či úseků, jejichž náplň práce doposud vykonával pouze jeden pracovník či nebyly dosud vůbec vykonávány. Nutnost vytvoření nového pracovního místa může také vyplynout z aktuální potřeby. Příkladem může být získání nového zahraničního zákazníka z automobilového průmyslu, který vyžaduje splnění řady norem a dalších náležitostí. Za tímto účelem tak podnik vytváří speciální pracovní pozice.

Důsledkem růstu podniku je vyvíjen vyšší tlak na všechny jeho divize. Z tohoto důvodu vznikla za poslední období řada nových pracovních míst především na pozicích asistentů řídicích pracovníků.

5.1.2 Plánování lidských zdrojů

Personální plánování se v podniku momentálně především odvíjí od rozvoje firmy a plánovaných expanzí na další trhy. Pokud podnik počítá s realizací nových zakázek, které jsou již potvrzené a tudíž závazné, plánuje lidské zdroje na období půl až jednoho roku. V převážné většině se však potřeba pracovníků plánuje a navyšuje dle rozsahu objednávek, tudíž se spíše odvíjí od aktuálního stavu personálních kapacit zejména ve výrobě. Schvalování plánu potřeby výrobních pracovníků probíhá formou konzultací výrobního ředitele s vedoucí pracovnící personálního oddělení.

5.1.3 Získávání a výběr pracovníků

Pro získávání pracovníků využívá organizace tištěné inzerce, vlastní webové stránky s nabídkou aktuálně volných pozic, sociální sítě (Facebook, Instagram a Linked-in), rozhlasové spoty a doporučení od stávajících pracovníků, kteří rozšiřují povědomí o

podniku v okruhu svých známých. Pracovníci jsou mimo jiné motivováni bonusy, pokud pomohou podniku získat nového pracovníka. Tyto bonusy jsou zaměstnancům, kteří nového kolegu přivedli, vypláceny po 3 měsících ve výši 10 000,- Kč a po dalších 3 měsících opět ve výši 10 000,- Kč. Podmínkou však je, aby nový pracovník v podniku stále pracoval.

Jednotlivé inzertní platformy má podnik rozděleny také dle „úspěšnosti“ a rozsahu. Za nejúspěšnější média pro získávání pracovníků však považuje vedoucí personalistka především vlastní webové stránky a doporučení od stávajících zaměstnanců. Dle vedoucí personalistky funguje pro získávání pracovníků efektivně také Facebook, regionální reklama v tisku, rozhlasu aj. Pro získávání pracovníků na vyšší administrativní pozice využívají spíše platformy Linked-in. Příklady podnikových inzerátů jsou uvedeny v příloze 7 a 8.

Získávání a výběr THP pracovníků probíhá v podniku ve značné míře z vlastních zdrojů. Jedním z příkladů může být vedoucí výroby, který do podniku před lety nastoupil jakožto výrobní dělník. Postupem času získal zkušenosti s různými typy výrobních linek a zařízení včetně manipulační techniky jako jsou např. vysokozdvizné vozíky. Po absolvování praxe se dostal na pozici mistra a následně se stal vedoucím výroby. Podobných případů získávání pracovníků z interních zdrojů je v podniku celá řada. Tento způsob je výhodný v mnoha aspektech, nevýhodou však může být omezený počet vhodných kandidátů. Na druhou stranu získávání a výběr pracovníků z vlastních zdrojů přináší řadu výhod, jako jsou loajalita zaměstnanců a snaha dále růst a zlepšovat se. Jejich předností je navíc dobrá znalost prostředí včetně vnitropodnikových vztahů, procesů a samotného chodu podniku.

Získávání pracovníků z vlastních zdrojů bývá nepsaným pravidlem při obsazování pozic mistrů výroby. Aby se zaměstnanec mohl stát předákem či mistrem, musí nejdříve získat zkušenosti z výrobního procesu na dělnické pozici a až následně může být povýšen.

Pro výběr kandidátů využívá podnik například osobnostních testů. Tyto testy vyplňují všechny osoby, které mají zájem o pozici mistra nebo vyšší, bez ohledu na to, zda se jedná o stávajícího zaměstnance nebo o nové uchazeče. Jedná se o univerzální test, ze kterého lze například zjistit, zda je pracovník vůdčí typ, jak je empatický apod. Pro vytvoření těchto testů bylo využito služeb externí společnosti, se kterou zkoumaný podnik dlouhodobě spolupracuje. Aktuálně však testy vyhodnocuje sama vedoucí PR a

HR oddělení, která byla pro tyto účely řádně proškolená. Jak však sama uvádí, osobnostní testy plní spíše doplňkovou funkci. Hlavním měřítkem jsou schopnosti, znalosti a celkový dojem, jakým dotyčný působí na ni či na vedoucího pracovníka, který si jedince vybírá. V závislosti na oddělení a pracovní pozici jsou uchazečům dále předkládány specifické testy. Například pro účetní to jsou testy z účetnictví (příklady na účtování, sledování legislativních změn v oboru, logické myšlení atd.), na pozici pracovníka obchodního oddělení dostanou kandidáti za úkol napsat reklamaci v několika světových jazycích či vypočítat jednoduché úkoly týkající se objemu prodeje. THP pracovníci musí projít jednoduchým testem zabývajícím se znalostí Microsoft Excel. Tyto testy slouží především pro ověření odborné způsobilosti, aby byl pracovník schopen vykonávat všechny činnosti na pozici, na kterou se hlásí. V minulosti se již stalo, že podnik nabídl kandidátovi pozici, pro kterou sice neměl uspokojivé výsledky testů, ale zastával tutéž pozici u jiné organizace a o nabízenou pozici měl velký zájem. Bohužel organizace měla naprosto odlišnou náplň práce, a proto pracovník i přes vší snahu tuto pozici do roka opustil. Jak uvádí vedoucí personálního oddělení, doba jednoho roku je také maximálním časovým horizontem, do kterého podnik pozná, zda byl pracovník na administrativní pozici vybrán správně či nikoli.

Jak již z textu vyplývá, způsob výběru pracovníků z mimopodnikových zdrojů se liší dle jednotlivých pozic. Zájemci o méně kvalifikovanou práci ve výrobě vyplní pouze jednoduchý personální dotazník. Vzor tohoto dotazníku je uveden v příloze 2. Ten slouží pro získání kontaktu, informací o aktuálním pracovním místě a dosavadním zaměstnavateli, důvodu ukončení pracovního poměru atd. Výběr pracovníků na tyto pozice probíhá například následujícím způsobem: pro zájemce o danou pozici organizace zorganizuje prohlídku příslušného výrobního areálu. Z důvodu výstavby nového areálu a plánovaného navyšování výrobních kapacit probíhají takovéto prohlídky každý týden. Po skončení prohlídky dostanou zájemci od personalistky výše zmíněný personální dotazník. Během tohoto přijímacího řízení bývají již vytipovány osoby, kterým by mohla být nabídnuta i jiná pracovní pozice. Pokud se najde kandidát, který by měl zájem o jinou pozici, kterou podnik nenabízí, ale v určitém časovém horizontu ji nabízet bude, je mu dočasně nabídnuto jiné místo.

Jak již bylo zmíněno, řada THP pracovníků je získávána z vlastních zdrojů. To platí především pro manažerské pozice. Z rozhovoru s vedoucí personalistkou vyplynulo, že od založení podniku nebyl získán žádný pracovník z mimopodnikových zdrojů za úč-

lem řízení některého z oddělení. Všichni takto vysoce postavení pracovníci byli vždy vybráni z interních zdrojů. Tento fakt je proto také vysvětlením, proč podnik nevyužívá služeb headhunterů. Vedoucí personalistka dále uvedla, že služeb „lovců hlav“ podnik neplánuje využívat ani v budoucnu. Důvodů má podnik více, hlavní však je, že se praktiky headhunterů neztotožňují s firemní kulturou.

Kromě tuzemských pracovníků podnik zaměstnává i množství zahraničních pracovníků. Nejčastěji se jedná o osoby z Ukrajiny, Rumunska, Běloruska a Bulharska. Z počátku organizace využívala převážně služeb agenturních společností, postupem času však začala kontaktovat zahraniční uchazeče o zaměstnání bez účasti cizích pracovních agentur. Jak však uvedla vedoucí HR oddělení, tento způsob náboru nebyl zcela efektivní. Podnik byl pro zahraniční pracovníky spíše „přestupní stanicí“, kdy po vyřízení všech potřebných dokladů pracovníci záměrně porušovali pracovní povinnosti, aby mohli odejít do jiné společnosti s již vyřízenými doklady jako je pracovní vízum. Proto se podnik rozhodl tuto strategii změnit. Nyní zde zahraniční pracovníci nejdříve musí pracovat prostřednictvím pracovní agentury (minimálně 2x po dobu 3 měsíců). Až po tomto „otestování“ jejich loajality, schopností a spolehlivosti se podnik rozhoduje, zda pracovníkům nabídne další spolupráci bez účasti agenturní společnosti. Pokud se zahraniční pracovník „osvědčí“ a sám projeví zájem o pokračování pracovního poměru ve společnosti, personální oddělení mu většinou vychází vstříc. Zařizování potřebných dokladů a uzavření pracovní smlouvy však lze provést až poté, co se pracovník dohodne se zaštiťující pracovní agenturou o ukončení jejich spolupráce.

Podnik získává nové zahraniční pracovníky rovněž z okruhu rodinných příslušníků, pro které je uzavření pracovní smlouvy napřímo výhodnější než práce přes agenturní společnost. Zatímco agenturní pracovníci mohou být u podniku zaměstnáváni pouze na 3 měsíce z důvodu platnosti pracovních víz, při uzavření pracovního poměru přímo se zaměstnavatelem dochází k vyřízení zaměstnanecké karty a získání pracovních víz na dobu dvou let. Minimální doba, po kterou musí zahraniční pracovníci se zaměstnanec-kou kartou v podniku pracovat, činí půl roku. Vyřízení víz a ostatních potřebných dokladů pro jednoho zahraničního pracovníka je časově náročné – zpravidla trvá až půl roku. To může pro zaměstnavatele znamenat další finanční náklady.

5.1.4 Přijímání a adaptace pracovníků

Před vlastním přijetím musí každý pracovník absolvovat vstupní lékařskou prohlídku. Tato povinnost vyplývá ze Zákona o specifických zdravotních službách č. 202/2017 Sb. Kromě vstupní prohlídky je každý zaměstnanec povinen podrobit se periodickým lékařským prohlídkám dle zařazení do kategorie rizikovosti práce. Do 1. kategorie s nejnižším rizikem jsou zařazeni všichni administrativní pracovníci, u kterých je vyžadována periodická prohlídka za delší časový horizont, přesněji až za 6 let (v závislosti na věku pracovníka). Do 2. kategorie jsou zahrnuti pracovníci z původního a nového výrobního areálu a do 3. kategorie spadají všichni výrobní pracovníci a mistři v provozu pilnice. V součtu se v organizaci vyskytují 3 ze 4 kategorií rizikovosti práce, které pravidelně zjišťuje příslušná krajská hygienická stanice.

Po úspěšném absolvování vstupní lékařské prohlídky je možno uzavřít s uchazečem pracovní poměr. Ten se nejprve uzavírá na dobu určitou, a sice v trvání půl roku. V převážné většině je po této lhůtě pracovníkům již nabídnuta smlouva na dobu neurčitou. Při přijímání nového pracovníka, vyžaduje pracovnice personálního oddělení osobní údaje jako je adresa, e-mail (pro zasílání elektronické výplatní pásky), občanský průkaz, číslo bankovního účtu (pro zasílání výplaty), karta pojištěnce, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání a zápočtový list. Pokud pracovník přechází do podniku od jiného zaměstnavatele tzv. „ze dne na den“, požaduje personalistka doklad o ukončení pracovního poměru například ve formě potvrzené výpovědi či dohodu o rozvázání pracovního poměru.

Zaměstnanec následně obdrží pracovní čip, pracovní oděv a pomůcky v závislosti na pracovní pozici. Vyjma THP pracovníků je všem ostatním zaměstnancům přidělena skříňka na osobní ošacení. Pokud se pracovník rozhodne využívat služeb prádelny a správkárny montérek a pracovních blůz, dostane přidělenou schránku, do které mu budou vyčištěné a vyspravené pracovní oděvy vráceny. Pokud je pracovník zařazen do směnného provozu, je další činností plánování směn, které probíhá dle jednotlivých úseků (výroby, údržby...).

Po přijetí pracovníka přichází na řadu jeho adaptace. Vedoucí pracovník představí nového zaměstnance kolektivu a seznámí ho s provozem. Pokud se jedná o pracovníka, který bude vykonávat pracovní činnost ve výrobě, přidělí mu mistr příslušné pracoviště. Následně mu tzv. interní trenér vysvětlí a ukáže práci se strojem či výrobní linkou, vy-

světlu mu náplň práce atd. Jedná-li se o pracovníka, jehož náplň práce bude na oddělení údržby, bude mu přidělen zkušenější pracovník tzv. mentor. Doba mentoringu je u každého jedince individuální a odvíjí se od nabytých zkušeností, individuálních schopností a rychlosti zapracování.

Jak však uvádí vedoucí personalistka právě tato personální činnost je oblastí, ve které má podnik největší rezervy. Možnou příčinou může být to, že podnik nemá mateřskou společnost, která by mu zadávala, co a jak vykonávat. V podniku jsou oddělení, jako je například výroba či expedice, kde jsou definovány pracovní činnosti a náplň práce. Ve většině případů se však jedná o nedostatečně definované pracovní postupy a návody. Z tohoto důvodu častokrát nemohou být při procesu zaškolení pracovníka používány.

Pokud je pracovník přijat na pracovní místo, které není nově vytvořené a jedná se tedy o určitého nástupce, tak je kladen důraz na to, aby „předchůdce“ nového pracovníka nezaškoloval a tím na něj nepřenášel negativní emoce. V tomto důsledku však může v některých případech docházet k situacím, kdy pracovník neví, co přesně a jak má dělat, jelikož na jeho pozici častokrát neexistuje ani soupis pracovních postupů a návodů.

Doba adaptace pracovníků je individuální proces. Podnik však uvádí, že adaptace THP pracovníka například na oddělení dispečinku či obchodu trvá v průměru 1 rok. Po uplynutí tohoto období podnik je schopen vyhodnotit, zda je nováček zaškolený a setkal se se všemi procesy.

5.1.5 Hodnocení pracovníků

V podniku jsou používány různé typy hodnocení pracovníků, nejběžnější je však hodnocení neformální. Toto hodnocení je individuální a odvíjí se od komunikace příslušného nadřízeného a podřízeného pracovníka. Tato forma hodnocení probíhá na odděleních průběžně. Další podobou je hodnocení formální, které však není natolik časté a odvíjí se spíše od jednotlivých podnikových úseků. S jeho podobou se proto nejvíce setkáváme ve výrobní části podniku. V organizaci dochází mimo jiné k specifickému hodnocení vedoucích pracovníků a stylu jejich vedení. Vzhledem k tomu, že v podniku častokrát dochází k získávání pracovníků z vlastních zdrojů, probíhá zde hodnocení schopností a potenciálu zaměstnance. Toto hodnocení je uskutečněno minimálně jedenkrát do roka, přičemž se ho účastní vedoucí pracovnice HR oddělení a příslušný řídicí pracovník. Nástroje pro hodnocení jsou v podniku především hodnocení dle norem a standardů

(hlavně ve výrobě), hodnocení dle stanovených cílů či například manažerský a personální audit. V roce 2015 byl v podniku proveden již zmíněný personální audit, který sloužil jako podklad pro získání podrobnějších dat o jednotlivých pracovnících, možných kariérních postupech, ale také pro potřeby vzdělávání a dalšího rozvoje.

5.1.6 Odměňování pracovníků

Výplatní termín je stanoven na 20. den následujícího měsíce. Pokud tento den vychází na víkend či státní svátek přechází výplatní termín na pátek či nejbližší předcházející pracovní den. Organizace již přešla na proces elektronických výplatních pásek, které pracovníkům zasílá na jejich e-mail. Proces elektronických výplatních pásek je sice zpoplatněn, aktuálně však představuje finanční zátěž v hodnotě 3,- Kč/ks výplatní pásky oproti listinným výplatním páskám, které byly o zhruba 17,- Kč dražší. Některým pracovníkům však podnik stále vyhotovuje výplatní pásky v listinné podobě, jedná se však o necelé dvě desítky zaměstnanců.

Výše mzdy je stanovena v mzdovém výměru každého zaměstnance. Průměrnou mzdu v podniku lze rozdělit na dvě části, a to na průměrnou mzdu pro THP a pracovníky ve výrobě. Pro představu od 1.1.2022 došlo k nárůstu minimální mzdy o 1000,- Kč. Minimální mzda tudíž činí 16 200 Kč hrubého, tedy 96,40 Kč za hodinu (MPSV, 2022). Průměrná mzda pracovníků výroby v tomto podniku činí za sledované období 43 234,- Kč hrubého a THP pracovníků 58 070,- Kč hrubého. Pro porovnání: průměrná mzda odvětví zpracovatelského průmyslu, do kterého podnik spadá, za 4. čtvrtletí roku 2021 37 993,- Kč hrubého. Průměrná hrubá měsíční mzda v Plzeňském kraji za 4. čtvrtletí 2021 byla ve výši 38 688,- Kč. Průměrná (hrubá) mzda celé ČR za 4. čtvrtletí roku 2021 činila 40 135,- Kč (ČSÚ, 2022). Z uvedených údajů vyplývá, že odměňování pracovníků ve zkoumaném podniku je nadprůměrné a v mnohých ohledech až nadstandartní.

Základní mzda

THP pracovníci jsou odměňováni pomocí fixní mzdy, jejíž výše je stanovena ve mzdovém výměru. Údržbáři, stavební dělníci a uklízečky jsou odměňováni pomocí hodinové mzdy. Ostatní pracovníci jsou odměňováni mzdou úkolovou. Výpočet úkolové mzdy se liší v závislosti na pracovišti a pracovní činnosti. Pro její výpočet jsou využívány bodové kategorie. Zvláštní bodová kategorie je určena pro stanovení mzdy řidičů MKD.

Řidiči MKD jsou odměňováni pomocí úkolové mzdy. Základním mzdovým výměrem je částka 30 000,- hrubého. Na základě toho, kolik materiálu či zboží řidiči odvezou a dle ujeté vzdálenosti jsou odměňováni dle procent z tržby. Každá trasa, kterou řidiči ujedou je naceněna v eurech (které slouží jako forma bodového ohodnocení). Za odpracovaný měsíc se pak jednotlivé tržby sečtou. Celková částka, kterou si řidiči odpracují („vyjedou“) se přepočte kurzem ČNB k 1. dni v měsíci. Z této sumy jsou pracovníkům následně vypláceny procenta. Organizace si je vědoma, že dlouholetí řidiči již mají vytvořené určité osobní vazby s dispečinkem či například expedicí zákaznických společností. Z tohoto důvodu se výše těchto procent z tržby dále liší v závislosti na odpracovaných měsících v podniku. 1. až 3. měsíc získávají pracovníci 18 %, 4. až 36. měsíc 20 % a 37. měsíc a více získávají 21,5 %. Hodnota „dopočtu“ do odpracované („vyjeté“) částky, je ve výplatní pásce zobrazena v hrubé mzdě v položce odměny. Řidičům MKD náleží také stravné ve formě tzv. diet, které jsou vypláceny v korunách.

Jinou podobou má bodové hodnocení pracovníků, resp. výrobků ve výrobě. Zde je každý typ výrobku bodově ohodnocen na základě náročnosti jeho výroby (stanoveno dle vnitropodnikové normy vypočtené na průměrného pracovníka). Bodové ohodnocení se dále odvíjí od způsobu výroby (zda se jedná o ruční výrobu nebo strojní, kolik pracovníků se na výrobě jednoho kusu podílí atd.). Na tomto základě má každý vyrobený kus přidělený určitý počet bodů, který se vynásobí počtem kusů, které pracovník vyrobí. Od této hodnoty se dále odvíjí výpočet přesčasových hodin a výše samotné odměny.

Minimálně 1x za rok probíhá revize hodnocení všech pracovníků a výše jejich finanční odměny. Této revize se účastní vždy přímý nadřízený a pracovnice personálního oddělení.

Prémie

Další složku mzdy tvoří výkonnostní prémie. Jejichž udělování je však individuální a odvíjí se od rozhodnutí přímého nadřízeného pracovníka. Výši ani rozsah udělovaných prémie nemá podnik blíže specifikovány.

Mimořádné odměny

Jak již z textu vyplývá, podnik dbá o spravedlivé finanční odměňování svých pracovníků, a proto nejsou výjimkou ani mimořádné odměny. Z těchto odměn se pracovníci mohou těšit například při mimořádném hospodářském výsledku, ale také při proaktivním přístupu, nadměrných pracovních výkonech či například při inovativních řešeních, pro

zlepšení podnikových procesů. Příkladem mimořádné odměny za pracovní výkony mohou být pracovníci z výroby. Výrobní ředitel má stanovena určitá výkonnostní pásma, která se odvíjí od objemu výroby. Tato pásma lze opět propojit s již zmíněným bodováním. V závislosti na svém pracovním výkonu, spadá pracovník do určitého výkonnostního pásma, které ukazuje, jak se pracovník podílel na celkovém objemu výroby. Na tomto základě jsou dále stanoveny mimořádné odměny.

Benefity

Podnik nabízí pracovníkům příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % ze mzdového výměru. O tento příspěvek si však musí pracovníci sami zažádat, a to nejdříve po půl roce od nástupu do podniku. Dalšími benefity, které podnik nabízí, jsou například příspěvek na dopravu ve výši dvou korun za kilometr, příspěvek na stravování či věrnostní odměny. Podnik je zapojen do programu zaměstnaneckých výhod, které nabízí již zmíněné věrnostní odměny. V tomto programu si mohou pracovníci vybírat z nabídky služeb lékáren, optik, knihkupectví, kin, fitness klubu, divadel, ale také například z cestovních kanceláří. Podnik pracovníkům poskytuje 1000,- Kč za každý odpracovaný rok na kartu věrnostních odměn, na jejíž nárok mají všichni pracovníci s HPP. Podmínkou pro její čerpání je maximálně 10 dnů v pracovní neschopnosti za rok. Dalším nabízeným podnikovým benefitem je 5 týdnů dovolené.

5.1.7 Vzdělávání pracovníků

Podnikové vzdělávání a jeho plánování probíhá průběžně v závislosti na potřebách jednotlivých oddělení. Všeobecně ho však lze rozdělit na dva typy.

- Pravidelné školení – pro obsluhu vysokozdvižných vozíků, školení zabývající se BOZP a požární ochranou pro veškeré pracovníky podniku, školení obsluhy a práce s motorovou pilou, školení řidičů MKD (zabývající se povinnými přestávkami, vyplňováním karty řidiče, změnami dopravních předpisů...), aj.
- Vzdělávání dle specifických potřeb – toto vzdělávání se především odvíjí od pracovní pozice a zařazení. Většina kurzů a školení jsou vytvořena pracovníkům přímo na míru. Jedná se například o svářečské kurzy pro pracovníky údržby, motivační kurzy pro řídicí pracovníky, jazykové kurzy pro top management atd. Většina vzdělávání tohoto typu je však orientována spíše na management.

Organizace se rovněž snaží motivovat své pracovníky k profesnímu růstu. Pokud se zaměstnanci chtějí vzdělávat a projeví zájem o oblast, ve které by se chtěli zdokonalit, podnik jim vzdělání umožní a proplatí, je-li tato oblast pro pracovníky profesně přínosná.

5.1.8 Vztahy na pracovišti

Jak již bylo zmíněno, zkoumaný podnik je velmi specifický svojí strukturou a vnitropodnikovými vztahy. Jedná se o organizaci, kde je řada pracovníků zaměstnávána spolu se svými rodinnými příslušníky či jinak spřízněnými osobami. Dalším specifikem je, že se jedná o český rodinný podnik. Organizace se snaží o vytvoření přátelského prostředí, ve kterém by se pracovník cítil dobře. Vedoucí personálního oddělení proto uvádí, že se i přes velikost podniku doposud nesetkala se šikanou na pracovišti či jinak závažnými interpersonálními konflikty. Pokud již ke konfliktům na pracovišti dojde, stačí je řešit domluvou či konfrontací dotyčné osoby. Klidnější pracovní vztahy mohou být způsobeny strukturou pracovníků, kterou ze 77 % tvoří muži a náročností pracovních činností. Mimo jiné již při výběru kandidátů klade podnik důraz na to, aby se jednalo o uchazeče, kteří budou chtít zůstat v organizaci dlouhodobě.

Několikrát do roka jsou pořádány firemní akce, které jsou společné pro všechny výrobní areály a těší se velké oblibě. Pracovníkům převážně z administrativy, ale také z jiných oddělení, jsou umožněny další teambuildingové akce, které navrhuje a připravují příslušní vedoucí pracovníci. Příkladem můžou být cyklovýlety aj.

Velmi dobré pracovní vztahy jsou patrné i z jiných volnočasových aktivit. Například v letošním roce se podařilo z pracovníků firmy sestavit fotbalový tým, který se zúčastnil přátelských turnajů proti firemním mužstvům z celého Plzeňského kraje.

5.1.9 Péče o pracovníky

Pracovní prostředí a vliv podniku na region

I přes to, že se jedná o dřevozpracující odvětví, je snahou podniku zajištění maximálně kvalitního a čistého pracovního prostředí na všech pracovištích. Na toto kritérium klade důraz i klíčoví zákazníci podniku. Podnik mimo tuzemských zákazníků spolupracu-

je se zahraničními automobilkami, které vyžadují kromě získání a dodržování příslušných ISO norem i splnění řady podmínek, jež si osobně kontrolují.

Nový a původní výrobní areál nabízí zaměstnancům moderní pracovní prostředí, jehož součástí jsou terasy s venkovním posezením a upravené parkové plochy, kde probíhá například cvičení jógy pro zaměstnance. Součástí všech výrobních areálů jsou dále prostorná podniková parkoviště a podnikové jídelny s výdejníky vody. V některých výrobních halách jsou umístěny také automaty na potraviny, kávu a další nealko nápoje. Pro kuřáky jsou ve všech výrobních areálech vyhrazeny kuřácké zóny. Z důvodu vysokého požárního rizika je kouření mimo tyto zóny zakázáno pod pokutou 5 000,- Kč.

Původní výrobní areál nechalo vedení podniku kompletně přebudovat včetně již zmíněných parkových úprav. Tento výrobní areál se nachází v malé obci, ve které podnik provozuje obchod se smíšeným zbožím a hasičskou zbrojnicí. Podnik sponzoruje řadu společenských, kulturních i sportovních akcí v regionu od hudebních koncertů, fotbalových a hokejových utkání až například po pivní slavnosti a jiné festivaly. Organizace má rovněž nemalé zásluhy o rozvoj regionu a mezinárodní charitativní projekty.

Stravování

Možnosti stravování zaměstnanců se v jednotlivých areálech liší. Organizace spolupracuje s několika restauračními zařízeními, které dle lokace dováží obědy do příslušného výrobního areálu. Pracovníci si mohou dle obědového menu vybrat ze třech druhů jídel. Zaměstnavatel poskytuje každému pracovníkovi příspěvek na stravování ve výši 55,- Kč za jeden oběd. Zbývající doplatek ve výši 45,- Kč je zaměstnanci stržen na základě uzavřené dohody o srážkách ze mzdy.

Pracovní oděvy

Podnik zajišťuje všem zaměstnancům (většinou vyjma THP pracovníků) potřebné pracovní oděvy v podnikových barvách a s podnikovým logem. Část oděvů (montérky a pracovní blůzu) si mohou zaměstnanci nechat v rámci služeb zajišťovaných externí firmou pravidelně udržovat (prát a zašívát). Každý kus oblečení má na sobě identifikační kód, který je danému zaměstnanci přidělen. Na základě tohoto kódu jsou vyprané a zašité oděvy vždy vráceny do příslušné schránky každého pracovníka. Tato služba je sice zpoplatněna (200,- Kč za měsíc formou srážky ze mzdy), na druhou stranu odpadá pracovníkům starost s praním a udržováním znečištěných a poškozených oděvů. Zbytek nákladů na tuto službu hradí podnik.

Pracovní pomůcky a podnikové vybavení

Při nástupu do zaměstnání jsou každému pracovníkovi předány pracovní pomůcky, za něž bude zodpovídat. Některé z nich jako je například reflexní vesta či náradí jsou evidovány v kartě každého zaměstnance. Podnik všem pracovníkům umožňuje bezplatné zapůjčení podnikového vybavení od pracovního náradí až například po přívěsné vozíky k soukromým účelům.

Podnikový mobilní telefon, notebook a osobní automobil

Ve společnosti jsou pracovníkům poskytnuty firemní telefony dle jednotlivých pracovních pozic. Zpravidla na ně mají nárok THP pracovníci, mistři, předáci, řidiči VZV, údržbáři a řidiči MKD. Typ telefonů se liší v závislosti na pracovní pozici, z důvodu jeho „bytelnosti“ a odolnosti. Administrativním pracovníkům jsou dále poskytnuty firemní notebooky. Všem pracovníkům, kteří se musí pohybovat mezi výrobními areály či opouštějí svůj výrobní areál například za účelem školení, jsou poskytnuta podniková vozidla.

Péče o pracovníky a členy jejich rodiny

Snahou podniku je poskytování nadstandardní péče o své zaměstnance, a proto například v období Vánoc, daruje všem zaměstnancům štědrovečerní kapry, šampaňské a dárkovou kazetu s delikatesami. Velká pozornost je věnována pracovníkům, kteří mají děti. Dle personálního informačního systému personální oddělení zjistí, kolik pracovníků má děti a na tomto základě sestavuje například mikulášské nadílky. V minulosti byly tyto nadílky předávány na firemní mikulášské besídce, tu však podnik aktuálně neprovozuje, a proto jsou předávány pracovníkům již před svátkem svatého Mikuláše.

Pracovní doba a pracovní režim

Aktuálně jsou provozy ve všech výrobních areálech dvousměnné. Kromě pracovníků THP se dvousměnný provoz týká všech zaměstnanců, tudíž i např. uklízeček. Délka pracovní doby v tomto režimu činí 38,75 hodin týdně. Pracovní doba administrativních zaměstnanců je 40 hodin týdně. V minulosti se v podniku pracovalo i v třísměnném provozu. Ke zrušení třísměnného provozu přispěla především výstavba nového výrobního areálu.

Až doposud však přetrvávají sobotní směny v závislosti na jednotlivých výrobních areálech. Sobotní směny v novém a původním výrobním areálu jsou dobrovolné, avšak ve

výrobním areálu pilnice jsou pravidelné, a to od 6:00 do 13:00 hodin. Skladba pracovníků sobotních směn se odvíjí od jednotlivých výrobních zakázek. Kromě pracovníků výrobního oddělení (dělníci, mistři a předáci) musí být přítomni také pracovníci údržby.

5.1.10 Ukončení pracovního poměru

Většina pracovníků je v podniku zaměstnána dlouhodobě, někteří pracovníci jsou v podniku téměř od jeho založení. Proto je v podniku věnována péče a pozornost i pracovníkům, kteří firmu opouštějí. Firma si je dobře vědoma, že pro udržení dobré pověsti zaměstnavatele v regionu je více než vhodné provést ukončení pracovního poměru důstojnou formou. Při ukončení pracovního poměru má pracovnice personálního oddělení s dotyčným zaměstnancem schůzku, na které zjišťuje důvody výpovědi. Získané informace a podněty týkající se vztahů na pracovišti či případných organizačních nedostatků ověřuje u nadřízeného pracovníka odcházejícího zaměstnance. Pokud již nastane situace pro rozvázání pracovního poměru, je spíše využívána dohoda o ukončení pracovního poměru.

V některých případech nabízí podnik pracovníkům odcházejícím do penze pokračování v pracovním poměru na dohodu. Jedná se například o sezónní práce zahrnující zimní údržbu či jiné pomocné činnosti. Z důvodu náročnosti a rychlosti práce na výrobních linkách nejsou v provozu zaměstnávány osoby důchodového věku.

5.1.11 Personální informační systém

Podnik využívá služeb externích ale i interních IT specialistů. Díky odborným znalostem interních IT specialistů si společnost vyvíjí v posledních letech převážně vlastní aplikace přesně na míru svým potřebám a požadavkům. Informační oddělení se stále snaží o inovace a zdokonalování chodu podnikových procesů. Informační systémy „v základní verzi“ podnik nakupuje od externích společností. Každý takovýto systém následně prochází řadou zdokonalení a častokrát několikaměsíčními implementačními studiemi, aby výsledný produkt přesně odpovídal všem požadavkům a potřebám podniku.

TARGET 2100

Ze všech podnikových systémů a aplikací je pro účely této diplomové práce nejdůležitější právě TARGET. Tento systém lze rozdělit na mzdovou a personální část. Každá z těchto částí funguje samostatně. Mezi řadou podnikových systémů a aplikací existuje určité propojení, tento systém však funguje zcela nezávisle.

V personálním informačním systému TARGET je uložena karta každého zaměstnance. Jak již bylo uvedeno v kapitole o přijímání nového pracovníka, personalistka zjišťuje potřebné údaje o každém pracovníkovi, které jsou následně uloženy do tzv. vkládacího formuláře zaměstnance. Vzor takovéto karty zaměstnance je uveden v příloze 1. Výhodou tohoto systému je možnost doplnit kartu fotografií zaměstnance nebo například archivace historie jeho působení v podniku. Kromě obecného popisu lze v personálním systému nalézt také typ pracovní smlouvy, kterou má pracovník uzavřenou, údaje týkající se odměňování, historii veškerých pracovních neschopností atd. Z důvodu citlivosti dat a GDPR jsou pracovním personálního oddělení umožněny pouze omezené přístupy k údajům o pracovnících.

Money S5

Money S5 je podnikový systém, jenž slouží pro účetní účely. Jsou zde určité vazby i na jiné systémy, převod většiny dat je však nutno vykonávat manuálně. Tento účetní systém je nejčastěji propojen se systémem ABRA či INOVIO.

ABRA

Další z firemních informačních systémů je ABRA. Jedná se o klíčový systém, který slouží pro účely výroby, logistiky a skladování. Systém ABRA je zároveň propojen s účetním systémem Money S5. ABRA však neumožňuje pouze operace ve zmíněných oblastech, vedoucí pracovníci zde mohou například také nalézt evidenci podnikových zaměstnanců. Výhodou tohoto systému je dále také možnost propojení s vybranými podnikovými aplikacemi, jež slouží například pro účely procesu kvality, logistiky, výroby a jejího plánování atd.

Aplikace JOBka

Podnik využívá tuto aplikaci především za účelem komunikace s pracovníky. Zaměstnanci zde mohou najít podniková sdělení, mohou provádět hlášení změn ve svých zaměstnaneckých kartách či například klást dotazy a účastnit se podnikových

anket. Prostřednictvím této aplikace se lze také dostat na webové stránky nabízející volná pracovní místa v podniku. Podnik se od zavedení této aplikace potýká s neochotou některých pracovníků převážně z výrobních oddělení si tuto aplikaci stáhnout. Dosaďadní počet pracovníků, kteří si JOBku stáhli, činí 260 osob. Na druhou stranu však kvůli neochotě některých osob dochází k situacím, kdy jsou pracovníci ať už částečně či naprosto neinformováni. Dle informací vedoucí personalistky se kupodivu nejedná o starší osoby, které by vlastnily tlačítkové mobilní telefony, a tudíž by bylo používání aplikace pro ně nemožné. Naopak se ve větší míře jedná o mladé pracovníky, kteří však mnohokrát bojkotují jakékoliv změny. Ke komunikaci s pracovníky jsou proto stále ještě využívány také firemní nástěnky či nově čtvrtletní firemní časopis.

Bohužel podnik zatím nevyužívá všech výhod, které tato aplikace nabízí. Jednou z nich je například objednávání obědů či přehled docházky.

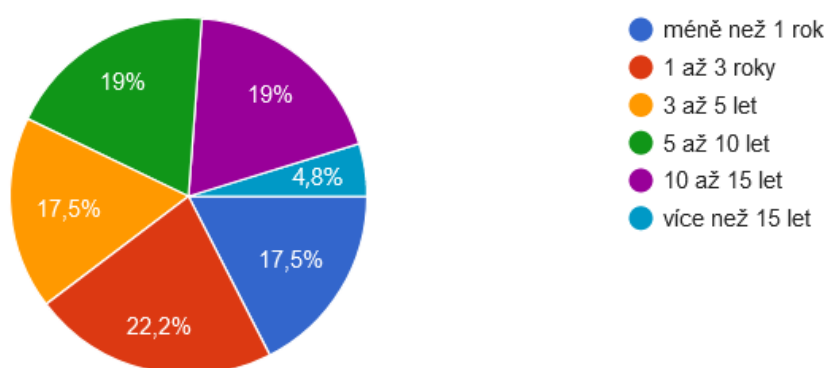
Do budoucna by podnik rád přidal do této aplikace modul umožňující hlášení pracovní neschopnosti (tzv. e-neschopenku), schránku důvěry, a především messenger pro snazší firemní komunikaci.

5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření

Jak již bylo v metodice nastíněno, dotazníkové šetření probíhalo během čtrnácti dnů od 15. března 2022. Během této doby se ho zúčastnili pracovníci ze všech výrobních areálů tedy nového, původního i areálu pilnice. Z 63 respondentů představují 60,3 % muži (tedy 38 osob) a zbylých 39,7 % tvoří 25 žen.

Obrázek 8: Délka pracovního poměru respondentů

2) Kolik let v organizaci pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Jak vyplývá z obrázku 8, dotazníkového šetření se zúčastnili pracovníci ze všech vybraných intervalů délky pracovního poměru. Nejmenší skupinu tvořili pracovníci, kteří v podniku pracují více než 15 let. Tuto odpověď vybrali pouze 3 respondenti (4,8 %), přičemž všichni z nich byli určitým způsobem spjati s úsekem výroby. Ostatní skupiny vykazují poměrně shodné výsledky. Nejpočetnější skupinu tvoří 14 pracovníků, kteří jsou zaměstnáni v podniku po dobu 1 až 3 let. 12 pracovníků vyplnilo, že v organizaci pracuje od 5 do 10 let a 12 pracovníků zde pracuje od 10 do 15 let. Poslední dvě skupiny obsahovaly vzorky se stejným počtem respondentů. První vzorek 11 pracovníků má pracovní poměr uzavřen po dobu méně než 1 roku. Druhý vzorek opět 11 respondentů s dobou pracovního poměru od 3 do 5 let.

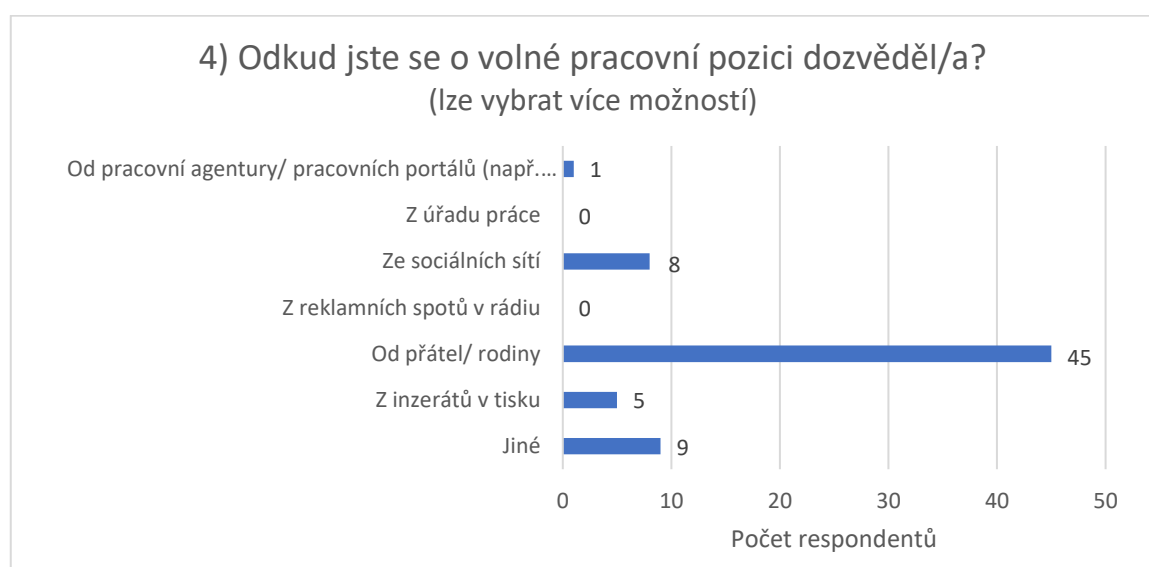
Obrázek 9: V jaké části podniku pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Pracovníkům bylo umožněno vybírat z více podnikových úseků, ve kterých se pohybují. Pro snazší orientaci je však v obrázku 9 zobrazeno pouze hlavní pracovní zařazení. Zaměstnance lze dále rozdělit například na THP pracovníky, kteří jsou zařazeni na dalších podnikových úsecích. Jedná se tak například o administrativní pracovníky, kteří pracují na oddělení logistiky, údržby, stavby, výroby a další. Při porovnání výsledků s počtem pracovníků na jednotlivých odděleních bylo zjištěno, že nejvyšší účast v dotazníkovém šetření byla v oblasti administrativních pracovníků a dosahovala téměř 50 %.

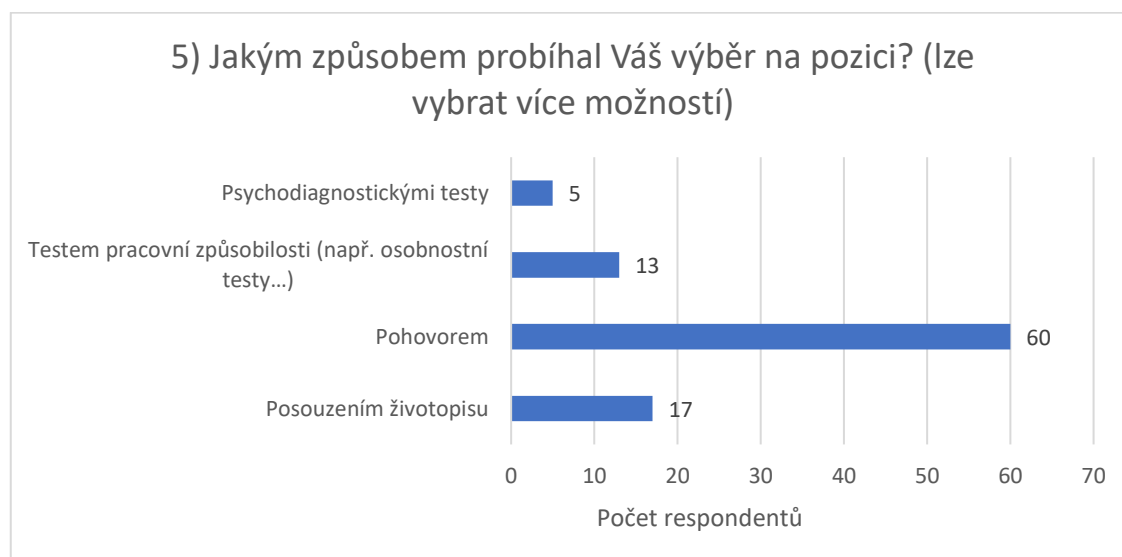
Obrázek 10: Z jakých zdrojů jste se dověděl/a o volné pracovní pozici?



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Podnik se snaží oslovit možné kandidáty pomocí řady médií. Jak však obrázek 10 ukazuje, ne všechny jsou stejně úspěšné. Pracovníkům jsem dala na výběr z více možností, aby byly výsledky co nejpřesnější. Nejčastější odpovědí na otázku, jak se pracovník o volné pracovní pozici dozvěděl, bylo právě od přátel či rodiny. Tuto odpověď vybralo 45 respondentů, čímž se potvrdila slova vedoucí personalistky. Na druhou stranu rozhlasový spot nevybral ani jeden z 63 respondentů. Je tak otázkou, zda rozhlasová stanice, kterou podnik pro rozšíření povědomí o své existenci využívá, má dostatečnou poslechovost. Poměrně zajímavá odpověď je z kategorie „jiné“. Jedná se o pracovníky, kteří se o podniku dozvěděli a dále se o volné pracovní pozice zajímali právě díky podnikovým kamionům. Tento prostředek silniční nákladní dopravy je vzhledově výrazný díky zářivým podnikovým barvám, velkému podnikovému logu a náborovému sloganu na zadní straně návěsu. Právě díky tomu jsou podnikové kamiony výraznou a lehce zapamatovatelnou formou reklamy.

Obrázek 11: Způsob výběru uchazeče na pracovní pozici

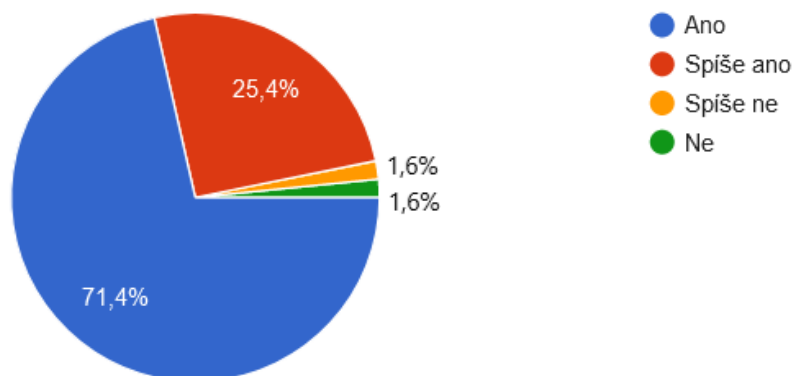


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Jak již bylo uvedeno v kapitole věnované personálním činnostem, způsob výběru pracovníků probíhá v závislosti na pracovní pozici. Jak vyplývá z obrázku 11, každý z pracovníků měl za úkol, vybrat způsobe výběru na danou pozici. Za nejčastější způsob výběru označovali respondenti pohovor, kterého se účastnilo 95 % z nich. Výjimkou nebyly ani kombinace různých odpovědí, jako je například pomocí pohovoru, posouzení životopisu a příslušnými testy.

Obrázek 12: Zaškolení dosavadních pracovníků

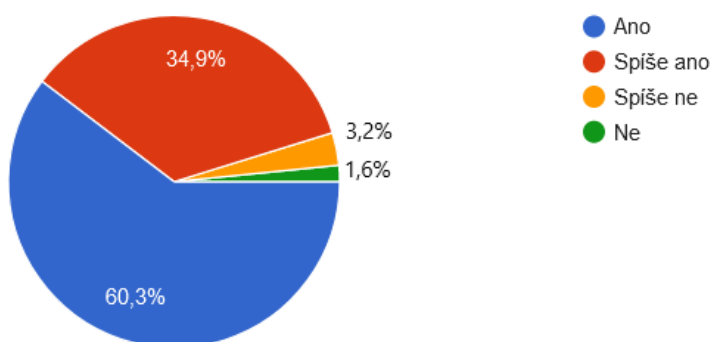
6) Byl/a jste na svoji pozici zaškolen/a?



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Obrázek 13: Úroveň zaškolení pracovníků

7) Je zaškolení, které podnik provádí, dostačující?



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

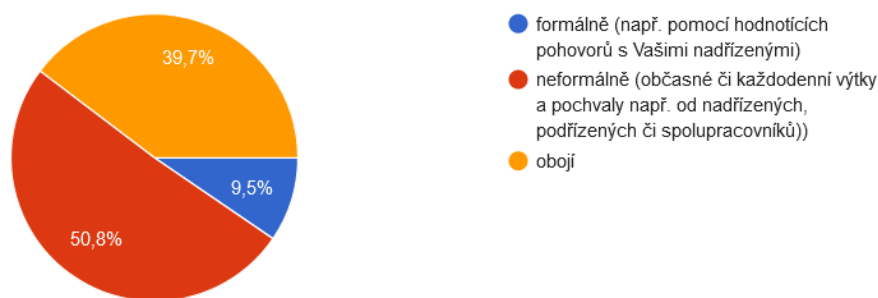
Šestá a sedmá otázka dotazníkového šetření, kterou zobrazuje obrázek 12 a 13, se zabývala zaškolením pracovníků. 95 % pracovníků uvedlo, že na svoji pracovní pozici byli zaškoleni a že jim proces zaškolení připadá dostatečný. Tři z pracovníků však odpověděli, že zaškolení, které podnik zajišťuje, shledávají jako částečně či naprosto nedostatečné (viz obrázek 13). Všichni pracovníci jsou z úseku výroby. Dva z těchto pracovníků uvedli, že byli i na svoji pracovní pozici nedostatečně či vůbec proškoleni. Jedná se však o zaměstnance, kteří jsou v podniku již dlouhodobě. Z tohoto důvodu by měl být

způsob zaškolení v době jejich nástupu na pozici jinak nastaven. Poslední pracovník, který na tuto otázku odpověděl negativně, byl sice na svoji pozici proškolen, ale i přes to zde vidí určitý prostor pro zlepšení.

Následující otázka dotazníkového šetření číslo 8 a 9 byla věnována procesu hodnocení pracovníků. Její výsledky jsou zobrazeny v obrázku 14 a 15.

Obrázek 14: Způsob hodnocení zaměstnanců

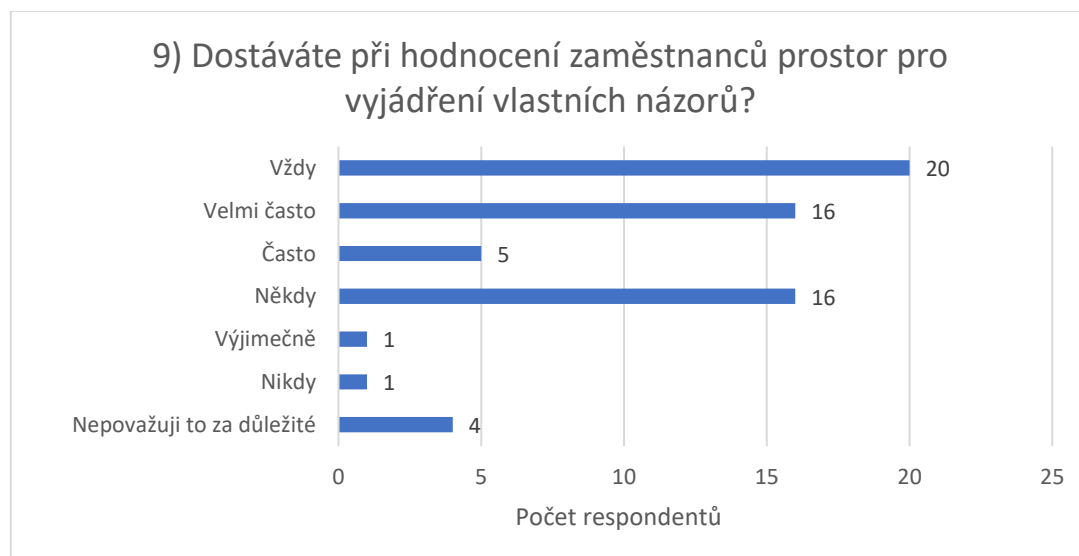
8) Jak jste spíše hodnocen/a?



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Ze získaných údajů, které zobrazuje obrázek 14, vyplývá, že pracovníci jsou nejčastěji hodnoceni neformálně. Pouhých 6 pracovníků je hodnoceno spíše formálně a zbylých 25 zaměstnanců uvedlo kombinaci obou forem.

Obrázek 15: Prostor pro vyjádření při hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

U této 9. otázky: „Dostáváte při hodnocení zaměstnanců prostor pro vyjádření vlastních názorů?“ (viz obrázek 15) bylo poměrně vyrovnané množství respondentů, kteří odpověděli „vždy“, „velmi často“ a „někdy“. Odpovědi v rámci jednotlivých pracovních zařazení se velmi liší. Někteří pracovníci z výroby či například administrativy vybrali odpověď „vždy“, zatímco jejich kolegové odpověděli například „někdy“ či „výjimečně“. Z tohoto důvodu nelze učinit jednoznačné závěry. Důvodem může být to, že každý jedinec napříč všemi pracovními pozicemi vnímá proces hodnocení a vyjádření vlastních názorů jinak. Je možné, že pozitivněji odpovídali spíše extrovertní jedinci, kteří se nebojí vlastní názor vyjádřit i bez „přímé“ výzvy. Z tohoto důvodu by měli být pracovníci přímo vyzváni.

Odpověď „nikdy“ byla zaškrtnuta pouze jedním zaměstnancem, který však na všechny ostatní otázky v dotazníku odpovídal velmi pozitivně a tuto skutečnost nezohlednil ani v prostoru pro zlepšení. Z tohoto důvodu se domnívám, že se jednalo spíše o chybu při výběru odpovědi či nesprávnému porozumění otázce.

10) Je něco, co Vám na odměňování nevyhovuje?

Jak již vyplývá z analýzy personálních činností, průměrná mzda pracovníků zkoumaného podniku dosahuje nadprůměrných hodnot ve srovnání se všemi vybranými kategoriemi. Pro otestování této informace a celkové spokojenosti se samotným systémem odměňování jsem zvolila podobu otevřené otázky. Nejčastější výtky se týkaly určité „nečitelnosti“ výplatních pásek. Aktuální podobu podnikové výplatní pásky je uvedena v příloze 4.

Pracovníci poměrně často zmiňovali také úkolovou mzdu, její nedostatky a problematiku nárazovosti. Někteří z pracovníků z řady MKD uvedli stupňující se nespokojenost se špatnou organizací práce, v jejímž důsledku dochází k prostojům. Kvůli těmto prostojům musí v prostorách expedice čekat i několik hodin, během kterých jsou jim do mzdy započítávány pouze diety. Tyto několikahodinové nezaviněné prostoje by proto rádi měli proplaceny či by alespoň požadovali jejich odstranění či snížení na minimální úroveň, aby mohli za svoji práci dostat spravedlivé finanční ohodnocení. Myslím si, že tato připomínka je mířena spíše na logistické oddělení potažmo na oddělení výroby. Plánování práce řidičů je v kompetenci dispečinku, který by měl předejít právě těmto situacím. Stejně jako u jiných procesů je však nutná společná komunikace a synchronizace

zmíněných oddělení, na kterou by se měl podnik více zaměřit, aby se nezvyšovala nespokojenost řidičů.

Otázkou prostojů se zabývali také pracovníci z úseku výroby. Je pochopitelné, že prostojům zapříčiněným závadami a čekáním na opětovné uvedení strojů a výrobních linek do provozu, nelze zcela zabránit. Vedoucí personalistka uvedla, že převedení pracovníků na jiný úkol závisí na rozhodnutí mistra. Tuto dobu prostojů však podnik nemá nijak definovanou ani upravenou například formou vnitropodnikové dokumentace. Pokud je od začátku zřejmé, že odstranění závady bude dlouhodobějšího charakteru či pokud její odstranění trvá déle než zhruba hodinu, zadá mistr pracovníkům jinou činnost. Jelikož jsou tyto pracovníci odměňováni pomocí úkolové mzdy, je jim přidělena činnost, která je taktéž v úkolu nebo nemá-li mistr žádnou takovouto činnost, přidělí pracovníkům práci, která není v úkolu. V takovémto případě se pracovníkům zpětně dopočítají hodiny formou „A“ hodin, aby díky prostoji netratili na mzdě. Jedná-li se o závadu krátkodobějšího charakteru, při níž nejsou pracovníci převedeni na jinou činnost, není jim tento prostoj nijak nahrazován. Důvodem je nastavení norem, při jejichž kalkulaci už byly denní přestavby strojů započítány, a proto je zde nastavena určitá časová rezerva. Je však otázka, zda jsou s tímto procesem a nastavením časové rezervy pracovníci dostatečně obeznámeni, aby nedocházelo ke konfliktním situacím na pracovišti.

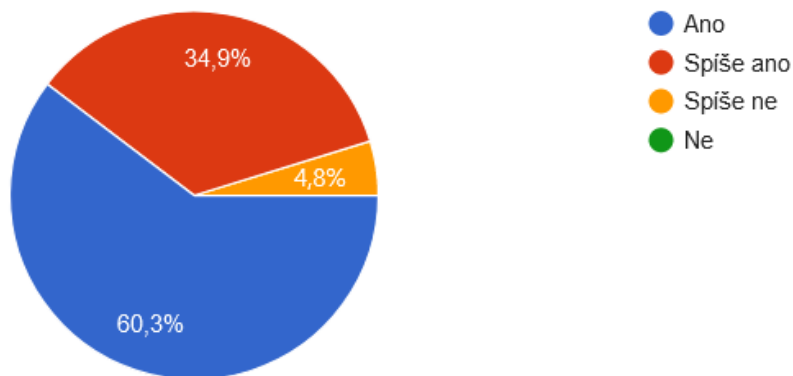
Zásadní byla také odpověď pracovníka, že občas dostane základní mzdu bez dalších odměn a neví, proč tyto odměny nedostal. Vzhledem k tomu, že prémie tvoří poměrně značnou část mzdy, si myslím, že by pracovníci měli vědět, jaký je důvod, pro její neudělení. Jak již jsem uvedla v personálních činnostech, přidělování prémie jakožto i její výše závisí na rozhodnutí přímého nadřízeného pracovníka. Ten by však měl sdělit a obecně být schopen vysvětlit důvody, pro její přidělení či nepřidělení.

Ráda bych zde uvedla ještě jednu z odpovědí. Pracovník uvádí, že v důsledku nedostatku zaměstnanců musí vykonávat činnosti za více osob. Tato skutečnost však na výši jeho odměny není patrná.

Celkově však 95 % pracovníků uvedlo, že je se systémem odměňování spokojeno. I přes určité nedostatky je výše jejich finanční odměny velmi slušná.

Obrázek 16: Spokojenost s finančním ohodnocením

12) Jste spokojen/a s finančním ohodnocením (odměňováním)?



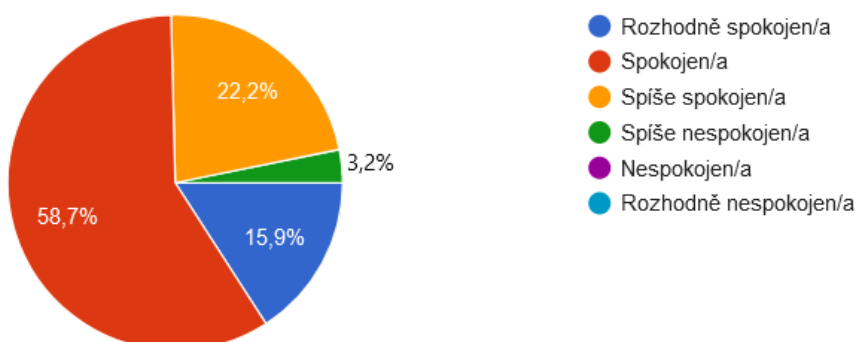
Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Jak vyplývá z 16. obrázku 95 % dotazovaných zaměstnanců je s finančním ohodnocením spokojeno či spíše spokojeno. Pouze tři pracovníci uvedli, že by výše jejich odměny mohla být vyšší. Dva z těchto pracovníků pocházeli z administrativy a jeden z výrobního úseku.

V otázce číslo 13 a 14 jsem se zaměřila detailněji na poskytované benefity.

Obrázek 17: Spokojenost s podnikovými benefity

13) Jak jste spokojen/a s benefity, které získáváte?



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

13. otázka se týkala spokojenosti pracovníků s firemními benefity. Jak je zobrazeno na obrázku 17, až na 2 pracovníky tvořící 3,2 %, kteří odpověděli „spíše nespokojen/a“,

hodnotilo 61 respondentů tuto formu odměňování pozitivně či spíše pozitivně. Pro zjištění případných návrhů na zlepšení a možných příčin negativních odpovědí jsem položila následující otevřenou otázku.

14) Uved'te prosím, jaké benefity Vám v organizaci chybí.

Ve všeobecném měřítku zaměstnanci kladli důraz na vyšší využití benefitů v okolí podniku a svého bydliště. Vedoucí personalistka mi sdělila, že z benefitních programů vybrali daného poskytovatele právě z důvodu poměrně pestré nabídky. Některé benefity jsou však sice zajímavé, ale vzhledem k možnosti jejich využití nemusí být příliš efektivní. Jedná se tak například o fitness centra, které zahrnují pouze vybrané pobočky, jež se nacházejí v krajském městě.

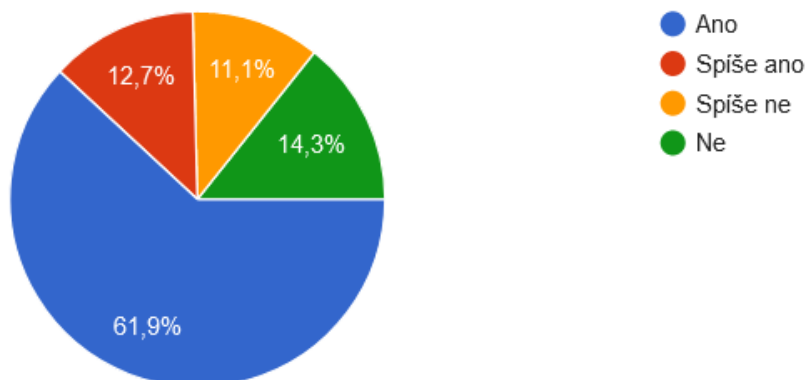
Zaměstnanci měli zájem také o možné slevy do partnerských podniků. Zmíněny byly například stavebniny, jejichž služby by v nynější době využila jistě řada pracovníků.

Největší zájem byl projeven o relaxační benefity v podobě masáží, které uvedli zaměstnanci napříč všemi podnikovými úseky čili od výroby až po administrativní pracovníky, či například zaměstnance údržby. Zájem byl i o teambuildingové akce například ve formě sportovních aktivit či výletů. Častou odpovědí bylo zavedení sick days či jiné podoby volných dnů. Pouze dva z respondentů uvedli, že by uvítali finanční formu benefitu, a to ve formě 13. platu. Jak je patrné, v preferencích převažovaly nefinanční benefity zaměřené na relaxaci a volnočasové aktivity jejich odpočinkem a volnočasovými aktivitami. Takovéto preference lze podle mého názoru jednoduše vysvětlit, a to právě díky nadprůměrnému finančnímu ohodnocení.

Otázky číslo 18 až 20 jsem věnovala podnikovému vzdělávání. Právě o vzdělávání v různých podobách projevíli pracovníci dle dotazníkového šetření nejvyšší zájem. Překvapivě je tento proces pro ně natolik důležitý, že ho uváděli i do řady jiných otázek.

Obrázek 18: Absolvované podnikové vzdělávání respondentů

18) Absolvoval/a jste v podniku již nějaké vzdělávání (školení, kurzy...)?

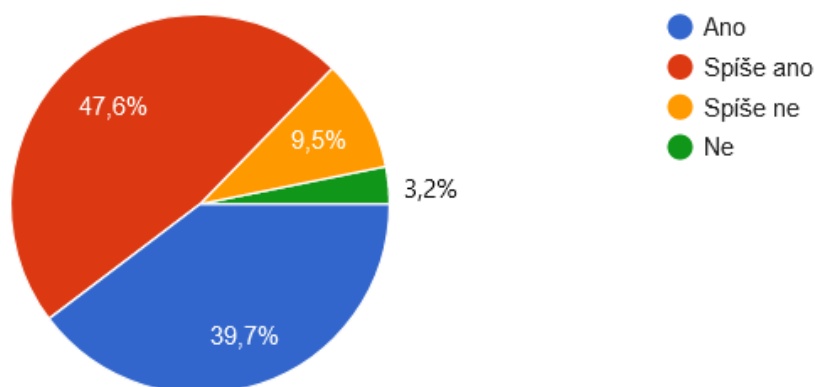


Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Dle uvedených údajů z obrázku 18 více než 25 % pracovníků odpovědělo na to, zda absolvovali podnikové vzdělávání „spíše ne“ či „ne“. Převážná většina těchto pracovníků jsou v podniku krátkodobě čili méně než 1 rok, respektive 1 až 3 roky. Vzhledem k pandemické situaci, která probíhala od roku 2020, lze absenci vzdělávání u těchto pracovníků vysvětlit právě tímto důvodem či jejich krátkým pracovním poměrem. Jediný pracovník z tohoto vzorku je v podniku dlouhodobě, a to více než 15 let.

Obrázek 19: Ohodnocení dostatečnosti systému vzdělávání

19) Případá Vám podnikové vzdělávání dostatečné?



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

I přes odpovědi na 18. otázku považuje 87 % pracovníků z 19. obrázku podnikové vzdělávání za dostatečné. Osm pracovníků s tímto procesem spokojeno není, přičemž pouze 3 z nich uvedli, že žádné podnikové vzdělávání nepodstoupili či spíše nepodstoupili.

20) Jaké kurzy/školení byste uvítal/a?

Z důvodu poměrné různorodosti podnikových pozic jsem tuto otázku opět položila jako otevřenou. I přes to se nejčastější odpověď týkala jazykových kurzů. Tato oblast je pro pracovníky zřejmě natolik důležitá a měli by zájem se v ní zdokonalit, že jí zahrnovali i do jiných otázek. Podnik jazykové kurzy aktuálně sice nabízí, ty jsou však určeny výhradně pro top management. Vzhledem k tak vysokému zájmu respondentů si myslím, že tato forma vzdělávání u pracovníků, kteří cizí jazyk při výkonu své profese nepotřebují, by mohla být nabízena jako další z forem benefitů a o jejím rozšíření by podnik měl uvažovat.

Nemálo pracovníků, a to především z řad řidičů, kladla důraz na řádnější proškolení BOZP a pohybu ve výrobních areálech. Toto školení je v rámci zákona povinné, je však možné, že způsob jeho provedení nemusí být dostačující. Jelikož se v podniku pracuje s kulatinou a dále zpracovaným dřevem a ve všech areálech jezdí VZV či kamiony, je nadmíru důležité dodržovat bezpečnost práce. Podnik by proto měl zajistit v nejhorším případě i pod pohrůžkou pokut, aby pracovníci bezpečnost práce dodržovali, pohybovali se pouze ve vyznačených zónách a vyhnuli se rizikovým situacím, které je mohou ohrozit na zdraví a na životě. Může se jednat i o chování pracovníků a běžné situace, které osobám častokrát rizikové nepřipadají. Příkladem může být pohyb v okolí VZV, které se pohybují v určených zónách a přes náklad osobu nemusí vidět. Toto se týká i řidičů kamionů, kdy se jim pracovník pohybující se v areálu může dostat do mrtvého úhlu, kde opět není vidět. Proto by si pracovníci měli uvědomovat, proč zde vyznačené zóny mají a že pohyb mimo ně může být ohrožující. Vzhledem k množství pracovníků jsem si vědoma, že toto proškolení nemusí být vždy snadné, jelikož zaměstnanci mu častokrát nevěnují přílišnou pozornost. Po vzoru BESIP bych zvážila možné vizuální ukázky z organizací, kde k porušení bezpečnosti práce došlo a častokrát vedlo k tragické události, aby si pracovníci uvědomili, jak rizikové jejich chování může reálně být.

Následující navrhované kurzy a školení se již týkaly konkrétních pracovních pozic.

Řidiči MKD projevili zájem o zařazení praktických ukázek do jejich průběžného vzdělávání. Jednalo by se například o nasazování sněžných řetězů na kamiony, hašení vozidla při vzniku požáru a další ukázky, které by nebyly vysvětleny pouze teoreticky. Zajímavým návrhem byl také kurz bezpečné jízdy.

Pracovníci z úseku výroby nejčastěji uváděli, že by měli zájem o bližší seznámení se stroji, aby se jejich obsluhu nemuseli učit sami za chodu. Znalosti by si rádi prohloubili také o základní principy fungování stroje či části linky a předcházení vzniku závad.

Někteří z výrobních pracovníků uvedli, že by se rádi vzdělávali v organizaci práce a výrobních procesech.

THP pracovníci projevili největší zájem o prohloubení znalostí v Microsoft Excel, u něhož by se rádi stali pokročilejšími uživateli. Vzhledem k tomu, že administrativní pracovníci tento nástroj používají denně, kurz by jim mohl jednoznačně pomoci se zrychlením, vyšším osamostatněním a celkovým zefektivněním jejich práce. Další navrhované vzdělání se již týkalo zvyšování odborných znalostí v oblasti, kterou pracovníci přímo vykonávají. Jednalo se tak například o seznámení se s novelami zákona a legislativními úpravami, daňové kurzy, finanční účetnictví či ekonomiku podniku.

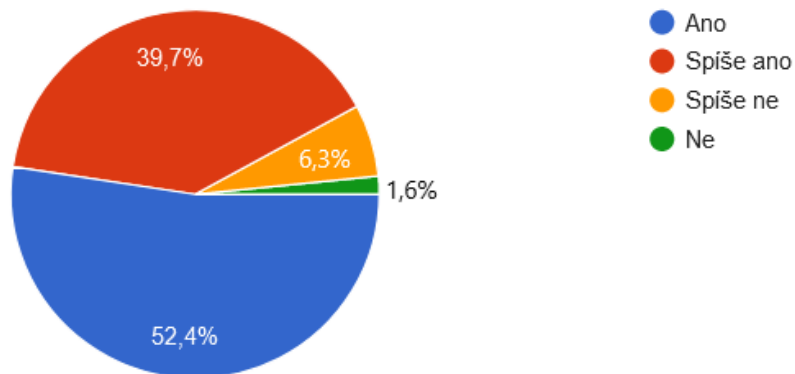
Zájem byl projeven také o zlepšování komunikačních znalostí, práce s lidmi či psychologii – například dovednost vyjádření pocitů bez emocí. Podnik určitou alternativu tohoto kurzu nabízí, ten je však určen pouze řídicím pracovníkům. Na zvážení by proto opět bylo, zda nerozšířit nabídku tohoto kurzu pro další pracovníky, zvláště z úseku administrativy.

Podnik by se neměl zaměřovat pouze na vzdělávání vybraných pracovníků. Vzdělávání by mělo být umožněno všem pracovníkům v závislosti na využití v jejich pracovním zařazení. Někteří pracovníci z výroby například uvádějí, že by se i oni rádi jazykově vzdělávali. Vítaným pomocníkem, který by jistě znamenal zefektivnění některých výrobních operací, by bylo také zmiňované školení zaměřené na provoz výrobního zařízení. Z důvodu rozšíření nových výrobních linek, zvyšující se automatizace a stále většího množství výrobních zařízení je nezbytné mít dobré znalosti o provozu těchto strojů.

V závislosti na tom, že podnik poměrně často získává své pracovníky z vlastních zdrojů, mohlo by vzdělávání talentovaných pracovníků pomoci k dlouhodobému růstu podniku. Vzdělávání samozřejmě představuje určitou formu nákladu, je však cestou neustálého rozvoje a růstu pracovníků, a tím i udržení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Obrázek 20: Pracovní prostředí a kolektiv

21) Jste spokojen/a s pracovním prostředím a kolektivem?



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

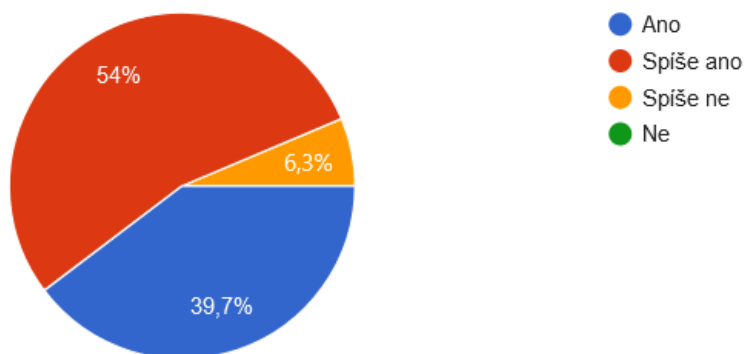
Naprostou spokojenost s pracovním prostředím a kolektivem projevilo 33 respondentů neboli 52,4 % (viz obrázek 20). Spíše spokojeno je 25 respondentů (39,7 %). 4 respondenti uvedli, že jsou spíše nespokojeni a jeden z respondentů uvedl, že je velmi nespokojen. Pracovníci, kteří uvedli „spíše ne“ či „ne“, měli za úkol vybrat či napsat důvody jejich nespokojenosti. Důvod uvedli dokonce i dva zaměstnanci, kteří vybrali možnost „spíše ano“ (spíše spokojen). Na výběr měli variantu: nespokojenost s kolektivem, nespokojenost s vedoucím pracovníkem, nevyhovující pracovní podmínky, nepřiměřený tlak na výkon, vykonávání více práce v důsledku nedostatku pracovníků, nevyhovující pracovní doba a možnost vlastní odpovědi. Za nejčastější důvod nespokojenosti označovali pracovníci nedostatek zaměstnanců, v jehož důsledku musí vykonávat více práce.

Druhá nejčastější odpověď se týkala nespokojenosti s kolektivem. Jeden pracovník vybral nespokojenost v důsledku nevyhovujících pracovních podmínek. Poslední pracovník uvedl, že je nespokojen s informacemi a nedostatečnou komunikací mezi pracovníky, v jejímž v důsledku dochází k rozštěpení kolektivu a rozporům na pracovišti. 4 z pracovníků pocházeli z úseku výroby, každý z nich však uvedl odlišný důvod nespokojenosti.

Z dotazníků bylo dále zjištěno, že z 5 respondentů, kteří uvedli „spíše ne“ či „ne“ jsou 4 v podniku dlouhodobě (5 a více let). Při porovnání se skupinou dlouhodobých pracovníků vychází, že téměř každý sedmý pracovník, který spadá do vzorku dlouhodobých zaměstnanců, je nespokojen s nedostatkem lidí, pracovními podmínkami či kolektivem.

Obrázek 21: Informovanost pracovníků o podnikovém dění

23) Jste dle Vašeho názoru dostatečně informován/a o dění v podniku?



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

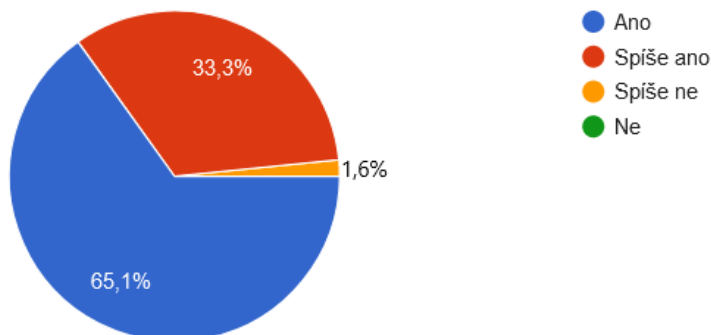
Jak vyplývá z obrázku 21, 59 pracovníků považuje informovanost o dění v podniku za dostatečnou. Zbývající 4 pracovníci, kteří představují 6,3 %, uvedli situaci za spíše nedostatečnou. 2 ze 4 pracovníků pochází z úseku výroby a 2 z úseku administrativy. Tito dva pracovníci z výroby v prostoru pro připomínky uvedli, že by chtěli získávat detailnější informace o materiálu a zakázkách a také by rádi změnili komunikaci a předávání informací mezi směny.

V otázce 24 a 25 jsem se zaměřila na to, co se pracovníkům v podniku líbí a zda by organizaci doporučili i svým známým.

24. otázka: „Co se Vám na práci líbí?“, byla položena opět otevřenou formou. Z odpovědí je možné vyvodit, že pracovníci si velmi váží možnosti kariérního růstu, kterou jim podnik dává díky získávání pracovníků na vyšší pozice z vnitropodnikových zdrojů. Respondenti jsou vděční za to, že mohou stále růst, a i přes své nedostatky v dosaženém vzdělání, praxi či konkrétních dovednostech dostali příležitost vykonávat vyšší pracovní pozici. Tato skutečnost pomáhá vybudovat velmi kvalitní jádro pracovníků, kteří jsou vděční, loajální a díky uvědomování si svých slabin jsou ochotni se neustále posouvat a zdokonalovat. Kromě finančního ohodnocení, zmiňovali pracovníci poměrně často různorodost, rozmanitost a rotaci práce, díky které nedochází k monotónnosti a zaměstnání je proto baví. Dále také neustálý proces učení se novým věcem a nové výzvy, stabilní zázemí podniku a určitá jistota, kvalitní a moderní pracovní prostředí, kolektiv či práci se dřevem a jeho všudypřítomnou příjemnou vůni.

Obrázek 22: Vnímání organizace pracovníky

25) Doporučil byste organizaci svým známým?



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Otázku 25. zobrazuje obrázek 22. Dle této otázky by podnik spíše nedoporučil pouze jeden pracovník, který je z úseku výroby. Tento respondent je sice spokojen s platovým ohodnocením, ostatní otázky však hodnotil negativně či spíše negativně. Za největší problém považuje komunikaci mezi pracovníky. Celkové výsledky vyplývající z tohoto grafického znázornění jsou však velmi pozitivní. I přes některé nedostatky by téměř všichni pracovníci doporučili podnik svým známým. V závislosti na různorodosti vzorku všech respondentů si myslím, že je tento údaj velmi dobrou vizitkou podniku.

26) Co byste v organizaci změnil/a (co se Vám v podniku nelíbí)?

V poslední otázce jsem dala pracovníkům prostor pro vyjádření možných zlepšení a doporučení pro podnik. Z celkového vzorku 63 respondentů, uvedlo 29 z nich, co by rádi změnili a co se jim nelíbí.

Největší důraz byl kladen především na komunikaci (nedostatek informací) a také na snížení pracovní zátěže v důsledku vykonávání práce za více osob. Obě tyto připomínky se již vyskytly či byly přímo patrné z předešlých otázek.

Komunikační bariéry jsem si osobně všimla i při přímém pozorování. V dotazníkovém šetření respondenti nejčastěji uváděli:

- nedostatečné předávání informací mezi pracovníky při střídání směn,
- málo dat o zakázkách a materiálu,

- nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci podílejícími se na projektu,
- řešení nově vzniklých problémů až na poslední chvíli či vůbec a následné stresové a vyhrocené situace,
- nedostatečná komunikace s vedoucími pracovníky,
- ale také vedoucím pracovníkem přehlížené či nevnímané situace v kolektivu jeho podřízených
- či určitá „slepota“ vrcholového managementu vyplývající z velikosti organizace.

Na druhou stranu však na nedostatky vzájemné komunikace neupozorňují pouze sami zaměstnanci, ale i podnikové vedení. Vedoucí personalistka například uvedla, že nejméně informovaní bývají právě pracovníci, kteří si odmítají stáhnout aplikaci JOBka a zároveň se častokrát neinformují ani z podnikových nástěnek. Podnik již uspořádal soutěž o ceny, která probíhala během období adventu právě v aplikaci JOBka. Tento koncept je zajímavým a nenásilným způsobem motivace pracovníků vytvořit si určité návyky k používání a navštěvování aplikace a zároveň se jedná o způsob získání důvěry dalších pracovníků pro její stažení a využívání. Z tohoto důvodu by měl podnik s určitou pravidelností takovéto akce prostřednictvím této aplikace opakovat.

Některé z informací sdělují pracovníkům rovněž jejich přímí nadřízení. Pokud je však v této době zaměstnanec nepřítomen, tak se již ke sdělované informaci nemusí dostat. Z údajů v dotazníkovém šetření vyplývá, že komunikace je v podniku kamenem úrazu, a to na obou stranách. Bohužel tyto bariéry se týkají jak horizontální, vertikální, ale i diagonální komunikace.

Nejsem si jistá, zda s tímto problémem přímo pomohou komunikační kurzy, pomocníkem by však mohlo být větší využívání neformální komunikace a neformální začleňování se vedoucích pracovníků do kolektivu. Někteří řídicí pracovníci uvádějí, že se snaží do příslušného procesu více začlenit. Příkladem může být výrobní ředitel, který má snahu do úseku výroby co nejčastěji osobně docházet a alespoň částečně nahlížet do celého chodu. Vzhledem k zatížení řídicích pracovníků (a nejen jich) je však tato činnost čím dál tím náročnější.

Někteří respondenti dále uvádějí, že díky nadprůměrnému finančnímu ohodnocení dochází převážně ve výrobním úseku k neochotě vykonat jakýkoliv úkol navíc. Tato sku-

tečnost však nemusí být způsobena pouze výší finanční odměny, ale také například nedostatkem pracovníků a vykonáváním přesčasů.

Druhou nejvíce zmiňovanou odpovědí byl nedostatek pracovníků. Podnik se v posledních několika letech výrazně rozrostl. Tento růst však není přímo úměrný zvyšování počtu pracovníků. Tuto skutečnost lze sice vysvětlit zvyšující se automatizací, která nahradila například část ruční výroby, avšak i u těchto nových výrobních linek musí být přítomna obsluha. Podnik pracovníkům sice nabízí nadstandardní finanční ohodnocení a velmi kvalitní nenárokovou péči, avšak nedostatek nových nástupů a přetěžování stávajících zaměstnanců není dlouhodobě udržitelný. Tento problém zaměstnanci dle odpovědí neuvádějí pouze v úseku pilnice a u řidičů MKD, ale také například v administrativních pozicích, dalších výrobních areálech či na oddělení údržby.

Problematika nedostatku pracovníků na jednotlivých úsecích je velmi specifická a složitá a rozsahem by přesahovala rámec této diplomové práce. Přesto právě tato skutečnost může znamenat pro podnik značné ohrožení, a proto pokud podnik nechce o talentované, loajální a dlouholeté pracovníky přijít, měl by se přetěžováním dosavadních zaměstnanců začít neprodleně zabývat.

5.2.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Dle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina z respondentů je v podniku spokojena, práce je baví, myslí si, že jsou za ni adekvátně finančně odměněni, a proto by podnik doporučili i svým známým.

Dle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že značný problém představuje oblast interpersonální komunikace. V obecném pohledu pracovníci zmiňovali problematiku týkající se přímo komunikace. Zajímavé však je, že na **otázku 23) „Jste dle Vašeho názoru dostatečně informován/a o dění v podniku“** většina respondentů odpověděla kladně či spíše kladně. V otevřených otázkách však naráželi ať už přímo či v náznacích na nedostatky v komunikaci, např. *„Občas nevím, s kým mám aktuální problém řešit.“*, *„Nejsem spokojen s komunikací lidí mezi směny.“* nebo *„Chtěla bych zlepšit komunikaci mezi osobami, které spolupracují na společném projektu.“*

Tento nedostatek byl zjištěn také při vlastním pozorování. I přes snahu vedení podniku upozorňovat na „nebezpečí“ této praktiky, byly upozorňovány některé osoby, které ať už

záměrně či nevědomě zatajovaly informace a snažily se situace tvrdošíjně řešit po svém. Je nezbytné zmínit, že pokud zaměstnanci pracují v týmu a tým je efektivně řízen, dochází k adekvátnějším návrhům řešení a zásadním rozklíčování různých nedostatků projektů, které mohou být na první pohled samostatnému jedinci skryty. Z tohoto důvodu, je nezbytné zapracovat na budování týmového ducha a na zdravém podnikovém prostředí, aby si pracovníci neměli potřebu informace zatajovat či zkreslovat. Konec konců dostatečná úroveň komunikace je základem zdravého prostředí ať už v zaměstnání či osobním životě. Podnik by se měl rovněž zabývat tím, proč se někteří pracovníci této „praktiky“ dopouštějí. Mají tyto pracovníci dostatečnou důvěru ke svým spolupracovníkům, podřízeným či vedení? A pokud ne, tak proč? Jedná se spíše o individualisty? Jak často u nich k těmto problémům dochází? Jedná se o řídicí pracovníky, jejichž náplní práce je právě komunikace se svými podřízenými a dalšími úseky podniku? Jsou schopni efektivně pracovat v týmu či dokonce tým vést? A poslední zásadní otázka: Jakým způsobem pracovník ovlivňuje celý podnik?

6 Diskuze a návrh změn

Jednou ze základních filozofií podniku je dlouhodobé zaměstnávání pracovníků, pro které by organizace nebyla pouze tzv. „přestupní stanicí“. Tento předpoklad jakož i samotnou podnikovou kulturu včetně jejích nepsaných pravidel jsem se při návrhu možných změn snažila brát v potaz, aby byla navržená řešení co možná nejreálnější a použitelná v podnikové praxi. Návrh jednotlivých změn vychází ze zjištěných poznatků z dotazníkového šetření, provedených rozhovorů a pozorování.

Získávání pracovníků

Dle mého názoru není zcela jednoduché, se o poskytovaných volných pracovních pozicích dozvědět. Sama organizace sice komunikuje s veřejností pomocí některých médií, nejsem si však jista jejich dosahem. Po rozhovoru s vedoucí HR oddělení bylo zjištěno, že podnik nevyužívá žádné „externí“ pracovní portály pro získávání možných kandidátů. Několik málo pozic uvádí na webových stránkách úřadu práce, od kterého je „přebírají“ i některé z pracovních portálů pro rozšíření své nabídky. Nabízené pozice jsou zde však pouze pro dělníky do původního výrobního areálu a například uváděný „nejproblematictější“ výrobní úsek pilnice, který se nachází nejbližší krajskému městu, zde není ani zmíněn. Liší se zde i výše nabízené mzdy u pozic se stejným názvem, a to i přes totožnou dobu aktualizace. Při porovnání této nabízené pozice na úřadu práce (či na jiném pracovním portálu, který tuto nabídku přebíral) s nabízenou pozicí na „interním“ inzertním webu jsou zjištěny také zásadní rozdíly v nabízené mzdě. Zkoumaný podnik uvádí, že s úřadem práce nemá dobré zkušenosti, avšak podle mého názoru je i tato platforma určitou prezentací podniku, zvláště pokud je náročnější se o existenci organizace a její poptávce po lidských zdrojích pro možné uchazeče dozvědět. Podnik má zajištěnou inzerci práce, na „interním“ webu, na kterém jsou uvedeny i další dvě partnerské firmy. Do této inzerce se uchazeč dostane přes webové stránky podniku či při vyhledání této inzertní stránky. Pokud bych však byla uchazeč, který podnik nezná, nemám dle mého názoru příliš vysokou šanci se o inzerci volných pracovních pozic dozvědět.

Další bariérou je taktéž dohledatelnost těchto interních inzertních stránek. Název stránky obsahuje písmena s diakritickými znaménky. Vyhledávač Seznam se zadáním či nezadáním diakritiky nemá problém a stránku ihned nalezne. Pokud se však zadá název do vyhledávače Google, který lidé pro vyhledávání používají častěji, vyskytne se problém. Při zadání názvu bez diakritiky se stránka zobrazí, opakem však je zadání jejího názvu

s diakritikou. V tomto případě se mi nepodařilo její nalezení, a to ani na desáté straně všech vyhledaných údajů vyhledavače Google. Může se zdát, že se jedná o detail, ten však může být velmi zásadní. Z tohoto důvodu bych podniku doporučila provést revizi a nápravu stávajícího stavu.

Správně zvolenou reklamní kampaní by podnik mohl oslovit nejen pracovníky ze svého přímého okolí, ale i například z přilehlých okresů a okresních měst. Je však na firmě, kterou cestou se chce do budoucna vydat. Osobně bych pro získávání pracovníků již nejspíše nevyužívala dosavadní formu rozhlasového spotu, které neoznačil ani jeden z respondentů. Pokud by ho však podnik chtěl využívat i nadále, zaměřila bych se i na jiné rozhlasové stanice, které mají větší dosah.

Další možností je rozšíření nabídky práce na externích inzertních portálech, které mají s nabídkou práce mnohaleté zkušenosti, a to v podobě placených, ale i neplacených portálů jako je například úřad práce. Tato inzerce jednoznačně pomůže zvýšit pravděpodobnost dohledání podniku možnými uchazeči a zároveň pomůže rozšířit okruh kandidátů. Nezbytný je však správně formulovaný obsah, aby pro uchazeče byl atraktivní a nebyl zavádějící například místem výkonu práce či nabízenou finanční odměnou. Zásadní roli může hrát také samotný titulek pracovních inzerátů. Podnik si musí uvědomit, že se pohybuje na trhu se značnou mírou konkurence, a právě proto musí potenciální uchazeče co nejlépe zaujmout a odlišit se od ostatních společností.

Pro získávání pracovníků z externích zdrojů se podnik dle zjištěných údajů zaměřuje převážně na své přímé okolí a region, čemuž odpovídá i průměrná dojezdová vzdálenost na pracoviště, která činí 11,5 km. Podnik by se však mohl zaměřit i na nejbližší regiony a okresní města, a to například i ze Středočeského a Jihočeského kraje, jelikož se jedná o oblasti, které se nachází zhruba ve vzdálenosti 20 km od organizace. Je dobré také zmínit, že v nejbližším regionu Jihočeského kraje je již dlouhodobě poměrně vysoká hustota obyvatelstva oproti regionu, ve kterém se nachází zkoumaný subjekt. Z tohoto důvodu by bylo možné získání značného množství nových pracovníků.

Na základě řízeného rozhovoru s vedoucí HR oddělení bylo zjištěno, že podnik nespolupracuje se žádnými školami. Spolupráce tohoto typu sice může představovat určité zatížení, například pokud se jedná o poskytování odborné praxe a zaškolování, avšak může napomoci vytipovat a získat talentované mladé lidi, kteří by po ukončení školy mohli do podniku nastoupit. V okolí se nachází několik středních odborných učilišť a

středních odborných škol, ve kterých by podnik mohl právě tyto možné uchazeče oslovit ať už formou spolupráce s vybranou školou v podobě nabídky odborné praxe či například inzercí volných pracovních míst pro brigádníky či končící studenty nebo například pomocí firemních dnů či podnikových veletrhů.

Získávání pracovníků na pozici řidiče MKD je již o něco náročnější. Limitující kategorií představuje minimální věk 21 let pro získání řidičského oprávnění a dále poměrně vysoká cena tohoto řidičského oprávnění skupiny C a následně kategorie C+E (a profesní průkaz). Vedoucí personalistka mi sdělila, že by se nebránila získávat řidiče MKD z řad vlastních zaměstnanců. Těmto pracovníkům by byli ochotni pomoci i s financováním řidičského oprávnění. Získání řidičského oprávnění skupiny C nabízejí svým studentům také některá zmíněná odborná učiliště. Pokud by podnik spolupracoval s těmito odbornými učilišti, mohl by díky absolventům s řidičským oprávněním skupiny C získat potenciální řidiče MKD, s jejichž rekvalifikací by se nepojily tak vysoké náklady jako u pracovníků, kteří nevlastní řidičské oprávnění ani skupiny C.

Jak již bylo v analýze personálních činností řečeno, akutní nedostatek řidičů MKD by bylo možno vyřešit pomocí zahraničních pracovníků. Této variantě se však podnik spíše vyhýbá, a to převážně kvůli častokrát nedostatečné profesní kvalitě těchto řidičů. Další variantou by mohla být integrace žen do odvětví nákladní dopravy. V místech s městskou hromadnou dopravou je dnes zcela běžné, že pozici řidiče tramvaje, trolejbusu i autobusu vykonávají právě ženy. Ve své praxi v logistickém oddělení jiné společnosti jsem se v průběhu posledních let s tímto trendem zaměstnávání žen v dopravě setkávala čím dál častěji. Výjimkou nebylo ani to, že tuto práci vykonávaly ženy po padesátém roce života. Zkoumaný podnik by proto v nabídce práce mohl více zacílit na ženy, které mnohokrát o takovéto práci ani neuvažují.

Podnik by neměl zapomínat ani na inzerci na sociálních sítích. Na svých facebookových stránkách zveřejňuje některé vybrané inzeráty nabízených pracovních pozic v podobě klasických letákových inzerátů. Příkladem může být inzerát na referenta/ku zahraničního obchodu, který je uveden v příloze 7. Již na první pohled je patrné značné množství textu, čímž se stává sdělení nepřehledným a pro uživatele neatraktivním. Podniku bych doporučila se takovému množství textu vyhnout či ho využívat spíše pro specifikaci pracovní pozice na konkrétních pracovních portálech. Ostatní sdělení mají však uchazeče zaujmout. Mají být krátké, atraktivní, zvukné a jednoznačné. Pokud pracovníka zaujme, zjistí si další informace již sám například v příloženém odkazu s vyjmenovanými

požadavky a dalšími náležitostmi. Jelikož podnik prokazatelně nabízí velmi kvalitní finanční ohodnocení, mohlo by být také zahrnuto v inzerci. U dělnických pozic by mohlo být kromě finanční částky lákavé také uvedení informace, že pracovníci budou zaměstnáni v čistém prostředí, které nebývá samozřejmostí. Podnik pracovníkům může nabídnout také moderní prostředí, stabilitu firmy a její neustálý růst.

Druhým příkladem může být zveřejněný podnikový inzerát na pozici uklízečky (viz příloha 8). Tento inzerát působí vizuálně již přehledněji a atraktivněji. Podnik si však stále musí uvědomovat, pro koho je inzerát vytvářen. Z tohoto důvodu by se měl u této pozice vyvarovat cizí terminologii.

Vzhledem k tomu, že organizace má také účet na Linked-in doporučila bych jí více se zabývat touto sítí, na které není příliš aktivní. Vyjma pracovních pozic by zde mohla mít zveřejněnou mapu pro vizualizaci umístění svých areálů, statistiky, články (které o ní píše také zahraniční média), ale i propagační podniková videa, která aktuálně umísťuje spíše na facebookové stránky. Měla by zde také rozšířit informace o tom, že její pobočky se nenachází pouze v původním areálu, ale i na dalších dvou místech. Vzhledem k tomu, že je podnik významným regionálním zaměstnavatelem, může se touto informací také prezentovat. Z mého pohledu by organizace měla více zapracovat na komunikaci, a to i s mladší generací, která již příliš nečte tištěné novinové články, a proto by se organizace měla více zabývat sociálními sítěmi.

Další platformu, kterou organizace využívá je Instagram. Z mého pohledu na profil umísťuje poměrně zajímavé příspěvky z chodu podniku. V tomto směru bych podniku doporučovala zůstat a podávat uživatelům ještě více zajímavých informací, které může nové uchazeče oslovit a nalákat na podnikové stránky. Firma může využívat také place-ných reklamních spotů, kterými může zacílit na potenciální uchazeče. Podnik by však neměl opomíjet účel této platformy, a proto by se v reklamních spotech neměla objevovat inzerce samotných pozic. Výhodou však mohou být již zmiňovaná podniková videa, která jsou velmi kvalitně zpracovaná a umožňují nahlédnout do jednotlivých částí podniku.

Popis pracovních míst - zastupitelnost

Poměrně zásadní je otázka zastupitelnosti. Vzhledem k vysoké absenci popisu pracovních míst především na úseku administrativy bych podniku doporučila se touto oblastí

co nejdříve zabývat. Z důvodu neustálého rozvoje a poměrně rychlého růstu podniku by popis pracovních míst mohl napomoci zjišťovat skutečnou úroveň zatížení jednotlivých pracovníků a napomoci při vytváření nových pracovních míst. Popis pracovního místa je zároveň značnou pomocí pro uskutečnění zastupitelnosti, se kterou se podnik doposud potýká. Jak uvádí Janišová a Křivánek (2013) popis pracovních míst by měl obsahovat:

- identifikaci pracovního zařazení (včetně nadřazené funkce, pracoviště a pracovního zařazení) a jeho účelu,
- náplň práce s vyznačenými pracovními činnostmi,
- stanovení přímé odpovědnosti,
- měřitelné parametry výkonu,
- znalosti a dovednosti,
- pracovní podmínky a
- případně pracovní pomůcky.

Jako výchozí podklad pro vypracování popisu pracovních míst bych podniku doporučila například databázi „Národní soustava povolání“ spravovanou Ministerstvem práce a sociálních věcí. (MPSV, 2022) Pro demonstraci byl vybrán praktický příklad pozice obchodního referenta (viz příloha 9). Kromě základní charakteristiky, pracovních činností či průměrné výše finančního ohodnocení dle vybraného kraje lze na webových stránkách NSP také nalézt například onemocnění, která omezují výkon pracovní pozice, nezbytnou úroveň vzdělání včetně oborů poskytujících požadovanou úroveň vzdělání atd.

Adaptační plán

S ohledem na velikost organizace bych doporučila zpracování a využívání adaptačních plánů v procesu adaptace nových pracovníků. V tomto plánu by měly být:

- definovány činnosti a náplň práce, jejíž znalost se od pracovníka vyžaduje,
- určen časový horizont, ve kterém si má tyto činnosti osvojit,
- definován proces kontroly a

- stanoven výsledek, kterého má pracovník dosáhnout.

Je však nutné myslet na to, že se přímý nadřízený pracovník musí účastnit či přímo vytvářet tento adaptační plán pro konkrétního jedince. Jedná se tak o další zatížení vedoucího pracovníka. Pokud však bude adaptační plán vypracován správně, povede k zefektivnění a zrychlení procesu adaptace přijatého pracovníka a tím i ke snížení fluktuace v prvních měsících po nástupu do zaměstnání.

Stejně jakožto u popisu pracovního místa by měl být i plán adaptace sestaven pro všechny pracovníky, důraz by měl být kladen na THP pracovníky.

Pro proces adaptace nových zaměstnanců by organizace mohla vytvořit také tzv. orientační balíček, který umožňuje poskytování informací v přiměřených dávkách.

Odměňování

Proces odměňování pracovníků se na základě dotazníkového šetření prokázal jako velmi kvalitní. I přes to byl nalezen prostor, který by napomohl proces zefektivnit. Jedna z navrhovaných a pracovníky (dle dotazníkového šetření) vítaných změn se týká vzhledu výplatních pásek. Aktuální výplatní páska je uvedena v příloze 4. „Čitelnost“ výplaty z obsažených položek však není nejvhodnější, zvláště když podnik používá pohyblivou složku mzdy, která se každý měsíc liší a ve výplatní pásce je zahrnuta až v celkové částce. Pracovníci se samozřejmě mohou zeptat samotné mzdové účetní díky kontaktu uvedeném na výplatní pásce, která jim případné dotazy ráda zodpoví, osobně si však myslím, že takovéto dodatečné vysvětlování po každé výplatě je kontraproduktivní nehledě na zatěžování mzdové účetní. V podniku mimo jiné převažují muži, kteří se mnohokrát neradi dotazují na vysvětlení, a proto si tuto otázku raději nechají pro sebe, i přes to, že by chtěli znát odpověď. V samotném důsledku tak vzniká prostor pro nedorozumění, pochybnosti či případně nespokojenost, kterým by se však dalo jednoduše předejít. Řešením by bylo rozšíření položek ve výplatní pásce, na které by si pracovník přehledně dohledal jednotlivé složky mzdy a jejich výši. Příkladem může být vzhled výplatní pásky, která je uvedena v příloze 5. Takovéto členění výplatních pásek využívá řada společností včetně automobilu, ve kterém pracuje řádově mnohem vyšší počet zaměstnanců, nežli je ve zkoumané společnosti. Vzhledem ke stále rostoucímu počtu zaměstnanců zkoumané společnosti je zpřehlednění výplatních pásek všech pracovníků klíčem ke

spokojenosti a předcházení nedorozumění. Dalším benefitem by bylo zefektivnění procesu mzdové agendy účetní, která se nebude muset potýkat s neustále se opakujícími dotazy.

Benefity

Jak již bylo zmíněno v dotazníkovém šetření, podnik by se měl více soustředit na možnosti využití benefitů v jeho blízkém okolí. Zmíněny byly například vybrané fitness služby, jejichž nejbližší poskytovatelé jsou až v krajském městě. Podnik by se proto mohl zkusit obrátit na benefitní společnost s žádostí, zda by mohla rozšířit své nabízené služby, či zda by šlo přizpůsobit nabídku podniku na míru a dle jeho lokace.

Zaměstnanci zmiňovali také finanční benefity například v podobě 13. platu, ty však uvedli pouze dva respondenti. Vyjma těchto finančních benefitů by většina pracovníků ocenila spíše benefity „nefinančního“ charakteru například v podobě více volných dní. Zmiňované byly také sick days, které by pracovníkům umožňovaly využívat například 3 placené dny za rok bez nutnosti návštěvy lékaře.

Podnik by se měl zaměřit na benefity zabývající se zdravím pracovníků. V důsledku naplnění 3 ze 4 kategorií rizikovitosti práce se může u pracovníků pracujících ve 3. rizikové kategorii vyskytnout vyšší pravděpodobnost vzniku nemocí z povolání. Podnik by se proto měl zabývat fyzickým zdravím svých zaměstnanců například pomocí některého z následujících benefitů:

- Dny zdraví, které mimo jiné podporují i některé ze zdravotních pojišťoven, mohou nabídnout celou řadu programů jako je měření zraku, vyšetření sluchu, fyzioterapie, vyšetření karpálních tunelů, konzultace zabývající se zdravím životním stylem a správným snižováním tělesné hmotnosti či například kurzy první pomoci.
- Hrazené očkování proti chřipce.
- Příspěvek na masáž – tuto formu benefitu by mimo jiné dle dotazníkového šetření uvítala řada zaměstnanců podniku.
- Podniková relaxační zóna.
- Péče o psychické zdraví zaměstnanců.

Dalším zajímavým benefitem, který by organizace mohla nabízet, by mohl být příspěvek na pojištění odpovědnosti zaměstnance. Ten sice nikdo z respondentů neuvedl, avšak radě pracovníků by mohl usnadnit řešení pojistných událostí, které podniku během svého pracovního výkonu způsobí. Průměrná výše ročního pojištění odpovědnosti činí 3 000,-Kč/osobu. Pokud by do výpočtu bylo zahrnuto aktuální množství 246 zaměstnanců (bez THP pracovníků) představovala by celková výše nákladů při hrazení plné výše pojištění odpovědnosti 738 000,- Kč/rok. Vzhledem k výši této částky by bylo na zvážení organizace, zda nepřispívat pouze určitou část či hradit pojištění pouze pracovníkům z vybraných oddělení, na kterých je rizikovost nejvyšší. Jednalo by se především o řidiče a pracovníky údržby, jejichž počet aktuálně činí 45 osob. Při průměrné roční výši pojistného 3 000,- Kč/osobu by organizaci celková výše plně hrazeného pojištění odpovědnosti pro pracovníky vybraných pracovních pozic vycházelo na 135 000,- Kč/rok. Samotná výše spoluúčasti, kterou by hradil pracovník při vzniku pojistné události, by činila 10 000,- Kč.

Podnikový psycholog a rozvoj komunikačních schopností

S přihlédnutím k událostem uplynulých dvou let a posledních měsíců je na zvážení, zda by nebylo vhodné nabídnout pracovníkům benefit napomáhající jejich duševní pohodě a zdraví. Vzhledem k vytíženosti některých pracovníků by se touto cestou mohlo rovněž předejít psychickým onemocněním či syndromu vyhoření.

Podnik je specifický tím, že se v něm nachází značné množství osob se společnými rodinnými vazbami. Rodinní příslušníci na pracovišti můžou někdy znamenat problém s oddělením pracovního a osobního života. Tento fakt se může dále stupňovat v některých životních událostech, kdy může znamenat vyvolání nepříjemných či až vyhrocených situací v pracovním prostředí.

Služeb individuální psychologické péče je v dnešní době možno využívat i prostřednictvím online světa. V následující tabulce 2 je sestaven přehled 4 vybraných společností nabízejících své služby online.

Tabulka 2: Srovnání vybraných společností nabízejících psychologickou péči online

Společnost	Cena	Doba sezení
Terap.io	540-1350,-/sezení (dle vybraného psychologa)	50 minut
Mojra	895,-/sezení	60 minut
Hedepý	690-1190,-/sezení (dle vybraného psychologa)	50 minut
Soulmio	---	50 minut

Zdroj: Vlastní zpracování dle Terap.io, Mojra, Heldepy, Soulmio (2022)

Uváděné ceny terapií se však mohou lišit dle vybraných služeb či po přímé domluvě na ceně s podnikem.

Za zmínku jednoznačně stojí také to, že některé společnosti se nezabývají pouze duševním zdravím jedince, ale napomáhají také například se zlepšením komunikace v podniku, rozvojem komunikačních schopností introvertnějších pracovníků, time managementem či zlepšováním poskytované zpětné vazby. Tyto služby nabízí například společnost Soulmio, která se mimo jiné orientuje na vedení týmů či manažerské dovednosti. Tímto by mohl podnik zlepšit také otázku týmových projektů. Některé vybrané organizace nabízejí kromě individuální péče také možnost workshopů. Tato forma benefitu považmo podnikového „vzdělávání“ by proto mohla podniku napomoci s některými problémy, na které kladli důraz samotní pracovníci v dotazníkovém šetření. Je však také otázkou, kolika a jakým pracovníkům by podnik umožnil formu takového vzdělávání a zlepšování svých schopností.

Podnikové svozy

Nový výrobní areál sice sídlí v těsné blízkosti autobusového a železničního nádraží, ostatní výrobní areály však nikoliv. Do obcí, ve kterých se nachází pilnice a původní výrobní areál, jezdí sice autobusová doprava, frekvence a spádová oblast těchto spojů však není vyhovující. Jak již bylo uvedeno, aktuální průměrná dojezdová vzdálenost pracovníků na pracoviště činí 11,5 km. Pokud by se však organizaci podařilo zacílit na širší okruh uchazečů o zaměstnání (potenciálních zaměstnanců), bylo by na zvážení, zda nezajistit podnikové svozy, které organizace doposud nenabízí.

Pokud by se podnik rozhodl pro poskytování vlastní svozové dopravy, vyčíslení nákladů by mohlo být následující. Pro příklad může posloužit dieselový ojetý mikrobús Renault Trafic, s 9 místy k sezení včetně řidiče, rokem uvedení do provozu 2018 a počtem

ujetých kilometrů 122 tis. Pořizovací cena takového vozidla činí 492 000,- Kč. Průměrná vzdálenost svozu je 20 km do okresního města. Při zohlednění dvousměnného provozu by počet kilometrů za den činil 120 km ($20 \text{ km} * 6 \text{ jízdy/den}$). Týdenní počet kilometrů by činil 600 (pro zjednodušení výpočtu nejsou zahrnuty sobotní ranní směny). Délka jedné směny je 7 hodin a 45 minut. Při průměrné rychlosti 60 km/hod. a průměrné vzdálenosti 20 km by doba jedné jízdy činila 20 minut. Se započtením času nástupu a výstupu cestujících by denní provoz vozidla činil 3 hod. Vzhledem k takovéto délce denního využívání vozidla byl ve výpočtu zohledňován řidič s pracovním poměrem na dohodu o provedení práce. Při uvažování průměrného počtu 21 pracovních dnů za měsíc činí měsíční dopravní výkon 2 520 km/měsíc ($21 * 120 \text{ km/den}$). Roční dopravní výkon tvoří 30 240 km/rok. Detailnější výpočet se nachází v příloze 11. Celková výše nákladů po zahrnutí odpisů a mzdových nákladů řidiče činí 456 300,-Kč/rok (38 027,-Kč/měsíc). Pro získání výsledné částky je však nezbytné hodnotu vydělit počtem ujetých kilometrů ($456 300,- \text{ Kč/rok} \text{ děleno } 30 240 \text{ km/rok}$). Celkové náklady podniku na jeden kilometr vlastní svozové dopravy by tedy činily 15,- Kč/km (11,- Kč/km při nezahrnutí mzdových nákladů na řidiče). Nejvyššími položkami celkových nákladů jsou bezesporu mzdové náklady na řidiče, odpisy a aktuální vysoká cena pohonných hmot (46,-Kč/l). Je však nutné si uvědomit, že částka celkových nákladů na kilometr je vypočtena na celé vozidlo, které má 9 resp. 8 míst (1 místo pro řidiče). Pokud by se 15,- Kč/km vydělilo 8 pasažéry, vycházela by tato částka na 1,88,- Kč/osobu.

Vzhledem k vypočtenému časovému vytížení, by podnik mohl vozidlo využívat v čase mezi směnami i pro jiné účely.

Vzdělávání pracovníků

Navrhované typy vzdělávání se liší v závislosti na vykonávané pracovní pozici, nejzmiňovanější skupinu v dotazníkovém šetření však představovaly jazykové kurzy.

S přihlédnutím ke globalizaci a neustálému růstu podniku by měl jazykové kurzy nabízet i dalším pracovníkům, nejen top managementu. Zájem o tuto oblast vzdělání měli zaměstnanci napříč celou organizací. Z tohoto důvodu by se jazykové kurzy mohly ostatním pracovníkům, kteří je na svém pracovním zařazení nevyužijí, nabízet jako další forma benefitu.

Žádost o posilování svých jazykových schopností vyjádřili v dotazníkovém šetření také řidiči MKD. Je až zarážející, jak málo podniky v obecném měřítku investují do jazykové vybavenosti svých řidičů silniční nákladní dopravy. Právě oni jsou osobami, které se s pracovníky zahraničních odběratelských společností setkávají face-to-face nejčastěji a samotný podnik určitým způsobem reprezentují. S přihlédnutím k faktu, že se jedná o společnost zabývající se mezinárodní kamionovou dopravou, jsem toho názoru, že by měla investovat alespoň do základní jazykové vybavenosti svých řidičů, kteří tuto schopnost budou využívat na denní bázi. Jelikož jsou pracovníci často v terénu, musel by však podnik zvážit adekvátní formu jazykového vzdělávání.

Podnik by neměl podcenit ani žádosti řidičů VZV a MKD o řádnější proškolení BOZP a pohybů v areálu, a to například způsobem, který byl již popsán u 20. otázky dotazníkového šetření.

Ze vzdělávacích aktivit, které se pojili již s určitým pracovním místem, by se dále podnik měl jednoznačně zaměřit na kurzy Excelu pro THP pracovníky, u zaměstnanců ve výrobě na hlubší proškolení obsluhy jednotlivých strojů a u řidičů MKD zahrnutí většího množství praktických ukázek např. již zmíněné nasazování sněžných řetězů či správné hašení vozidla a jeho nákladu. Zajímavou alternativou byla taktéž škola smyku, která může napomoci předvídat chování nákladního vozidla v nejrůznějších dopravních situacích.

Pro identifikaci budoucích potřeb vzdělávání pracovníků by měly podniku již pomoci kvalitně a kompletně sestavené popisy pracovních míst. Možností by však mohl také být kompetenční model, který podnik doposud nevyužívá. Při jeho tvorbě lze využívat Centrální databázi kompetencí dle Národní soustavy povolání. Obsahová struktura by svým rozsahem přesahovala již tuto diplomovou práci, v obecném měřítku by však měl být upraven jednotlivým oddělením na míru a měl by obsahovat měkké, obecné a odborné kompetence. Na druhou stranu by však neměl obsahovat přílišné množství kompetencí u každé pracovní pozice, aby ho byla podniková jednotka schopna vyhodnotit. Příklady měkkých, odborných a obecných kompetencí u vybrané pracovní pozice lze nalézt v příloze 9.

Pracovní vztahy - vnitropodniková komunikace

Jak uvádí Fejfarová a Horalíková (2020) zásadní součástí zdravého pracovního prostředí je dostatečná komunikace, informovanost, efektivní spolupráce, řízení konfliktů a podpora pracovníků.

Na základě vyhodnoceného dotazníkového šetření, lze konstatovat, že právě Fejfarovou a Horalíkovou uvedené nástroje jsou pracovníky podniku považovány za nedostatečné. Je možné, že část problémů napomůže podniku vyřešit zavedení messengeru do aplikace JOBka, spíše jsem však k této možnosti skeptická a vnímala bych ji převážně jako doplněk. Obecné řešení zvyšování informovanosti by mělo představovat konání průběžných, avšak řízených porad. Ve výrobě u dělnických pozic by tyto rychlé, operativní porady měly být při každé výměně směny, u administrativních pracovníků v závislosti na vykonávaných činnostech a projektech v zásadě zhruba s týdenní četností.

Způsob přenosu informací je závislý na řídicích pracovnících, a proto se může v jednotlivých výrobních areálech lišit.

V úseku výroby původního areálu již přenos informací určitým způsobem probíhá, a to především pomocí vizualizačních tabulí. Tento způsob, však není celoplošně zaveden ve všech výrobních areálech. Další věcí je taktéž uskutečňování pravidelných pracovních porad při výměně směn. V původním výrobním areálu jsou pravidelné porady mistrů výroby řízeny za účasti vedoucího výroby. V ostatních výrobních areálech či v jiných pracovních úsecích však uskutečňování pravidelných a řízených porad není pravidlem.

Podnik by proto měl dbát na to, aby příslušný manažer či pověřený řídicí pracovník zajistil a zodpovídal za konání pravidelných řízených porad, na kterých by byly předávány veškeré potřebné podklady pro práci následující směny. Tyto řízené pracovní „schůzky“ příslušných pracovníků či jejich zástupců by se měli konat například 10 až 15 minut před začátkem směny, aby bylo zajištěno sdělení všech údajů, přidělení jednotlivých pracovních úkolů a případné vysvětlení nesrovnalostí.

Pro odstranění komunikačních bariér je mimo jiné nebytné zjišťovat jejich příčinu. Otázkou proto také je, zda nejsou do některých procesů zapojeni spíše pracovníci, kteří jsou velmi pracovně vytíženi, a proto zjištěné informace nepředávají či je předávají s určitým časovým zpožděním. Řešením by mohlo být snížení jejich pracovní zátěže pomocí delegování úkolů většímu počtu pracovníků na oddělení či zapojení většího

množství zaměstnanců do pracovních porad. Přesně stanovení pracovníci by měli za úkol zjištěné informace dále předávat příslušným osobám, čímž by byl zajištěn proces předání informací v určitém časovém horizontu. Vyjma pracovních porad se problematika týká také plánovaných projektů, které zmiňovali respondenti v dotazníkovém šetření. Při jednotlivých projektech by měl být vždy stanoven projektový manažer, který by byl schopen zajistit správné řízení projektu od jeho inicializace až po jeho vyhodnocení a uzavření. Projektový manažer by měl být vůdčí typ, který by byl schopen řídit projektový tým a zajistit efektivní sdílení a report informací. Tuto pozici by však neměl zařizovat individualista.

Ukončení pracovního poměru – exit interview a dotazník pro bývalé pracovníky

Podnik při ukončení pracovního poměru již využívá výstupní pohovor. Tento výstupní pohovor by měl podniku umožnit nejen získat data, ale především se s pracovníkem důstojně rozloučit. Výhodou výstupního pohovoru je nahlížení do vztahů mezi pracovníky a pracovními kolektivy, zjišťování důvodů zvýšené fluktuace a nalézání odpovědi, v čem by se měl podnik zlepšit. Zjevnou nevýhodou exit interview může být zkreslování výsledků v důsledku neochoty odpovídat pravdivě na kladené otázky, strachu a jiných negativních emocí. Pro zvýšení přesnosti se tento proces „průzkumu vnitropodnikového prostředí“ doporučuje nejen při odchodu z organizace, ale i například pracovníkům, kteří v podniku již nepracují a emočně jsou se situací odchodu z bývalého pracoviště vyrovnáni. Z tohoto důvodu by mohl být možným doplňkem také výstupní dotazník pro bývalé pracovníky. Určitou nevýhodou tohoto dotazníku sice může být nižší ochota pro vyplnění, pokud již jedinci nejsou podnikovými zaměstnanci, a tudíž nejsou přímo motivováni podávat zpětnou vazbu. Na druhou stranu však podnik může u těchto zaměstnanců získat řadu užitečných informací, které již nebudou natolik emočně zkresleny díky časovému odstupu. Tento nástroj může být efektivní a nízkonákladovou metodou pro získávání údajů a zlepšování vztahů a pověsti. Podniku jsem proto vypracovala možný návrh dotazníku pro bývalé zaměstnance (viz příloha 6).

Zvyšování finanční gramotnosti pracovníků

Tento návrh je spíše doplňkovým. I přes to, že počet pracovníků s uvalenou exekucí činí necelá 2 % z celkového počtu zaměstnanců, nalézají se zde pracovníci, kteří opakovaně

využívají možnosti vyplacení záloh, i přes nadstandardní výši finančního ohodnocení. Z tohoto důvodu by se podnik mohl zabývat problematikou finanční gramotnosti a za-městnancům nabídnout možné vzdělávání také v této oblasti.

7 Závěr

Podnik si během provedené analýzy řízení lidských zdrojů nevedl až na určité výjimky špatně. Stejně jako u jiných společností byl však i zde nalezen prostor pro možná zlepšení.

Největším kamenem úrazu podniku je právě nedostatek pracovníků. Podstatné však je, že ho sami pracovníci nejen zpozorovali, ale již vnímají jeho dopady, které se projevují i na jejich pracovním výkonu. Tato skutečnost sice může být krátkodobě zvladatelná, z dlouhodobého hlediska (a s přihlédnutím k průměrnému věku pracovníků) však není udržitelná a může znamenat nejen nárůst nespokojenosti, ale především značnou fluktuaci a odchod stálých, talentovaných a jinak spokojených pracovníků, kteří dlouhodobé přetížení již nezvládají, a i přes vysoké finanční ohodnocení v podniku již setrvávat nechtějí. Na tuto problematiku by se měl podnik co nejdříve zaměřit, a proto by měl posilovat proces získávání pracovníků. S tímto procesem se pojí určité náklady, ty by však podnik měl vnímat spíše jako investici, která, pokud je správně provedena (aplikována), představuje jednoznačnou návratnost v podobě lidského kapitálu. S různými alternativami získávání pracovníků jsou spojeny různě vysoké náklady, ale také různá úspěšnost v podobě zacílení a získání uchazečů. Podnik by se dále měl vyhnout různorodým, neaktuálním či zavádějícím informacím, které na různých médiích sdílí. Údaje by měly být aktuální, jasné, atraktivní a pravdivé. Pokud organizace bude uvádět odlišné nabízené částky, místa výkonu či pracovní pozice na svých stránkách a na stránkách pracovních portálů (jež kandidát, který společnost nezná, spíše nalezne), připraví se tímto krokem o řadu uchazečů, kteří o ni ztratí zájem! Na základě stávajícího tempa růstu a plánovaných budoucích projektů si podnik musí uvědomit, že aktuální situace může být na některých pracovištích již kritická či ohrožující. Z tohoto důvodu by měl vykonat nápravná opatření a zvážit výši investice na získávání pracovníků a její možné přínosy.

Na proces získávání pracovníků lze navázat popisem pracovních míst. Ten by opět měl být aktuální a měl by se týkat všech pozic tudíž i těch administrativních. V tomto ohledu může organizaci napomoci v procesu adaptace nových pracovníků, zastupitelnosti, ale také pro získání údajů, zda objem práce jednotlivých pracovníků je ještě optimální či již nadměrný. Popis pracovního místa může dále napomoci s přidělením odpovědnosti za přímé činnosti či identifikováním potřeby vzdělávání.

Kromě problému z oblasti získávání pracovníků se společnost jeví jakožto dobrý a stabilní zaměstnavatel, kterému na svých zaměstnancích záleží, má jim co nabídnout, a to i z pohledu kariérního růstu.

Jak již bylo uvedeno v dotazníkovém šetření, pracovníci i vedení by rádi odstranili komunikační bariéry. Tato problematika může být náročnější, na druhou stranu, pokud bude odstraněno nadměrné zatížení pracovníků, bude mít podnik prostor (čas) pro zvyšování informovanosti, zjišťování a odstraňování komunikačních bariér a celkové zlepšování komunikace. Příkladem může být pravidelné začleňování řídicích pracovníků do jim příslušejících procesů či konání pravidelných pracovních porad.

I. Summary

This diploma thesis is focused on human resources management in a selected company. For the purposes of this work, it is necessary to know that it is a Czech family company that works in the field of wood processing industry. Despite extensive automation and globalization, the human resource is still a key factor influencing competitiveness, business development and growth. For this reason, it is necessary to be aware of the necessity of human capital and to take sufficient care of it.

The aim of thesis is to evaluate the current state of human resources management in the selected company and determine proposals for improvement.

The diploma thesis consists of a theoretical part, practical part and proposed solutions, including discussion. The theoretical part deals with individual personnel activities from the perspective of Czech and foreign authors.

The practical part contains the analysis of personnel department activities in the selected company. The main part is an analysis of a questionnaire survey, which contains detailed information about the current situation in individual departments from the perspective of employees. The company has long struggled with a staff shortage in certain corporate divisions, despite the fact that it offers employees above-average wages, stable employment and career growth. However, a questionnaire survey revealed that the lack of human capital may not only affect certain corporate divisions. The employees themselves stated that the staff shortages also affect their work performance and workload.

Shortcomings were also revealed in the recruitment process, which is related to staff shortages. The current situation of shortage of new staff and overloading of existing ones is sustainable in the short term, also mainly due to the of financial rewards. However, long-term overwork can lead to increased turnover of talented and long-term employees or even burnout.

The results of the diploma thesis are proposals dealing for recruitment, adaptation, education, remuneration and other personal activities.

Key words: human resources management, recruitment, remuneration, staff development, employee performance

II. Přehled použité literatury

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice: 14th edition*. London: Kogan Page.
- Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Aswathappa, K. (2005). *Human resource and personnel management: text and cases*. Fourth edition. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Brewster, C. (1993). *Developing a 'European' model of human resource management*. The International Journal of Human Resource Management.
- Brožová, D. (2018). *Kapitoly z moderní ekonomie trhů práce*. Praha: C. H. Beck
- Brůha, D., Stýblo, J., Schmied, Z., Čornejová, H., Pelech, P., Šenk, Z., ... Bukovjan, P. (2018). *Abeceda personalisty 2018*. Olomouc: Anag.
- Fejfarová, M., & Horalíková, M. (2020). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- Fombrun, C., J., Tichy, N., M., & Devanna, M., A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2008). *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.

- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky: 5. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
- Lisá, E. (2019). *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál.
- N., T., Le Ha, N., H., D., Khanh, N., D., T., & Anh (2021). *Employee benefits and reward at ABC company*. International Journal of Information, Business and Management. Elite Hall Publishing House.
- Neščáková, L. (2013). *Jak skončit pracovní poměr: z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance*. Praha: Grada Publishing.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing.
- Rother, M. (2017). *Toyota kata: Systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. Praha: Grada Publishing.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
- Švarcová, J. (2016). *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice*. Zlín: CEED
- Tapomoy, D. (2008). *Performance Appraisal And Management: concepts, antecedents and implications*. First Edition. New Delhi: Excel Books.
- Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21.století: Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing.
- Vosoba, P. (2015). *Dokonalá manažerská selhání. Neobyčejná řešení obyčejných problémů*. Praha: Grada Publishing.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing,
- Zákoník práce v úplném znění (2021).

Elektronické zdroje

Český statistický úřad (2022). *Průměrný evidenční počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy (přepočtené počty)*. Dostupné z:

<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-ob-jekt&pvo=MZDD915&z=T&f=TABULKA&skupId=3449&katalog=30852&pvo=MZDD915&evo=v255 ! MZDD-NACE 1&c=v3~6 RP2021QP4>

Český statistický úřad (2022). *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2021*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2021>

Evropský parlament (2010). *Co jsou to zelená pracovní místa?* Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/economy/20100910STO81933/co-jsou-to-zelena-pracovni-mista>

Hedepy (2022). *Ceník*. Dostupné z: https://hedepy.cz/faq/jak-mohu-za-psychoterapii-na-hedepy-zaplatit/?gclid=CjwKCAjwo8-SBhAlEiwA-opc9W41wRoCJ0aGBq46NjcnH42Mt5r1rd6_Uw3H3U_wUzTIDuzYEYGCk5BoCzDQQA_vD_BwE

Life at Google (2022). *Benefits at Google - Googley extras - Anurag*. Dostupné z: <https://googlerbenefits.withgoogle.com/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2022). *Národní soustava povolání - Využití pro zaměstnavatele a personalisty*. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/vyuziti-pro-zamestnavatele-a-personalisty>

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2022). *Národní soustava povolání - Obchodní referent*. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/obchodni-referent>

Mojra (2022). *Ceník*. Dostupné z: <https://mojra.cz/psychologicka-poradna/cenik-konzultaci>

O*NET Resource Center (2021). *Green Occupations*. Dostupné z: https://www.onetcenter.org/dictionary/22.0/excel/green_occupations.html

Prasad, C. V. (2015). *Emerging trends in HRM*. *International Journal of Economic Research*. Serials Publications. Dostupné z

https://www.serialsjournals.com/index.php?route=product/product/volumearticle&issue_id=393&product_id=364

Schuler, S., R. (1992). *Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business*. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/009026169290083Y>

Smetáková, P. (2022). *Tolik volna, kolik jen lidé potřebují. Představujeme „happy days“, nový benefit pro zaměstnance LMC*. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/tolik-volna-kolik-jen-lide-potrebuji-predstavujeme-happy-days-novy-benefit-pro-zamestnance-lmc>

Soulmio (2022). *Psychologická online poradna*. <https://soulmio.com/cs/nase-sluzby/psychologicka-online-poradna/>

Státní úřad inspekce práce (2022). *Minimální mzda a nejnižší úroveň zaručené mzdy se změnila od 01.01.2022*. Dostupné z: https://www.suip.cz/vsechny-clanky/-/asset_publisher/BwIpyjT9IXe0/content/id/339321

Terap.io (2022). *Kolik stojí psychoterapie a podle čeho se liší ceny u jednotlivých terapeutů?* Dostupné z: https://terap.io/pricing?gclid=CjwKCAjwo8-SBhAlEiwAopc9W-hlzPK7TO0Y8BzCbCZzsJhiNYIPp675kFEbUV-inY3YoxaicjHwBoCygCQAvD_BwE

Turns, A. (2020). *What are green jobs – and why are they important?* The Guardian Jobs. Dostupné z <https://www.theguardian.com/guardian-green-jobs/2020/oct/19/what-are-green-jobs-and-why-are-they-important>

Úřad práce ČR (2021). *Outplacement*. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/outplacement>

III. Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	8
Obrázek 2: Schéma pro vytvoření pracovního plánu.....	14
Obrázek 3: Proces vyhledávání a výběru pracovníků.....	15
Obrázek 4: Způsob učení se ve společnosti Toyota	27
Obrázek 5: Organizační struktura analyzovaného podniku	37
Obrázek 6: Vývoj obrátu zkoumané společnosti za posledních 12 let (v tis. Kč)	39
Obrázek 7: Vývoj průměrného počtu pracovníků od roku 2010.....	40
Obrázek 8: Délka pracovního poměru respondentů.....	60
Obrázek 9: V jaké části podniku pracujete?.....	61
Obrázek 10: Z jakých zdrojů jste se dověděl/a o volné pracovní pozici?	61
Obrázek 11: Způsob výběru uchazeče na pracovní pozici	62
Obrázek 12: Zaškolení dosavadních pracovníků	63
Obrázek 13: Úroveň zaškolení pracovníků.....	63
Obrázek 14: Způsob hodnocení zaměstnanců	64
Obrázek 15: Prostor pro vyjádření při hodnocení zaměstnanců	64
Obrázek 16: Spokojenost s finančním ohodnocením	67
Obrázek 17: Spokojenost s podnikovými benefity.....	67
Obrázek 18: Absolvované podnikové vzdělávání respondentů	69
Obrázek 19: Ohodnocení dostatečnosti systému vzdělávání	69
Obrázek 20: Pracovní prostředí a kolektiv	72
Obrázek 21: Informovanost pracovníků o podnikovém dění	73
Obrázek 22: Vnímání organizace pracovníky	74

IV. Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení aktuálního počtu pracovníků dle pohlaví a průměrného věku.....	41
Tabulka 2: Srovnání vybraných společností nabízejících psychologickou péči online	86

V. Seznam příloh

Příloha 1: Vkládací formulář nového zaměstnance	100
Příloha 2: Podnikový vstupní dotazník pro uchazeče o zaměstnání	102
Příloha 3: Dotazníkové šetření pro zaměstnance podniku	103
Příloha 4: Výplatní páska zkoumané společnosti.....	106
Příloha 5: Možný návrh vzhledu výplatní pásky.....	106
Příloha 6: Návrh dotazníkového šetření pro bývalé zaměstnance	107
Příloha 7: Vzor podnikového inzerátu - referent/ka zahraničního obchodu	110
Příloha 8: Vzor podnikové inzerce - klížečka.....	111
Příloha 9: Národní soustava povolání - popis pracovních činností a kompetencí	112
Příloha 10: Vybrané otázky řízeného rozhovoru s vedoucí HR oddělení	114
Příloha 11: Kalkulace nákladů na svozy zaměstnanců podnikovým mikrobusem	115

VI. Přílohy

Příloha 1: Vkládací formulář nového zaměstnance

Vkládací formulář nového zaměstnance

Vkládací formulář zaměstnance

Základní údaje

Osobní číslo	Titul před	Jméno	Příjmení	Titul za

Osobní údaje

Rodné číslo	Rodné jméno	Občanský průkaz	Platnost do	Řidičský průkaz
Místo narození	Okres narození	OP vydal	OP vydán dne	Platnost do
Stát narození		Pas	Datum vystavení	Skupina ŘP
Státní příslušnost	Rodinný stav	Pas vystavil	Platnost do	

Adresa trv. byd.

Jméno	Ulice	Číslo	PSČ	Město	Region
Pošta	Stát				

Adresa - volitelné

Typ adresy	Jméno	Ulice	Číslo	PSČ	Město	Region
Pošta	Stát					

Telefony

Mobilní telefon	Telefon domů	E-mail	E-mail pro výpl. listky

Pracovní poměr

Datum nástupu	Skutečný začátek PP	Datum výstupu	Druh prac. poměru	
Zkušební doba do	Doba určtá do	Důvod uzavření PP	Datum uzavření smlouvy	
			Personalistka	Mzdová účetní

Zdroj: Interní data (2022)

Príloha 2: Podnikový vstupní dotazník pro uchazeče o zaměstnání

OSOBNÍ DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Jméno a příjmení:

Datum narození:

Adresa trvalého bydliště:

Adresa přechodného bydliště:
(je-li jiná než adresa trvalého bydliště)

Mobilní číslo

e-mail:

● **Předchozí zaměstnání:**

zaměstnavatel:

pracovní zařazení:

délka pracovního poměru:

● **Z jakého důvodu hledáte nové zaměstnání:**

● **Jak jste se o naší společnosti dozvěděl(a):**

● **Proč byste u nás chtěl(a) pracovat:**

● **Jste v současné době evidován(a) na úřadu práce:**

(správnou odpověď zakroužkujte)

Ano

Ne

● **Dosažené vzdělání (stupeň, název školy, obor, rok ukončení, druh zkoušky)**

● **Jiné dovednosti (ŘP, odborné zkoušky, rekvalifikační kurzy....)**

● **Představa o platovém ohodnocení:**

(hrubá mzda)

● **Představa o délce pracovní doby / práce o svátcích a sobotách (ano x ne):**

● **Možný nástup:**

Potvrzuji, že osobní údaje, které jsem uvedl(a) do tohoto dotazníku, jsou pravdivé. Souhlasím, aby tyto údaje byly v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů zpracovány a uchovány společností IČ , pro účely výběrového řízení v rozsahu nutném pro rozhodování o přijetí uchazečů o zaměstnání do pracovního poměru, a to do doby vzniku pracovního poměru, nejdéle však po dobu půl roku od data uvedeného níže.

Souhlasím se skartací tohoto dotazníku a vyřazením z databáze uchazečů společnosti

Datum :

Podpis :

Zdroj: Interní data (2022)

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO ZAMĚSTNANCE

Dobrý den, jmenuji se Lucie Chodorová a jsem studentkou závěrečného ročníku Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích.

V následujících 10 minutách Vás poprosím o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní a poslouží jako podklad pro moji diplomovou práci, ve které prozkoumám aktuální stav řízení lidských zdrojů ve Vašem podniku. V případě dotazů se neváhejte obrátit na luckachodorova@seznam.cz. Předem děkuji za ochotu a přeji Vám hezký den.

1) Vaše pohlaví

- ☐ Muž ☐ Žena

2) Kolik let v organizaci pracujete

- ☐ méně než 1 rok ☐ 1 až 3 roky ☐ 3 až 5 let ☐ 5 až 10 let
☐ 10 až 15 let ☐ více než 15 let

3) Pracuji (lze vybírat z více možností):

- ☐ v administrativě
☐ ve výrobě
☐ na údržbě
☐ na stavbě
☐ na oddělení kvality
☐ jako skladnice, řidič
☐ jiné (prosím uveďte): _____

4) Odkud jste se o volné pozici dozvěděl/a? (lze vybrat více možností)

- ☐ z inzerátů v tisku
☐ od přátel/rodiny
☐ z reklamních spotů v rádiu
☐ ze sociálních sítí
☐ z úřadu práce
☐ od pracovní agentury/ pracovních portálů (např. JenPráce ...)
☐ jiné (prosím uveďte): _____

5) Jakým způsobem probíhal Váš výběr na pozici? (lze vybrat z více možností)

- ☐ posouzením životopisu
☐ pohovorem
☐ testem pracovní způsobilosti (např. osobnostní testy...)
☐ psychodiagnostickými testy
☐ jiné (prosím uveďte): _____

6) Byl/a jste na svoji pozici zaškolen/a?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

7) Je zaškolení, které podnik provádí dostačující?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

8) Jak jste spíše hodnocen/a?

- ☐ formálně (např. pomocí hodnotících pohovorů s Vašimi nadřízenými)
☐ neformálně (občasné či každodenní výtky a pochvaly např. od nadřízených, podřízených či spolupracovníků)
☐ obojí

9) Dostáváte při hodnocení zaměstnanců prostor pro vyjádření vlastních názorů?

- ☐ Vždy ☐ Velmi často ☐ Často ☐ Někdy ☐ Výjimečně
☐ Nikdy ☐ Nepovažuji to za důležité

10) Je něco, co Vám na odměňování nevyhovuje? (prosím uveďte)

11) Odpovídá hodnocení Vašich pracovních výkonů a výsledků Vašemu odměňování?

- ☐ Souhlasím ☐ Spíše souhlasím ☐ Spíše nesouhlasím ☐ Nesouhlasím

12) Jste spokojen/a s platovým ohodnocením (odměňováním)?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

13) Vyberte prosím, jak jste spokojen/a s benefity, které získáváte?

- ☐ Rozhodně spokojen/a ☐ Spokojen/a ☐ Spíše spokojen/a
☐ Spíše nespokojen/a ☐ Nespokojen/a ☐ Rozhodně nespokojen/a

14) Jaké benefity Vám v organizaci chybí? (prosím uveďte)

15) Baví Vás aktuální práce?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

16) Pokud jste na předchozí otázku (č. 15) odpověděl/a „spíše ne“ nebo „ne“, jaký je důvod proč Vás práce nenaplňuje?

17) Rozvíjíte v práci své profesní zkušenosti a schopnosti?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

18) Podstoupil/a jste v podniku již nějaké vzdělávání (školení, kurzy...)?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

19) Přejde Vám podnikové vzdělávání (školení, kurzy...) dostatečné?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

20) Jaké kurzy či školení byste uvítal/a? (prosím uveďte)

21) Jste spokojen/a s pracovním prostředím a kolektivem?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

22) Pokud jste odpověděl/a na předešlou otázku (č. 21) „spíše ne“ či „ne“, jaké jsou hlavní důvody?

(lze vybrat více možností)

- ☐ nespokojenost s kolektivem
☐ nespokojenost s vedoucím pracovníkem
☐ nevyhovující pracovní podmínky
☐ nadměrný tlak na výkon
☐ musím vykonávat více práce v důsledku nedostatku pracovníků
☐ nevyhovující pracovní doba
☐ jiné (prosím uveďte): _____

23) Jste dle Vašeho názoru dostatečně informován/a o dění v podniku?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

24) Co se Vám v práci líbí? (prosím uveďte)

25) Doporučil/a byste organizaci svým známým?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

26) Co byste v organizaci změnil/a (co se Vám v podniku nelíbí)? (prosím uveďte)

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Priloha 4: Výplatní páska zkoumané společnosti

Období: 202112									
Středisko:					Výplatní místo:				
Zůstatek dovolené: 0,0/0,00/0,00					Průměry: PPÚ = 0,00				
					Základní mzda: 0,00				
					Nenárok. mzda: 0,00				
3700	Odměna statutářům	0	0	0,00	4166	Příspěvek zaměstnavatele ŽP	0	0	0,00
5500	Stravenkový paušál do limitu	0	0	0,00					
Mzdové složky celkem							0,00	0,00	0,00
8010	Měsíční záloha daně				0,00	8079	Sleva na dani I		
8140	Záloha				0,00	8323	Obědy		
8490	Vše na osobní účet				0,00	8500	Sociální pojištění		
8501	Zdravotní pojištění				0,00				
Srážky							0,00		
Zdravotní pojišťovna: 0 X									
Základ zdrav. pojištění:		0	Základ daně:		0	Hrubá mzda:		0	
Základ soc. pojištění:		0	Nárok na slevu I:		0	Čistá mzda:		0	
Daňové zvýhodnění:		0	Daň po slevě I:		0	Daň po slevě I a II:		0	
Doplatek celkem (na účet):				0					

Zdroj: Interní data (2021)

Priloha 5: Možný návrh vzhledu výplatní pásky

	Vs:	DovDny:	DovHod:	Plat:	Pn:
	KSTR:		Úvaz:	Příp:	Pd:

ODPRAC.HODINY :	ZTÍŽ.PROSTŘ :	HRUBÁ MZDA :	DAŇ SRÁŽKOVÁ :		
PŘESČ.HODINY :	PŘÍPL.OSTATNÍ :	HRUBÝ PŘÍJEM :	ČISTÝ PŘÍJEM :		
HOD.DOVOLENÁ :	MĚSÍČ.PRÉMIE :	ZÁKL.ZDR.POJ. :	NATUR.POŽ. :		
HOD.NEMOC :	ROČNÍ PRÉMIE :	ZDR.POJ.ZAM. :	ČISTÁ MZDA :		
HOD.NÁHRADY :	VÝKONNOST :	ZDR.POJ.ORG. :	DNP+NPŇ :		
OST.NEODPRAC. :	FLEXIBILITA :	ZÁKL.SOC.POJ. :	SPOŘENÍ :		
PLAT :	MIMOŘ.PRÉMIE :	SOC.POJ.ZAM. :	EXEK+VÝŽIVNÉ :		
OSOBNÍ OHODN. :	OST.PRÉMIE :	SOC.POJ.ORG. :	DOPRAVA :		
PŘESČ. Po-Pá :	PŘÍSP.DOPRAVA :	DAŇ.ZÁKLAD :	OBĚDY :		
PŘESČ. So,Noc :	CESTOVNÉ :	DAŇ.TABULK. :	TELEFON :		
PŘESČ. Ne,Sv. :	DOVOLENÁ :	DAŇ.SLEVY :	OST.SRÁŽKY :		
PŘÍPL.NOČNÍ :	NÁHRADY :	SLEVA/BONUS :	ZÁLOHA :		
PŘÍPL.ODPOL. :	OON :	DAŇ.ZÚČTOV. :	NA ÚČET :		
PŘÍPL.So+Ne :	OSTATNÍ :	ZÁLOH.DAŇ :	DOBÍRKA :		
PŘÍPL.SVÁTEK :	AUTO :	JINÁ SAZBA :			

Zdroj: Interní data společnosti ABC (2021)

Dotazník pro bývalé zaměstnance organizace

1) Vaše pohlaví?

- ☐ Muž ☐ Žena

2) Kolik let jste v organizaci pracoval/a?

- ☐ do 1 roku ☐ do 3 let ☐ do 5 let ☐ do 10 let ☐ do 15 let ☐ 15 a více let

3) Aktuálně:

- ☐ pracuji u jiné organizace ☐ podnikám ☐ jsem v důchodu ☐ studuji ☐ jsem na mateřské
☐ jiné (např. na úřadu práce...)

4) V jaké části podniku jste pracoval/a?

- ☐ v administrativě ☐ ve výrobě ☐ na údržbě ☐ na stavbě ☐ na oddělení kvality
☐ jako skladnice, řidič ☐ jiné (prosím uveďte): _____

5) Jaký byl Váš hlavní důvod pro odchod z organizace? (lze vybrat více odpovědí)

- ☐ zdravotní komplikace
☐ změna bydliště či rodinné události
☐ nabídnutí kariérního postupu u jiné společnosti
☐ lepší finanční ohodnocení u jiné společnosti
☐ vykonávaná práce mě nenaplnovala tak, jak bych si přál/a
☐ organizace byla pro mě dojezdově příliš vzdálená
☐ odchod do důchodu
☐ zahájení vlastního podnikání
☐ šikana na pracovišti (mobbing, bossing)
☐ neadekvátní pracovní zátěž (příliš vysoký tlak na výkon...)
☐ neadekvátní rozdělení pracovních úkolů
☐ nezdravá podniková kultura
☐ nevyhovující pracovní doba
☐ nezapadnutí do kolektivu
☐ konflikty s přímým nadřízeným
☐ neztotožnění se s podnikovou kulturou, principy či strategií
☐ neochota ze strany podniku/nadřízených vidět a řešit problémy
☐ tlak na odchod ze strany kolegů či vedení firmy
☐ jiné (prosím uveďte) _____

6) Byl Vám v bývalé organizaci umožněn kariérní růst?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

7) Co se Vám na Vaší bývalé práci líbilo? (prosím uveďte)

8) Vrátil/a byste se do organizace?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

9) Co se Vám na Vaší bývalé práci nelíbilo? (prosím uveďte)

10) Na čem by měla organizace zapracovat? (prosím uveďte)

11) Bylo pro Vás snadné sladit svůj pracovní a osobní život?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

12) Doporučil/a byste organizaci svým známým a přátelům?

- ☐ Rozhodně ano ☐ Spíš ano ☐ Neutrální postoj ☐ Spíše ne ☐ Ne

13) Pokud jste na předešlou otázku (č. 12) odpověděl/a „spíše ne“ nebo „ne“, proč tomu tak je (jaké jsou hlavní důvody)? (prosím uveďte)

14) Byl/a jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a?

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Ne

15) Jak často jste se cítil/a ve své práci pod tlakem?

- ☐ Vždy ☐ Velmi často ☐ Často ☐ Někdy ☐ Výjimečně ☐ Nikdy

16) Jak často jste se cítil/a po pracovním dni ve stresu?

- ☐ Vždy ☐ Velmi často ☐ Často ☐ Někdy ☐ Výjimečně ☐ Nikdy

17) Pokud na pracovišti nastaly problémy oznámil/a jste to svému nadřízenému?

- ☐ Vždy ☐ Velmi často ☐ Často ☐ Někdy ☐ Výjimečně ☐ Nikdy

☐ Problémy na pracovišti nenastaly

18) Pokud nastaly problémy na pracovišti, snažil se je přímý nadřízený řešit?

- ☐ Vždy ☐ Velmi často ☐ Často ☐ Někdy ☐ Výjimečně ☐ Nikdy
- ☐ Problémy na pracovišti nenastaly ☐ Přímý nadřízený o problémech nevěděl

19) Jaká byla spolupráce s Vaším nadřízeným? - Ohodnoťte prosím na škále 1-10 (1: velmi špatná, 10: výborná)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

20) Jaká byla spolupráce se spolupracovníky? - Ohodnoťte prosím na škále 1-10 (1: velmi špatná, 10: výborná)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Prostor pro připomínky:

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)



výrobce
hledá do svého týmu
REFERENTA/KU
ZAHRANIČNÍHO OBCHODU

- **Nebojíte se navazovat kontakt s lidmi a rád/a s nimi pracujete?**
- **Jste odhodlaný/á svou produktivitou a nadšením podpořit expanzi firmy?**
- **Dokážete pracovat na více věcech najednou a pořádek je Vám vlastní?**
- **Neutíkáte před překážkami, naopak jsou pro Vás výzvou?**
- **Jste schopný/á rychle a efektivně reagovat na přání a potřeby zákazníků?**

Co Vám nesmí chybět:

- anglický nebo německý jazyk slovem i písmem
- uživatelská znalost PC (Microsoft Office)
- řidičský průkaz sk. B
- dobré výsledky z předcházejících aktivit
- touha se prosadit

Co Vám můžeme nabídnout:

- stabilní zaměstnání i do budoucnosti
- za dobré výsledky dobrou odměnu
- skvělý tým v prosperující firmě
- 5 týdnů dovolené
- nástup ihned, nebo dle dohody
- stravenky / příspěvek na stravování
- příspěvek na dopravu (2 Kč / km do i z práce)
- příspěvek na penz. připojištění (3 % hr. mzdy)
- věrnostní odměny

Výsledkem Vaší práce bude:

- zpracované nabídky pro zákazníky
- růst tržeb firmy
- perfektně vedená agenda v informačním systému Abra
- portfolio spokojených zákazníků, kteří navyšují objem svých objednávek

Oslovila Vás naše nabídka?

Pokud ano, pošlete nám svůj strukturovaný životopis
na mailovou adresu:

TĚŠÍME SE NA VÁS!

Zdroj: Interní data (2022)



WANTED

PANÍ NA ÚKLID

Pátráme po šikovných rukou, které by se ujaly úklidu v areálu v [redacted]

JEDNOSMĚNNÝ PROVOZ | PRACOVNÍ DOBA 6:00-14:30

Hrubá mzda: 25 000 Kč měsíčně

Pro více informací nás kontaktujte na mailu [redacted] nebo telefonu [redacted]

Těšíme se na vás!

Zdroj: Interní data (2022)

Obchodní referent

Obchodní referent komplexně zajišťuje dílčí a podpůrné obchodní činnosti v úseku obchodní agentury firmy nebo organizace.

Odborný směr:	Obchod a marketing
Odborný podsměr:	nákup a prodej zboží, služeb a nemovitostí
Kvalifikační úroveň:	Pomaturitní krátkodobé vzdělání
Alternativní názvy:	Pracovník obchodního oddělení, Account manager, Referent obchodu

Příklady činností

Příklady činností ze soukromého sektoru	Tarifní stupeň
Zpracovávání poptávky dle požadavků klientů a příprava odpovídající nabídky.	9
Koordinace nákupu a prodeje.	9
Příprava podkladů ke zpracování obchodních smluv.	8
Příprava veškeré dokumentace obchodní zakázky (platby, dopravní podmínky apod.).	8
Tvorba a rozesílání akvizičních dopisů a obchodních nabídek.	7
Sestavování a aktualizace databáze klientů a obchodních partnerů včetně průběžné komunikace.	7
Koordinace samotné realizace zakázky/obchodního případu ve spolupráci s ostatními odděleními (např. výrobní oddělení, expedice).	7
Aktivní účast na tuzemských výstavách a veletrzích.	7
Navrhování obsahu firemních katalogů, doplňování o nové zboží a služby.	7
Porovnání jednotlivých nabídek od dodavatelů z hlediska nabídky, cen a prodejnosti.	7

Kompetenční požadavky

Odborné dovednosti

Kód	Název	Úroveň 1-8	Vhodnost
i51.C.3010	Nákup a uzavírání smluv	4	Nutné
h13.C.3011	Společenské vystupování a profesionální jednání ve styku se zákazníky i obchodními partnery	5	Nutné
i32.C.2023	Dojednávání cen, ceníků a cenových podmínek s obchodními partnery	5	Nutné
h11.D.5193	Zpracovávání předběžných i konečných kalkulací nákladů a cen	5	Nutné
h11.D.8211	Příprava podkladů pro uzavírání obchodních smluv, popř. objednávek s obchodními partnery	5	Nutné
h11.D.8221	Vedení požadovaných evidencí o obchodní činnosti	4	Nutné
h14.D.8131	Vypracovávání nabídek a zákaznických řešení dle požadavků zákazníků a organizace	5	Nutné

h14.Z.4121	Kompletní zajišťování obchodních, servisních a ostatních činností zaměřených na podporu prodeje firmy	6	Nutné
h14.D.2005	Zpracování obchodních plánů v souladu se strategií organizace	5	Nutné
h11.D.1029	Evidence portfolia zákazníků, obchodních partnerů a konkurence	5	Nutné

Odborné znalosti

Kód	Název	Úroveň 1-8	Vhodnost
h11._.0017	marketing vystavování na veletrzích a komerčních výstavách	5	Nutné
i32._.0001	ekonomika podnikatelského subjektu obecně	4	Nutné
i32._.0007	cenové analýzy, cenová politika, stanovení ceny	5	Nutné
h11._.0002	trh, jeho subjekty a chování	5	Nutné
h11._.0003	průzkum trhu	5	Nutné
h11._.0004	marketingové plánování	4	Nutné
h11._.0015	public relations	4	Výhodné
h11._.0022	obchodní vyjednávání	5	Výhodné
h11._.0023	klientela a potenciální klientela, péče o ni	5	Nutné
h13._.0017	způsoby plateb v obchodním styku	4	Nutné

Obecné dovednosti

Kód	Název	Úroveň 0-3
b01	Počítačová způsobilost	2
b02	Způsobilost k řízení osobního automobilu	2
b03	Numerická způsobilost	2
b04	Ekonomické povědomí	2
b05	Právní povědomí	1
b06	Jazyková způsobilost v češtině	2
b07	Jazyková způsobilost v angličtině	1
b08	Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce	0

Měkké kompetence

Kód	Název	Úroveň 0-5
2.1	Kompetence k efektivní komunikaci	3
2.2	Kompetence ke kooperaci	3
2.3	Kompetence k orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb	4
4.2	Kompetence k plánování a organizování práce	3
1.1	Kompetence k celoživotnímu vzdělávání	2
2.4	Kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních	3

Zdroj: MPSV (2022), <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/obchodni-referent>

Příloha 10: Vybrané otázky řízeného rozhovoru s vedoucí HR oddělení

- Jaká je fluktuace pracovníků v podniku (pokud to je možné, jaká je na jednotlivých odděleních)?
- Kolik ze zaměstnanců činí agenturní pracovníci?
 - Na jak dlouhou dobu jsou agenturní pracovníci nejčastěji zaměstnáváni u Vaší organizace?
- Jak se podniku dotýká aktuální dění mezi Ukrajinou a Ruskem?
- Na jak dlouhé období plánuje organizace potřebu lidských zdrojů?
 - Kdo všechno musí schválit plán potřeby pracovníků?
- Jaké platformy organizace nejvíce využívá pro získávání pracovníků?
 - Které z platform jsou nejúspěšnější (ze kterých platform získá organizace nejvíce vyhovujících uchazečů)?
 - Využívá organizace služeb tzv. headhunterů?
- Využíváte kompetenční model například pro získávání a výběr pracovníků?
- Jaké formy odměňování organizace používá na jednotlivých úsecích podniku?
- Jaké benefity organizace využívá? - Zjišťuje organizace zpětnou vazbu na nabízené benefity?
- Nabízí organizace zaměstnancům určité formy vzdělávání a pokud ano, tak jaké?
- Jak jsou řešeny konflikty na pracovištích?
- Jak probíhá hodnocení pracovníků?
- V jakém období pracovníci nejčastěji opouštějí svá pracovní místa (během zkušební doby)?
 - O jaké pracovníky se nejčastěji jedná? - zahraniční, agenturní či tuzemské
- Nabízíte pracovníkům například podnikové svozy na směny? - Pokud ano, jaká je maximální vzdálenost kam tyto svozy ještě jezdí?
- Vypozorovali jste u pracovníků změnu v chování po uplynutí zkušební doby? - Co proti tomu děláte?
- Dle dostupných informací u Vás proběhl personální audit. Jakého charakteru tento personální audit byl, opakujete ho a k čemu bylo dospěno?
- Využíváte kromě osobnostních testů další metody pro získávání a výběr uchazečů do oblasti administrativy? - Pokud ano, jaké to jsou?
- Máte ve svých podnikových procesech zahrnutý talent management?
- Spolupracujete s nějakými školami? - Pokud ano s jakými školami spolupracujete?
- Nabízíte pracovníkům určité doškolení například ve formě řídičských průkazů na vysokozdvižné vozíky, kamiony...?
- Využíváte či přemýšlíte nad využíváním výstupních pohovorů (tzv. Exit Interview)?
- Jaký personální informační systém využíváte?
- Pokud přijde vedoucí pracovník s požadavkem na potřebu vytvoření nového pracovního místa, tak jak tento proces probíhá?
- Musí pracovníci, kteří se chtějí stát např. mistry absolvovat nějaké testy?

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Příloha 11: Kalkulace nákladů na svozy zaměstnanců podnikovým mikrobusem

Položka	Pomocné výpočty	Roční náklady (Kč/rok)	Měsíční náklady (Kč/měsíc)
STK		1 000	84
Silniční daň		2 000	167
Zákonné + havarijní pojištění		20 000	1 667
Celková administrativa			
Časová zátěž administrativy	2 hod./měsíc		
Mzda účetní	200,-Kč/hod.		
Náklady za administrativu celkem		4 800	400
Pneumatiky			
Průměrná cena 1 pneu	3 000,-Kč/ks		
Celkový počet (zimní + letní)	8 ks		
Cena celkem za pneu	24 000,-Kč		
Výdrž pneu v km	45 000 km		
Výdrž pneu v letech	3 roky		
Počet ujetých km za rok	30 000 km		
Náklady za pneu celkem	24000/3	8 000	667
PHM - diesel			
Průměrná spotřeba l/100 km	12 l		
Průměrná spotřeba l/1 km	0,12 l		
Průměrná cena pohon. hmot	46,-Kč/l		
Průměrná cena * spotřeba na km	46*0,12 = 5,52,- Kč/km		
Náklady na spotřebu PHM celkem	5,52*30 000	165 600	13 800
Olej a provozní kapaliny			
Interval výměny oleje	30 000 km		
Objem vyměněného oleje	7 l/rok		
Průměrná cena oleje	200,- Kč/l		
Suma nákladů na olej		1 400	117
Náklady na provozní kapaliny		1 100	92
Servis			
Roční servisní prohlídka a výměna filtrů		10 000	833
Provozní náklady (brzdového obložení aj.)		24 000	2 000
Náklady bez zahrnutí řidiče a odpisů		237 900	19 827
Odpisy rovnoměrné			
Doba odepisování	5 let		
Pořizovací cena vozidla	492 000,- Kč		
Výše odpisu		98 400	8 200
Náklady po zahrnutí odpisů		336 300	28 027
Mzdové náklady na řidiče		120 000	10 000
Náklady celkem		456 300	38 027

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)