



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Lidské zdroje a jejich řízení ve vybrané organizaci

Vypracovala: Zuzana Matějková
Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2017

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

Jméno a příjmení: **Zuzana MATĚJKOVÁ**
Osobní číslo: **E14142**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Lidské zdroje a jejich řízení ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je posoudit systém řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navrhnout případné změny pro jeho zlepšení.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury.
- 2) Charakteristika vybrané organizace.
- 3) Analýza systému řízení lidských zdrojů prostřednictvím vybraných metod výzkumu.
- 4) Návrhy změn pro zlepšení této oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing.

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

Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press.

Yars, L. L., & Leslie, W. E. (2011). *Human resource management: nejnovější trendy a postupy.* New York: McGraw-Hill/Irwin.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Markéta Adamová


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 (1)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 15. 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.

V Českých Budějovicích dne 12. 4. 2017

.....
Zuzana Matějková

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce, Ing. Markétě Adamové, za vedení při zpracování bakalářské práce, za cenné rady a připomínky, které mi pomohly dokončit tuto bakalářskou práci. Dále bych chtěla poděkovat podniku Silon, s. r. o. za spolupráci při psaní mé bakalářské práce. Díky patří i mé rodině za podporu při studiu.

OBSAH

OBSAH	1
1 ÚVOD	3
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	5
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	5
2.1.1 Vysvětlení pojmu řízení lidských zdrojů a jeho vývoj	5
2.1.2 Lidské zdroje.....	6
2.1.3 Cíl řízení lidských zdrojů.....	7
2.1.4 Personální útvar	8
2.1.5 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	9
2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	9
2.2.1 Analýza a vytváření pracovních míst.....	9
2.2.2 Plánování lidských zdrojů.....	10
2.2.3 Získávání pracovníků.....	11
2.2.4 Výběr pracovníků	12
2.2.5 Přijímání a orientace pracovníků	13
2.2.6 Hodnocení pracovníků	13
2.2.7 Rozmíst'ování, propouštění a penzionování pracovníků	13
2.2.8 Podnikové vzdělávání pracovníků	14
2.2.9 Odměňování pracovníků.....	14
2.2.10 Pracovní vztahy.....	15
2.2.11 Péče o pracovníky	15
2.2.12 Personální informační systém.....	16
3 CÍL A METODIKA PRÁCE	17
3.1 CÍL PRÁCE	17
3.2 METODIKA	17
4 PRAKTICKÁ ČÁST	19
4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	19
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	20
4.2.1 Získávání informací	20
4.2.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	21
4.3 DISKUZE NÁVRHŮ.....	39
5 ZÁVĚR	45
6 SUMMARY	48
7 REFERENCE	49
8 SEZNAM GRAFŮ	51

9	PŘÍLOHY	53
9.1	Dotazník	53

1 ÚVOD

Téma řízení lidských zdrojů v dnešní době zaujímá velice důležitou roli, protože lidské zdroje jsou pro podnik konkurenční výhodou. Lidské zdroje jsou to nejcennější a také nejdražší, co organizace má, a to díky jejich znalostem, vědomostem a dovednostem. Organizace díky lidským zdrojům dosahuje svých cílů. Musí k tomu ovšem objevit nejvhodnější lidi.

Organizace by měla řízení lidských zdrojů věnovat větší pozornost, protože tvoří nejdůležitější oblast v organizaci. Personální oddělení by se mělo nacházet v každém podniku. Obor řízení lidských zdrojů je stále se rozvíjející oblastí.

Řízení lidských zdrojů obsahuje všechny činnosti týkající se zaměstnanců. Zahrnují činnosti od přijetí až po ukončení pracovního poměru zaměstnanců. Tyto činnosti spravuje v malých podnicích majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích personální útvary - personalisté. Zabývají se výběrem vhodných zaměstnanců a jejich následnou motivací. Důležitou součástí je i spokojenost zaměstnanců, která je spojená s investicí do jejich vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání musí personalisté chápat jako investici, která se organizaci následně vrátí v podobě kvalifikovanějších zaměstnanců, kteří budou produktivnější.

Bakalářská práce se bude zabývat jednotlivými oblastmi řízení lidských zdrojů, především motivací. Motivovaní lidé vkládají do práce více úsilí a pracují s vyšším nasazením, a tím dochází k naplnění cílů organizace.

Cílem bakalářské práce je posoudit systém řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navrhnout případné změny pro jeho zlepšení. Také vymezit cíle a úkoly řízení lidských zdrojů a charakterizovat jednotlivé části personálních činností. Následně navrhnout rámcové změny pro zlepšení činností v oblasti řízení lidských zdrojů a posílení konkurenční schopnosti podniku Silon, s. r. o., jež sídlí v Plané nad Lužnicí.

Cíle bylo dosaženo nejdříve důkladným nastudováním dané problematiky. Poté bylo čerpáno z domácí a zahraniční literatury k následnému vytvoření literárního přehledu. Následně byla představena organizace Silon, s. r. o., která sloužila jako podklad pro sepsání praktické části této bakalářské práce. Na základě získaných informací o podniku, byly vytvořeny dotazníky, které byly rozdány zaměstnancům společnosti. Z vyplněných

dotazníků byla zpracována data, která posloužila k vytvoření grafů a jejich následnému okomentování. Pomocí okomentovaných grafů byla vytvořena diskuze a navrhnuty změny ke zlepšení řízení lidských zdrojů.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

2.1.1 Vysvětlení pojmu řízení lidských zdrojů a jeho vývoj

Armstrong (2007) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího v podniku, a to lidí, kteří v podniku pracují jak individuálně, tak i kolektivně a tím přispívají k dosažení cílů podniku.

Lidské zdroje jsou lidé pracující v podniku. Řízení lidských zdrojů se týká zásad a postupů, které jsou vyžadovány při zohledňování aspektů lidských zdrojů z pohledu manažera. Zahrnuje přijímání, testování, výcvik a hodnocení (Randhawa, 2007).

Řízení lidských zdrojů sjednocuje personální strategii s postupy podnikových strategií. Pomocí této role personalisté zvyšují schopnost podniku uskutečňovat své strategie (Ulrich, 2009).

Členové oddělení řízení lidských zdrojů poskytují znalosti, nezbytné nástroje, školení, administrativní služby, koučování, právní a manažerské poradenství a dohled nad talentovým managementem, který zbytek organizace potřebuje k úspěšnému fungování (Heathfield, 2016).

Podle Dyrtra (2006) je k úspěšnému řízení lidských zdrojů, důležité klást důraz na etický vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, protože se obě strany navzájem potřebují. Je zapotřebí nahradit dosavadní, někdy i nepřátelské vztahy za vztahy vzájemné sounáležitosti.

Bedrnová, Nový a kol. (2007) tvrdí, že psychologické a sociologické poznání je důležitým předpokladem efektivního řízení organizace, který byl v samých počátcích vědeckého přístupu naprosto ignorován.

V posledních letech se nahrazuje pojem personální řízení pojmem řízení lidských zdrojů. Nahrazení pojmu má formální význam, ale především vyjadřuje kvalitativní posun ve vnímání vztahu jedince a podniku. Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje plné využití lidských schopností a lidského potencionálu - znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik (Horalíková, 2004).

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let na západě. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem celého organizačního řízení, jeho nepodstatnější složkou. Řízení lidských zdrojů v současném pojetí v sobě zahrnuje strategické aspekty (zaměření na dlouhodobou perspektivu) a orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly (Koubek, 2000).

Kociánová (2010) dodává, že oblast personálního řízení se v organizacích měnila na základě sociálních a ekonomických podmínek konkrétního historického období a kultury. Velký vliv na celkový rozvoj personálního řízení (a to až do současnosti) je skutečnost, že v jednotlivých organizacích se personální řízení vyvíjelo velmi rozdílně v závislosti na specifických podmínkách (vně i uvnitř těchto organizací). Jako první oblast personalistiky se rozvíjí v druhé polovině 19. století péče o pracovníky. Vzhledem k narůstajícímu rozsahu činnosti v personální oblasti, které vedoucí pracovníci již nezvládali sami, se začínají utvářet personální oddělení.

2.1.2 Lidské zdroje

Jakýkoliv podnik může fungovat, pokud shromáždí, propojí, uvede do pohybu a využívá:

- a) lidské zdroje,
- b) materiální zdroje,
- c) finanční zdroje a
- d) informační zdroje.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a vymezují jejich využívání a zároveň představují nejcennější i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku (Koubek, 2000).

Také Krninská (2002) považuje lidi za nejcennější kapitál firmy. Tvrdí, že není problém vybavit podnik příslušnou technikou a technologií, ale nesnadné je najít skutečně kvalifikované pracovníky.

Podle Plamínka (2008) jsou klíčovým předpokladem úspěchu lidské zdroje, které má firma k dispozici. Za zdroj nepovažujeme člověka, ale jeho schopnosti, postoje a vlastnosti. Schopnosti jsou zdrojem znalostí a dovedností člověka. Postoje vyjadřují

míru snahy, ochoty a loajality jedince. Vlastnosti jsou neměnné nebo příliš obtížně měnitelné rysy osobnosti člověka.

Člověk již není chápán jako pouhá pracovní síla, kterou musíme nutit, kontrolovat a odměňovat za určitý pracovní výkon, naopak je považován za hlavní zdroj neustálého zlepšování a zvyšování účelnosti práce vlastní, druhých a tím i organizace jako celku (Sýkora, 1999).

Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2001) považují kvalitu fungování lidského faktoru za nejpodstatnější faktor ovlivňující úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství. Personální řízení je považováno za důležitou součást procesu řízení, jeho nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace.

Personální řízení využívá potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosažení cílů organizace a spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, motivovaných k rozvoji a napomáhání jejich identifikace s cíli organizace (Kociánová, 2010).

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, pracující v ní, na nichž závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál můžeme považovat za prvořadé bohatství organizace, do kterého musíme investovat, aby si podniky zajistily svůj růst (Armstrong, 2007).

Rozvojem lidských zdrojů, rozumíme zvyšování znalostí, schopností, dovedností tak, aby lidé byli schopni uspokojit potřeby zaměstnavatelů. Rozvoj lidských zdrojů vede k tomu, že se z nich stává lidský kapitál státu, který se snaží každý maximalizovat (Němec, 2002).

2.1.3 Cíl řízení lidských zdrojů

Cíle řízení lidských zdrojů jsou vyjádřeny personální politikou, kterou rozumíme souhrn poměrně stabilních zásad, jimiž se podnik řídí při rozhodování, týkajících se lidského činitele a práce (Horalíková, 2004).

Cílem řízení lidských zdrojů je podle Kleibla, Dvořákové & Šubrt (2001) zajištění kvantitativní (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace) a kvalitativní (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy) stránky lidských zdrojů.

Naopak Armstrong (2007) dodává, že za obecný cíl řízení lidských zdrojů se považuje schopnost úspěšně plnit své cíle prostřednictvím lidí.

Cílem moderního řízení lidských zdrojů je objevit nejvhodnější lidi a připravit je na zajišťování strategických cílů podniku (Dytrt, 2006).

2.1.4 Personální útvar

Koubek (2000) konstatuje, že v malých podnicích zajišťuje řízení lidských zdrojů majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích jsou specialisté na řízení lidských zdrojů (tzv. personalisté) či dokonce zvláštní personální útvary, mnohdy členěné na řadu specializovaných částí.

Personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci, podílí se na vytváření a realizace personálních strategií a politik a také na vytváření a realizace všech personálních činností (Armstrong, 2007).

Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2001) dodávají, že personální práce kladou požadavky na personální útvar jako specializovaný útvar ve struktuře řízení firmy, který zabezpečuje určité činnosti a realizuje tak jimi zásady personální politiky firmy. Personální útvar organizuje, koordinuje a kontroluje zajišťování těchto činností. Progresivní trendy vývoje způsobily, že ve stále větší míře přechází realizace personálních metod a postupů na liniový management a těžištěm práce personálního útvaru se stává koncepční, analytická a metodická činnost a na ni navazující poradenství.

Úlohou personálního útvaru je podle Armstronga (2007) dosažení jejich cílů tím, že jí předkládá, intervenue, poskytuje rady a podporu ve všem, co se týká jejich pracovníků. Základním cílem je vytváření personální strategie, politiky a praxe, které účelně pomůžou všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Další úlohou personálního útvaru je vytvářet prostředí a podmínky, aby lidé co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užítku.

Pro plnění funkcí personálního útvaru je prioritou jeho organizační uspořádání a začlenění do struktury řízení firmy. Je závislé na velikosti podniku a existující struktuře řízení (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

2.1.5 Úkoly řízení lidských zdrojů

Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je, aby byl podnik výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit ustavičným zlepšováním materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů (Koubek, 2000).

Naopak Horalíková (2004) tvrdí, že úkolem řízení lidských zdrojů je zvyšování produktivity svého podniku prostřednictvím svých pracovníků. Tohoto úkolu konkrétně dosáhneme:

- a) Počtem, strukturou a způsobilostí pracovníků na svých pracovních místech.
- b) Optimálním využíváním pracovních sil v podniku.
- c) Personálním a sociálním rozvojem pracovníků podniku.

Koubek (2000) doplňuje mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů:

- a) Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
- b) Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti vykonává personální útvar. Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům (Dvořáková a kol., 2012).

Také Koubek (2000) konstatuje, že personální činnosti vykonává personální útvar, který zajišťuje, organizuje a koordinuje tyto činnosti, usměrňuje a dohlíží na všechny ostatní pracovníky, kteří se podílejí na personálním řízení. Personální útvar však neprovádí všechny činnosti. U různých činností se podílí různou mírou. U některých činností pouze dohlíží nad jejich správným fungováním v podniku.

2.2.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Pracovní místo je základní organizační jednotka, která přísluší vybranému zaměstnanci a vymezuje jeho postavení v organizaci. Zaměstnanec na tomto pracovním

místě plní pracovní úkoly a také dodržuje ostatní povinnosti v rámci svěřené kompetence (Šikýř, 2012).

Analýza pracovních míst je hlavní personální činností, od které se odvádí kvalita ostatních personálních činností. Analýza pracovního místa vytváří představu o pracovníkovi, který na tomto místě pracuje. Cílem analýzy je zpracování informací o pracovním místě. Důležitá je odpovědnost pracovního místa, která je určována hierarchickou linií a definuje to, za co či za koho je pracovník odpovědný a komu (Koubek, 2000).

Armstrong (2007) tvrdí, že pracovní místo se skládá z podobných úkolů, aby mohlo být místo vykonáváno jednou osobou. Pracovní místo se časem nemění, ať už je na tomto místě kdokoliv. Vytváření pracovních míst se zabývá přiřazováním řady úkolů nějakému pracovnímu místu nebo skupině pracovních míst. Jedinec může vykonávat jeden hlavní úkol nebo je úkolem pověřen tým, pracující společně. Pracovní místa se vytváří s cílem uspokojit požadavky organizace a potřeby pracovníka.

Koubek (2000) dodává, že vytváření pracovních míst závisí na kvalitě získaných informací o pracovním místě. Nejčastějším zdrojem informací bývá pracovník daného pracovního místa, protože má nejpodrobnější znalosti o vykonávané práci.

2.2.2 Plánování lidských zdrojů

Potřeba nových pracovních sil je ve většině případů vyvolána změnou tržního prostředí (změny v nabídce, popř. poptávce po výrobcích, službách podniku nebo změny nabídky stojů, technologií) (Horalíková, 2004).

Plánování lidských zdrojů zahrnuje potřeby zaměstnanců, pokrytí potřeby zaměstnanců a rozvoje pracovních sil v rámci dosahování strategických cílů organizace a uspokojování specifických potřeb zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Plánování lidských zdrojů zajišťuje budoucí požadavky v oblasti pracovních sil. Specifickými znaky personálního plánování jsou:

- Zodpovědnost vůči podniku, zaměstnancům a společnosti.
- Musí se počítat s tím, že lidský faktor je autonomní individua, která samostatně jednají, reagují individuálně na opatření a mají specifické potřeby a přání.

- Plány musí být bezchybné a to pro jejich častou nenapravitelnost chyb.
- Soustředit se i na plánovací činnosti v ostatních oblastech (výroba, odbyt, zásobování, projekty změn) (Werner, 2001).

Plánování lidských zdrojů proto vykazuje mnohem větší zodpovědnost (Werner, 2001).

Plánování lidských zdrojů podle Armstronga (2007) předpokládá, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Plánování lidských zdrojů se zabývá propojováním zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě nebo někdy i krátkodobé perspektivě a dále hledá způsob, jak zlepšovat efektivnost organizace rozvojem lidí. Plánování lidských zdrojů musí zodpovědět dvě základní otázky a to kolik lidí a jaké lidi potřebuje.

2.2.3 Získávání pracovníků

Získáváme zaměstnance s cílem obsadit volná pracovní místa. Klíčovým úkolem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat velké množství uchazečů o zaměstnání (Šikýř, 2014).

Janišová & Křivánek (2013) dodávají, že nalákání dostatečného množství kvalitních uchazečů je hlavním předpokladem pro úspěšný výběr. Dlouhodobým úkolem je mít pozitivní image společnosti. Velice důležité je oslovení uchazečů a určit, které uchazeče je vhodné oslovit pomocí internetových inzerce a které získáme rozdáváním letáků na ulici.

Pracovníky můžeme vyhledávat pomocí:

- a) Vnitropodnikových (interních) zdrojů – nejlepším způsobem získávání pracovníků je vyhlášení výběrového řízení tak, aby se do něj mohli přihlásit pracovníci podniku. Vyhledávání pracovníků prostřednictvím vnitřních zdrojů úzce souvisí s osobním rozvojem pracovníků.
- b) Mimopodnikových (externích) zdrojů – pracovníky hledáme pomocí úřadu práce, spoluprací s personálními útvary jiných podniků, prostřednictvím působení vlastních pracovníků v jejich okolí, využitím služeb specializovaných agentur nebo formou propagace inzerce (Horalíková, 2004).

Werner (2001) tvrdí, že hlavní problematikou získávání pracovních sil jsou hlediska kvantitativní, kvalitativní a časové.

Výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání. Vhodné uchazeče zaměstnavatel pozve k výběru zaměstnanců (Šikýř, 2012).

2.2.4 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa a přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku (Koubek, 2000).

Pomocí poskytnutých materiálů od uchazečů probíhá předvýběr. Mezi tyto materiály patří životopis a žádost o zaměstnání, osobní dotazník, kopie o ukončení studia, kopie certifikátů, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení, přehled publikační činnosti. Zaměstnavateli se tak vyskytnou informace o dosaženém odborném vzdělání a odborné praxi (Dvořáková a kol., 2012).

Mezi základní metody výběru pracovníků patří podle Armstronga (2007):

- a) Pohovor – pomocí pohovoru získáme informace o uchazeči, které nám odhalí jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě, a můžeme jej porovnat s předchozími odpověďmi ostatních uchazečů. Cílem pohovoru je doplnit údaje o uchazeči o podrobnější a konkrétnější informace o schopnostech, postojích, zkušenostech a osobních vlastnostech.
- b) Assessment center – zaměřuje se na chování uchazečů. Dále se dávají uchazečům různé úkoly, kdy jednají s jiným člověkem, aby odhalili jeho budoucí chování na pracovišti. Uchazeče obvykle hodnotí vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci.
- c) Testy pracovní způsobilosti – výběrové testy se používají k zjištění informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké můžeme získat z pohovoru.

Halík (2008) dodává, že vybírat pracovníky můžeme i pomocí povýšením svých schopných podřízených.

2.2.5 Přijímání a orientace pracovníků

Nejdůležitější formální náležitostí přijetí pracovníka je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. Dalším důležitým krokem je uvedení pracovníka na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by jej měl předat jeho nadřízenému. Nadřízený pracovníka seznámí s jeho právy a povinnostmi a s všeobecnými i podnikovými předpisy týkajícími se bezpečnosti práce. Dále nadřízený seznámí pracovníka s ostatními pracovníky dané organizační jednotky (Koubek, 2000).

Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2001) dodávají, že důležitá je pracovní a sociální adaptace, jelikož radikálně ovlivňuje odchody zaměstnanců, produktivitu práce a zvýšení pracovní spokojenosti.

Orientace pracovníka pak záleží na povaze vykonávané práce a na postavení pracovního místa. Orientace pracovníka zahrnuje seznamování pracovníka s podnikem, jeho úkoly, podnikovým stylem práce, podnikovou technologií (Koubek, 2000).

2.2.6 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů nadřízených pracovníků. Hodnocení pracovníků má význam jak pro podnik, tak i pro vedoucího a hodnoceného pracovníka, protože se tím zvyšuje osobní výkonnost jednotlivců, rozvíjí se potencial pracovníků, zlepšuje se komunikace mezi vedoucími a pracovníky (Bělohlávek, 2005).

Plamínek (2008) dodává, že se zhodnocuje výkon, vývojové trendy a vztahy.

Hodnocením pracovníků se nemyslí hodnocení jejich chování, ale hodnocení jejich výkonnosti (Hroník, 2006).

Belcourt & Wright (1998) si myslí, že hodnocení uzavírá celý proces rozvoje lidských zdrojů.

2.2.7 Rozmíst'ování, propoušt'ění a penzionování pracovníků

Rozmíst'ováním pracovníků podnik dosáhne umístění správného člověka na správné místo, optimálního využití jeho pracovních schopností, formování týmů a sociálního rozvoje jedince. Rozmíst'ování pracovníka může znamenat jeho povýšení nebo jeho

přeřazení na nižší funkci. Dále může docházet k ukončování pracovního poměru – propouštěním, penzionováním, rezignací, úmrtím pracovníků (Koubek, 2000).

Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2001) tvrdí, že propuštěnému pracovníkovi má zaměstnavatel nabídnout pomoc a usnadnit hledání nového zaměstnavatele.

Koubek (2000) dodává, že propouštění pracovníků je plně v kompetenci zaměstnavatele. Pensionování pracovníků ovlivnit nemůže. Do značné míry může zařídit předčasné nebo odložené pensionování. Snižování počtu pracovníků by nemělo ohrozit pověst podniku.

2.2.8 Podnikové vzdělávání pracovníků

Hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků je prohlubování pracovních schopností, vzhledem k měnícím se požadavkům pracovního místa (Koubek, 2000).

Belcourt & Wright (1998) si myslí, že lidský kapitál (inteligentní pracovní síla) může být hlavní konkurenční výhodou firmy. Většina organizací neumí odhadnout náklady spojené s nedostatečně vyškolenou pracovní silou. Výhodou vyškolených zaměstnanců je, že udělají více práce, dopouštějí se menšího množství chyb, vyžadují menší míru kontroly, mají vyšší pracovní morálku a vykazují menší míru únavy.

Hlavními cíli vzdělávání pracovníků jsou rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Důležité je, aby měl pracovník volný přístup ke vzdělávání, tzn. je mu otevřena možnost účasti jakémukoliv rozvojovému programu. Podstatnou částí vzdělávání je, aby vzdělávání bylo co nejbližší samotné práci (Hroník, 2007).

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici. Vzhledem k obtížné měřitelnosti efektivnosti vložených prostředků do vzdělávání, firma často tuto činnost vyškrtává za účelem snížení přímých nákladů (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001).

2.2.9 Odměňování pracovníků

Odměňování je velmi významné jak pro organizaci, tak i pro pracovníka. Odměňování má podobu mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny a je poskytována za vykonanou práci. Odměna ovlivňuje množství a kvalitu budoucí práce,

a proto je odměňování jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků (Kociánová, 2010).

Motivace je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Každá organizace chce poskytnout dostatečnou motivaci, aby zajistila, že každý zaměstnanec pracuje na plno podle svých schopností (Buhler, 2002).

Singh (2006) tvrdí, že každá organizace směřuje k dosažení určitých výsledků. Nábor lidí může být snadný, ale přimět zaměstnance pracovat efektivně, může být docela obtížné. Zaměstnanci potřebují být motivováni, aby provedli své povinnosti. Ve skutečnosti je motivace ovlivněna řadou faktorů – pracovní spokojenost, finanční stimuly, dohlížení a řada dalších. Efektivita a produktivita organizace bude příznivě ovlivněna, pokud budou zaměstnanci motivováni.

Koubek (2000) mezi nepeněžní formy odměňování ještě doplňuje povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem.

2.2.10 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy v podniku jsou závislé na veškerých personálních činnostech. Kvalita personálních činností může uškodit vztahů zaměstnavatel – zaměstnanec. Nejdůležitější je však komunikace v rámci podniku – řešení konfliktů, poradenství, vyslechnout zaměstnance a nechat je podílet se na rozhodování (Horalíková, 2004).

Molek (2008) si myslí, že problémy mezilidských vztahů vznikají špatnou komunikací.

Pro vytvoření zdravých pracovních vztahů se musí dodržovat zákony, smlouvy či dohody a pravidla slušnosti a respektování lidských práv, jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany zaměstnavatele (Koubek, 2000).

2.2.11 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je prací personalistů. V poslední době se však dostáváme k názoru, že péče o pracovníky je blíže liniovým manažerům a bezprostředním nadřízeným (Armstrong, 2007).

Koubek (2000) rozděluje péči o pracovníky do tří skupin:

- a) Povinná péče – daná zákonem, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně.
- b) Smluví péče – daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni.
- c) Dobrovolná péče – personální politika zaměstnavatele.

Nejširší pojetí péče o pracovníky zahrnuje pracovní dobu, pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jeho rodinám, péče o životní prostředí.

Kleibl, Dvořáková & Šubrt (2001) tvrdí, že spokojený pracovník ochotněji akceptuje požadavek na kvalitu a kvantitu výkonu než pracovník frustrovaný a nespokojený.

2.2.12 Personální informační systém

Personální informační systém představuje souhrn personálních údajů o jednotlivých zaměstnancích, pracovních místech i personálních činnostech, který zaměstnavatel potřebuje. Personální údaje jsou vedeny v písemné nebo elektronické podobě (Šikýř, 2014).

Horálková (2004) dodává, že základní funkcí personálního informačního systému je zajistit podstatné informace o zaměstnancích v potřebném obsahu, čase, rozsahu a kvalitě.

Počítačový personální informační systém je soubor postupů používaných při získávání a zpracování informací. Dobře propracovaný systém je zdrojem dat o jednotlivých pracovnících a poskytuje řadu hromadných dat o podnikové i mimopodnikové sféře práce. Data se do systému ukládají průběžně a průběžně se aktualizují (Koubek, 2000).

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 CÍL PRÁCE

Cílem bakalářské práce je posoudit systém řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navrhnout případné změny pro jeho zlepšení. Také vymezit cíle a úkoly řízení lidských zdrojů a charakterizovat jednotlivé části personálních činností. Následně navrhnout rámcové změny pro zlepšení činností v oblasti řízení lidských zdrojů a posílení konkurenční schopnosti podniku Silon, s. r. o., konkrétně podnik sídlící v Plané nad Lužnicí.

3.2 METODIKA

Aby bylo docíleno správných postupů u praktické části bakalářské práce, musela být celá problematika ohledně řízení lidských zdrojů podrobně prostudována k následnému vytvoření literárního přehledu pro dané téma.

V literární rešerši bylo čerpáno z odborných publikací na téma lidské zdroje a jejich řízení v organizaci. V literární rešerši byl nejprve vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů, následně byly popsány lidské zdroje, cíl řízení lidských zdrojů, personální útvar a jeho úkoly a na konec byly shrnuty všechny personální činnosti.

Odborné publikace byly vypůjčeny v Akademické knihovně Jihočeské univerzity. V některých částech bylo čerpáno i z internetových zdrojů.

V praktické části byla na úvod představena společnost Silon, s. r. o., která byla vybrána pro účely této bakalářské práce. Obecné údaje o této společnosti, historický vývoj, zaměření a cíle byly charakterizovány. Jako zdroj informací byly použity internetové stránky společnosti Silon, s. r. o. Charakteristika podniku byla vodítkem k lepšímu poznání společnosti a k následnému vytvoření dotazníků.

Pro návrhy zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů společnosti Silon, s. r. o. bylo provedeno dotazníkové šetření a to z důvodu, že se jedná o jednu z nejlevnějších a nejjednodušších metod získání informací. Cílem bylo zjistit názory a spokojenost zaměstnanců se systémem řízení lidských zdrojů.

V sestaveném dotazníku bylo 25 otázek. Dotazník obsahuje uzavřené a polouzavřené otázky. Některé otázky měly možnost výběru pouze jedné odpovědi a některé možnost

výběru jedné nebo více odpovědí, někdy s možností doplnění vlastní odpovědi. Úvod dotazníku obsahuje osobní otázky týkající se respondenta. Další otázky se týkají spokojenosti respondenta, jeho motivovanosti a další logicky uspořádané otázky týkající se řízení lidských zdrojů. Dotazník naleznete v příloze č. 1 bakalářské práce.

Dotazníkové šetření, které bylo anonymní, proběhlo ve společnosti Silon, s. r. o. v Plané nad Lužnicí. Šetření bylo zahájeno 1. listopadu 2016 a ukončeno 15. prosince 2016. Dotazníky byly vytisknuty a rozdány v papírové podobě. Celkem bylo rozdáno 100 dotazníků a vyplněno 64 dotazníků. Návratnost dotazníků činila 64 %.

Data z dotazníku byla zpracována v programu Microsoft Excel 2016, kde byla vytvořena přehledná tabulka jednotlivých odpovědí z dotazníku. Pomocí funkce COUNTIF bylo zjištěno procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí. Následně byly zpracovány grafy zobrazující jednotlivé otázky dotazníku a jejich interpretace.

Návrhy na zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů, které by mohly vést k lepší spokojenosti zaměstnanců, byly vytvořeny z výsledků dotazníkového šetření.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost SILON s.r.o. vznikla 21. 6. 2004 a má následující obecné údaje:

Obchodní firma: SILON s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Průmyslová 451, Planá nad Lužnicí

PSČ: 391 02 Sezimovo Ústí

IČ: 271 57 245

Účetní období: kalendářní rok (1. leden až 31. prosinec)

Základní kapitál: 226 392 tis. Kč

Předmět podnikání:

- výroba kompaundů (kvalitní drť z plastu k široké škále využití),
- výroba polyesterových stříží,
- pronájem nemovitostí,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické.

SILON byla založena v roce 1950, takže v dnešní době má již šedesátiletou historii ve výrobě polyamidových přízí. Společnost je pojmenována podle prvního vyrobeného výrobku, který se nazýval SILON a vyráběly se z něj dámské nylonové punčochy.

Společnost SILON vyrábí polyesterovou stříž z recyklovaných PET lahví a ročně zpracuje více než 1 miliardu kusů těchto lahví.

Společnost SILON přikládá velký důraz na zajištění vysoké kvality svých produktů. Laboratoře jsou vybaveny nejmodernějším technologickým zařízením a sledují kvalitu vstupních surovin, meziproductů a finálních produktů nepřetržitě 24 hodin denně.

Efektivnost kontrolních činností je neustále zvyšována, aby poskytla zákazníkům jistotu, že výrobky jsou vyráběny v nejvyšší kvalitě.

SILON směřuje své aktivity na dlouhodobé cíle, snaží se dodržovat všechny principy trvale udržitelného rozvoje společnosti, klade důraz na transparentnost v rozhodování, dodržování etických norem a ochranu životního prostředí. Hlavním zájmem společnosti je zlepšit podmínky pro život a vztahy v nejbližším okolí a regionu. Proto své finanční prostředky věnuje na podporu blízkého regionu. V současnosti je partnerem neziskové organizace KAŇKA pro děti a mládež s mentálním a kombinovaným postižením. Dále se před rokem 2005 připojila k projektu Kiwanis panenka, kterému každoročně věnuje cca tunu polyesterové stříže pro výplň do látkových panenek.

Společnost SILON se aktivně podílí v oblasti výzkumu a vývoje a v oblasti životního prostředí. V oblasti výzkumu a vývoje se zabývá zlepšováním stávajících produktů a dále vývojem nových výrobků a technologií. Prioritní oblastí je ochrana životního prostředí – výběr suroviny, u které se hodnotí rizikovost pro životní prostředí, skladování a expedice výrobku a jejich likvidace odpadů.

V dnešní době zaměstnává společnost SILON s.r.o. okolo 550 zaměstnanců. Roční obrat je odhadován přibližně na 135 milionů eur. Kapacita výroby vlákna je 45 000 tun a výroby kompaundy je 55 000 tun.

Společnosti SILON v roce 2015 stoupl prodej o 11,2 % na 97 780 tun oproti roku 2014. Obrat se také zvýšil a to o 2,2 % na 3 916 mil. Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním se zvýšil o 22 % na 167 mil. Kč. Společnost SILON tedy dosáhla pro rok 2015 lepších než plánových výsledků.

4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

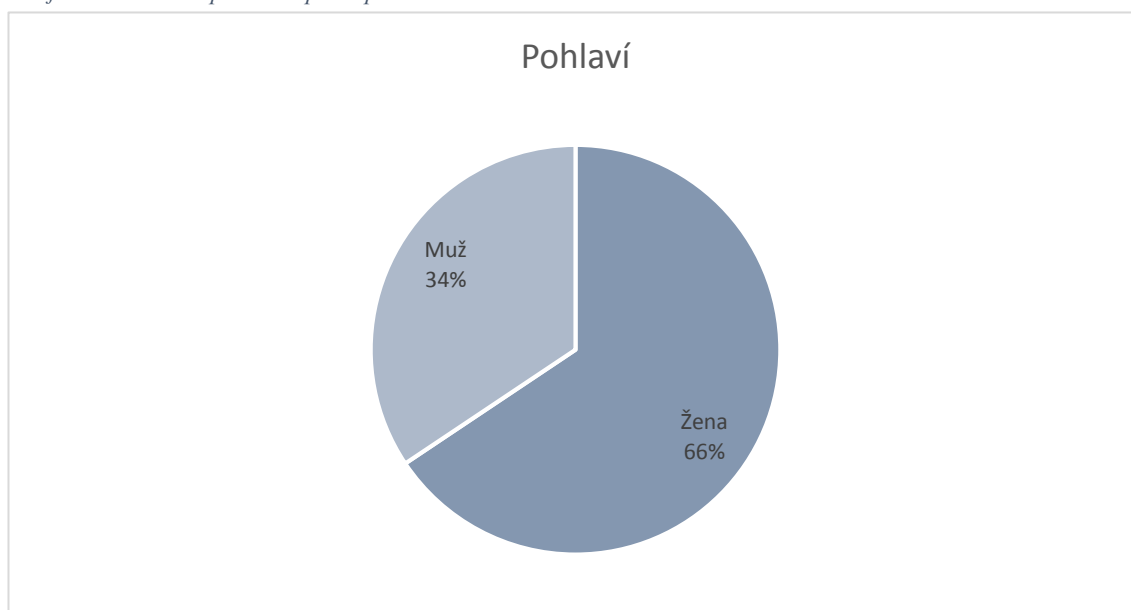
4.2.1 Získávání informací

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve výše zmíněné společnosti Silon, s. r. o. Šetření probíhalo ve všech částech společnosti, tzn. na různých pracovních místech, aby byla zajištěna co největší vypovídací hodnota. Dotazníky byly rozdány v tištěné podobě. Celkem bylo rozdáno 100 dotazníků. Návratnost dotazníků činila 64 %.

4.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pohlaví

Graf 1: struktura respondentů podle pohlaví

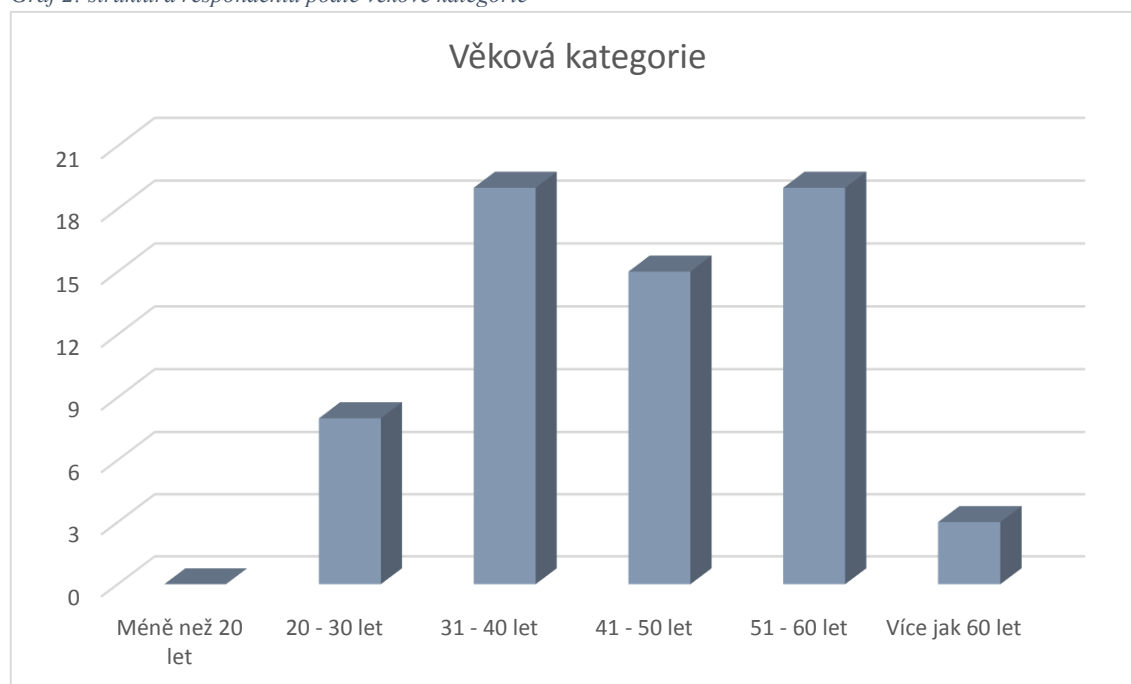


Zdroj: vlastní data

V grafu 1 můžete vidět, že z 34 % dotazníků vyplnili muži a z 66 % dotazníků vyplnily ženy. Z toho vyplývá, že celkově odpovědělo 22 mužů a 42 žen. Velký procentní rozdíl na grafu je způsoben tím, že většina mužů se odmítla zúčastnit dotazníkového šetření.

Věková kategorie

Graf 2: struktura respondentů podle věkové kategorie

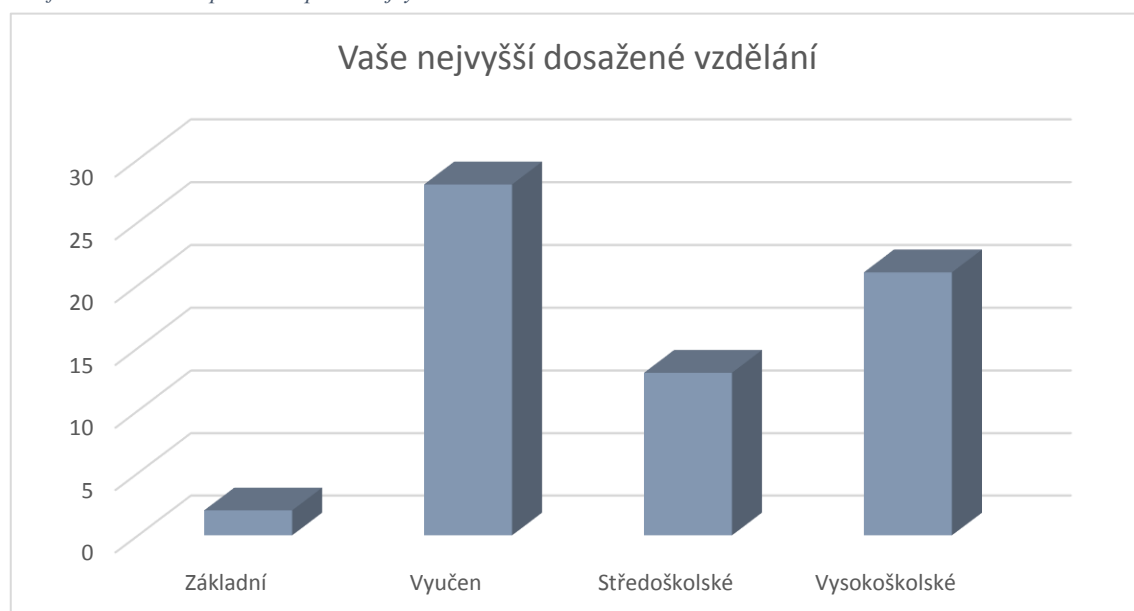


Zdroj: vlastní data

Respondenti byli dále rozděleni podle věku do šesti věkových kategorií, což znázorňuje graf 2. Z dotazovaných respondentů žádný nespadal do věkové kategorie méně než 20 let. Další nejméně četnou věkovou kategorií s 5 % reprezentovala skupina ve věku více jak 60 let. Třetí místo s 13 % tvořila skupina ve věku 20 - 30 let. O něco více respondentů se nachází ve věkové kategorii 41 – 50 let. Tato skupina byla zastoupena 23 % dotazovaných. Nejpočetnější skupinu tvořili respondenti ve věku 31 – 40 let a ve věku 51 – 60 let. Tyto dvě skupiny získaly stejný procentuální poměr, tj. 30 % dotazovaných.

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 3: struktura respondentů podle nejvýše dosaženého vzdělání

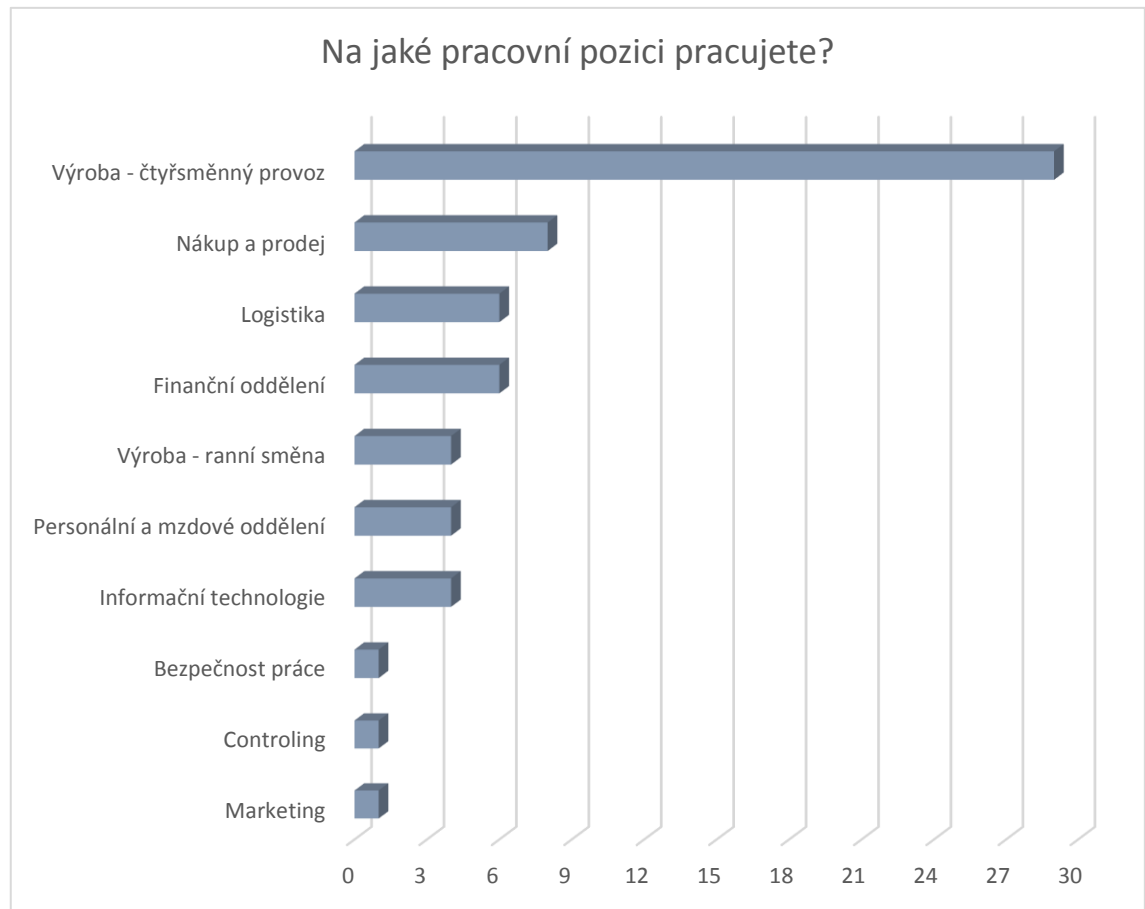


Zdroj: vlastní data

Graf 3 znázorňuje procentuální zastoupení dotazovaných podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejméně početnou skupinu reprezentují respondenti mající základní vzdělávání, kteří představují pouhých 3 %. Na opačné straně se nachází nejvíce početná skupina, vyučení respondenti, která tvoří téměř polovinu všech dotazovaných, tedy 44 %. Středoškolský respondenti jsou zastoupeni 20 % a vysokoškoláci tvoří 33 %.

Na jaké pracovní pozici pracujete?

Graf 4: struktura respondentů podle pracovní pozice

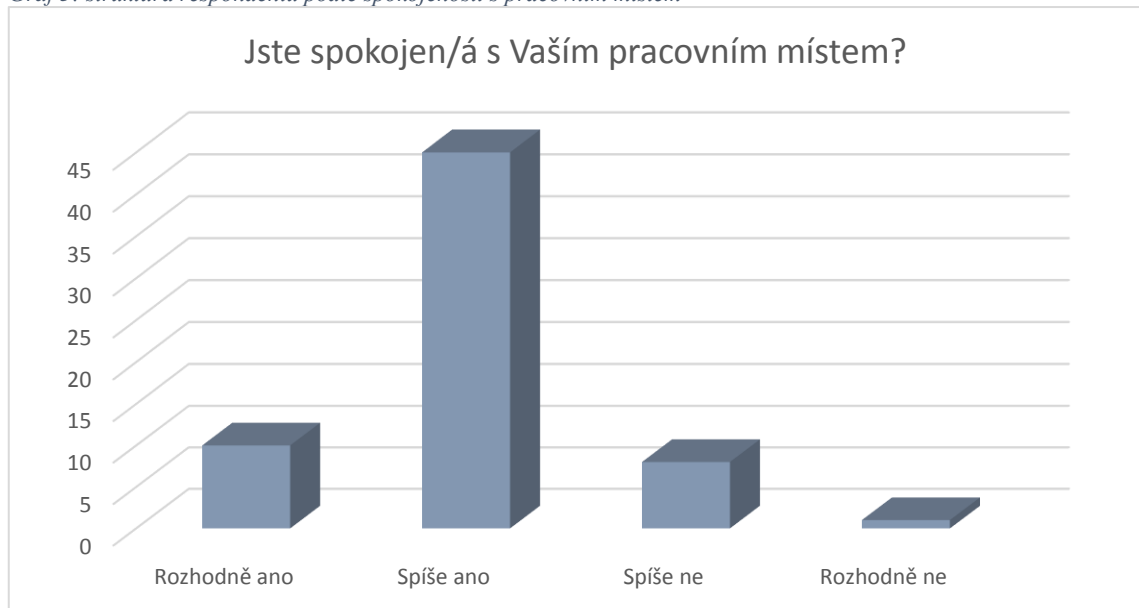


Zdroj: vlastní data

V grafu 4 je zobrazeno procentuální zastoupení dotazovaných podle pracovní pozice. Téměř polovinu všech dotazovaných, tedy 45 %, tvoří skupina respondentů pracujících na pozici výroba – čtyř-směnný provoz. Na druhém místě se nachází pracovní pozice nákup a prodej s 13 %. Jako další pracovní pozice v pořadí tvoří logistika a finanční oddělení. Obě skupiny jsou zastoupeny 9 % dotazovaných. O něco méně respondentů se nachází na pracovních pozicích výroba – ranní směna, personální a mzdové oddělení a informační technologie s 6 % dotazovaných. Nejmenší počet respondentů se nachází na pracovních pozicích marketing, controlling a bezpečnost práce. Tyto tři skupiny získaly stejný procentuální poměr, tj. 2 % dotazovaných.

Jste spokojen/á s Vaším pracovním místem?

Graf 5: struktura respondentů podle spokojenosti s pracovním místem



Zdroj: vlastní data

V grafu 5 si můžete prohlédnout spokojenost respondentů se svým pracovním místem. Z grafu vyplývá, že většina dotazovaných respondentů je spíše spokojená. Tuto skupinu tvoří 70 % všech dotazovaných. 16 % respondentů odpovědělo, že je rozhodně spokojeno se svým pracovním místem. O něco méně respondentů, tedy 13 %, odpovědělo, že je spíše nespokojených se svou pracovní pozicí. Pouhá 2 % respondentů jsou rozhodně nespokojeni se svým pracovním místem. Z grafu tedy jednoznačně vyplývá převážná spokojenost se svým pracovním místem.

Jak hodnotíte své zaměstnání?

Graf 6: struktura respondentů podle hodnocení zaměstnání

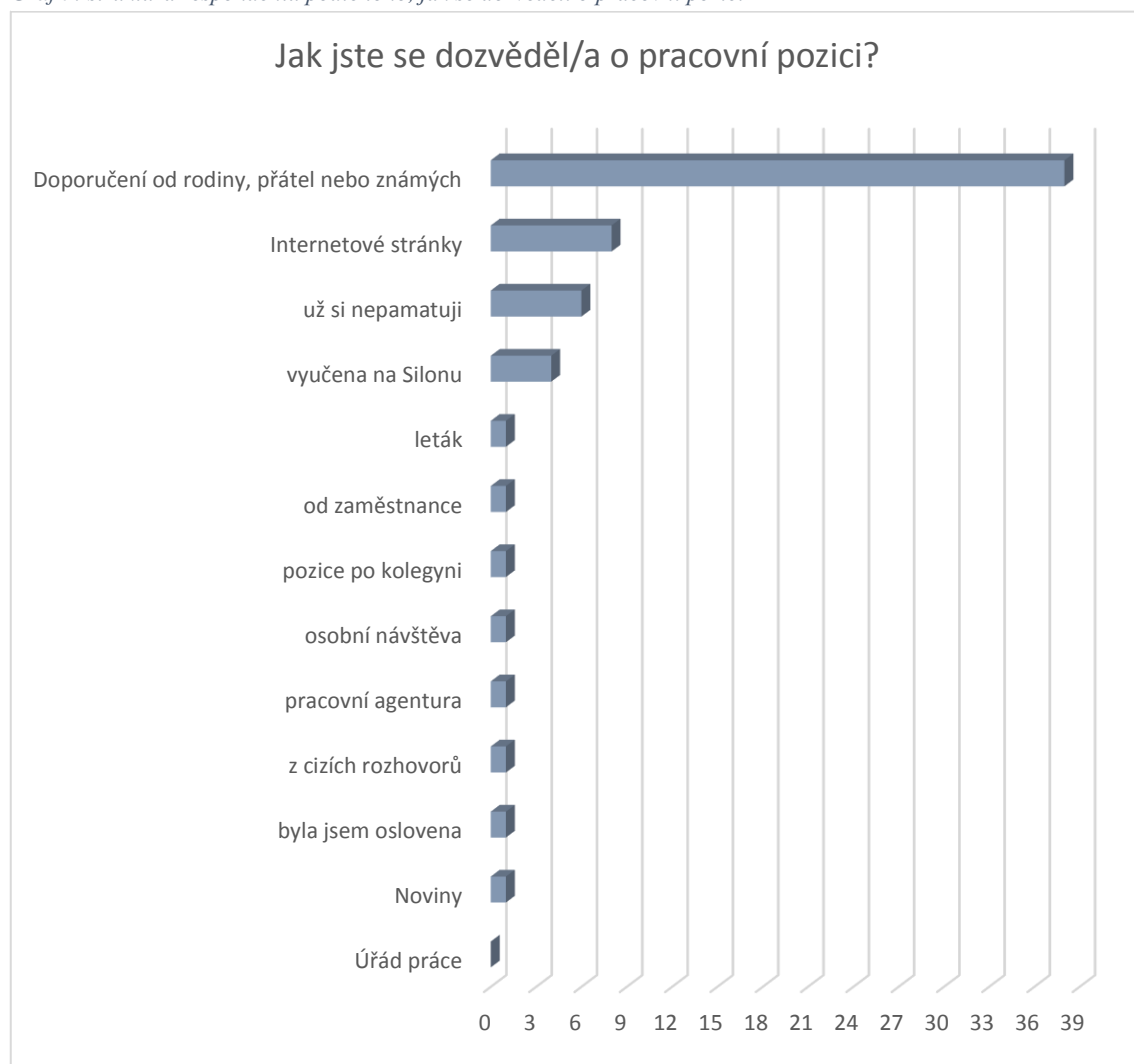


Zdroj: vlastní data

Další graf znázorňuje respondenty podle toho, jak hodnotí své zaměstnání. Největší počet respondentů napsal, že své zaměstnání hodnotí jako zajímavé a stejný počet respondentů napsal, že své zaměstnání hodnotí jako stereotypní. Obě skupiny měly procentuální zastoupení 30 %. Další skupina respondentů, mající 17 %, označila své zaměstnání za náročné. Další místo zaujala skupina respondentů s názorem, že jejich zaměstnání hodnotí jako stresující. Tato část respondentů tvoří 13 %. O něco méně respondentů, tj. 8 %, hodnotí své zaměstnání jako motivující. Pouhá 3 % respondentů hodnotí své zaměstnání jako nudné. Z grafu 6 jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci potřebují větší motivaci k práci.

Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?

Graf 7: struktura respondentů podle toho, jak se dozvěděli o pracovní pozici

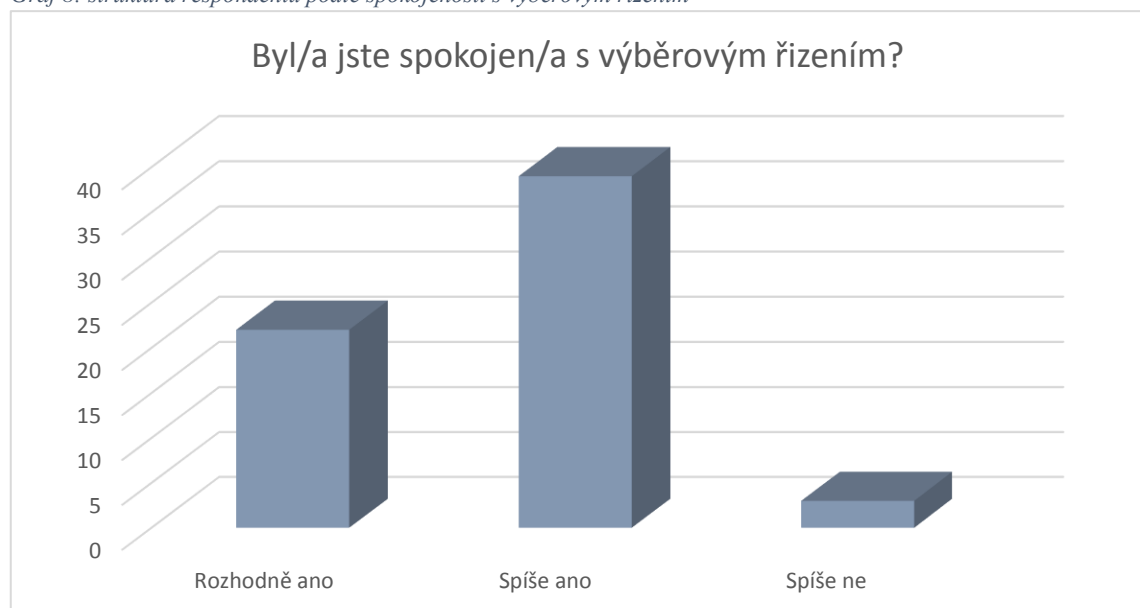


Zdroj: vlastní data

Na dalším grafu je zachyceno, jak se respondenti dozvěděli o pracovní pozici. Více jak polovina respondentů, tj. 59 %, se o svém pracovním místě dozvěděla díky doporučení od rodiny, přátel nebo známých. Druhé místo zaujala skupina respondentů s 13 %, která se o pracovní pozici dozvěděla pomocí internetových stránek. 9 % dotazovaných odpovědělo, že už si nepamatuje, jak se o pracovní pozici dozvědělo. Další místo obsadila skupina respondentů, která byla vyučena na Silonu. Tato skupina tvoří 6 % dotazovaných. Další v pořadí se nachází respondenti, kteří se o své pracovní pozici dozvěděli pomocí letáku, od zaměstnance, od pracovní agentury, z cizích rozhovorů, z novin, byli osloveni, získali pozici po kolegyni nebo pomocí osobní návštěvy. Všechny tyto skupiny tvoří 2 % dotazovaných. Žádný z respondentů se nedozvěděl o pracovní pozici na úřadu práce. Z tohoto grafu vyplývá, že nejlepší reklamou pro podnik Silon, s. r. o. je doporučení zaměstnanců (reference). Proto musí být zaměstnanci spokojeni, aby pracovní pozici doporučili.

Byl/a jste spokojen/a s výběrovým řízením?

Graf 8: struktura respondentů podle spokojenosti s výběrovým řízením



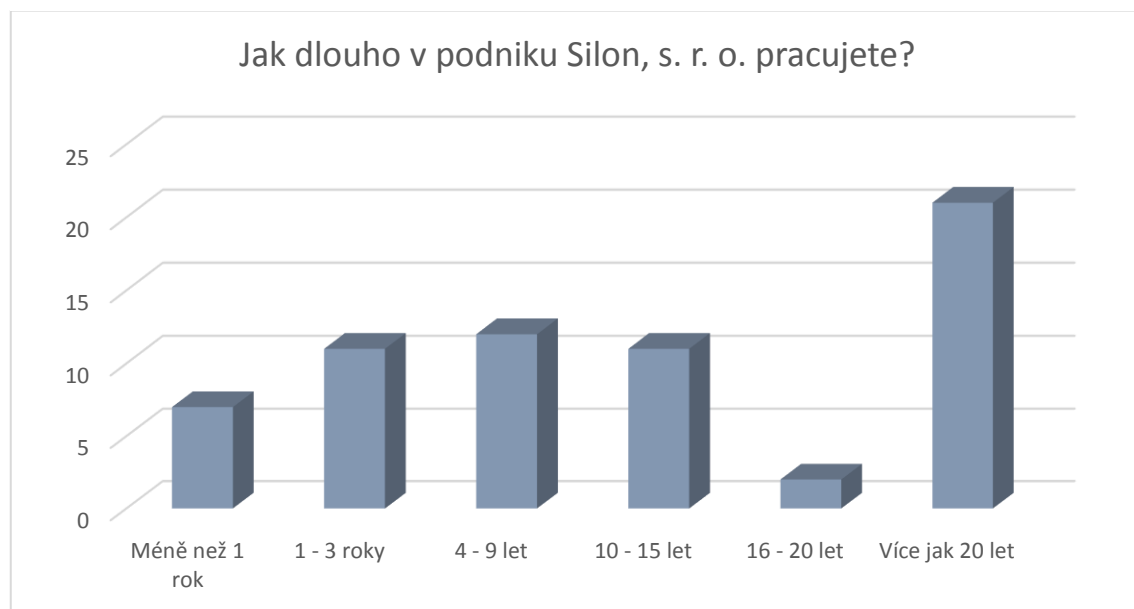
Zdroj: vlastní data

Následující graf zobrazuje spokojenost respondentů s výběrovým řízením. Z grafu vyplývá, že převážná většina respondentů byla spíše spokojená s výběrovým řízením. Tato skupina tvoří 61 % dotazovaných. Druhé místo zaujalo seskupení respondentů s 34 %, které bylo rozhodně spokojeno. Pouhých 5 % dotazovaných bylo spíše nespokojeno s výběrovým řízením a nikdo z respondentů neodpověděl, že by byl

rozhodně nespokojený. Graf 8 nám znázorňuje převážnou spokojenost respondentů s výběrovým řízením.

Jak dlouho v podniku Silon, s. r. o. pracujete?

Graf 9: struktura respondentů podle toho, jak dlouho v podniku Silon, s. r. o. pracují

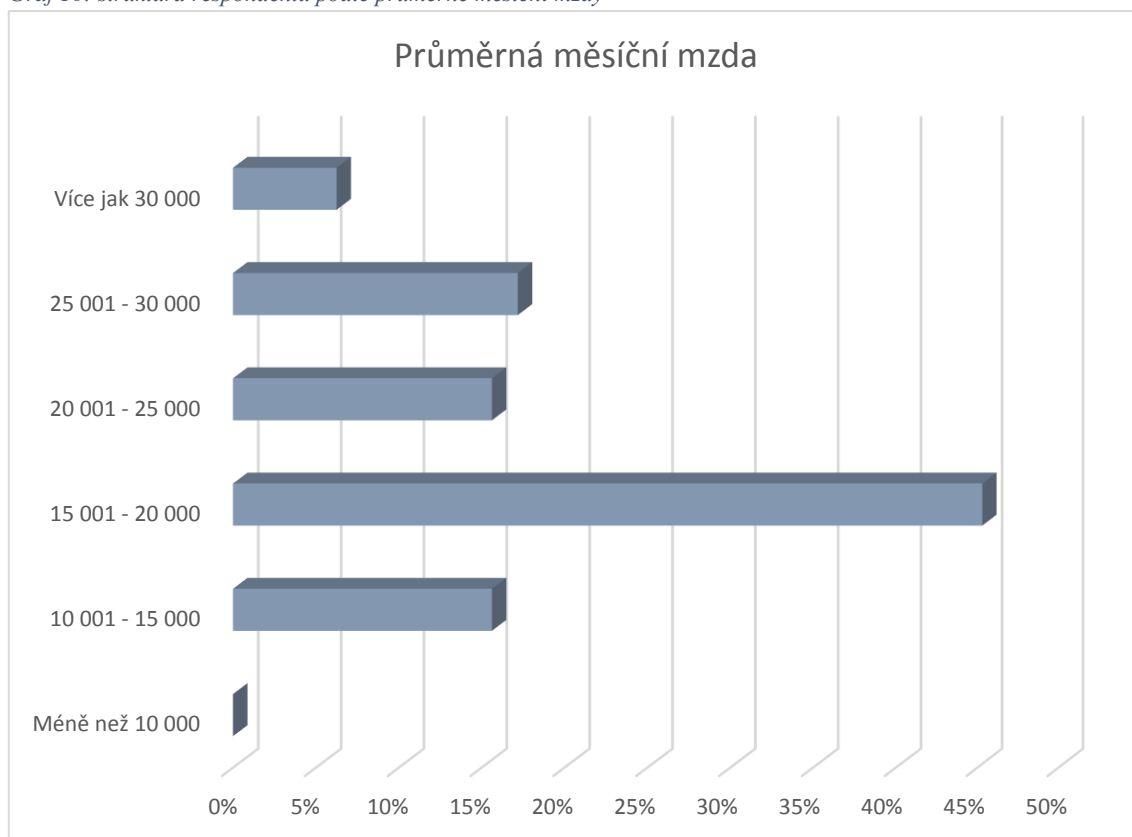


Zdroj: vlastní data

Graf 9 nám znázorňuje, jak dlouho respondenti v podniku Silon, s. r. o. pracují. Respondenti pracující v podniku méně než 1 rok zastupují skupinu s 11 %. Respondenti, kteří pracují v podniku 1 – 3 roky, mají procentuální zastoupení 17 %. Stejný počet procent má i skupina respondentů pracující v podniku 10 – 15 let. Skupina respondentů pracující v podniku 4 – 9 let je druhou nejpočetnější skupinou, tvoří jí 19 % dotazovaných. Respondenti, kteří v podniku pracují 16 – 20 let tvoří nejméně početnou skupinu s 3 %. Na opačné straně stojí nejpočetnější skupina respondentů s 33 %, která pracuje v podniku více jak 20 let. Z grafu jednoznačně vyplývá, že největší část respondentů tvoří dlouhodobě pracující zaměstnanci podniku Silon, s. r. o., to značí spokojenost zaměstnanců bez důvodu odcházet. Nízká fluktuace je žádoucí, neboť náklady s ní spojené jsou vysoké.

Průměrná měsíční mzda

Graf 10: struktura respondentů podle průměrné měsíční mzdy

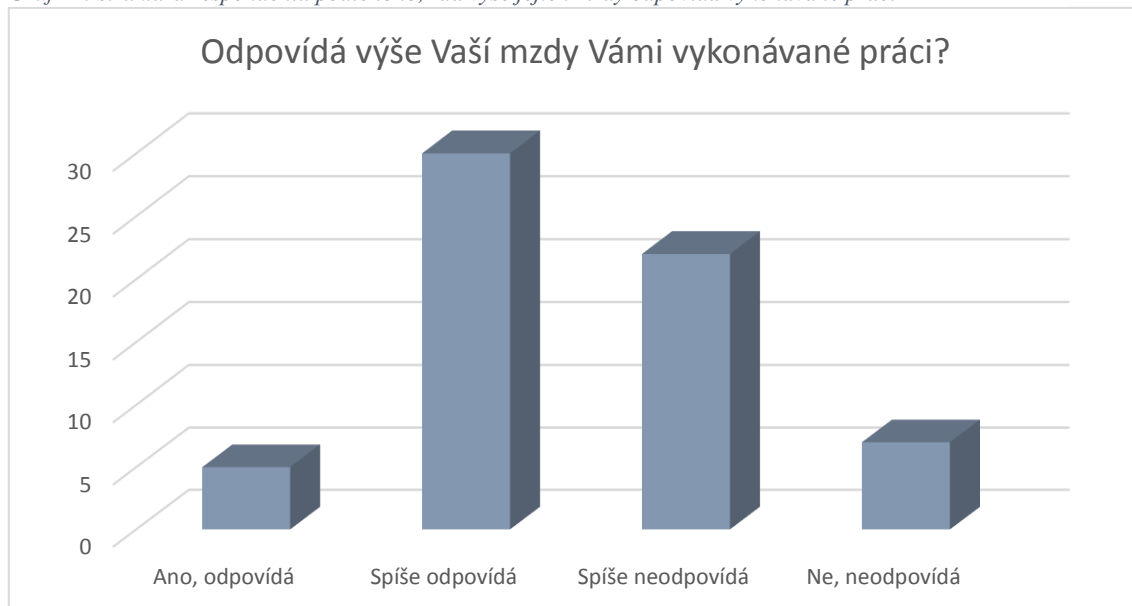


Zdroj: vlastní data

Následující graf nám znázorňuje výši průměrné mzdy. Pouze 6 % dotazovaných má průměrnou měsíční mzdu vyšší jak 30 000 Kč. Dále 17 % respondentů uvedlo, že průměrná měsíční mzda je ve výši 25 001 Kč – 30 000 Kč. Respondenti mající průměrnou měsíční mzdu ve výši 20 001 Kč – 25 000 Kč a 10 001 Kč – 15 000 Kč tvoří 16 %. Nejpočetnější skupinu respondentů, tj. 45 %, tvoří průměrná měsíční mzda ve výši 15 001 Kč – 20 000 Kč. Žádný z respondentů nemá průměrnou výši mzdy menší než 10 000 Kč.

Odpovídá výše Vaší mzdy Vámi vykonávané práci?

Graf 11: struktura respondentů podle toho, zda výše jejich mzdy odpovídá vykonávané práci

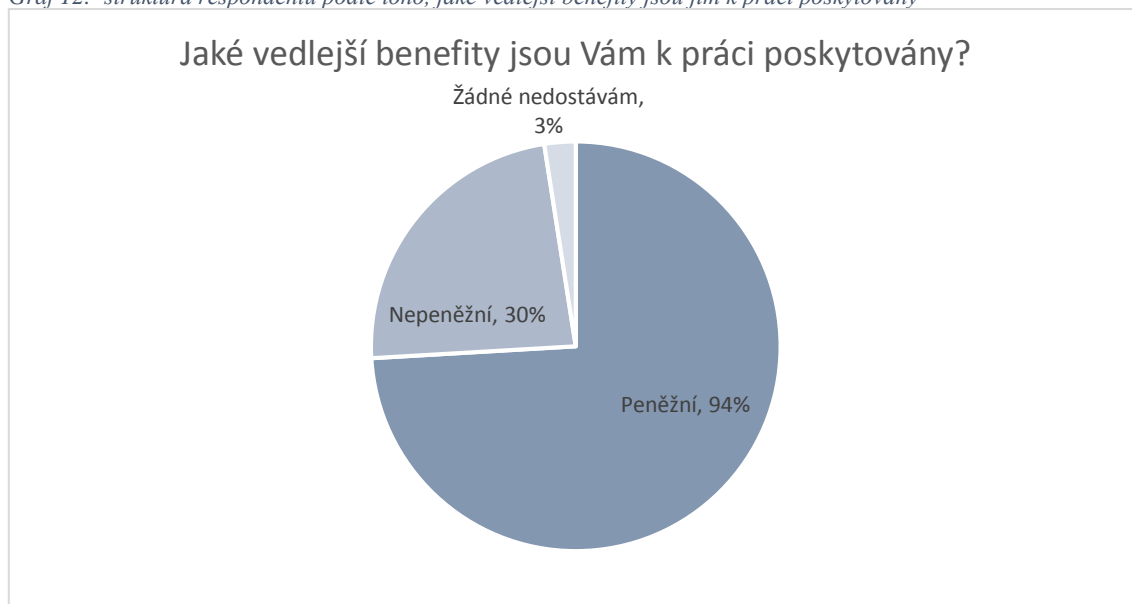


Zdroj: vlastní data

Graf 11 ukazuje procentuální zastoupení dotazovaných podle toho, zda výše mzdy respondentů odpovídá jejich vykonávané práci. Nejmenší počet respondentů, tj. 8 %, uvedl, že výše jejich mzdy odpovídá vykonávané práci. Téměř polovina dotazovaných, tj. 47 %, zakroužkovala odpověď „spíše odpovídá“. 34 % dotazovaných napsalo, že výše jejich mzdy spíše neodpovídá vzhledem k vykonávané práci. Zbýlých 11 % dotazovaných tvrdí, že výše jejich mzdy neodpovídá vykonávané práci. Z grafu vyplývá 45 % nespokojenost s výší jejich mzdy vzhledem k vykonávané práci.

Jaké vedlejší benefity jsou Vám k práci poskytovány?

Graf 12: struktura respondentů podle toho, jaké vedlejší benefity jsou jim k práci poskytovány

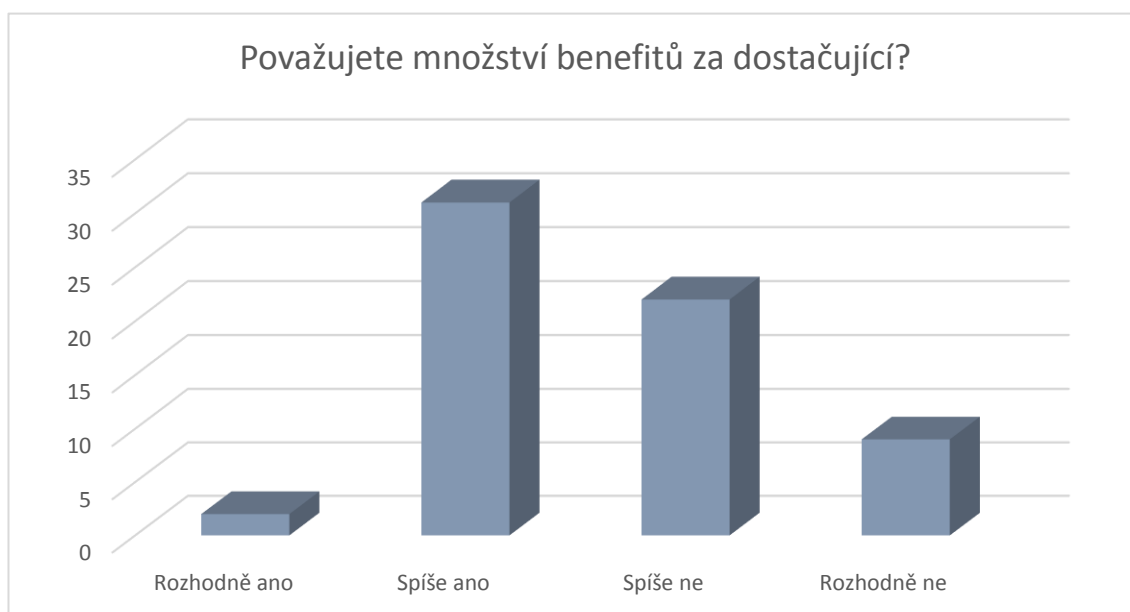


Zdroj: vlastní data

Na dalším grafu je znázorněno, jaké vedlejší benefity jsou respondentům k práci poskytovány. V otázce mohli respondenti uvést více odpovědí. Největší procentuální zastoupení tvoří skupina respondentů s 94 %, která má peněžní benefity. Další skupinu tvoří respondenti s 30 %, kteří dostávají nepeněžní benefity. Z toho vyplývá, že někteří respondenti uvedli, že dostávají peněžní i nepeněžní benefity. Pouze 3 % dotazovaných uvedlo, že žádné benefity nedostává. Z grafu jednoznačně vyplývá, že většina respondentů dostává benefity.

Považujete množství benefitů za dostačující?

Graf 13: struktura respondentů podle toho, zda považují množství benefitů za dostačující

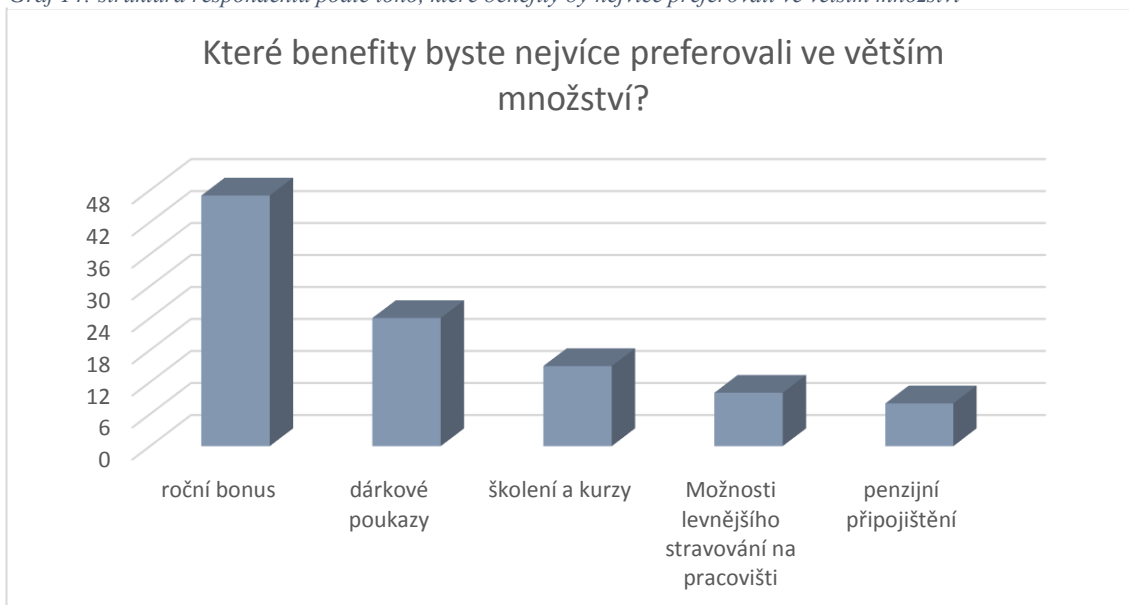


Zdroj: vlastní data

Na dalším grafu je zachyceno, zda respondenti považují množství benefitů za dostačující. Pouhá 3 % respondentů uvedla odpověď „rozhodně ano“. Největší skupina respondentů uvedla, tj. 48 %, že spíše považuje množství benefitů za dostačující. Na další místo, tj. 34 % dotazovaných, se zařadili respondenti, kteří uvedli odpověď „spíše ne“. Poslední skupinu reprezentují respondenti s 14 %, kteří odpověděli, že nepovažují množství benefitů za dostačující.

Které benefity byste nejvíce preferovali ve větším množství?

Graf 14: struktura respondentů podle toho, které benefity by nejvíce preferovali ve větším množství

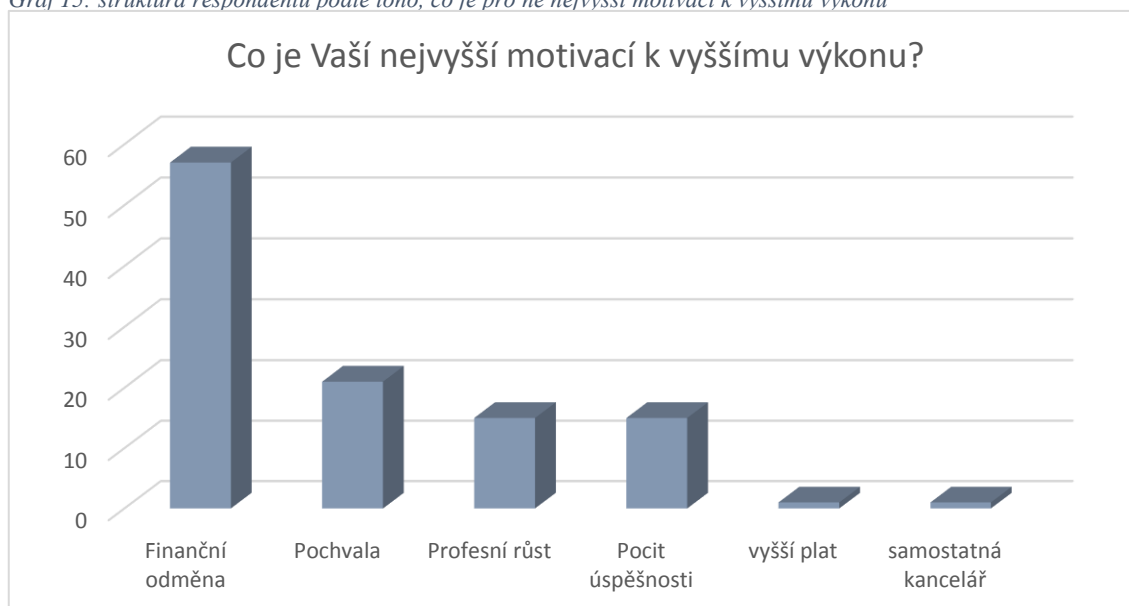


Zdroj: vlastní data

Na dalším grafu můžete vidět, které benefity by respondenti preferovali ve větším množství. Téměř tři čtvrtiny respondentů, tj. 73 %, by preferovaly roční bonus. Na druhém místě je skupina respondentů, která by preferovala ve větším množství dárkové poukazy. Tato skupina tvoří 38 %. Další místo reprezentují respondenti s 23 %, kteří by preferovali více školení a kurzů. O něco méně respondentů, tj. 16 %, označilo možnosti levnějšího stravování za upřednostňující benefit. Zbýlých 13 % dotazovaných by preferovalo penzijní připojištění.

Co je Vaší nejvyšší motivací k vyššímu výkonu?

Graf 15: struktura respondentů podle toho, co je pro ně nejvyšší motivací k vyššímu výkonu

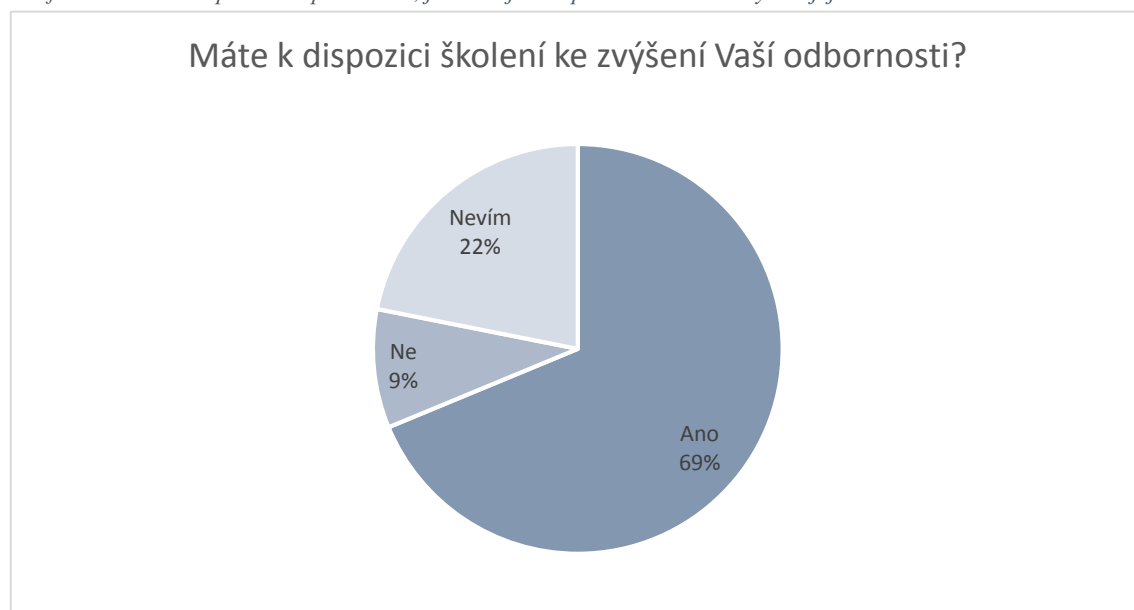


Zdroj: vlastní data

Graf 15 znázorňuje, co je nejvyšší motivací respondentů k vyššímu výkonu. Téměř většina respondentů uvedla, že nejvyšší motivací k vyššímu výkonu je finanční odměna. Tito respondenti tvoří 89 %. Pro 33 % dotazovaných je podstatná pochvala. Další místo obsadila skupina respondentů s 23 %, pro kterou je důležitý profesní růst nebo pocit úspěšnosti. Nejmenší procentuální zastoupení respondentů označilo za nejvyšší motivaci k vyššímu výkonu vyšší plat nebo samostatnou kancelář. Obě skupiny tvoří 2 %.

Máte k dispozici školení ke zvýšení Vaší odbornosti?

Graf 16: struktura respondentů podle toho, jestli mají k dispozici školení ke zvýšení jejich odbornosti

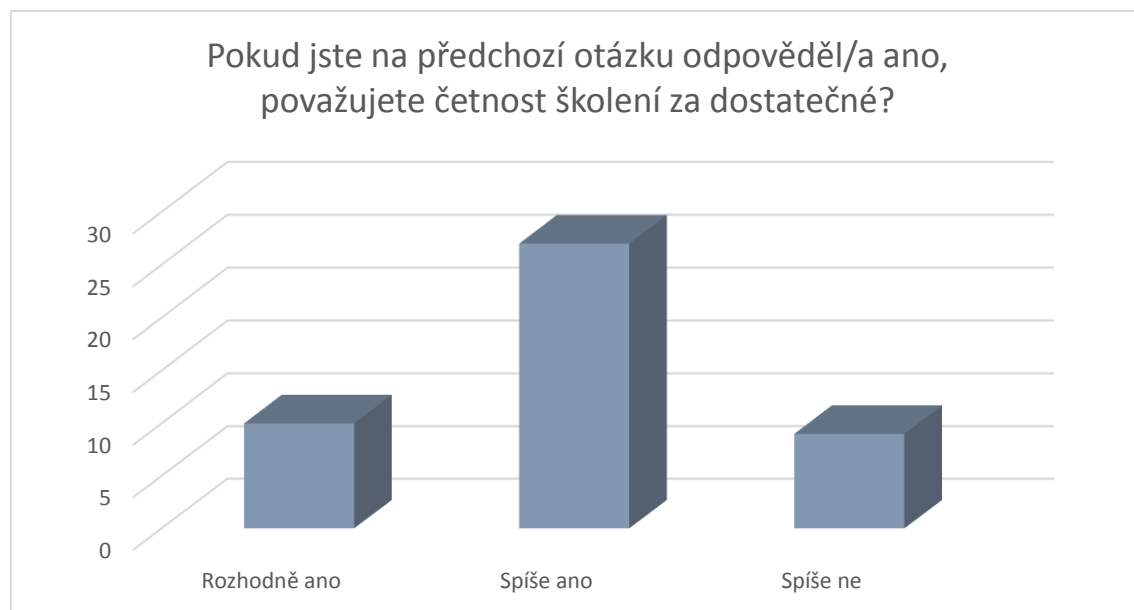


Zdroj: vlastní data

Následující graf zobrazuje, zda mají respondenti k dispozici školení ke zvýšení jejich odbornosti. Největší procentuální zastoupení respondentů, tj. 69 %, odpovědělo „ano“. Dále 22 % dotazovaných odpovědělo „nevím“. Zbýlých 9 % respondentů odpovědělo „ne“. Z grafu vyplývá, že zaměstnancům jsou převážně poskytnuta školení ke zvýšení odbornosti. Bohužel 22 % dotazovaných ani nevědí, zda tuto možnost mají.

Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, považujete četnost školení za dostatečné?

Graf 17: struktura respondentů podle toho, zda respondenti považují četnost školení za dostačující



Zdroj: vlastní data

Graf 17 navazuje na předchozí otázku, proto mohli odpovědět pouze respondenti, kteří odpověděli v předcházejícím grafu „ano“. Na otázku odpovědělo 46 respondentů. Tento graf znázorňuje, zda respondenti považují četnost školení za dostatečné. Respondenti, kteří odpověděli „rozhodně ano“, tvoří 22 % dotazovaných. Nejpočetnější skupinou, tj. 59 %, se stali respondenti, kteří odpověděli „spíše ano“. Zbýlých 20 % dotazovaných odpovědělo, že spíše nepovažují četnost školení za dostatečné. Žádný z respondentů nezvolil odpověď „rozhodně ne“. Z grafu jednoznačně vyplývá, že respondenti považují četnost školení za dostačující.

O jaký typ vzdělávání byste měli největší zájem?

Graf 18: struktura respondentů podle toho, o jaký typ vzdělávání by měli zájem

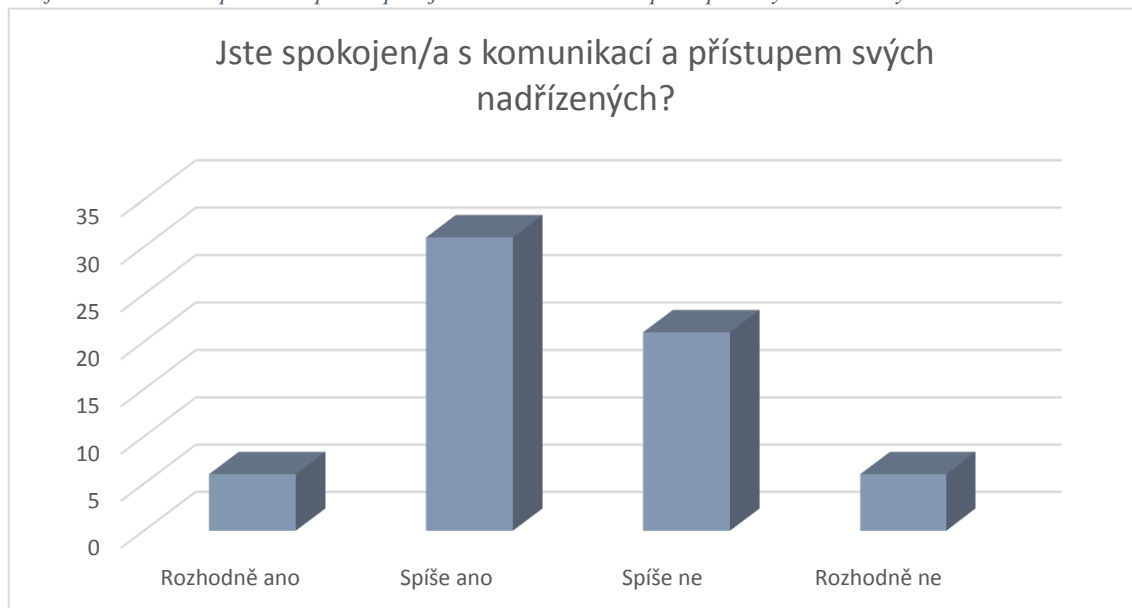


Zdroj: vlastní data

Další graf znázorňuje, o jaký typ vzdělávání by měli respondenti největší zájem. Nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří by chtěli vzdělávání v podobě výcviku. Tato skupina má 38 % dotazovaných. Na druhém místě se nachází skupina respondentů, která by preferovala vzdělávání ve formě mentoringu. Skupina tvoří 31 % dotazovaných. Další místo zaujímají respondenti s 23 %, kteří by měli zájem o rotaci práce. Na dalším místě se nachází respondenti, kteří by upřednostňovali vzdělávání v podobě přednášky nebo instruktáží. Obě skupiny tvoří 20 % dotazovaných. Na posledním místě se nachází skupina respondentů s o něco méně procenty, tj. 19 %, která by měla zájem o vzdělávání ve formě e-learning.

Jste spokojen/a s komunikací a přístupem svých nadřízených?

Graf 19: struktura respondentů podle spokojenosti s komunikací a přístupem svých nadřízených

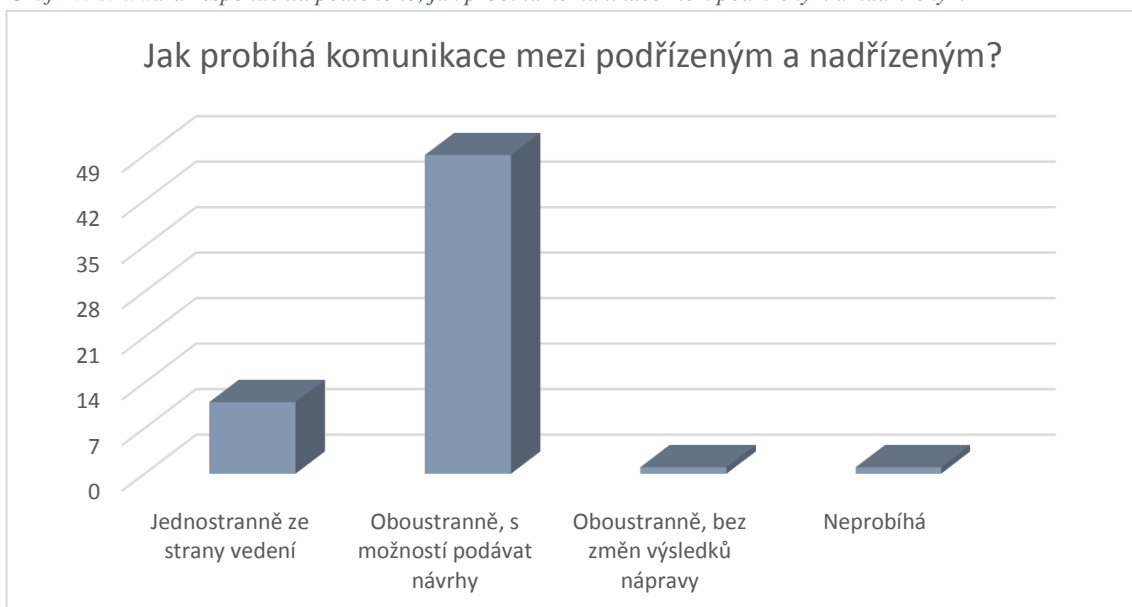


Zdroj: vlastní data

Graf 19 směřuje na spokojenost respondentů s komunikací a přístupem svých nadřízených. Stejně procento dotazovaných, tj. 9 %, zvolilo odpověď „rozhodně ano“ nebo „rozhodně ne“. Největší procentuální zastoupení respondentů, tj. 48 % dotazovaných, odpovědělo „spíše ano“. Dále 33 % dotazovaných je spíše nespokojeno s komunikací a přístupem svých nadřízených. Z grafu je patrné, že komunikace a přístup nadřízených by se mohli zlepšit.

Jak probíhá komunikace mezi podřízeným a nadřízeným?

Graf 20: struktura respondentů podle toho, jak probíhá komunikace mezi podřízeným a nadřízeným

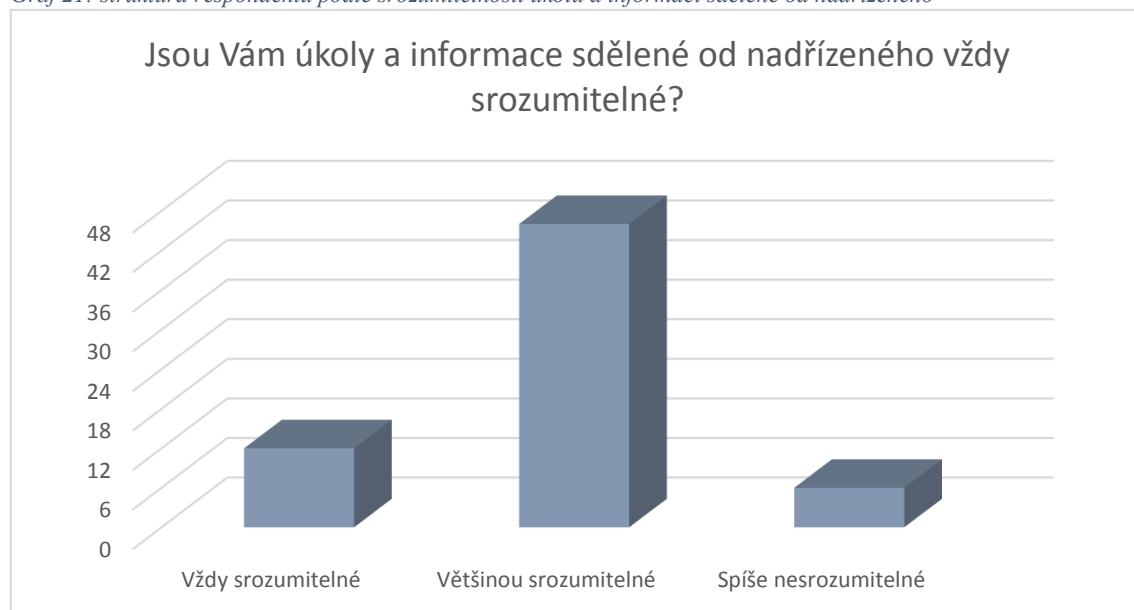


Zdroj: vlastní data

Největší procentuální zastoupení, tj. 79 %, tvoří respondenti, kteří komunikují oboustranně, s možností podávat návrhy. Na dalším místě jsou respondenti, u kterých probíhá komunikace jednostranně ze strany vedení. Možnost odpovědi „oboustranně, bez změn výsledků nápravy“ a „neprobíhá“ zvolilo stejné procento respondentů, tj. 2 %.

Jsou vám úkoly a informace sdělené od nadřízeného vždy srozumitelné?

Graf 21: struktura respondentů podle srozumitelnosti úkolů a informací sdělené od nadřízeného

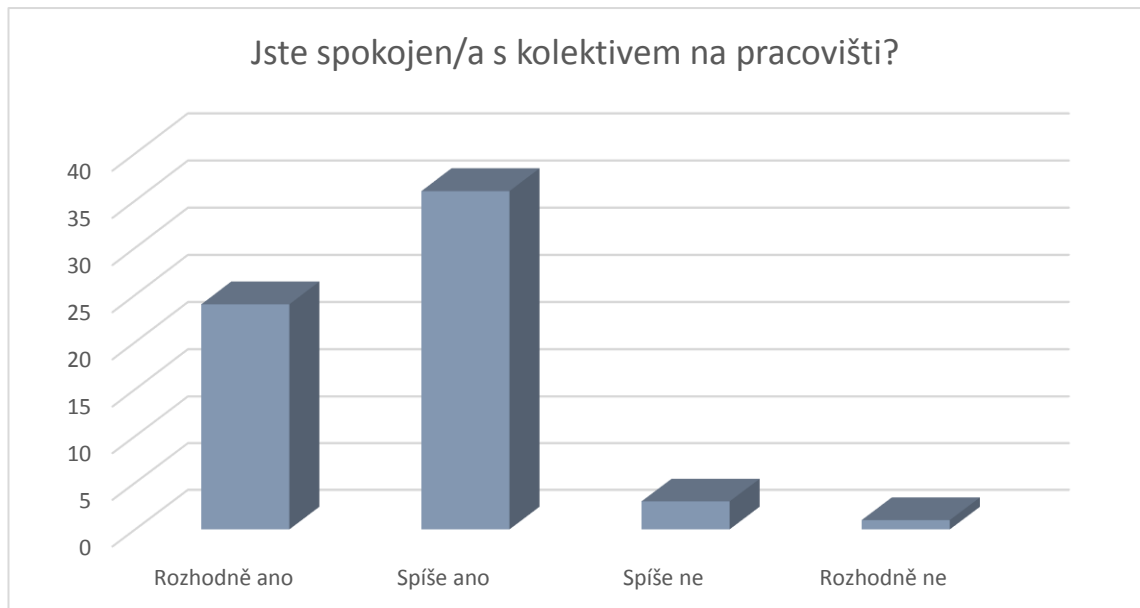


Zdroj: vlastní data

Následující graf znázorňuje srozumitelnost úkolů a informací. Jednoznačně převládá odpověď „většinou srozumitelné“. Tato odpověď zaujímá 72 %. Pro dalších 19 % respondentů jsou úkoly a informace sděleny vždy srozumitelně. Pouze 9 % dotazovaných zvolilo odpověď „spíše nesrozumitelné“. Žádný z respondentů nezvolil odpověď „vždy nesrozumitelné“.

Jste spokojen/a s kolektivem na pracovišti?

Graf 22: struktura respondentů podle spokojnosti s kolektivem na pracovišti

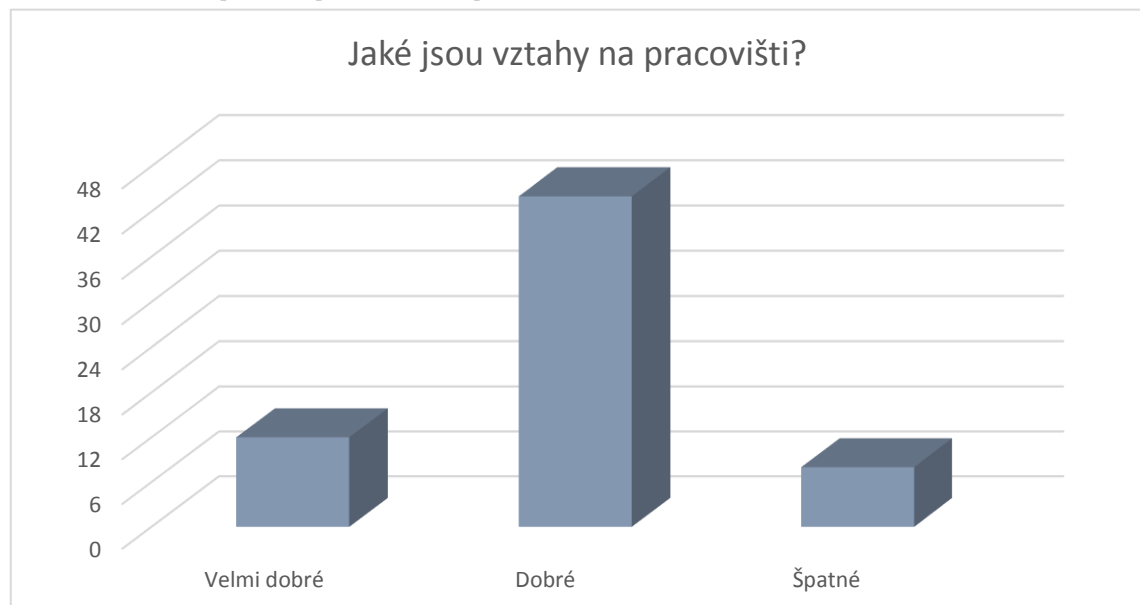


Zdroj: vlastní data

Graf 22 znázorňuje spokojenost s kolektivem na pracovišti. Na první pohled jde vidět spokojenost respondentů, protože 38 % dotazovaných zvolilo odpověď „rozhodně ano“ a 56 % dotazovaných zvolilo odpověď „spíše ano“. Pouze 5 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ a 2 % respondentů zvolilo odpověď „rozhodně ne“.

Jaké jsou vztahy na pracovišti?

Graf 23: struktura respondentů podle vztahů na pracovišti

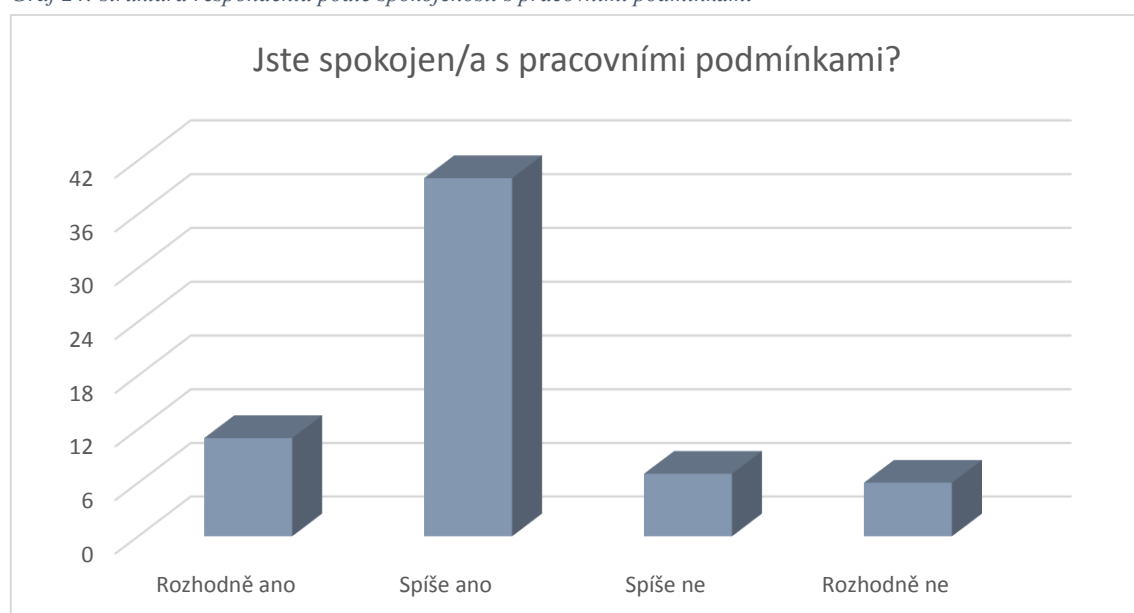


Zdroj: vlastní data

Následující graf se týká vztahu na pracovišti. Na první pohled je opět vidět, že vztahy na pracovišti jsou dobré. Největší procentuální zastoupení tvoří skupina respondentů s 69 %, která považuje vztahy na pracovišti za dobré. 19 % dotazovaných považuje vztahy na pracovišti dokonce za velmi dobré. Zbylých 13 % respondentů považuje vztahy na pracovišti za špatné. Žádný z dotazovaných neoznačil vztahy na pracovišti za velmi špatné. Výsledky tohoto grafu jsou velmi pozitivní a určitě mají vliv na zlepšení produktivity práce.

Jste spokojen/a s pracovními podmínkami?

Graf 24: struktura respondentů podle spokojenosti s pracovními podmínkami

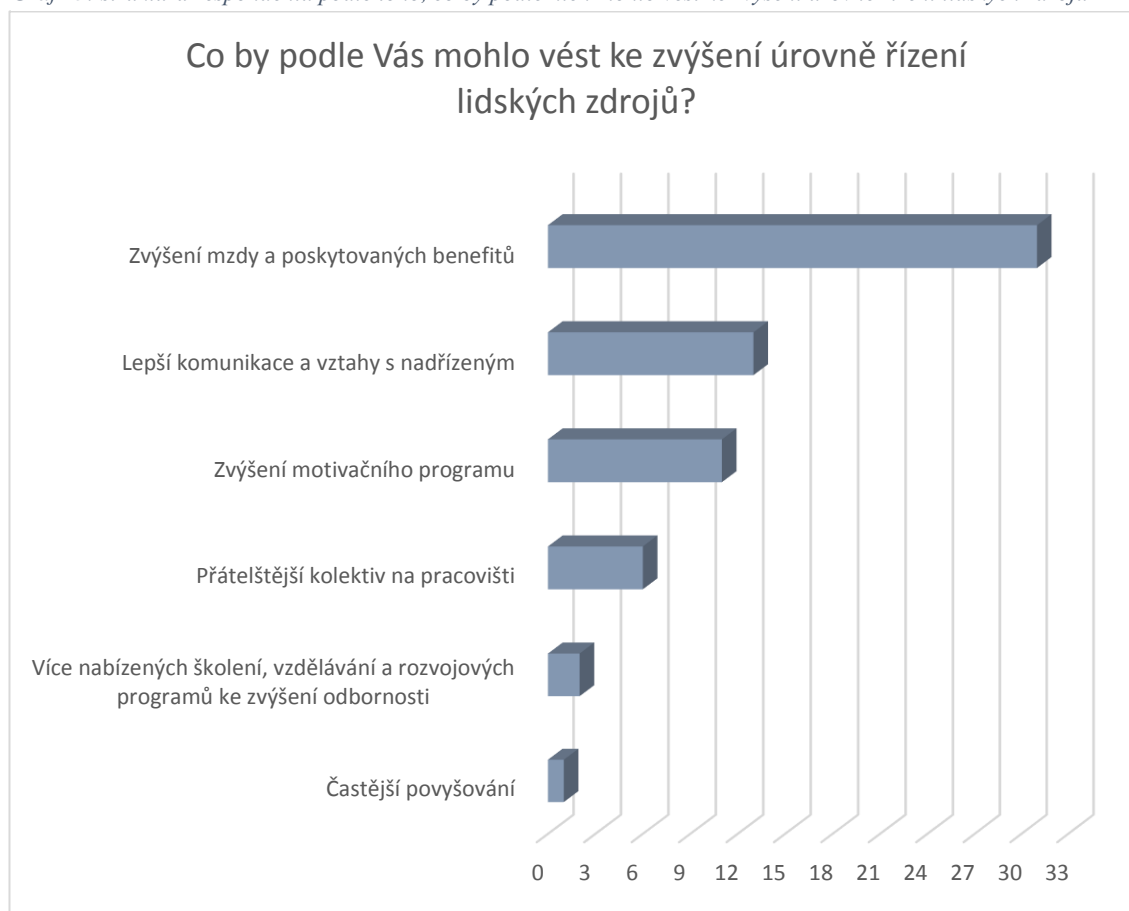


Zdroj: vlastní data

Graf 24 se zaměřuje na spokojenost respondentů s pracovními podmínkami. Největší procentuální zastoupení tvoří skupina respondentů s 63 %, která zvolila odpověď „spíše ano“. Na druhém místě, tj. 17 %, se nachází respondenti, kteří zvolili odpověď „rozhodně ano“. Další místo zaujímají respondenti s 11 %, kteří jsou spíše nespokojeni s pracovními podmínkami. Na posledním místě se nachází respondenti, kteří jsou rozhodně nespokojeni s pracovními podmínkami.

Co by podle Vás mohlo vést ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů?

Graf 25: struktura respondentů podle toho, co by podle nich mohlo vést ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní data

Poslední graf znázorňuje, co by podle respondentů mohlo vést ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů. Nejpočetnější skupinou se stali respondenti s 48 %, kteří za vhodné považují zvýšení mzdy a poskytování benefitů. Na druhém místě se nachází respondenti, kteří by upřednostnili zlepšení komunikace a vztahu s nadřízeným. Tato skupina tvoří 20 % dotazovaných. O něco méně procent, tj. 17 %, tvoří skupina respondentů, která by preferovala zvýšení motivačního programu. Na dalším místě se nachází respondenti s 9 %, pro které je důležitý přátelštější kolektiv na pracovišti. Více nabízených školení, vzdělávání a rozvojových programů ke zvýšení odbornosti zvolila skupina respondentů s 3 %. Na posledním místě se nachází respondenti s 2 %, kteří považují častější povyšování za způsob zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů.

4.3 DISKUZE NÁVRHŮ

Motivovaní zaměstnanci jsou spokojení zaměstnanci, kteří vkládají do práce více úsilí a pracují s vyšším nasazením, a tím dochází k naplnění cílů organizace. Z tohoto

důvodu by mělo podniku Silon, s. r. o. záležet na tom, jak jsou zaměstnanci motivováni a spokojeni.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno pár nedostatků i pozitivů, které v následující části bakalářské práce budou rozebrány. Dílčí diskuze jsou obsaženy v komentáři u grafu. Také budou navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení řízení lidských zdrojů.

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Z grafu číslo 3 vyplývá, že v podniku Silon, s. r. o. pracují převážně zaměstnanci, kteří jsou vyučení nebo zaměstnanci mající vysokoškolský titul. Pro podnik je to rozhodně přínosem, protože vyučení zaměstnanci pozitivně podporují výrobu, která je prioritou. Na druhou stranu zaměstnanci s vysokoškolským titulem přinášejí inovaci a rozvoj, starají se o plynulý chod výroby a zajišťují prodej.

Na jaké pracovní pozici pracujete?

Jednoznačně vidíme, že podnik Silon, s. r. o. má nejvíce zaměstnanců na pozici výroba. Jak už bylo zmíněno v předchozím grafu, tak společnost se na prvním místě zaměřuje na výrobu, a to kompaundů a polyesterových stříží. Z toho důvodu zaměstnává nejvíce zaměstnanců na této pozici. Můžeme tedy vidět provázanost s předchozím grafem, kde je nejvíce vyučených zaměstnanců, který s velkým předpokladem zaujímají pozici výroba.

Jste spokojen/á s Vaším pracovním místem?

V grafu číslo 5 většina respondentů odpověděla, že je spíše spokojená s pracovním místem. Spokojenost je velmi podstatná pro podnik, protože spokojení zaměstnanci jsou produktivnější. Pouze 1 zaměstnanec je rozhodně nespokojený. Můžeme z toho vyvodit, že to je spíše zaujatý pracovník, protože podnik nabízí možnost podání žádosti o jiné pracovní místo.

Jak hodnotíte své zaměstnání?

Na dalším grafu devatenáct respondentů hodnotí své zaměstnání jako zajímavé a stejný počet respondentů jako stereotypní. Z toho vyplývá, že by zaměstnavatel mohl zpestřit pracovní pozice. Práci pro jednoho zaměstnance může obměňovat, zaučovat ho na jiné pracovní pozice, aby mohl střídat zaměstnance, kteří dlouhodobě onemocní.

Mohlo by to být i přínosem v případě náhlého úpadku zaměstnanců, kterou by mohl vykonávat zaměstnanec, který se zaučil na více prací. Bohužel pouze 5 zaměstnanců hodnotí své zaměstnání jako motivující. Podnik by z tohoto důvodu mohl zlepšit a obohatit pracovní místo. Mohl by upravit pracovní místo tak, aby náplň práce zaměstnance a jeho úkoly byly více motivující. Pouze 2 zaměstnanci hodnotí zaměstnání jako nudné. V tomto případě by zaměstnanec mohl využít žádosti o jiné pracovní místo, které by pro něj bylo přínosnější a zajímavější.

Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?

Převážná většina zaměstnanců se o pracovní pozici dozvěděla na základě referencí od rodiny, přátel nebo známých. Z toho vyplývá, že jsou zaměstnanci spokojeni se svou prací, a proto dál doporučují podnik Silon, s. r. o. Z toho důvodu je spokojenost zaměstnanců velice důležitá. Pomocí internetových stránek se o pracovní pozici dozvědělo 8 zaměstnanců. Internetové stránky <http://www.silon.eu/cz/> jsou velice přehledné. V záložce kariéra se ihned objeví volná pracovní místa. Předpokladem nízkého počtu zaměstnanců, kteří se dozvěděli o podniku Silon, s. r. o. pomocí internetových stránek, je ten, že se v podniku nachází většina starších zaměstnanců, kteří s internetem moc nepracují.

Jak dlouho v podniku Silon, s. r. o. pracujete?

Z grafu 9 jednoznačně vyplývá, že v podniku převládají zaměstnanci, kteří jsou zde dlouhodobě. Pro podnik je to určitě dobré znamení. Snižují se tím náklady na zaučení nových pracovníků a dlouhodobě zaměstnaní pracovníci jsou již proškolení a zkušení. Dlouhodobost zaměstnanců značí i jejich spokojenost. Zaměstnavatel by mohl podporovat dlouhodobost zaměstnanců rozhodně tím, že jim poskytne mimořádné prémie, balíček výhod nebo voucher za výročí v zaměstnání, dar, vyhlášení profesně nejstaršího zaměstnance s řádnou pochvalou.

Průměrná mzda

29 zaměstnanců odpovědělo, že jejich průměrná mzda činí 15 001 – 20 000. Průměrná měsíční mzda v kraji je 26 692. Z toho vyplývá, že u většiny zaměstnanců se mzda nachází pod průměrem. Tento faktor může vést k velké nemotivovanosti,

nespokojenosti a k fluktuaci zaměstnanců. Tento výsledek může být zkreslený z toho důvodu, že většina lidí uvádí svou čistou mzdu nikoliv hrubou.

Jaké vedlejší benefity jsou Vám k práci poskytovány?

Zaměstnancům jsou převážně poskytovány peněžní benefity. Některým zaměstnancům jsou poskytovány peněžní i nepeněžní benefity. Rozhodně to můžeme označit za příznivý faktor vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců.

Považujete množství benefitů za dostačující?

Tato otázka navazuje na předchozí graf. Graf je velice nevyrovnaný. 31 respondentů spadá do kategorie spíše/rozhodně nedostačující a 33 respondentů spadá do skupiny spíše/rozhodně dostačující. Podnik Silon, s. r. o. by mohl změnit způsob rozdělování benefitů a mohl by využít cafeteria benefit. Zaměstnanci by si mohli sami vybrat benefity, které by je nejvíce motivovaly. Dále by zaměstnance mohlo motivovat vyhlášení pracovníka roku nebo pochvaly, které budou zveřejněny.

Které benefity byste nejvíce preferovali ve větším množství?

Zaměstnanci by především ocenili větší množství ročního bonusu. Podnik by mohl poskytnout větší množství ročního bonusu zaměstnancům např. za splnění plánů, norem, za řádnou docházku, za nekonfliktní a ochotný chování. Benefity mají dlouhodobé trvání spokojenosti zaměstnanců, proto se vyplatí benefity řádně promyslet a zaměstnancům v co nejvyšším a možném množství poskytnout. Motivovaní zaměstnanci budou mnohem produktivnější a podnik Silon, s. r. o. lépe dosáhne cílů.

Co je Vaší nejvyšší motivací k vyššímu výkonu

V grafu 15 je opět vidět, že nejvyšší motivací je pro zaměstnance finanční odměna. Souvisí to tedy s předchozím grafem, kde by zaměstnanci preferovali větší množství ročního bonusu. Podnik Silon, s. r. o. by neměl zapomínat na nehmotné odměny jako je pochvala, profesní růst a pocit úspěšnosti, které jsou také velkou motivací k vyššímu výkonu.

Máte k dispozici školení ke zvýšení Vaší odbornosti

Bohužel 14 respondentů vůbec neví o možnosti školení. Z toho vyplývá, že se může jednat o nově nastoupené zaměstnance, kteří o možnostech školení zatím neví. Silon, s. r. o. nabízí zaměstnancům letáky, na kterých jsou vypsány různé druhy školení. Každý zaměstnanec má pak daný finanční limit na školení a na základě toho si vybere téma, které ho nejvíce zaujme. Na základě toho, by měl Silon, s. r. o. více informovat nově nastoupené zaměstnance o možnostech školení.

Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, považujete četnost školení za dostatečné?

Respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli, že mají k dispozici školení, tak v návaznosti na graf číslo 17 považují četnost školení za dostatečné.

O jaký typ vzdělávání byste měli největší zájem?

Zájem je především o výcvik. Odpovídá to tomu, že nejvíce respondentů tvoří pracovní pozice výroba, pro které je nejefektivnější forma vzdělávání výcvik. Na druhou stranu mentoring je efektivnější pro vyšší pracovní pozice. Z toho vyplývá, že by Silon, s. r. o. měl poskytovat především vzdělávání ve formě výcviku pro nižší pracovní pozice a mentoring pro vyšší pozice. Kvalitním a vhodným vzděláváním docílí kvalifikovaných pracovníků, kteří budou produktivnější a podnik dosáhne lépe svých cílů a plánů.

Jste spokojen/a s komunikací a přístupem svých nadřízených?

V grafu číslo 19 se nachází hodně respondentů, kteří jsou spíše nebo rozhodně nespokojeni s komunikací. Z toho lze vyvodit, že by podnik Silon, s. r. o. mohl zlepšit komunikaci a přístup se zaměstnanci. Nadřízený by měl mluvit srozumitelně, nepovyšovat se, nezneužívat vůči zaměstnancům své pravomoci, působit pozitivně, problémy se zaměstnanci by měl řešit v soukromí, komunikace by měla probíhat oboustranně, nadřízený by se měl ujistit, zda je zaměstnanci vše jasné. Když se podíváme na následující graf číslo 20, tak zjistíme, že je v rozporu s grafem číslo 19. Respondenti na otázku „jak probíhá komunikace mezi podřízeným a nadřízeným“ především odpověděli „oboustranně, s možností podávat návrhy“. Z tohoto hlediska se tedy komunikace zdá být v pořádku. Lze předpokládat, že respondenti zcela nepochopili otázku a v grafu 19 se především soustředili na přístup a postoj nadřízených. V návaznosti

na komunikaci v grafu číslo 21 nejvíce respondentů odpovědělo, že úkoly a informace sdělené od nadřízeného jsou většinou srozumitelné. I z tohoto hlediska se komunikace jeví za pozitivní.

Jste spokojen/a s kolektivem na pracovišti?

Tento graf se dá jednoznačně považovat za příznivý, protože většina respondentů uvedla, že je spokojena se svým kolektivem na pracovišti. Pro podnik Silon, s. r. o. je to dobré znamení, protože zaměstnanci budou spokojeni, budou chodit do práce pozitivně naladěni, na pracovišti budou podávat lepší výkony a tím pádem budou lépe plnit své normy a nebudou vystresovaní. Podnik Silon, s. r. o. může podpořit spokojený kolektiv na pracovišti tím, že nadřízení nebudou působit povýšeně, pracovní kolektiv bude mít možnost chodit na společenské akce se svými nadřízenými, které bude pořádat zaměstnavatel. Na tento graf navazuje následující otázka, která velice souvisí se spokojeností s kolektivem na pracovišti. Otázka směřuje na vztahy na pracovišti, které podle respondentů jsou převážně dobré. Dobré vztahy na pracovišti jsou klíčem ke spokojenosti s kolektivem.

Jste spokojena s pracovními podmínkami?

Většina respondentů je spíše nebo rozhodně spokojena s pracovními podmínkami. Pokud zaměstnanec pracuje v příznivých pracovních podmínkách, je rozhodně spokojenější. Podnik Silon, s. r. o. může pracovní podmínky zlepšit kvalitnější bezpečností práce nebo modernějším a dokonalejším vybavením pracovního místa.

Co by podle Vás mohlo vést ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů?

Nejvíce respondentů by preferovalo zvýšení mzdy a poskytování benefitů. Personální oddělení by mohlo zvýšit úroveň řízení lidských zdrojů tím, že by provádělo pravidelné anonymní průzkumy pro zjištění nespokojenosti. Na základě toho vyvodí, co by se mohlo zlepšit a vést k vyšší spokojenosti.

5 ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je velice důležité z hlediska spokojenosti zaměstnanců. Spokojený pracovník potom podává lepší výkony na svém pracovišti. Ke zvýšení spokojenosti musí být zvolen vhodný motivační systém.

Cílem bakalářské práce je posoudit systém řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navrhnout případné změny pro jeho zlepšení. Také vymezit cíle a úkoly řízení lidských zdrojů a charakterizovat jednotlivé části personálních činností. Následně navrhnout rámcové změny pro zlepšení činností v oblasti řízení lidských zdrojů a posílení konkurenční schopnosti podniku Silon, s. r. o., jež sídlí v Plané nad Lužnicí.

Cíle bylo dosaženo v první řadě pečlivým nastudováním literatury. Následně byla sepsána literární rešerše, kde byly podrobně vysvětleny pojmy z problematiky řízení lidských zdrojů.

V praktické části byla na úvod představena společnost Silon, s. r. o., kde probíhalo dotazníkové šetření. Informace o podniku byly zjištěny z internetových stránek a také pomocí ochotných zaměstnanců, kteří velice rychle reagovali na případné dotazy a nejasnosti. Prostřednictvím nasbíraných informací byl vytvořen dotazník, který byl následně rozdán zaměstnancům. Dotazníkové šetření bylo využito k případným návrhům na změny ke zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů.

Ze zpracovaných dat byly vytvořeny grafy, které byly následně okomentovány. Na základě toho byla sepsána diskuze a navrhnuty případné změny k zefektivnění personálního útvaru podniku Silon, s. r. o.

Nejzásadnější pozitivní výsledky v organizaci Silon, s. r. o.:

- 70 % dotazovaných je spíše spokojeno se svým pracovním místem,
- 30 % dotazovaných hodnotí své zaměstnání jako zajímavé,
- 59 % dotazovaných se o pracovní pozici dozvědělo díky doporučení od rodiny, přátel nebo známých,
- 33 % dotazovaných pracuje v podniku více jak 20 let,
- 94 % dotazovaných dostává peněžní formu benefitů,

- 69 % dotazovaných má k dispozici školení ke zvýšení odbornosti a z toho 59 % respondentů považuje četnost školení spíše za dostatečné,
- u 79 % dotazovaných probíhá komunikace oboustranně a pro 72 % respondentů jsou informace sdělené od nadřízeného většinou srozumitelné,
- 94 % dotazovaných je spíše/rozhodně spokojeno s kolektivem na pracovišti.

Nejzásadnější negativní výsledky v organizaci Silon, s. r. o.:

- 30 % dotazovaných hodnotí své zaměstnání jako stereotypní,
- 48 % dotazovaných považuje množství benefitů spíše/rozhodně za nedostačující,
- 42 % dotazovaných je spíše/rozhodně nespokojeno s komunikací a přístupem svých nadřízených.

Nejzásadnější výsledky v organizaci Silon, s. r. o.:

- pro 89 % dotazovaných je největší motivací k vyššímu výkonu finanční odměna, pro 33 % dotazovaných je také podstatná pochvala, pro 23 % dotazovaných je důležitý profesní růst nebo pocit úspěšnosti,
- 48 % dotazovaných si myslí, že by zvýšení mzdy a poskytovaných benefitů vedlo ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů, 20 % dotazovaných považuje lepší komunikaci a vztahy s nadřízeným za vhodné, 17 % dotazovaných považuje za nejlepší zvýšení motivačního programu.

Ze zjištěných nedostatků byly vytvořeny následující změny, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu řízení lidských zdrojů:

- Zaškolit zaměstnance na více pracovních pozicích – rotace práce.
- Zefektivnit systém benefitů.
- Vylepšit motivační systém.
- Zlepšit postoj a přístup nadřízených.
- Provádět průběžné anonymní průzkumy ke zjištění návrhů změn na vylepšení řízení lidských zdrojů z pohledu zaměstnanců.

Na druhou stranu měl podnik vynikající výsledky ve spokojenosti zaměstnanců s pracovním místem, s kolektivem na pracovišti, s pracovními podmínkami a podnik má dlouhodobé zaměstnance.

Doufám, že tato práce poslouží podniku Silon, s. r. o. jako námět k zamyšlení a stane se přínosným podnětem pro zlepšení současné situace v oblasti řízení lidských zdrojů.

V kontextu s teorií podnik Silon, s. r. o. klade velký důraz na spokojenost svých zaměstnanců, kteří nemají tendenci odcházet a společnost má díky tomu nižší náklady na zaučení nových zaměstnanců.

6 SUMMARY

The thesis is focused on topic Human Resources Management in the chosen company.

The goal of this thesis is to judge the system of human resources management in the chosen company and to propose potential changes for its improvement.

At the beginning the term of management of human resources and its evolution in single personal activities are explained. Management of human resources plays very important role in our time because human resources are competitive advantage for all companies.

In the practical part firstly I described company Silon, s. r. o., which I chose for this paper. I described its history and development.

In the next part there is a questionnaire which focuses on the level of human resources management in company Silon s.r.o. The questionnaires are filled by employees of this company. The questionnaire survey investigates work load of employees and their working positions, their payments and benefits, motivational program, communication channels and relationships at workplace. The questionnaire is processed graphically and graphs are described.

From gathered information there are suggested potential changes for improving human resources management in the company. The results are to improve the system of benefits, motivation system, attitude and approach their superiors and make regular anonymous researches.

I believe that my suggested changes will be accept and it will lead to better human resources management.

Key words: human resources, personal activities, motivation, employees contentment, out-company training

7 Reference

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Bedrnová, E., Nový, I., a kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, s. r. o.
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o.
- Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, a.s.
- Buhler, P. (2002). *Human Resources Management*. USA: F+W Publications.
- Dvořáková, Z., Beroušek, P., Collins, D., Dědina, J., Hůlová, M., Hůlová, M., . . . Václavíková, L. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy*. Praha: Alfa Publishing, s. r. o.
- Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Heathfield, S. M. (29. srpen 2016). *What Is Human Resource Management?* Načteno z Web What Is Human Resource Management?: http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm
- Horalíková, M. (2004). *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze Provozně ekonomická fakulta.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- 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, a.s.
- Koubek, J. (2000). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s. r. o.
- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Molek, J. (2008). *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zdravotně sociální fakulta.
- Němec, O. (2002). *Lidské zdroje na trhu práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze Nakladatelství Oeconomica.

- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Randhawa, G. (2007). *Human resource management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Singh, Y. K. (2006). *Human resource management*. New Dehli: A P H Publishing Corporation.
- Sýkora, E. (1999). *Personální management: Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Czech Management Institut.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Werner, R. (2001). *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

8 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: struktura respondentů podle pohlaví	21
Graf 2: struktura respondentů podle věkové kategorie	21
Graf 3: struktura respondentů podle nejvýše dosaženého vzdělání	22
Graf 4: struktura respondentů podle pracovní pozice	23
Graf 5: struktura respondentů podle spokojenosti s pracovním místem.....	24
Graf 6: struktura respondentů podle hodnocení zaměstnání.....	24
Graf 7: struktura respondentů podle toho, jak se dozvěděli o pracovní pozici.....	25
Graf 8: struktura respondentů podle spokojenosti s výběrovým řízením	26
Graf 9: struktura respondentů podle toho, jak dlouho v podniku Silon, s. r. o. pracují..	27
Graf 10: struktura respondentů podle průměrné měsíční mzdy.....	28
Graf 11: struktura respondentů podle toho, zda výše jejich mzdy odpovídá vykonávané práci	29
Graf 12: struktura respondentů podle toho, jaké vedlejší benefity jsou jim k práci poskytovány	29
Graf 13: struktura respondentů podle toho, zda považují množství benefitů za dostačující	30
Graf 14: struktura respondentů podle toho, které benefity by nejvíce preferovali ve větším množství.....	31
Graf 15: struktura respondentů podle toho, co je pro ně nejvyšší motivací k vyššímu výkonu	31
Graf 16: struktura respondentů podle toho, jestli mají k dispozici školení ke zvýšení jejich odbornosti	32
Graf 17: struktura respondentů podle toho, zda respondenti považují četnost školení za dostačující	33
Graf 18: struktura respondentů podle toho, o jaký typ vzdělávání by měli zájem	34
Graf 19: struktura respondentů podle spokojenosti s komunikací a přístupem svých nadřízených.....	35
Graf 20: struktura respondentů podle toho, jak probíhá komunikace mezi podřízeným a nadřízeným.....	35

Graf 21: struktura respondentů podle srozumitelnosti úkolů a informací sdělené od nadřízeného	36
Graf 22: struktura respondentů podle spokojnosti s kolektivem na pracovišti.....	37
Graf 23: struktura respondentů podle vztahů na pracovišti	37
Graf 24: struktura respondentů podle spokojnosti s pracovními podmínkami	38
Graf 25: struktura respondentů podle toho, co by podle nich mohlo vést ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů.....	39

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

9.1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Zuzana Matějková a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění anonymního dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Bakalářskou práci mám na téma Řízení lidských zdrojů zaměřenou na Váš podnik Silon s.r.o. Cílem dotazníkového šetření je zjistit Váš názor na řízení lidských zdrojů.

Dotazník se skládá z 25 otázek. Prosím, zakroužkujte vždy pouze jednu vyhovující odpověď. Pouze u otázek 12, 14, 15 a 18 můžete zakroužkovat více odpovědí. Předem děkuji za Váš čas a pravdivé odpovědi.

1. Pohlaví:
 - a) Žena
 - b) Muž

2. Věková kategorie:
 - a) Méně než 20 let
 - b) 20 – 30 let
 - c) 31 – 40 let
 - d) 41 – 50 let
 - e) 51 – 60 let
 - f) Více jak 60 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:
 - a) Základní
 - b) Vyučen
 - c) Středoškolské
 - d) Vysokoškolské

4. Na jaké pracovní pozici pracujete:
 - a) Marketing
 - b) Informační technologie
 - c) Nákup a prodej
 - d) Finanční oddělení
 - e) Personální a mzdové oddělení
 - f) Logistika
 - g) Controlling
 - h) Výroba – čtyřsměnný provoz
 - i) Výroba – ranní směna
 - j) Bezpečnost práce

5. Jste spokojen/á s Vaším pracovním místem?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
6. Jak hodnotíte své zaměstnání
- Zajímavé
 - Motivující
 - Stereotypní
 - Nudné
 - Stresující
 - Náročné
7. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici?
- Internetové stránky
 - Úřad práce
 - Noviny
 - Doporučení od rodiny, přátel nebo známých
 - Jiné.....
.....
8. By/la jste spokojen/a s výběrovým řízením?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
9. Jak dlouho v podniku Silon s.r.o. pracujete?
- Méně než 1 rok
 - 1 – 3 roky
 - 4 – 9 let
 - 10 – 15 let
 - 16 – 20 let
 - Více jak 20 let
10. Průměrná měsíční mzda:
- Méně než 10 000
 - 10 001 – 15 000
 - 15 001 – 20 000
 - 20 001 – 25 000
 - 25 000 – 30 000
 - Více jak 30 000
11. Odpovídá výše Vaší mzdy Vámi vykonávané práci?
- Ano, odpovídá
 - Spíše odpovídá

- c) Spíše neodpovídá
- d) Ne, neodpovídá

12. Jaké vedlejší benefity jsou Vám k práci poskytovány? (zde můžete zakroužkovat více odpovědí)

- a) Peněžní (prémie, příplatky, bonusy, příspěvky)
- b) Nepeněžní (mobil, auto, notebook)
- c) Žádné nedostávám

13. Považujete množství benefitů za dostačující?

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

14. Které benefity byste nejvíce preferovali ve větším množství? (zde můžete zakroužkovat více odpovědí)

- a) Možnost levnějšího stravování na pracovišti
- b) penzijní připojištění
- c) dárkové poukázky
- d) školení a kurzy
- e) roční bonus

15. Co je Vaší nejvyšší motivací k vyššímu výkonu? (zde můžete zakroužkovat více odpovědí)

- a) Finanční odměna
- b) Pochvala
- c) Profesní růst
- d) Pocit úspěšnosti
- e) Jiné

.....
.....

16. Máte k dispozici školení ke zvýšení Vaší odbornosti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) O žádném školení nevím

17. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, považuje četnost školení za dostatečnou?

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

18. O jaký typ vzdělávání byste měli největší zájem? (zde můžete zakroužkovat více odpovědí)
- a) Mentoring (mentor – vedoucí vzdělávání, který motivuje a předává své znalosti, zkušenosti a dovednosti mentee – vzdělávající se pracovník)
 - b) e-learning (vzdělávací proces, který využívá informační a komunikační technologie k tvorbě kurzů)
 - c) přednášky
 - d) rotace práce (metoda vzdělávání na pracovišti, kdy vzdělávající se pracovník je postupně pověřován různými úkoly na různých pracovištích a díky tomu poznává fungování své organizace)
 - e) instruktáž (instruktor popisuje a předvádí pracovníkům správné pracovní postupy a úkony)
 - f) výcvik (vzdělávací činnost, která má za úkol získat, upevnit nebo vylepšit praktické znalosti, dovednosti a schopnosti v daném oboru)
19. Jste spokojen/a s komunikací a přístupem svých nadřízených?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
20. Jak probíhá komunikace mezi podřízeným a nadřízeným?
- a) Jednostranně ze strany vedení
 - b) Oboustranně, s možností podávat návrhy
 - c) Jiné.....
.....
21. Jsou Vám úkoly a informace sdělené od nadřízeného vždy srozumitelné?
- a) Vždy srozumitelné
 - b) Většinou srozumitelné
 - c) Spíše nesrozumitelné
 - d) Vždy nesrozumitelné
22. Jste spokojen/a s kolektivem na pracovišti?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
23. Jaké jsou vztahy na pracovišti?
- a) Velmi dobré
 - b) Dobré
 - c) Špatné
 - d) Velmi špatné

24. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami (bezpečnost práce, hygienické a estetické podmínky)?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
25. Co by podle Vás mohlo vést ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů?
- a) Lepší komunikace a vztahy s nadřízeným
 - b) Přátelštější kolektiv na pracovišti
 - c) Více nabízených školení, vzdělávání a rozvojových programů ke zvýšení odbornosti
 - d) Zvýšení mzdy a poskytovaných benefitů
 - e) Zvýšení motivačního programu
 - f) Častější povyšování