

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti

Jan Velich

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Velich

Podnikání a administrativa

Název práce

Řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti

Název anglicky

Human Resource Management in a business enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2017 – 08/2018

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2018 – 11/2018

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 12/2018 – 02/2019

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2019

Doporučený rozsah práce

40-50 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, modely řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální útvar, manažer

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.

SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: CENGAGE Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Venclová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2019

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Kateřině Venclové Ph.D. za její ochotu, odborné vedení, poskytování cenných rad a poznatků při tvorbě této práce. Dále bych rád poděkoval majitelům společnosti XYZ za ochotu a čas věnovaný při provedení rozhovorů a zaměstnancům společnosti za poskytnutí cenných informací do dotazníkového šetření.

Řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti

Abstrakt

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejvíce důležitých oblastí řízení organizace. V současnosti se čím dál více zjišťuje, že zaměstnanci jsou pro společnost nejcennějším zdrojem, který rozhoduje o tom, která společnost je úspěšná a konkurenceschopná a která nikoliv. Cílem této bakalářské práce je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

Teoretická část práce je zpracována na základě komparace různých teoretických přístupů popsaných v odborné literatuře a syntézy dílčích poznatků. Tato část je především zaměřena na úkoly řízení lidských zdrojů, činnosti řízení lidských zdrojů a subjekty, které tyto činnosti vykonávají.

Praktická část je zpracována na základě výsledků metod polostrukturovaného rozhovoru s výrobním ředitelem a personalistou společnosti (n=2), který měl za cíl zjistit úroveň řízení lidských zdrojů a dotazníkového šetření (n=38), jež bylo zadáno k vyplnění zaměstnancům společnosti XYZ a mělo zjistit jejich preference, názory a další informace týkající se řízení lidských zdrojů.

Na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že společnost XYZ má adekvátně nastavenou úroveň řízení lidských zdrojů ve všech činnostech kromě odměňování zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců. Autor zjistil, že hodnocení zaměstnanců a z toho vycházející odměňování je prováděno nevhodným způsobem, a tudíž poskytuje nepřesné výsledky. Proto autor navrhl nový systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, modely řízení lidských zdrojů, personální činnosti, personální útvar, manažer

Human Resource Management in a business enterprise

Abstract

Human Resource Management is one of most important areas in company leadership. Current development in this segment shows that employees stand as most valuable resource deciding company competitiveness.

This bachelor work aims to evaluate degree of Human Resources Management of XYZ company and if imperfections or flaws are found, to propose measures or provisions to increase efficiency of given process.

Theoretical part is processed based on comparison of various theoretical approaches described in professional literature and synthesis of partial findings. Above mention part is primarily focused on tasks, activities and resources involved in Human Resource Management as well as subjects performing given operations.

Practical part is processed based on outposts of half-structured survey given to manager of production and Human Resources officer (n=2), aiming to discover level of Human Resource Management (n=32) as well as survey given to all employees of XYZ company, which was focused on finding out opinions and preferences regarding Human Resource Management.

Research based on qualitative and quantitative analysis shows, that XYZ company feature adequately set level of Human Resource Management in all areas excluding ranking and rewarding of employees. Author has found, that ranking and subsequent rewarding is employing improper method and therefore reports inaccurate results. Author proposes new ranking and rewarding system accordingly.

Keywords: Human Resource Management, models of Human Resource Management, personal activities, personnel office, manager

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.2 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	14
3.3 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	16
3.4 Subjekty řízení lidských zdrojů.....	17
3.5 Činnosti řízení lidských zdrojů	18
3.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	19
3.5.2 Personální plánování.....	20
3.5.3 Získávání zaměstnanců	21
3.5.4 Výběr zaměstnanců.....	23
3.5.5 Přijímání zaměstnanců.....	24
3.5.6 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	25
3.5.7 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	26
3.5.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	27
3.5.9 Odměňování zaměstnanců	29
3.5.10 Pracovní vztahy.....	32
3.5.11 Péče o zaměstnance	33
3.5.12 Personální informační systém.....	34
4 Vlastní práce	35
4.1 Charakteristika společnosti XYZ	35
4.2 Úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ.....	37
4.2.1 Popis personálního útvaru.....	37
4.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst.....	38
4.2.3 Personální plánování.....	38
4.2.4 Získávání zaměstnanců	39
4.2.5 Výběr zaměstnanců.....	40
4.2.6 Přijímání zaměstnanců.....	40
4.2.7 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	41
4.2.8 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	42
4.2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	42
4.2.10 Odměňování zaměstnanců	43
4.2.11 Pracovní vztahy.....	44

4.2.12	Péče o zaměstnance	44
4.2.13	Personální informační systém.....	45
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	46
5	Zhodnocení a doporučení	56
5.1	Zhodnocení.....	56
5.2	Doporučení.....	58
6	Závěr.....	62
7	Seznam použitých zdrojů	64
8	Přílohy	66

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Obecný úkol řízení lidských zdrojů	17
Obrázek 2:	Proces plánování	21
Obrázek 3:	Model celkové odměny	32
Obrázek 4:	Organizační struktura společnosti XYZ.....	36

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Charakteristiky formálního a neformálního vzdělání.....	28
------------	---	----

Seznam grafů

Graf 1:	Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014-2018.....	37
Graf 2:	Způsob, jakým zaměstnanec našel pracovní místo	46
Graf 3:	Zaměstnancův hlavní důvod jít pracovat do společnosti.....	47
Graf 4:	Metoda výběru zaměstnance	47
Graf 5:	Spokojenost zaměstnanců s hodnocením	48
Graf 6:	Možnost rozvíjení profesních schopností.....	48
Graf 7:	Význam školeních pro zaměstnance	49
Graf 8:	Pohled zaměstnanců na výši finanční odměny.....	49
Graf 9:	Důležitost jednotlivých složek celkové odměny	50
Graf 10:	Nedostatečnost odměn z pohledu zaměstnance.....	51
Graf 11:	Spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím	51
Graf 12:	Komunikace se zaměstnancem.....	52
Graf 13:	Struktura pohlaví	52
Graf 14:	Věk	53

Graf 15: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	54
Graf 16: Struktura pracovních míst podle oddělení.....	54
Graf 17: Doba práce zaměstnanců ve společnosti	55

1 Úvod

V dnešní době jsou zaměstnanci čím dál více považováni za nejcennější (lidský) zdroj každé společnosti. O tyto zdroje je nutno pečovat a rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Dostatečně motivovaní, schopní a oddaní zaměstnanci jsou pro společnost nenahraditelným přínosem, který je klíčový pro úspěch v dnešním vysoce konkurenčním tržním prostředí. Současné společnosti, které chtějí být úspěšné a konkurenceschopné, přikládají význam řízení lidských zdrojů, jako jedné z nejdůležitějších oblastí řízení organizace vůbec, nehledě na jejich velikost a počet zaměstnanců. V dnešním, rychle se měnícím světě, kde se trhy čím dál více globalizují, je nutné, aby společnosti byly flexibilní a připravené reagovat na změny. S těmito změnami musí držet krok i personální práce.

Personální práce prošla od dob svého vzniku několika vývojovými etapami až k současné formě řízení lidských zdrojů. V současnosti se společnosti soustředí na plnění strategického přístupu k personální práci, získávání a následné udržení talentovaných zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, dobré pracovní vztahy a budování kultury společnosti.

S nástupem zaměstnance na pracovní místo, až po ukončení pracovního poměru, je spojena celá řada činností. Všechny tyto činnosti řízení jsou pro úspěšné fungování společnosti klíčové. Řízením lidských zdrojů se ve středních a větších společnostech zabývají specialisté, kteří se nazývají personalisté. Avšak podstatnou část těchto řídicích činností vykonává každý, kdo řídí práci třeba jen jednoho zaměstnance. Ve společnostech s menším počtem zaměstnanců se zaměstnávat tyto specialisty často ekonomicky nevyplatí, tím je tato práce přesouvána na přímé nadřízené nebo majitele.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ. A v případě, že budou zjištěny nedostatky navrhnout opatření pro zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

Díličními cíli bakalářské práce jsou:

- zpracovat teoretická východiska k danému tématu,
- charakterizovat zvolenou společnost,
- identifikovat činnosti řízení lidských zdrojů,
- navrhnout doporučení vedení společnosti k zefektivnění řízení lidských zdrojů.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je tvořena dvěma hlavními částmi. První, teoretická část, která vytváří teoretickou základnu pro vypracování praktické části, byla zpracována na základě komparace přístupů autorů, kteří se zaměřují na problematiku řízení lidských zdrojů.

Praktická část této práce je kombinací kvalitativního výzkumu formou rozhovoru a kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření. Tento výzkum byl veden u společnosti, která z důvodu velké konkurence v regionu souhlasila se spoluprací jenom v případě její anonymity. Proto se tato společnost bude nazývat společnost XYZ. Jako nejvhodnější druh rozhovoru pro vypracování této části byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, ve kterém je podle Sedlákové (2014) možnost v návaznosti vývoje rozhovoru doplňovat další sekundární nebo sondážní otázky, které poskytují možnost doplnit, co již bylo řečeno nebo přimět respondenta k další výpovědi. Polostrukturovaný rozhovor proběhl v lednu 2019 a byl veden s výrobním ředitelem a s personalistou (n=2), kteří ve společnosti XYZ vykonávají činnosti řízení lidských zdrojů. Informantům byl elektronicky zaslán seznam otázek na jejich emailové adresy viz příloha 1 pět dní před rozhovorem. Jednotlivé otázky jsou rozděleny do 13 okruhů podle zaměření na určitou činnost řízení lidských zdrojů. Za formu dotazníkového šetření byla zvolena forma písemná. Otázky v dotazníkovém šetření byly podle Řezankové (2011) rozděleny na menoritní, zaměřující se na zkoumaný problém, které se vyskytují v první části a otázky identifikační, které jsou zařazeny na konec dotazníkového šetření. Z hlediska možnosti odpovědí je dotazníkové

šetření složeno z uzavřených otázek s možností jedné alternativní odpovědi nebo selektivní odpovědi, kde má respondent možnost zvolit i dvě a více variant. Vyskytující se škály odpovědí v dotazníkovém šetření lze rozdělit na nominální a ordinální. Sběr dat dotazníkového šetření probíhal v období od 28. 1. 2019 do 8. 2. 2019. Následné vyhodnocení probíhalo na základě frekvence absolutní a relativní četnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, kde se člověk jako pracovní síla považuje za nejdůležitější výrobní vstup a “motor“ společnosti. *„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.“* (Koubek 2015, s. 15)

Podle Čopíkové a kol. (2015) lze řízení lidských zdrojů chápat také jako komplex všech manažerských postupů, které mají vést k dosažení cílů společnosti, k získávání a k udržení zaměstnanců a docílení jejich vysokého pracovního výkonu.

Armstrong (2015, s. 45) tvrdí, že vše, čím se řízení lidských zdrojů zabývá se týká zaměstnávání lidí a jejich řízením ve společnosti konkrétněji pak *„Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“*

Podle Šikýře (2014) oblast řízení lidských zdrojů může mnohdy odlišovat úspěšné společnosti od těch neúspěšných.

3.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

V důsledku změn sociálních a ekonomických podmínek v jednotlivých obdobích se měnily nejen jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, ale také samotné označení. S rozvojem metod řízení také rostly požadované nároky na zaměstnance (Kocianová, 2010).

Autoři zabývající se řízením lidských zdrojů (Dvořáková a kol., 2012; Vojtovič, 2011; Šikýř, 2014) uvádějí, že personální řízení prošlo vývojovými etapami, které popisují, jak se měnil pohled na teorii i praxi v oblasti personální práce.

Jako nejstarší etapa se uvádí personální administrativa, po které následovalo personální řízení a nakonec řízení lidských zdrojů, pro které se v současnosti používají termíny jako personální práce nebo personalistika. (Kocianová, 2010; Šikýř, 2014).

Za dobu vzniku současné personalistiky lze považovat druhou polovinu 19. století, ve kterém se začíná formovat péče o zaměstnance, a to díky rozvoji odborového hnutí a

kolektivnímu vyjednávání. V tomto období se legislativa začala více zabývat pracovními podmínkami jako jsou mzdy, délka pracovní doby a pracovní podmínky žen a dětí. Tyto výrazné změny byly vyvolány nespokojenými zaměstnanci (Kocianová, 2010).

Počátkem 20. století začínají vznikat personální oddělení z důvodu nabývání rozsahu personálních činností, které už vedoucí pracovníci nemohli sami zvládat. Podle (Kocianová, 2010, s. 10) bylo úkolem personálních oddělení bylo pomáhat vedení při:

- náborem a výběru zaměstnanců,
- odměňování,
- jednání s odbory,
- zlepšování pracovní morálky,
- shromažďování a spravování evidence zaměstnanců

Jednotliví autoři dále popisují vývoj personální práce odlišně. Kocianová (2010, s. 11) tvrdí, že personální řízení jako vývojová etapa vznikla začátkem 40. let 20. století a lze je charakterizovat: „*Rozsahem nad rámec (nezbytné) administrativy, existencí a koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce, zvyšující se odborností personálních pracovníků a rozvíjejícími se personálními útvary.*“ Dvořáková a kol. (2012) vznik personálního řízení zařazuje do druhé poloviny 60. let 20. století.

Výraz řízení lidských zdrojů se v teorii i praxi začíná používat od 80. let 20. století. V důsledku světové hospodářské krize v 70. letech, kdy velké množství společností bojovalo o přežití bylo nutné, změnit manažerské myšlení a chování a hledat nové cesty jak zvýšit efektivnost. Zaměstnanci jsou chápáni jako lidský zdroj, do kterého se více investuje a věnuje se mu větší pozornost než kapitálu a materiálním zdrojům. Společnost se začíná soustředit na budoucnost a přichází s přístupem, založeném na úzké spolupráci liniového manažera a personálního oddělení (Dvořáková a kol., 2012)

V polovině 80. let 20. století byly představeny modely řízení lidských zdrojů vytvořené americkými univerzitami. Za tyto modely jsou považovány Michiganský model- v literatuře uváděný i jako „model souladu“ a Harvardský model (Šikýř, 2014). Dvořáková (2012) navíc uvádí Stochastické modely.

Tvůrci Michiganského modelu Fombrun, Tichy a Devanna tvrdili, že systémy řízení lidských zdrojů a struktura organizace mají být řízeny tak, aby nebyly v rozporu se strategií společnosti. Proto se často nazývá modelem shody (Armstrong, 2007). Důraz je kladen na „vhodné“ systémy řízení lidských zdrojů jako výkon, výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj (Dvořáková a kol., 2012).

Stochastické modely jsou obdobou Michiganského modelu, ale s omezením na podmínky Spojených států amerických. Tyto modely se snaží odhalit a popsat, existenci soudržnosti mezi politikou a postupy řízení lidských zdrojů (Dvořáková a kol., 2012).

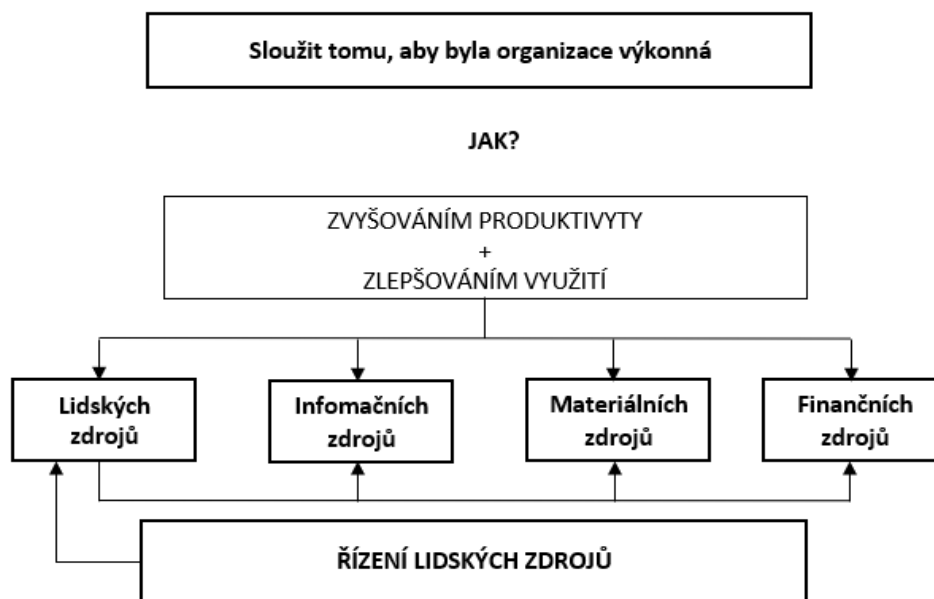
Harvardský model slouží jako návod pro manažery k formulování a realizování strategií řízení lidských zdrojů (Beer a kol., 1999 cit. dle Šikýř, 2014). Harvardský model definuje řízení lidských zdrojů jako veškerá manažerská rozhodnutí a činnosti, ovlivňující vztah mezi společností a zaměstnancem. Harvardský model předpokládá ovlivňování různými zainteresovanými skupinami a jejich zájmy jako jsou vlastníci, manažeři, zaměstnanci, odbory, vláda a občanské komunity (Dvořáková a kol., 2012). Harvardský model má významný vliv na teorii řízení lidských zdrojů, hlavně tím, že řízení lidských zdrojů se týká i každého manažera a nejen personalistů (Armstrong, 2007; Šikýř, 2014).

Od 90. let 20. století se společnosti soustřeďují na rozvoj týmové práce, posilování pravomocí na komplexní řízení jakosti, řízení kultury, výkonu a odměňování. Personální ředitelé z důvodu nadbytečnosti začali propouštět zaměstnance. Personalisté se stali interními konzultanty využívající metody benchmarkingu jakožto systematického procesu (Kocianová, 2010).

3.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Koubek (2015) tvrdí, že úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je, aby byla společnost výkonná a aby docházelo k jejímu neustálému zdokonalování. Toho lze dosáhnout jedině neustálým zvyšováním produktivity a zlepšováním využívání veškerých zdrojů, kterými společnost disponuje a to: materiálních, finančních informačních a lidských zdrojů.

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2015, s 17)

Podrobněji tyto úkoly Koubek (2015) popisuje jako:

- usilování o přidělení správného člověka na správnou pozici a snaha, aby se tento člověk dokázal přizpůsobit změnám přiděleného pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil ve společnosti neboli efektivní využívání fondu pracovní doby a kvalifikace zaměstnanců,
- formování týmů a zdravých mezilidských vztahů ve společnosti,
- personální a sociální rozvoj zaměstnanců společnosti jako rozvoj pracovních schopností, osobnosti, pracovní kariéry, příznivých pracovních a životních podmínek, které budou zaměstnance vést k lepším pracovním výkonům,
- dodržování všech zákonů týkajících se pracovněprávních vztahů a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti společnosti.

3.4 Subjekty řízení lidských zdrojů

Jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů a personální činnosti ve společnosti vykonávají personální útvar, linioví nebo provozní manažeři a vrcholný management společnosti. Personální činnosti musí vykonávat každý, kdo řídí již jednoho zaměstnance (Koubek, 2015).

Vrcholný management společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů zejména zastává úlohu formulace filosofie neboli jak pojmout zaměstnance společnosti. Vrcholný

management také stanovuje strategické cíle, od kterých se odvozují politiky, programy a systémy (Kalnický, 2012).

Manažeři vykonávají operativní personální činnosti, které jsou nezbytné k fungování společnosti. V současnosti dochází ke stále většímu přesunu kompetencí od personálního útvaru na tyto vedoucí zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012). Manažeři jsou také zodpovědní za realizaci strategických cílů společnosti. Napomáhají k úspěchu společnosti tím, že řídí a motivují své zaměstnance tak, aby dosahovali co nejlepších výsledků (Armstrong, Stephens, 2008).

Z důvodu, že většina manažerů neoplývá dostatečnými znalostmi metod a postupů personální práce, aby tato jejich práce byla koordinována a byla řízena její odborností. Tuto kontrolní, koncepční organizační a poradenskou činnost vykonávají specialisté v oblasti řízení lidských zdrojů nazývající se personalisté, kteří tvoří personální útvary. (Koubek, 2015).

Struktura a personálního útvaru závisí na velikosti společnosti z hlediska počtu zaměstnanců. Ve velkých společnostech nad 500 zaměstnanců je zřízen rozsáhlý a strukturovaný personální útvar s personalisty, kteří jsou specializovaní a každý z nich zastává jen některé personální činnosti. Střední společnosti se 100 až 500 zaměstnanci mívají personální útvar s personálním manažerem a až třemi personalisty. V malých společnostech pod 100 zaměstnanců není ekonomicky výhodné zřizovat personální útvar či zaměstnávat personalistu, tudíž tuto práci zastává manažer nebo majitel (Dvořáková a kol., 2012).

3.5 Činnosti řízení lidských zdrojů

V literatuře je vymezen různý počet a různé pojetí personálních činností, avšak tyto charakteristiky k sobě mají velmi blízko. Tyto činnosti vykonávají personální útvar a manažeři ke splnění cílů společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Dvořáková (2004, s. 70) popisuje personální činnosti jako: „*Administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovně právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.*“

Autoři (Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2015; Šikýř 2016) se shodují, že úkoly řízení lidských zdrojů nalézají svůj konkrétní výraz v těchto personálních činnostech:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,

- získávání zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,
- přijímání zaměstnanců,
- rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální informační systém.

Jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů budou detailně rozepsány a popsány v podkapitolách 3.5.1 až 3.5.12.

3.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytvářením pracovních míst je myšlen proces, během kterého se definují jednotlivé pracovní úkoly zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců. Tyto úkoly se soustřeďují do základních prvků organizační struktury neboli pracovních míst (Koubek, 2015).

Při vytváření pracovních míst je důležité, aby tato vytvořená pracovní místa uspokojovala potřeby zaměstnanců pracujících na těchto pozicích, ale aby také vyhovovala potřebám společnosti (Dvořáková a kol., 2012).

Analýza pracovního místa je procesem, při kterém se zjišťují, zaznamenávají, ukládají a analyzují informace o činnostech, metodách, propojenosti na ostatní pracovní místa, podmínkách, za kterých se práce vykonává a další souvislosti mezi jednotlivými pracovními místy (Koubek, 2015).

Pracovní místa jsou analyzována různými způsoby jako metodou rozboru postupu, která umožňuje analyzovat postup činností, zaměstnanců nebo pracovních předmětů. Dalšími možnostmi je využití Ganttova diagramu, jakožto metody časové analýzy pracovního postupu, která znázorňuje časové náročnosti jednotlivých pracovních úkolů.

Mimo metody systémového inženýrství se k analýze pracovního místa používají rozhovory, které jsou vedeny se současnými, ale i bývalými zaměstnanci, kteří pracovali na konkrétních pozicích. Před začátkem každého rozhovoru by mělo dojít k rozboru základních dostupných informací konkrétního pracovního místa (počet přidělených zaměstnanců, úkoly a účel pracovního místa a postavení v hierarchii společnosti). Otázky v

rozhovoru se vztahují k úrovni odpovědnosti a požadavkům na zaměstnance. Zaměstnanec pak odpovídá na tyto otázky, které se týkají jeho pocitů z práce. Tyto odpovědi jsou následně předány přímému nadřízenému a jsou jím ověřovány. Aby měl rozhovor vypovídací hodnotu, je důležité se vyhnout otázkám, jejichž odpověď je z formulace otázky zřejmá. Důležitým faktorem je také atmosféra důvěry (Kocianová, 2010).

Další možností k zanalyzování pracovního místa je dotazníkové šetření, které umožňuje úsporu času a nákladů. Využití je vhodné v případě, že je analyzován větší počet pracovních míst (Kocianová, 2010).

Poněkud jednoduchou metodou je pozorování. To spočívá v pozorování zaměstnance na jeho pracovním místě a následném zaznamenávání informací o jeho práci. Jedná se o informace obsahující: náplň práce zaměstnance, časovou náročnost, pracovní podmínky, jaké vybavení je na konkrétní pozici využíváno a způsob, jakým se práce vykonává. Výhodou pozorování je, že může být použito i s jinými metodami zaměřenými na analýzu pracovních míst. Nevýhodou je omezení na práce, které mají krátký nebo opakující se cyklus (Koubek, 2015).

3.5.2 Personální plánování

Personální plánování neboli plánování lidských zdrojů podle Koubka (2015) slouží k tomu, aby společnost měla dostatek pracovních sil k zajištění cílů, společnosti, a to jak v současnosti, tak i v budoucnosti. Toho je docíleno tak, že se určí cíle společnosti, předvídá se vývoj potřeby lidských sil, a realizují se opatření v oblasti pohybu lidí do společnosti, ve společnosti a ze společnosti. Společnost usiluje o pracovní síly:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků společnosti,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

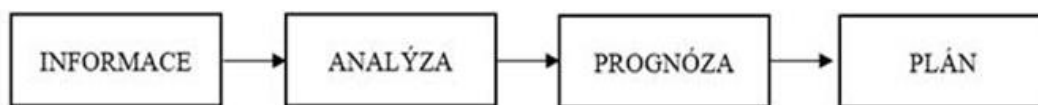
Podle Dvořákové (2012) je plánování lidských zdrojů také procesem k předcházení nadbytečnosti lidských zdrojů ve společnosti nebo naopak k získání zdrojů nových.

Při nadbytečnosti zaměstnanců má zaměstnavatel na výběr z několika možností, jak tyto stavy snižovat. Mezi nejpoužívanější opatření patří ukončení (neprodlužování) pracovních poměrů na dobu určitou a dalších zkrácených pracovních úvazků, redukování práce přesčas, zkrácení pracovního týdne, poskytnutí neplacené dovolené. Aby zaměstnanci společnost opouštěli dobrovolně, může zaměstnavatel nabízet pobídky jako odstupné, možnosti rekvalifikace nebo zaměstnání u jiného zaměstnavatele a to buď dočasně nebo natrvalo (Dvořáková a kol., 2012). Koubek (2015) tvrdí, že při nadbytečnosti by se zaměstnavatel měl snažit o to, aby vybral z možností tu, která je pro zaměstnance co nejméně nepříjemná. V případě nedodržení tohoto pravidla může dojít ke zhoršení pověsti společnosti.

Při předpokládaném nedostatku zaměstnanců zaměstnavatel může přijmout nové zaměstnance na plný pracovní úvazek nebo částečný úvazek, zaměstnat zaměstnance jiného zaměstnavatele, u kterého je nadbytek pracovních sil. Další možností je například investice do vzdělávání a rozvoje stávající zaměstnanců společnosti (Dvořáková, 2012).

Pro proces plánování zaměstnanců, který má určitou posloupnost, jsou klíčové informace, které jsou získány z analýz, prognóz a plánů. Prognóza potřeby pracovních sil obsahuje výrobní analýzu a analýzu společnosti, tendenci vycházející z technologií, kterými společnost disponuje a z demografické struktury zaměstnanců včetně jejich mobility (Toth, 2010). Kvalita personálního plánování je závislá na kvalitě prognóz. Aby byly prognózy co nejpřesnější, je důležité provádět analýzy do hloubky. Kvalitní analýza se však neobejde bez pečlivého a detailního zjišťování informací (Koubek, 2015).

Obrázek 2: Proces plánování



Zdroj: Koubek (2015, s. 98), upraveno autorem

3.5.3 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je činnost, jejímž cílem je identifikovat, přilákat a zaměstnat pracovní sílu, která bude natolik kvalifikovaná, aby vykonávala požadovanou práci. Úkolem je přilákat co největší počet žadatelů o toto pracovní místo (Dvořáková a kol., 2012).

Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných lidských zdrojů a získávání důležitých informací, které napomůžou ke konečnému výběru nejvhodnějších uchazečů, ale i informování o nabízených pracovních místech (Koubek, 2015).

Získávání zaměstnanců je proces, ve kterém se vyskytují dva subjekty a to: uchazeči o práci mezi kterými mohou být i současní zaměstnanci společnosti hledající nové uplatnění a společnosti s potřebou získání nové pracovní síly. Aby byl proces získávání zaměstnanců efektivní, je důležité dokonale znát náplň práce a požadavky jednotlivých pracovních míst. Tuto znalost poskytuje analýza pracovních míst. Další podmínkou efektivnosti je předvídání, jak se jednotlivá pracovní místa budou uvolňovat nebo jaká bude potřeba nová pracovní místa vytvářet (Dvořáková a kol., 2012).

Obsazení volného pracovního místa lze docílit z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vnitřními zdroji získávání zaměstnanců jsou v tomto případě myšleni zaměstnanci společnosti, kteří jsou ochotni změnit vykonávanou práci nebo byli uvolněni kvůli organizačním změnám či uspořené v důsledku technického pokroku. Mezi vnější zdroje se řadí nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných společností, studenti, důchodci. (Šikýř, 2016).

Pokud je to možné, obsazení pracovního místa by mělo být provedeno z vnitřních zdrojů společnosti to mimo jiné i z důvodu udržení klíčových zaměstnanců. Pracovní místo lze obsadit v krátké době, náklady na proces získávání jsou podstatně nižší a také se snižují nároky na adaptaci. Na druhou stranu získávání z vnitřních zdrojů má své nevýhody a to zejména v omezenosti výběru zaměstnance, ve vyšších nákladech na další vzdělání, ve vzniku organizační slepoty (neschopnosti zaměstnanců uplatňovat jiné postupy). Také může dojít ke zhoršení pracovních vztahů kolegů na pracovišti z důvodu společného zájmu o nabízené pracovní místo (Kocianová, 2010).

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů má společnost několik možností, jak tyto osoby informovat o nabízeném pracovním místě a zaujmout je. Společnost si sama podle obsazovaného pracovního místa a svých finančních prostředků stanoví, jaká metoda získávání je pro ni nejvhodnější. Mezi tyto metody získávání zaměstnanců řadí Dvořáková a kol. (2012, s. 147) tyto:

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách společnosti,

- inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi nebo odbory,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

3.5.4 Výběr zaměstnanců

Úkolem výběru zaměstnanců je vybrat z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců, kteří budou pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa (Koubek, 2015).

Kocianová (2010, s. 94) tvrdí, že úkolem výběru zaměstnanců je „zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím.“

Při výběru zaměstnanců dochází k oboustranné komunikaci. Uchazeči o zaměstnání potřebují přesné informace o nabídce společnosti (o daném pracovním místě a konkrétních podmínkách). Na druhou stranu i společnost po uchazeči pro jeho vybrání na konkrétní pracovní místo požaduje přesné informace (Kachaňáková, 2007).

Aby nebyl vybrán nevhodný uchazeč, je důležité, aby personální specialisté, vedoucí pracovníci a často i externí odborníci věnovali výběru dostatek času i prostředků (Kocianová, 2010).

K metodám výběru zaměstnanců, o kterých hovoří Armstrong (2015) patří:

- dotazníky,
- pohovory,
- reference,
- výběrové testy,
- assessment centra.

Dotazníky obsahují otázky, které od uchazeče získají přesné a určité údaje týkající se současné práce uchazeče, době, kdy uchazeč může nejdříve nastoupit na nové pracovní

místo, důvodech změny zaměstnání a zájmu o nové zaměstnání a také odkud se o pracovní pozici uchazeč dozvěděl (Dvořáková a kol., 2012).

Pohovory, označován i jako výběrový pohovory nebo výběrový rozhovor, který probíhá nejčastěji diskuzí v tváři v tvář je nejvyužívanější metodou pro výběr zaměstnanců. Úkolem pohovorů je zvážit dispozice uchazeče, jenž má zájem pracovat na konkrétním pracovním místě. Pohovory lze dělit do dvou skupin podle počtu účastníků a podle míry strukturovanosti. Podle počtu účastníků se pohovory rozlišují na individuální pohovor, který probíhá mezi uchazečem a tazatelem, výběrový panel, kterého se účastní dva a více tazatelů, výběrové řízení/konkurz, lišící se od výběrového panelu tím, že má závazný postup od jeho vyhlášení do jeho ukončení a skupinový pohovor, který probíhá s několika uchazeči najednou. Podle míry strukturovanosti se pohovory liší na nestrukturovaný pohovor, který je improvizovaný a jednotlivá témata a otázky se u různých uchazečů mohou lišit, strukturovaný/standardizovaný pohovor, který je opakem nestrukturovaného pohovoru a polostrukturovaný pohovor, který je kombinací dvou již zmíněných pohovorů (Kocianová, 2010).

Reference, která se používá k ověření informací o uchazeči je písemné doporučení, obsahující hodnocení uchazeče bývalým zaměstnavatelem nebo nadřízeným (Čopíková a kol., 2015).

Výběrové testy jsou psychologickými testy, které se využívají jako nástroje měření cenných informací o uchazeči. Tyto testy se podle Armstronga (2015) dělí na psychometrické, které měří inteligenci nebo osobnost a testy schopností a způsobilosti.

Assessment Centre se zabývá vzorkem chování jednotlivých uchazečů, který se získává z modelových a zkuškových situací. Skupina uchazečů by neměla být větší než 12 osob a skupina hodnotitelů by se měla skládat ze čtyř osob. Assessment Centrum umožňuje vyhodnotit chování jednotlivého uchazeče při řešení různých pracovních problémů v simulovaných sociálních a manažerských situacích (Čopíková a kol. 2015).

3.5.5 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců podle Koubka (2015, s. 189) 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.“

Kocianová (2010) rozlišuje dvě skupiny procedur a to:

- v užším pojetí, které je chápáno jako nástup nového zaměstnance do společnosti a procedury, které souvisejí s počáteční fází jeho pracovního poměru,
- v širším pojetí, které zahrnuje kromě počátečních procedur i kroky s přechodem současného zaměstnance na jiné pracovní místo.

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání zaměstnanců, je vytvoření a podepsání pracovní smlouvy, která upravuje vztah zaměstnance ke společnosti. Po vytvoření pracovní smlouvy by zaměstnanec měl mít možnost se s nabídkou společnosti seznámit a vyjádřit se k ní. Aby pracovní smlouva byla platná, musí být uzavřena písemně, obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce (Čopíková a kol., 2015).

Po podepsání pracovní smlouvy je nutné zaměstnance zařadit do personální evidence, zhotovit zaměstnanci osobní kartu s nezbytnými údaji o něm, pořídit mzdový list, pořídit evidenční list důchodového zabezpečení a vystavit podnikový průkaz (Koubek, 2015).

Dalším důležitým krokem při přijímání zaměstnanců je uvedení zaměstnance na jeho pracoviště a jeho formální předání přímému nadřízenému, který nového zaměstnance ústní formou seznámí s jeho právy a povinnostmi a s předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Přímý nadřízený také seznámí zaměstnance s jeho novými kolegy a poskytne informace o sociálně hygienických podmínkách práce. Na konci tohoto procesu je zaměstnanci vydáno zařízení, které je potřebné k vykonávání práce (Koubek, 2015).

3.5.6 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

Koubek (2015, s. 235) rozmíst'ování zaměstnanců popisuje jako: *„Kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu.“*

Při rozmíst'ování zaměstnanců se také usiluje o to, aby schopnosti zaměstnanců byly adekvátní k nárokům pracovních míst. Při výběru vhodného zaměstnance se zvažuje jeho kvalifikační profil (dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti), ale také výsledky hodnocení pracovního výkonu a pracovního chování (Kocianová, 2010).

Rozmíst'ování zaměstnanců se rozlišuje podle druhu jejich pohybu. Pohyb zaměstnanců do a ze společnosti je nazýván vnější mobilitou a pohyb zaměstnanců uvnitř

společnosti vnitřní mobilitou zaměstnanců. Mezi formy rozmisťování zaměstnanců vnitřní mobility patří:

- povýšení,
- převedení na jiné pracovní místo,
- přeřazení na nižší funkci (Kocianová, 2010).

Koubek (2015) tvrdí, že rozmisťování zaměstnanců v rámci vnější mobility se rozlišuje na aktivní a pasivní stránku. U aktivní stránky se jedná o zaměstnance, kteří přicházejí do společnosti je tvořena procesy získáváním, výběrem a přijímáním zaměstnanců. Pasivní stránka vnější mobility zaměstnanců obsahuje různé způsoby ukončení pracovního poměru a to:

- propouštění,
- odchod do důchodu,
- rozhodnutí zaměstnance odejít ze společnosti,
- úmrtí zaměstnance.

3.5.7 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu je komplexním a systematickým procesem vedoucí ke zlepšování pracovního výkonu společnosti. Toho má být docíleno pomocí rozvíjení pracovních schopností jedinců a týmů a také sdíleného chápání toho, čeho by mělo být dosaženo, a to buď v kratším nebo delším časovém horizontu (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) vysvětluje, že řízení pracovního výkonu by mělo být chápáno jako flexibilní proces, nikoliv „systém“, jelikož toto označení naznačuje, že se jedná o stabilní, standardizovaný a byrokratický přístup.

Hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí řízení pracovního výkonu, poskytující společnosti informace o výkonech, jednání a schopnostech zaměstnanců. Systémy hodnocení zaměřující se na rozvoj schopností a kariéry jsou efektivním motivačním nástrojem, jejichž výsledky poskytují zpětnou vazbu zaměstnancům ohledně jejich pracovního působení ve společnosti (Kocianová, 2010).

Koubek (2015) tvrdí, že výsledky hodnocení by měly být zaměstnanci oznámeny skrze hodnotící rozhovor s možností vyjádření názoru zaměstnance na toto hodnocení. V případě, že zaměstnanec za hodnocené období neodvedl dostatečně dobrý výkon, je důležité s ním prokonzultovat možné postupy, jak tyto nedostatky odstranit. V případě

neodstranění těchto nedostatků pak posoudit, zda je zaměstnanec adekvátně odměňován, případně vzdělán a zda by nebylo vhodné změnit jeho pracovní zařazení.

Koubek (2015) hodnocení zaměstnanců rozděluje na neformální a formální hodnocení. Neformální hodnocení, které je prováděno příležitostně během vykonávané práce. Je více ovlivněno pocitu hodnotícího nadřízeného než skutečnými výsledky práce nebo chováním zaměstnance. Neformální hodnocení se nikde nezaznamenává a zřídka kdy je důvodem jakéhokoliv personálního rozhodnutí. Jedná se o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a kontroly průběžného plnění pracovních úkolů a pracovního chování zaměstnance. Formální (též známé jako systematické) hodnocení se opakuje v pravidelných intervalech, vychází z určitých standardů, je plánované a systematické. Při formálním hodnocení se vytvářejí dokumenty, sloužící jako podklady pro další personální činnosti.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 258-259) mezi nejdůležitější požadavky, které by měl každý systém hodnocení zaměstnanců splňovat patří:

- určení úrovně pracovního výkonu a kvality práce zaměstnance a rozpoznání potenciálu jeho výkonu,
- určení silných a slabých stránek každého zaměstnance,
- umožnění zaměstnanci zlepšení výkonu (v případě, že má rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji),
- využití informací pro odměňování podle individuálního výkonu,
- identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu,
- zvýšení úrovně a účinnosti motivace k výkonu, zvyšování kvalifikace, k identifikaci cílů společnosti a zvýšení loajality,
- získání informací o názorech zaměstnanců, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti.

3.5.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Armstrong (2007) tvrdí, že vzdělávání také zlepšuje již existující schopnosti, které člověku umožní vykonávat obtížnější úkoly. Tureckiová (2009) popisuje vzdělávání jako dlouhodobý a systematický proces, který zlepšuje znalosti a dovednosti.

Jak tvrdí Koubek (2015) požadavky na znalosti a dovednosti člověka jakožto pracovní síly se neustále mění, a tudíž je nutné, aby byly tyto znalosti a dovednosti zdokonalovány. V tomto důležitém úkolu personální práce a celoživotním procesu stále

více přebírá roli společnost, jejímž cílem je právě péče o formování pracovních schopností zaměstnanců.

Koubek (2015) dále tvrdí, že tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců jako je zácvik, doškolení nebo přeškolení již nestačí. V dnešní době je klíčová flexibilita a připravenost na změny. Toho má být docíleno rozvojovými aktivitami formujícími flexibilitu zaměstnanců, které jsou zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, osobnosti, hodnotových orientací zaměstnance a přizpůsobování se ke kultuře společnosti.

K rozvíjení potřebných schopností zaměstnanců ve společnosti slouží výchova a vzdělávání. Výchovou je myšlen proces k vytváření osobnosti člověka a jeho vzdělávacích návyků, vzděláváním pak forma dotváření a rozvoje osobnosti a schopností přetvořit získané poznatky (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Vzdělávání ve společnostech zahrnuje jak vzdělání neformální, které vychází z učení se ze zkušeností (většinou neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech), tak formální, které je systematické a používá strukturované vzdělávací programy (Armstrong, 2007).

Tabulka 1: Charakteristiky formálního a neformálního vzdělání

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „just in time“)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

Zdroj: Armstrong (2007, s. 466) přepracováno autorem

3.5.9 Odměňování zaměstnanců

Koubek (2015) přikládá význam odměňování zaměstnanců, jako jedné z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů vůbec. Žufan (2012) vysvětluje, jak je důležité, aby společnost měla správně nastavený systém odměňování, jelikož se jedná o nejdůležitější motivační faktor pro zaměstnance společnosti ke zvyšování jejich produktivity práce nebo loajality. Takto správně nastavený systém také může odlišit společnost od jiných společností a dát jí na trhu práce konkurenční výhodu při získávání nových zaměstnanců.

Před vytvářením systému odměňování je nezbytné, aby si společnost ujasnila, jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti a na trhu práce a jaké postupy či metody k tomu použije (Dvořáková a kol., 2012).

Narozdíl od Žufana (2012) se Koubek (2015, s. 285) o systému odměňování rozepisuje více dopodrobna, systém odměňování by podle něj měl:

- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) společnosti a potřebám dalších personálních činností,
- být zaměstnanci akceptován,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami,
- poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Duda (2008) tvrdí, že součástí systému odměňování je mzdový systém, který představuje soustavu či souhrn podmínek, kvůli kterým zaměstnavatel má k zaměstnanci mzdovou povinnost. Mzdový systém se rozděluje na:

- tarifní soustavu,
- mzdové formy.

Tarifní soustava může obsahovat firemní kvalifikační katalog, který slouží k zařazení prací do jednotlivých tarifních stupňů a ve kterém jsou popsány požadavky práce kladené na zaměstnance. Tarifní soustavu může dále zahrnovat stupnice mzdových tarifů,

kteře se v praxi stanovují přímo pro konkrétní práce či skupiny prací srovnatelných v rámci složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Stupnice mzdových tarifů je složena z odstupňovaných mzdových tarifů, které jsou finančně ohodnoceny v určitém rozmezí, aby zohlednily rozdíly mezi jednotlivými pracemi ve společnosti. Třetí částí tarifní soustavy zahrnují různé příplatky tarifního charakteru, které se zaměstnancovi udělují v případě jistých specifik práce (Duda, 2008).

Mzdové formy slouží ke mzdovému ocenění zaměstnancova výkonu v nejširším slova smyslu, a to včetně jeho pracovního chování a schopností. Mzdové formy Koubek (2015) rozděluje na:

- časovou mzdu a plat, jenž je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za vykonanou práci a je nejpoužívanější mzdovou formou tvořící největší část celkové odměny jednotlivce,
- úkolovou mzdu, která je nejpoužívanějším druhem pobídkové formy, je vhodná pro odměňování dělnické práce, kdy je zaměstnanec odměněn za jednotku práce, kterou vykoná, tedy součinem počtu vykonaných jednotek práce a odměny za jednotku práce,
- podílovou či (provizní) mzdu, která je především používána k odměňování zaměstnance pracujícího v některých obchodních činnostech nebo službách, kdy se jeho celková odměna nebo z část odměny odvíjí od prodaného množství,
- penzumovou mzdu, která je formou odměny za dohodnutý soubor prací nebo výkon, jenž se zaměstnanec společnosti zaváže provést nebo provádět během určité doby v určitém množství a kvalitě,
- mzdu a plat za znalosti a dovednosti, kde se výše mzdy odvíjí od rozsahu a hloubky znalostí a dovedností, a kterou zaměstnanec získá v případě, že je schopen kvalifikovaně a efektivně provádět úkoly pracovního místa,
- dodatkové mzdové formy.

Dodatkové mzdové formy odměňují výkon a zásluhy, mohou být jednorázové nebo se pravidelně opakují. Duda (2008) tyto dodatkové mzdové formy dále rozděluje do jednotlivých kategorií na:

- odměnu za úsporu času, vyplacenou zaměstnanci za provedení určitého množství práce za kratší dobu než uvádějí stanovená norma,
- prémie, které jsou obvyklými pobídkovými formami, rozdělující se na periodicky opakující se prémie, které mohou zaměstnanci získat za splnění určitých podmínek,

kteře mají předem stanovenou sazbu a vztahují se k předem určenému období a jednorázové prémie poskytnuté za znamenité vykonání pracovního úkolu, za iniciativu nebo za pracovní chování,

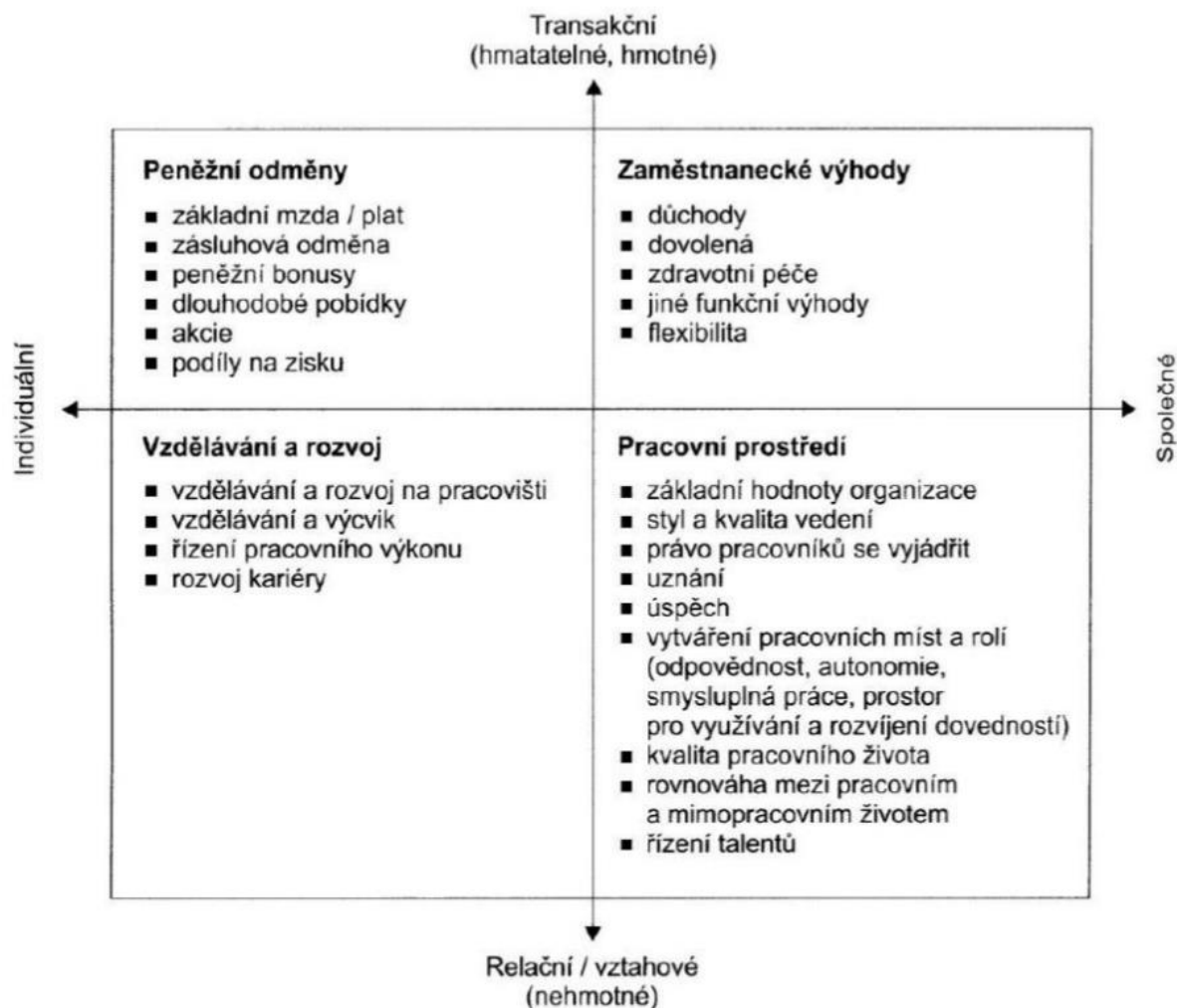
- osobní ohodnocení, udělené zaměstnanci v podobě určitého procenta ze základní mzdy za dlouhodobě dobré pracovní výsledky.

Jako další dodatkové mzdové formy Koubek (2015) uvádí různé druhy příplatků za práci, dělící se na povinné, které vycházejí z právních norem a nepovinné, vycházející z kolektivního vyjednávání mezi společnostmi a odbory. Mezi povinné příplatky se řadí příplatek za práci přesčas, ve svátek, o víkendu, ve ztíženém prostředí, v noci. K nepovinným příplatkům patří příplatky na dopravu, oděvy, ubytování a další příplatky vztahující se k pracovnímu výkonu.

V současnosti odměňování zaměstnanců nezahrnuje pouze mzdový systém, ale také mnoho jiných forem odměn a uznání za pracovní výkony jako je povýšení či formální pochvaly. Mezi vnější odměny, o kterých rozhoduje společnost, mohou také patřit okolnosti nebo věci, které různými způsoby zjednodušují nebo zlepšují vykonávanou práci jako přeřazení na jiné pracovní místo nebo modernizace vybavení pracovního místa (Koubek, 2015).

Celková odměna zahrnuje všechny peněžní i nepeněžní odměny. Model celkové odměny, který znázorňuje obrázek 3 popisuje souvislost mezi jednotlivými složkami odměn. Tento model představuje matici o čtyřech kvadrantech, kde horní dva kvadranty peněžní odměny a zaměstnanecké výhody reprezentují transakční nebo hmatatelné či hmotné odměny jejichž povaha je peněžní. Dole v matici se vyskytují kvadranty vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí, které reprezentují relační nebo vztahové či nehmotné odměny (Armstrong, 2007).

Obrázek 3: Model celkové odměny



Zdroj: Převzato z (Armstrong, 2007, s. 522)

3.5.10 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy, které vznikají ve společnosti se rozdělují na neformální a formální. Neformálními pracovními vztahy jsou myšleny mezilidské a společenské vztahy, vznikající samovolně mezi zaměstnanci ve společnosti, ale i mimo ni. Formální pracovní vztahy souvisejí s výkonem závislé práce a jsou upravené pracovními předpisy. Ty se dělí na individuální pracovní vztahy, vyskytující se mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a kolektivní, vyskytující se mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi (Šikýř, 2014).

Koubek (2015) rozděluje pracovní vztahy na:

- zaměstnanecké vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- vztahy mezi zaměstnancem a odborovými organizacemi nebo komorami zaměstnanců,

- kolektivní pracovní vztahy mezi odborovými organizacemi, či jinými sdruženími zaměstnanců, zaměstnavatelem nebo vedením společnosti,
- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti,
- vztahy mezi pracovními kolektivy ve společnosti,
- vztahy mezi spolupracovníky.

Dvořáková a kol. (2012) tvrdí, že aby společnost fungovala jako celek, byla stabilní a výkonná, je důležité, jakou mají povahu neformální a formální pracovní vztahy. Koubek (2015) tvrdí, že dobré pracovní a mezilidské vztahy vedou k větší spokojenosti zaměstnanců a napomáhají k propojení individuálních zájmů a cílů s těmi, které má společnost. Koubek (2011) toto tvrzení doplňuje o to, že pracovní vztahy ve společnosti často ovlivňují efektivnost všech personálních činností a že špatné vztahy na pracovišti vytvářejí klima, v němž je obtížné predikovat a plánovat.

3.5.11 Péče o zaměstnance

V literatuře se vyskytují různá pojetí péče o zaměstnance, ale neexistuje přesná a jednoznačná definice tohoto slovního spojení. Jedním z důvodů je to, že v každé zemi se liší míra uzákonění péče o zaměstnance (Koubek 2015).

Péči o zaměstnance Šikýř (2016) rozděluje na povinnou péči a dobrovolnou péči. Povinná péče o zaměstnance, respektive smluvní péče vyplývá ze zákoníku práce, kolektivních, pracovních či jiných smluv. Dobrovolnou péči si sám určuje zaměstnavatel podle nastavené personální politiky ve společnosti.

V České republice se povinnou péčí o zaměstnance zabývá zákoník práce č. 262/2006 Sb. Konkrétně pak pracovními podmínkami zaměstnanců, odborným rozvojem zaměstnanců a jejich stravováním. Dále se v zákoníku práce vyskytují zvláštní pracovní podmínky některých skupin zaměstnanců jako: osob se zdravotním postižením, zaměstnankyň-matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby a mladistvých zaměstnanců (Kocianová, 2010).

V obecném rozsahu se péče o zaměstnance podle Koubka (2015) zabývá:

- pracovní dobou a pracovním režimem,
- pracovním prostředím, tvořeným všemi podmínkami pracovních činností, vytvářející faktory ovlivňující zaměstnance v průběhu pracovního procesu,

- bezpečností práce a ochranou zdraví a povinností zaměstnavatele vykonávat opatření s cílem vytvořit bezpečné pracovní podmínky na pracovišti a tím zabránit vzniku pracovních úrazů, nemoci z povolání nebo smrti zaměstnanců,
- personálním rozvojem zaměstnanců, péčí o zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich vzdělávání,
- službami poskytovanými zaměstnancům na pracovišti jako jsou zdravotní služby, stravování, zajištění zařízení, sloužících k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí, poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek, zajištění dopravy do zaměstnání a poradenské služby vztahující se k pracovním záležitostem zaměstnance,
- ostatními službami poskytovanými zaměstnancům a jejich rodinám jako službami spojenými s využíváním volného času, službami vedoucími ke zlepšení životních podmínek ve formě půjček, pojištění nebo pomoci v určitých životních situacích a poradenskými službami zaměstnanci i jeho rodině,
- péčí o životní prostředí.

3.5.12 Personální informační systém

Personální informační systém je tvořen souhrnem personálních údajů o jednotlivých zaměstnancích, pracovních místech a personálních činnostech. Tyto informace jsou potřebné k dodržování právních předpisů a zabezpečování personální práce uvnitř společnosti. Potřebné informace se zpracovávají v písemné, ale i elektronické podobě. U některých dokladů jako je pracovní smlouva, je však ze zákona povinnost zpracování v písemné podobě (Šikýř, 2014).

Personální informační systém je klíčový pro efektivní provádění všech personálních činností. Údaje obsažené v personálních informačních systémech se v jednotlivých společnostech budou lišit. Avšak je důležité, aby tyto systémy obsahovaly alespoň základní informace. Nezbytné také je, aby tento systém personalisté a manažeři ze všech úrovní nepřetržitě doplňovali kvalitními a aktuálními informacemi (Koubek, 2015).

4 Vlastní práce

Vlastní práce je zaměřena na analýzu úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ. Na začátku je provedena charakteristika zvolené společnosti. Následuje identifikování jednotlivých činností řízení lidských zdrojů skrze polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Nakonec jsou společnosti XYZ navržena doporučení k zefektivnění řízení lidských zdrojů.

4.1 Charakteristika společnosti XYZ

Společnost XYZ je společnost s ručením omezeným, jejímž předmětem podnikání je výroba mlýnských výrobků, tedy zpracování obilí, výroba elektřiny a silniční motorová doprava. Jedná se o rodinnou společnost se čtyřmi společníky jedné rodiny se sídlem v okrese Klatovy, vedenou u krajského soudu v Plzni.

Historie mlynářské společnosti XYZ sahá až do poloviny 19. století, kdy byla společnost odkoupena předkem současných majitelů již zmíněné rodiny. V první polovině 20. století dochází i přes obě světové války k postupnému rozšiřování společnosti.

V roce 1948 se mlýn nevyhnul znárodnění a byl odebrán původním majitelům a začleněn pod správu n.p. Jihočeských mlýnů v Českých Budějovicích. Roku 1950 přechází mlýn pod Západočeské mlýny. Od této doby až do roku 1989 dochází k částečné modernizaci strojního zařízení a přístavbě budovy administrativy a balírny mouky.

Návrat společnosti do vlastnictví potomků původních majitelů se uskutečnil v říjnu 1991 v první vlně privatizace. Po znovunabytí společnosti byla jako forma podnikání zvolena OSVČ. V roce 2002 byla forma podnikání společnosti změněna na společnost s ručením omezeným, která převzala veškerý majetek a obchodní aktivity.

Od roku 2003 až po současnost dochází k postupné modernizaci z důvodu zvýšení produkce a kvality zpracování mlýnských výrobků. Také dochází k modernizaci balicí linky z důvodu snížení potřeby pracovních sil.

Společnost XYZ je, jak již bylo zmíněno, zaměřena především na zpracování obilí, kterého zpracuje okolo 100 tun za den. Ze zpracovaného obilí se konkrétně vyrábí:

- hrubé pšeničné mouky,
- polohrubé pšeničné mouky,
- hladké pšeničné mouky,
- pšeničné krupice,

- ječné kroupy,
- mlýnská krmiva.

Podle ředitele výroby je pro společnost XYZ prioritou kvalita a spokojenost jejich zákazníků. O kvalitě výrobků vypovídají certifikace kvality, jichž je v současné době společnost držitelem. Jedná se o certifikace kvality značky KLASA na všechny tři typy pšeničné mouky a pšeničnou krupici, procesní certifikát od Lloyd's Register Quality Assurance, certifikaci k oprávnění označovat pšeničné mouky a ječné kroupy ochrannou známkou „ŠUMAVA originální produkt“.

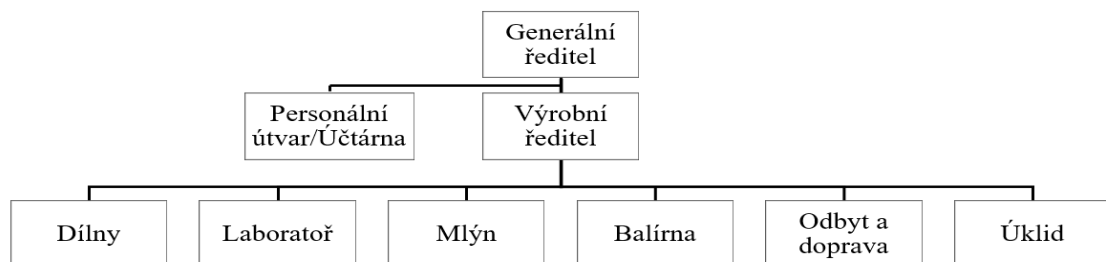
I díky těmto oceněním kvality společnost XYZ dodává své výrobky odběratelům do celé České republiky, části Rakouska a občasně do Velké Británie a Nového Zélandu.

V současné době společnost XYZ zaměstnává 40 zaměstnanců na hlavní pracovní, poměr toho 25 mužů a 15 žen, které pro své organizační účely rozděluje do sedmi základních skupin. Jednotlivé skupiny zaměstnanců jsou nazvány následovně:

- mlýn – mlynář, pytlavač,
- balárna – obsluha balící linky,
- laboratoř – laborant,
- doprava – řidič, závozník,
- dílny – údržbář, elektrikář,
- administrativní – administrativní zaměstnanec, řídicí zaměstnanec společnosti,
- úklid – uklízečka.

V čele společnosti stojí generální ředitel, který je zodpovědný za celkové řízení společnosti. Přímou on skrze personální útvar/účetárnu výrobního ředitele řídí celou společnost. Pod výrobního ředitele pak spadají všechny oddělení. Mezi tyto oddělení patří dílny, laboratoř, mlýn, balárna, odbyt a doprava a oddělení úklidu.

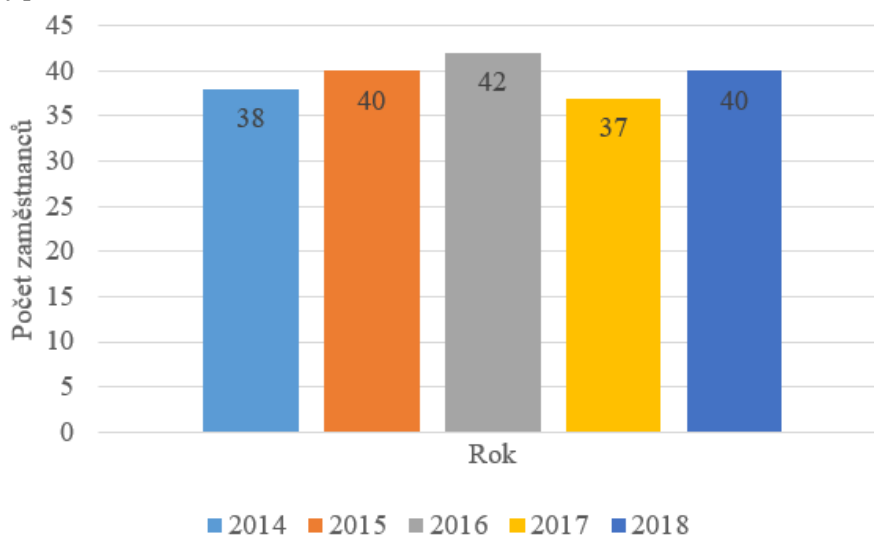
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti XYZ



Zdroj: Zpracováno autorem z výsledků polostrukturovaného rozhovoru

Společnost XYZ se snaží udržovat stabilní počet zaměstnanců. Tento počet se v průběhu pěti let měnil kvůli změnám situace na trhu a také dobrovolnému odchodu zaměstnanců ze společnosti, propouštění či kvůli odchodu do penze částečně měnil.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2014-2018



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět, v roce 2014 byl počet zaměstnanců ve společnosti XYZ 38, v roce 2015 byl počet zaměstnanců 40, v roce 2016 ve společnosti pracovalo 42 zaměstnanců. V roce 2017 došlo (za posledních 5 let) k největšímu a také jedinému poklesu na 37 zaměstnanců. Poslední údaj je z roku 2018, kdy ve společnosti pracovalo 40 zaměstnanců.

4.2 Úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ

4.2.1 Popis personálního útvaru

Personální útvar ve společnosti XYZ tvoří pouze jeden personalista, a to především proto, že počet zaměstnanců ve společnosti není tak velký, že by byla potřeba vytvářet nové pracovní místo dalšího personalisty. Tento specialista má na starosti především tyto činnosti řízení lidských zdrojů:

- získávání zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- péče o zaměstnance,
- personální a informační systém.

Zbytek činností řízení lidských zdrojů má na starosti výrobní ředitel, který se zabývá zbylými činnostmi. Konkrétně se jedná o:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- personální plánování,
- výběr a přijímání zaměstnanců,
- rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců.

4.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

V případě potřeby vytvoření nového pracovního místa je ve společnosti XYZ zaveden určitý postup. Výrobní ředitel předloží písemný požadavek generálnímu řediteli na vytvoření nového pracovního místa, který obsahuje:

- důvod vytvoření pracovního místa,
- náplň práce,
- pracovní režim,
- předpokládanou mzdu,
- dobu nástupu,
- požadavky kladené na zaměstnance.

Analýza pracovních míst se ve společnosti XYZ provádí formou pozorování zaměstnance na jeho pracovním místě, následném zaznamenávání informací o jeho náplni práce, časové náročnosti jednotlivých úkolů, pracovních podmínkách, vybavení, které je při práci potřebné a také způsob, jakým se vybavení používá.

4.2.3 Personální plánování

Personální plánování se ve společnosti XYZ odvíjí především od požadavků z výroby a odbytu.

Co se týče požadavků z výroby, je společnost XYZ schopna zpracovat maximálně 100 tun obilí za den. Tato výrobní kapacita nemůže být překročena z důvodu dosahování maximální úrovně využití elektrické energie. Z toho vyplývá, že z pohledu výroby společnost za současných podmínek nemá potřebu zvyšovat počet pracovních míst a to i kvůli tomu, že zaměstnanci nejsou plně pracovní vytíženi.

V případě požadavků na odbyt, se v určitých měsících v roce stává, že řidiči nestíhají distribuovat veškeré množství poptávaných výrobků odběratelům. Tento sezónní nedostatek řidičů má společnost pokrytý díky několika zaměstnancům, kteří nejsou v určité době plně pracovní nevytížení a mají schopnosti a oprávnění řídit nákladní vozidla včetně vleků.

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost XYZ nemá potřebu a za současných podmínek a možnost vytvářet nová pracovní místa a také to ani do budoucna v plánu nemá.

4.2.4 Získávání zaměstnanců

V případě, že z nějakých důvodů zaměstnanec ukončí pracovní poměr a společnost XYZ potřebuje toto pracovní místo obsadit, jsou stanoveny základní požadavky na zaměstnance, které určuje jeho možný přímý nadřízený. Kupříkladu zájemce o pracovní místo řidiče musí minimálně splňovat požadavky na řidičský průkaz pro skupinu C a tři roky praxe s tímto řidičským oprávněním. Konkrétně tyto požadavky stanovuje vedoucí odbytu a dopravy.

Společnost XYZ upřednostňuje na žádaná volná pracovní místa obsazení zaměstnanci ze svých vnitřních zdrojů, a to především z důvodu udržení schopných a již osvědčených zaměstnanců. To se ve většině případů daří. Například o pozici mlynáře, která se řadí k nejlépe placeným pozicím ve společnosti, by se v případě potřeby dnes měli zájem ucházet čtyři zaměstnanci.

Jsou však pracovní místa, na které se získat zaměstnance na plný pracovní úvazek z vnitřních zdrojů nedaří. V současné době se jedná o pozice řidič a závozník.

K získání zaměstnanců z vnějších zdrojů společnost XYZ z důvodu menší finanční náročnosti hledá zájemce o práci přes:

- úřad práce,
- webové stránky společnosti,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání,
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

V krajních případech, když se dlouhodobě nedaří získat potřebné zaměstnance, je uskutečněna online nabídka prostřednictvím job serveru „www.epoptavka.cz“.

4.2.5 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců začíná shromážděním životopisů uchazečů. Z těchto životopisů jsou potom vybrány ty, jejichž obsah nejvíce vyhovuje požadavkům nabízeného místa. Dalším krokem je pozvání uchazečů na pohovor. Ve společnosti XYZ je používán polostrukturovaný pohovor s více tazateli, tedy je vždy veden personalistou a osobou, která bude v případě výběru kandidáta jeho přímým nadřízeným. Po absolvování pohovoru se všemi uchazeči je vybrán nejvhodnější kandidát.

Mimo pohovor společnost XYZ také přikládá velký význam referencím od minulých zaměstnavatelů a nadřízených, aby ověřila, zda informace uvedené v životopisu jsou pravdivé.

U většiny pracovních míst je vyžadováno pouze základní vzdělání, jelikož se jedná především o dělnické nebo méně specializované práce. Pro společnost při výběru nového zaměstnance je nejdůležitější pracovitost a manuální zručnost uchazeče. Velkou výhodou může být praxe nebo odborné vzdělání v mlynařině a to proto, že o studium na obor mlynář je z důvodu malého zájmu studentů čím dál těžší tyto vyučené zaměstnance získat. Další výhodou je, když uchazeč má školení na práci s vysokozdvíhým vozíkem, se kterým se ve mlýně pracuje. Díky tomu se společnosti ušetří čas a náklady na školení.

Jestliže uchazeč splňuje nároky určené pro výkon na konkrétním pracovním místě a je vybrán, informuje ho personalista o výsledku pohovoru a domluví se na termínu uzavření pracovní smlouvy a dni nástupu do zaměstnání.

Kvůli nízkému počtu uchazečů o práci jsou pracovní smlouvy zpravidla uzavírány na dobu neurčitou. Společnost XYZ využívá tříměsíční zkušební lhůty, ve které se zjišťuje, zda zaměstnanec práci zvládá a splňuje požadavky, kvůli kterým byl do zaměstnání přijat.

4.2.6 Přijímání zaměstnanců

Po prostudování pracovní smlouvy zaměstnancem a dohodnutí se na případných změnách oběma stranami, následuje podepsání pracovní smlouvy.

Dále je zaměstnanci předložen k vyplnění osobní dotazník viz příloha 3. Jeho úkolem je zjistit, všechny důležité informace, které by společnost do budoucna mohla z různých důvodů potřebovat. Tento dokument konkrétně obsahuje informace o:

- osobních údajích zaměstnance,
- vzdělání,
- znalosti cizích jazyků,

- předchozích zaměstnáních,
- srážkách ze mzdy,
- způsobu dopravy do společnosti,
- dalších odborných znalostech a dovednostech.

Tyto jednotlivé informace jsou následně zaznamenány do personálního informačního systému společnosti.

Po vyplnění pro společnost důležitých informací v osobním dotazníku je následně nový zaměstnanec:

- personalistou seznámen s právy a povinnostmi,
- personalistou obeznámen s pracovním řádem společnosti XYZ a zákoníkem práce,
- personalistou informován o možnostech odměn a sociálních programech,
- proškolen v protipožární ochraně externím specialistou,
- výrobním ředitelem proškolen v bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a hygieny na pracovišti.

Dalším krokem je zařazení nového zaměstnance do personální evidence, zaměstnanci je zhotovena osobní karta s důležitými údaji, je vyhotoven mzdový list a podniková průkazka.

Přímý nadřízený také seznámí zaměstnance s jeho novými kolegy a poskytne mu nezbytné informace o sociálně hygienických podmínkách práce. Na konci tohoto procesu jsou zaměstnanci vydány pomůcky, které bude potřebovat k vykonávání práce.

4.2.7 Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

Společnost XYZ se snaží mít na konkrétních pracovních místech vždy dostatečně kvalifikované zaměstnance se specifickými znalostmi a dovednostmi.

V případě vnitřní mobility má zaměstnanec možnost být přeřazen na jiné pracovní místo. Z důvodu, že všechny řídicí pozice jsou obsazeny majiteli společnosti, je možnost povýšení velmi omezená. Jediná možnost, jak kariérně postoupit je v případě práce druhého mlynáře, který má na starosti čistírnu obilí. V tomto případě je možné ho povýšit na prvního mlynáře, který dohlíží na mletí mouky. Z toho vyplývá, že i přeřazení na nižší funkci je ve společnosti XYZ značně omezeno.

Nejčastějšími příčinami pasivní vnější mobility zaměstnanců je rozhodnutí zaměstnance ze společnosti odejít. Většinou se jedná o odchod z rodinných důvodů. Dalšími příčinami jsou v případě vysokého věku zaměstnance odchod do důchodu. V

krajních případech se jedná o propuštění, k tomuto případu však došlo za posledních deset let pouze dvakrát.

4.2.8 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti XYZ probíhá formou neformálního hodnocení a je prováděno přímým nadřízeným, který pozoruje zaměstnance při výkonu práce. Toto hodnocení nemá žádné předepsané standardy, je prováděno vždy u nového zaměstnance, kterému skončí tříměsíční zkušební lhůta. Jinak se vykonává příležitostně během roku a nikde se nezaznamenává. Jde tedy spíše o pocity nadřízeného, který zaměstnance hodnotí než o standardizovaný systém hodnocení. Přesto vedení společnosti od svých vedoucích zaměstnanců vyžaduje, aby hodnocení obsahovalo:

- hodnocení pracovního výkonu,
- hodnocení úsilí, s jakým zaměstnanec práci vykonává,

Výsledky hodnocení jsou následně ústně interpretovány výrobnímu řediteli. Ten pak s generálním ředitelem v případě dostačujících výsledků hodnocení zaměstnance stanoví velikost odměny, kterou získá. V případě, že tyto výsledky neodpovídají požadavkům vedení společnosti, je rozhodnuto o následných opatřeních, které tyto nedostatky mají vyřešit. Zaměstnanec je následně písemně vyzván, aby svoje nedostačující pracovní výsledky zlepšil. Jestliže se do 12 měsíců nezlepší, je se zaměstnancem v krajních případech rozvázán pracovní poměr.

4.2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti XYZ nehraje klíčovou roli, především z důvodu, že počet zaměstnanců dělnických či manuálních profesí, je 31 z celkového počtu 40 zaměstnanců. I přesto jsou buď všichni nebo část zaměstnanců (podle jejich pracovního zařazení) ze zákona školeni v kategorii:

- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jedenkrát za dva roky,
- požární ochrany jedenkrát za dva roky,
- obsluhování tlakových nádob jedenkrát za tři roky,
- způsobilosti v elektrotechnice jedenkrát za tři roky,
- svářečských kurzů jedenkrát za dva roky,
- jeřábnických kurzů jedenkrát za rok,
- vazačských kurzů jedenkrát za rok,

- řídičských kurzů nákladních automobilů skupiny C jedenkrát za rok.

Většinu povinných školení vykonává externí bezpečnostní technik, který se domluví s výrobním ředitelem na typu školení, které je vyžadováno a čase, který oběma stranám vyhovuje.

Jestliže ředitel výroby uzná, že by zaměstnanec měl rozvíjet či doplnit potřebné odborné znalosti a dovednosti, je mu poskytnuto individuální školení, které má tyto nedostatky odstranit. Jedná se zejména o základní jazykové kurzy pro řidiče, kteří dovážejí výrobky odběratelům v sousedním Rakousku. Některým zaměstnancům je umožněno pořízení řídičského průkazu skupiny C + E, aby společnost v případě, kdy v určitých částech roku potřebuje více řidičů měla možnost tuto potřebu zaplnit. Všechny tyto náklady buď zčásti nebo kompletně hradí zaměstnavatel.

Zaškolování nových zaměstnanců probíhá formou koučování, které spadá do skupiny neformálního vzdělávání. V případě potřeby je nový zaměstnanec přímým nadřízeným přidělen zkušenému zaměstnanci, který mu vysvětluje náležitosti vykonávané práce a ukazuje, jak práci provádět správně a co nejefektivněji.

4.2.10 Odměňování zaměstnanců

Většina zaměstnanců ve společnosti XYZ je za vykonanou práci odměňována kombinací časové a úkolové mzdy. Příkladem takového způsobu odměňování mohou být řidiči, kteří mají pevně stanovenou časovou mzdu a složka jejich úkolové mzdy se odvíjí od počtu ujetých kilometrů a nakládky a vykládky výrobků. Administrativní zaměstnanci, laboranti, uklízečka, údržbáři a elektrikáři mají jako formu odměňování mzdu časovou.

Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti XYZ se u jednotlivých pracovních míst liší a také záleží na velikosti složky dodatkových mzdových forem. Mzda většiny zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 21 až 26 tisíc korun českých.

Mezi dodatkové mzdové formy, kterými se ve společnosti XYZ odměňuje výkon a zásluhy patří:

- jednorázové prémie (v případě kladného výsledku hospodaření ve výši 9 % z čistého zisku přerozdělené mezi všechny zaměstnance),
- příplatky za práci přesčas, odpolední příplatky a noční příplatky ve výši 25 % hodinové časové mzdy, příplatky pro řidiče za práci o víkendu a za práci o svátcích ve výši 100 % hodinové časové mzdy.

4.2.11 Pracovní vztahy

Společnost XYZ se snaží vytvářet příjemné a přátelské pracovní vztahy nejen mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, ale i jednotlivými zaměstnanci navzájem. Z pohledu pracovních vztahů mezi generálním ředitelem, výrobním ředitelem a částí jeho přímých podřízených je tohoto stavu také docíleno z důvodu, že jsou v příbuzenském vztahu. Přestože se jedná o rodinnou společnost, jsou zde nastaveny individuální formální pracovní vztahy upravené pracovněprávními předpisy.

Společnost XYZ od svých zaměstnanců vyžaduje dodržování předpisů a pravidel slušnosti při jednání s vedením, kolegy a odběrateli. Důsledně zakazuje diskriminaci a šikanu. Dále společnost:

- zaměstnance respektuje a bere jako sobě rovné společníky,
- zaměstnance informuje o záležitostech týkajících se společnosti vždy, když se nejedná o citlivé informace,
- vyslechne stížnosti a návrhy na zlepšení.

K upevnování mezilidských vztahů na pracovišti je pravidelně pořádán bowlingový turnaj, kde se mají možnost setkat najednou všichni zaměstnanci a pobavit se. Mimo tento turnaj je každoročně pořádán vánoční večírek, na kterém si každý dopředu vylosuje jednu osobu, které pak dá malý dárek.

4.2.12 Péče o zaměstnance

Pracovní režim ve společnosti XYZ je nastaven na tři osmihodinové směny od pondělí do soboty ráno pro většinu zaměstnanců z oddělení mlýn a dílny, zbytek zaměstnanců pracuje od pondělí do pátku na jednu osmihodinovou směnu. Po čtyřech hodinách práce je vymezena půlhodinová přestávka na oběd.

Všechny stroje, zařízení a vysokozdvížené vozíky jsou pravidelně kontrolovány a umístěny na takových místech, kde je k nim snadný přístup. Toto umístění je navrženo tak, aby docházelo k co nejméně náročným pracovním pohybům. Mimo to je pracoviště navrženo tak, aby splňovalo veškeré podmínky k bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou pravidelně školeni v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci v období jednou za dva roky, požární ochraně jednou za dva roky a dále školeni v různých odborných kurzech podle jejich pracovního zařazení. Všechny pracovní oděvy a pomůcky potřebné k vykonávání práce jako pokrývky hlavy, ochranné brýle, obuv, montérky,

rukavice a jiné pracovní oděvy k reprezentování společnosti před zákazníky jsou plně hrazeny zaměstnavatelem.

Zaměstnancům je v prostorách společnosti umožněno navštěvovat jídelnu, kam je každý pracovní den jídlo dováženo. V případě nevyužívání možnosti stravování ve společnosti jsou těmto osobám poskytnuty stravenky. V jídelně je také možnost si ohřát vlastní jídlo, udělat čaj nebo kávu.

Zaměstnancům je přispíváno na pojištění ve výši 300 Kč za měsíc. V případě, že pro společnost klíčový zaměstnanec požádá, zda by mu mohla být poskytnuta půjčka a uvede konkrétní adekvátní důvody, je mu tato půjčka poskytnuta. Kupříkladu byly poskytnuty peníze na bydlení, kdy hrozil odchod klíčového zaměstnance z důvodu nemožnosti získání bydlení v okolí společnosti.

V prostorách společnosti se také vyskytují umývárny sloužící k osobní hygieně. Zaměstnancům je umožněno si ukládat potřebné věci do skříněk, které se vyskytují v prostorách šatny. V případě dopravy vlastním autem je možnost po zapsání do seznamu státní poznávací značky zaparkovat na parkovišti společnosti.

Společnost má smluvně domluveného lékaře, který provádí pracovnělékařské prohlídky. Zaměstnanci jednotlivých profesí jsou testováni (zda mohou vykonávat práci) v různých faktorech pracovních podmínek jako je hluk, prach, celková fyzická zátěž, lokální svalová zátěž a kupříkladu zda mohou pracovat v prašném prostředí. Dále se zjišťuje, zda zaměstnanec může pracovat v noci či nikoliv. Tento lékař kromě vstupní lékařské prohlídky provádí i periodickou, mimořádnou a výstupní lékařskou prohlídku. Podrobný náhled, jak vypadá dokument o provedení pracovnělékařské prohlídky je uveden v příloha 4.

Z důvodu upevnování pracovních vztahů na pracovišti a zvyšování spokojenosti zaměstnanců je pravidelně pořádán bowlingový turnaj a jednou za rok vánoční večírek.

4.2.13 Personální informační systém

Ve společnosti XYZ je personální a informační systém veden ve dvojí podobě, a to v elektronické a písemné. Personální a informační systém obsahuje informace získané z osobního dotazníku, který je popsán výše. Konkrétně se jedná o osobní identifikační údaje zaměstnance, informace o jeho dosaženém vzdělání, znalosti cizích jazyků, dosavadní kariéře, srážkách ze mzdy, údaje o způsobu dopravy do společnosti a informace o dalších odborných znalostech a dovednostech, kterými zaměstnanec disponuje. Další informace o

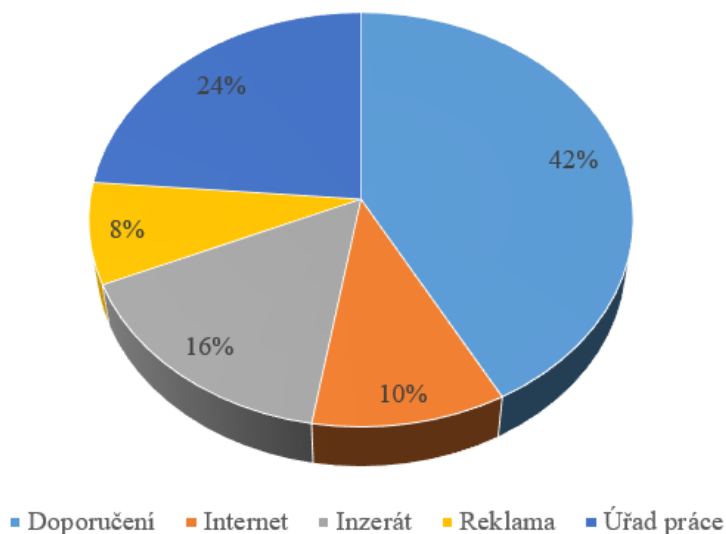
zaměstnancích, vyskytující se v tomto systému, jsou údaje o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách, informace vztahující se k odměňování, data nezbytná k účelům zdanění mzdy zaměstnance a srážkám na pojištění.

V personálním a informačním systému společnosti se také vyskytují popisy všech pracovních míst. Tyto dokumenty mimo jiné obsahují základní povinnosti zaměstnance, pravidla pro vytváření dobrého jména společnosti, práva zaměstnance, náplň pracovního místa, kvalifikační požadavky a skutečnou kvalifikaci zaměstnance.

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo dáno k vyplnění 38 zaměstnancům společnosti XYZ a celkově obsahovalo 16 otázek. V následující části budou interpretovány jednotlivé výsledky otázek, pro lepší přehlednost budou k otázkám přidány výsečové a sloupcové grafy.

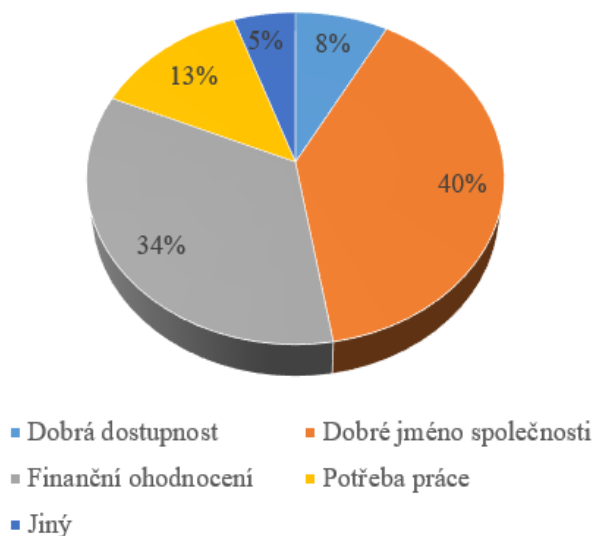
Graf 2: Způsob, jakým zaměstnanec našel pracovní místo



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 38 respondentů se 42 % (16 zaměstnanců) z nich dozvědělo o pracovním místě, na kterém pracují, na základě doporučení od minulých nebo současných zaměstnanců. Dalších 10 % respondentů (4 zaměstnanci) odpovědělo, že se o nabízené práci dozvěděli díky internetu, 16 % (6 zaměstnanců) skrze inzerát, 8 % (3 zaměstnanci) díky reklamě a 24 % (9 zaměstnanců) se o pracovním místě dozvědělo přes Úřad práce.

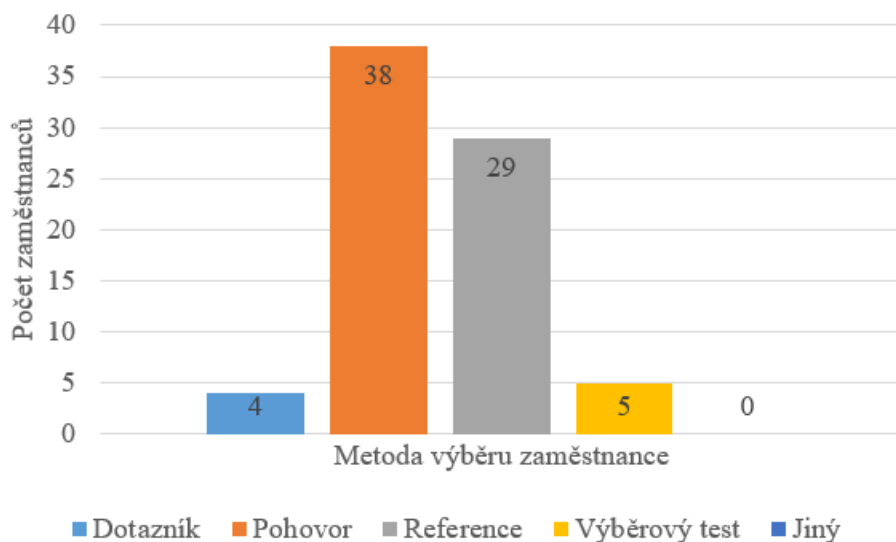
Graf 3: Zaměstnancův hlavní důvod jít pracovat do společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro 8 % respondentů (3 zaměstnanci) byla hlavním důvodem jít pracovat do společnosti XYZ dobrá dostupnost. Největší počet 39 % respondentů (15 zaměstnanců) uvedl jako důvod dobré jméno společnosti. Dalších 34 % (13 zaměstnanců) zvolilo za hlavní důvod finanční ohodnocení, které společnost nabízí. Jiný důvod uvedlo 5 % respondentů (2 zaměstnanci). Jejich důvodem je rodinná provázanost s majiteli společnosti.

Graf 4: Metoda výběru zaměstnance

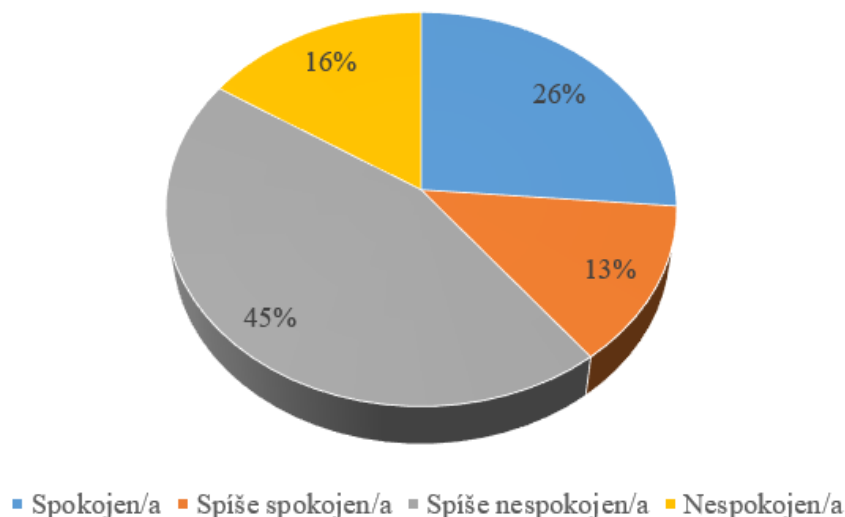


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku (s možností zvolení více než jedné odpovědi), na základě jaké metody byl zaměstnanec do společnosti přijat, odpovědělo 38 respondentů, že způsobem pohovoru. Dalších 29 respondentů uvedlo, že byli přijati i skrze reference od minulých

zaměstnavatelů. Dalších 5 zaměstnanců bylo do zaměstnání přijato i na základě výsledků výběrového testu a 4 respondenti uvedli, že byli přijati i díky dotazníku. Jinou metodu žádný z oslovených respondentů neuvedl.

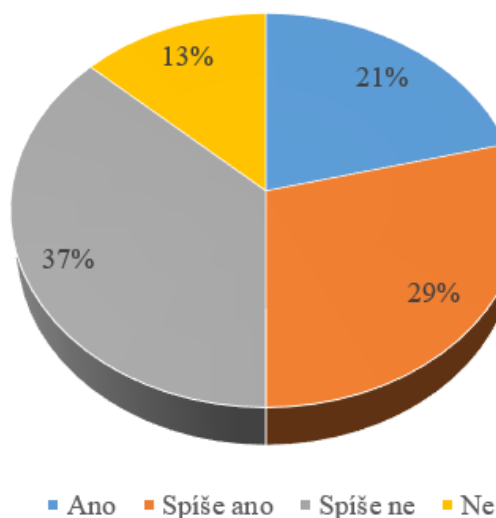
Graf 5: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením



Zdroj: Vlastní zpracování

Se způsobem, jakým zaměstnavatelem hodnotí práci zaměstnanců je 26 % respondentů (10 zaměstnanců) spokojeno. Dalších 13 % respondentů (5 zaměstnanců) odpovědělo, že jsou spíše spokojeni se zaměstnavatelovým způsobem hodnocení. Největší skupina se zvolenou odpovědí spíše nespokojen/a je tvořena ze 45 % respondentů (17 zaměstnanců), 16 % (6 zaměstnanců) je se způsobem, jakým hodnotí zaměstnavatel jejich práci nespokojena.

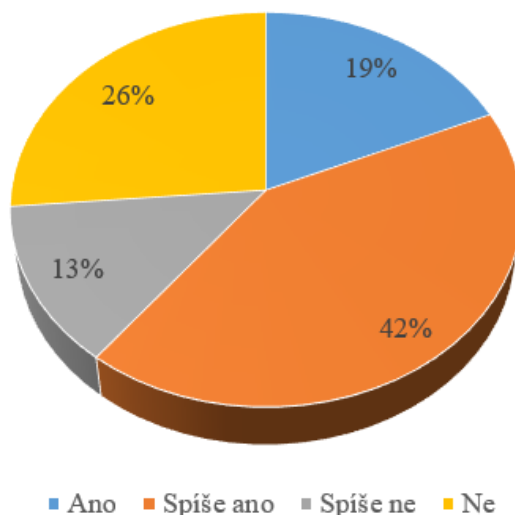
Graf 6: Možnost rozvíjení profesních schopností



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle 21 % respondentů (8 zaměstnanců) je možnost profesního rozvoje ve společnosti umožněna. Dalších 29 % (11 zaměstnanců) si myslí, že spíše ano, 37 % respondentů (14 zaměstnanců) že spíše ne. Následných 13 % (5 zaměstnanců) se domnívá, že profesní rozvoj ve společnosti není umožněn.

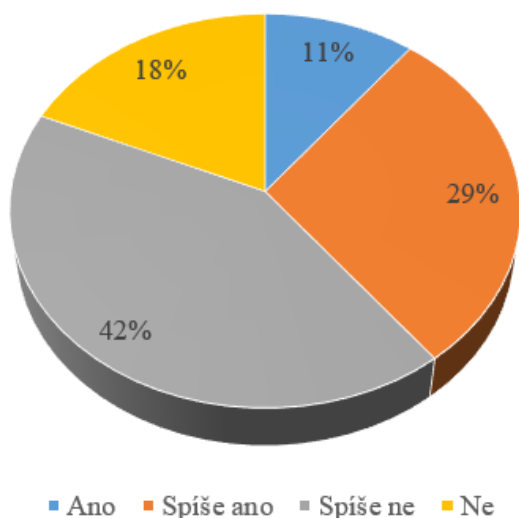
Graf 7: Význam školeních pro zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro 19 % respondentů (7 zaměstnanců) je školení rozvíjející pracovní schopnosti důležité. Nejvíce respondentů v počtu 42 % (16 zaměstnanců) považuje školení za spíše důležité. Dalších 13 % respondentů (5 zaměstnanců) spíše nepovažuje školení za důležité a 26 % (10 zaměstnanců) uvedlo, že školení nepovažují za důležité.

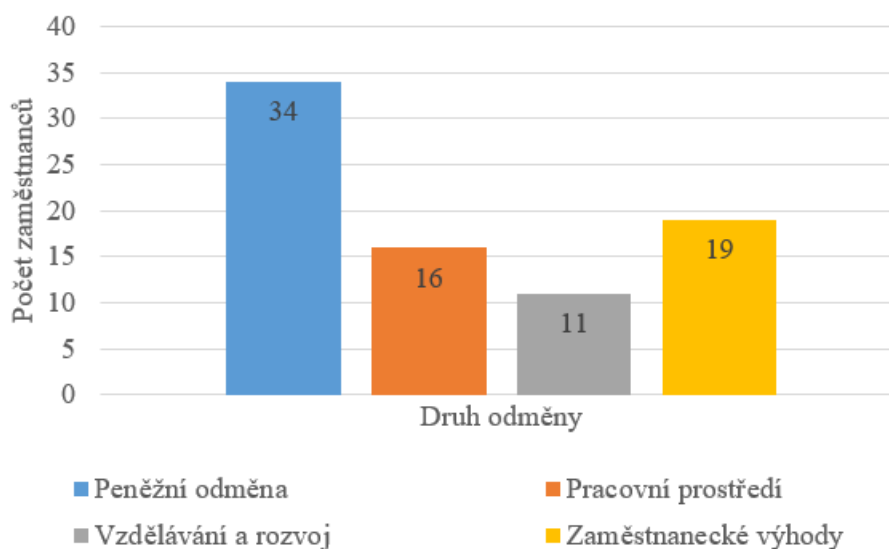
Graf 8: Pohled zaměstnanců na výši finanční odměny



Zdroj: Vlastní zpracování

Pouze 11 % respondentů (4 zaměstnanci) se domnívá, že jsou za svou práci spravedlivě odměňováni. Dalších 29 % respondentů (11 zaměstnanců) se domnívá, že spíše ano. Největší počet 42 % respondentů (16 zaměstnanců) je toho názoru, že spíše nejsou spravedlivě odměňováni. Dalších 18 % respondentů (7 zaměstnanců) v otázce na spravedlivé odměňování jejich práce odpovědělo ne.

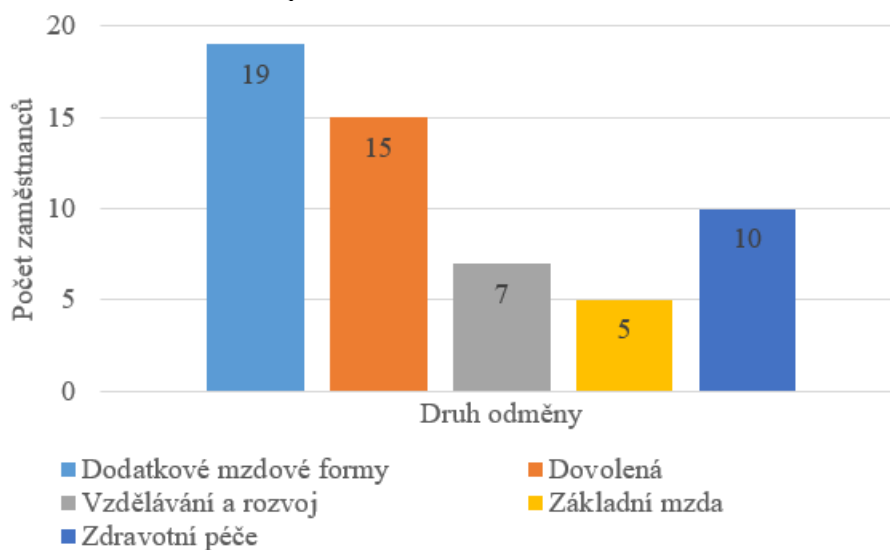
Graf 9: Důležitost jednotlivých složek celkové odměny



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci měli možnost v případě, že pro ně představují různé složky odměn určitou důležitost vybrat více odpovědí. Za nejvíce důležitý druh odměny byla vybrána peněžní odměna, kterou uvedlo za důležitou 34 zaměstnanců. Další důležitou složkou celkové odměny jsou podle 19 zaměstnanců společnosti XYZ zaměstnanecké výhody různého druhu. Následovalo pracovní prostředí, které považuje 16 zaměstnanců za důležité. Vzdelávání a rozvoj považuje za důležité 11 zaměstnanců.

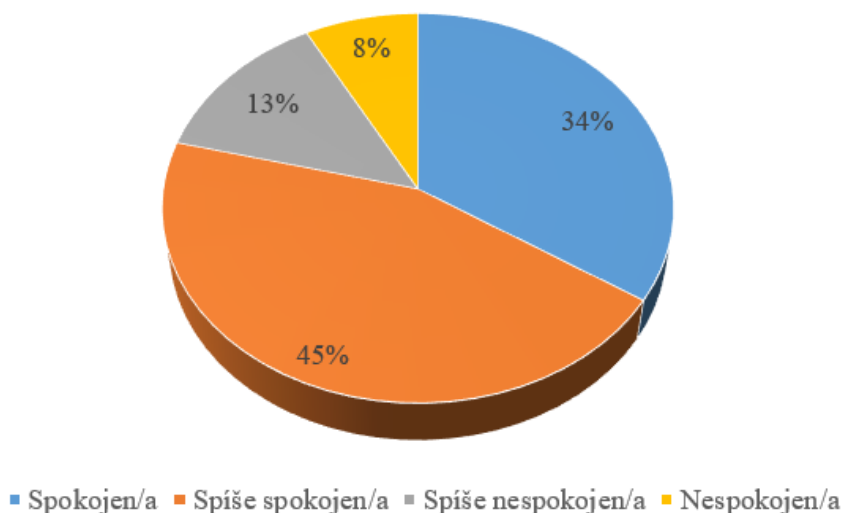
Graf 10: Nedostatečnost odměn z pohledu zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku (s možností vybrat více než jednu odpověď) jaké typy odměn jsou ve společnosti nedostatečné odpovědělo 19 respondentů, že dodatkové mzdové formy. Dalších 15 respondentů považuje dovolenou za nedostatečně dlouhou. Vzdělávání a rozvoj považuje za nedostatečné 7 respondentů, 5 respondentů základní mzdu a 10 respondentů vnímá zdravotní péči zřizovanou zaměstnavatelem za nedostatečnou.

Graf 11: Spokojenost s pracovními podmínkami a prostředím

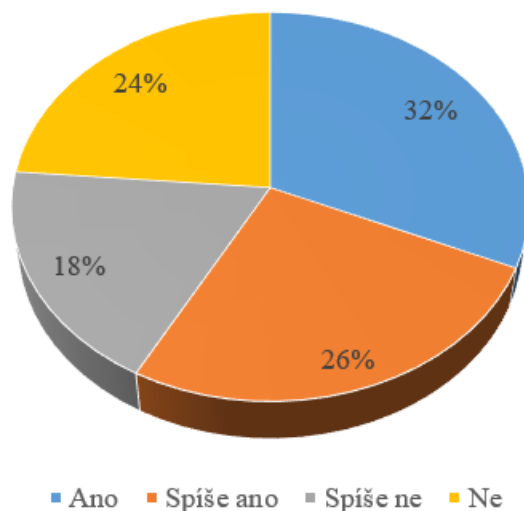


Zdroj: Vlastní zpracování

S pracovním prostředím a pracovními podmínkami je spokojeno 34 % respondentů (13 zaměstnanců), 45 % respondentů (17 zaměstnanců) v dotazníkovém šetření uvedlo, že

jsou spíše spokojeni, 13 % respondentů (5 zaměstnanců) je s pracovními podmínkami a pracovním prostředím spíše nespokojeno a 8 % (3 zaměstnanci) je nespokojeno.

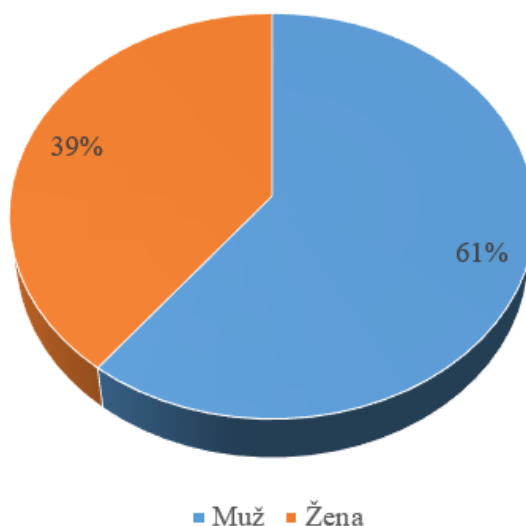
Graf 12: Komunikace se zaměstnancem



Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace ze strany zaměstnavatele je pro 32 % respondentů (12 zaměstnanců) dostatečná, 26 % respondentů (10 zaměstnanců) uvedlo, že komunikace je spíše dostatečná, 18 % respondentů (7 zaměstnanců) se domnívá, že komunikace je spíše nedostatečná a 24 % respondentů (9 zaměstnanců) uvedlo, že komunikace ze strany zaměstnavatele není dostatečná.

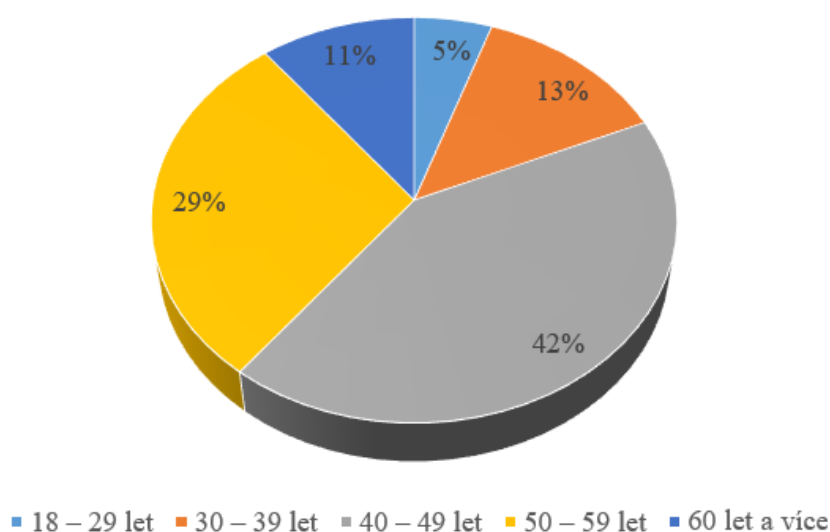
Graf 13: Struktura pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 38 respondentů v dotazníkovém šetření odpovídalo 61 % mužů a 39 % žen. Vzhledem k tomu, že se jedná o strukturu zaměstnanců ve společnosti zabývající se výrobou mlynářských výrobků, která patří mezi fyzicky náročné práce se dalo předpokládat, že ve struktuře respondentů budou převažovat muži, kteří se na tuto fyzicky náročnou práci lépe hodí.

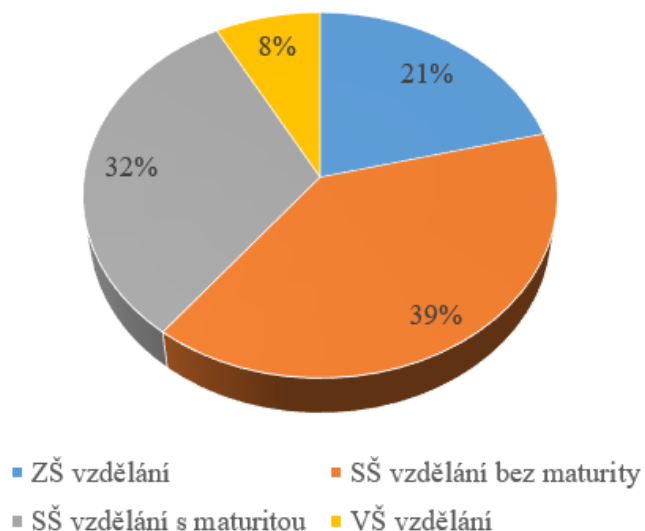
Graf 14: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Věková struktura osloveného souboru respondentů je složena z 5 % zaměstnanců (2 osoby) ve věkovém rozmezí 18-29 let, 13 % zaměstnanců (5 respondentů) ve věku 30-39 let. Jak je vidět z grafu nejpočetnější skupiny tvoří zaměstnanci ve věku 40-49 let a to konkrétně 42 % zaměstnanců (16 respondentů). Dále je věková struktura respondentů tvořena z 29 % zaměstnanců (11 osob) ve věku 50-59 let, 11 % zaměstnanců (4 respondenti) ve věku 60 let a více.

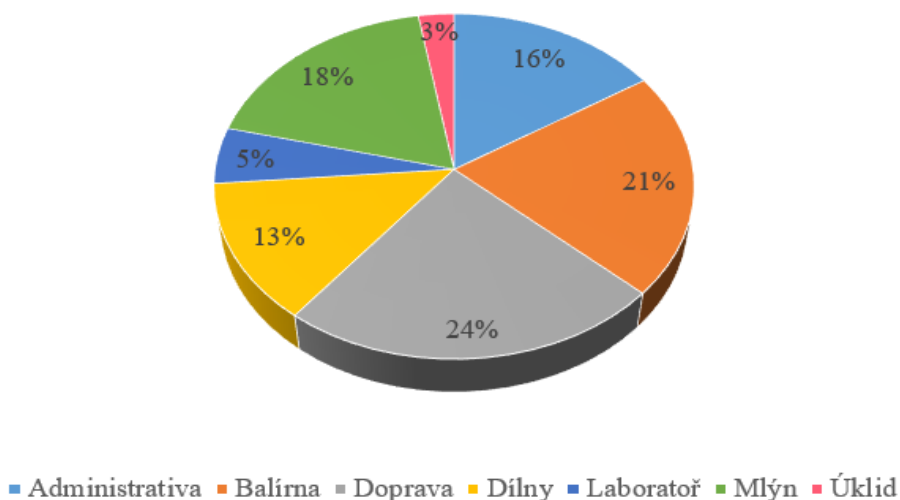
Graf 15: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondentů se ZŠ vzděláním ve společnosti pracuje 21 % (8 respondentů), dále 39 % respondentů (15 zaměstnanců) jako nejvyšší úroveň dosaženého vzdělání uvedlo SŠ bez maturity, 32 % respondentů (12 zaměstnanců) uvedlo za jejich nejvyšší dosaženou úroveň SŠ vzdělání s maturitou, zbylých 8 % respondentů (3 zaměstnanci) uvedlo, že absolvovali VŠ vzdělání.

Graf 16: Struktura pracovních míst podle oddělení

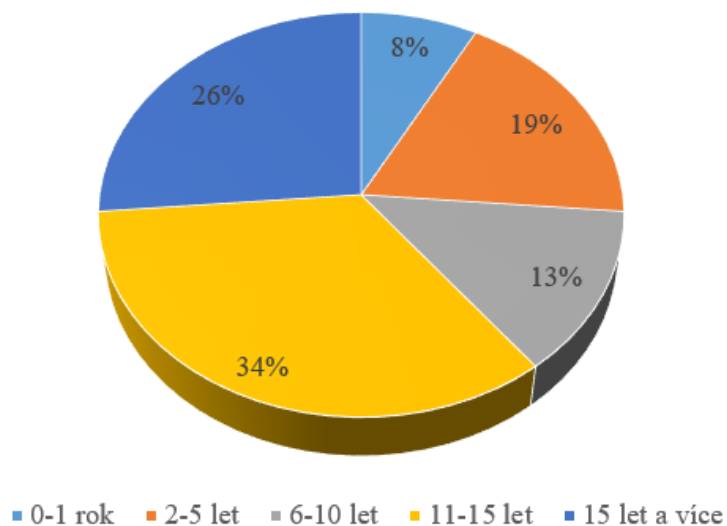


Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura pracovních míst ve společnosti XYZ podle oddělení je složena z 16 % zaměstnanců (6 osob) v oddělení administrativa, 21 % zaměstnanců (8 osob) v oddělení balírna, 24 % zaměstnanců (9 osob) v oddělení doprava, 13 % zaměstnanců (5 osob)

v oddělení dílny, 5 % zaměstnanců (2 osoby) v oddělení laboratoř, 18 % zaměstnanců (7 osob) v oddělení mlýn a 3 % zaměstnanců (1 osoba) v oddělení úklid.

Graf 17: Doba práce zaměstnanců ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět, 8 % respondentů (3 zaměstnanci) pracuje ve společnosti po dobu kratší než jeden rok, 19 % respondentů (7 zaměstnanců) v rozmezí 2-5 let, 13 % respondentů (5 zaměstnanců) v rozmezí 6-10 let, 34 % respondentů (13 zaměstnanců) v intervalu 11-15 let a 26 % respondentů (10 zaměstnanců) pracuje ve společnosti 15 a více let.

5 Zhodnocení a doporučení

5.1 Zhodnocení

Z výsledků získaných informací z interních zdrojů, prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s výrobním ředitelem a personalistou společnosti XYZ a dotazníkového šetření se zaměstnanci společnosti bylo zjištěno, že úroveň řízení lidských zdrojů je ve společnosti XYZ ve většině případů na dostatečné úrovni. Níže jsou na základě těchto výsledků popsány činnosti řízení lidských zdrojů, které jsou podle autora buď na dostatečné nebo na nedostatečné úrovni s vysvětlením, proč tomu tak je.

Při vytváření pracovních míst je na podnět výrobního ředitele předložen písemný požadavek generálnímu řediteli, analýza pracovních míst se ve společnosti XYZ provádí formou pozorování. Jedná se o standardní postup.

Výběr zaměstnanců je veden skrze pohovory a reference od minulých zaměstnavatelů. Tyto metody výběru se ukazují být dostatečné především z důvodu, že za posledních deset let byli propuštěni jen dva zaměstnanci.

Přijímání zaměstnanců probíhá standardní formou, kdy po prostudování pracovní smlouvy zaměstnancem následuje podepsání pracovní smlouvy. Dále je zaměstnanci předložen k vyplnění osobní dotazník z důvodu potřeby některých informací. Po vyplnění informací v osobním dotazníku je následně nový zaměstnanec proškolen a seznámen se všemi náležitostmi, které jsou potřebné k vykonávání jeho nové práce. Následujícím krokem je zařazení nového zaměstnance do personální evidence. Pak je zaměstnanec přímým nadřízeným seznámen s novými kolegy. Nakonec jsou zaměstnanci poskytnuty pomůcky, které bude potřebovat k vykonávání dané práce. Tato činnost řízení lidských zdrojů je ve společnosti XYZ na dostatečné úrovni.

Personální informační systém je ve společnosti veden na dostatečné úrovni ve dvojí podobě (v elektronické a písemné). Personální informační systém obsahuje informace získané z osobního dotazníku. Další informace o zaměstnancích, vyskytující se v tomto systému, jsou data nezbytná k odměňování zaměstnanců. V personálním informačním systému se také vyskytují popisy všech pracovních míst.

U následujících činností řízení lidských zdrojů autor objevil nízkou úroveň jejich vykonávání. U těchto činností je nutné zdokonalení či úprava.

Z polostrukturovaného rozhovoru s výrobním ředitelem a personalistou společnosti XYZ bylo zjištěno, že hodnocení zaměstnanců ve společnosti XYZ není prováděno na

dostatečné úrovni. Společností XYZ je vykonáváno pouze neformální hodnocení. Výsledky jsou u jednotlivých hodnocených zaměstnanců velmi rozdílné a často zkreslené subjektivními pocity hodnotící osoby. Od tohoto hodnocení se následně odvíjí výše zaměstnancových peněžních a nepeněžních odměn. Systémy hodnocení jsou silným motivačním nástrojem, díky kterému zaměstnanec získá zpětnou vazbu k jeho výkonu. Proto je hodnocení zaměstnanců pro společnost XYZ jednou z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů, která kromě motivace a zpětné vazby přináší spokojenost zaměstnance a jeho následnou loajalitu. Na druhou stranu špatně nastavený systém hodnocení zaměstnanců může způsobit pokles pracovního nasazení a dokonce až odchod zaměstnance ze společnosti.

Z výsledků dotazníkového šetření ve společnosti XYZ, které mělo zjistit především preference, názory zaměstnanců a další informace vztahující se k činnostem řízení lidských zdrojů, bylo zjištěno.

V oblasti získávání zaměstnanců bylo zjištěno, že 42 % zaměstnanců se o možnosti pracovat ve společnosti XYZ dozvědělo díky doporučení současných nebo bývalých zaměstnanců a známých, což byl také pro 40 % zaměstnanců, kteří hledali pracovní uplatnění, hlavní důvod jít do společnosti XYZ pracovat. Je tedy zřejmé, že společnost XYZ má v regionu dobré jméno a za současného stavu si může dovolit do získávání zaměstnanců neinvestovat tolik času a finančních prostředků.

Se způsobem, jakým zaměstnavatel posuzuje výsledky práce odvedené zaměstnanci, je spíše nespokojeno nebo nespokojeno 61 % zaměstnanců. To může mít za následek problémy vztahující se k získávání zaměstnanců, kdy společnost XYZ již nebude mít dobré jméno mezi širokou veřejností, a tudíž pro ni bude mnohem těžší a dražší nové zaměstnance získat. Dále se zhorší pracovní vztahy ve společnosti mezi lépe odměňovanými zaměstnanci a těmi hůře odměňovanými, kteří mají pocit, že jsou hodnoceni nespravedlivě. To pak může mít za následek napětí a také lze očekávat zhoršení pracovních výkonů, v krajních případech až odchod některých zaměstnanců ze společnosti.

V oblasti odměňování zaměstnanců se 60 % zaměstnanců domnívá, že nejsou za odvedenou práci spravedlivě odměněni. To představuje obrovský problém spojený s nespokojeností zaměstnanců a možnými následky popsány již výše.

Z výsledku dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že:

- všech 38 oslovených zaměstnanců bylo při výběru přijato na základě pohovoru a 29 z nich zároveň na základě referencí,

- v případě rozvíjení profesních schopností jednoznačně nevyplývalo, zda je podle zaměstnanců tato možnost společností umožněna,
- vzdělávání a rozvoj považuje 61 % zaměstnanců za důležité,
- za nejdůležitější považují peněžní odměnu, kterou uvedlo 34 zaměstnanců a zaměstnanecké výhody, které uvedlo 19 zaměstnanců,
- dodatkové mzdové formy považuje 19 zaměstnanců za nedostatečné, dalších 15 zaměstnanců považuje dovolenou, kterou společnost nabízí, za nedostatečnou a 10 zaměstnanců postrádá dostatečnou zdravotní péči hrazenou zaměstnavatelem,
- pracovní podmínky a prostředí shledává 79 % zaměstnanců za dostačující,
- 58 % zaměstnanců se domnívá, že komunikace mezi nimi a zaměstnavatelem je dostatečná,
- 40 % zaměstnanců je starších 50 let a to v případě nedostatečného personálního plánování může přibližně do 15 let představovat obrovský problém s odchodem zaměstnanců do důchodu a následný nedostatečný počet zaměstnanců potřebných pro normální fungování společnosti.

Výše byly autorem popsány nejdůležitější informace získané z polostrukturovaného rozhovoru a analýzy výsledků dotazníkového šetření. V další části budou u činností, u kterých bylo zjištěno, že jsou prováděny na nedostatečné úrovni, navržena opatření pro zefektivnění jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů.

5.2 Doporučení

Na základě výše uvedených činností řízení lidských zdrojů, u kterých byly zjištěny a popsány nedostatky, autor navrhuje společnosti XYZ opatření pro jejich zefektivnění.

V oblasti hodnocení zaměstnanců autor navrhuje místo neformálního hodnocení, které je současně prováděno společností XYZ formu formálního hodnocení. Jako hlavní důvod změny autor uvádí, že toto hodnocení vytváří u zaměstnanců pocit nerovného udělování odměn. Další podstatné důvody jsou, že hodnocení nemá téměř žádné náležitosti, jeho výsledky jsou značně rozdílné a těžko srovnatelné. Konkrétně autor doporučuje, aby systém hodnocení zaměstnanců, kromě hodnocení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnancova úsilí, obsahoval i:

- pracovní spolehlivost,
- kooperaci se spolupracovníky,
- hodnocení jednání se zákazníky (v případě závozníků a řidičů),

- dodržování bezpečnosti práce.

Autor doporučuje, aby toto hodnocení bylo prováděno pravidelně jednou za půl roku a bylo na rozdíl od současné slovní interpretace písemně zaznamenáno. V každé z výše uvedených kategorií by pak zaměstnanci byli hodnoceni na bodové stupnici 1 až 5, kde by jednotlivá hodnocení znamenala:

- 1 tedy výborné výsledky bez jakýchkoliv nedostatků,
- 2 tedy nadprůměrné výsledky s malými nedostatky,
- 3 tedy dostačující výsledky s většími, ale pořád akceptovatelnými nedostatky,
- 4 tedy krajně nedostatečné výsledky, které by měly přivést zaměstnavatele k zamyšlení, zda by tento zaměstnanec neměl být potrestán nebo dokonce propuštěn,
- 5 tedy nepřijatelné výsledky, za které by měl být zaměstnanec propuštěn.

Výsledky by měly být prokonzultovány s hodnocenými zaměstnanci (z důvodu poskytnutí zpětné vazby) skrze hodnotící rozhovor. Tento rozhovor by měl být nadřazeným vedený tak, aby si hodnocený zaměstnanec připadal jako rovnocenný společník, se kterým hledá řešení a cesty, jak zaměstnancovy pracovní výkony zlepšit. Během hodnotícího rozhovoru by podle autora měla hodnotící osoba:

- získat od zaměstnance sebehodnocení,
- zhodnotit pracovní výkon zaměstnance za použití pouze konstruktivní kritiky,
- chválit zaměstnance i za malé úspěchy,
- stanovit opatření na zlepšení,
- zdůvodnit výši dodatkových mzdových forem,
- provést shrnutí rozhovoru se zaměstnancem,
- provést zápis z uskutečněného rozhovoru.

V oblasti odměňování zaměstnanců autor společnosti XYZ navrhuje zvýšení dodatkových mzdových forem. Na základě výsledků dotazníkového šetření 60 % zaměstnanců uvedlo, že odměňování ve společnosti považuje spíše za nespravedlivé nebo nespravedlivé, 34 zaměstnanců považuje za nejdůležitější peněžní odměnu a 19 zaměstnanců považuje dodatkové mzdové formy za nedostatečné. Proto autor navrhuje:

- navýšit objem vynaložených finančních prostředků na jednorázovou prémie poskytnutou všem zaměstnancům ze současných 9 % na 15 % z čistého ročního zisku společnosti,

- rozdělit zaměstnance do čtyř skupin podle součtu hodnot všech kategorií hodnocení pracovního výkonu popsaného výše.

Každá skupina by byla tvořena přesně čtvrtinou zaměstnanců, která ze současného počtu 40 zaměstnanců tvoří 10 zaměstnanců. Mezi jednotlivé skupiny by pak uvedených 15 % z čistého ročního zisku bylo rozděleno v následující výši:

- pro první (tedy nejlépe hodnocenou) skupinu zaměstnanců 6 % z čistého ročního zisku,
- pro druhou skupinu zaměstnanců 4 % z čistého ročního zisku,
- pro třetí skupinu zaměstnanců 3 % z čistého ročního zisku,
- pro čtvrtou (tedy nejhůře hodnocenou) skupinu zaměstnanců 2 %.

Za druhý nedostatečný druh odměny zaměstnanci uvedli dovolenou. Přestože práce ve mlýně patří mezi fyzicky náročnější s nutnou potřebou načerpání nových sil a energie, mají zaměstnanci společnosti XYZ pouze minimálních 20 pracovních dní dovolené, které jsou stanoveny zákonem.

Proto autor navrhuje prodloužit dovolenou alespoň o jeden pracovní týden, tedy 5 pracovních dní. Toto řešení je možné a bylo popsáno již v kapitole 4.2.3, kde z výsledků polostrukturovaného rozhovoru s výrobním ředitelem bylo zjištěno, že jednotliví zaměstnanci nejsou plně pracovní vytížení, a tudíž je z výrobního hlediska možné jim tuto placenou dovolenou poskytnout.

Jestliže by společnost XYZ usoudila, že 5 dní placené dovolené navíc si nemůže z finančních nebo jiných důvodů dovolit, měla by alespoň udělat kompromis ve formě částečného prodloužení placené dovolené, aby zaměstnanci od společnosti viděli snahu tyto nedostatky odstranit.

Společnost by si při rozhodování, zda tuto dodatečnou placenou dovolenou poskytnout či nikoliv, měla také uvědomit, že 40 % zaměstnanců je starších 50 let, což v případě nedostatečné možnosti regenerace u takto fyzicky náročné práce může znamenat pokles produktivity práce nebo dokonce odchod zaměstnanců ze společnosti.

Jako třetí nedostatečný druh odměny ve společnosti XYZ zaměstnanci uvedli zdravotní péči. Zdravotní péče, která je zajištěná na dostatečné úrovni, může skrze zaměstnancovo zdraví významně ovlivnit jeho výkonnost a spokojenost.

Proto autor navrhuje v případě potřeby hradit nebo alespoň částečně přispívat na nemoci, které nejsou charakterizovány jako nemoci z povolání, a tudíž nemusí být hrazeny zaměstnavatelem, přestože mohou snižovat produktivitu práce. Příkladem takové nemoci

může být patní ostruha, která snižuje pohyblivost z důvodu bolesti při došlapu na paty, což u řidičů a závozníků může způsobit, že kvůli této nemoci nebudou stíhat plnit svoji práci. Za nejefektivnější způsob léčby je v dnešní době (kromě invazivní operace) považována aplikace alespoň 5 terapií rázových vln. Tato léčba však není pojišťovnou hrazena a kompletní terapie může stát i přes 10 tisíc korun českých na jednu patu, což v případě většiny zaměstnanců společnosti XYZ tvoří více než polovinu čisté měsíční mzdy. Dalším návrhem je zaměstnancům poskytnout možnost docházet na masáže proti bolesti a únavě pohybového aparátu.

6 Závěr

Současné pojetí personální práce představuje řízení lidských zdrojů, kde jsou zaměstnanci chápáni jako nejcennější (lidský) zdroj společnosti. Jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou klíčoví pro konkurenceschopnost společnosti, a tedy její přežití na trhu. Řízení lidských zdrojů tak často odlišuje úspěšné od neúspěšných společností. Proto by mělo být pro každou společnost největší prioritou.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy zhodnotit úroveň řízení lidských zdrojů ve společnosti XYZ a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření pro zefektivnění jednotlivých procesů. Vlastní výzkum byl proveden ve společnosti XYZ na základě polostrukturovaného rozhovoru s výrobním ředitelem a personalistou a dotazníkového šetření, které vyplnilo 38 ze 40 zaměstnanců.

Autorem bylo zjištěno, že společnost XYZ má úroveň řízení lidských zdrojů ve většině případech nastavenou na dostatečné úrovni. Společnost má podle autorova zjištění správně nastavené získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. V případě vzdělávání a rozvoje jsou zaměstnancům poskytnuta veškerá zákonem stanovená školení a v případě potřeby společnosti nebo žádosti zaměstnance, která je opodstatněná, je poskytnuto i nadstandardní vzdělávání a rozvoj. Společnost se také snaží o své zaměstnance co nejlépe pečovat tím, že vytváří lepší pracovní podmínky s důrazem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Co se týče pracovních vztahů na pracovišti společnost vnímá zaměstnance jako sobě rovné společníky a snaží se vytvářet co možná nejlepší vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, ale i mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Personální informační systém je kromě písemné podoby veden i v elektronické a obsahuje mnoho pro společnost důležitých informací o zaměstnancích, které následně usnadňují jejich řízení.

Autor však na základě vyhodnocených výsledků polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření zjistil, že některé činnosti řízení lidských zdrojů jsou ve společnosti XYZ vykonávány nesprávně nebo na nízké úrovni. U těchto činností byla navržena opatření se záměrem je zefektivnit. Jednalo se konkrétně o oblast hodnocení zaměstnanců, kde bylo zjištěno, že toto hodnocení nemá téměř žádné náležitosti, a dokonce se ani nikam nezaznamenává. To vedlo k tomu, že 61 % zaměstnanců vnímalo, že jsou špatně hodnoceni za jimi vykonanou práci. Proto byl autorem navržen nový systém hodnocení, který by tuto nespokojenost měl odstranit. Dalším zjištěním bylo, že je ve společnosti špatně nastaven systém odměňování, který u zaměstnanců vyvolával pocit nespravedlnosti.

Proto byl autorem navržen systém odměňování, který by zaměstnance podle výsledků nově navrženého systému hodnocení rozdělil do čtyř skupin, kde by každá skupina měla jinou procentní výši odměny z čistého ročního zisku společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10.vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: neužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3568-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. *Manažer*. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. *Management (Grada)*. ISBN 978-80-247-3651-8.

8 Přílohy

Příloha 1: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru.....	I
Příloha 2: Dotazníkové šetření.....	IV
Příloha 3: Osobní dotazník	VI
Příloha 4: Žádost o provedení pracovnělékařské prohlídky	VIII

Příloha 1: Otázky k polostrukturovanému rozhovoru

Polostrukturovaný rozhovor: otázky

Moc Vám děkuji za vaši ochotu při spolupráci na mojí bakalářské práci. Jak jsme se dohodli, v mé praktické části nikde nebude figurovat jméno vaší organizace nebo jiných osob pracujících ve společnosti. Pro toto označení zvolím například název společnost **XYZ.**

1) Informace o společnosti, historie, zajímavosti a současný stav

- Má vaše společnost zřízený personální útvar nebo zaměstnává personalistu?
- Co všechno má na starosti personální útvar?
- Kdo u vás ve společnosti má na starosti personální činnosti (jaké konkrétně)?
- Máte pro rozdělení zaměstnanců určené nějaké kategorie?
- Jak se změnil počet zaměstnanců za posledních 5 let?
- Kolik v současné době zaměstnáváte mužů?
- Kolik zaměstnáváte v současné době žen?
- Jak vypadá Vaše organizační struktura?
- Jaké máte plány do následujících let (rozšíření výroby a s tím spojené zvyšování počtu zaměstnanců nebo spíše opak)?

2) Analýza a vytváření pracovních míst

- Jak definujete jednotlivé pracovní úkoly zaměstnance, časovou náročnost jednotlivých úkolů, pracovní podmínky, nutnost potřeby vybavení a způsob, jakým se práce vykonává?
- Jaké využíváte metody, kterými popisujete náplň pracovního místa (rozhovory se zaměstnanci, dotazníkové šetření, pozorování zaměstnance)?
- Jak vypadá popis pracovního místa?

3) Personální plánování

- Plánujete kolik zaměstnanců budete potřebovat a pokrytí potřeby zaměstnanců?
- Plánujete modernizaci nebo například přistavění nových prostor a s tím související zvyšování počtu zaměstnanců?
- Plánujete do vzdálenější budoucnosti, jestli ano jaké období dopředu?

4) Získávání zaměstnanců

- K získávání zaměstnanců na volná pracovní místa upřednostňujete vnitřní (firemní) nebo vnější zdroje zaměstnanců?

- Jakým způsobem hledáte zaměstnance z vnějších zdrojů?
- Hledáte nové zaměstnance?

5) Výběr zaměstnanců

- Podle jakých vlastností si vybíráte své nové zaměstnance?
- Jaké jsou vaše konkrétní požadavky na jednotlivá pracovní místa?
- Jaká je minimální požadovaná praxe a vzdělání?
- Máte možnost si vybírat z většího množství vhodných kandidátů?
- Jakými metodami vybíráte nové zaměstnance (pohovory, dotazníky, reference, výběrové testy či jiné metody výběru)?

6) Přijímání zaměstnanců

- Jakým způsobem probíhá přijímání zaměstnanců i s jednotlivými fázemi po vybrání vhodného uchazeče?
- Jakým způsobem probíhá uvedení zaměstnance na jeho pracoviště?

7) Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru

- Mají zaměstnanci své stálé pracovní místo nebo je přesouváte tam, kde jsou potřeba?
- Je u Vás ve společnosti možnost změny pracovního místa (povýšení, převedení na jiné pracovní místo, přeřazení na nižší funkci)?
- Jaké jsou nejčastější způsoby ukončení pracovního poměru v posledních letech?
- Mohl byste tyto způsoby ukončení pracovního poměru uvést v číslech?

8) Hodnocení zaměstnanců

- Hodnotíte zaměstnance nějakým způsobem?
- Pokud ano, jak?
- Projeví se toto hodnocení na výši mzdy, kterou zaměstnanec dostane?

9) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

- Probíhá ve společnosti vzdělávání zaměstnanců?
- Pokud ano čeho se tato školení týkají?
- Jakých zaměstnanců se školení týkají?
- Jak často školení probíhají?

10) Odměňování zaměstnanců

- Jakou formu mzdy dostávají zaměstnanci (časová/úkolová)?
- Dostávají zaměstnanci i jiné odměny kromě peněžní odměny?
- Jaké složky obsahuje mzda průměrného zaměstnance?

- Kolik Korun českých představuje průměrnou hrubou mzdu ve společnosti?
- Dostávají zaměstnanci příplatky za práci v noci, o víkendu, svátky?
- Dostávají zaměstnanci další bonusy?

11) Pracovní vztahy

- Má vaše společnost nastavena pravidla, podle kterých by se k sobě měli zaměstnanci mezi sebou chovat?
- Jak byste popsal pracovní vztahy v společnosti?

12) Péče o zaměstnance

- Jaké máte v společnosti sociální zázemí (parkoviště, stravování, šatny, sprchy místnost na volný čas)?
- Poskytujete zaměstnancům pracovní oděvy a ochranné pomůcky?
- Pokud ano jaké?
- Pracuje se v společnosti na směny?
- Jak dlouhé jsou směny v společnosti?
- Jak často mají zaměstnanci přestávky?
- Jak dlouhé jsou přestávky?
- Je zaměstnancům poskytnut příspěvek na stravování?
- Poskytuje vaše společnost půjčky nebo pojištění?
- Pořádá společnost společenské aktivity?

13) Personální informační systém

- Využívá společnost počítačový personální informační systém?
- Pokud ano, jaké informace o zaměstnancích obsahuje?
- Jaké dokumenty společnost uschovává?
- Můžete mi poskytnout nějaké vzorové šablony těchto dokumentů?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2: Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření: Řízení lidských zdrojů

Dobrý den moje jméno je Jan Velich a studuji na České zemědělské univerzitě v Praze konkrétně obor Podnikání a administrativa 3. ročník. Za téma mé bakalářské práce jsem si vybral Řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti, kde část vlastního výzkumu práce je zaměřena na získání informací, preferencí a názorů Vás zaměstnanců na určité činnosti řízení lidských zdrojů. Dál bych Vás chtěl ujistit, že tento dotazník je anonymní a za Vaše názory Vás nikdo nebude trestat. V případě, že byste nerozuměli otázce nebojte se zeptat. Moc Vám děkuji za pomoc a přeji hezký den.

1. **Jak jste se dozvěděl/a o pracovním místě, na kterém pracujete?**
 - a) Doporučení
 - b) Internet
 - c) Inzerát
 - d) Reklama
 - e) Úřad práce
2. **Jaký byl Váš hlavní důvod jít pracovat do této společnosti?**
 - a) Dobrá dostupnost
 - b) Dobré jméno společnosti
 - c) Finanční ohodnocení
 - d) Potřeba práce
 - e) Jiný, uveďte:
3. **Na základě jaké metody jste byl/a do společnosti přijat/a (možnost výběru více odpovědí)?**
 - a) Dotazník
 - b) Pohovor
 - c) Reference
 - d) Výběrový test
 - e) Jiný, uveďte:
4. **Jste spokojen/a jakým způsobem zaměstnavatel posuzuje výsledky Vámi vykonané práce?**
 - a) Spokojen/a
 - b) Spíše spokojen/a
 - c) Spíše nespokojen/a
 - d) Nespokojen/a
5. **Máte ve společnosti možnost rozvíjet Vaše profesní schopnosti?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
6. **Považujete školení, která prohlubují Vaše pracovní schopnosti za důležité?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
7. **Jste za svou práci spravedlivě odměňován/a?**
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
8. **Jaký druh odměny je pro Vás důležitý (možnost výběru více odpovědí)?**

- a) Peněžní odměna
- b) Pracovní prostředí
- c) Vzdělávání a rozvoj
- d) Zaměstnanecké výhody

9. Jaké druhy odměn jsou ve společnosti podle Vás nedostatečné (možnost výběru více odpovědí)?

- a) Dodatkové mzdové formy
- b) Dovolena
- c) Vzdělávání a rozvoj
- d) Základní mzda
- e) Zdravotní péče

10. Jste spokojen/a s pracovními podmínkami a prostředím (bezpečnost práce, hygiena, prostory na odpočinek atd.)?

- a) Spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Nespokojen/a

11. Komunikuje s Vámi zaměstnavatel dostatečně?

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

12. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

13. V jakém rozmezí je Váš věk?

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

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) ZŠ vzdělání
- b) SŠ vzdělání bez maturity
- c) SŠ vzdělání s maturitou
- d) VŠ vzdělání

15. V jakém oddělení pracujete?

- a) Administrativa
- b) Balírna
- c) Doprava
- d) Dílny
- e) Laboratoř
- f) Mlýn
- g) Úklid

16. Jak dlouho v této společnosti pracujete?

- a) 0-1 rok
- b) 2-5 let
- c) 6-10 let
- d) 11-15 let
- e) 15 let a více

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3: Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Mlín a.s., s.r.o.

Příjmení, jméno, titul			Den, měsíc, rok narození		
Rodné příjmení			Místo, okres (stát)		
Trvalé bydliště – místo, PSČ			Přechodné bydliště – místo, PSČ		
ulice	telef. číslo		ulice	telef. číslo	
	mobil číslo				
Občanský průkaz			Rodné číslo	Rodinný stav	
evid. čís.					
vydalo	dne		Peněžní ústav, číslo konta pro mzdu		
RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI					
Jméno, příjmení (i rodné)		Datum narození	Bydliště	Zaměstnán(a), studuje - kde	
Manžel(ka), druh, družka					
Děti					
Ostatní vyživované osoby					
VZDĚLÁNÍ		Druh školy, výchovy, obor		Počet tříd (semestrů)	Rok ukončení
DOKONČENÉ	základní				
	střední odborné				
	úplné střední (učeb. obor s mat.)				
	úplné střední všeobecné				
	úplné střední odborné				
	vyšší odborné				
	vysokoškolské				
	vědecká výchova				
	postgrad. studium				
	nahrazující předepsané				
Nedokončené včetně součas. studia při zaměstnání					
Dlouhodobé kurzy odborná školení apod.					
VYUČEN			ZNALOST CIZÍCH JAZYKŮ		
název firmy	v roce	v oboru	jazyk	stupeň znalosti	zkoušky

Příloha 4: Žádost o provedení pracovní lékařské prohlídky

Mlýn

výroba, prodej a distribuce mlýnských výrobků

, s.r.o.

*Šumavská
mouka*

společnost je držitelem
certifikátů:
HACCP
ISO 22000:2006
GMP+B2
ŠUMAVA-originální produkt

Žádost o provedení pracovní lékařské prohlídky

Smluvní lékař: MUDr. Štěpán Lukeš, ALFA PRAKTIK s.r.o., IČO: 29095034, Franty Šumavského 171/II, Klatovy,
Blatenská 311, Horažďovice, tel.: 376 313 757

Příjmení a jméno zaměstnance: Datum narození:

Adresa zaměstnance:

VÝPIS ZE ZDRAVOTNÍ DOKUMENTACE OD SVÉHO PRAKTICKÉHO LÉKAŘE VZÍT S SEBOU K LP!

	ČÍSLO PROFESE	PRÁCE (PROFESE)	FAKTORY PRACOVNÍCH PODMÍNEK	
mlýn	1	mlynář	hluk, prach obilní kat 2	2
	2	pytlovač	prach - mouka kat 3, hluk, celková fyzická zátěž kat 2	3
balírna	3	dělník	prach - mouka, hluk kat 3, celková fyzická zátěž kat 2	3
laboratoř	4	laborantka	hluk kat 2	2
doprava	5	řidič nákl. automobilu	hluk, celková fyzická zátěž, pracovní poloha kat 2	2
dílny	6	údržbář	hluk, lokální svalová zátěž kat 2	2
administrativa	7	administrativní pracovník	kat 1	1
úklid	8	uklízečka	pracovní poloha, celková fyzická zátěž kat 2	2
		řízení motorového vozidla (řidič referent)	obsluha zdvihacích zařízení	
		práce ve výškách a nad volnou hloubkou	obsluha tlakových nádob a kompresorů	
		činnost epidemiologicky závažná	obsluha koteln	
		elektrikář - vyhláška 50	řidič manipulačních a vysokozdvizných vozíků	
	svářeč			

Režim práce:	práce v noci
jednosměnný provoz	3 - směnný provoz
dvousměnný provoz	nepřetržitý provoz

Druh pracovní lékařské prohlídky:	
vstupní LP	mimořádná LP
periodická LP	výstupní LP

V Horažďovicích dne

podpis vedoucího zaměstnance

tel. ústředna:
tel./fax/zázn.:
tel. expedice:

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni

Zdroj: Interní dokumenty společnosti XYZ