

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Řízení lidských zdrojů

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Zuzana ŘEZÁČOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Řízení lidských zdrojů vypracovala samostatně a v seznamu použité literatury uvedla všechny použité zdroje.

Ve Znojmě dne 22. listopadu 2016

.....
Řezáčová

Zuzana Řezáčová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a užitečné rady, kterými přispěla ke zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO za poskytnuté informace.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Zuzana ŘEZÁČOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Řízení lidských zdrojů
Název (v angličtině)	Human resources management

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je zlepšení procesů týkajících se řízení lidských zdrojů ve sledované společnosti. Na základě dotazníkového šetření budou navrženy konkrétní kroky, které by měly zlepšit pozici zaměstnanců a zároveň jejich participaci na organizačních procesech a loajalitu vůči společnosti.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Seznámit se se sledovanou organizací, jejím chodem a procesy personálního řízení.
3. Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace.
4. Vyhodnotit výsledky dotazníkového šetření.
5. Navrhnout opatření, která povedou k zlepšení kvality a rozmanitosti nabízených služeb.

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, dotazníkové šetření, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2005. 856s. ISBN 80-247-0469-2.
3. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 20011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
4. STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2016





Zuzana ŘEZÁČOVÁ
student



Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce



Ing. Martin PRIBYL, Ph.D.
garant studijního oboru



doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve společnosti Elektrov, a.s. Znojmo. Společnost vytváří výrobky v oblasti energetiky. Je předním českým výrobcem transformátorů, tlumivek, vinutých dílů a svářecí techniky. V oblasti služeb se zabývá topenářstvím a plynoinstalací. Součástí je dotazníkové šetření, které zjišťuje personální činnosti ve společnosti. Zejména přístup k získávání, adaptaci, motivaci, vzdělávání pracovníků. Jednotlivé otázky budou zpracovány a vyhodnoceny. Podle výsledků jsou ve společnosti nedostatky v hodnocení zaměstnanců. V závěru jsou uvedeny doporučení, které budou představeny společnosti.

Klíčová slova

Personální činnosti, řízení lidských zdrojů, pracovník, personalistika

Abstract

The bachelor thesis deals with human resources management in Elektrov Plc. Znojmo Company. The company manufactures power engineering products. It is a Czech leading producer of transformers, chokes, windings and welding technologies. It also provides services in the field of heating and gas installation. The bachelor thesis includes results of a questionnaire survey of personnel activities in the company, especially in the area of recruitment, adaptation, motivation and training of employees. Individual points of the questionnaire are worked out and assessed and the results and potential problems are used to work out recommendations leading to improvement of the current status, which will be presented to the company.

Key words:

Personnel activities, human resources management, employee, personnel manager

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika	11
3	Teoretická část	12
3.1	Definice a cíl personální práce	12
3.2	Význam řízení lidských zdrojů	12
3.3	Volba metod personálního řízení	12
3.4	Nové trendy v řízení lidských zdrojů	13
3.5	Rozdíl mezi řízením a vedením	14
3.6	Personální činnosti	14
3.7	Vytváření a analýza pracovních míst	16
3.8	Personální plánování	18
3.8.1	Metody personálního plánování	18
3.8.2	Měkké plánování	19
3.8.3	Tvrdé plánování	19
3.8.4	Cíle personálního plánování	20
3.9	Získávání, výběr, přijímání a rozmíst'ování pracovníků	21
3.9.1	Zdroje získávání pracovníků	21
3.9.2	Výběr pracovníků	22
3.9.3	Přijímání pracovníků	23
3.10	Hodnocení pracovníků	23
3.11	Rozmíst'ování pracovníků	24
3.12	Odměňování pracovníků	24
3.12.1	Trendy ve vývoji odměňování	25
3.13	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	26
3.13.1	Metody vzdělávání	27

3.14	Péče o pracovníky	29
3.14.1	Pracovní doba a pracovní režim	29
3.14.2	Pracovní prostředí	30
3.14.3	Bezpečnost práce, ochrana zdraví a personální rozvoj pracovníků	31
3.14.4	Služby poskytované pracovníkům na pracovišti	31
3.15	Personální informační systém	31
3.16	Shrnutí teoretické části	32
4	Praktická část	33
4.1	Představení společnosti ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO.....	33
4.2	Historie společnosti ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO	33
4.2.1	Středisko topenářství	35
4.2.2	Elektrovýroba	36
4.2.3	Podnik a lidé	37
4.3	Současnost.....	38
4.4	Personální činnosti v Elektrokovu	39
4.4.1	Přijímání zaměstnanců, záznamy a školení	39
4.4.2	Zjišťování potřeb vzdělávání	41
4.4.3	Personální rozvoj a motivace.....	42
4.5	Výsledky dotazníkového šetření	43
4.6	Navržená opatření	64
5	Závěr	68
6	Seznam použité literatury	70
7	Seznam grafů a tabulek.....	72
8	Seznam příloh	73
	Přílohy.....	74

1 Úvod

V současné době si organizace uvědomují, že lidské zdroje jsou to nejdůležitější. Pracovníci uvádějí vše do pohybu, a proto jsou pro společnost velmi významní. Pomocí pracovníků může společnost dosahovat svých cílů a především zisku. Organizace investují do svých pracovníků nemalé finance a vědí, že se jim to vrátí v podobě kvalifikovaných a schopných pracovníků. Ve větších společnostech jsou zřizovány personální útvary, jejichž členové nemají na starosti jenom personální administrativu, ale mají na starosti vše, co se týká řízení lidských zdrojů.

Personální útvar má na starosti mnoho personálních činností. Za nejdůležitější bývá považováno získávání a adaptace nových pracovníků. Úkolem je získat kvalifikované pracovníky, kteří pomáhají plnit cíle organizace. Ne méně důležitá je adaptace. Jedná se o seznámení se společností, provedení pracovníka po pracovišti, rovněž zajištění úvodního školení a seznámení s kolektivem.

Jednou z důležitých personálních činností je vzdělávání. Pracovníci se s ním setkávají velmi často. Hned při nástupu do společnosti a během celého svého pracovního poměru. Vzdělávání slouží k rozšiřování dovedností a kvalifikace pracovníků tak, aby svým pracovním výkonem přispívali k plnění firemních cílů. Je důležité, aby organizace vytvořila prostor a příznivé podmínky pro vzdělávání. Také dostatečnou nabídku školení a možnost vzdělávat se. Vzdělávání je investicí společnosti do zaměstnanců. Tato investice se společnosti vrátí v podobě kvalifikovanějších pracovníků, kteří ovládají nové technologie. A také společnost získává konkurenční výhodu.

Péče o pracovníky zahrnuje spoustu oblastí. Jedná se o vytváření příjemného pracovního prostředí. Spokojenost s pracovním prostředím se odráží i na pracovním výkonu. Také komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, motivace pracovníků nadřízeným. Dobře zvolená motivační řeč vždy pracovníky povzbudí. Nedílnou součástí jsou také nabízené benefity pro zaměstnance. Cílem je udržet si stávající pracovníky a motivovat je k lepším pracovním výkonům. Společnost, která o své pracovníky pečuje a vytváří pro ně příznivé podmínky, dosahuje lepších výsledků.

Všechny personální činnosti jsou důležité a je potřeba se jim dostatečně věnovat. Společnosti věnující se lidským zdrojům jsou úspěšnější. Pro společnosti je pracovní síla vším, proto je důležité o své pracovníky pečovat a udržet si je.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce bude analyzovat ve společnosti Elektrokov a.s. Znojmo současnou situaci v oblasti řízení lidských zdrojů. Na základě analýzy je nutné zjistit, jak ve společnosti probíhá získávání a adaptace budoucích zaměstnanců, jak společnost své zaměstnance motivuje a jak se o ně stará. Po analyzování současného řízení lidských zdrojů ve společnosti Elektrokov posoudit zda se společnost dostatečně věnuje svým zaměstnancům.

V praktické části bude představena a charakterizována vybraná společnost Elektrokov a.s. Znojmo. Také bude zaměřena pozorování na analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti. Ke sběru dat bude použito dotazníkové šetření. Zjištěná data budou statisticky zpracována. Po jejich vyhodnocení budou navržena doporučení týkající se možných zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti. Tato doporučení budou předložena vybrané společnosti.

3 Teoretická část

3.1 Definice a cíl personální práce

Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získání, formování, fungování, využití, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovními schopnostmi a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2010 s. 13).

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potenciálu a zaměstnatelnosti – tím, že jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji (Amstrong, 2007, s. 30-31).

3.2 Význam řízení lidských zdrojů

Úkolem je zabezpečit, aby lidé v organizaci lidských zdrojů byly využívány způsobem přinášejícím zaměstnavateli co největší prospěch z jejich schopností a v návaznosti na to zaměstnanci dostali materiální psychologickou odměnu za svou práci. Význam řízení lidských zdrojů tkví mimo jiné v řešení důsledků organizačních rozhodnutí pro produktivitu a podmínky, za nichž pracují zaměstnanci podniku. Význam je v realizaci potenciálu zaměstnanců a uvědomit si skutečnost, že zaměstnanci nepředstavují jen nutné výdaje a náklady v podnikání, ale jsou nejdůležitějším jměním, zdrojem konkurenční výhody, a tedy investicí produkující významnou přidanou hodnotu (Salzbrunn a Pobořil, 2005, s. 5).

3.3 Volba metod personálního řízení

Východiskem moderního řízení lidských zdrojů je nejen porozumění podnikovým procesům, ale i schopnost zaměřit metody a nástroje personálního řízení tak, aby

podporovaly klíčové konkurenční výhody firmy. Některé z personálních metod mají univerzální charakter a působí pozitivně v jakékoli organizaci. U jiných je jejich účinnost vázaná na povahu organizace a jejího podnikání. Podniky, u nichž řízení lidí výrazně přispívá k růstu jejich produktivity, jsou zpravidla ty, které dobře zvládají metody obecně platné a současně rozumí tomu, jaké specifické personální postupy jejich strategie vyžaduje. Personální metody, jinými slovy, nenapodobují mechanicky, ale přizpůsobují tak, aby podporovaly jejich tržní zaměření. Nalezení správné skladby personálních metod nemusí být jednoduché – vyžaduje zpravidla čas, schopnosti i určité investice – většinou se však vyplatí (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 898).

K personálním metodám s univerzální účinností patří tři hlavní nástroje.

1. Metody spojené s "řízením talentu", tedy s jeho vytipováním, stabilizací, rozvojem a využitím, a to především tam, kde může výkon podniku ovlivnit nejvíce.
2. Druhým okruhem univerzálně účinných nástrojů je výkonové odměňování. Zahrnuje stanovení výkonových cílů, za které je zaměstnanec osobně odpovědný, a odměňování vázané na jejich dosažení. Jeho základem - i hlavním problémem - je jasný vztah mezi výkonem a odměnou zaměstnance a soulad mezi osobními, případně skupinovými výkonovými cíli zaměstnanců s cíli podniku.
3. K univerzálním nástrojům třetí skupiny patří například pravidelná komunikace se zaměstnanci zaměřená na jejich informování o hlavních trendech vývoje jejich odvětví, nejdůležitějších konkurentech podniku, spokojenosti jeho zákazníků, strategii a finanční výkonnosti firmy, ale i na získání názorů a podnětů ze strany zaměstnanců (Urban, 2015).

3.4 Nové trendy v řízení lidských zdrojů

Jako v každém jiném odvětví, tak i v oblasti řízení lidských zdrojů se objevují nové trendy v postupech, které organizace aplikují s cílem být konkurenceschopní. Následně zmíním některé trendy v řízení lidských zdrojů.

Z důvodu snížení provozních nákladů využívá stále více organizací personální outsourcing. Pod pojmem personální outsourcing rozumíme převedení některých činností na externí dodavatele (Jirásková, 2013).

Vzhledem k velké konkurenci na trhu práce a ke stálému nedostatku pracovních míst si mohou organizace dovolit na nové zaměstnance stále vyšší nároky. Důvodem stále více se specifikujících pracovních nabídek je také obava organizací z přijmutí nevhodného zaměstnance (Jirásková, 2013).

Organizace se snaží stále více brát své zaměstnance jako partnery v podnikání, ukázat jim, že jejich zájmy a názory jsou v organizaci respektovány a že mají důležitý hlas v záležitostech, které se jich týkají. Můžeme vidět rostoucí snahu o komunikaci s pracovníky a jejich zapojení do rozhodování (Jirásková, 2013).

3.5 Rozdíl mezi řízením a vedením

Manažeři musejí být lídři a lídři jsou často, ale nikoli vždy, manažery. Mezi procesy řízení a vedení však lze rozlišovat. Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí (Amstrong, 2008, s. 17).

Důraz u vedení je kladen na mezilidské vztahy v širokém kontextu. Je často spojováno s ochotným a nadšeným chováním těch, kdo vedoucího následují. Mnoho lidí jedná jako vedoucí bez toho, že by tato jejich role byla někdy jasně stanovena nebo definována. Vedoucí má často vliv na dlouhodobé změny v přístupu lidí a na lepší přijímání změn (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 95).

Tento rozdíl je důležitý. Řízení se týká hlavně zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. Ale tam kde jsou zapojeni lidé – a to je téměř vždy – je nemožné dosahovat výsledků, aniž by bylo zabezpečeno efektivní vedení. Nestačí být dobrým manažerem zdrojů; musíte také být dobrým lídrem lidí (Amstrong, 2008, s. 17).

3.6 Personální činnosti

Personální činnosti zahrnují velké množství aktivit, mezi které patří:

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst pro jednotlivé pracovníky, dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních

místech a z toho vycházející zpracovávání popisu pracovních míst, specifikací pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.

2. Personální plánování, tj. odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků (Koubek, 2011, s. 17-18).
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků má za úkol přilákat optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. (Kociánová, 2010, s. 79).
4. Hodnocení pracovníků je nástrojem zkvalitnění personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje způsobilosti pracovníků. Stává se důležitým pro efektivní způsob rozmíst'ování pracovníků, tj. přizpůsobování struktury pracovníků potřebám pracovních míst. Posuzuje se, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa (Veber a kol., 2009, s. 172).
5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. Odměňování a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2011, s. 18).
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků zahrnuje mnoho aktivit, jejichž smysl je informovat zaměstnance o pravidlech a postupech, formovat jejich kvalifikaci a rozvíjet je pro potřeby budoucího pověřování náročnějšími úkoly a vyššími funkcemi (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 561).
8. Péče o pracovníky lze definovat jako soubor práv a povinností směřujících k vytvoření optimálních podmínek pro výkon práce. Péče o vytváření příznivých pracovních podmínek se týká pracovního prostředí, závodní preventivní péče, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, stravování a kvalifikace zaměstnanců, mimopracovních aktivit zaměstnanců, ostatních služeb poskytovaných zaměstnancům a jejich rodinám, sociálních fondů (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 869).
9. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě dále poskytování odpovídajících informací

příslušným příjemcům (vedoucím i řadovým pracovníkům, popř. orgánům mimo firmu (úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.)), organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchovávání informací o trhu práce a situací na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly firmy apod. (Koubek, 2011, s. 17-18).

3.7 Vytváření a analýza pracovních míst

„Vytváření pracovních míst má dva cíle: 1. uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků a služeb, a 2. uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnikatelských úkolů a jeho úspěchů. Obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jednotlivců s potřebami organizace“ (Amstrong, 2007, s. 279).

Proces vytváření pracovních míst mívá obvykle následující podobu:

1. Stanovení výrobních cílů či cílů činnosti firmy.
2. Rozložení těchto cílů do jednotlivých pracovních úkolů.
3. Stanovení potřebného rozsahu jednotlivých pracovních úkolů.
4. Rozbor technických a organizačních podmínek (současných, možných či žádoucích) plnění jednotlivých pracovních úkolů (technologie, technologický postup, zařízení, stroje a nástroje, pracovní prostředí, organizace práce a výroba apod.).
5. Stanovení standardního postupu při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky.
6. Stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka.
7. Stanovení standardní časové náročnosti jednotlivých pracovních úkolů za daných technických a organizačních podmínek.
8. Porovnávání náročnosti pracovních úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků, kteří by je měli vykonávat. Na základě toho se zařazují pracovní úkoly do povinností přidělených jednomu pracovníkovi s konkrétními požadovanými pracovními schopnostmi.
9. S ohledem na požadovaný rozsah pracovních úkolů stanovit potřebné množství každého typu pracovního místa (Koubek, 2011, s. 42-43).

Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu, Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat (Amstrong, 2005, s. 301).

Nejčastějším zdrojem informací potřebných pro analýzu pracovních míst bývá:

1. Samotný pracovník zařazený na pracovním místě. Ten mívá nejpřesnější představu o povaze vykonávané práce a o jejich požadavcích.
2. Bezprostřední nadřízený analyzovaného pracovního místa či pracovníci se stejným nebo podobným pracovním místem, ostatní spolupracovníci či dokonce podřízení.
3. Odborníci, především externí analytici práce či techničtí experti, kteří znají úkoly vyplývající z postavení pracovního místa v organizačním systému firmy a z techniky a technologie používané na pracovním místě.
4. Existující písemné materiály, např. původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, informace o technologickém postupu, organizaci výroby a práce, informace o výkonu a výrobě, o kontrole kvality výrobků či služeb atd., popřípadě popisy a specifikace stejných či podobných pracovních míst z jiných organizací (Koubek, 2011, s. 46).

Cílem analýzy je vytvořit popis pracovních míst a stanovení nároků na pracovníky na těchto místech. Popis pracovních míst a specifikace nároků na pracovníky jsou v organizaci využívány při realizaci mnoha personálních činností. Popis pracovního místa poskytuje základní informace o práci na daném místě, o podmínkách na daném místě (Kocianová, 2010, s. 51-52).

Proces vytváření a analýzy pracovních míst je systematickým procesem, kdy po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza, při níž se nejen zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale v první řadě se hledají možnosti, jak práci vykonat efektivněji. Samozřejmě se berou v úvahu i změny techniky a technologie, sortimentu, organizace práce apod. a jejich dopad na práci na pracovním místě. Nezřídka to má za následek nové definování pracovních úkolů, povinností a odpovědnosti pracovního místa. Nově definované pracovní místo se po čase opět analyzuje a celý cyklus se opakuje (Koubek, 2010, s. 43-44).

3.8 Personální plánování

„Plánování pracovníků by mělo zajistit, aby měl podnik k dispozici ve správné době správné lidi na správném místě ve správném počtu. Personální plánování je proces, který obsahuje čtyři základní funkce: analýza stávající situace, předvídání budoucí situace, stanovení cílů, realizace stanovených cílů“ (Duda, 2008, s. 45).

Personální plánování slouží k tomu, aby měl podnik v současnosti i budoucnosti dostatek pracovní síly:

1. v potřebném množství (kvantita);
2. s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);
3. s žádoucími osobnostními charakteristikami;
4. optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
5. flexibilní a připravené na změny;
6. optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků;
7. ve správný čas;
8. s přiměřenými náklady (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 226).

Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí. Jeho smyslem je tedy zajišťovat perspektivní plnění všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů a tím přispívat k prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Úkolem personálního plánování je i soustavné propojování a sladování individuálních zájmů pracovníků se zájmy organizace, soustavné usilování o to, aby pracovníci spojovali své perspektivní individuální životní a pracovní cíle s organizací, ve které pracují (Koubek, 2010, s. 93-94).

3.8.1 Metody personálního plánování

„Odhadnout správně budoucí potřeby podniku nebývá jednoduché. V praxi však existuje řada metod, jimiž to lze dokázat. Nejčastěji se používají např. statistická sledování údajů – analýzy, indexní metody, rozpočtové a plánovací analýzy. V souvislosti s předpovědí budoucího personálního vývoje podniku nás zajímá posouzení kvality

současného personálního plánu. K jejímu postižení se používají různé metody a ukazatele“ (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 40).

3.8.2 Měkké plánování

Metodiky měkkého plánování jsou postaveny převážně na nových metodách personálního řízení. Zavádí do personálního řízení aspekt kultury organizace. Činnosti měkkého plánování můžeme rozdělit do 4 fází:

1. Vymezení budoucího stavu organizace;
2. Charakteristika současného stavu;
3. Analýza vlivu trendů vnějšího prostředí;
4. Formulace plánů, které zajistí přechod k předpokládanému stavu.

Pro analýzu stávajícího stavu se využívá dotazníků pro zaměstnance, rozhovory, údaje o výkonnosti, trendy přijímání profesních postupů. Z toho lze získat informace a poznatky o motivaci, spokojenosti s prací, kultuře organizace, stylu řízení (Plhoňová, 2014, s. 11).

3.8.3 Tvrdé plánování

„Tvrdé plánování je založeno na tradičních kvantitativních ukazatelích a odhadech. Tvrdé plánování se koncentruje na tyto oblasti:

1. Prognóza budoucí potřeby pracovních sil;
2. analýza změn ve využívání pracovních sil;
3. analýza stávajících lidských zdrojů organizace;
4. prognóza interní nabídky lidských zdrojů;
5. prognóza externí nabídky HR;
6. porovnání současného a budoucího stavu;
7. formulace plánů.

Metody tvrdého plánování jsou postaveny převážně na kvantitativních informacích“ (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 40-42).

Na pracovníky je pohlíženo jako na početní stavy bez vlivu kultury a motivace. Specifikace požadavků na pracovní místa je úkolem managementu. Na odhad jsou používány jak kvalitativní, tak kvantitativní metody. Pod drobnohledem jsou tyto oblasti:

1. Interní trh práce (stávající zaměstnanci)
2. Externí trh práce (potenciální zaměstnanci).

Pracovní síla není statická. Do organizace přicházejí noví lidé, jiní ji opouštějí. Stabilní je jádro zaměstnanců. Nabídku externího trhu práce vytvářejí a ovlivňují různé faktory (ekonomické, politická situace, demografická situace, vývoj nových technologií).

Management sleduje ukazatele, jako jsou:

1. Počty odcházejících zaměstnanců a jejich kategorie,
2. Očekávaný podíl odchodu do důchodu,
3. Důvody odchodů,
4. Trendy v této oblasti.

Odpovědi na tyto otázky vytváří plastický obraz o stavu zaměstnanců v podniku. Problémem, který musí být řešen, zůstává jak najít a udržet nové pracovní síly. V tomto případě je důležitá prevence (Plhoňová, 2014, s. 11-12).

Metody tvrdého plánování můžeme rozdělit do dvou skupin:

1. Objektivní - statistické modely, pracovní studie, normování práce)
2. Subjektivní - manažerský úsudek, induktivní přístup.

Analýza se často provádí pomocí kontingenčních tabulek (statistické přehledy – struktura podle věku, vzdělání, kvalifikace, znalostí, schopností, délky pracovního poměru, výsledků hodnocení výkonnosti; analýza odcházejících zaměstnanců; analýza vnitřní mobility) (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 44).

3.8.4 Cíle personálního plánování

Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci do značné míry závisejí na jejich podmínkách. Typickými cíli je:

1. Získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
2. Předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;

3. Formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;
4. Snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;
5. Zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce (Amstrong, 2005, s. 332-333).

3.9 Získávání, výběr, přijímání a rozmíst'ování pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dodatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Úkolem je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku bude nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa“ (Duda, 2008, s. 60).

Proces získávání pracovníků se skládá z několika kroků:

1. Identifikace potřeb získání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
4. Volba metod získávání pracovníků.
5. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
6. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.
7. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
8. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám (Koubek, 2007, s. 131-132).

3.9.1 Zdroje získávání pracovníků

„Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil“ (Koubek, 2007, s. 129).

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

1. Pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje.

2. Pracovníci uvolňovaní v souvislosti s organizačními změnami.
3. Pracovních, kteří došli k výkonu náročnější práce než jakou vykonávají.
4. Pracovníci, kteří mají zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo.

Mezi vnější zdroje patří:

1. Volné pracovní síly na trhu práce,
2. čerství absolventi škol,
3. pracovníci jiných organizací, kteří mají zájem změnit povolání nebo které nabídka organizace k tomu přivede (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 227-228).

3.9.2 Výběr pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů prošli sítí předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče, jeho osobnost“ (Koubek, 2011, s. 104).

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka, v praxi se osvědčuje kombinace více metod (Kocianová, 2010, s. 98). Mezi základní a nejčastěji používané patří analýza životopisu, přijímací pohovor, případně ověření referencí. Přijímací pohovory lze rozdělit na individuální pohovory (diskuze mezi uchazečem a vedoucím pracovníkem), pohovorové panely (skupina dvou a více lidí, kteří vedou pohovor s uchazečem) a skupinové pohovory (skupina více uchazečů i více posuzovatelů). Další metody slouží spíše k zajištění a ověření určitých speciálních předpokladů. Mezi ně patří různé typy testů (znalostí, osobnosti, inteligence, schopností) a Assessment centre. Assessment centre je metoda, díky které lze posuzovat skupinu kandidátů najednou na základě zpracování modelových situací a případových studií (Tolley a Wood, 2011, s. 8).

3.9.3 Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání“ (Koubek, 2007, s. 189).

Pracovní poměr vzniká:

1. Nejčastějším způsobem vzniku pracovního poměru je sepsání pracovní smlouvy. Jedná se o dvoustranný akt. Pracovní smlouva musí být písemná a musí být uzavřena před nástupem do práce, nejpozději v den nástupu do práce.
2. Volbou (podle zvláštních právních předpisů) – zvolení se považuje za předpoklad, který předchází sjednání pracovní smlouvy.
3. Jmenováním – pracovní poměr se tímto způsobem zakládá pouze u vedoucích organizačních jednotek a složek státu, vedoucích státních fondů, atd. (Duda, 2008, s. 72).

3.10 Hodnocení pracovníků

„Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci“ (Kocianová, 2010, s. 146). „Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2012, s. 115).

Systém hodnocení pracovníků a jejich výkonu plní řadu funkcí:

1. Stává se základem pro účelný a efektivní způsob rozmístování pracovníků;
2. je důležitou složkou motivačního systému každé organizace;
3. v rámci hodnocení se rovněž posuzuje, jak zaměstnanec zvládá nároky svého pracovního místa a poskytují se mu informace a podněty nutné ke zlepšení jeho práce;

4. součástí je ocenění pozitivních vlastností pracovníků, určení rezerv ve výkonu a způsobilosti, a s tím související rozpoznání rozvojového potenciálu pracovníka pro jeho další kariérní postup;
5. výsledky hodnocení mohou být podnětem pro změnu v odměňování, ale i v rozhodování o přechodech pracovníků v organizaci (Veber, 2009, s. 172).

3.11 Rozmíst'ování pracovníků

„Rozmíst'ování pracovníků lze nejčastěji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu“ (Koubek, 2007, s. 235).

Součástí vnitropodnikové mobility jsou následující pohyby:

1. Povýšení pracovníka,
2. převedení na jinou práci,
3. přerazování pracovníků na jinou funkci (Dědina a Cajthamr, 2005, s. 229).

Vnější mobilita má svou aktivní a pasivní stránku. Aktivní stránku tvoří procesy získávání a výběru. Způsoby ukončení pracovního poměru tvoří pasivní stránku vnější mobility.

Součástí jsou následující způsoby:

1. Propouštění,
2. penzionování,
3. rezignování (Dědina a Cajthamr, 2005, s. 229).

3.12 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejvážnějších personálních činností a jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Odměňování se zabývá jednak peněžní, tak i nepeněžními odměnami (Duda, 2008, s. 91). Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje

povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Stále více je mezi odměny zahrnováno i vzdělávání poskytované organizací (Koubek, 2007, s. 283).

Odměňování plní v řízení podniku širokou škálu úkolů. Systém odměňování by měl:

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.
4. Napomoci k dosažení konkurenceschopnosti postavení na trhu.
5. Povaha systému, jako náklady a časová náročnost musejí být přiměřené schopnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních funkcí.
6. Měl by být zaměstnanci akceptován.
7. Měl by být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
8. Hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků.
9. Sloužit jako stimul pro zlepšení kvalifikace a schopností pracovníků.
10. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a na příjmy (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 231-232).

3.12.1 Trendy ve vývoji odměňování

Dlouhodobější tendence ve vývoji systému odměňování odrážející požadavky, které firemní strategie na tento systém kladou. Lze je shrnout do následujících bodů:

1. rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců či jejich rozvojového potenciálu,
2. růst významu výkonového odměňování,
3. rozšiřování tarifních pásem, resp. spojování tarifních stupňů,
4. individualizace zaměstnaneckých výhod, které poskytují zaměstnancům možnost vybrat si nejen benefity odpovídající jejich potřebám, ale zvolit si v jistém rozmezí i celkový rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod,

5. mezinárodní standardizace odměňování probíhající v důsledku internacionalizace podniků a zvyšující se se mezinárodní mobility zaměstnanců (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 332).

3.13 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu (Koubek, 2011, s. 139).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové politiky a strategie podniku. Je důležité uvědomit si, že vzdělávání a rozvoj je převážně investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnancům jejich zaměstnavatel poskytuje. Je také velmi důležité, aby byly v podniku vytvořeny vhodné podmínky pro rozvoj jejich lidí formou učení se ze zkušeností a prostřednictvím práce (Bláha, Mateicius a Kaňáková, 2005, s. 180).

Vzdělávání pracovníků se rozděluje na následující oblasti: Oblast kvalifikace, tj. oblast, kde se měnícím se požadavkům pracovních míst přizpůsobují zaměstnanci. Je zaměřena na:

1. Orientaci – nový pracovník se zapracuje, zkrátí se jeho adaptace na podnik, pracovní kolektiv, práci na daném místě.
2. Doškolení – je to způsob prohlubování kvalifikace. Jedná se o prohloubení a pokračování odborné přípravy v oboru v souladu s novými požadavky pracovního místa.
3. Přeskolení – jedná se o vzdělávání, které vede k osvojení si nového povolání, pracovních schopností odlišných nebo stejných od stávajících.
4. Oblast rozvoje – vede k získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nutné k výkonu stávající práce zaměstnance v podniku. Výrazně se zde projevuje iniciativa zaměstnanců (Duda, 2008, s. 114-115).

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připravení a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své

vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání (Amstrong, 2007, s. 461).

3.13.1 Metody vzdělávání

Při metodách vzdělávání rozlišujeme metody vzdělávání na pracovišti, které kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání, a metody vzdělávání mimo pracoviště, které jsou zaměřeny spíše na získání odborných znalostí a jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů se začínají používat také metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště (Duda, 2008, s. 117).

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří:

1. Instruktaž při výkonu práce, která je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácvičku nového pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostředně nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů (Koubek, 2007, s. 267).
2. Coaching, mentoring představují dlouhodobější instuování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného nebo školitele. Jde o soustavné vzdělávání a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě (Duda, 2008, s. 117).
3. Asistování je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně (Koubek, 2007, s. 268).
4. Rotace práce je metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků (Duda, 2008, s. 118).

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se uplatňují jak při zapracovávání nových pracovníků, tak při doškolování či rozvoji současných pracovníků. Jde o kurzy na

školách nebo ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří:

1. Přednáška, která je obvykle zaměřena na zprostředkování faktických informací (Koubek, 2011, s. 152).
2. Seminář je cvičení zaměřené cíleně k prodiskutování a nalezení řešení určitého problému. Nejvýznamnější součástí semináře je diskuse. Její efektivita závisí na přípravě semináře, úrovni vedoucího semináře, jeho náročnosti a také na přístupech účastníků. Hlavním úkolem semináře je vytyčit problém, který by měl být řešen diskusí. Tento problém samozřejmě závisí na specifikaci účastníků a na jejich profesi (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 458).
3. Případová studie je rozšířenou metodou vzdělávání hlavně u manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečné nebo vymyšlené úkoly a problémy, které jsou účastníky prostudovány, analyzovány a jsou hledány řešení (Duda, 2008, s. 118-119).
4. Hraní rolí je metodou vyloženě orientovanou a rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti) spíše u vedoucích pracovníků (Koubek, 2007, s. 271).
5. Simulace je metoda vzdělávání, která kombinuje případové studie a hraní rolí tak, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu. Cílem je usnadnit přenos toho, co se účastníci naučili během vzdělávání mimo pracoviště, do pracovního chování, a to tak, že se v učebně napodobí a předvedou situace, které co nejvíce odpovídají skutečnému životu. Účastníci tak dostávají příležitost si cvičit a praktikovat chování v podmínkách stejných nebo velice podobných tomu, s čím se budou setkávat po ukončení kurzu (Amstrong, 2007, s. 479).
6. E-learning patří rovněž mezi metody, jejichž používání vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností, umožňuje kontakt se vzdělavatelem či s ostatními účastníky vzdělávání (Koubek, 2007, s. 273).

3.14 Péče o pracovníky

Úroveň péče o pracovníky je jedním z nejefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků, vytváření harmonických pracovních vztahů a tím i ovlivňování výkonu ve firmě (Koubek, 2011, s. 224).

Péče o zaměstnance zahrnuje nejen činnosti uložené zaměstnavatelům zákonem, ale i další, k nimž se sami zavázali. Proto lze péči o zaměstnance rozčlenit na:

1. povinnou, která je zaměstnavatelům uložena právním předpisem (zákonem) a kolektivními smlouvami vyššího stupně;
2. smluvní, která je ve formě závazků obsažena v podnikových kolektivních smlouvách;
3. dobrovolnou, která je upravena vnitřními předpisy zaměstnavatele a stává se součástí jeho personální politiky, v jejímž rámci rozšiřuje péči o zaměstnance s cílem získat nové kvalitní pracovní síly, udržet si dosavadní a motivovat je k co nejlepším výkonům (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 869-870).

Mezi základní činnosti péče o pracovníky můžeme například zařadit:

1. pracovní doba a režim,
2. pracovní prostředí,
3. bezpečnost práce a ochrana zdraví,
4. personální rozvoj pracovníků,
5. služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
6. ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 236).

3.14.1 Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další (Koubek, 2007, s. 344).

Zaměstnanec se musí podrobit podnikovým pravidlům, která určují dovolenou a přestávky v práci. Maximální délka pracovní doby činí nejdéle 40 hodin týdně. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci přestávku v délce 30 minut na jídlo a oddech nejdéle po

čtyřech a půl hodinách nepřetržité práce. Celková doba práce přesčas nesmí být větší než 150 hodin ročně a v jednotlivých týdnech nesmí překročit 8 hodin. Důležitým aspektem pracovní doby je její režim. Ten je ovlivněn povahou pracovního procesu (přetržitostí nebo nepřetržitostí). Přetržité procesy mohou být jednosměnné, dvousměnné i trojsměnné. U nepřetržitých procesů se většinou na jednom pracovišti střídají čtyři pracovníci (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 236).

V případě flexibility týkající se umístění pracovní doby jde o tzv. pružnou neboli klouzavou pracovní dobu, kdy si pracovník v časových úsecích stanovených organizací sám volí začátek směny. Mezi tyto časové úseky je obvykle vložen časový úsek povinné přítomnosti na pracovišti. Organizace stanoví denní provozní dobu, v rámci které pracovník odpracuje svoji směnu (Koubek, 2007, s. 347).

3.14.2 Pracovní prostředí

Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé práce a zřizovat, udržovat a zlepšovat zařízení pro zaměstnance, včetně vzhledu a úpravy pracovišť. Jde o povinnost zaměstnavatele zajistit bezpečnost zaměstnanců a ochranu jejich zdraví při práci, ale také o povinné vybavení pracovišť odpovídajícími hygienickými a sociálními zařízeními a o zlepšení estetické úrovně pracovního prostředí (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011, s. 871).

Pracovní prostředí je souhrn materiálních a dalších (technologie, organizace práce...) podmínek pracovní činnosti. Ty jsou utvářeny faktory fyzikálními, chemickými, biologickými, sociálně psychologickými. Personální práce se soustřeďuje především na:

1. prostorové řešení pracoviště (pracovní poloha, zorné podmínky, pohybové prostory, výška pracovní plochy atd.),
2. fyzikální podmínky práce (kvality ovzduší, teplota, vlhkost, rychlost proudění vzduchu a jeho čistota, barevná úprava pracoviště),
3. sociálně psychologické podmínky práce (kontakt s pracovníky, izolovaná práce) (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 236-237).

3.14.3 Bezpečnost práce, ochrana zdraví a personální rozvoj pracovníků

Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní prostředí (Koubek, 2007, s. 355).

Péče o personální rozvoj pracovníků je důležitou činností, neboť kvality pracovníků přímo ovlivňuje úspěch organizace. Příprava (rozvoj) zahrnuje výchovu, zvýšení kvalifikace, rekvalifikaci a další vzdělávání pracovníků. Forma i obsah přípravy se liší podle toho, kde a kým je uskutečňována, ale také podle toho, jaká skupina pracovníků je školená (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 237).

3.14.4 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti a v souvislosti s vykonáváním práce je na světě poskytováno značné množství a škála jejich forem se neustále rozšiřuje (Koubek, 2007, s. 357). Mezi nejzákladnější můžeme zařadit následující:

1. stravování pracovníků,
2. zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí zaměstnance,
3. zdravotní služby,
4. poskytování oděvů a ochranných pracovních pomůcek,
5. zajišťování dopravy do zaměstnání (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 237).

3.15 Personální informační systém

Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných, detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování. Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém organizace. Měl by se skládat z následujících subsystémů:

1. Informace o pracovnících.
2. Informace o pracovních místech.
3. Informace o personálních činnostech.
4. Informace o vnějších podmínkách (Koubek, 2007, s. 363).

3.16 Shrnutí teoretické části

Personalistika je zaměřena na vše, co se týká lidí v pracovním procesu. Cílem řízení lidských zdrojů v organizacích je získat schopné a kvalifikované pracovníky a zároveň si tyto pracovníky udržet, motivovat je a dále rozvíjet jejich schopnosti. Pracovníci jsou pro organizaci velmi důležití, pomocí pracovníků organizace dosahuje svých cílů a také zisku. Rozhodující je také zvolit správnou metodu personální práce. Řízení lidských zdrojů zajišťují specializovaní pracovníci. Každá z personálních činností je důležitá, ať už je to získávání kvalifikovaných pracovníků, výběr pracovníků, plánování potřeb pracovní síly, hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků.

4 Praktická část

4.1 Představení společnosti ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO

Společnost Elektrokov je předním českým výrobcem transformátorů, tlumivek, vinutých dílů a svářecí techniky. V oblasti služeb se zabývá topenářstvím a plynoinstalací. Poslední aktivitou je nájemní činnost. Elektrokov je v oblasti řízení a environmentální politiky držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009 (Certifikát systému jakosti udělený společností Elektrotechnickým zkušebním ústavem s. p.) a ČSN EN ISO 14001:2005 (Certifikát systému environmentálního managementu udělený společností Elektrotechnickým zkušebním ústavem s. p.). Snaží se svým zákazníkům nabídnout nejvhodnější řešení jejich individuálních požadavků a díky zkušeným konstruktérům jsou schopni zajistit komplexní vývoj včetně přípravy vzorků a zkoušení podle platných norem. Elektrokov je schopný zajistit jak sériovou, tak zakázkovou kusovou výrobu v krátkých termínech s využitím moderních technologií. Dodává výrobky do celé řady průmyslových oborů – energetiky, dopravy, strojírenství, zdravotnictví. Prioritou společnosti je poskytování komplexních služeb a dlouhodobých oboustranně prospěšných vztahů s jejich obchodními partnery s důrazem kladeným na spolehlivost a špičkovou kvalitu (Elektrokov, c2016).

4.2 Historie společnosti ELEKTROKOV, a.s. ZNOJMO

Historie společnosti sahá až do doby první republiky, kdy ve Znojmě působila instalatérská a zámečnická firma německého podnikatele Karla Peschaka. Po válce byla na firmu ustanovena národní správa a 26. dubna 1947 vzniklo kovodělné a instalatérské družstvo KOVOTOP, které mělo při založení 24 členů. Předmětem podnikání byly práce zámečnické, instalatérské a topenářské. V té době mělo družstvo své sídlo v dvorním traktu na dnešní Čermákově ulici.

Družstvo se postupně rozrůstalo, rozšiřovala se výroba a zvyšoval se počet pracovníků. V programu zámečnické výroby převládala výroba ocelových postelí a zakázková produkce. Velká poptávka byla také po vodoinstalatérských pracích.

Kovotop byl na okrese Znojmo jedinou firmou, která se zabývala montážemi ústředního topení a měla v tomto oboru opravdové odborníky. Kovotop se řadil mezi slušně prosperující firmy.

Koncem 50. let, kdy sílil tlak na slučování menších podniků, došlo na mimořádné valné hromadě 21. prosince 1957 ke sloučení družstva Kovotop Znojmo se dvěma provozovnamí družstva Drukov v Jevišovicích. Od té doby vystupovala obě sloučená družstva pod společným názvem Elektrokov, lidové výrobní družstvo Jevišovice. V té době bylo zaměstnáno cca 230 členů a předmětem činnosti byla mimo prací zámečnických, instalatérských a opravářských také činnost v oblasti elektro, kde převažovala výroba transformátorů. Družstvo mělo dvě provozovny v Jevišovicích: zámečnickou v Podolí a elektrovýrobu v upravených prostorách bývalého velkostatku. Ve Znojmě byl pouze jedna provozovna na nynější Čermákově ulici zaměřena na práce zámečnické a instalatérské. Správa družstva se později přestěhovala z Jevišovic do pronajaté budovy na Jesuitském náměstí ve Znojmě. Družstvo prosperovalo a bylo potřeba rozšířit výrobu. Z těchto důvodů byla zakoupena část dvorních objektů ve Znojmě na Bezručově ulici, kam bylo přemístěno instalatérství, a dále byla zahájena výstavba nového střediska v dnešním areálu na Kotkově ulici. Po dokončení v roce 1960 byla v těchto prostorách zahájena kovovýroba. V roce 1962 mělo družstvo Elektrokov pět výrobních středisek: 01 – Jevišovice (výroba transformátorů), 02 – Znojmo, Kotkova ul. (kovovýroba), 03 – Jevišovice (zámečnictví), 04 – Znojmo (topenářství), 05 – Znojmo (zámečnictví). Správa družstva sídlila v zakoupené budově na dnešní Rudoleckého ulici ve Znojmě. Od roku 1963 se pak datuje počátek elektrovýroby na středisku 02. Následně si potřeby družstva ve Znojmě vyžádaly vznik nového střediska projekce v oblasti topenářství a technické konstrukční kanceláře elektrovýroby.

Dalším z mezníků v historii družstva byl rok 1979, kdy se na základě usnesení vlády stalo největší středisko 01 Jevišovice součástí tehdejšího národního podniku Elektrotechnické závody Julia Fučíka Brno. V té době také dochází k zvyšování objemu výroby transformátorů ve středisku 02 na Kotkově ulici. Po roce 1989, kdy dochází k poklesu poptávky po některých výrobcích, upravuje firma postupně svoji strukturu. V prosinci 1991 zakládá družstvo Elektrokov Znojmo akciovou společností Elektrokov Znojmo, která převzala veškerou činnost bývalého družstva včetně všech pracovníků. Majiteli akcií se všemi právy se stali všichni v té době registrovaní členové družstva.

Akciová společnost dále pokračovala v restrukturalizaci, rušila se neefektivní střediska, snižoval se počet správního aparátu a veškerá činnost se soustředila do dvou výrobních závodů – elektro a topenářství, které jsou včetně nejnútnejší správy umístěny ve Znojmě v areálu na Kotkově ulici (Elektrokov, 1997).

4.2.1 Středisko topenářství

V šedesátých letech se začínají ve velké míře provádět montáže ústředního topení rodinných domků. Můžeme říci, že družstvo Elektrokov provedlo významnou část těchto montáží v okresech Znojmo, Třebíč, Jihlava a Brno – venkov včetně samotné plynofikace města Znojma. Nezůstalo jen u rodinných domků. Postupně se začali provádět montáže i ve výrobních závodech, školách, školkách, domovech, zdravotních zařízeních i jinde. V roce 1968 vzniká nové středisko 06 Znojmo – projekce. Začátkem sedmdesátých let se dokončuje výstavba nového topenářského střediska v areálu na Kotkově ulici.

Z větších staveb té doby uvedme například lázeňské domy v Jeseníku, Dřevařské závody Pelhřimov, Zemědělské stavby Znojmo, Dřevotvar, Znojemskou radnici, celou řadu škol, domovy důchodců, hlavně Břežany, Božice a jiné. Rovněž pokračovaly práce na plynofikaci okresu Znojmo. První byly obce Práče a Lechovice, a pokračuje se v dalších obcích. Topenářské středisko v té době zaměstnávalo 50 kvalifikovaných pracovníků a ve středisku projekce působilo pět projektantů. Po roce 1989, kdy v okrese Znojmo částečně klesl zájem o topenářské a plynoinstalační práce, se podařilo získat větší zakázky mimo okres.

Postupně byly provedeny velké montážní práce ve vězeních Valdice, Ostrov nad Ohří a Opava. Dalšími většími akcemi bylo Bobby – centrum v Brně a letiště v Praze – Ruzyni. Na tyto větší a náročnější akce se bylo nutno připravit jak po stránce vybavení potřebným nářadím, tak i po stránce odbornosti. Postupně byly všechny pracovní skupiny vybaveny malou stavební a potrubářskou mechanizací. Po zvládnutí větších a náročnějších akcí bylo nutno urychlit o odborný růst techniků i montážních a servisních pracovníků. Organizují se školení a kurzy k získání oprávnění k montážím plynových zařízení, svářečského a servisního oprávnění apod. Pracovníci se pravidelně zúčastňují odborných výstav. Pro lepší uspokojování potřeb odběratelů a pro lepší konkurenční schopnost byla postupně zavedena nabídka komplexních dodávek. Od poradenské činnosti, zpracování ideových návrhů, kompletního zpracování projektové dokumentace, včetně jejího projednání a schválení až po kompletní dodávku všech prací. Z těchto větších akcí můžeme jmenovat

ZŠ Znojmo ul. Mládeže, ZŠ Znojmo Václavské nám., ZŠ Božice, ZŠ Vrbovec, ZŠ Kravsko, Jihomoravské divadlo ve Znojmě a jiné.

Závod topení disponuje stabilním kádrem zkušených pracovníků. Naším cílem je odborně, kvalitně a za přijatelnou cenu co nejlépe uspokojit přání a potřeby našich zákazníků (Elektrokov, 1997).

4.2.2 Elektrovýroba

Počátek elektrovýroby na provozovně 02 ve Znojmě sahá do roku 1963. Zpočátku se vyrábělo především pro vojenské účely – cívky, později magnetické zvedáky terčů pro střelnice. Nedostatek svářecí techniky na tuzemském trhu si vynutil zahájení perspektivní výroby svářeček, které se vyrábějí v podniku dodnes. První typ nesl označení JS 125. vedle finální výroby elektrických svářeček byla v roce 1965 zahájena výroba komponentů pro stejnosměrnou svářečku vyráběnou pražským podnikem ČKD. Dalším novým typem výrobků, jejichž výroba je v současném podniku stěžejní, byly transformátory. Jedním z prvních odběratelů byla přerovská Meopta, kde transformátory typu ATP sloužily v promítací technice a AŽD Olomouc, kde typy POBS, RTE – E1 ROBS napájely systémy zabezpečovací techniky. Úspěšně odstartovaná elektrovýroba si brzy vyžádala zřízení technické kanceláře, ve které byla připravována dokumentace a ve spolupráci s výrobou i první prototypy nových transformátorů a svářeček. Zde vznikl v roce 1967 prototyp svářečky JS 90, která umožňovala práci se svářecím proudem až 120 A. její sériová výroba začala o rok později. V tomtéž období byla postupně rozšiřována výroba a další typy transformátorů s feritovými jádry pro ČKD Praha a o vzduchové transformátory pro Elektropřístroj Praha – Modřany. V roce 1970 obdržel transformátor typu ST – 69 jako první značku ESČ a současně se začalo s výrobou transformátorů na C – jádrech. Protože ne každému byl přístupný motorový proud, začalo se s přípravou svařovací techniky pro napětí 220 V, jejímž výsledkem byla svářečka MINI 220. vzrůstající nároky odběratelů na vyšší úroveň a technické parametry si vynutily neustálou inovaci veškerého výrobního sortimentu. V roce 1972 se rozšířila skupina vyráběných transformátorů o řadu U a o čtyři roky později byly do výroby zavedeny třífázové transformátory typu FI. V současné době se vyrábějí transformátory typu EI, UI, FI do výkonu 20 kVA a maximálního napětí 1000V v libovolných převodech. Z konstrukčního hlediska se výroba přizpůsobuje světovému trendu a požadavkům zákazníků. Snahou firmy je v co největší míře připravovat jednotlivé komponenty transformátorů za přispění minimálního počtu subdodavatelů, což se

pak promítá do příznivé ceny výrobků. Vzhledem k nízké závislosti na dalších dodavatelích je výroba podstatně pružnější a dovoluje vyrobit transformátor přesně podle požadavků zákazníka, a navíc v přijatelné době od zadání projektu. Na vysoké kvalitě transformátorů závisí bezchybná činnost dalších zařízení, kterých jsou součástí. Díky pečlivosti při výrobě a přísným kontrolám je reklamáce takřka nulová.

Nejvýznamnější odběratelé jsou AXIMA, spol. s.r.o. Brno, AŽD, spol. s.r.o. Olomouc, EPROMA, a.s. Rokytnice nad Jizerou, TRANZA OTIS, a.s. Břeclav, REMAK, spol. s.r.o. Rožnov pod Radhoštěm, ZSP, a.s. Zlín.

Prostřednictvím finálních výrobků, jejichž součástí jsou transformátory z Elektrokovu, putují výsledky práce znojemských techniků a dělníků daleko za hranice České republiky (Elektrokov, 1997).

4.2.3 Podnik a lidé

Za posledních deset let výrazně poklesl počet pracovníků. Nejsilněji se tento trend projevil počátkem devadesátých let v důsledku rozpadu trhu, a tím i poklesu výroby. V posledních letech je snižování počtu zaměstnanců již nepatrné. Ovšem i při tomto poklesu neustále narůstal hrubý obrát na jednoho pracovníka, hlavně v posledních letech, což je důsledkem dobré výrobní a obchodní politiky firmy. V roce 1996 dosahovala firma se 104 pracovníky lepších výsledků než v roce 1991 s 225 zaměstnanci. Jedním ze zajímavých ukazatelů hospodaření Elektrokovu jsou náklady na investice a opravy, které začaly v posledních letech výrazně vzrůstat. Ve srovnání s jinými podniky je v Elektrokovu nízká fluktuace, většina zaměstnanců zde pracuje již dlouhou dobu a má s firmou pocit sounáležitosti. To je mimo jiné dáno skutečností, že mnoho pracovníků vlastní firemní akcie, takže osud Elektrokovu jim není lhostejný. Po ukončení mzdové regulace rostou mzdy ročně cca o 20%, každý ze zaměstnanců dostává 13. plat. Všichni pracovníci mají každoročně jeden týden dovolené navíc.

I když je v současné době počet pracovníků podniku stabilizován, je nutné myslet na budoucnost a starat se o budoucí pracovníky. S rozpadem systému učňovského školství nastaly určité problémy. Dnes již je opět na dobré úrovni spolupráce se Středním odborným učilištěm stavebním ve Znojmě – učni poznávají práce v elektrovýrobě či topenářském instalatérském řemesle, vedoucí pracovníci a další zaměstnanci Elektrokovu se setkávají se svými budoucími spolupracovníky (Elektrokov, 1997).

4.3 Současnost

Společnost se zaměřuje ve své produkci zejména na tuzemský trh. Díky svým zkušenostem na trhu je společnost předním českým výrobcem ve svém oboru. Společnost nabízí pro oblast energetiky širokou škálu produktů prověřených dlouholetými zkušenostmi s jejich vývojem a výrobou. Vedení společnosti si uvědomuje, že spolehlivost a kvalita výrobků a služeb poskytovaných společností v oblasti výroby transformátorů, tlumivek, cívek a speciálních vinutých dílů jsou rozhodujícími faktory pro dosažení dlouhodobé úspěšnosti a prosperity. Zároveň je třeba dbát i na ochranu životního prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví a respektování potřeb zaměstnanců. Politika jakosti stanovuje základní principy k dosažení výše uvedených cílů:

1. Poznávat a analyzovat současné i budoucí potřeby a očekávání našich zákazníků.
2. Dbát na prvotřídní kvalitu našich výrobků a služeb, odhalovat nedostatky, přijímat opatření k jejich minimalizaci a soustavně sledovat a vyhodnocovat spokojenost zákazníků.
3. Preferovat prevenci vzniku problému prostřednictvím preventivních opatření, uplatňování účinných zpětných vazeb, analýz stávajících i nežádoucích stavů a investování do nových progresivních technologií.
4. Rozvíjet kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců, inspirovat zaměstnance v rozvoji jednotlivých prvků kvality a neustálému zlepšování systému řízení jakosti.
5. Vytvářet vhodné pracovní prostředí, zajišťovat bezpečnost na pracovištích, seznamovat zaměstnance s výsledky a záměry společnosti a posilovat v zaměstnancích pocit sounáležitosti se společností.

V oblasti EMS jsou to pak následující principy:

1. plnit požadavky platné legislativy a orgánů státní správy v oblasti ochrany životního prostředí.
2. Usilovat o trvalé zlepšování environmentálního profilu díky neustálému prověřování a zdokonalování systému řízení zaměřeného na ochranu životního prostředí.
3. Minimalizovat negativní dopady na životní prostředí prostřednictvím preventivních opatření.
4. Motivovat zaměstnance a obchodní partnery k aktivnímu přístupu v oblasti ochrany životního prostředí (Elektrokov, c2016).

Pokud jde o počty zaměstnanců tak v současnosti pracuje v závodu elektro 60 zaměstnanců, v závodu topení 22 zaměstnanců a na správě společnosti (nájemní činnost a ekonomická agenda) 6 zaměstnanců. Na celkových tržbách společnosti se podílel závod elektro 75,22 %, závod topení 20,42 % a nájemní činnost 4,36 %. Společnost dodává své výrobky i do zahraničí, zejména do Nizozemí, Belgie a na Slovensko. Export činil 13,82 % (Hrbek, 2016).

4.4 Personální činnosti v Elektrokovu

Ve firmě se personální činnosti řídí směrnicí, kterou si firma vytvořila pro své vlastní účely. Následně bude směrnice zmíněna. Firma nemá personální útvar. Personální činnosti zajišťují dvě pracovnice.

4.4.1 Přijímání zaměstnanců, záznamy a školení

Požadavek na přijetí zaměstnance je definován vedoucím oddělení a je přednesen na poradě vedení, kde je v případě kladného projednání schválen. Pro výběr zaměstnanců je využíváno formy výběrového řízení. Kandidáti na dané pracovní místo jsou získáváni:

1. z vlastních řad,
2. z uchazečů doporučených úřady práce,
3. z externích spolupracovníků (brigádníci, ...)
4. inzercí z tisku
5. z individuálních uchazečů

Každému uchazeči bude předán k vyplnění formulář „Osobní dotazník“ s uvedením souhlasu k shromažďování osobních dat, které budou sloužit k prvotnímu rozřídění přihlášených kandidátů. Jedním z kritérií v této první fázi je splnění předepsaných kvalifikačních a zdravotních požadavků. Základní kvalifikační požadavky na obsazení jednotlivých funkcí a jejich pracovní náplň jsou stanoveny ve formuláři „Popis funkce“, který je zpracován vedoucím daného střediska pro dané pracovní místo/zařazení. Tyto požadavky pro jednotlivé funkce jsou shrnuty v přehledném „Kvalifikačním katalogu funkcí“. Katalog vede personalista.

S uchazeči, kteří prošli prvním kolem, jsou provedeny vedoucím oddělení osobní pohovory. Při kladném rozhodnutí (pro vybraného kandidáta) připraví personalista pracovní smlouvu, která obsahuje veškeré údaje požadované zákoníkem práce a návrh platového zařazení.

Neprodleně před přijetím nového zaměstnance zajistí personalista vstupní lékařskou prohlídku potvrzenou na tiskopisu vytvořeném firmou a jeho úvodní proškolení z hlediska bezpečnosti práce a požární ochrany. Dále dle požadavků pro vybrané funkce zajistí „Preventivní lékařskou prohlídku“. Proškolení provede dle osnovy bezpečnostní technik a zaznamená v „Zápisníku BP“. Z hlediska systému jakosti a EMS (systému environmentálního managementu) a z hlediska specifických informací pro dané oddělení/úsek a pracovní zařazení provede školení přímý nadřízený a zaznamená rovněž v „Zápisníku BP“

Pro osoby provádějící pro organizaci nebo z jejího prověření úkony, které mohou způsobit významné environmentální dopady, provádí školený pracovník určený ředitelem závodu. Školení, jejichž obsahová náplň i periodicita vychází přímo ze zákona, provádí určení pracovníci odpovědní za tuto činnost a zařízení. Jde zejména o školení týkající se:

1. požární ochrany (zabezpečuje požární technik),
2. bezpečnosti práce (zabezpečuje bezpečnostní technik),
3. vyhláška č. 50/1978 Sb. – odborná způsobilost pro práci v elektrotechnice,
4. řízení motorových vozíků (zajišťuje určený pracovník),
5. sváření (zajišťuje určený pracovník),
6. obsluhy tlakových nádob (zajišťuje odpovědný pracovník),
7. plynových zařízení (zajišťuje odpovědný pracovník),
8. zvedacích zařízení (zajišťuje odpovědný pracovník),
9. řízení referentských vozidel (zajišťují ředitelé závodů),
10. topičů – obsluha plynového kotelny.

Tato školení v příslušných termínech zajišťují určení pracovníci. Záznamy o školeních – výcviku jsou založeny přímo u těchto odpovědných pracovníků a na personálním oddělení.

Každému přijmutému pracovníkovi vyplní a zařadí do osobní složky personalista „Osobní kartu“. Při ukončení pracovního poměru provede personalista záznamy ve formuláři.

4.4.2 Zjišťování potřeb vzdělávání

Vedoucí jednotlivých oddělení zjišťují potřeby vzdělávání na všech úrovních. Tato potřeba vzdělávání musí být zjišťována minimálně v těchto případech (intervalech):

1. pro nově nastupující zaměstnance,
2. pro osoby provádějící pro organizaci úkoly, které mají vliv na environmentální dopady,
3. pro zaměstnance přemístěné na jiné pracovní zařazení (jiná funkce),
4. pro zaměstnance přemístěné na jiný charakter práce,
5. pro stávající zaměstnance minimálně jednou ročně.

Ke stanovení potřeby vzdělávání se vychází:

1. ze zákonných požadavků,
2. ze stanovených kvalifikačních kritérií,
3. z požadavků environmentálních aspektů a souvisejících činností a potenciálních následcích nedodržení stanovených postupů,
4. z osvědčených praktických zkušeností,
5. z nabídek vzdělávacích agentur,
6. ze stanovení osobních cílů na základě ročních pohovorů se zaměstnanci,
7. z požadavků systému jakosti a EMS.

Vedoucí jednotlivých útvarů definují své požadavky minimálně 1x ročně, anebo operativně při poradách vedení nebo formou interního sdělení předanému personalistce.

Plán vzdělávání je vypracován personalistou na období kalendářního roku na základě podkladů získaných od vedoucích jednotlivých útvarů. Aktualizace plánu vzdělávání je prováděna v případě vzniku požadavků na nové školení (vzdělávání), který není v plánu zahrnut. Aktualizace je provedena přímo do plánu formou dodatku/přílohy k plánu vzdělávání. Plán vzdělávání aktualizuje personalista jednou za čtvrt roku (doplnění údajů o splněném školení (vzdělávání) na základě hlášení odpovědných vedoucích pracovníků). Do plánu vzdělávání nejsou doplňována interní operativní školení - např. proškolení o reklamaci a podobně.

Účinnost školení/vzdělávání může být zjišťována několika možnými metodami:

1. ověřením v praxi na základě hodnocení výsledků pracovní činnosti zaměstnance související se vzděláváním (školením). Hodnocení provádí přímý nadřízený zaměstnance po uplynutí přiměřeného období potřebného k prokázání znalostí v praxi, maximálně však po uplynutí 12 měsíců,
2. formou interního auditu,
3. formou testů, a to buď z podnětu společnosti Elektrokov a.s. Znojmo nebo vyplývajícími z právních a jiných požadavků nezávislými organizacemi např. řídičské přezkoušení atd.

4.4.3 Personální rozvoj a motivace

Jako hlavní aktivita pro plošnou podporu personálního rozvoje slouží, kromě oblasti vzdělávání, také pohovory se zaměstnanci. Tyto pohovory jsou prováděny minimálně 1x ročně vedoucím útvaru. Součástí těchto pohovorů může být projednání spokojenosti/nespokojenosti zaměstnanců formou anketního dotazníku, jejich osobní cíle (vyhodnocení předcházejících a definice nových), projednání návrhů na zlepšení (oboustranné), požadavky na vzdělávání, ... O těchto pohovorech jsou vedoucím útvaru vedeny záznamy. Hodnocení zaměstnanců je prováděno formou kompetenčního modelu (Směrnice, 2015). Hodnocení probíhá jednou ročně podle formuláře. Pracovníky hodnotí jejich přímý nadřízený.

Firma si cení svých zaměstnanců a také o ně pečuje. Nabízí svým zaměstnancům řadu výhod, benefitů. Následně zmíním některé z výhod. Zaměstnanci se stravují ve firemní jídelně a firma svým pracovníkům přispívá na stravování. Pracovníci dostávají třináctý plat. Firma vlastní chaty v Lančově, které pronajímá svým zaměstnancům. Vitalpassy, v hodnotě 600 Kč/ročně, pro podporu zdraví zaměstnanců. Firma přispívá svým pracovníkům na životní pojištění.

4.5 Výsledky dotazníkového šetření

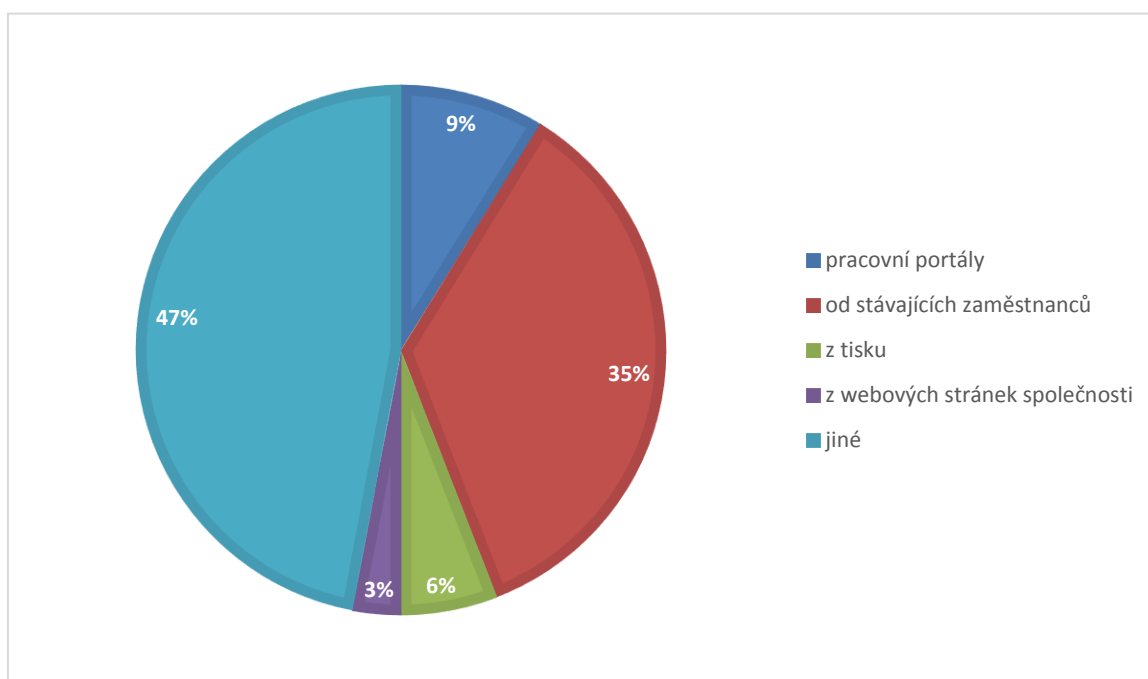
Nedílnou součástí bakalářské práce je dotazníkové šetření, které probíhalo písemnou formou. Na základě dohody s vedením společnosti byly dotazníky rozdány mezi zaměstnance. Dotazník obsahoval 21 otázek, z nichž většina byla uzavřených, a některé byly otevřené, kde mohli respondenti své odpovědi rozvést do podrobně. Dotazník byl rozdělen do čtyř částí: získávání a adaptace zaměstnanců, motivace, vzdělávání, práce – tato část byla zaměřena především na pracovní kolektiv a prostředí. V závěru byly použity otázky týkající se věku, pohlaví a délce spolupráce s firmou. Z 66 zaměstnanců se vrátilo 34 vyplněných dotazníků.

Cílem dotazníku bylo zjistit jak ve společnosti Elektrokov a.s. Znojmo probíhá získávání budoucích pracovníků, jak své zaměstnance motivují, co by zvýšilo jejich motivaci. Jak ve společnosti probíhá vzdělávání a jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni.

První část dotazníku byla zaměřena na získávání a adaptaci zaměstnanců. Obsahovala pět otázek. Jednotlivé otázky byly zpracovány a vyhodnoceny.

První otázkou bylo zjišťováno, z jakých zdrojů se potenciální zaměstnanci dozvěděli o nabízeném pracovním místě.

Graf 1 Zdroje informací o volném pracovním místě



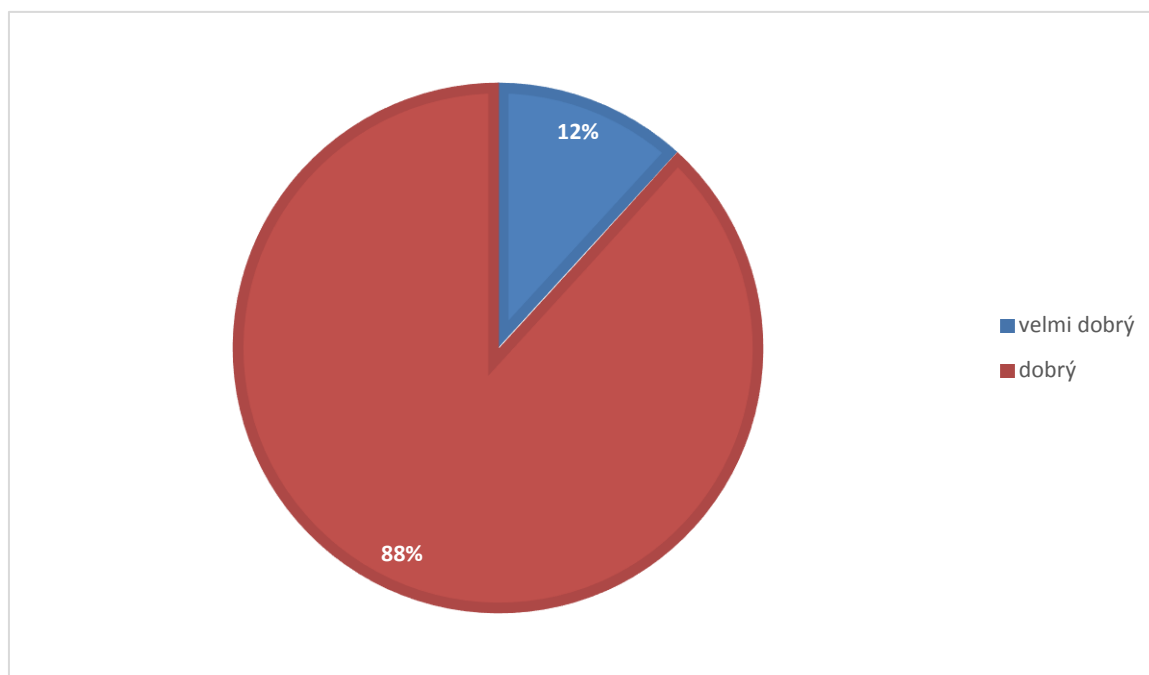
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 vyplývá, že téměř polovina zodpověděla možnost jiné, kde mohli respondenti konkrétně napsat své odpovědi. Přesněji takto odpovědělo 16 respondentů, tj. 47 %. Z toho 10 svoji odpověď upřesnilo a 6 respondentů pouze zaškrtnulo možnost jiné a nic nenapsali. Nejčastěji respondenti uvedli, že se o volném místě dozvěděli o známých a kamarádů, od rodičů. Uvedli také, že si volné místo našli sami nebo od bývalého zaměstnance. Jako další nejčastější odpověď respondenti uvedli, že se o volném místě dozvěděli od stávajících zaměstnanců, celkem 12 respondentů, což odpovídá 35 %. Z pracovních portálů se o volném pracovním místě dozvěděli 3 respondenti tj. 9 %. V tisku našli své budoucí místo 2 respondenti tj. 6 %. Společnost zveřejňuje nabídku práce na svých webových stránkách a o této příležitosti se dozvěděl 1 respondent tj. 3 %.

Ze zpracování první otázky vyplývá, že rozhodujícím zdrojem informací o volném místě je doporučení známých, příbuzných i stávajících zaměstnanců.

Druhá otázka byla zaměřena na zjištění dojmů z prvního setkání se zástupci společnosti.

Graf 2 Dojem z prvního setkání se zástupci společnosti



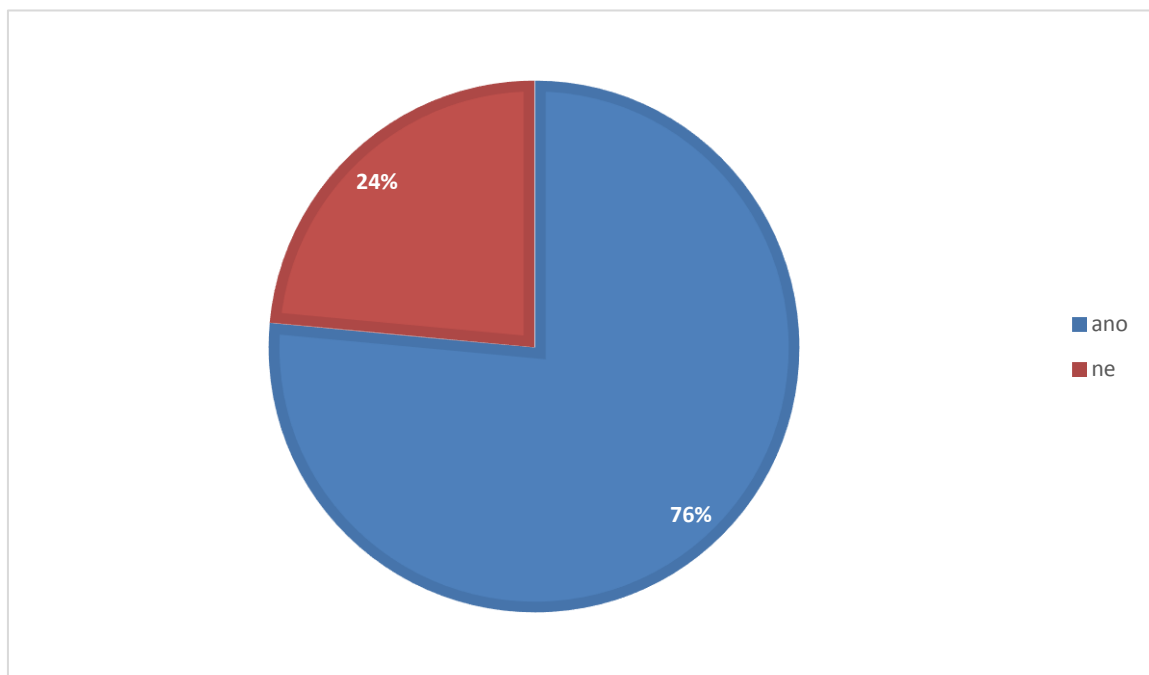
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2 je patrné, že společnost na své potenciální zaměstnance při prvním setkání zapůsobila dobrým dojmem. Variantu velmi dobrý zvolili 4 respondenti, což je 12 % a variantu dobrý zvolilo 30 respondentů tj. 88 %. Další dvě varianty nezvolil žádný respondent.

Podle četnosti odpovědí z grafu lze říci, že společnost na své potenciální zaměstnance při prvním setkání zapůsobila dobrým až velmi dobrým dojmem. Z toho vyplývá, že společnosti záleží na tom, jaký první dojem vyvolá u potenciálních zaměstnanců. Tomu také odpovídají výsledky této otázky.

Třetí otázkou bylo zjištěno, zda u pohovoru respondenti získali dostatek informací.

Graf 3 Dostatek informace získaných při pohovoru



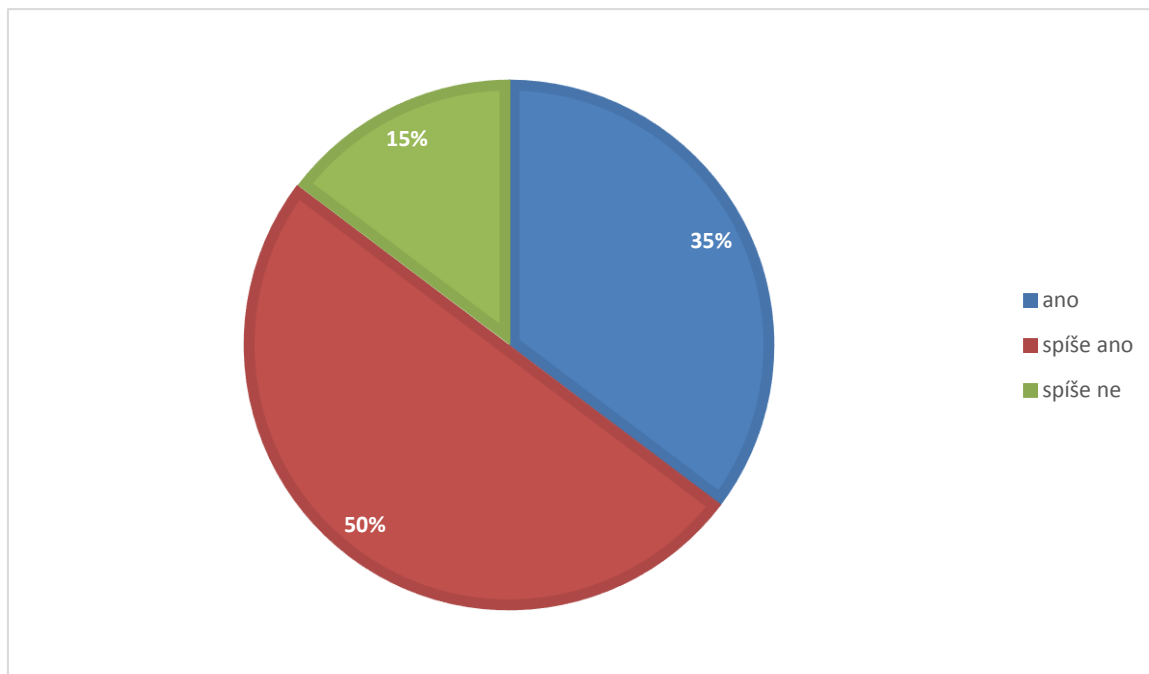
Zdroj: vlastní zpracování

Po dotázání zaměstnanců zda získali při pohovoru dostatečné informace o pracovním místě, o společnosti, o pracovním prostředí z grafu 3 vyplývá, že většina zaměstnanců odpověděla kladně a to, že získaly dostatečné informace během pohovoru a nabízené pracovní místo přijali. Variantu ano zvolilo 26 zaměstnanců tj. 76 %. Po zvolení záporné varianty mohli zaměstnanci svoji odpověď popsat podrobněji. Variantu ne zvolilo 8 zaměstnanců tj. 24 %, z toho pouze 6 z nich svoji odpověď konkretizovali. Nejčastěji zaměstnancům během pohovoru chyběli informace o finančním ohodnocení, o kolektivu, také o náplni práce a pracovním prostředí.

Výsledky třetí otázky vypovídají o tom, že informace, které jsou budoucím zaměstnancům během pohovoru poskytovány, jsou většinou dostatečné k tomu, aby zájemci přijali nabízené pracovní místo.

Čtvrtá otázka byla zaměřena na zjišťování spokojenosti s poskytnutými informacemi při zaškolování po nástupu na pracovní pozici.

Graf 4 Spokojenost s poskytnutými informacemi při zaškolování



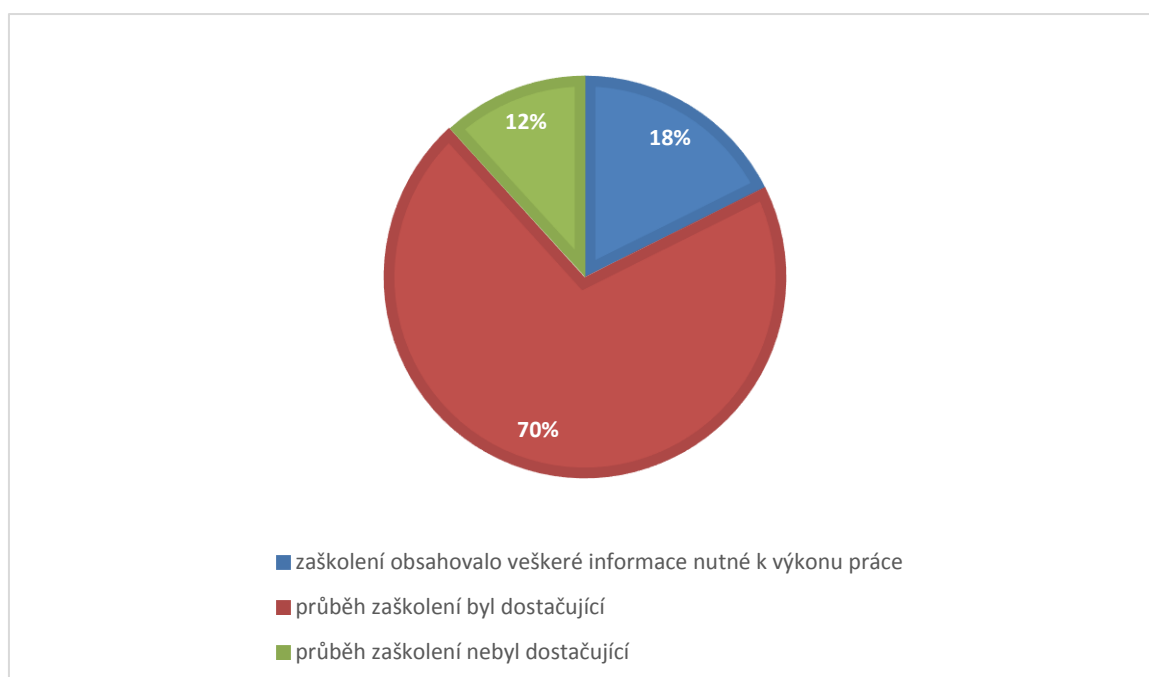
Zdroj: vlastní zpracování

Ze zpracování čtvrté otázky vyplývá, že spokojeno s poskytnutými informacemi při zaškolování bylo 12 respondentů tj. 35 %. Variantu spíše ano zvolilo 17 respondentů, což odpovídá 50 % dotazovaných respondentů. Možnost spíše ne odpověděli 4 respondenti, tj. 15 %.

Co se týká spokojenosti při nástupu na pracovní pozici s poskytnutými informacemi při zaškolování, tak podle výsledků společnost věnuje dostatečnou pozornost zaškolování nových zaměstnanců. Z výsledků znázorněných v grafu 4 vyplývá, že 85 % zaměstnanců bylo spokojeno s poskytnutými informacemi při zaškolování, vše bylo novým zaměstnancům dostatečně vysvětleno a nic jim nebránilo zapojit se do pracovního procesu.

Pátou otázkou bylo zjišťováno, jak by zaměstnanci celkově zhodnotili průběh zaškolení.

Graf 5 Hodnocení průběhu zaškolení



Zdroj: vlastní zpracování

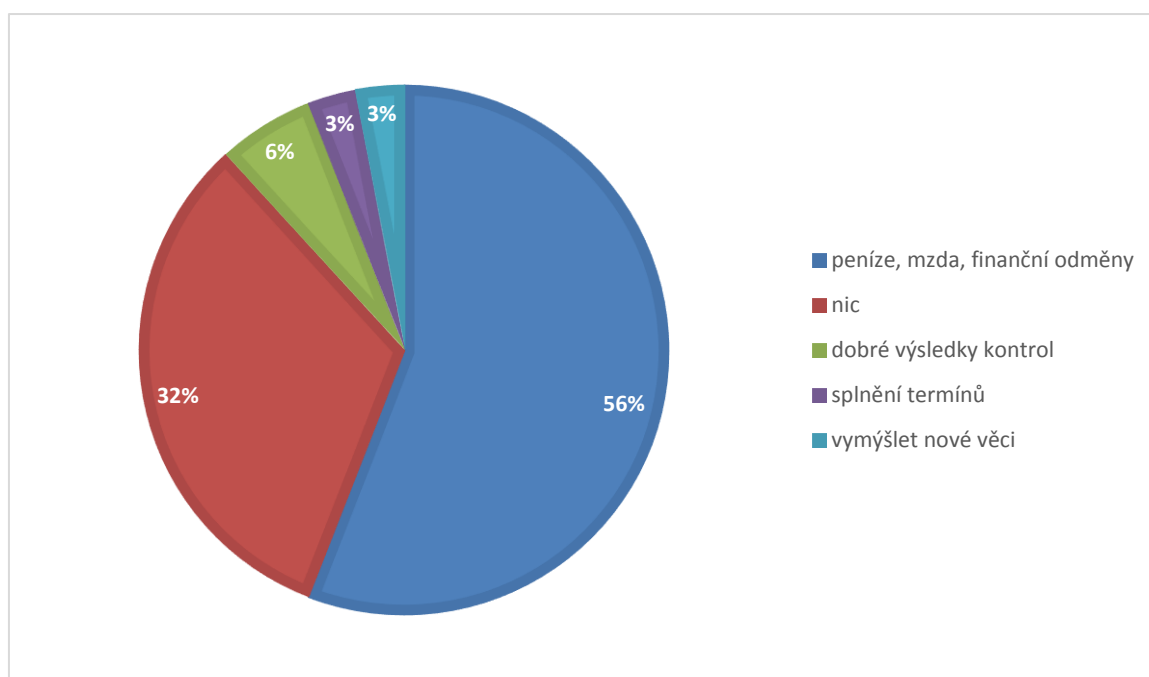
Výsledky páté otázky vypovídají o tom, jak zaměstnanci zhodnotili průběh zaškolení. Respondentů, pro které zaškolení obsahovalo veškeré informace nutné k výkonu práce, bylo 6, tj. 18 %. Průběh zaškolení byl dostačující pro 24 dotazovaných zaměstnanců, což odpovídá 70 %. Pro 4 zaměstnance, tj. 12 %, nebyl průběh zaškolení dostačující.

Podle odpovědí z grafu lze říci, že informace nutné k výkonu práce a zaškolení nových zaměstnanců na pracovní pozici je dostačující a pracovníci se bez problému mohli zapojit do pracovního procesu. Zaškolení se věnuje vedoucí daného úseku a k zaškolovanému pracovníkovi je přidělen stávající pracovník, který mu radí, pomáhá.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na motivaci. Tato část obsahovala šest otázek. Jednotlivé otázky zpracovány a vyhodnoceny.

Šestá otázka byla zaměřena na to, co respondenty v zaměstnání nejvíce motivuje. Tato otázka byla otevřená, takže pracovníci mohli své odpovědi rozvést do podrobná.

Graf 6 Motivace zaměstnanců



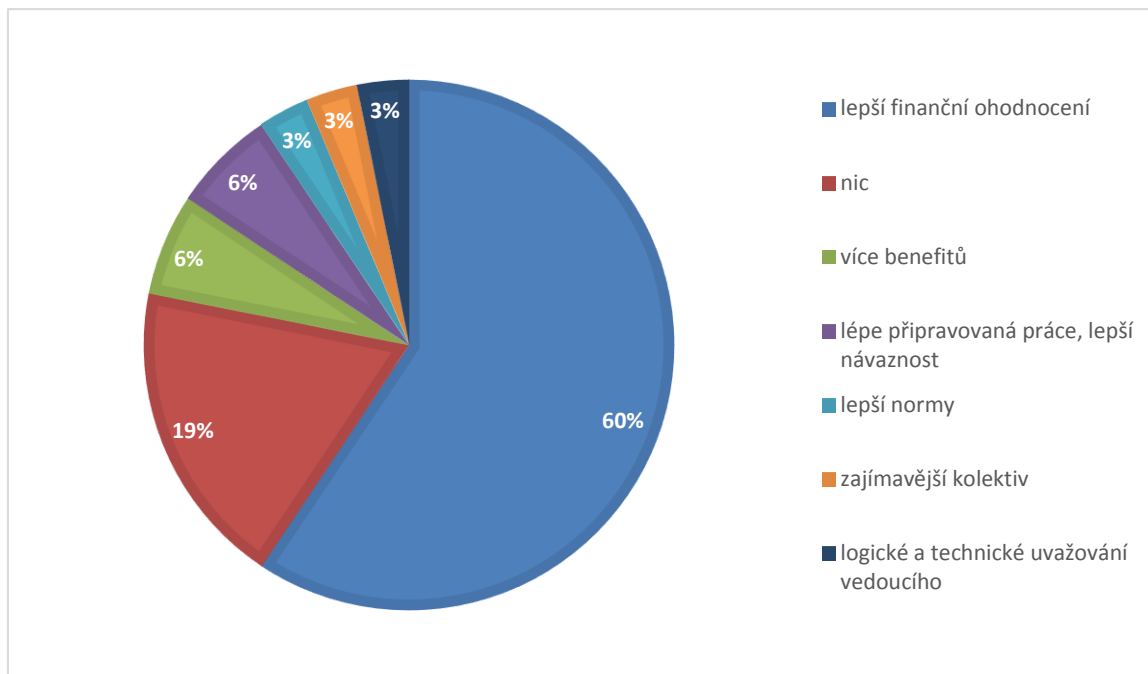
Zdroj: vlastní zpracování

Zpracováním šesté otázky bylo zjišťováno, co nejvíce pracovníky v zaměstnání motivuje k lepším pracovním výkonům. Z grafu 6 vyplývá, že nejčastěji zmíněny motivační prostředek byla mzda, finanční odměny. Více jak polovina dotazovaných pracovníků zvolila tuto možnost, přesněji 19 pracovníků, tj. 56 %. Druhá nejčastěji zvolená odpověď byla, že pracovníky v zaměstnání nic nemotivuje k lepším pracovním výkonům. Tuto možnost zvolilo 11 pracovníků, což odpovídá 32 % z dotazovaných pracovníků. Dále se objevili odpovědi, které byli zmíněny jedním až dvěma pracovníky. Zaměstnanci uvedli několik příkladů, co je v zaměstnání motivuje a to dobré výsledky kontrol, splnění termínů, vymýšlet nové věci.

Výsledky šesté otázky vypovídají o tom, že nejvíce pracovníky motivuje k lepším výkonům mzda, finanční odměny. Je to způsobeno tím, že mzda je jedním z nejdůležitějších faktorů, proč lidé chodí do práce. Dále pracovníci uvedli, že je v zaměstnání nic nemotivuje. Motivace je pro výkon práce důležitá, když člověka něco motivuje, tak se snaží dosáhnout lepších výkonů a ví, že za vykonanou práci přijde nějaká odměna. Jako svojí motivaci někteří pracovníci uvedli splnění termínů, dobré výsledky kontrol. Nicméně hlavní motivací pro pracovníky zůstává mzda, finanční odměny.

Sedmou otázkou bylo zjišťováno, co by motivaci pracovníků zvýšilo. Otázka byla otevřená, takže respondenti mohli naplno vyjádřit svůj názor.

Graf 7 Zvýšení motivace



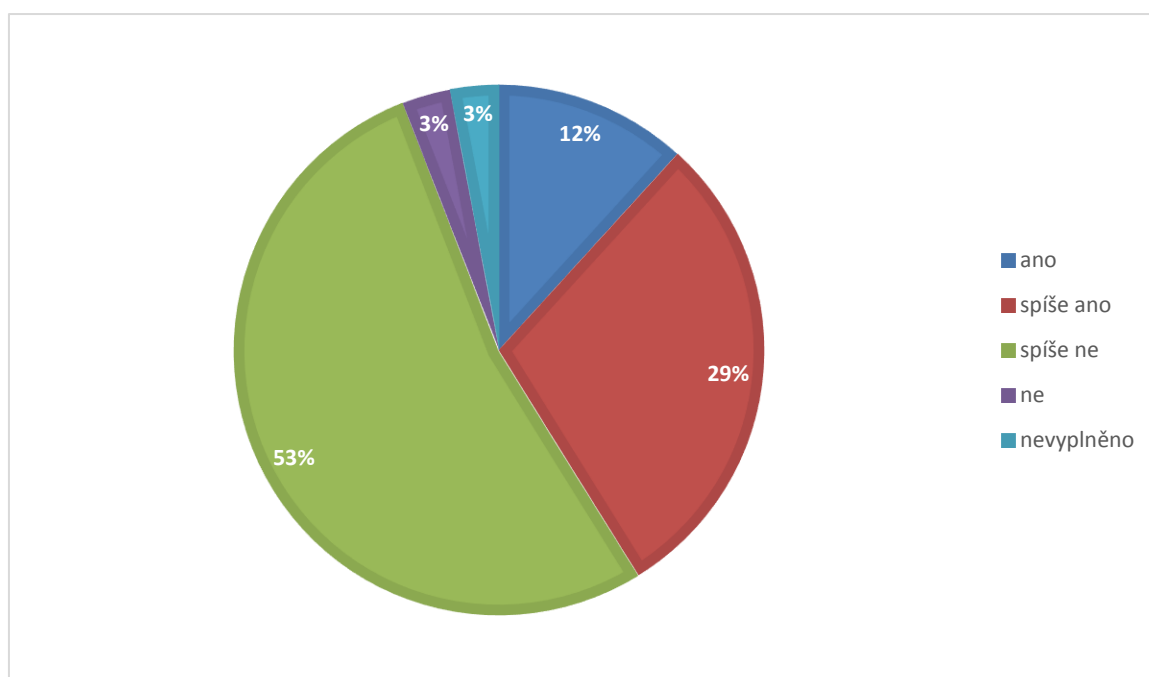
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 7 vyplývá, že nejvíce by zvýšilo motivaci zaměstnanců lepší finanční ohodnocení. Tento příklad uvedlo 19 dotazovaných pracovníků, tj. 60 %. Další z příkladů, které pracovníci uvedli je, že jejich motivaci by nic nezvýšilo. Pro tuto možnost se rozhodlo 6 pracovníků, což odpovídá 19 %. Následující motivační prostředek, zvyšující motivaci pracovníků je podle dotazovaných více benefitů. Benefity zmínili 2 pracovníci, tj. 6 %. Lépe připravovaná práce bez stresu a lepší návaznost uvedli jako zvýšení své motivace 2 pracovníci, tj. 6 %. Následující příklady uvedl vždy pouze jeden pracovník a to lepší normy, zajímavější kolektiv, logické a technické uvažování vedoucích.

Výsledky sedmé otázky se podobají té předešlé a to zejména v tom co nejvíce motivuje zaměstnance. Nejdůležitější prostředek zvyšující motivaci zaměstnanců k lepším pracovním výkonům je lepší finanční ohodnocení. Opět se ukázalo, že mzda je pro pracovníky nejdůležitější. Pro některé je také, pro zvýšení motivace, důležité jaký mají okolo sebe kolektiv, možnost výběru z více benefitů, lépe připravovaná práce, lepší návaznost.

Osmou otázkou bylo zjišťováno, zda nadřizený motivuje pracovníky k tomu, aby odváděli co nejlepší práci.

Graf 8 Motivace nadřízeným



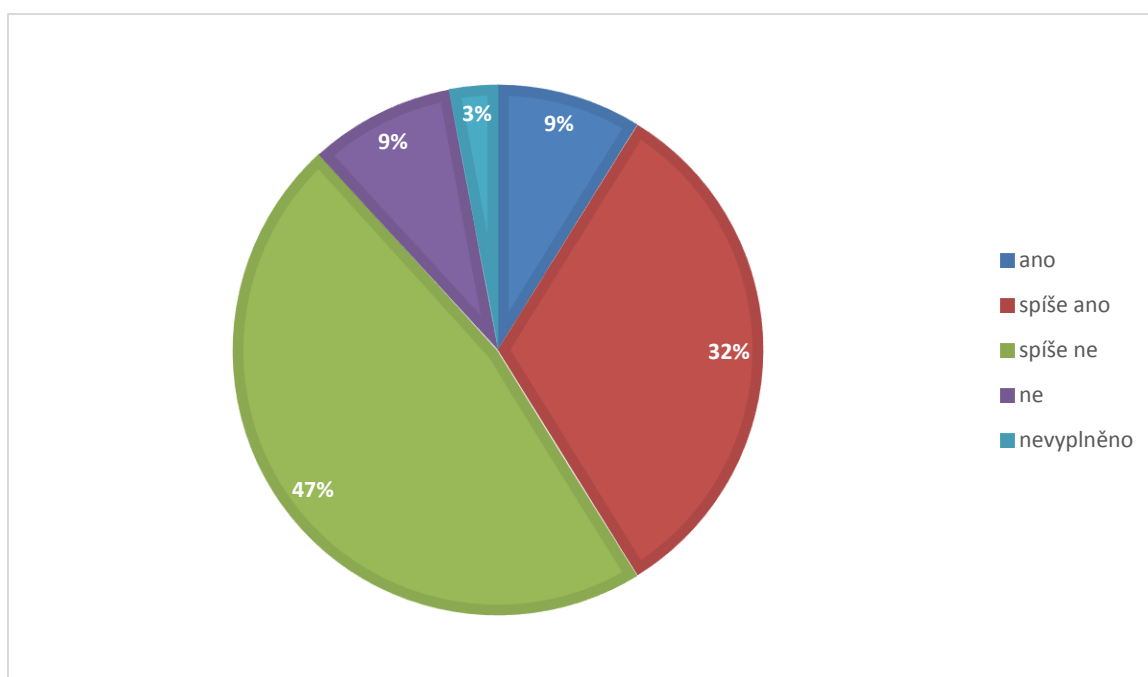
Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká toho, zda nadřízený motivuje pracovníky k tomu, aby odváděli co nejlepší práci, tak více jak polovina dotazovaných si myslí, že je jejich nadřízený nemotivuje k lepším pracovním výkonům. Variantu spíše ne uvedlo 18 pracovníků, tj. 53 %. Variantu ne uvedl 1 pracovník, tj. 3 %. Naopak téměř polovina dotazovaných pracovníků si myslí, že je jejich nadřízený motivuje k lepším pracovním výkonům. Variantu spíše ano zvolilo 10 pracovníků, což z grafu odpovídá 29 %. Variantu ano zvolili 4 pracovníci, tj. 12 %. Jeden z dotazovaných na tuto otázku neodpověděl.

Výsledky osmé otázky vypovídají o tom, zda nadřízený motivuje pracovníky k tomu, aby odváděli co nejlepší práci. Více jak polovina dotazovaných pracovníků uvedla, že je nadřízený nemotivuje a méně dotazovaných uvedlo, že nadřízený je motivuje. Tady hodně záleží, v jakém úseku dotazovaný pracuje a pod jakého nadřízeného spadá.

Devátou otázkou respondenti odpovídali na to, zda ve společnosti probíhá hodnocení zaměstnanců spravedlivě.

Graf 9 Spravedlivost v hodnocení zaměstnanců



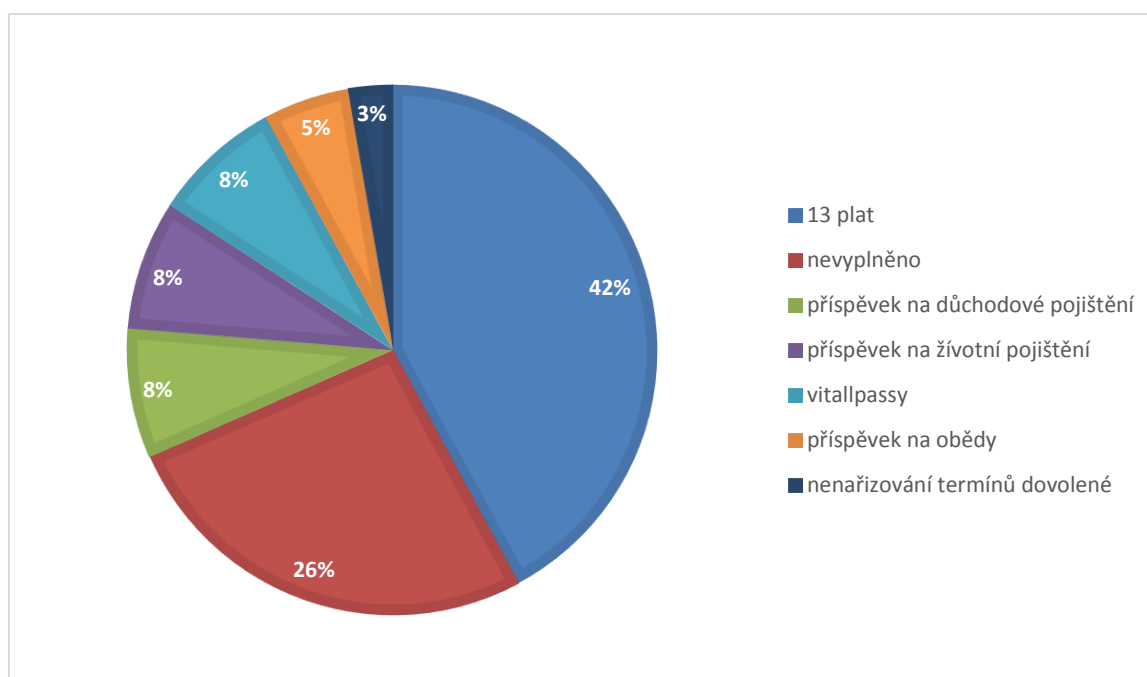
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 9 vyplývá, že více jak polovina dotazovaných není s hodnocením pracovníků spokojena. Možnost spíše ne uvedlo 16 pracovníků tj. 49 %. Možnost ne uvedli 3 pracovníci, tj. 9 %. Naopak téměř polovina dotazovaných je s hodnocením spokojena. Varianta spíše ano zvolilo 11 pracovníků, což podle grafu odpovídá 33 %. Variantu ano uvedli 3 pracovníci, tj. 9 %. Jeden z dotazovaných na tuto otázku neodpověděl.

Ze zpracování deváté otázky vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců není s hodnocením spokojena a myslí si, že hodnocení není spravedlivé. Naopak téměř polovina dotazovaných je s hodnocením spokojeno a myslí si, že hodnocení pracovníků ve společnosti probíhá spolehlivě.

Desátá otázka byla zaměřena na to, který z benefitů nabízených společností považují zaměstnanci za nejvýznamnější. Otázka byla otevřená, zaměstnanci mohli uvést i více možností.

Graf 10 Nejvýznamnější odměny/benefity



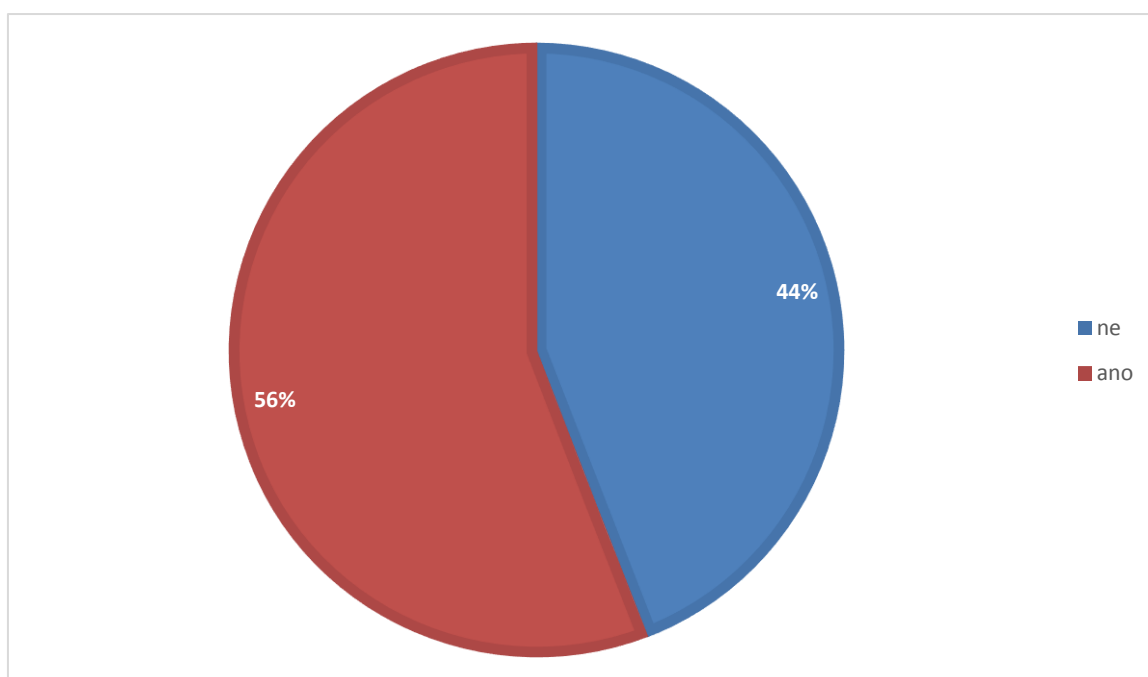
Zdroj: vlastní zpracování

Desátou otázkou respondenti popsali, které odměny/benefity jsou pro ně nejvýznamnější. Nejčastější odpovědí, kterou pracovníci uvedli, byl 13 plat. Tento benefit zmínilo 16 pracovníků, což z grafu odpovídá 42 %. 10 z dotazovaných pracovníků na tuto otázku vůbec neodpovědělo. Zřejmě pro ně všechny benefity mají stejnou váhu. Následující nejvýznamnější benefit pro zaměstnance je příspěvek na důchodové pojištění, který uvedli 3 zaměstnanci, tj. 8 % a příspěvek na životní pojištění, tento benefit uvedli 3 zaměstnanci, tj. 8 %. Jako další nejvýznamnější benefit zaměstnanci uvedli příspěvek na obědy, konkrétně 2 pracovníci, tj. 5 %. Dále uvedli vitalpassy, přesněji 3 zaměstnanci, tj. 8 %. Nenařizování termínu dovolené odpověděl 1 zaměstnanec tj. 3 %.

Co se týká významnosti nabízených benefitů, za nejvýznamnější benefit zaměstnanci považují 13 plat. Jsou to peníze, které ke konci roku zvýší finanční situaci zaměstnanců, což ocení hlavně rodiny s dětmi. Příspěvky na důchodové a životní pojištění uvedli zaměstnanci jako další nejvýznamnější benefit. Následovali příspěvky na obědy a vitalpassy. Nejvíce zmiňovaný benefit byl 13 plat. Opět se ukázalo, že peníze motivují pracovníky nejvíce.

Jedenáctá otázka se věnovala tomu, zda je benefit, který by zaměstnanci uvítali a firma tento benefit nenabízí. Otázka byla polootevřená, pokud respondenti odpověděli ano, mohli svoji odpověď konkretizovat.

Graf 11 Výskyt nenabízených benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

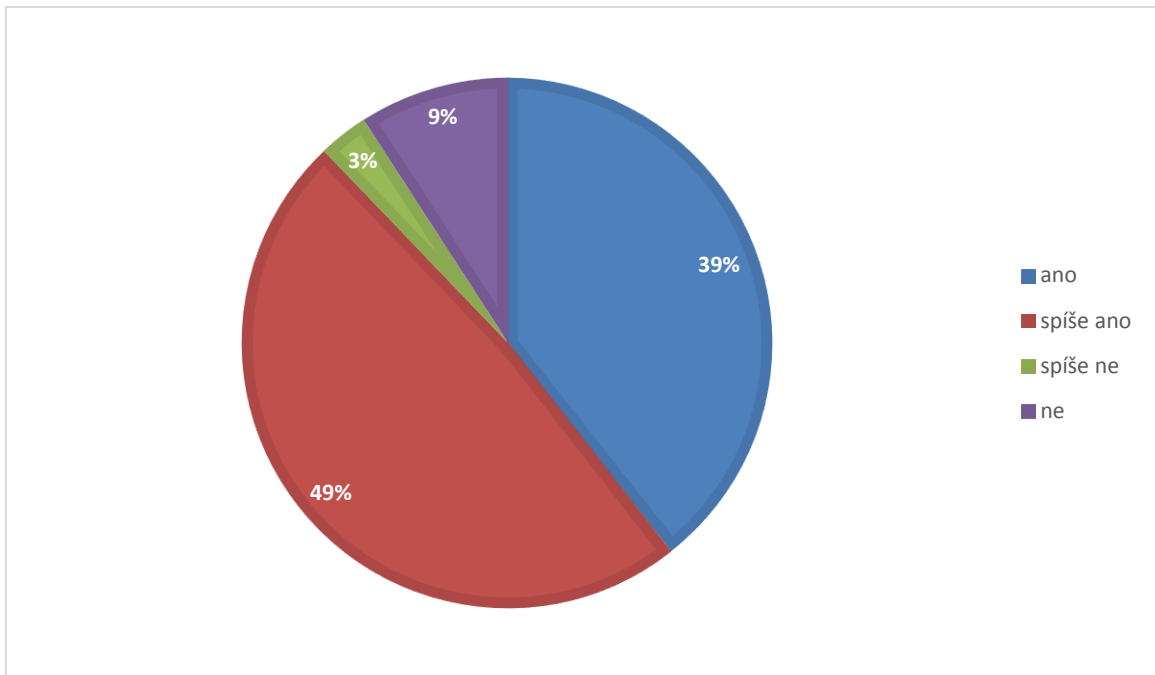
Z grafu 11 je patrné, že 15 z dotazovaných pracovníků, tj. 44 % uvedlo, že není žádný benefit, který by chtěli a společnost ho nenabízí. Variantu ano zvolilo 19 pracovníků, tj. 56 %. Tedy, že existují benefity, které by chtěli a společnost je nenabízí. U této varianty mohli pracovníci uvést příklady. Z 19 pracovníků, kteří zvolili možnost ano, pouze 18 z nich uvedlo příklad. Nejčastější benefit, který společnost nenabízí a zaměstnanci by tento benefit uvítali je týden dovolené navíc, takto odpovědělo 13 z 19 pracovníků. Další benefity byly podpora mimopracovních aktivit, psycholog, home office, stravenky.

Podle výsledků 11 otázky je pro 15 pracovníků seznam nabízených benefitů dostačující a není žádný, která společnost nenabízí. Pro více jak polovinu dotazovaných je seznam benefitů nedostačující. Nejčastější benefit, který postrádají, je týden dovolené navíc. Pro zaměstnance je důležité změnit prostředí a odpočinou si od pracovních povinností.

Třetí část dotazníku se zabývala vzděláváním. Tato část obsahovala dvě uzavřené otázky. Jednotlivé otázky byly zpracovány a vyhodnoceny.

Dvanáctá otázka byla zaměřena na to, zda je podle pracovníků důležité se na jejich pracovní pozici dále vzdělávat a zdokonalovat, aby mohli svoji práci vykonávat efektivně.

Graf 12 Důležitost dalšího vzdělávání a zdokonalování



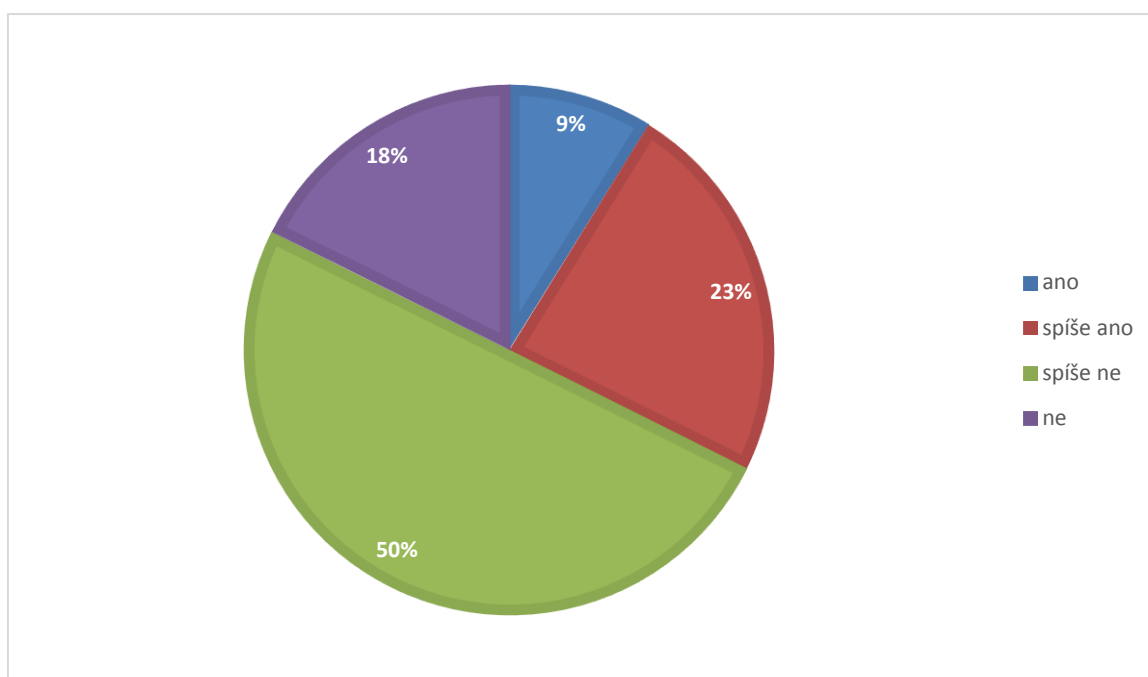
Zdroj: vlastní zpracování

Ze zpracování dvanácté otázky vyplývá, že téměř 90 % si myslí, že je důležité se na jejich pozici dále vzdělávat a zdokonalovat, aby svoji práci mohli vykonávat efektivně. Přesněji možnost ano zvolilo 13 pracovníků, tj. 39 % a možnost spíše ano uvedlo 16 pracovníků, což z grafu odpovídá 49 %. Jen 1 z dotazovaných pracovníků, tj. 3 %, uvedl možnost spíše ne a možnost ne zvolili 3 pracovníci, tj. 9 %.

Co se týká toho, jak je podle zaměstnanců důležité se na jejich pracovní pozici dále vzdělávat a zdokonalovat, tak podle výsledků 13 otázky je další vzdělávání pro pracovníky důležité. Vzdělávání je důležité pro bez mála 90 % dotazovaných pracovníků. Často se objevují nové technologie a postupy, a proto je důležité se dále vzdělávat a porozumět těmto technologiím. Jen málo z dotazovaných si myslí, že další vzdělávání není na jejich pozici důležité.

Třináctá otázka byla zaměřena na to, zda se podle zaměstnanců společnost dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem svých pracovníků.

Graf 13 Dostatečné vzdělávání a rozvoj pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

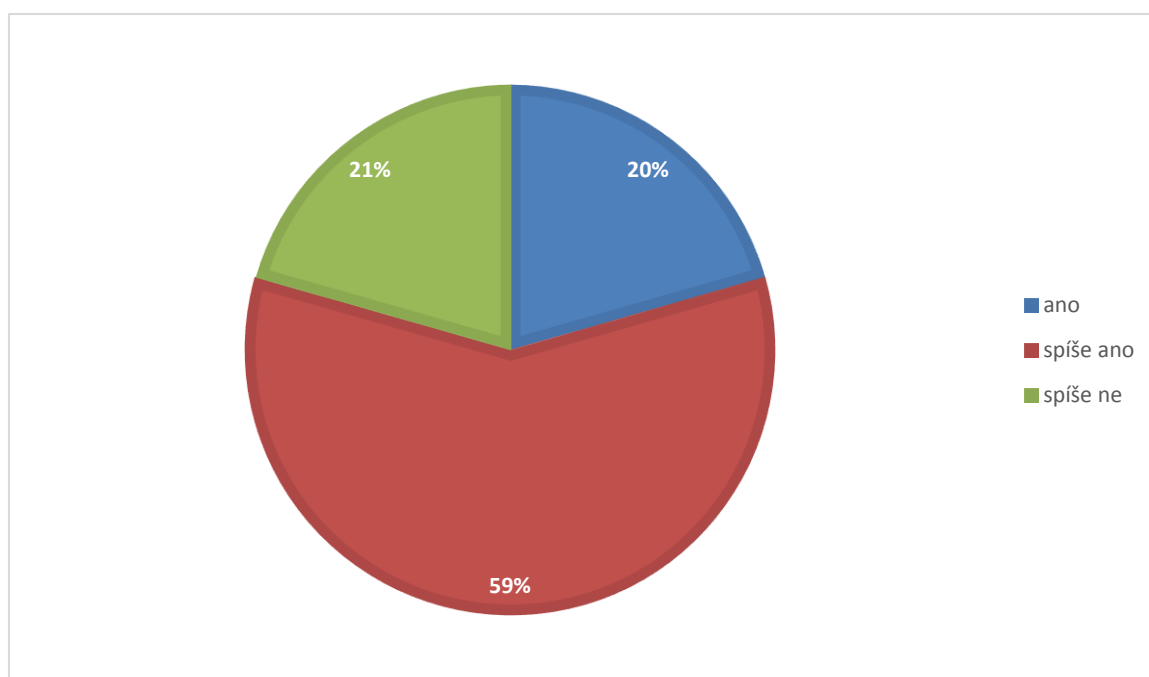
Z třinácté otázky vyplývá, že nejvíce pracovníků odpovědělo, že se společnost nezabývá dostatečně vzděláváním a rozvojem svých pracovníků. Možnost spíše ne uvedlo 17 pracovníků, tj. 50 %. Možnost ne zvolilo 6 pracovníků, tj. 18 %. Pouze 3 pracovníci, tj. 9 % si myslí, že se společnost dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem svých pracovníků. Tito zaměstnanci odpověděli možnost ano. Spíše ano uvedlo 8 pracovníků, což odpovídá 23 %.

Ze zpracování třinácté otázky lze říci, že většina dotazovaných si myslí, že se společnost dostatečně nezabývá vzděláváním a rozvojem svých pracovníků. Pouze 11 ze všech dotazovaných pracovníků si myslí, že se společnost dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem svých pracovníků. I vzdělávání přispívá k udržení zaměstnanců, proto je důležité se věnovat vzdělávání svých zaměstnanců a udržet si kvalifikované pracovníky.

Třetí část dotazníku byla nazvaná práce a byla zaměřena na komunikaci s nadřízenými, pracovní prostředí a nakonec osobní otázky. Tato část obsahovalo 8 otázek. Jednotlivé otázky byly zpracovány a vyhodnoceny.

Čtrnáctá otázka se zabývala, tím zda jsou pracovní úkoly od nadřízených zadávány srozumitelně a jasně.

Graf 14 Srozumitelné a jasné zadávání pracovních úkolů



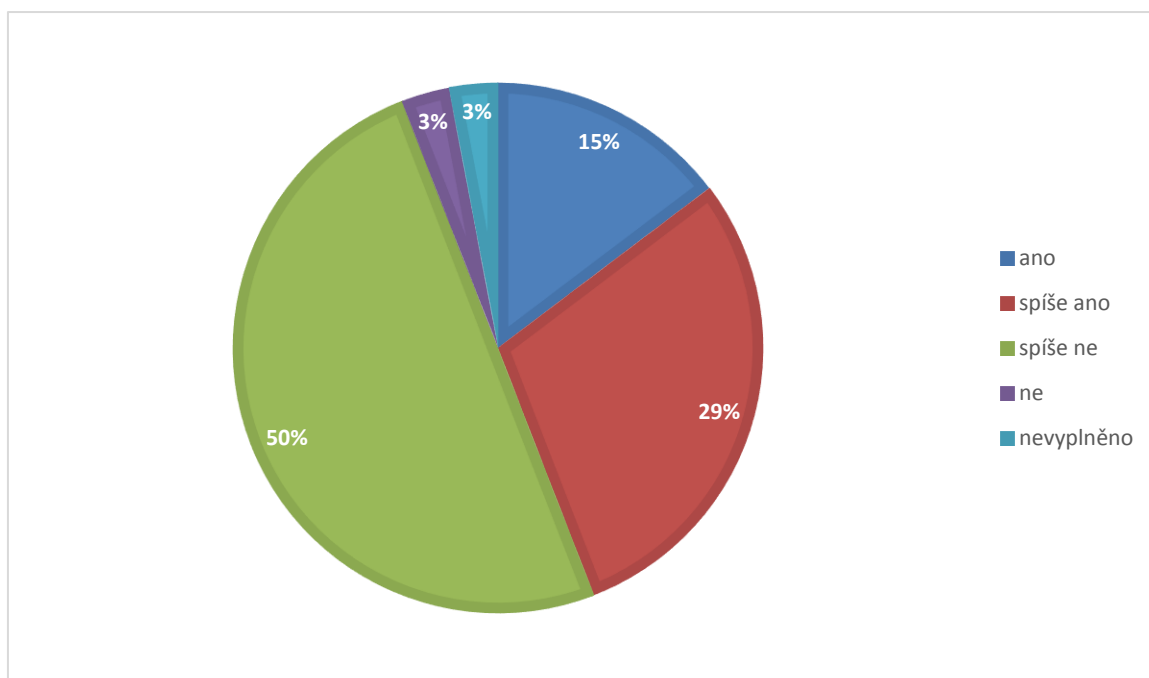
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 14 vyplývá, že většina dotazovaných pracovníků si myslí, že pracovní úkoly jsou jim zadávány jasně a srozumitelně. Přesněji variantu ano zvolilo 7 pracovníků, tj. 20 %. Variantu spíše ano uvedlo 20 pracovníků, což odpovídá 59 %. Jen 7 pracovníků zvolilo možnost spíše ne a myslí si, že jim pracovní úkoly nejsou zadávány srozumitelně.

Výsledky čtrnácté otázky vypovídají o tom, že 79 % z dotazovaných pracovníků je spokojeno se zadáváním pracovních úkolů a že, jsou pracovníkům zadávány srozumitelně. Aby mohli pracovníci vykonávat svoji práci zodpovědně je důležité, jak jsou pracovníkům zadávány jejich pracovní úkoly.

Patnáctá otázka byla zaměřena na to, zda se nadřízený zajímá o nápady a názory pracovníků a dále s nimi pracuje.

Graf 15 Zájem nadřízeného o nápady a názory pracovníků



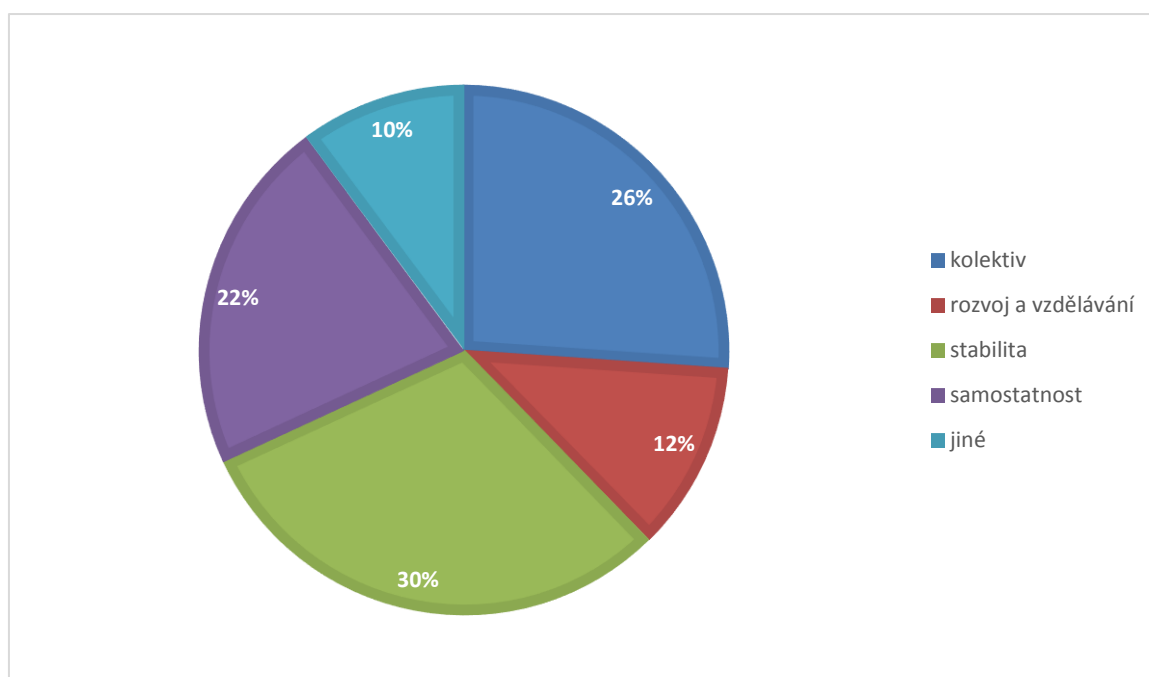
Zdroj: vlastní zpracování

Ze zpracování patnácté otázky lze říci, že téměř polovina dotazovaných pracovníků si myslí, že nadřízený se zajímá o jejich názory a nápady a dále s nimi pracuje. Odpověď ano zvolilo 5 pracovníků, tj. 15 %. Možnost spíše ano zvolilo 10 pracovníků, tj. 29 %. Více jak polovina dotazovaných pracovníků si myslí, že jejich nadřízený se nezajímá o jejich názory a nápady. Spíše ne uvedlo 17 pracovníků, tj. 50 %. Variantu ne uvedl pouze 1 pracovník, což odpovídá 3 %. Jeden z dotazovaných na tuto otázku vůbec neodpověděl.

V této otázce převažuje názor, že se nadřízený nezajímá o názory a nápady pracovníků a dále s nimi nepracuje. Pokud se nadřízený zajímá i nápady a názory pracovníků, tak pracovníci získávají dojem, že se podílí na organizačních procesech společnosti. Proto by nadřízení měli více naslouchat svým pracovníkům.

Šestnáctá otázka byla zaměřena na to, co je pro pracovníky při práci nejdůležitější. Dotazovaní mohli zvolit více možností.

Graf 16 Co je při práci nejdůležitější



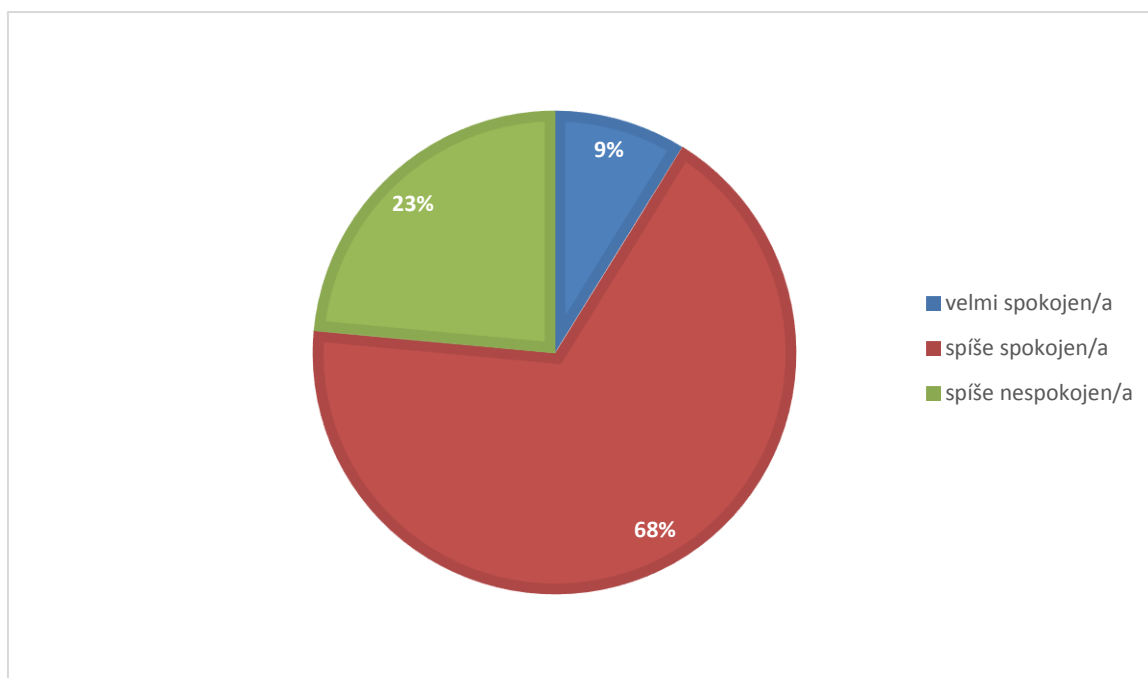
Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitější byla pro pracovníky stabilita, přesněji tuto variantu zvolilo 21 pracovníků, tj. 30 %. Následuje kolektiv, takto odpovědělo 18 pracovníků, tj. 26 %. Možnost samostatnost zvolilo 15 pracovníků, tj. 22 %. Rozvoj a vzdělávání je nejdůležitější pro 8 pracovníků, tj. 12 %. Při zvolení možnosti jiné mohli dotazovaní uvést konkrétní příklady. Možnost jiné zvolilo 7 pracovníků, což odpovídá 10 %. Nejčastějším příkladem byla jistota, finanční odměny, mzda, možnost rozhodovat, klid.

Nejdůležitější je při práci pro zaměstnance stabilita. Tedy jistota ve stabilního zaměstnavatele a jistota pravidelného příjmu. Pro pracovníky je také důležité, jaký okolo sebe mají kolektiv, s dobrou náladou je vždy všechno lépe. Také je pro ně důležitá samostatnost.

Sedmnáctou otázkou pracovníci odpovídali na to, jak jsou spokojeni a pracovním prostředím.

Graf 17 Spokojenost s pracovním prostředím



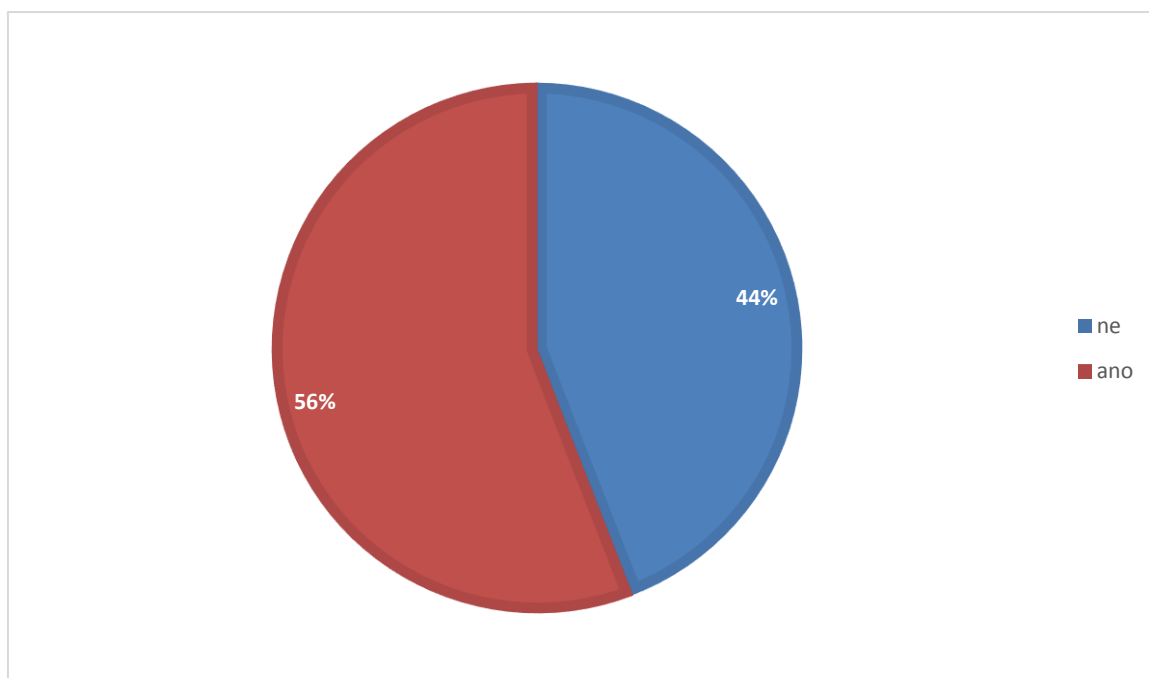
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 17 vyplývá, že většina pracovníků je s pracovním prostředím spokojena. Konkrétněji možnost velmi spokojen/a zvolili 3 pracovníci, tj. 9 %. Variantu spíše spokojen/a uvedlo 23 dotazovaných pracovníků, což odpovídá 68 %. Naopak 8 pracovníků, tj. 23 % uvedlo, že není spokojeno s pracovním prostředím.

I když většina dotazovaných odpověděla, že je s pracovním prostředím spokojena, vždy je co zlepšovat a na to navazuje další otázka.

Osmnáctá otázka byla zaměřena na to, zda existuje něco, co by pracovníci na stávajícím pracovním prostředí změnili.

Graf 18 Změna stávajícího pracovního prostředí



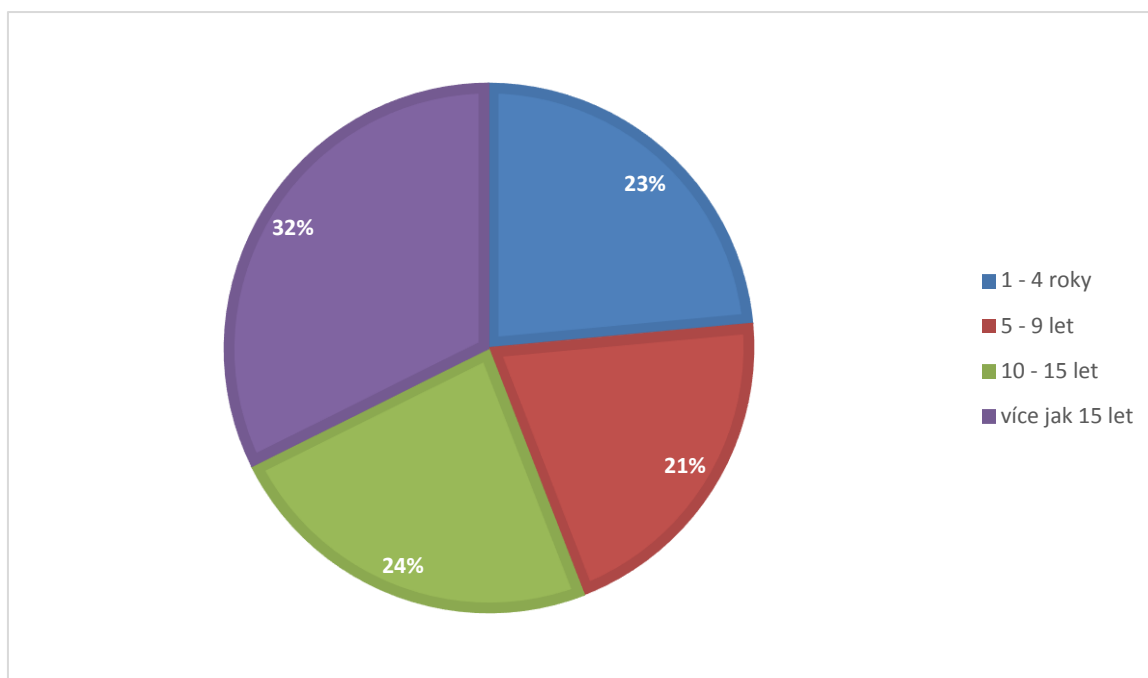
Zdroj: vlastní zpracování

Ze zpracování osmnácté otázky vyplývá, že výsledky jsou téměř vyrovnané. Pro 15 z dotazovaných pracovníků není nic, co by na stávajícím pracovním prostředí změnili. Tito pracovníci zvolili možnost ne. Na stávajícím pracovním prostředí by něco změnilo 19 pracovníků, což odpovídá 56 %. Pokud pracovníci uvedli možnost ano, mohli svoji odpověď konkretizovat a uvést příklad, co by změnili na stávajícím pracovním prostředí. Následují příklady, které pracovníci uvedli. Nové a pomocné technologie, více prostoru, větší klid na práci, klimatizace, odstranit zápach z vedlejšího pracoviště (impregnace), přístup k zaměstnancům, snížení hluku, lepší mechanizace, menší prašnost, odsávání, lépe vymalovat, rádio, nářadí, nevyvolávání chaosu a stresu nadřizenými, trestání zaměstnanců za něco co nemohou ovlivnit, kolektiv, komunikace, větší zodpovědnost jednotlivců.

Co se týká pracovního prostředí lze říci, že stačí změnit maličkost a zaměstnanci se mohou ve svém pracovním prostředí cítit lépe.

Devatenáctá otázka byla zaměřena na to, jak dlouho zaměstnanci pracují ve společnosti.

Graf 19 Délka pracovního poměru ve společnosti



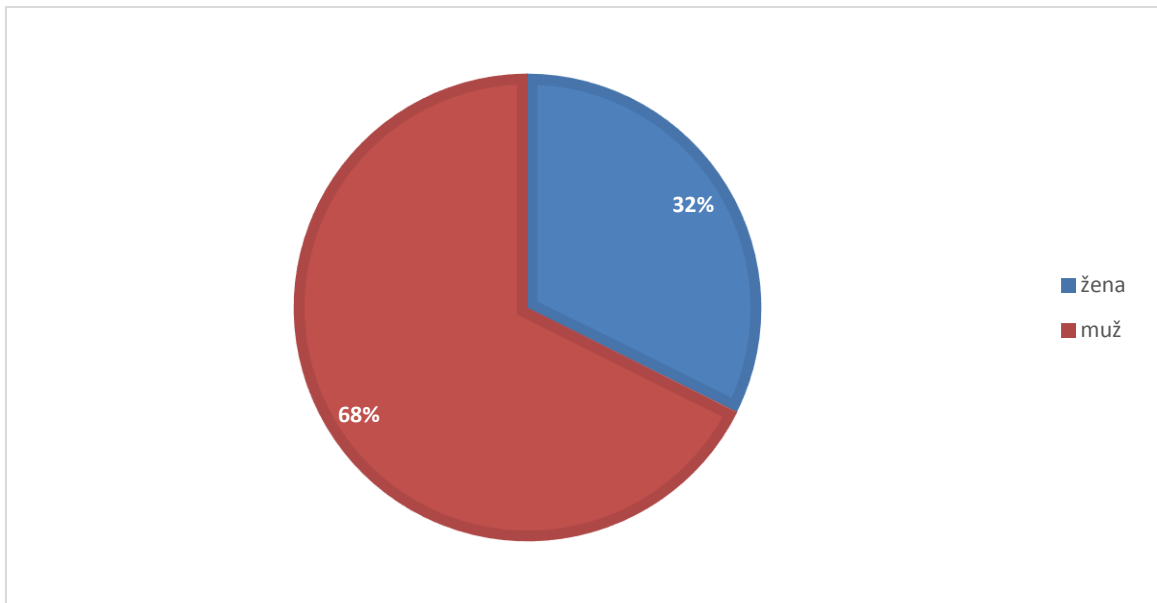
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 19 lze rozpoznat, že ve společnosti nejvíce zaměstnanců pracuje více jak 15 let, tuto možnost zvolilo 11 pracovníků, tj. 32 %. Pracovníků, jejich délka pracovního poměru ve společnosti je 10–15 let, je celkem 8 z dotazovaných, tj. 24 %. Délku svého pracovního poměru 5–9 let uvedlo 7 pracovníků, což odpovídá 21 %. Zaměstnanců, jejichž délka pracovního poměru je 1–4 roky, je 8 z dotazovaných, tj. 23 %.

Z výsledků vyplývá, nejvíce zaměstnanci uvedli, délka jejich pracovního poměru je delší jak 15 let. Lze říci, že společnost Elektrokov je stabilní společnost s dlouholetou působností ve svém oboru a zaměstnanci se nemusí obávat o svoji práci. Další nejčastější odpovědí byla délka pracovního poměru 10 – 15 let, stejný počet zaměstnanců uvedl délku svého pracovního poměru 1 – 4 roky.

Dvacátá otázka zjišťovala, zda ve společnosti Elektrokov pracuje více mužů nebo žen.

Graf 20 Pohlaví

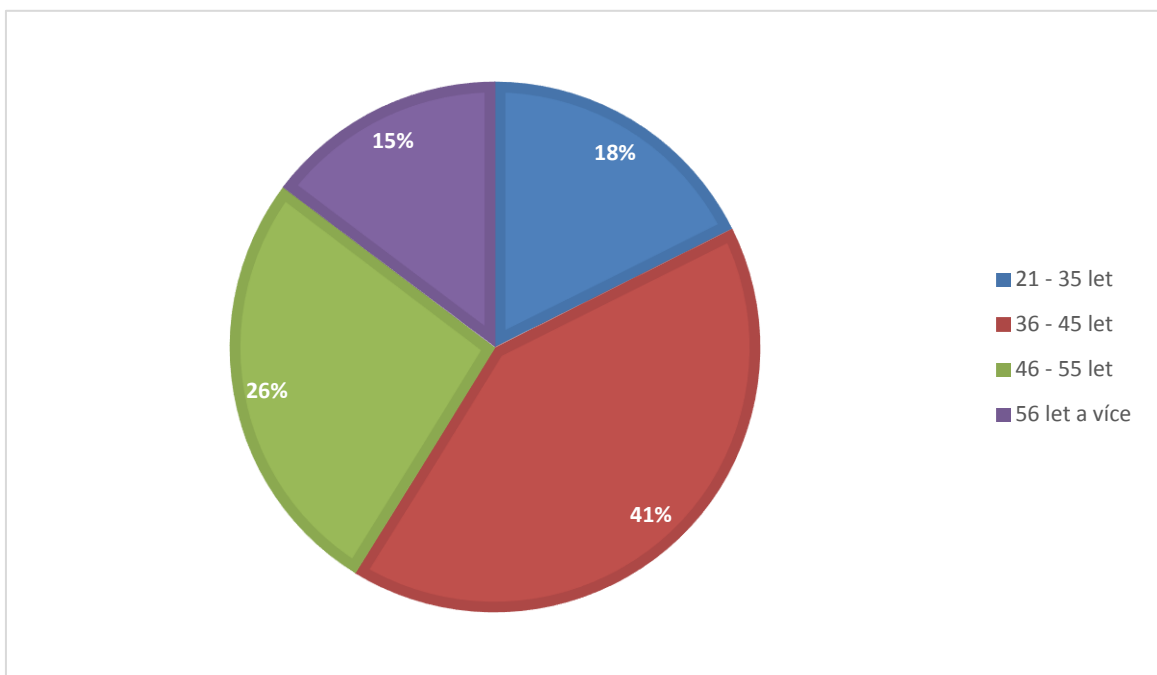


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 20 vyplývá, že z dotazovaných respondentů bylo více mužů a to 23, tj. 68 %. Z respondentů bylo 11 žen, tj. 32 %. Jedná se zejména o technickou práci s velkými stroji, proto je ve společnosti více mužů.

Dvacátá první otázka byla zaměřena věk dotazovaných pracovníků.

Graf 21 Věková struktura pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 je zaměřen na věkovou strukturu dotazovaných pracovníků. Nejvíce pracovníků věkové rozmezí 36–45 let, přesněji 14 pracovníků, tj. 41 %, následovalo rozmezí 46–55 let, takto odpovědělo 9 z dotazovaných pracovníků, tj. 26 %. Rozmezí 21–35 let zvolilo 6 pracovníků, tj. 18 %. A nakonec rozmezí 56 a více uvedlo 5 pracovníků, tj. 15 %.

Z výsledků je patrné, že ve společnosti pracují většinou lidé středního a staršího věku. A ve společnosti zůstávají až do důchodu.

4.6 Navržená opatření

Úkolem bakalářské práce bylo pozorování a analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti Elektrov, a.s. Znojmo a zároveň provedení dotazníkového šetření zaměřené na získávání a adaptaci, motivaci, vzdělávání pracovníků. V této části budou navržena opatření, doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti Elektrov.

Z výsledků pozorování a analýzy dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nadřízených nemotivuje pracovníky, které má na starost. Doporučila bych, zaměřit se více na motivaci nadřízenými, ať už slovně, kdy dobře zvolená slova mohou pracovníky motivovat k lépe odvedené práci. Na začátku týdne přímý nadřízený na daném pracovišti předstoupí před pracovníky a namotivuje je k lepším výkonům. Nebo je motivovat malými věcnými dárky, které mohou získat, pokud budou mít dobré výsledky kontrol. Dny s dobrými výsledky kontrol se jim budou počítat a za 14 dní dostanou poukaz na masáž v hodnotě 250 Kč.

Nedostatek je také v hodnocení zaměstnanců. Podle výsledků dotazníkového šetření zaměstnanci nejsou spokojeni s hodnocením. Navrhuji provádět hodnocení pracovníků jednou za půl roku. Hodnocení by vždy prováděl přímý nadřízený. Níže je uveden formulář hodnocení zaměstnanců.

Hodnotící stupně:

- 1 = Vynikající. Vynikající výsledky, žádné nedostatky.
- 2 = Velmi dobré. Lepší výsledky než běžně očekávané.
- 3 = Průměrné. Očekávané výsledky.
- 4 = Přijatelné. Nejsou plně splněny požadavky kladené na zaměstnance.
- 5 = Neuspokojivé. Nejsou splněny požadované úkoly spojené s pracovním místem

Tabulka 1 Formulář hodnocení zaměstnanců

Charakteristika	Hodnotící stupeň	Koeficient důležitosti	Celkové hodnocení (násobek předchozích 2 sloupců)
Plnění pracovních pokynů zadávaných nadřízeným.		0,15	
Kvalita zpracovaných výrobků.		0,2	
Dodržování termínů včasného plnění zadaných úkolů.		0,2	
Spolehlivost při výkonu práce.		0,15	
Ochota vykonávat nečekanou práci.		0,1	
Snášlivost v rámci pracovního týmu.		0,1	
Využití získaných odborných znalostí při výkonu pracovních úkolů.		0,1	
Celkem			

Zdroj: vlastní zpracování

Po vyplnění formulářů a sečtení bodového ohodnocení budou s hodnocením seznámeni zaměstnanci. Podle sečtených bodů bude pracovníkům přidělena prémie. Prémie se budou pohybovat v rozmezí 1 000 Kč – 5 000 Kč. V následující tabulce budou spočítány náklady.

Tabulka 2 Náklady na prémie

Prémie	Odvody na zdravotní pojištění (4,5 %)	Odvody na sociální pojištění (6,5 %)	Celkem
1 000 Kč	45 Kč	65 Kč	1 110 Kč
2 500 Kč	113 Kč	163 Kč	2 776 Kč
5 000 Kč	225 Kč	325 Kč	5 550 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 Celkové náklady na prémie

Prémie (průměr)	Počet pracovníků	Počet hodnocení do roka	Celkové náklady
2 776 Kč	88	2	488 576 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k hospodářskému výsledku společnosti, který byl za rok 2015 vyšší než v předešlém roce, jsou náklady na prémie zaměstnancům přijatelné.

Další doporučení je více se věnovat vzdělávání svých zaměstnanců. Podle dotazníkové šetření si většina pracovníků myslí, že ve společnosti nejsou příležitosti ke vzdělávání. Proto bych navrhla větší možnost vzdělávání a širší nabídku školení, které se uskutečňují přímo v sídle společnosti. Většina pracovníků je ve výrobě proto bych doporučila školení přímo na pracovišti, kde se konkrétně zaměstnanci seznámí s novými technologiemi, obsluhou strojů. Školení by probíhalo 2x do roka, vždy 2 hodiny. Náklady související se školením jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 4 Náklady na školení

Položka	Výpočet	Celkem
Náklady na školení	5 000 Kč · 2 školení	10 000 Kč
Cestovné	(5 Kč/km · 60km) · 4	1 200 Kč
Odměna lektora	800 Kč/h · 4h	3 200 Kč
Celkem		14 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Další zlepšení je více naslouchat svým zaměstnancům, jejich názorům a nápadům a dále s nimi pracovat. Ovšem pokud jsou přínosné nebo mohou zlepšit výkonost. Toto je možné řešit schránkou na nápady a názory. Schránka by měla být umístěna na místě, kam chodí všichni zaměstnanci a na viditelné místo. Náklady na toto opatření činí 450 Kč, souvisí s pořízením schránky včetně DPH a s instalací.

Podle výsledků by zaměstnanci ve svém pracovním prostředí uvítali klimatizaci. Proto pro větší spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím navrhuji nákup klimatizace. Její pořízení a montáž stojí 17 000 Kč. Nákup pěti klimatizací by společnost stálo 85 000 Kč.

Další doporučení se týká benefitů. Z dotazníkového šetření vyplívá, že zaměstnanci by chtěli rozšířit nabízené benefity a to o týden dovolené navíc. Náklady na náhradu mzdy za dovolenou jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 5 Náklady na náhradu mzdy za dovolenou

Náhrada mzdy za dovolenou	Výpočet (součet hrubé mzdy za 3 měsíce : součet odpracovaných hodin za 3 měsíce) · denní pracovní doba	Celkem
1 den dovolené	(19 000 Kč : 168) · 8	905 Kč
5 dní dovolené	905 Kč · 5 dní	4 525 Kč
5 dní dovolené	4 525 Kč · 88 zaměstnanců	398 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Další doporučení v této oblasti je zavést 3 dny sick days. Volno na vyléčení nemoci nebo zranění. Během sick days pobírá zaměstnanec mzdu jako by byl v práci. Náklady na sick days jsou shrnuty v následující tabulce

Tabulka 6 Náklady na sick days

	Výpočet (hodinová mzda · pracovní doba · 3 dny)	Celkem
3 dny sick days	100 Kč/h · 8 hodin · 3 dny	2 400 Kč
3 dny sick days	2 400 Kč · 88 zaměstnanců	211 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5 Závěr

Úkolem bakalářské práce bylo pozorování a analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti Elektrokov, a.s. Znojmo.

Hlavní částí bakalářské práce bylo zpracovat vyhodnotit dotazníkové šetření. Dotazník byl rozdělán mezi zaměstnance v písemné formě. Obsahoval 21 otázek, zaměřených na získávání a adaptaci, motivaci, vzdělávání pracovníků. Z 66 zaměstnanců společnosti na dotazník odpovědělo 34 pracovníků.

Co se týká výsledků dotazníkové šetření lze říci, že společnost věnuje velkou pozornost získávání a adaptaci nových pracovníků. Hlavně jak první setkání s vedením společnosti působí na potenciální zaměstnance. Většina dotazovaných uvedla, že na ně vedení udělalo dobrý dojem. Po nástupu na pracovní pozici byli pracovníci také spokojeni s úvodním zaškolením a poskytnuté informace byly dostačující.

Zjišťováno bylo také, co by zvýšilo motivaci zaměstnanců k lepším pracovním výkonům. Prostředek, který by nejvíce motivoval pracovníky k lepším pracovním výkonům je finanční odměna. Zaměstnanci také hodnotili, který benefit je pro ně nejvýznamnější a který benefit by chtěli a společnost ho nenabízí. Nejoblíbenější benefit je podle pracovníků 13 plat. Benefit, který by pracovníci uvítali je týden dovolené navíc.

Dále bylo zjišťování vzdělávání pracovníků. V této oblasti shledávají zaměstnanci velké nedostatky. Podle dotazníkového šetření společnost neposkytuje dostatečnou příležitost ke vzdělávání. I když bylo zjištěno, že pracovníci si myslí, že je důležité se dále vzdělávat.

Co se týká komunikace na pracovišti, z výsledků vyplývá, že pracovní úkoly jsou zadávány srozumitelně a jasně. S pracovním prostředím jsou zaměstnanci spíše spokojeni, jejich spokojenost s pracovním prostředím by zvýšili maličkosti, jako například snížení hluku, více prostoru, větší klid, klimatizace.

Z výsledků bylo zjištěno, že ve společnosti nejvíce zaměstnanců pracuje 15 a více let a že, ve společnost převážně pracují zaměstnanci středního a staršího věku. Pracovníci většinou ve společnosti zůstávají do důchodu.

Následně byly společnosti navrženy opatření a doporučení. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci nebyli spokojeni s hodnocením, byl navržen způsob zlepšení hodnocení. Další doporučení se týkalo vzdělávání. Konkrétně větší příležitosti se vzdělávat a širší nabídku školení. Dále více naslouchat zaměstnancům.

6 Seznam použité literatury

- AMSTRONG, Michael, 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- AMSTRONG, Michael, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- AMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUS a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 288 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DONNELLY, James H.jr, James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- 50 let Elektrokov Znojmo partner Vašich úspěchů*. 1997. Znojmo: Elektrokov.
- Certifikáty udělené společnosti Elektrokov, a.s. Znojmo a Politika jakosti a EMS. *Elektrokov*, c2016 [online]. Znojmo: Elektrokov, [cit. 2016-09-20]. Dostupné z: <http://www.elektrokov.cz/certifikaty>
- Směrnice - Personální oddělení - výcvik. 2015. Znojmo: Elektrokov.
- HRBEK, Petr, 2016. *Re: Informace k bakalářské práci [e-mailová komunikace]*. 21. března 2016 15:25 [cit. 2016-09-20].
- JIRÁSKOVÁ, Eliška, 2013. *Trendy v řízení lidských zdrojů. Trendy v podnikání - Business Trends* [online]. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, (1): 49-54 [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/tvp-1-2013-clanek-6.pdf>.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PLHOŇOVÁ, Věra, 2014. *Personální management*. 1. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 89 s. ISBN 978-80-873114-64-7.
- SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 174 s. ISBN 80-86764-32-X.
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Meritum personalistiky*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TOLLEY, Harry a Robert WOOD, 2011. *How to Succeed at an Assessment Centre*. 3. ed. Londýn: Kogan Page, 224 p. ISBN 9780749462291.
- URBAN, Jan, 2015. *Personalistika se nedá dělat podle šablony. Každá firma je jedinečná*. In: Hospodářské noviny [online]. Praha: Economia [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-63440390-personalistika-se-neda-delat-podle-sablony-kazda-firma-je-jedinecna>.
- Úvod. *Elektrokov*, c2016 [online]. Znojmo: Elektrokov, [cit. 2016-09-09]. Dostupné z: <http://www.elektrokov.cz/#&panel1-1>.
- VEBER, Jaromír a kol, 2009. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. 2. aktual. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

7 Seznam grafů a tabulek

Graf 1 Zdroje informací o volném pracovním místě	43
Graf 2 Dojem z prvního setkání se zástupci společnosti	44
Graf 3 Dostatek informace získaných při pohovoru	45
Graf 4 Spokojenost s poskytnutými informací při zaškolování	46
Graf 5 Hodnocení průběhu zaškolení	47
Graf 6 Motivace zaměstnanců	48
Graf 7 Zvýšení motivace.....	49
Graf 8 Motivace nadřazeným	50
Graf 9 Spravedlivost v hodnocení zaměstnanců.....	51
Graf 10 Nejvýznamnější odměny/benefity	52
Graf 11 Výskyt nenabízených benefitů	53
Graf 12 Důležitost dalšího vzdělávání a zdokonalování	54
Graf 13 Dostatečné vzdělávání a rozvoj pracovníků	55
Graf 14 Srozumitelné a jasné zadávání pracovních úkolů.....	56
Graf 15 Zájem nadřízeného o nápady a názory pracovníků	57
Graf 16 Co je při práci nejdůležitější	58
Graf 17 Spokojenost s pracovní prostředím	59
Graf 18 Změna stávajícího pracovního prostředí	60
Graf 19 Délka pracovního poměru ve společnosti.....	61
Graf 20 Pohlaví.....	62
Graf 21 Věková struktura pracovníků	62
Tabulka 1 Formulář hodnocení zaměstnanců.....	65
Tabulka 2 Náklady na prémie	65
Tabulka 3 Celkové náklady na prémie	66
Tabulka 4 Náklady na školení	66
Tabulka 5 Náklady na náhradu mzdy za dovolenou	67
Tabulka 6 Náklady na sick days.....	67

8 Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

dovoluji si Vás oslovit s dotazníkem, který je podkladem pro zpracování mé bakalářské práce zabývající se řízením lidských zdrojů ve společnosti. Získaná data budou použita pro realizaci praktické části bakalářské práce. Dotazník je **anonymní**.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas věnovaný pravdivému vyplnění dotazníku a pomoc při získávání dat.

Zuzana Řezáčová, studentka Vysoké školy ekonomické ve Znojmě

Získávání a adaptace zaměstnanců

1. Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o nabízeném pracovním místě?

- a) Z pracovních portálů
- b) Od stávajícího zaměstnance
- c) Z tisku
- d) Z webových stránek společnosti
- e) Jiné

2. Jaký dojem na Vás udělalo první setkání se zástupci společnosti?

- a) Velmi dobrý
- b) Dobrý
- c) Špatný
- d) Velmi špatný

3. Získal/a jste během pohovoru dostatek informací o pracovním místě, o společnosti, o pracovním prostředí?

- a) Ano
- b) Ne, chyběli informace o:

4. Byl/a jste spokojen/a při nástupu na Vaši pozici s poskytnutými informacemi při zaškolování?

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

5. Jak byste celkově zhodnotil/a průběh zaškolení?

- a) Zaškolení obsahovalo veškeré informace nutné k výkonu práce
- b) Průběh zaškolení byl dostačující
- c) Průběh zaškolení nebyl dostačující

Motivace

6. Co Vás v zaměstnání motivuje nejvíce? Vypište.

7. Co by Vaši motivaci ještě zvýšilo? Vypište.

8. Můj nadřízený mě motivuje k tomu, abych odváděl/a co nejlepší práci.

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

9. Hodnocení zaměstnanců probíhá ve společnosti spravedlivě?

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

10. Za nejvýznamnější druh odměny/benefitu, který společnost nabízí, považujete?

Vypište.

11. Je odměna/benefit, který byste chtěl/a a firma ho nenabízí?

- a) Ne
- b) Ano (vypište)

Vzdělávání

12. Je podle Vás důležité se ve Vašem povolání dále vzdělávat a zdokonalovat, abyste mohl/a svou práci vykonávat efektivně?

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

13. Zabývá se podle Vás společnost dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

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

Práce

14. Pracovní úkoly jsou zadávány srozumitelně a jasně?

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

15. Nadřízený se zajímá o mé nápady a názory a dále s nimi pracuje?

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

16. Při práci je pro mě nejdůležitější (více možností):

- a) Kolektiv
- b) Rozvoj a vzdělávání
- c) Stabilita
- d) Samostatnost
- e) Jiné

17. Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Velmi nespokojen/a

18. Existuje něco, co byste chtěl/a na stávajícím pracovním prostředí změnit?

- a) Ne
- b) Ano (vypište)

19. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) méně než rok
- b) 1 – 4 roky
- c) 5 – 9 let
- d) 10 – 15 let
- e) Více jak 15 let

20. Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

21. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) Do 20 let
- b) 21 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více let

Děkuji za Váš čas a přeji příjemný den