



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

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku

Vypracovala: Lenka Boštičková
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2017

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

Jméno a příjmení: **Lenka BOŠTIČKOVÁ**
Osobní číslo: **E14940**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a stanovit návrhy na zlepšení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybrané organizace (historický vývoj, zaměření),
3. Zhodnocení oblasti ŘLZ,
4. Návrhy na zlepšení v oblasti ŘLZ.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada

Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

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

Datum zadání bakalářské práce: 6. ledna 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2017


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

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

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

České Budějovice,

.....

Lenka Bošticková

Poděkování

Srdečně děkuji vedoucímu práce doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D., za vedení, konzultace, připomínky a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Zároveň děkuji celému šetřeného podniku za vstřícnost, ochotu, spolupráci a poskytnutí potřebných dat k sepsání této práce, a také rodině za podporu během celého studia.

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	4
2.1	Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů	4
2.2	Úkoly řízení lidských zdrojů	5
2.2.1	Subjekty zabývající se řízením lidských zdrojů	7
2.3	Historie a vývoj řízení lidských zdrojů	8
2.3.1	Náhled do vývoje personálního řízení v ČR	9
2.4	Personální činnosti	10
2.4.1	Tvorba a analýza pracovního místa	11
2.4.2	Personální plánování	12
2.4.3	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	13
2.4.4	Hodnocení pracovníků	16
2.4.5	Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru	17
2.4.6	Odměňování pracovníků	17
2.4.7	Vzdělávání pracovníků	18
2.4.8	Pracovní vztahy	20
2.4.9	Péče o pracovníky	21
2.4.10	Personální informační systém	21
3	Cíl a Metodika práce	22
3.1	Cíl práce	22
3.2	Metodika práce	22
3.2.1	Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma	22
3.2.2	Charakteristika vybrané organizace	22
3.2.3	Zhodnocení oblasti řízení lidských zdrojů	22
3.2.4	Návrhy na zlepšení	24
4	Charakteristika vybrané organizace	25
4.1	Profil vybrané organizace	25
4.2	Organizační struktura	25
4.3	Historie vybrané organizace a vývoj počtu zaměstnanců	25
4.4	Produkty organizace	28
5	Zhodnocení současného stavu organizace	29

5.1	Současný stav vybrané organizace	29
5.2	Personální činnosti	31
5.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	31
5.2.2	Personální plánování.....	32
5.2.3	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	32
5.2.4	Hodnocení pracovníků	35
5.2.5	Rozmísťování pracovníků.....	36
5.2.6	Odměňování pracovníků	37
5.2.7	Vzdělávání pracovníků	38
5.2.8	Pracovní vztahy.....	39
5.2.9	Péče o pracovníky	40
5.2.10	Personální informační systém	40
5.3	Výsledky dotazníkového šetření	41
5.3.1	Zhodnocení výzkumných otázek	45
6	Diskuse a návrh změn	47
7	Závěr	53
8	Summary.....	56
9	Přehled použité literatury.....	57
10	Seznam obrázků, tabulek a příloh	
10.1	Seznam obrázků	
10.2	Seznam tabulek	
10.3	Seznam příloh	

1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů (ŘLZ) ve vybrané organizaci. Řízením lidských zdrojů se musí zabývat každý podnik, jak velký tak i malý, protože lidský kapitál, resp. zaměstnanci jsou nejcennějším (klíčovým) zdrojem podniku. Na zaměstnancích, jejich znalostech a schopnostech závisí celý úspěch společnosti a od toho se odvíjí profit společnosti. Zaměstnanci jsou nejen velice cenným zdrojem, ale jsou i poměrně nákladoví. Z toho plyne, že je třeba o zaměstnance značně pečovat, věnovat jim dostatečnou pozornost, a zároveň je motivovat k lepším pracovním výkonům a získat od nich veškerou potenciální produktivitu vzhledem k jejich nákladovosti.

Pojem ŘLZ nemá tak dávnou historii, poněvadž mu předcházely pojmy – personální administrativa, personální řízení a personální práce. Nicméně podstatou všech pojmů bylo uvědomění si významu člověka jako vstupu pracovní síly do společnosti.

V současné době personalistika nabírá čím dál větší důležitosti v organizaci. Mnohé moderní publikace popisují nové postoje jednotlivých podniků k personalistice. Podniky si uvědomují, že personalistika není jen o tom, napsat inzerát, vybrat nějakého zájemce a uzavřít s ním pracovní smlouvu, ale že je třeba věnovat úsilí všem personálním činnostem, které vedou k rozvoji lidského potenciálu. Jimi jsou hodnocení, motivace, vzdělávání pracovníků, péče o pracovníky apod.

Dala by se o správném nastavení managementu včetně personalistiky vést delší diskuse. Vzhledem k tomu, že jsem byla omezena rozsahem bakalářské práce, jsou některé kapitoly v této práci zpracovány okrajově nebo jsou zde uvedeny jen podstatné informace. I tak může být práce přínosná nejen pro vybraný podnik, ale i pro některé čtenáře zabývající se touto problematikou.

Literární rešerše vymezuje základní a úzce související pojmy s ŘLZ a uvádí čtenáře do dané problematiky. Obecně neznámé pojmosloví je vysvětleno v poznámkách pod čarou pro snazší orientaci. Dále jsou čtenáři informováni o metodách zpracování této práce, jimiž byly řízené rozhovory a dotazníkové šetření. Na základě těchto metod šel vymezit skutečný a pravdivý obraz vybraného podniku.

V neposlední řadě jsem se pokusila zhodnotit oblast ŘLZ a stanovit návrhy na zlepšení stávajícího stavu vybrané organizace.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

Než se budeme zabývat jednotlivými definicemi, je třeba vytknout, co pojem řízení lidských zdrojů znamená. V současné době problematika řízení prezentuje takovou činnost, bez které by nefungoval žádný větší závod. Podotkněme, že řízení se také váže kromě podniků i k jiným oblastem, jako je například armáda, univerzita, církev, umění, sportovní organizace a jiné (Veber & kol., 2009). Jedná se o organizování procesu změn ve struktuře a organizaci v souladu s potřebami, které vychází z požadavků ekonomického a sociálního prostředí firmy a pracovníků (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

Dalším ne úplně srozumitelným pojmem je lidský zdroj či lidský kapitál. Pod tímto slovním spojením jsou označovány znalosti, dovednosti a schopnosti, které mají lidé a které získali prostřednictvím vzdělávání, školení, praxe apod. (Heery & Noon, 2008). Naopak Armstrong (2007) podotýká, že podle mnohých názorů je patřičný rozdíl mezi lidským kapitálem a lidským zdrojem. Na koncepci lidský kapitál se pohlíží jako na aktiva, tzn., že lidé jsou bohatstvím, zatímco lidské zdroje jsou náklady. Avšak tento názor není zcela v souladu s běžným pojetím ŘLZ, kde se vymezuje, že lidé jsou nejcennějším jměním, co organizace může mít, a podle toho by se mělo s lidmi zacházet.

V publikaci Koubka (2009) se lze dočíst, že následující pojmy: personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů nejsou synonyma. Má se za to, že personální práce či personalistika je v nejširším slova smyslu označení pro oblast řízení organizace. Naopak personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů určují vývojová stadia či pojetí personální práce a její postavení ve struktuře řízení organizace.

- **Personální administrativa** (správa) se v historii označovala též jako personální práce, resp. byla považována za službu. Zajišťuje administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Dále obstarává, ukládá a aktualizuje dokumenty a informace týkající se pracovníků. V současné době personální administrativu využívají jen organizace mající autoritativní a centralizovaný způsob řízení, s menším rozsahem dělby práce (Koubek, 2009).

- **Personální řízení** podle Horalíkové (2004, str. 3) zahrnuje v nejobecnějším označení veškeré činnosti vůdčích pracovníků i specialistů, kteří se zaměřují na lidi. „*V užším smyslu je personální řízení ztotožňováno se systémem řízení personální práce v podniku, tj. s činností specializovaných útvarů, resp. specialistů.*“ Systém řízení personální práce lze označit personalistikou.
- **Řízení lidských zdrojů** lze podle mnoha autorů označit za proces řízení lidí v organizaci a jedině na základě toho je možné dosáhnout cílů organizace.

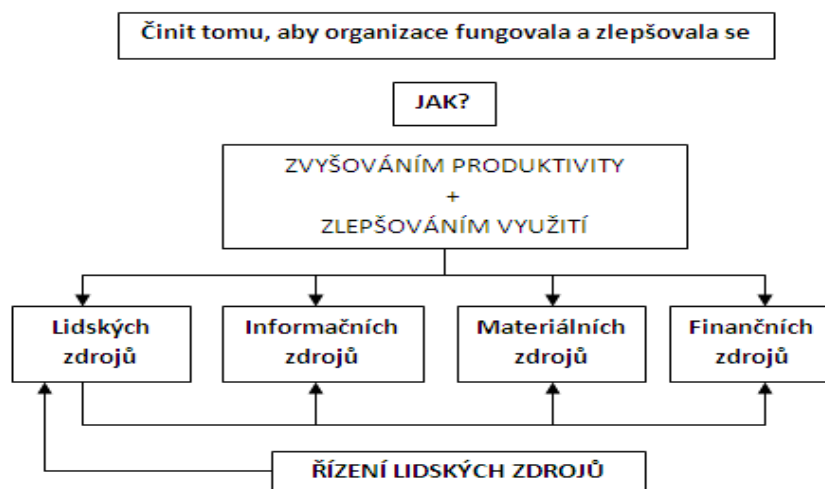
Armstrong (2007, str. 27) definoval řízení lidských zdrojů „*jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Řízení lidských zdrojů podle Koubka (2009, str. 15) se stává „*jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.*“

2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Z nejobecnějšího hlediska je žádoucí, aby podnik fungoval a neustále se zlepšoval. Toho lze docílit tím, že lidské zdroje správně rozhodnou, propojí a uvedou do pohybu materiální, informační, a finanční zdroje (Duda, 2008). Následující obrázek č. 1 znázorňuje úkoly řízení lidských zdrojů z obecného pojetí.

Obrázek 1: **Obecný úkol řízení lidských zdrojů**



Zdroj: přepracováno autorkou (Koubek, 2009)

Avšak podle Koubka (2009) lze charakterizovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů z užšího hlediska:

1. Snaha o umístění správného člověka na správné místo, který bude připraven čelit měnícím se požadavkům pracovního místa.
2. Nejpriznivěji a nejvhodněji využívat pracovních sil, resp. optimální využívání fondu pracovní doby a kvalifikovaných pracovníků.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků, resp. rozvoj jejich pracovních schopností, dovedností, zkušeností a zájmů.
5. Dodržování všech zákonů týkajících se pracovněprávních vztahů a lidských práv.

Naopak Vojtovič (2011) na základě své vlastní subjektivní představy tvrdí, že úkoly řízení lidských zdrojů nelze ztotožňovat s úkoly personálního řízení jako například vytváření a analýza pracovních míst, plánování potřeb pracovníků, získávání a výběr pracovníků aj., jelikož každá koncepce má svou vlastní historii, logiku, vznik a rozvoj.

2.2.1 Subjekty zabývající se řízením lidských zdrojů

Veškeré úkoly a činnosti související s řízením lidských zdrojů mají na starost jak personální útvary, tak i vedoucí pracovníci organizace (Koubek, 2009). Níže uvedeme, kdo je manažerem a co je personální útvar.

Manažer

Pro termín manažer lze také použít výraz vedoucí pracovník i vůdce. Termín se používá k označování všech osob, které nesou odpovědnost za provoz organizace nebo služby, avšak se nemusí jednat jen o podnikání, veřejnou správu či neziskovou organizaci (Folwarczná, 2010).

Lojda (2011, str. 10) tvrdí, že „*manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“ Dále tvrdí, že základním předpokladem být manažerem je znalost a schopnost uplatňovat manažerské techniky a manažerské dovednosti.

Personální útvar

Pro vytvoření personálního útvaru je rozhodující velikost organizace, povaha jejího podnikání a také rozsah personálních činností (Sison, 1991). Ve většině malých organizací neexistuje personální útvar a veškeré personální činnosti vykonává manažer, vedoucí pracovník nebo také majitel organizace. Naopak velké organizace mají zřízené personální útvary, nebo aspoň jednoho personalistu, resp. specialistu na personální práce. Personální útvary mohou být dále klasifikovány na jednotlivé personální oddělení, která se orientují v konkrétních oblastech personální práce (Aswathappa, 2005).

V publikaci od Ulricha (2009, str. 206) se hovoří o vizi personálního útvaru, kterou definovala viceprezidentka pro lidské zdroje Janet Brady. Formulace vize pro oblast lidských zdrojů: „*Zajistit lepší výkon podniku a konkurenční výhodu tím, že se manažerům umožní formovat, rozvíjet a řídit pracovníky.*“

2.3 Historie a vývoj řízení lidských zdrojů

V této kapitole považuji za nezbytně nutné ohlédnout se do historie a vývoje řízení lidských zdrojů, jelikož se vše neodmyslitelně váže k historii. Nejen hmotné statky mají svůj vznik a původ, ale i veškeré činnosti nějak vznikly, totéž platí i o řízení lidských zdrojích.

V souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami v daném období docházelo nejen ke změně úkolů personálního řízení, ale změnu neslo i označení personálního řízení. Kvůli vnějším vlivům a rozvoji metod se apelovaly větší nároky na pracovníky. Vývoj personálního řízení je obecně vymezen ve třech etapách (od historicky nejstarší po současnost). V odborné literatuře se mnohdy uvádí, že historicky nejstarší pojetí personálního řízení mělo koncepci personální administrativy a poté až řízení lidských zdrojů – v současné době nejčastěji označováno jako personální práce či personalistika. Více o těchto pojmech bylo již vysvětleno v podkapitole 2. 1.

Podstatný zlom nastal ve druhé polovině 19. století, kdy se legislativa začala opírat o pracovní podmínky, které byly neuspokojivé. Dále se rozvíjely odbory a kolektivní vyjednávání. Důsledkem bylo, že se v personální oblasti začala rozvíjet činnost péče o pracovníky.

Na počátku 20. století se prohluboval význam personálního oddělení v podniku. Příčinou vzniku personálního oddělení bylo, že docházelo k nabývání rozsahu personálních činností, a tak vedoucí pracovníci přestávali sami zvládat všechny činnosti.

Od 30. let 20. století zhruba do 80. let 20. století proběhla vývojová etapa koncepce personální práce pro oblast řízení organizace (Kociánová, 2010).

Od 70. – 80. let 20. století se začíná hovořit o managementu lidských zdrojů (řízení lidských zdrojů) kvůli hospodářské recesi a krizi. Krize postihla vyspělé ekonomiky a mnohé podniky tak začaly bojovat o přežití, což vedlo ke změně manažerského myšlení a chování. Manažeři se začínali zamýšlet nad tím, jak zvýšit efektivitu podniku. V tomto přístupu managementu lidských zdrojů mají významnou funkci linioví manažeři nebo personální útvar a jejich kompetencí je péče o lidské zdroje (Dvořáková, 2007).

Na půdě amerických univerzit v polovině 80. let 20. století byly vymezeny modely řízení lidských zdrojů, ze kterých pak právě vychází pojetí ŘLZ. Mezi modely

lze zahrnout Michiganské modely, Stochastické modely a Harvardský model (Šikýř, 2014; Dvořáková, 2007). Více o nich pojednáme níže.

- Michiganský model

Prvotním modelem byl Michiganský model, též známý jako Model shody nebo Model souladu. Armstrong (2007) popisuje, že podle názorů představitelů se jedná o systémy lidský zdrojů a struktura podniku by měla být řízena tak, aby odpovídala strategii podniku. Model dále vyznačuje lidi jako vzácný zdroj podniku, který musí být dobře, správně, kvalitně a efektivně řízen (Dvořáková, 2007).

- Stochastický model

Stochastické modely podle Dvořákové (2007) fungují na obdobném principu jako modely shody, ale s tím rozdílem, že jsou omezovány na podmínky Spojených států amerických.

- Harvardský model

Dvořáková ve své publikaci (2007) popisuje podstatu Harvardského modelu (systému). Jedná se o takový systém, který na základě manažerských rozhodnutí a činností ovlivňuje vztahy mezi zaměstnanci a organizací. Tvrdí, že dosavadní problémy personálního řízení vyřeší jen generální manažeři, pokud si vytvoří představu či názor, jak si přejí vidět pracovníky zapojené a rozvíjené v podniku.

Od 90. let 20. století byl zejména kladen důraz na týmovou práci, delegování pravomocí, komplexní řízení jakosti, etiku v personální práci a strategické přístupy. Začal narůstat podíl personální práce realizovaný outsourcingem¹ v oblasti vyhledávání a vzdělávání pracovníků (Kociánová, 2010).

2.3.1 Náhled do vývoje personálního řízení v ČR

Politický vývoj a světové války měly vliv na vývoj personálního řízení v ČR. Co se týče personalistiky, i u nás první velkou oblastí byla péče o pracovníky a zabezpečení pracovních podmínek vyplývajících z právních předpisů.

¹ Outsourcing = jedná se o princip, kdy firma z nějakého důvodu, např. z finančního, nechá vykonávat své činnosti externí firmou namísto toho, aby nadále vykonávala činnosti sama. Tato externí firma nese za vykonané činnosti odpovědnost a dané činnosti poskytuje formou služeb.

Velkým boomem byla osmihodinová pracovní doba, kterou ustanovila ČSR v souladu se zákonem č. 91/1918 Sb., o pracovní době.

Pro naši personalistiku byl velkým přínosem Tomáš Baťa, který ve svém systému řízení uplatňoval personální a sociální politiku. Jeho systém řízení spočíval v tom, že se orientoval na potřeby a odměňování svých pracovníků, výkonnost, kvalitu a efektivitu práce.

Postupem času docházelo k právním úpravám a změnám v oblasti personalistiky. Vznikaly zde kádrové útvary, které společně s personálními pracemi zabezpečovaly kádrovou politiku² a personální administrativu. Kádry³ byly tvořeny funkcionáři Komunistické strany Československa, společenskými organizacemi a státní správou. Naplňovaly veškerou činnost, aby byla bezpečnost na všech důležitých pozicích po stránce kádrové politiky.

Od 70. let platilo v oblasti personalistiky státní omezení, v rámci kterého musely organizace předkládat návrhy plánů práce a zaměstnanosti. Na základě těchto návrhů stát přiděloval limity počtu pracovních sil. Toto státní omezení platilo až do konce 90. let. Na počátku 90. let se personální řízení velmi utlumilo, bylo vykonáváno spíše na úrovni personální administrativy, a dokonce i nebyly prováděny některé personální činnosti v důsledku předchozích desetiletí (Kociánová, 2012).

2.4 Personální činnosti

V literatuře bývá často vymezen různý počet a různé pojetí, význam či název personálních činností. Obvykle si mají velmi blízko a mají přibližnou podobu. Podle Koubka (2009) úkoly ŘLZ nalézají svou podstatu v podobě personálních činností, též služeb či funkcí, zejména se jedná o následující činnosti:

1. Tvorba a analýza pracovních míst – vytváření a popis pracovních míst (+ jejich specifikace); vymezení pracovních úkolů a jejich případná delegace.
2. Personální plánování – především jde o plánování potřeby lidských zdrojů a plánování personálního rozvoje pracovníků.

² Kádrová politika je účinným nástrojem, kterým strana ovlivňuje společenský rozvoj. Především se jednalo o prověřené a politicky zdatné, vyškolené pracovníky ze zemí Sovětského bloku, z nichž byli vybíráni vedoucí funkcionáři ve straně, státní správě, společenských organizací apod.

³ Význam slova kádr představuje skupinu osob tvořící základ celku v různých oblastech lidské činnosti. Zejména se jedná o odborně i politicky zdatné pracovníky (např. vědci, politici, vojáci apod.).

3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – nábor na volná pracovní místa a jejich zveřejňování; sběr informací o potenciálních uchazečích; předvýběr, pohovory a výběr budoucích pracovníků; administrativní procedury; zařazení pracovníka.
4. Hodnocení pracovníků – systémy hodnocení pracovního výkonu pracovníků; řízení výkonu a motivace k výkonu; opatření.
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – adaptace pracovníků na pracovní místo a jejich povyšování, převádění, přefazování, penzionování a propouštění.
6. Odměňování pracovníků – odměna za vykonanou práci.
7. Vzdělávání pracovníků – výcvik, vzdělávání, školení pracovníků; programy rozvoje a trénink.
8. Pracovní vztahy – práva a povinnosti obou zúčastněných stran; pracovní podmínky; komunikace.
9. Péče o pracovníky – péče o pracovní a životní podmínky pracovníků a jejich rozvoj; BOZP.
10. Personální informační systém – informace a data vztahující se k pracovníkům organizace.

Podrobněji k jednotlivým činnostem – viz dále.

Všeobecně platí, že všechny personální činnosti se musí provádět ve všech podnicích bez ohledu na jejich velikost (počet zaměstnanců), roční obrát⁴ a roční bilanční sumu⁵. Totéž platí i pro podniky, kde pracuje pouze majitel a jeho rodinní příslušníci, či se jedná o podnik o dvou společnících (Koubek, 2003). Definice podle Evropské unie kategorie mikropodniků, malých a středních podniků je tvořena podniky zaměstnávající méně než 250 osob, jejichž roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo jejichž roční bilanční suma nepřesahuje 43 milionů EUR (Evropská komise, 2015).

2.4.1 Tvorba a analýza pracovního místa

Podle Koubka (2009) je tato personální činnost považována za klíčovou, jelikož její kvalita má vliv na úspěch celé organizace. Je zde tedy patrné, že pracovní místa

⁴ Roční obrát se určuje výpočtem příjmů, které podnik získal během daného roku z prodeje a ze služeb po odečtení vyplacených slev. Obrát by neměl zahrnovat DPH ani jiné nepřímé daně.

⁵ Bilanční suma je součet všech aktiv nebo součet všech pasiv. Oba součty se vždy rovnají.

a úkoly musejí být vytvořeny a analyzovány ještě před prováděním ostatních personálních činností. Nejprve se vytváří pracovní místo a poté se provede analýza. Při analýze se zpracovává tzv. popis pracovního místa⁶, který však nedefinuje úkoly, které by měly být splněny, ale definuje očekávání a požadavky na budoucího pracovníka ke splnění právě tohoto očekávání.

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je spojeno s otázkami, na které je třeba najít uspokojivé odpovědi. Především se jedná o následující otázky (Šikýř, 2012):

- **Proč** je třeba nové pracovní místo?
- **Co** je třeba splnit za úkol?
- **Jak** se má práce provádět?
- **Kde** se má práce provádět?
- **Kdo** má být pracovníkem podle daných požadavků?
- **Kdy** se má práce resp. úkol splnit?

Analýza pracovního místa je proces zjišťování, získávání, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o pracovních místech. Představuje jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek, což je podkladem pro představu o potencionálním pracovníkovi, na kterého budou tyto požadavky kladeny. Analýza řeší dvě problémové oblasti. První oblastí jsou otázky vztahující se k pracovním úkolům, například jaké pracovníky a co vyžaduje daná práce, jak se práce provádí, jaký je vztah pracovního místa k ostatním pracovním místům apod. Další oblastí jsou otázky týkající se pracovníka, zejména se zabývají fyzickými a duševními požadavky, dovednostmi a pracovními zkušenostmi, vzděláním a kvalifikací, praxí pracovníka (Srpová, Řehoř & kol., 2010).

2.4.2 Personální plánování

Podstatou při personálním plánování je několik klíčových otázek. V podniku musí existovat ponětí o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky potřebuje a bude potřeba, kde a kdy tyto pracovníky vzít k naplnění cílů organizace. Zda je možné získat pracovníky z vnitřních zdrojů či z vnějších zdrojů (Koubek, 2003). Proto je žádoucí, aby ten, kdo bude plánovat lidské zdroje, věděl, jaká je situace v podniku.

⁶ Je třeba si ujasnit a neplést popis pracovního místa s popisem práce na pracovním místě, který vymezuje pracovní úkoly a obsah práce.

Personální plánování lze rozdělit na 3 etapy (Koubek, 2009):

1. Plánování potřeby pracovníků – tj. plánování pracovních míst, tedy plánování poptávky po pracovních silách.
2. Prognózování pokrytí potřeby pracovníků – tj. prognóza nabídky pracovních sil i mimo organizaci. Vymezení způsobu, jak zajistit potřebné zdroje pracovních sil pro organizaci.
3. Plánování personálního rozvoje, resp. kariéry jednotlivých pracovníků – v této oblasti se snaží o zvyšování atraktivity práce, napomáhat k rozvíjení pracovních schopností a znalostí pracovníků, snižovat odchody pracovníků.

Ke vzniku plánu, resp. k plánování pracovníků vždy dojde procesem, který má určitou posloupnost. Definování plánu závisí na prognóze potřeby pracovníků a prognóza vychází z odpovídajících analýz. Ke kvalitně provedené analýze je třeba mnoho detailně zjištěných informací. Proces plánování pracovníků znázorňuje obrázek č. 2.

Obrázek 2: **Proces plánování pracovníků**



Zdroj: přepracováno autorkou (Koubek, 2009)

2.4.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je taková činnost, která má identifikovat, přilákat a najmout dostatečné množství kvalifikovaných pracovníků na volná pracovní místa, a to při pevně daných nákladech na získávání a pokud možno včas (Dvořáková & kol., 2007). Tato personální činnost dále spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech a v získávání přiměřených informací o uchazečích (Koubek, 2009).

Proces získávání pracovníků zahrnuje analýzu práce, identifikaci schopností a dovedností, které jsou požadované po uchazeči. Navíc zpracovává strategii získávání pracovníků, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu a vytvoření metodiky výběru. Tento proces je následně završen výběrem pracovníka (Dvořáková & kol., 2007).

Nábor je první část procesu při obsazení volných pracovních míst. Zahrnuje identifikaci volného pracovního místa, zvážení zda je uchazeč pro podnik vyhovující zdroj pracovní síly a případně navázání kontaktu s potenciálním kandidátem (Graham & Bennett, 1995).

Vhodné kandidáty lze najít pomocí různých zdrojů. Jde o to, kdy se organizace obrátí na vnější trh práce a kdy na vnitřní (Dvořáková & kol., 2007).

Mezi vnější zdroje pracovních sil podle Koubka (2009) patří:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní na úřadech práce),
- čerství absolventi či připravovaná mládež k povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele, nebo je nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede,
- doplňkovými vnějšími zdroji mohou být např. studenti, důchodci, ženy v domácnosti.

Mezi vnější zdroje Koubek (2009) řadí:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje (substituce živé lidské práce, použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce, aj.),
- pracovníky uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké činnosti popř. výroby či jinými organizačními změnami,
- pracovníky, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci než na stávajícím místě,
- pracovníky, kteří mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené místo v jiné části organizace, i když jsou účelně využiti na stávajícím pracovním místě.

Po získání souboru vhodných kandidátů ucházející se o pracovní místo v organizaci může následovat výběr pracovníků. Při výběru jde o vlastní rozhodnutí se pro určitého pracovníka. V podstatě při výběru pracovníků se jedná o rozpoznání, který ze souboru vhodných uchazečů prošlých sítí předvýběru bude „pravděpodobně“ nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale i přispěje k vytváření harmonizace mezilidských vztahů v podniku (Koubek, 2003).

Každý personalista považuje za pozitivní, pokud může pro své závěry využít nejen svou vlastní intuici, ale přesnější kritéria a metody jako například dotazníky, rozhovory, cvičné testy apod. (Evangelu, 2009).

K výběru pracovníků existuje několik diagnostických metod, avšak žádná z nich nemůže zajistit výběr vhodného a spolehlivého pracovníka. Proto je vhodné metody v praxi různě kombinovat. Podle Kociánové (2010) se jedná o tyto metody výběru pracovníků:

- **analýza dokumentace uchazečů:**
 - životopis a motivační dopis – tj. zdůvodnění žádosti o místo;
 - firemní dotazníky (tj. žádost o místo) a osobní dotazníky, které poskytují základní informace o uchazeči;
 - ústní či písemné doporučení, pracovní posudky z předchozích pracovišť;
 - lékařské vyšetření – vyžaduje se na pracovních místech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí například v potravinářství;
- **výběrové rozhovory a pohovory** – jedná se o nejčastěji využívanou metodu;
- **testy pracovní způsobilosti:**
 - výkonové testy – tj. testy schopností, které zahrnují testy paměti; inteligence, pozornosti, tvořivosti, zájmu, technického porozumění, aj.;
 - testy osobností – testy, k pochopení určité reakce a chování člověka;
- **assessment centre** – tj. soubor výběrových metod umožňující posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií. Cílem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta nikoliv nejlepšího kandidáta ze skupiny uchazečů.

Přijímání pracovníků a případná orientace pracovníků úzce souvisí s počáteční fází pracovního poměru. Tato činnost zahrnuje právní a administrativní náležitosti a je spjata s nástupem nového zaměstnance a také s jeho uvedením na pracovní místo.

Uvedením pracovníka na pracoviště se rozumí doprovodit přijímaného pracovníka na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému, který by ho měl seznámit s jeho právy a povinnostmi, poskytnout mu detailnější informace a případně mu zodpovědět jeho dotazy. Nadřízený by měl seznámit pracovníka s ostatními kolegy, resp. s jeho nejbližšími spolupracovníky. Dále by mu měl zajistit případné zaškolení či zacvičení a poskytnout informace o sociálně-hygienických podmínkách práce (Kociánová, 2010).

Adaptace nových pracovníků lze chápat jako způsob a rychlost, jak jsou pracovníci schopni se přizpůsobit změnám v mezilidských vztazích, pracovním prostředí, novým názorům a zavádění pravidel (Evangelu, 2009). Jedná se o proces, kdy je třeba sladit a přizpůsobit pracovní zkušenosti, znalosti, zvyky, názory na řešení pracovních problémů nově přicházejících pracovníků do podniku. Adaptační proces lze rozdělit do tří etap – tj. seznámení pracovníka s podnikem, uvedení pracovníka na pracoviště, seznámení s celým provozem podniku (Koubek, 2009).

2.4.4 Hodnocení pracovníků

Pro manažery a vedoucí pracovníky je důležité, jak jejich pracovníci pracují, aby podávali co nejlepší výkon z hlediska úrovně produktivity a kvality výsledků (Foot & Hook, 2002).

Pracovní hodnocení lze označit za proces, jímž organizace hodnotí vykonanou práci, popř. pracovní výkon (Werther & Davis, 1992). Podle Koubka (2009) nejde jen o hodnocení výkonu. Obecně bývá za výkon považován výsledek práce. Jde o sjednocení výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobností, jež mají poměr k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává.

V rámci této činnosti se manažeři zabývají kontrolou, jak pracovníci pracují a odvádějí výkony, dále jak sdělují výsledky pracovníkům a hledají cesty ke zlepšení výkonů pracovníků.

Existují dvě podoby, jak hodnocení pracovníků provádět (Koubek, 2009):

- Neformálně – tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během pracovního výkonu. Toto hodnocení se provádí ústní formou, tudíž se nikde nezaznamenává. Například se může jednat o ústní pochvalu či kritiku.
- Formálně – jde o plánované, periodické a systematické hodnocení. Na rozdíl od neformálního hodnocení je pravidelné a pořizují se z něj dokumenty, které následně slouží jako podklad pro další personální činnosti například při odměňování.

2.4.5 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmíst'ování pracovníků lze vymezit jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními místy a úkoly. Jednoduše řečeno se jedná o zařazení správného člověka na správné místo (Koubek, 2009).

Rozmíst'ování pracovníků je úzce spjato s řízením pohybu pracovníků do organizace, uvnitř organizace a z organizace (Koubek, 2009). Proces pohybu pracovníků je někdy označován jako pracovní mobilita⁷, která se dělí na vnější a vnitřní. Přejchod pracovníků z organizace a do organizace představuje vnější pracovní mobilitu, kdežto pohyb pracovníků uvnitř organizace vnitřní pracovní mobilitu (Kociánová, 2010).

Rozmíst'ování pracovníků podle Kociánové (2010) má dvě formy v rámci pracovní mobility. Do formy rozmíst'ování pracovníků v rámci vnitřní mobility řadí povýšení pracovníka, převedení pracovníka na jinou práci (pracoviště), přezazování pracovníka na nižší funkci. Druhá forma rozmíst'ování pracovníků je v rámci vnější mobility, kterou Koubek (2009) rozlišuje na aktivní a pasivní stránku. Do aktivní stránky vnější mobility zahrnuje získávání, výběr, přijímání a orientaci pracovníků. Především se v tomto případě rozmíst'ování jedná o podobu obsazování volného pracovního místa, tedy pohyb pracovníků směrem do organizace. Naopak pasivní stránka vnější mobility, též známá jako fluktuace, tvoří několik způsobů ukončování pracovního poměru a snižování počtů zaměstnanců – tj. propouštění, penzionování, rezignace (např. výpověď, odchod na základě dohody ze strany pracovníka) a úmrtím pracovníků.

2.4.6 Odměňování pracovníků

Hned na začátku je třeba se pozastavit nad otázkou, jak si udržet dobrého zaměstnance? Dobrý pracovník musí být dobře zaplacen, protože jinak hrozí nejen ztráta pracovníka, ale i ztráta finanční (Halík, 2008).

Odměňování pracovníků může být v podobě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, kterou pracovník obdrží za vykonanou práci a je tak pro něho

⁷ Pracovní mobilita je sociální proces, který lze definovat jako pohyb pracovníků či pracovních skupin, jak v rámci sociální struktury podniku (tj. vnitropodniková mobilita), tak i v rámci sociálních systémů jiných podniků (tj. fluktuace).

kompenzací. Odměna za odvedenou práci má vliv na množství a kvalitu budoucí práce (Kociánová, 2010).

Celková odměna je tvořena úhrnem všech výdělků a zaměstnaneckých výhod, jež mohou pracovníci získat. Podle Armstronga je (2007) celková odměna tvořena dvěma hlavními kategoriemi. První kategorie se nazývá transakční odměny, které zahrnují hmotné prvky jako například základní mzdu či plat, dále zásluhovou odměnu, akcie a podíly na zisku, peněžní bonusy a zaměstnanecké výhody. Protipólní kategorií jsou relační (vztahové) odměny nepeněžního a nehmotného charakteru. Jde například o vzdělávání a rozvoj, zkušenosti, zážitky z práce, pracovní prostředí aj.

Existuje několik mzdových forem a často se využívá jejich kombinace. Úkolem těchto forem je mzdově ocenit výkon, schopnosti a pracovní chování pracovníka. Nejčastější formou je časová mzda či plat, jelikož je považovaná za spravedlivou a srovnatelnou hodinovou, týdenní nebo měsíční částku. Další mzdovou formou je úkolová mzda, která je nejjednodušší, protože pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Je vhodná zejména pro dělnické práce. V neposlední řadě mezi mzdové formy patří podílová (provizní) mzda, kdy odměna pracovníka je zcela nebo z části závislá na prodaném množství (Koubek, 2009).

2.4.7 Vzdělávání pracovníků

Ve své podstatě jde o formování pracovních schopností pracovníka, aby pracovníci měli požadované a dostatečné znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání práce a dosáhli uspokojivých výsledků.

Vzdělávání je cílevědomý a dlouhodobý proces přípravy jednotlivce pro určité sociální, ale i pracovní role. V rámci systému vzdělávání se uskutečňují dva typy aktivit, tj. **tréninkové** – výcviky, školení a **rozvojové** – kurzy a programy (Tureckiová, 2004).

Naopak Koubek (2009) vymezuje širokou škálu metod vzdělávání do následujících dvou skupin:

1. metody vzdělávání na pracovišti během výkonu práce:

- a. instruktáž při výkonu práce – nejjednodušší metoda, obvykle jde o jednorázový zácvik, kdy se pracovníkovi předvede postup,
- b. koučování – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, dále pravidelná kontrola výkonu pracovníka nadřízeným,

- c. mentoring – obdoba koučování s tím rozdílem, že pracovník si vybírá sám podle svého osobního vzoru (mentora),
- d. counselling – jde o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi podřízeným a nadřízeným,
- e. asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi,
- f. pověření úkolem – obdoba metody asistování nebo její závěrečná fáze, kdy vzdělávaný pracovník je pověřen svým nadřízeným splnit určitý úkol,
- g. rotace práce – vzdělávaný pracovník je na určitou dobu pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace (pracovištích),
- h. pracovní porady – během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se vlastního pracoviště nebo celé organizace,

2. metody vzdělávání mimo pracoviště

- a. přednášky a semináře – zaměřena na zprostředkování znalostí,
- b. demonstrování – zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem, např. prostřednictvím audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů,
- c. případové studie – skutečná nebo smyšlená simulace problémů v organizaci, účastníci vzdělávání je studují a snaží se je diagnostikovat a navrhnout řešení,
- d. workshop (skupinové cvičení) – je variantou případové studie, problémy se řeší týmově a z komplexního hlediska,
- e. brainstorming – je variantou případové studie, skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení daného problému, poté probíhá diskuse o navrhovaných řešeních,
- f. simulace – účastníci dostanou scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí,
- g. manažerské hry (hraní rolí) – slouží k rozvoji praktických schopností účastníků a vyžaduje se po nich aktivita a samostatnost, účastníci na sebe berou určitou roli,
- h. assessment centre – není to jen metoda výběru pracovníka, ale i vzdělávání manažerů, účastník plní úkoly, řeší problémy, tvoří každodenní náplň práce manažera,

- i. outdoor training – „učení se hrou či pohybovými aktivitami“
- j. e-learning – vzdělávání pomocí počítače.

2.4.8 Pracovní vztahy

Pracovněprávní vztahy jsou právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli vznikající při výkonu závislé práce⁸ (Zákoník práce 2006, 2017, §1). Ovšem koncepce zaměstnaneckého (pracovního) vztahu pro pracovníky personálního útvaru či vedoucí pracovníky má hluboký význam, protože se jí řídí mnohé, čehož si musí být organizace vědoma (Armstrong, 2007).

Za zmínku stojí, že termíny *zaměstnanci* a *pracovníci* nejsou synonyma, neboť zaměstnanci jsou lidé pracující v organizaci na základě pracovní smlouvy, tvoří ji část pracovníků organizace. Naopak pracovníky organizace jsou lidé, kteří v ní nebo pro ni pracují na základě jiné smlouvy či dohody (Armstrong, 2002).

Armstrong (2007) uvádí, že pracovní vztahy mohou mít dvojí podobu:

- formální – jsou upravovány pracovní smlouvou, pravidly a dohody v rámci podniku, např. pracovní řád,
- neformální – jde o jisté předpoklady a očekávání, které zaměstnavatel musí nabídnout a zároveň je schopen plnit.

Koubek (2009) člení pracovní vztahy do následujících skupin:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tzv. zaměstnanecké vztahy,
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla jde o odbory,
- vztahy mezi odbory či jiným sdružením zaměstnanců a zaměstnavatelem či sdružením zaměstnavatelů, zpravidla se jedná o kolektivní pracovní vztahy,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci,
- vztahy mezi spolupracovníky.

⁸ Závislá práce je práce, která je vykonávána ve vztahu zaměstnavatele a zaměstnance, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec práci vykoná osobně za mzdu, plat či odměnu.

2.4.9 Péče o pracovníky

Pracovníci jsou považováni za nejdůležitější a nejcennější zdroj, který organizace vlastní, a proto je důležité o tento zdroj pečovat a investovat do něj. Ve své podstatě je úspěch celé organizace závislý na pracovnících.

Koubek (2009) vymezuje péči o pracovníky ve třech rovinách:

- povinná péče o pracovníky, která je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami,
- smluvní péče o pracovníky, která je vymezena kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
- dobrovolná péče o pracovníky.

A dále Koubek (2009) vymezuje záležitosti zahrnované v nejširším kontextu do oblasti péče o pracovníky, zejména se jedná o:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí.

2.4.10 Personální informační systém

K získání věrohodných, přesných a aktuálních informací, které jsou podkladem pro veškeré rozhodování v organizaci, má velkou zásluhu personální informační systém. Je nutný počítačový systém, který bývá propojen počítačovou sítí s jednotlivými pracovišti podniku. Určení pracovníci do systému nejen vkládají potřebné informace, ale i potřebné informace z něj čerpají (Koubek, 2009). Personální informační systém uchovává veškeré údaje a informace o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování. Na základě těchto údajů a dat může podporovat téměř všechny nebo aspoň většinu personálních činností (Walker & kol., 2003).

3 Cíl a Metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit oblast ŘLZ ve vybrané organizaci a stanovit návrhy na zlepšení. Dalším záměrem je vytvořit analýzu v oblasti ŘLZ na základě sběru dat, řízených rozhovorů a dotazníkového šetření, aby se odhalily značné problémy, spokojenost či nespokojenost zaměstnanců apod. Takto zpracovaná data, vyhodnocení situace a nápravná opatření mohou posloužit vybranému podniku jako start k lepšímu vypořádání se s určitými problémy.

3.2 Metodika práce

Metodický postup pro tuto bakalářskou práci je nastaven následujícím způsobem:

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Východiskem pro zpracování literárního přehledu, který uvádí do problematiky ŘLZ, bylo studium odborné literatury dostupné v Akademické knihovně JU v Českých Budějovicích a publikace v elektronické podobě.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace

Vybranou organizací je výrobní podnik, který si nepřeje zmiňovat název, proto v práci bude užito označení – Společnost XY. Podnik má ve své kompetenci výrobu balicích linek. Na českém trhu působí již několik let a během těchto let prošel několika vývojovými změnami téměř ve všech oblastech, ale především ve výrobní oblasti a ve vývoji počtu zaměstnanců.

3.2.3 Zhodnocení oblasti řízení lidských zdrojů

Praktická část práce byla vytvořena na základě několika způsobů získávání a čerpání potřebných informací pro zhodnocení oblasti ŘLZ, zejména zhodnocení personálních činností ve vybrané organizaci. Jednalo se především o následující způsoby:

1. Sběr informací

Základním zdrojem byly webové stránky za účelem získání prvotních informací o vybrané organizaci. Dále celkem podstatnými zdroji byly interní podnikové dokumenty pro vymezení současného stavu organizace poskytnuty pracovníky podniku. V neposlední řadě byly největším přínosem informací řízené hloubkové rozhovory, dotazníkové šetření a své vlastní zkušenosti a pozorování, jelikož v tomto podniku brigádně vypomáhám už několik let.

2. Řízené hloubkové individuální rozhovory

Řízené hloubkové rozhovory probíhaly s vybranými pracovníky, kteří se zabývají určitou oblastí personálních činností. Pro vybrané pracovníky jsem měla připravené soubory otázek týkající se jejich specializace na určité personální činnosti. Provedla jsem celkem 5 řízených rozhovorů s pracovníky, při nichž mi byly zodpovězeny soubory otázek. Počet otázek v souboru a strávený čas s dotazovaným byl odlišný v závislosti na oblast personálních činností. Přehled souborů otázek je uveden v přílohách. Některé odpovědi dotazovaných byly velice podrobné až vyčerpávající. Rozhovory byly monitorovány na mobilní zařízení a zároveň jsem si dělala zápisky. Informace z těchto rozhovorů mi byly podkladem pro analyzování a popsání současné situace v podniku. V případě, že si dotazovaný nebyl zcela jist odpovědí, dodatečně mi poskytl doplňující informace k rozhovoru. Rozhovory byly uskutečněny v období 13. – 27. 1. 2017, přesná data jsou uvedena v příloze 1.

3. Dotazníkové šetření

Před samotným dotazníkovým šetřením byly nastaveny 2 výzkumné otázky. První otázka vymezuje odhad, že zhruba 75 % respondentů projeví spokojenost s pracovním kolektivem. Druhá otázka se týká nespokojenosti s výší mzdy a říká, že víc jak polovina respondentů je nespokojena s výší finančního ohodnocení.

Charakteristika dotazníku

Dotazník byl zcela anonymní a skládal se z několika částí. Z úvodní části, kde byl uveden důvod dotazování, představení tématu bakalářské práce, další důležité informace a jednoduché pokyny k vyplnění dotazníku. Dále byl tvořen ze souboru otázek a poděkování. Dotazník obsahoval 13 otázek, z toho 9 uzavřených, kdy respondent vybírá odpověď z předem nadefinovaných odpovědí, z 2 polouzavřených, kde respondenti museli uvést navíc další informace, a zbylé 2 otázky byly otevřené.

Struktura otázek byla následující. Nejprve otázky týkající se získávání, výběru a přijímání pracovníků. Poté otázky vztahující se na spokojenost s pracovním kolektivem, spokojenost s výší mzdy, možnost kariérního růstu a rozvoje profesních schopností, motivaci k lepším pracovním výkonům, důvody ukončení pracovního poměru a možnost návratu do podniku. Závěrečné otázky byly identifikační jako například pracovní pozice, pohlaví, věk a vzdělání respondentů. Dotazník je uveden v přílohách i s kompletním vyhodnocením.

Před zahájením dotazníkového šetření byla provedena pilotáž s 5 respondenty – spolužáky, rodinou a kolegou v práci. V rámci pilotáže se potvrdilo, že dotazník je srozumitelný a nepotřebuje žádné úpravy. Nyní jsem mohla zahájit ostré dotazníkové šetření, které proběhlo dne 3. 3. 2017. Dotazník jsem rozdala respondentům osobně s ústním odůvodněním a prosbou, co od nich požadují a kam vyplněný dotazník odevzdají. Celkem bylo 49 oslovených respondentů z celkového počtu zaměstnanců – tj. 61 osob. Bohužel dvanáct respondentů nebylo možno oslovit kvůli jejich nepřítomnosti (pracovní neschopnost zaměstnanců, služební cesta a zaneprázdněnost pracovníků). Návratnost dotazníků činila téměř 90 %. Vzhledem k tomu, že zkoumaný soubor respondentů nebyl úplný, výsledky z dotazníkového šetření nejsou plně reprezentativní.

Získaná data z vyplněných dotazníků jsem zpracovávala v programu Microsoft Excel.

4. Srovnání teorie s praxí

Na základě získaných informací bylo možno srovnat teorii s praxí. Teoretická část popisovala, jak by mělo vypadat správné fungování v oblasti ŘLZ. Zatímco praktická část prezentuje současný mechanismus ŘLZ, jež je v organizaci nastolen. Zde je patrné, že srovnání vykazuje značné rozdíly.

3.2.4 Návrhy na zlepšení

Výsledkem práce jsou navržená opatření, která mohou zlepšit současnou situaci ve vybrané organizaci. Vzniklé návrhy budou poskytnuty podniku, jelikož mohou vést k lépe fungujícímu systému, než který je současně nastaven. Dále budou poskytnuta zpracovaná data do grafů, které mohou použít při aktualizaci výročních zpráv organizace.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Profil vybrané organizace

Společnost XY se sídlem ve Vlašimi⁹ – výrobce balicích techniky, na český trh vstoupila v roce 1992. Nese právní formu společnost s ručením omezeným. Jeho záměrem bylo konstruovat a vyrábět zprvu velice jednoduché a cenově přijatelné balicí stroje. Ovšem rostoucí poptávka na trhu způsobila jak dynamický technický vývoj tak i rozšíření výrobních kapacit.

Nedílnou součástí strategie společnosti, mj. dosahování stanovených cílů, je spolehlivé zajišťování záručního a pozáručního servisu a dodávek náhradních dílů. Při výrobě balicích strojů a linek je kladen důraz na kvalitu. Vyrobené balicí stroje odpovídají normám pro certifikaci dle CCZ a GOST. Zároveň odpovídají normám EU a nesou značkou CE. V souladu s podnikovou strategií je personální strategie, jejímž cílem je stabilita stávajících zaměstnanců a hlavní motivací podle podnikové strategie je spokojenost zákazníka (interní zdroj¹⁰, 2016).

4.2 Organizační struktura

Z níže uvedeného obrázku č. 3 je patrné, že organizační struktura vybrané organizace je funkční strukturou. Schéma znázorňuje zcela zřejmé vztahy nadřízenosti a podřízenosti, a také že nadřízení pracovníci mají v kompetenci celkem širokou škálu oddělení respektive zaměstnanců.

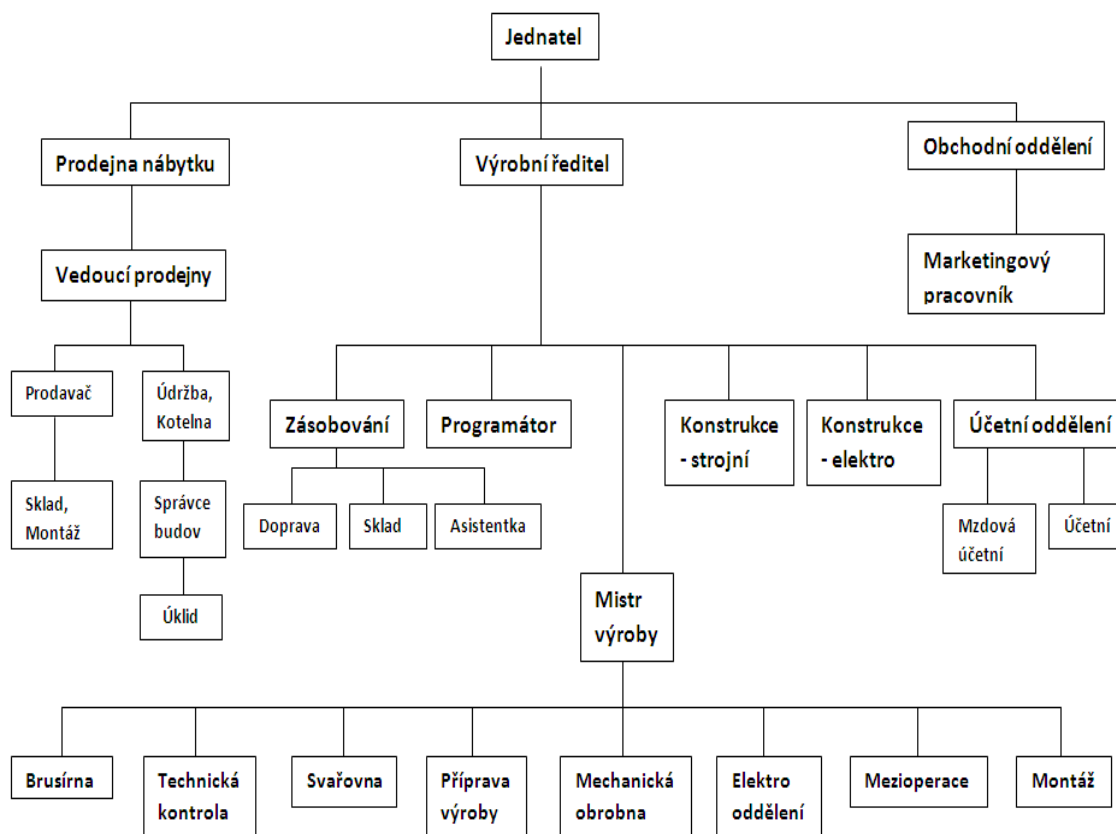
4.3 Historie vybrané organizace a vývoj počtu zaměstnanců

S nápadem vybudovat podnik vyrábějící balicí stroje přichází vlašimský rodák, který ještě se dvěma společníky v roce 1992 založil společnost. Společnost se nacházela v zakoupených prostorech bývalého statku ve Vlašimi. Zpočátku se jednalo o výrobu velice jednoduchých balicích strojů. Po nějaké době došlo mezi spoluvlastníky

⁹ Přiblížení města Vlašim, které se nachází ve Středočeském kraji a spadá do okresu Benešov. Město je situováno 44 km od Tábora a 60 km od Hlavního města Prahy. Zde žije necelých 12 tisíc obyvatel. Nejčastější pracovní příležitost ve Vlašimi je v oboru strojírenství. Zde a v blízkém okolí se vyskytují čtyři silní konkurenti, kteří se též zabývají výrobou balicích strojů jako šetřený podnik.

¹⁰ Vzhledem k tomu, že vybraná společnost si nepřeje být zveřejňována, respektujeme tuto skutečnost ve vztahu k webovým stránkám.

Obrázek 3: **Organizační struktura**



Zdroj: přepracováno autorkou, interní zdroj (2016).

k neshodám a vyústilo to k rozpadu spoluvlastnictví. Společník s největším podílem vyplatil zbylé zakládající členy a jako nového společníka přijal svého sourozence.

V zakoupené budově se nacházeli na svých pracovištích administrativní pracovníci, konstruktéři, elektrikáři, montážníci, zámečníci a sklad materiálu. Nicméně budova nebyla příliš velká a nedostávalo se prostoru pro sklad hutního materiálu a pro pracovníky strojní výroby (soustružníci, frézaři, řezači hutního materiálu). Majitelé si pronajali prostor bývalé vlašimské vazárny, kam byla umístěna strojní výroba a sklad hutního materiálu. Nevýhodou byla nutná přeprava mezi budovami.

V roce 2000 byl v aukci velký areál bývalého LTD¹¹. Do aukce se přihlásili i majitelé podniku a konkurz vyhráli. Avšak v aukci byla podmínka, že se zachová předmět podnikání tj. výroba kancelářského nábytku a skládacích beden i s původními zaměstnanci. Počet zaměstnanců se tehdy navýšil z cca 40 na 110 zaměstnanců. Následoval přesun celé společnosti do nově zakoupeného areálu a dosavadní prostory

¹¹ Lidové truhlářské družstvo.

majitel prodal. Velký areál se skládá ze dvou hlavních budov. V budově A byla prodejna nábytku a technickohospodářští pracovníci (THP)¹². V dvoupatrové budově B se nacházela výroba nábytku a částečně nevyužité prostory, kam se nastěhovala kompletně výroba balicích strojů. Dále se zde nacházela lakovna, jídelna a kiosek.

Do roku 2002 se společnost značně soustředila na výrobu nábytku. Ačkoliv se doba neustále měnila a výrobní technologie modernizovala, společnost nedokázala kvůli zastaralé technologii vyrábět rychleji a levněji než konkurence. Výroba nábytku začala stagnovat a poté zanikla.

V roce 2005 došlo k propuštění zaměstnanců z výroby nábytku a předmětem podnikání byla pouze výroba balicích strojů. Počet zaměstnanců se ustálil na 49 osob. Poté nastaly razantní změny, které budou popsány v následujících odstavcích.

Majitelé rozprodali výrobní stroje nábytku. Pronajali nebytové prostory bývalé prodejny nábytku. V budově A zůstalo účetní oddělení a zbytek prostorů pronajímali externí firmě, která pro společnost zprostředkovávala obchody se zákazníky. V budově B v přízemí se nyní nachází prodejna nábytku, a také se zde nachází část společnosti a to strojní výroba. V prvním patře budovy B zůstala výroba balicích strojů a zbytek prostor je nevyužitý. Některé volné prostory obou budov slouží k pronájmu nebytových prostor.

V roce 2015 nastala změna majitele. Majitelé společnosti se vzdali podniku ze zdravotních důvodů. Zakládající člen společnosti vyplatil sourozence a přepsal podnik na svého syna. Syn se stal novým majitelem od června 2015.

Nyní je v plánu zrekonstruovat první patro budovy B a přestěhovat tam účetní oddělení a také obchodní oddělení, které se stalo od roku 2015 součástí společnosti.

Značné změny nastaly nejen v převedení podniku na nového majitele, ale i ve vývoji počtu pracovníků, které jsou zachyceny v níže uvedeném obrázku č. 4 zobrazující vývoj počtu zaměstnanců za poslední desetiletí.

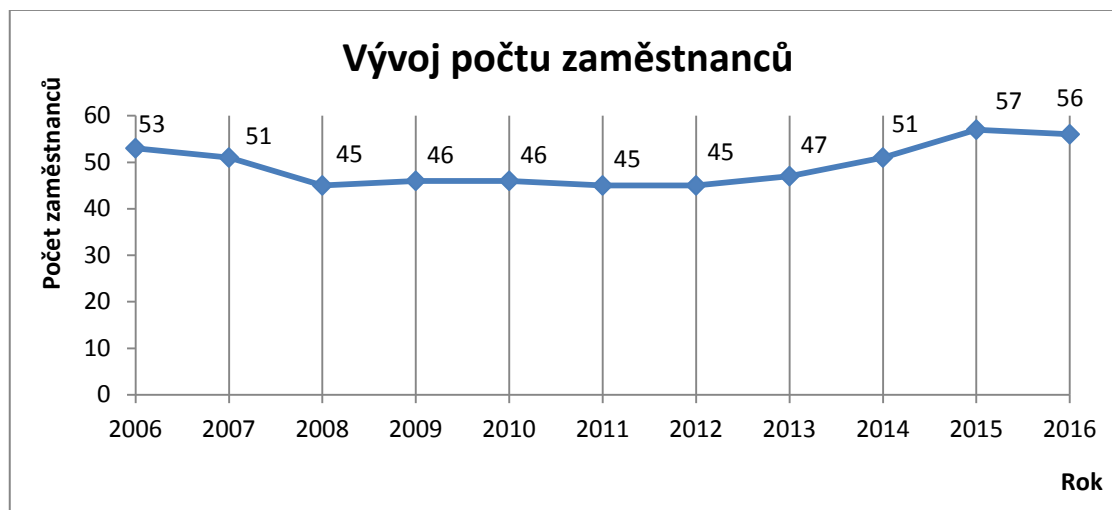
Lze si povšimnout, že počet zaměstnanců v roce 2008 klesl a jeho stagnace přetrvávala až do roku 2013. Důvodem pasivní fluktuace bylo penzionování dvou pracovníků a 4 výpovědi ze strany zaměstnance.

Naopak, v roce 2015 došlo k nárůstu počtu zaměstnanců v důsledku připojení obchodního oddělení ke společnosti.

¹² THP – jde o nevýrobního pracovníka, vykonávající duševní práce. Například konstruktéři, účetní, vedoucí úseku, administrativní pracovníci, asistentky, sekretářky apod.

A nyní opět počet zaměstnanců narůstá vzhledem k plánované rekonstrukci (interní zdroj, 2016).

Obrázek 4: **Počet zaměstnanců v letech 2006 - 2016**



Zdroj: přepracováno autorkou, interní zdroj (2016)

4.4 Produkty organizace

Výrobní program Společnosti XY zahrnuje tyto typy balicích technik: vertikální a horizontální balicí stroje, balicí stroje flowpack, dávkovače, dávkovací váhy, automatické dávkovací stroje, ruční dávkovací zařízení, dopravníky, kontrolní váhy, příslušenství a přídatná zařízení.

Produkty dodává nejen tuzemským, ale i zahraničním společnostem. Podnik uvádí země východní Evropy jako nejčastější zákazníky, např. Rusko, Bělorusko, Ukrajina, Litva, Lotyšsko apod. (interní zdroj, 2016).

5 Zhodnocení současného stavu organizace

Podklady pro zanalyzování současného stavu organizace a personálních činností tvořila interní data a informace poskytnuté mzdovou účetní. Také byly provedeny řízené hloubkové rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti. V neposlední řadě nechybělo ani dotazníkové šetření.

5.1 Současný stav vybrané organizace

Zprvu je třeba podotknout, že Společnost XY se řadí na pomezí malého a středního podniku (MSP). Z toho plyne, že má určitá specifika v ŘLZ. Jak bylo řečeno v teoretické části, musí být věnována pozornost alespoň částečně všem personálním činnostem. Ve většině případů je systém řízení lidských zdrojů v MSP jednodušší než u velkých podniků.

Nejen z teoretické části se dozvídáme, že není nutné zřizovat personální oddělení obzvláště v MSP, i ze schématu organizační struktury podniku je patrné, že tomu tak skutečně je i v praxi. Organizační strukturu jste mohli nalézt v kapitole 4. 2.

Ve vybraném podniku není personální oddělení, ani pracovní pozice personalisty. Nicméně veškeré záležitosti týkající se zaměstnanců v oblasti personalistiky obstarává mzdová účetní, avšak jen po administrativní stránce. Ostatní záležitosti provádí výrobní ředitel případně majitel podniku.

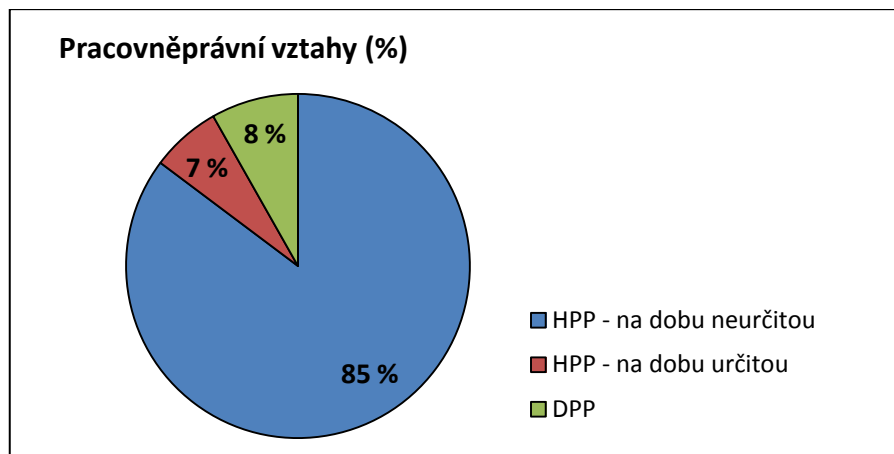
Z uskutečněného řízeného rozhovoru se mzdovou účetní vyplynulo, že se v organizaci nevyplatí vytvořit pracovní místo personalisty, jelikož fluktuace zaměstnanců v dané organizaci není příliš intenzivní jako ve velkých podnicích.

V současné době, tj. 19. 1. 2017, organizace zaměstnává 61 osob. Důvodem navýšení počtu zaměstnanců oproti předchozím letům je zahájení rekonstrukce budov podniku. Z celkového počtu pracovníků je nejvíce zaměstnáno na hlavní pracovní poměr (HPP), značně převládá mužské pohlaví a nejčastěji se zde vyskytují zaměstnanci s výučním listem. Podrobněji bude rozebráno v níže uvedených obrázcích.

Následující obrázek č. 5 pojednává o tom, že v organizaci jsou téměř všichni pracovníci zaměstnáváni na HPP a velmi malý podíl tvoří pracovníci činní na Dohodu o provedení práce (DPP). Z celkového počtu zaměstnanců má pracovní smlouvu na dobu neurčitou 52 osob (85 %), pracovní smlouvu na dobu určitou mají 4 zaměstnanci (7 %) a 5 zaměstnanců (8 %) je zaměstnáno na základě DPP. Dohody

jsou využívány v případě jednorázových činností například brigády, výpomoc přes léto, rekonstrukce apod. V současné době došlo oproti letům minulým k nárůstu počtu DPP z důvodu rekonstrukce. Dalo se hovořit maximálně o dvou DPP.

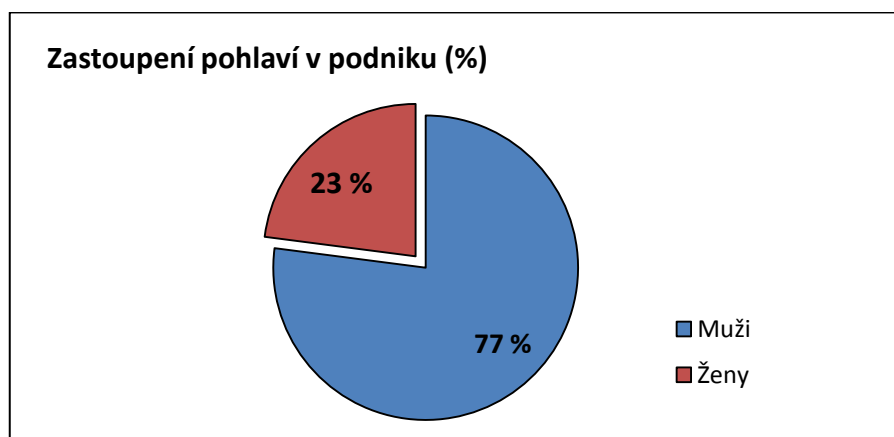
Obrázek 5: **Pracovněprávní vztahy v podniku**



Zdroj: vytvořeno autorkou (interní zdroj, 2017)

Z níže uvedeného obrázku č. 6 vyplývá, že ve společnosti dominují muži. Z celkového počtu zaměstnanců – tj. 61 osob je 47 mužů (77 %) a 14 žen (23 %). Tuto zanalyzovanou skutečnost lze i předvídat, jelikož největší podíl zaměstnanců tvoří dělníci a jimi jsou muži. Ženy obsazují pozice THP mimo pozice uklízečky a prodavačky.

Obrázek 6: **Zastoupení žen a mužů v podniku**



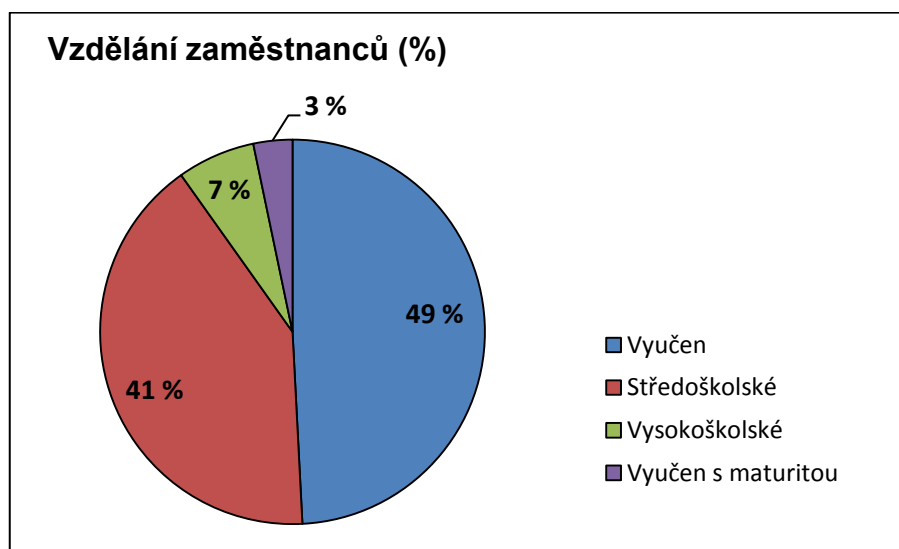
Zdroj: vytvořeno autorkou (interní zdroj 2017)

Následující obrázek č. 7 vykazuje nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. Největší podíl tvoří zaměstnanci s výučním listem, tj. 30 osob (49 %), o něco nižší podíl představují zaměstnanci se středoškolským vzděláním, tj. 25 osob (41 %), 4 osoby mají

vysokoškolské vzdělání (7 %) a 2 osoby jsou vyučeny s maturitou (3 %). V podniku není žádný zaměstnanec se základním vzděláním.

Důvod, proč tomu tak je, je prostý. Jak už bylo výše zmíněno, velkou část zaměstnanců tvoří dělníci a ke svému výkonu práce jim postačí být vyučen nebo středoškolsky vzdělán.

Obrázek 7: **Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců**



Zdroj: vytvořeno autorkou (interní data, 2017)

5.2 Personální činnosti

5.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Přestože z teoretického hlediska je tato činnost klíčová a měla by se zajisté provádět ještě před ostatními personálními činnostmi, vybraný podnik je touto činností téměř nedotčen. Podnik doposud nevytvářel nová pracovní místa, vždy se obsazovala pracovní místa fungující už několik let, avšak v současné době se vytvořilo pracovní místo správce budov z důvodu rekonstrukce. Na toto místo byl převeden zaměstnanec z vnitřních zdrojů, který nemohl vykonávat dosavadní práci ze zdravotních důvodů. Z toho vyplývá, že se nevytvářela žádná podrobná analýza pracovního místa. Zaměstnavatel zaměstnanci pouze sdělil, co se od něho očekává, kde a kdy bude práci provádět.

Podnik se zabývá velmi zjednodušeně analýzou pracovního místa až tehdy, pokud se uvolní nějaká pracovní pozice. Marketingový specialista vytvoří popis

pracovního místa, definuje očekávání a požadavky na budoucího pracovníka na základě podkladů od výrobního ředitele nebo majitele podniku. Následně z takto získaných informací vytvoří inzeráty na volná pracovní místa a umístí je na webové stránky například pracomat.cz, jenprace.cz, avšak na svých webových stránkách inzeráty neuvádí. Dále je inzerát aplikován na závěsný banner umístěný na jedné z budov podniku.

Mzdová účetní v rozhovoru uvedla, proč vznikají volná pracovní místa – důvodem ukončování pracovního poměru je nejčastěji odchod do penze, nízká mzda a nemožnost kariérního růstu.

5.2.2 Personální plánování

Personální plánování není v podniku tak častou činností. Plánování se řeší jen v akutních případech a podle potřeby. Neplánuje se dopředu, jaké pracovníky a kolik pracovníků bude potřeba, kdy budou tito pracovníci potřeba apod. Spíše se jedná o odhad nikoliv dlouhodobější plánování.

5.2.3 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

1. Získávání pracovníků

Touto činností se společnost zabývá jen tehdy, jsou-li volná pracovní místa. Cílem je přilákat co nejvíce vhodných uchazečů o tato místa a pokud možno včas. Podnik se snaží aktivně získat pracovníka sám nikoliv prostřednictvím pracovních agentur. Způsoby získávání pracovníků byly zmíněny již v kapitole 5. 2. 1, především jde o inzeráty v inzertních novinách a na webových stránkách. Následující obrázek č. 8 prezentuje ukázkou inzerátu v inzertních novinách.

Dalším způsobem získávání pracovníků je pasivní přístup podniku, kdy se uchazeči aktivně poptávají po pracovním místě. Není-li vhodné volné pracovní místo pro zájemce, výrobní ředitel eviduje kontakty zájemců do složky uchazečů pro případnou potřebu pracovníků. V případě vzniku volného místa výrobní ředitel obvolá tyto zájemce.

Obrázek 8: Ukázka inzerátu

přijme do provozu výroby balících strojů:	
KRESLIČKU	
– ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍCI	
Požadujeme:	Nabízíme:
- SPŠ strojní s maturitou	- dobré platové podmínky
- znalost programu SOLID EDGE	- možnost odborného růstu
- praxe v oboru balících strojů vítána	- nástup možný ihned
přijme do provozu výroby balících strojů:	
SOUSTRUŽNÍKA	
Požadujeme:	Nabízíme:
- vyučen v oboru	- dobré platové podmínky
- praxe 2 roky	- nástup možný ihned
Kontaktní osoba: 	

Zdroj: přepracováno autorkou (interní zdroj, 2017)

Podnik primárně získává potenciální zaměstnance z vnějších zdrojů (viz – podkapitola 2. 4. 3) než z vnitřních, avšak existuje výjimka – tj. nabídka lepšího a lépe placeného volného místa stávajícímu vhodnému zaměstnanci než volné pracovní síle z vnějších zdrojů. Důvodem je kolegiální přístup, znalost adepta, nižší náklady na získávání těchto adeptů.

2. Výběr pracovníka

Rozhodnutí o výběru vhodného pracovníka v podniku učiní výrobní ředitel či majitel. Výrobní ředitel má v kompetenci výběr dělníků a částečně THP, kdežto ostatní THP vybírá sám majitel firmy. Výběr vhodného uchazeče probíhá na základě pohovoru, který si strany sjednaly prostřednictvím telefonátu. Uchazeč předem zašle životopis emailem. Při pohovoru výrobní ředitel představí podnik, klade podrobnější otázky na vzdělání, praxi a dosavadní zaměstnání vyplývající z životopisu. Také objasní uchazeči požadavky, které jsou na něho kladeny, a finanční ohodnocení. Následně probíhá prohlídka celého pracoviště a pracovního místa, o které se zájemce uchází. V neposlední řadě výrobní ředitel stanoví termín, do kdy zájemce učiní rozhodnutí. Pakliže uchazeč projeví zájem, domluví se na osobní schůzce a tím je proces výběru uchazeče ukončen a následuje jeho přijímání.

3. Přijímání pracovníka

Výrobní ředitel si před osobní schůzkou s budoucím zaměstnancem nechá od mzdové účetní připravit potřebné formuláře k absolvování vstupní lékařské prohlídky, dále pracovní smlouvu na dobu určitou (tj. 6 měsíců), kterou nový zaměstnanec podepíše až po vstupní lékařské prohlídce s ostatními dokumenty. V rámci pracovní smlouvy je sjednaná tříměsíční zkušební doba. Při osobní schůzce si strany ujasní všechny potřebné informace, hlavně den nástupu do práce. Nový zaměstnanec obdrží od výrobního ředitele formuláře ke vstupní lékařské prohlídce, které se podrobí v den nástupu do práce. Poté následuje přijímání zaměstnance po administrativní stránce mzdovou účetní. Mzdová účetní ústně seznámí nového pracovníka s možnými příležitostmi, s právy a povinnostmi v rámci pracovního poměru. Dále dochází k podpisu pracovní smlouvy, mzdového výměru¹³, formuláře prohlášení poplatníka, přihlášky k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, protokolu o BOZP a další důležité dokumenty. Dále vyplňuje osobní dotazník obsahující základní údaje o zaměstnanci jako adresa, rodný stav, počet dětí, dosažené vzdělání, průběh dosavadního zaměstnání. Navíc nový zaměstnanec musí do 30 dnů doložit rodné listy dětí, pokud na ně chce uplatňovat daňové zvýhodnění. Po podpisu všech dokumentů následuje proškolení o BOZP, nezbytnou součástí přijímání pracovníka je jeho uvedení na pracoviště.

Adaptaci nejčastěji provádí mistr výroby, výrobní ředitel či majitel v závislosti na pozici pracovníka. Seznámení s podnikem proběhlo už při pohovoru, a proto se pracovník uvede přímo na pracovní místo, kde je zaškolen nadřízeným nebo předchozím zaměstnancem, kterému ještě neskončila výpovědní lhůta.

U některých pracovních pozic, například pozice konstruktéra, je třeba nového pracovníka seznámit s celým provozem podniku, aby poznal proces výroby balicích linek. Proto takovýto nový pracovník musí před uvedením na své pracovní místo projít vstupní rotací práce. Za krátký časový horizont pozná několik podřadnějších postů, například post technického kontrolora výroby, dělníka apod.

Deskripce a zhodnocení této činnosti zaměstnancem při jeho nástupu (červen 2015) na pozici Technická kontrola výroby.

Nynější pracovník tehdy hledal pracovní příležitost v okolí Benešovska v oboru strojírenství. Na internetu objevil právě šetřený podnik a zaslal email s poptávkou

¹³ Dokument, kde je uvedena výše jeho mzdy, jelikož podnik tuto náležitost neuvádí v pracovní smlouvě.

po pracovním místě a životopisem. Zpětnou vazbou byl telefonní kontakt na výrobního ředitele, kterého následně oslovil. Výrobní ředitel slíbil, že se ozve v případě volného pracovního místa. O týden později byl kandidát pozván na pohovor. Výrobní ředitel v úvodním slově představil podnik, kladl otázky na dosavadní praxi, vzdělání a předchozí zaměstnání zájemce. Navrhl nabídku volného pracovního místa, náplň práce a finanční ohodnocení. Následovala prohlídka pracoviště a nakonec dohoda na termínu, do kdy zájemce telefonicky učiní rozhodnutí. Zájemce přijal nabídku a byl pozván na osobní schůzku výrobním ředitelem. Při osobní schůzce si domluvili den nástupu do práce, zájemce obdržel náležité formuláře ke vstupní lékařské prohlídce. V den nástupu nový zaměstnanec podstoupil vstupní lékařskou prohlídku, podepsal u mzdové účetní pracovní smlouvu na dobu určitou (6 měsíců a z toho 3 měsíce zkušební doba) a další formuláře jako mzdový výměr, prohlášení poplatníka apod. Poté následovala adaptace pracovníka mistrem výroby na jeho nové pracoviště. Zaškolení nového pracovníka proběhlo předchozím pracovníkem.

Zaměstnanec hodnotí velice pozitivně – loajální jednání výrobního ředitele během pohovoru. Při a po pohovoru měl zájemce velmi dobrý pocit. Jako negativum uvedl špatný dojem z pracovního prostředí, které je poměrně zastaralé.

5.2.4 Hodnocení pracovníků

V této společnosti se hodnocením zaměstnanců nevěnuje tak velká pozornost. Především jde o neformální hodnocení, formální hodnocení se téměř neprovádí. Většinou nadřízený hodnotí pracovníky ve výrobě během výkonu práce formou ústní, buď pochvaly, nebo pokárání.

Z vlastního pozorování jsem zaznamenala, že hodnocení pracovníků a jejich pracovních výkonů je opomíjenou činností. Následkem toho vznikají zbytečně nečekané náklady. Jako příklad mohu uvést chybovost konstruktérů. Konstruktéři vytvoří výkres balicího stroje a k tomu soupisku na výdej materiálu ze skladu. Některé zboží se objednává přímo na konkrétní zakázku, nikoliv do zásoby pro další použití. Skladnice dle soupisky vydá materiál. Následně dochází k montáži, avšak při montáži se zjistí, že měl být materiál nerezový nikoliv zinkový, nebo místo dvoufázového jističe měl být třífázový. Chyba konstruktérů se zjistí až v poslední fázi – při montáži. Nesprávný materiál či zboží se vrátí na sklad a možná se už nikdy nevyužije. Mnohdy jde o velmi drahé položky.

Výjimkou je zvláštní hodnocení a ohodnocení pracovníka, které se projeví jednorázově v odměně. Například za odvedenou práci některým zaměstnancem za jiného zaměstnance při jeho dlouhodobější neschopnosti. V tomto případě často dochází od majitele a výrobního ředitele k ústní pochvale a poděkování.

5.2.5 Rozmísťování pracovníků

Podnik se snaží vhodně spojit pracovníka s pracovním místem, proto zaměstnanec při obvyklých situacích vykonává pouze práci uvedenou v pracovní smlouvě a práci související s jeho profesí. V rámci pracovní mobility probíhá nejčastěji pracovní postup. Po konzultaci s vhodným stávajícím pracovníkem dochází k povýšení na volnou lepší pozici, která je důležitější, náročnější a zpravidla lépe placena. V podniku neprobíhá přeložení na nižší funkci, zatímco k převedení pracovníka čas od času dochází. V poslední době byl příčinou převedení zdravotní stav zaměstnance.

Pokud jde o pasivní fluktuaci¹⁴ pracovníků, podnik se snaží, aby k ní docházelo co nejméně, jelikož si chce udržet dlouholeté schopné pracovníky. Propuštění pracovníka s pracovní smlouvou na dobu neurčitou ze strany zaměstnavatele se běžně nestává, poněvadž podnik má tento problém ošetřen pracovní smlouvou na dobu určitou, kterou může prodloužit maximálně třikrát a následně přechází ve smlouvu na dobu neurčitou. Není-li zaměstnavatel spokojen s pracovníkem, pracovní smlouvu neprodlouží a dojde k rozvázání pracovního poměru. Ukončování pracovního poměru formou výpovědi je z iniciativy pracovníka, například z důvodu lepší pracovní nabídky jiným zaměstnavatelem. Další formou je penzionování pracovníka, což je v podniku v současné době bohužel velmi častou záležitostí, jelikož nastává doba, kdy odchází do penze alespoň 1 pracovník ročně. Podnik preferuje politiku pevného důchodového věku¹⁵ před politikou pružného důchodového věku. Je velice rád, když zaměstnanec pracuje v podniku nadále a je možno využívat jeho znalostí a schopností.

¹⁴ Pasivní fluktuace je ukončování pracovního poměru a snižování počtu zaměstnanců.

¹⁵ Tzn., že podnik umožní odejít zaměstnanci do důchodu až v okamžik nároku nebo déle než je státem stanovená hranice odchodu do penze. Opakem je politika pružného důchodového věku, kdy podnik umožní odchod do penze dříve.

5.2.6 Odměňování pracovníků

Zaměstnanci podniku znají výši své mzdy, která je sjednaná ve mzdovém výměru nikoliv v pracovní smlouvě. Mzdová účetní vychází při tvorbě mezd z nařízení vlády č. 336/2016 Sb. V podniku jsou 2 hlavní typy mezd – tj. časová hodinová mzda¹⁶ dělníků a časová měsíční mzda technickohospodářských pracovníků, které jsou dále strukturovány. Průměrná hodinová mzda je 135 Kč/hod. a průměrná měsíční mzda je 29 800 Kč. Podle podnikových směrnic má mzda dělníků 3 hlavní složky a mzda THP pracovníků 2 hlavní složky.

1. základní mzda

Základ mzdy je tvořen minimální mzdou¹⁷ a od toho se odvíjí zaručená mzda¹⁸ (měsíční pro THP a hodinová pro dělníky), která je vyšší. Tyto mzdy mají 8 skupin specifikující složitost, odpovědnost a namáhavost vykonávaných prací, podle kterých se zjistí, jaký činí základ pracovníkovi.

2. Osobní ohodnocení

Tato část mzdy je u každého zaměstnance, pokud výše jeho mzdy dle tarifů minimální mzdy či zaručené mzdy neodpovídá výši sjednané ve mzdovém výměru. Například: Sjednaná výše mzdy ve mzdovém výměru je 17 900 Kč/měsíc, výše měsíční zaručené mzdy je 16 400 Kč k 1. 1. 2017, tzn., že 1 500 Kč je měsíční osobního ohodnocení.

3. Prémie

Tato složka funguje na stejném principu jako předchozí složka, aby se dosáhlo alespoň dohodnuté sjednané mzdy. Jsou používány pouze u dělníků. O přidělování prémie rozhoduje výrobní ředitel. Například, dělník má dohodnuto 10 Kč/hod. v prémiech. Lze sem zahrnout i mimořádnou prémie, o které rozhodne též výrobní ředitel za mimořádné úsilí zaměstnance.

Dalšími složkami mzdy jsou příplatky. Jedná se především o dvě skupiny příplatků – tj. příplatky placené hodinovou sazbou a příplatky placené průměrem (průměr mezd konkrétního zaměstnance za předcházející kalendářní čtvrtletí). Mezi příplatky placené hodinovou sazbou řadí podnik příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí (nejméně 10 % z hodinové sazby dělníka), příplatky za práci v noci (práce vykonávaná od 22:00 – 06:00, u topičů v topné sezóně, u dělníků na servisech),

¹⁶ Výše mzdy je závislá na množství odpracovaného času.

¹⁷ Minimální mzdu dostávají zaměstnanci na HPP, u nichž je sjednána kolektivní smlouva o mzdě (nekvalifikovaná práce), nebo zaměstnanci činní na dohody (DPP, DPČ).

¹⁸ Zaručenou mzdu dostávají zaměstnanci na HPP, jejichž mzda není sjednána kolektivní smlouvou. Chrání před poskytováním příliš nízkých mezd.

příplatky za servisní práci. Mezi příplatky placené průměrem patří příplatky za přesčas (25 %), příplatky za sobotu a neděli (25 %), příplatky za práci ve svátek (100 %).

Náhrada mezd je také složkou mzdy. Lze hovořit o náhradě mzdy v případě pracovní neschopnosti zaměstnance (vypořádání dle zákoníku práce), o náhradě za svátek (THP ji mají zahrnutou ve mzdě, dělníci mají hodinovou sazbu za odpracovaný čas) a o náhradě za dovolenou (výše náhrady je vypočtena z průměru mezd konkrétního zaměstnance za předcházející kalendářní čtvrtletí).

Jednorázovou složkou mzdy mohou být mimořádné odměny. Jde o 3 typy mimořádných odměn poskytnutých zaměstnavatelem. Každý zaměstnanec každý rok bez rozdílu dostává tzv. prémie na dovolenou (v červnové výplatě) a prémie na Vánoce (v listopadové výplatě). Poslední prémie je odměna zaměstnanci za odpracovaných 10 let v podniku.

V případě nepřítomnosti zaměstnance v práci musí pracovník tuto nepřítomnost vyřešit buď naděláním chybějícího počtu hodin, nebo si vzít dovolenou.

Výplatní termín je 10. dne následujícího měsíce. Výplata je posílána na bankovní účty zaměstnanců, výjimečně je vyplácena v hotovosti. Zde je možnost záloh. Výše záloh není stanovena procenty, ale na přání zaměstnance, avšak lze vyplatit maximálně do výše 60 %. Je vyplácena 25. dne v měsíci.

Proces zpracování mezd v podniku je poněkud zdlouhavý. Nejprve asistentka zkontroluje docházkový lístek tzv. píchačky, sečte hodiny, započte propustky k lékařům a poté předá výrobnímu řediteli, který dopíše počet hodin strávených na servisech, prémie, příplatky za ztížené pracovní podmínky u konkrétních dělníků. Následně se opět takto upravené píchačky dostávají k asistentce, která je přepracuje do elektronické podoby a odešle mzdové účetní. Mzdová účetní začne zpracovávat výplaty, a poté je vygeneruje pomocí softwaru a odešle na kontrolu zpět výrobnímu řediteli. Poslední krok učiní majitel podniku, který zadá příkaz bance k odeslání výplat na bankovní účty zaměstnanců.

5.2.7 Vzdělávání pracovníků

Pokud jde o vzdělávání zaměstnanců podniku, aby měli dostatečné znalosti a dovednosti k vykonávání práce a dosáhli uspokojivých výsledků, tak je minimální. Do podniku přicházejí zaměstnanci s tím, co umí. Dále se pracovníci nerozvíjejí, neprohlubují a nerozšiřují své znalosti a dovednosti formou vzdělávání. Zaměstnanec

se zde učí praxí. Mezi minimální vzdělávání, které je prováděno na pracovišti při výkonu práce podnik zahrnuje instruktáž, pověření úkolem, pracovní porady, učení se od ostatních. Jediným vzděláváním, které podnik extra zajišťuje na své náklady pro své THP mimo pracovní výkon, jsou kurzy anglického jazyka (90 minut týdně).

Naopak školením je věnovaná značná pozornost. Podnik zařizuje pro své zaměstnance povinné pravidelné školení a jinak vítá aktivní zájem zaměstnanců o školení. Samozřejmě toho nesmí být zneužíváno. Mezi pravidelné povinné školení patří školení zaměstnanců o BOZP a požární ochraně (povinně 1krát ročně), školení obsluhy nízkozdvíhových a vysokozdvíhových vozíků, školení obsluhy svářečské techniky, školení obsluhy kotlů, školení řidičů z povolání (povinně 1krát ročně) a školení řidičů – referentů¹⁹ (1krát za 2 roky). Uskutečnila se i nepravidelná školení, ke kterým došlo z iniciativ některých zaměstnanců. Jimi byla školení ročního zúčtování daní, školení mezd, školení o EET. Jiná školení neprobíhají. Školení pro zaměstnance se zajistí až podle potřeby a nutnosti. Posledním takovým školením bylo zaučení v novém počítačovém informačním systému, který byl do podniku instalován.

V rozhovoru bylo zmíněno, že kamenem úrazu je získat schopného konstruktéra. Častá fluktuace je již na této pozici. Přijme se nový konstruktér, který umí základy v konstrukčním programu. Během několika měsíců získá mnoho znalostí a zkušeností od ostatních konstruktérů, které předtím neměl. Poté se zachová velmi nekolegiálně a ukončí pracovní poměr z důvodu lepší nabídky práce. Dalším problémem je, že na servisní práce jsou vysláni jen zkušení dlouholetí pracovníci tzv. tažní koně, na které podnik spoléhá, a pracovníci, kteří jsou v podniku krátce, nemají možnost této příležitosti.

5.2.8 Pracovní vztahy

Na základě svých poznatků během mé výpomoci mohu podotknout, že pracovní kolektiv je velmi dobrý, lze použít i slovo báječný. Zaměstnanci si umí navzájem pomoci a poradit, poté se všechny problémy řeší mnohem snadněji a vše má řešení. V podniku jsou pracovní vztahy jak mezi podřízenými tak i mezi podřízenými a nadřízenými velice kolegiální, přátelské a uvolněné. Vedoucí vyjde zaměstnancům vždy vstříc nebo se proto snaží udělat maximum. Nikdo ze zaměstnanců toho nějak

¹⁹ Řidiči-referenti = především jde o zaměstnance, který během pracovní doby využívá vozidlo k přepravě své osoby nebo zboží a jeho hlavní činností není řízení vozidla jako u řidiče z povolání, který to má sjednáno v pracovní smlouvě.

nezneužívá. Za zmínku stojí, že nově přicházející zaměstnanec se snadno adaptuje do zaběhlého kolektivu, který je ochoten mu s čímkoliv poradit.

5.2.9 Péče o pracovníky

Zaměstnavatel svým zaměstnancům zajistí náležitou péči, poskytuje jim v této oblasti různé výhody, aby byli pracovníci spokojeni. Obstarává jim nejen povinnou péči danou zákonem, ale i ve velké míře dobrovolnou péči. Každý zaměstnanec má 8 hodinovou pracovní dobu a má nárok na 30 minutovou přestávku po čtyřech odpracovaných hodinách, pracuje 5 dní v týdnu. Může vyčerpat až 20 dní dovolené za rok. Zde je zavedena celozávodní dovolená v letních měsících.

Podnik vytváří pro své zaměstnance takové pracovní podmínky, aby nebylo ohroženo jejich zdraví. Zajišťuje jim vhodně řešené a vybavené pracoviště, aby pracovníkům napomáhalo k lepšímu a efektivnějšímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanci dostávají v den nástupu do práce ochranné pomůcky například rukavice, ochranné brýle, ochranná sluchátka proti hluku, respirátory a svářečské kukly svářečům. Tyto pomůcky jsou jim poskytovány neomezeně v průběhu roku po opotřebení. Pracovní oděv a obuv dostávají jednou ročně. V rámci bezpečnosti musí zaměstnanci podstupovat pravidelné preventivní prohlídky u závodního lékaře.

Během pracovní doby není zakázáno konzumovat potraviny a dodržovat pitný režim. Zaměstnavatel přispívá 50% na stravné pracovníkům, kteří se stravují v nedaleké jídelně ZŠ, a také všem pracovníkům neomezeně zajišťuje přísun pitné vody. Ve vyhrazených prostorách pracoviště mají zaměstnanci možnost využít 2 mikrovlnné trouby, 2 chladničky a rychlovarné konvice. Dále jsou zde zařízení sloužící k osobní hygieně jako umývárny, sprchy a toalety, a také zařízení k ukládání osobních věcí jako šatny a parkoviště v areálu podniku.

V neposlední řadě zaměstnavatel věnuje pozornost i mimořádné péči, kam řadí konání vánočních večírků či osobní blahopřání k narozeninám.

5.2.10 Personální informační systém

Podnik využívá informační systém Helios Orange, který je určen především pro výrobní podniky a dokáže sjednotit řízení veškerých činností. Zahrnuje nejenom ekonomickou oblast, ale i personalistiku, celý výrobní a obchodní proces, sleduje

zakázky apod. Software se skládá z určitých modulů, ke kterým je třeba získat přidělený přístup na základě licence. Společnost má zakoupené licence na určité oblasti a licence na určitý limit přístupů do konkrétní oblasti. Pokud se týče ŘLZ, do oblasti respektive modulu Personalistika a Mzdy má přístup pouze mzdová účetní – tj. koupě jedné licence na modul Personalistika a na modul Mzdy. Tím je zajištěno, že nikdo jiný nemůže čerpat data ohledně zaměstnanců a jejich mzdách. Mzdová účetní využívá převážně modul Mzdy, kde jsou jak veškeré údaje o současných a minulých zaměstnancích, tak i pomocí tohoto softwaru vygeneruje mzdy, výplatní pásky, přihlášky k sociálnímu a zdravotnímu pojištění a mnoho dalšího.

Nejen že dochází k přenosu dat v rámci softwaru Helios Orange, ale dokonce je tento software propojen s konstrukčním softwarem Solit Edge a mezi nimi dochází též k přenosu dat. Software je zakoupený od poskytovatele Asseco Solutation, kterému platí pravidelně tzv. podporu, v níž jsou zahrnuty „bezplatné“ služby jako například HotLine (nonstop kontakt s poskytovatelem), automatické zapracování novinek a změn do systému týkající se novelizací zákonů (např. změna sazeb daní, EET, výše minimální mzdy apod.).

Mzdová účetní má evidenci zaměstnanců v elektronické i v papírové podobě (pouze evidence současných zaměstnanců). Každý zaměstnanec má svou složku evidovanou u mzdové účetní, kde jsou stejné údaje jako v elektronické evidenci, a navíc je zde prohlášení k dani z příjmů fyzických osob, pracovní smlouva, mzdový výměr, dotazník, okopírované rodné listy dětí, různá potvrzení a dodatky.

Zaměstnanci si tento informační systém pochvalují oproti předchozímu softwaru Safir. Jde o velice snadný, rychlý, výkonný, flexibilní a dobře propojený systém.

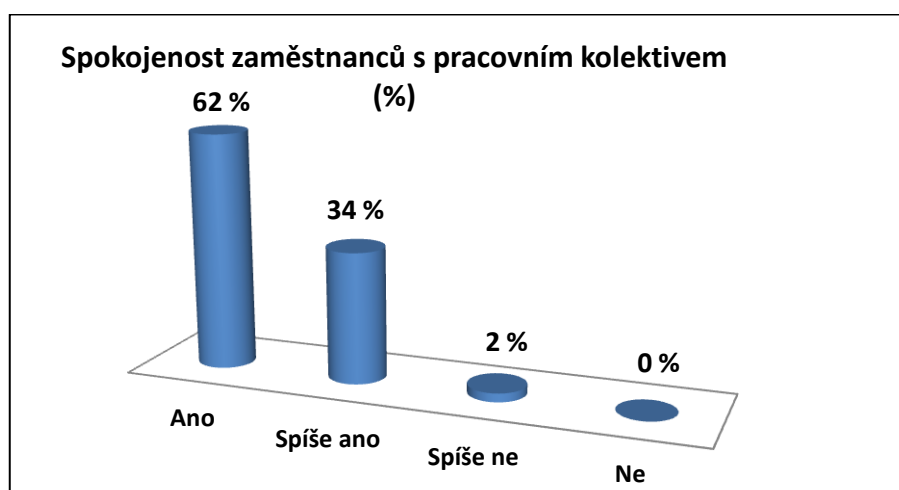
5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Zaměřila jsem se na vyhodnocení pouze nejzajímavějších otázek z dotazníkového šetření. Vzhledem k velkému rozsahu vymezení současného stavu organizace včetně personálních činností by byla analýza všech otázek pro tuto bakalářskou práci příliš obsáhlá. Vybrala jsem otázky, které se shodují s problémy vyplývajícími z rozhovorů. Otázky jsou zpracované dle závažnosti nikoliv dle pořadí v dotazníku.

Celkem bylo rozdáno 49 dotazníků, z toho 5 dotazníků nebylo zodpovězeno. Soubor tvořilo 44 respondentů a z toho 34 mužů (77 %) a 10 žen (23 %).

Nejen z rozhovoru je zřejmé, že v podniku vládnou velice dobré, přátelské pracovní vztahy, ale i dotazníkové šetření ukázalo vysokou spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem. O tom konkrétně vypovídá otázka č. 3 zkoumající spokojenost zaměstnanců s pracovním kolektivem a částečně odpovědi z otázky č. 9, kde respondenti z 32 % uvedli, že by se do podniku vrátili kvůli dobrému kolektivu. Konkrétní procentní podíly spokojenosti představuje obrázek č. 9. Zcela spokojeno je 27 osob (62 %), částečně spokojeno je 15 osob (34 %), pouze 1 osoba (2 %) uvedla, že je spíše nespokojena. Nikdo z respondentů neuvedl, že by byl plně nespokojen, a 1 respondent (2 %) z neznámého důvodu neodpověděl.

Obrázek 9: **Spokojenost s pracovním kolektivem**

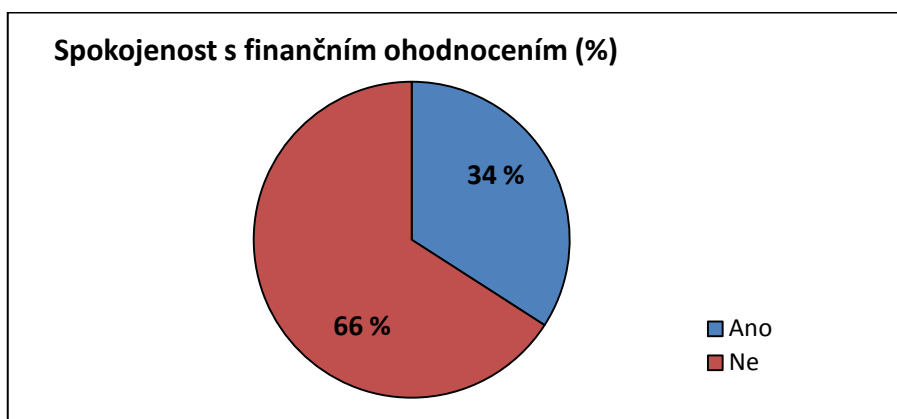


Zdroj: vlastní výzkum

Nyní se podíváme na zajímavější část dotazníku, která by měla vyhodnotit již několikrát zmíněný problém – tj. pasivní fluktuace z důvodu nespokojenosti s finančním ohodnocením. Níže uvedený obrázek č. 10 prezentuje míru spokojenosti s výší mzdy.

Na otázku č. 4 týkající se spokojenosti pracovníků s jejich výší mzdy projevilo 15 osob spokojenost (34 %) a 29 osob nespokojenost (66 %). Dále z dotazníkového šetření lze zanalyzovat, že spokojenost projevilo 11 mužů (z toho 6 THP a 5 dělníků je spokojeno) a 4 ženy (THP). Nespokojenost vyjádřilo 23 mužů (z toho 6 THP a 17 dělníků je nespokojeno) a 6 žen.

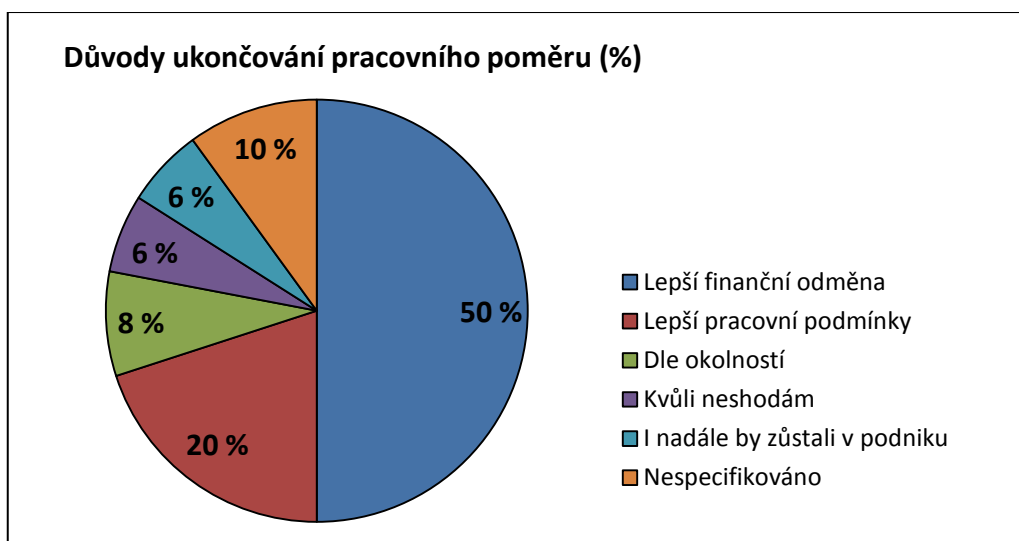
Obrázek 10: **Spokojenost s finančním ohodnocením**



Zdroj: vlastní výzkum

Dále na problém s pasivní fluktuací reagují respondenti v otázce č. 8, kde odůvodňují ukončování pracovního poměru. Výsledky prezentuje obrázek č. 11. Respondenti zde uvedli více odpovědí. Nejčastější důvod je lepší finanční odměna u jiného zaměstnavatele – tento důvod uvedlo 25 osob (50 %), nadstandardní nabídka lepších pracovních podmínek (např. lepší pracovní prostředí, lepší organizace práce, lepší softwarové vybavení, rozvoj profesních schopností apod.) by odlákalo 10 osob (20 %) z podniku, 4 osoby (8 %) uvedly, že by záleželo na okolnostech (např. rodinné důvody, neschopnost plnit pracovní úkol, nabídka práce blízko bydliště), 3 osoby (6 %) by odešly kvůli neshodám se zaměstnavatelem či kolegy, 3 osoby (6 %) nezvažují odchod, jelikož jim zbývá jen několik měsíců do penze a 5 respondentů (10 %) neuvedlo důvod ukončení pracovního poměru.

Obrázek 11: **Nejčastější důvody ukončování pracovních poměrů**

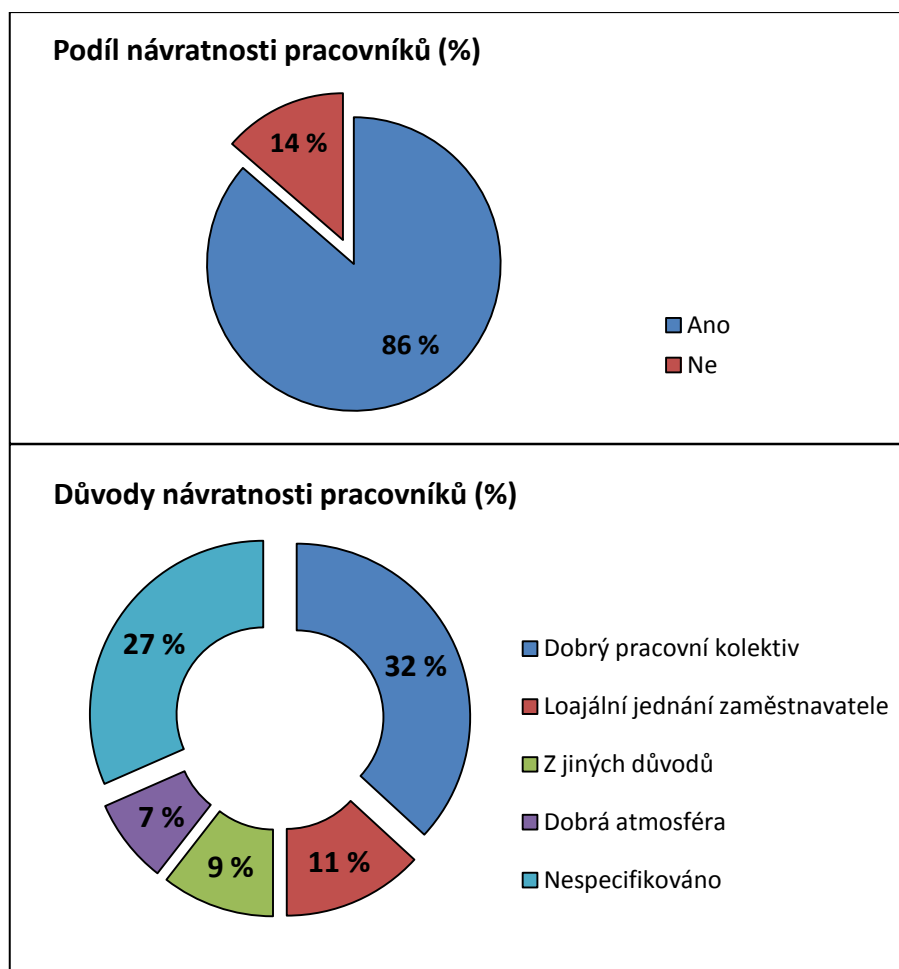


Zdroj: vlastní výzkum

Následující obrázky č. 12 a 12i ukazují, jaká je údajná šance pro podnik, aby se pracovník vrátil zpět do organizace (např. z jakých důvodů, případně za jakých podmínek). V otázce č. 9 respondenti zaznamenali více odpovědí.

Pouze 6 lidí (14 %) uvedlo, že by se nevrátili do podniku a to z důvodu nízkého finančního ohodnocení, lepší nabídky na trhu práce. Nicméně pozitivem je, že 38 osob (86 %) by se do podniku vrátilo. Nejčtenější odpověď, tedy důvodem byl dobrý pracovní kolektiv, zaznamenalo 14 osob (32 %). Pět osob (11 %) by se vrátilo kvůli loajálnímu jednání a přístupu zaměstnavatele, 4 osoby (9 %) by se vrátily z určitých důvodů (jednosměnný provoz, vhodná pracovní doba, obliba ve strojírenském oboru, zajímavá práce) a za určitých podmínek (zvýšení finanční odměny, zlepšení pracovních podmínek, nabídka lepší pozice). Tři osoby (7 %) by přilákala pohodová a nestresová atmosféra v podniku. Důvod vrácení do podniku neuvedlo 12 respondentů (27 %).

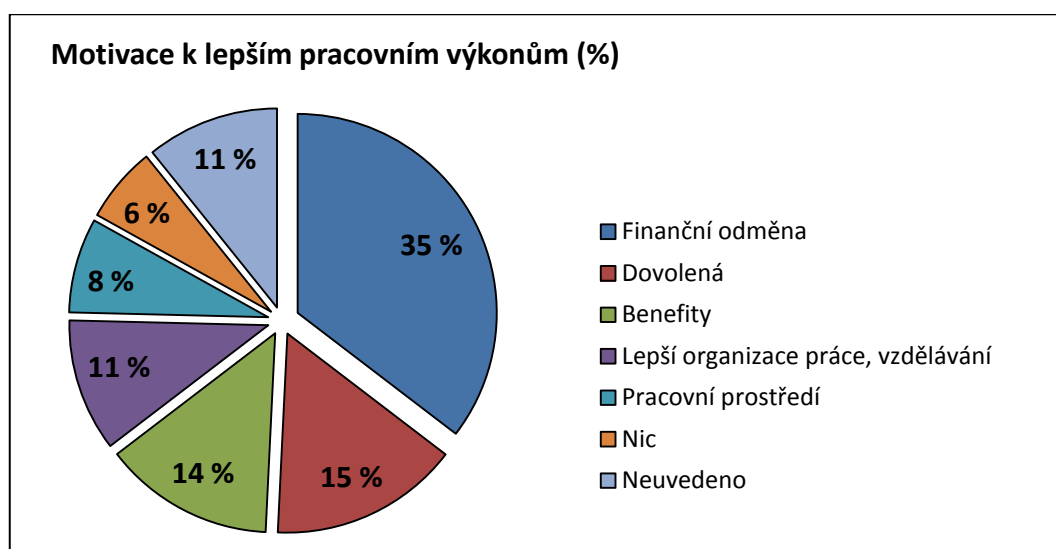
Obrázek 12 a 12i: **Návratnost pracovníků a jejich důvody**



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 7 zjistila, co by pracovníky motivovalo k lepším pracovním výkonům, což znázorňuje obrázek č. 13. Respondenti zde uvedli více odpovědí. Největší motivací pro pracovníky je finanční odměna, která by motivovala 23 osob (35 %). Dále by 10 respondentů (15 %) uvítalo více dní dovolené, 9 osob (14 %) by motivovaly benefity, 7 osob (11 %) jako motivaci uvedlo podporu vzdělávání, zlepšení organizace práce a nastavení lepších pracovních podmínek, 5 osob (8 %) by vyžadovalo lepší pracovní prostředí, pro 4 osoby (6 %) by nebylo nic motivací, a 7 respondentů (11 %) z neznámého důvodu neuvedlo odpověď.

Obrázek 13: **Co je motivací pro zaměstnance k lepším pracovním výkonům?**



Zdroj: vlastní výzkum

5.3.1 Zhodnocení výzkumných otázek

Na základě výsledků z dotazníkového šetření je možno posoudit předem nadefinované výzkumné otázky, které byly již zmíněny v kapitole 3.

Výzkumná otázka č. 1: Zhruba 75 % respondentů projeví spokojenost s pracovním kolektivem.

Tuto záležitost řešila otázka č. 3: Jste spokojeni s pracovním kolektivem? Ze 4 možných odpovědí respondenti nejčastěji uvedli, že jsou plně spokojeni - „ano“ (62 %). Druhé místo obsadila odpověď „spíše ano“ (34 %). Dále s touto problematikou souvisí otázka č. 9, kde 32 % respondentů uvedlo, že by se vrátili opět do podniku kvůli dobrému pracovnímu kolektivu. Z toho vyplývá, že výzkumná otázka č. 1 byla potvrzena, jelikož zhruba 96 % respondentů je spokojeno s pracovním kolektivem.

Výzkumná otázka č. 2: Víc jak polovina respondentů je nespokojena s výší finančního ohodnocení.

Na tuto výzkumnou otázku odpověděla otázka č. 4: Jste spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení? Ze dvou možných odpovědí a ze 44 respondentů je 29 respondentů (66 %) nespokojena s výší mzdy. I tato výzkumná otázka byla potvrzena.

6 Diskuse a návrh změn

Jak již bylo výše zmíněno, i v MSP je třeba věnovat dostatečné úsilí personalistice a jednotlivým personálním činnostem. Z individuálních rozhovorů je patrné, že se podnik některými činnostmi téměř nezabývá nebo jen minimálně. Proto se pokusím odhalené nedostatky a značné rozdíly oproti teorii popsat a navrhnout změny či řešení k odstranění těchto nesrovnalostí.

Dotazníkové šetření ukázalo, že by se z 86 % dotazovaných zaměstnanců do podniku znovu vrátili, což je velice pozitivní výsledek. Avšak důvody návratnosti jsou kvůli dobrému kolektivu a loajálnímu jednání se zaměstnavatelem, nikoliv kvůli nastavenému pracovnímu procesu v podniku. Z toho plyne, že je třeba učinit změny.

I přesto, že nejde o velký podnik, měl by se zaměřit hlouběji na analýzu pracovního místa a personální plánování, nikoliv jen okrajově. Obecně platí, pokud chceme dosáhnout cílů, musíme mít plán. Cílem podniku v oblasti ŘLZ je mít výkonné pracovníky, protože na nich záleží, jaký bude profit organizace. Proto by mělo být plánování pracovníků klíčové a měla by být jasně definovaná pracovní místa, jak uvádí literatura.

Doporučuji podniku jako východisko při analýze pracovního místa zabývat se alespoň otázkami, které jsou uvedeny v teoretické části dle Šikýře (2012).

- **Proč** je třeba nové pracovní místo?
- **Co** je třeba splnit za úkol?
- **Jak** se má práce provádět?
- **Kde** se má práce provádět?
- **Kdo** má být pracovníkem podle daných požadavků?
- **Kdy** se má práce resp. úkol splnit?

Navrhuji, aby se této činnosti věnoval výrobní ředitel a marketingový specialista. Výrobní ředitel by zmapoval vnitřní situaci podniku dle výše uvedených otázek, jelikož má jakýsi přehled o pracovních místech a o tom, jací pracovníci jsou potřeba. Zatímco marketingový specialista by zmapoval vnější situaci, tedy jaké jsou příležitosti na trhu práce. Na základě této spolupráce by marketingový specialista provedl analýzu pracovního místa. Zjištěná data by se přenesla do personálního informačního systému, aby se z něho mohla potřebná data kdykoliv čerpat a nemusela se vytvářet opět analýza toho samého pracovního místa v případě potřeby nového

zaměstnance. Věřím, že tato změna ušetří čas a je mnohem snadnější čerpat sekundární data než získávat data primární.

Domnívám se, že je podstatné vybrat vhodného pracovníka a spojit ho se správným pracovním místem. Takovýto zaměstnanec odvede práci mnohem efektivněji, protože nevykonává práci z donucení, ale protože ho baví a naplňuje. Tito pracovníci se mnohem lépe a snadněji motivují. Motivace pracovníků je celkem subjektivní – co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého. Samozřejmě pracovníky podniku, hlavně ty podřadné, motivuje finanční odměna, poněvadž odměnu berou jako další příjem do své domácnosti. Avšak pracovníkům na vyšších pozicích jde o dobré výsledky podniku. Pro takové pracovníky je motivací – lepší spolupráce, výkonnější stroje a zařízení, dovolená apod. Tím, že podnik odhalí, co jejich pracovníky motivuje, může dosáhnout lepších výsledků. Doporučila bych udělat vnitropodnikový průzkum, případně využít výsledků z provedeného dotazníkového šetření.

Jako vhodnou motivaci pro pracovníky tohoto podniku navrhuji více dní dovolené, konkrétně 5 týdnů místo dosavadních 4 týdnů. Dotazníkové šetření ukázalo, že by právě tuto změnu pracovníci uvítali. Důvodem nedostatku dní dovolené je, že pracovníci mají několikrát během roku nařízenou dovolenou například během Vánoc, nebo když vycházejí státní svátky na úterý či čtvrtek. Proto bych doporučila zaměstnavateli, aby zvažil zlepšení tohoto benefitu. Přispělo by to i ke zlepšení sociální stránky pracovníka a jeho rodiny.

Dále bych provedla důležité změny v hodnocení pracovníků, jelikož podnik této činnosti nevěnuje dostatečnou pozornost. Ačkoli literatura říká, že na základě hodnocení zaměstnanců manažeri či vedoucí pracovníci zjistí nepostradatelné informace o výkonnosti jejich pracovníků.

Návrh na hodnocení pracovníků se bude lišit v závislosti na předmětu hodnocení, druhu hodnocení, metodách hodnocení, roli hodnotitele a periodě.

Navrhuji vytvořit systém hodnocení pracovníků, který by se dělil na dva subsystémy – neformální a formální. Následující tabulka č. 1 stručně vymezuje podstatu systému hodnocení pracovníků a pod ní je podrobněji rozebrán návrh systému hodnocení.

Tabulka 1: **Systém hodnocení pracovníků**

SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ		
2 subsystemy		
Druh	Neformální hodnocení (ústní)	Formální hodnocení (písemné)
Předmět	Posouzení projevu chování pracovníka (dělníci + konstruktéři)	Hodnocení pracovního výkonu (výsledku)
Nástroj	-	Výkazy práce (kvantitativní data)
Metoda	Pochvala Pokárání	Srovnávací hodnocení
Hodnotitel	Výrobní ředitel	Výrobní ředitel a majitel Zpracování dat: asistentka
Perioda	Dle situace při výrazných neočekávaných projevech pracovníka	Srovnávací hodnocení: každý půlrok Výkazy práce: měsíčně

Zdroj: vytvořeno autorkou

Neformální hodnocení – slovní vyjádření, které by u pracovníků vykonávajících výrobní činnost (dělníci apod.) a konstruktérů činil výrobní ředitel (ve výjimečných neobvyklých situacích majitel podniku), protože má přehled o celkovém procesu výroby. Tento způsob neformálního hodnocení je vhodný, pokud je nadřízený neustále v kontaktu s podřízenými a má dohled nad jejich projevy chování.

Neformální hodnocení by bylo uskutečněno vždy za významné projevy chování pracovníka, ať už by se jednalo o pozitivní či negativní projev. Pokud by se pracovník projevil pozitivně, šlo by o ústní pochvalu jako formu neformálního hodnocení. Zatímco při negativním projevu pracovníka by šlo o ústní pokárání jako protikladnou formu. Tento systém hodnocení by měl vést pracovníka k signálu, že je něco správně nebo naopak špatně, a měl by na to zareagovat určitým předpokládaným způsobem. Pochvala bude pracovníka motivovat tím, že si někdo všímá jeho úsilí. Pokárání povede pracovníka k důkladnější sebekontrolé, aby se vyvaroval případným chybám. Považuji tento návrh neformálního hodnocení za reálný, protože výrobní ředitel neustále dohlíží na pracovníky a je jim k ruce, pokud jde o ústní radu a pomoc.

Navíc lze touto činností (neformální hodnocení pracovníků) motivovat nejen zaměstnance, kterému náleží pochvala, ale je to i motivace respektive výzva pro ostatní zaměstnance k lepším výkonům.

Tabulka 2: Výkaz práce

Zdroj: vytvořeno autorkou

Následně by každý půlrok byla provedena metoda hodnocení pracovníků – Srovnávací hodnocení. Tato poměrně jednoduchá metoda by spočívala ve srovnání dat získaných z výkazů, které by vykazovaly důležitá fakta o výsledcích jednotlivých pracovníků. Například by se zjistila u každého pracovníka efektivita práce, výkon práce, čas práce apod. – tím se odhalí, že konkrétní dělník odvedl čím dál méně výsledků v jednotlivých měsících. Nebo naopak, že se na nějaké pozici nestíhá montovat, frézovat, soustružit apod. Díky této metodě se zjistí potřeba pracovníků na určitou

pozici. Odhalí se přebytek či nedostatek pracovníků. Poté by následovalo rozhodnutí, které by bylo v kompetenci majitele a výrobního ředitele, o případném převedení nadbytečného pracovníka na jiné pracovní místo či o propuštění pracovníka pro nadbytečnost. Tato skutečnost by mohla být vodítkem, jak snížit mzdové náklady nadbytečných pracovníků.

V tabulce č. 3 je vymezena průměrná úspora mzdových nákladů (hrubá mzda a hrazené povinné sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatelem za zaměstnance) nepotřebného pracovníka, která činí zhruba 350 000 Kč ročně.

Tabulka 3: **Průměrné mzdové náklady dělníka**

MZDOVÉ NÁKLADY		
		Roční mzdové náklady
Počet odpracovaných hodin	160 hod./měsíc	
Průměrná hodinová hrubá mzda	135 Kč/ hod.	
Průměrná hrubá mzda	21 600 Kč/ měsíc	259 200 Kč
Sociální a zdravotní pojištění (34 %)	7 344 Kč/ měsíc	88 128 Kč
Celkem		347 328 Kč

Zdroj: vypracováno autorkou

Značné rezervy jsou ve spolupráci a informovanosti mezi jednotlivými úseky, proto navrhuji změnu k odstranění těchto nedostatků. Doporučila bych pravidelné konání porad, které by se konaly jednou týdně s užšími zaměstnanci (všichni obchodníci, výrobní ředitel, mistr výroby a 2 konstruktéři). Průběh porady by byl následovný. Obchodníci by oznámili, jaké jsou potenciální zakázky a o jaký typ linky by se jednalo. Konstruktéři by posoudili, zda je přání zákazníka realizovatelné a navrhli by termín, do kdy je reálné balící linku vyrobit. Výrobní ředitel a mistr výroby by své názory zapojovali do diskuse. Následně by ředitel s mistrem informovali dělníky o aktuální situaci z porady a rozdali by úkoly jednotlivým dělníkům. Domnívám se, že by tento návrh mohl přispět k lepší spolupráci a tak i dodržení sjednaného termínu se zákazníky.

Další změny bych učinila v oblasti vzdělávání, které by vedly k získávání zkušeností a znalostí. V praktické části v činnosti vzdělávání byly zmíněny některé problémy, například servisní práce, kam jsou vysíláni jen zkušení pracovníci (nejčastěji 2–3 dlouholetí pracovníci) a pro ostatní je cesta uzavřená. Navrhuji brát s sebou

na servisní práce vždy jednoho pracovníka z řad nezkušených, aby poznal průběh servisu, poněvadž si podnik neuvědomuje případné riziko. Tím rizikem je, že ti „tažní koně“ v podniku nebudou věčně. Kdo poté bude vysílán na servisní práce, když ostatní pracovníci nemají kde získat zkušenost? Po zhodnocení této změny jsem zaznamenala několik přínosů (pracovník získá zkušenosti a praxi, motivace pro pracovníka, vyloučení rizika).

Nesrovnalostí je i neznalost práce kolegů nejen v rámci profese, ale i mimo ni. Navrhuji, aby se zavedla metoda vzdělávání přímo na pracovišti – tj. jednorázová rotace práce. Ačkoliv je tato metoda prováděna jen u pozice konstruktéra při jeho nástupu, zavedla bych ji pro všechny zaměstnance a nejen pro nově přicházející. To by napomohlo k tomu, aby každý pracovník během krátkého časového horizontu prošel všemi úseky pracoviště, a byla mu tak vysvětlena náplň práce kolegy. Vyloučila by se tím chybovost v důsledku neznalosti práce ostatních, snížily by se náklady v zásobách, pokud budu vycházet z uvedeného příkladu, zvládnutí základní práce na jiném pracovním místě v případě nemoci některých kolegů.

Jako poslední změnu ve vzdělávání bych navýšila počet hodin výuky anglického jazyka na 180 minut týdně namísto 90 minut. Zaměření na konverzaci, obchodní angličtinu a oblast výroby balicí techniky. Shledávám znalost anglického jazyka za nepostradatelnou při komunikaci se zahraničními zákazníky.

Další bod diskuse se týká mezd. Z rozhovoru a dotazníkového šetření vyplynulo, že výše mzdy v současné době není na úrovni, se kterou by mohli být zaměstnanci spokojeni. Častým důvodem ukončování pracovního poměru je nízká mzda a lepší nabídka pracovní příležitosti jiným zaměstnavatelem. Zde může být řešením motivace, aby ti nejlepší pracovníci nepřešli ke konkurenci. Nízká mzda způsobuje demotivaci zaměstnanců, proto dochází k častým ukončením pracovních poměrů ze stran zaměstnanců, a to vede ke zvyšování fluktuace. Střídáním nových zaměstnanců rostou náklady podniku, jelikož je nutné nové zaměstnance zaškolit, aby nedocházelo ke zbytečným škodám.

Aby podnik mohl zvýšit mzdy, musí být více ziskový. Z vlastního pozorování usuzuji, že v podniku není dostatek „práce“ respektive je málo uzavřených smluv se zákazníky. Jak získat více zakázek a přilákat zákazníky? Lze toho dosáhnout racionální cestou, a to velice aktivním přístupem obchodního oddělení. Nečekat na to, až se zákazník obrátí na podnik. Obchodníci by měli neustále dostávat obchodní firmu do podvědomí zákazníka.

Navrhuji, aby obchodníci 1–2 dny v týdnu jezdili na služební cesty za dosavadními zákazníky, poptávali se na spokojenost s balicí linkou a případně nabízeli technické zhodnocení či výrobu nových linek namísto 12 a více let starých. Zajistě by také obchodníci měli vyhledávat potenciální nové zákazníky a uskutečnit s nimi obchodní jednání za účelem uzavření budoucího obchodu. Před změnou bych ještě doporučila, aby zaměstnavatel zajistil obchodníkům školení prodejních a obchodních dovedností pro obnovu jejich zkušeností. Podnik potřebuje silné obchodníky, proto je třeba z obchodníků dostat výborný pracovní výkon, což nakonec bude užitečné pro ně i pro podnik.

Jako poslední rámcovou změnu doporučuji, aby zaměstnavatel uvažoval o přijetí schopného manažera do podniku, protože v podniku není věnovaná dostatečná pozornost managementu. Takovýto manažer by řídil a sjednocoval zájmy a aktivity podniku, ale i zájmy zaměstnanců. Věřím, že by podnik tímto směrem nabral efektivněji výnosů.

7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit oblast ŘLZ včetně personálních činností a stanovit návrhy na zlepšení současné situace ve vybrané organizaci. Dílčím záměrem je vytvořit analýzu v oblasti ŘLZ, která odhalí případné problémy organizace. Tento výzkum může být pro organizaci velice přínosný a umožnit tak zlepšení stávajícího stavu organizace. Postup k dosažení těchto cílů byl následovný.

Nejprve bylo třeba nastudovat odbornou literaturu v oblasti ŘLZ a vypracovat teoretický podklad, o který se opírá praktická část a vlastní výzkum. Teoretická část uvádí, jak by se měla personalistika provádět v „dokonalé“ společnosti. Praktická část vymezuje současný stav vybrané organizace na základě sběru dat (interní data podniku), který byl proveden řízenými rozhovory a pomocí dotazníkového šetření. V důsledku porovnání teoretické části s částí praktickou vyplynuly určité nedostatky, které je vhodné odstranit pro zlepšení současné situace. V následujících odstavcích vymezuji shrnutí rámcových změn.

V první řadě navrhuji, aby zaměstnavatel zajistil školení obchodníkům a motivoval je tak k lepším výkonům práce. Je pravděpodobné, že díky aktivnímu přístupu obchodníků získá podnik více zákazníků. Tím by mohl být zajištěn dostatek práce a následně by mohla být zaměstnancům zvýšena mzda.

Dále doporučuji, aby se podnik věnoval analýze pracovního místa a analýze potřeb pracovníků. Tím by se mohlo docílit správného výběru vhodného pracovníka. Mít schopné pracovníky je základ úspěchu celého podniku. Zároveň by se měl podnik věnovat hodnocení pracovníků, které bude motivovat pracovníky k lepším pracovním výkonům.

Oblast vzdělávání a školení pracovníků považuji též za důležitou, proto by se jí měl podnik rovněž zabývat.

V neposlední řadě doporučuji, aby podnik věnoval dostatečnou pozornost spolupráci mezi pracovníky. To by mohlo vést k usnadnění celkového procesu výroby a snížit případnou chybovost a nákladovost podniku.

Navržené změny na zlepšení současné situace ve vybraném podniku nemají takový ráz, aby ihned vytvářely zisk. Nicméně tyto změny by mohly být vodítkem pro zaměstnavatele, aby si uvědomil současnou situaci podniku a odstranil značné rezervy.

Byla bych ráda, aby tato práce byla příspěvkem nejen pro podnik, a to za účelem zkvalitnění personálního řízení, ale i pro ostatní zájemce, kteří chtějí pochopit danou problematiku v oblasti ŘLZ.

V souvislosti se zpracováním této práce jsem hlouběji pochopila dílčí oblast managementu – tj. řízení lidských zdrojů. Poznala jsem, jaký je zásadní rozdíl mezi čtením, resp. studiem literatury o dané problematice, a skutečným pochopením ohledně praxe.

8 Summary

The topic of this bachelor thesis is the Human Resources Management in a Chosen Organisation. The selected company does not want to be published. Nevertheless, its business is based on production of packing machines.

Personnel management and human capital are one of the most important key points that every single company has to deal with, because employees and their skills and knowledge are really crucial things for the future development. That is why it is worth dealing with this topic.

The aim of the work is to analyse the current situation and personnel activities in a chosen organization and then to recommend some measures to improve the existing run of the company.

In the theoretical part, there are explained key words connected with human resources management. Moreover, the work includes personnel activities that are necessary to make the effective functioning of the organization.

In the practical part, the current situation and personnel activities such as acquisition, education, rewarding, taking care of employees and their motivation are described. The analysis of the organization was made via individual interviews with managers and questionnaire.

Several issues resulted from the analysis of the organization and therefore, the thesis presents proposals for changing and improving current conditions in the company.

Key words: human capital, personnel management, personnel activities, acquisition, taking of employees.

9 Přehled použité literatury

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Aswathappa, K. (2005). *Human resource and personnel management* (4th ed.). New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing.
- Dvořáková, Z., & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Evropská komise. (2015). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie.
- Evangeli, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Graham, H. T., & Bennett, R. (1995). *Human resources management* (8th ed.). London: Pitman Publishing.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Heery, E., & Noon, M. (2008). *A Dictionary of Human Resource Management* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Horalíková, M. (2004). *Personální řízení* (4. vyd.). Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích* (2. vyd.). Praha: Grada Publishing.

- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing.
- Sison, P. S. (1991). *Personnel and Human Resources Management* (6th ed.). Philippines: REX Book Store.
- Srpová, J., Řehoř, V. & kol. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Veber, J., & kol. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2.vyd.). Praha: Management Press.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Walker, A. J., & kol. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Grada Publishing.
- Zákoník práce 2006* (2017, 1. ledna) Dostupné na: http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/testy_prilohy/10195.pdf

10 Seznam obrázků, tabulek a příloh

10.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	6
Obrázek 2: Proces plánování pracovníků	13
Obrázek 3: Organizační struktura.....	26
Obrázek 4: Počet zaměstnanců v letech 2006 - 2016	28
Obrázek 5: Pracovněprávní vztahy v podniku	30
Obrázek 6: Zastoupení žen a mužů v podniku	30
Obrázek 7: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců	31
Obrázek 8: Ukázka inzerátu	33
Obrázek 9: Spokojenost s pracovním kolektivem	42
Obrázek 10: Spokojenost s finančním ohodnocením	43
Obrázek 11: Nejčastější důvody ukončování pracovních poměrů	43
Obrázek 12 a 12i: Návratnost pracovníků a jejich důvody	44
Obrázek 13: Co je motivací pro zaměstnance k lepším pracovním výkonům?....	45

10.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Systém hodnocení pracovníků	49
Tabulka 2: Výkaz práce	50
Tabulka 3: Průměrné mzdové náklady dělníka	51

10.3 Seznam příloh

Příloha 1 Soubory otázek v řízených rozhovorech

Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance šetřeného podniku

Příloha 3 Kompletní vyhodnocení dotazníku

Příloha 1 **Soubory otázek v řízených rozhovorech**

Řízený rozhovor č. 1 uskutečněn dne 13. 1. 2017 s mzdovou účetní

Oblast: Tvorba a analýza pracovního místa

1. Vytváříte nové pracovní pozice?
2. Zabýváte se podrobnou analýzou pracovního místa?
3. Vyplatilo by se vytvořit pracovní místo personalisty?

Oblast: Plánování pracovníků

1. Zabýváte se dopředu, jací pracovníci budou potřeba, kolik pracovníků, kdy budou tito pracovníci potřeba a na jaké pracovní místo budou potřeba?

Oblast: Hodnocení pracovníků

1. Věnuje se pozornost hodnocením pracovníků?
2. Provádíte formální či neformální hodnocení?

Oblast: Rozmísťování pracovníků

1. Snažíte se vhodně spojit pracovníka s pracovním místem?
2. Jaké pohyby pracovníků provádíte v rámci vnitropodnikové mobility, například povýšení, přeložení na nižší funkci nebo převedení na jiné pracovní místo?
3. Jaké jsou nejčastější důvody ukončení pracovního poměru?
4. Upřednostňujete odchod zaměstnance do penze déle nebo dříve než je stanovena hranice státem?

Oblast: Odměňování pracovníků

1. Jakým způsobem odměňujete své zaměstnance?
2. Jaká je průměrná mzda?
3. Jaké složky tvoří mzdu?
4. Jaké příplatky dostávají zaměstnanci?
5. Dostávají zaměstnanci mimořádné odměny?
6. Kdy je výplatní termín a umožňujete zálohy?
7. Mohla byste mne obeznámit s Vaším postupem při tvorbě mezd?

Oblast: Vzdělávání pracovníků

1. Jak velkou pozornost věnujete vzdělávání a školení pracovníků?
2. Jaká vzdělávání a školení probíhají a jak často?

Oblast: Péče o pracovníky

1. Poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům jen povinnou péči nebo i dobrovolnou?
2. Co zaměstnavatel svým pracovníkům poskytuje v rámci povinné a dobrovolné péče?
3. Smí se na pracovišti z hygienických důvodů konzumovat potraviny?
4. Poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům mimořádnou péči?

Řízený rozhovor č. 2 uskutečněn dne 13. 1. 2017 s marketingovým specialistou

Oblast: Získávání pracovníků

1. Jakými způsoby dáváte vědět okolí o volném pracovním místě?
2. Kdo Vám dá podnět k vytvoření inzerátu?
3. Co uvádíte do inzerátu?

Řízený rozhovor č. 3 uskutečněn dne 19. 1. 2017 s výrobním ředitelem

Oblast: Získávání, výběr a přijímání pracovníků

1. Kdy získáváte nové pracovníky?
2. Jakým způsobem pracovníky získáváte?
3. Chodí se poptávat na pracovní místo zájemci, aniž by byl vyvěšen inzerát?
4. Jaké metody používáte při výběru zaměstnance?
5. Jak vypadá ve Vašem podniku výběr nového zaměstnance?
6. Kdo provádí výběr zaměstnance?
6. Na základě čeho se rozhodnete pro konkrétního zaměstnance?
7. Co následuje, když se rozhodnete pro konkrétního pracovníka?
8. Co musí pracovník dále učinit, kromě podpisu pracovní smlouvy?

9. Kdo přijímá nového pracovníka a kdo se o něj ze začátku stará, resp. jak vypadá adaptace nového pracovníka?
10. Kdo zaškolí nového pracovníka a používáte nějaké metody školení, např. pověření úkolem, rotací práce apod.?

Oblast: Pracovní vztahy

1. Jak byste zhodnotil pracovní vztahy v pracovním kolektivu?
2. Vzniká problém při začleňování nového pracovníka do kolektivu?

Řízený rozhovor č. 4 uskutečněn dne 20. 1. 2017 s technickým kontrolorem výroby

Oblast: Získávání, výběr a přijímání pracovníků

1. Mohl byste popsat, jak jste ucházel o pracovní místo, a proč právě v tomto podniku?
2. Jak vypadal průběh pohovoru?
3. Jak jste se dozvěděl o přijetí?
4. Jak jste zaregistroval pozitiva a negativa při ucházení o pracovní místo?

Řízený rozhovor č. 5 uskutečněn 27. 1. 2017 s programátorem a mzdovou účetní

Oblast: Personální informační systém

1. Používá podnik nějaký informační systém? Pakliže ano, jaký?
2. Mohl byste přiblížit fungování softwaru?
3. Lze tento software použít i pro práci personalisty ve Vašem případě mzdové účetní?
4. Předpokládám, že máte nějaké databáze zaměstnanců, jaké údaje o zaměstnancích v takovéto databázi evidujete?
5. V čem Vám tento software ještě pomáhá, kromě evidence zaměstnanců?
6. Máte nějaký další software, který eviduje zaměstnance?
7. Jak hodnotí tento software ve srovnání s jinými informačními systémy?

Příloha 2 **Dotazník pro zaměstnance šetřeného podniku**

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Boštičková a jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění mého dotazníku, který bude následně sloužit jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce na téma **Řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku**.

Získaná data z vyplněného dotazníku poslouží jen pro účely mé bakalářské práce a nebudou nikde zneužita. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění nezabere více než 10 minut. V případě jakéhokoli nedorozumění mne kontaktujte osobně, nebo e-mailem: lenka.bostickova@seznam.cz

Pokud v dotazníku nebude uvedeno jinak, prosím odpovídejte zaškrtnutím pouze jedné odpovědi. Předem děkuji za Vaši ochotu a strávený čas, který jste věnovali vyplněním dotazníku.

S přáním hezkého dne

Lenka Boštičková

1. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o pracovním místě?

- a. Doporučení od známých
- b. Internet
- c. Inzerát
- d. Reklama
- e. Úřad práce
- f. Jiné, uveď:

2. Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení, když jste se ucházeli o pracovní místo?

- a. Posouzení životopisu
- b. Pohovor
- c. Interní dotazník
- d. Testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, testy znalostí a schopností, testy osobnosti)
- e. Fyzické prozkoušení

3. Jste spokojeni s pracovním kolektivem?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

4. Jste spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení?

- a. Ano
- b. Ne

5. Máte možnost rozvíjet své profesní schopnosti v tomto podniku?

- a. Ano
- b. Ne

6. Máte možnost kariérního růstu?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

7. Co by Vás motivovalo k lepším pracovním výkonům? (motivací může být například kariérní postup, benefity, dovolená, pracovní prostředí, podpora vzdělávání, finanční odměna apod.)

Prosím, zde uveďte odpověď:

8. Kdybyste zvažovali odchod z podniku, jaký by byl Váš důvod?

Prosím, zde napište svou odpověď:

9. Pokud byste měli možnost znovu nastoupit do podniku, učinili byste tak?

- a. Ano, uveďte odpověď proč:
- b. Ne, uveďte odpověď proč:

10. Vaše pracovní pozice je:

- a. Pracovník vykonávající výrobní činnost (dělník, soustružník, zámečník, řezač, elektrikář atd.)
- b. Technickohospodářský pracovník (konstruktér, mistr, účetní, administrativní pracovnice, sekretářka atd.)

11. Pohlaví

- a. Žena
- b. Muž

12. Věk

- a. 18 – 29 let
- b. 30 – 39 let
- c. 40 – 49 let
- d. 50 – 59 let
- e. 60 a více

13. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a. Základní
- b. Vyučen
- c. Vyučen s maturitou (nástavba)
- d. Středoškolské
- e. Vysokoškolské

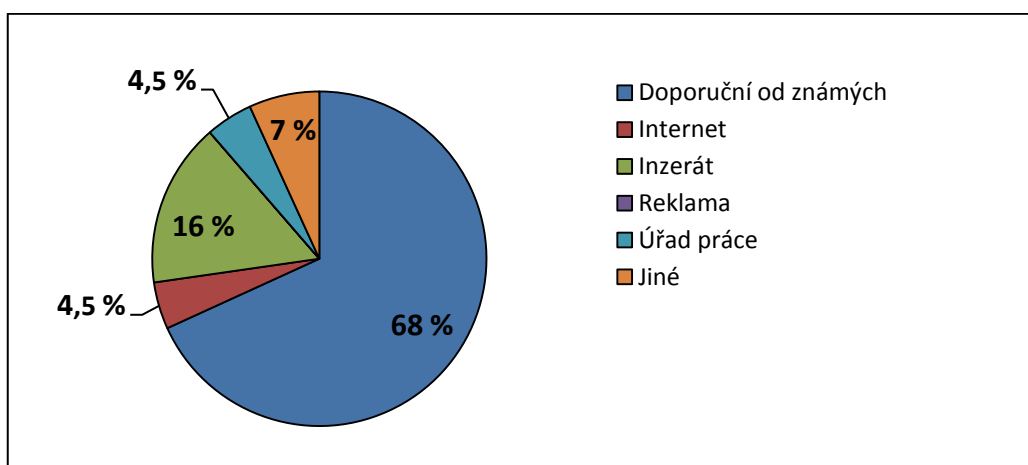
Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký den!

Příloha 3 Kompletní vyhodnocení dotazníku

Celkem bylo oslovených 49 respondentů, návratnost dotazníků činila 90 %.

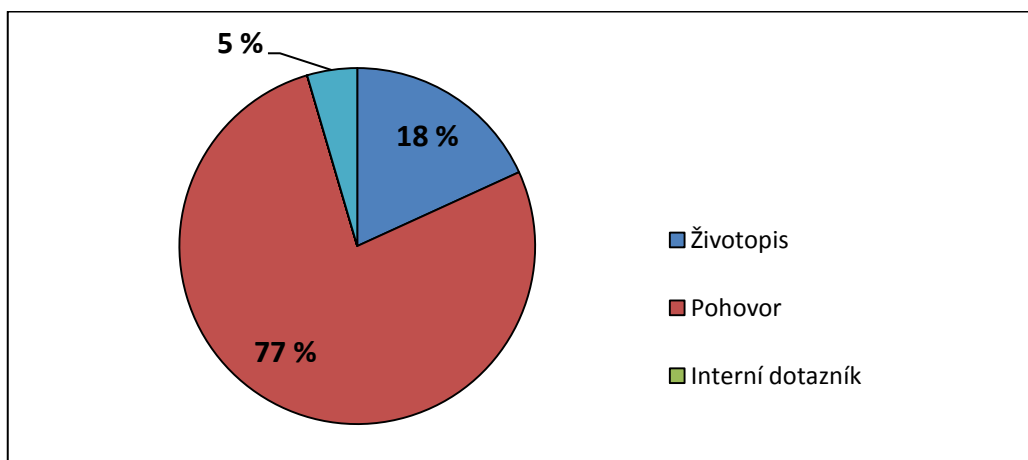
Otázka č. 1: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o pracovním místě?

O pracovním místě se 30 respondentů (68 %) dozvědělo od svých známých, 7 respondentů (16 %) díky inzerátu, 2 respondenti (4,5 %) přes internet, 2 respondenti (4,5 %) z úřadu práce, 3 respondenti (7 %) jiným způsobem (poptávka respondenta po pracovním místě, podnik oslovil respondenta), nikdo z respondentů neuvedl prostřednictvím reklamy.



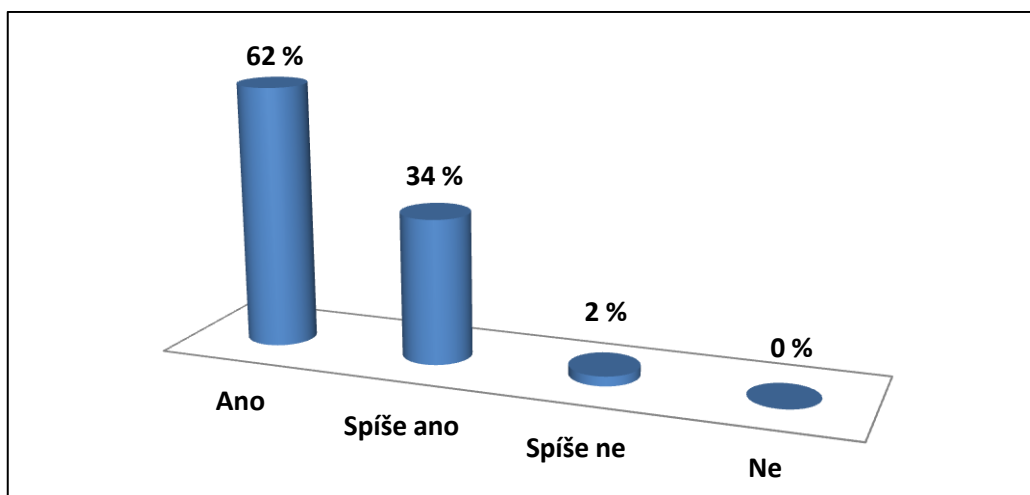
Otázka č. 2: Jakým způsobem probíhalo výběrové řízení, když jste se ucházeli o pracovní místo?

Nejčastějším způsobem výběrového řízení je pohovor, tím prošlo 34 respondentů (77 %), 8 respondentů (18 %) bylo přijato na základě životopisu, pouze 2 respondenti (5 %) museli podstoupit fyzické přezkoušení. Jiné způsoby výběrového řízení v podniku nejsou praktikovány.



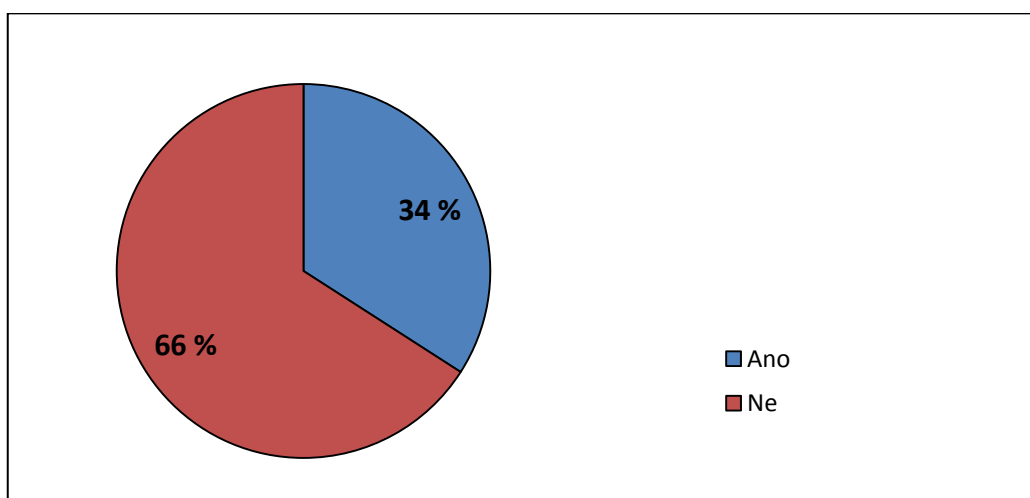
Otázka č. 3: Jste spokojeni s pracovním kolektivem?

V podniku jsou velmi dobré pracovní vztahy. Úplnou spokojenost uvedlo 27 osob (62 %), částečnou spokojenost 15 osob (34 %), pouze 1 osoba uvedla částečnou nespokojenost (2 %). Nikdo z respondentů neuvedl, že by byl plně nespokojen, a 1 respondent (2 %) z neznámého důvodu neodpověděl.



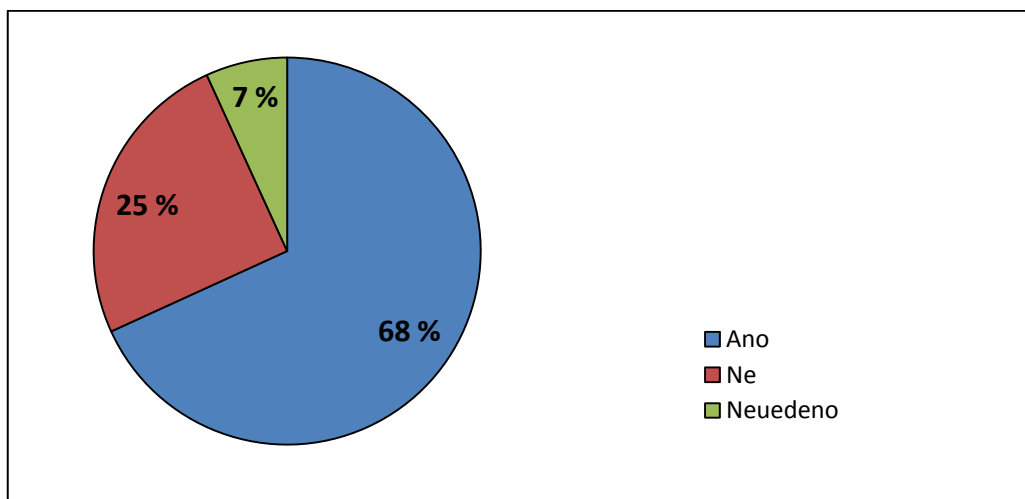
Otázka č. 4: Jste spokojeni s výší Vašeho finančního ohodnocení?

Na otázku č. 4 týkající se spokojenosti pracovníků s jejich výší mzdy projevilo 15 osob spokojenost (34 %) a 29 osob nespokojenost (66 %). Dále z dotazníkového šetření lze zanalyzovat, že spokojenost projevilo 11 mužů (z toho 6 THP a 5 dělníků je spokojeno) a 4 ženy (THP) a nespokojenost vyjádřilo 23 mužů (z toho 6 THP a 17 dělníků je nespokojeno) a 6 žen.



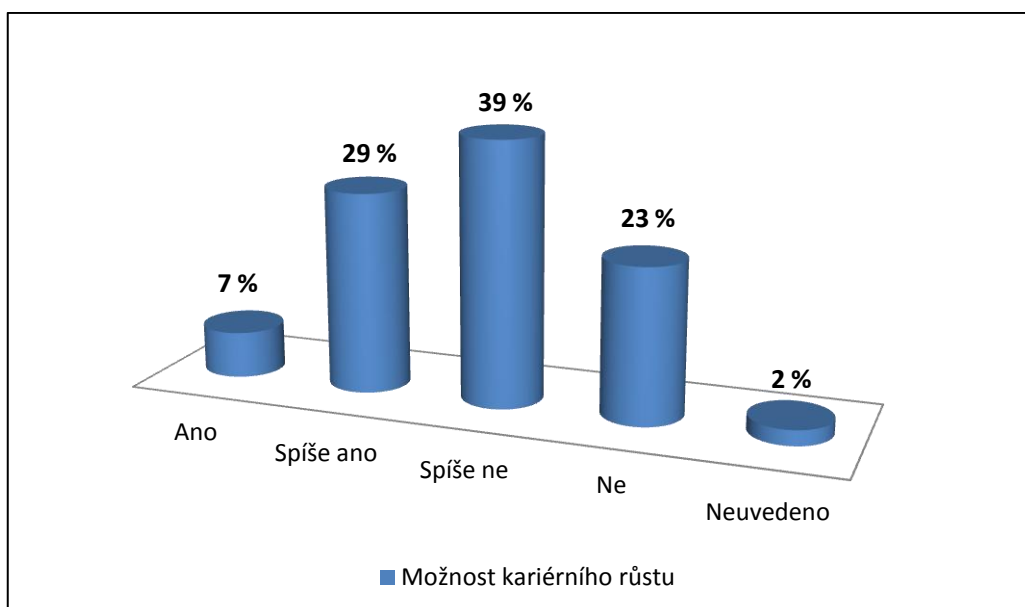
Otázka č. 5: Máte možnost rozvíjet své profesní schopnosti v tomto podniku?

Značná část respondentů – tj. 30 osob (68 %) uvedlo, že mají možnost profesního rozvoje, 11 respondentů (25 %) mají pocit, že v podniku pro ně taková možnost není. Z neznámého důvodu 3 respondenti (7 %) neuvedli odpověď.



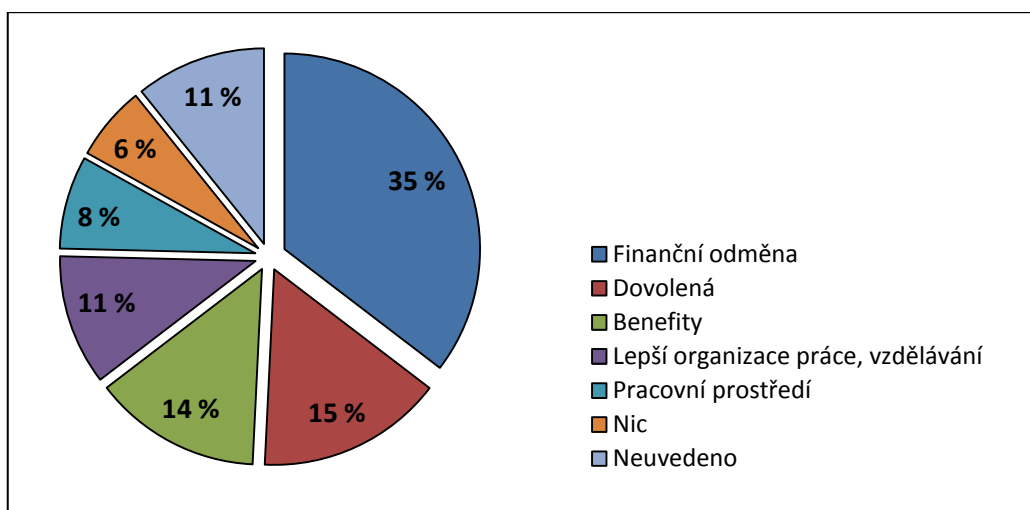
Otázka č. 6: Máte možnost kariérního růstu?

Nejčastější odpověď respondentů byla „spíše ne“ – 17 osob (39 %) nemá pocit, že by mohly budovat kariéru a růst výš. O něco méně uvedli respondenti odpověď „spíše ano“ - 13 osob (29 %), 10 respondentů (23 %) je přesvědčeno, že nemají možnost kariérního růstu. Jen 3 respondenti (7 %) uvedli, že tu možnost mají. Z neznámého důvodu 1 respondent (2 %) neuvedl svou odpověď.



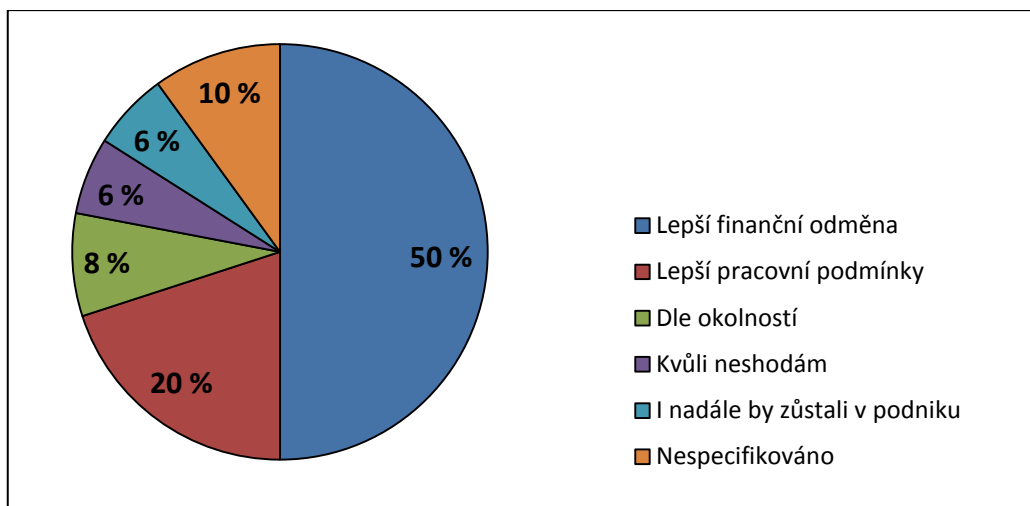
Otázka č. 7: Co by Vás motivovalo k lepším pracovním výkonům?

Otázka č. 7 zjistila, co by pracovníky motivovalo k lepším pracovním výkonům. Respondenti uvedli více odpovědí. Největší motivací pro pracovníky je finanční odměna, která by motivovala 23 osob (35 %). Dále by 10 respondentů (15 %) uvítalo více dní dovolené, 9 osob (14 %) by motivovaly benefity, 7 osob (11 %) jako motivaci uvedlo podporu vzdělávání, zlepšení organizace práce a nastavení lepších pracovních podmínek, 5 osob (8 %) by vyžadovalo lepší pracovní prostředí, pro 4 osoby (6 %) by nebylo nic motivací, a 7 respondentů (11 %) z neznámého důvodu neuvedlo odpověď.



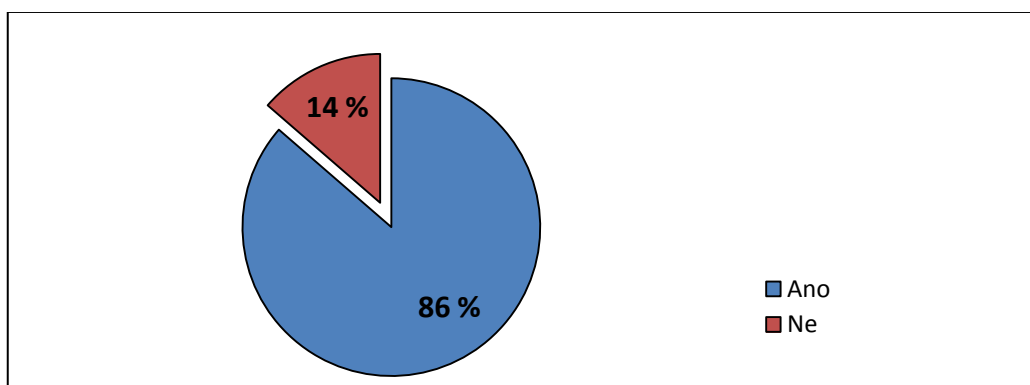
Otázka č. 8: Kdybyste zvažovali odchod z podniku, jaký by byl Váš důvod?

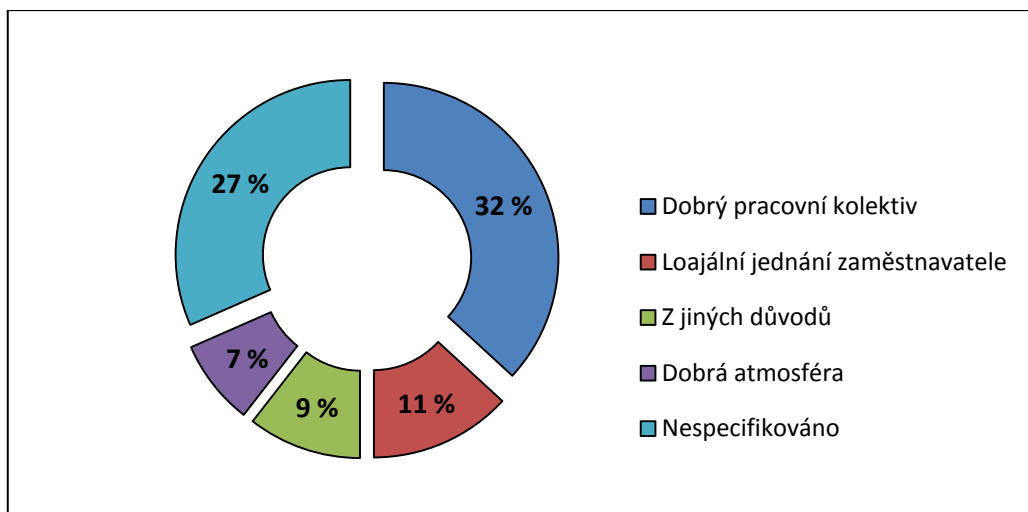
Nejčastější důvod ukončování pracovního poměru je lepší finanční odměna u jiného zaměstnavatele – tento důvod uvedlo 25 osob (50 %), nadstandardní nabídka lepších pracovních podmínek (např. lepší pracovní prostředí, lepší organizace práce, lepší softwarové vybavení, rozvoj profesních schopností apod.) by odlákalo 10 osob (20 %), 4 osoby (8 %) uvedly, že by záleželo na okolnostech (např. rodinné důvody, neschopnost plnit pracovní úkol, nabídka práce blízko bydliště), 3 osoby (6 %) by odešly kvůli neshodám se zaměstnavatelem či kolegy, 3 osoby (6 %) nezvažují odchod, jelikož jim zbývá jen několik měsíců do penze a 5 respondentů (10 %) neuvedlo důvod ukončení pracovního poměru.



Otázka č. 9: Pokud byste měli možnost znovu nastoupit do podniku, učinili byste tak?

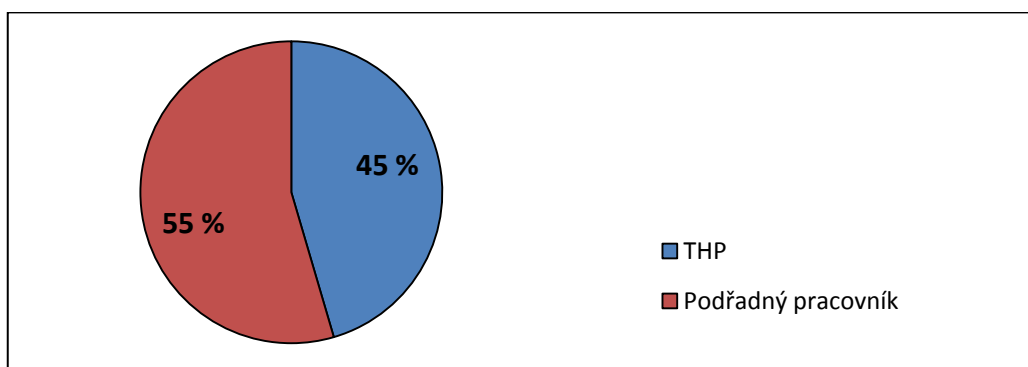
Pouze 6 lidí (14 %) uvedlo, že by se nevrátili do podniku a to z důvodu nízkého finančního ohodnocení, lepší nabídky na trhu práce a 4 osoby neuvedly důvod. Nicméně pozitivem je, že 38 osob (86 %) by se do podniku vrátilo. Nejčtenější odpověď tedy důvod byl dobrý pracovní kolektiv, který zaznamenalo 14 osob (32 %). Pět osob (11 %) by se vrátilo kvůli loajálnímu jednání a přístupu zaměstnavatele, 4 osoby (9 %) by se vrátily z určitých důvodů (jednosměnný provoz, vhodná pracovní doba, obliba ve strojírenském oboru, zajímavá práce) za určitých podmínek (zvýšení finanční odměny, zlepšení pracovních podmínek, nabídka lepší pozice). Tři osoby (7 %) by přilákala pohodová a nestresová atmosféra v podniku. Důvod vrácení do podniku neuvedlo 12 respondentů (27 %).





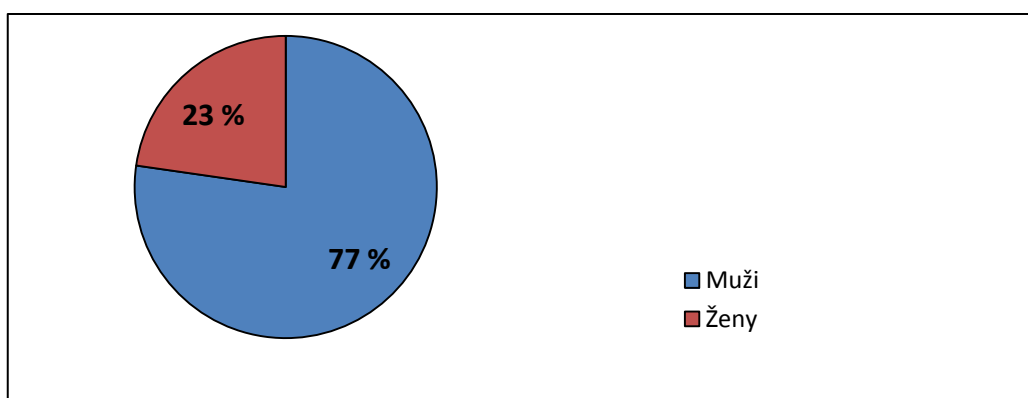
Otázka č. 10: Vaše pracovní pozice?

Z celkového souboru bylo 24 pracovníků vykonávající výrobní činnost (55 %) a 20 THP (45 %).



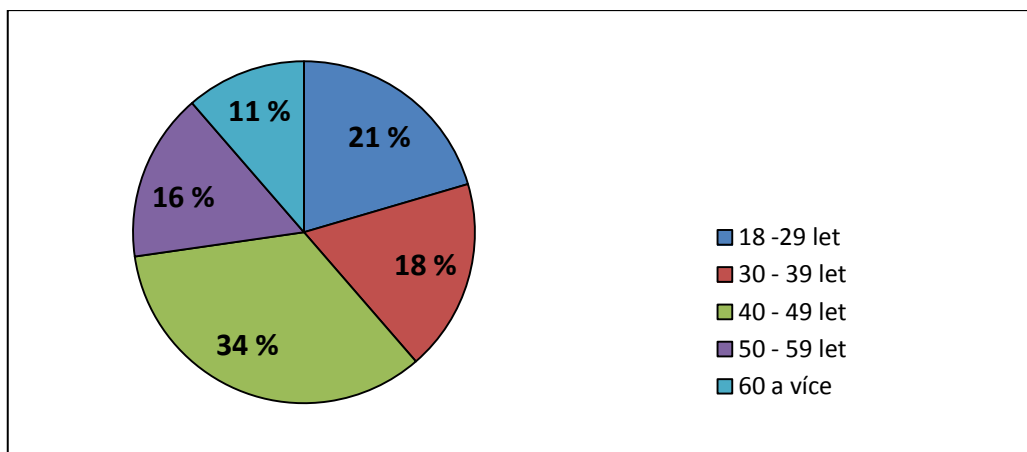
Otázka č. 11: Pohlaví

Soubor tvořilo 44 respondentů a z toho 10 žen (23 %) a 34 mužů (77 %).



Otázka č. 12: Věk

Nejvíce z respondentů (15 osob, 34 %) řadili svůj věk do kategorie 40 – 49 let, 9 respondentů (21 %) do věkové kategorie 18 – 29 let, 8 respondentů (18 %) do kategorie 30 – 39 let, 7 respondentů (16 %) do kategorie 50 – 59 let, a 5 respondentů (11 %) do věkové kategorie 60 a více let.



Otázka č. 13: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Z dotazovaných respondentů bylo 20 osob (45 %) středoškolsky vzděláno, 18 osob (41 %) vyučeno, 4 osoby (9 %) vysokoškolsky vzdělány, 2 osoby (5 %) vyučeny s maturitou (nástavba). Nikdo z respondentů nemá jen základní vzdělání.

