

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



DIPLOMOVÁ PRÁCE

MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODNIKOVÉ SFÉŘE

Lucie KŮROVÁ

Vedoucí: Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Kůrová

Podnikání a administrativa

Název práce

Management lidských zdrojů v podnikové sféře

Název anglicky

Management of Human Resources in the corporate Sector

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je navržení vhodných změn či doporučení vedoucí k eliminaci zjištěných nedostatků a k celkovému zefektivnění personálních procesů v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.

Metodika

K dosažení hlavního cíle diplomové práce je důležité shromáždit a vhodně selektovat odborné prameny, kterými jsou odborná literatura, internetové zdroje a podnikové dokumenty, dále je nutné použít metody deskripce, tedy popis a charakteristika vybrané firmy, empirické výzkumné metody, kterými jsou pozorování, dotazování či rozhovory se zaměstnanci a vedením firmy.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personální management, podnik, zaměstnanci, personální útvar

Doporučené zdroje informací

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

BLÁHA, Jiří. Personalistika pro malé a střední rmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci „Management lidských zdrojů v podnikové sféře“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

V Praze dne 31. 3. 2015

.....

Lucie Kůrová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Dr. Mgr. Ing. Danielu Tothovi, PhD. za užitečné rady a odborné vedení, dále pak jednatelům vybrané společnosti za potřebné informace a dále všem zaměstnancům podniku, kteří mi ochotně poskytli užitečné informace a podklady k vypracování této práce. Poděkování patří i mé rodině, především za její podporu a trpělivost během všech dnů na vysoké škole.

V Praze dne 31. 3. 2015

.....

Lucie Kůrová

Management lidských zdrojů v podnikové sféře

Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou managementu lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Cílem práce je navržení vhodných změn či doporučení vedoucí k eliminaci zjištěných nedostatků a k celkovému zefektivnění personálních procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Z provedené analýzy zjištěných údajů vyplývá, že vedení společnosti i přes svou snahu vést efektivně personální činnosti nemotivuje své pracovníky dostatečně. Ve společnosti dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, především z důvodu nespokojenosti pracovníků s ohodnocením jejich provedené práce. U některých personálních činností byla zjištěna řada nedostatků, kterých si je vedení společnosti vědomo, ale zatím nečinilo žádné nápravné opatření. V diplomové práci jsou uvedeny návrhy, které by měly vést k vyšší efektivnosti a eliminaci zjištěných nedostatků v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personální management, podnik, zaměstnanci, personální útvar

Management of Human Resources in the corporate Sector

Summary

The subject of this thesis is Management of Human Resources in a chosen company. The aim is to propose appropriate changes or recommendations to eliminate newly found insufficiencies and to overall streamline Human Resources processes in the field of human resources management. From analysing collected data it is showed that the management of the company, despite its efforts to lead the Human Resources activities effectively, does not motivate their workers enough. The result is that there is a high turnover of work staff, mainly because of dissatisfaction with appropriate valuation of the work done by the employees. For a number of Human Resources activities it has been noticed a large quantum of insufficiencies of which management is aware, but so far has not taken corrective action. The thesis presents proposals which should lead to greater efficiency and to eliminate the flaws identified in the area of human resources management in the chosen company.

Keywords

Human Resource Management, Human Resources, employee, HR activities

Obsah

1. ÚVOD.....	10
2. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	12
3. TEORETICKÁ ČÁST.....	13
3.1 Úvod do managementu lidských zdrojů	13
3.2 Plánování lidských zdrojů.....	14
3.2.1 Oblasti plánování lidských zdrojů.....	17
3.2.2 Plánování pracovníků.....	19
3.3 Získávání, výběr a adaptace pracovníků.....	20
3.4 Hodnocení pracovníků	27
3.5 Odměňování pracovníků	31
3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	34
3.7 Zaměstnanecké vztahy	37
3.8 Péče o zaměstnance	40
3.9 Fluktuace zaměstnanců.....	43
3.10 Zdraví a bezpečnost.....	45
4. PRAKTICKÁ ČÁST	48
4.1 Charakteristika vybrané společnosti.....	48
4.2 Organizační struktura společnosti	49
5. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE VYBRANÉM PODNIKU	51
5.1 Plánování lidských zdrojů	51
5.2 Získávání zaměstnanců.....	52
5.3 Výběr zaměstnanců	52
5.4 Adaptace zaměstnanců	53
5.5 Hodnocení pracovníků	53
5.6 Odměňování pracovníků	54
5.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	55
5.6 Zaměstnanecké vztahy	55
5.7 Péče o zaměstnance	56
5.8 Fluktuace	57
5.9 Zdraví a bezpečnost.....	59

6.	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	60
6. 1	Pohlaví dotazovaných zaměstnanců.....	60
6. 2	Věk dotazovaných zaměstnanců	61
6. 3	Délka pracovního úvazku dotazovaných zaměstnanců.....	62
6. 4	Pracovní pozice dotazovaných zaměstnanců	63
6. 5	Dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců.....	64
6. 6	Druh pracovního úvazku dotazovaných zaměstnanců	65
6. 7	Pracovní oddělení dotazovaných zaměstnanců	66
6. 8	Získané informace o volném pracovním místě	67
6. 9	Předchozí praxe v oboru před nástupem na pozici.....	68
6. 10	Spokojenost s průběhem výběrového řízení	69
6. 11	Spokojenost se zaměstnaneckými benefity.....	70
6. 12	Spokojenost s nabízenými možnostmi dalšího vzdělávání.....	71
6. 13	Spokojenost s pracovním kolektivem	72
6. 14	Konflikty na pracovišti mezi zaměstnanci.....	73
6. 15	Spokojenost s pracovním prostředím.....	74
6. 16	Spokojenost s ohodnocením práce.....	75
6. 17	Změny v rámci personálních činností.....	76
7.	NÁVRHY ZMĚN A DOPORUČENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE VYBRANÉM PODNIKU.....	77
8.	ZÁVĚR.....	81
	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	82
9.	SEZNAM POUŽITÝH ZDROJŮ	83
10.	PŘÍLOHY	85
	Příloha č. 1	I
	Příloha č. 2	V
	Příloha č. 3	VII
	Příloha č. 4	IX

1. ÚVOD

Řízení lidských zdrojů obecně patří k nejdůležitějším činnostem úspěšného fungování každé společnosti a jsou to právě zaměstnanci, kteří svými pracovními výkony zabezpečují její plynulý chod. Vedení společností si důležitost efektivního řízení lidských zdrojů stále intenzivněji uvědomují a vědí, že pokud se této problematice touto problematikou budou zabývat již od samého počátku, jsou na správné cestě k dosažení stanoveného cíle.

Analýzy fungování společností jednoznačně ukazují, že jedním z elementárních faktorů jejich úspěšnosti je schopnost formovat lidské zdroje. Aplikovat je takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle fungování celé společnosti. Cíle společnosti mohou být různé, ale schopní lidé jsou hnacím motorem společnosti, který pomáhá dosáhnout daných cílů. Jedna ze základních podmínek úspěšného fungování každé společnosti je snaha vedení o efektivní a účelové využití pracovního potenciálu.

Zvolené téma diplomové práce je „Management lidských zdrojů v podnikové sféře“. Vedení společnosti by nemělo opomíjet správné řízení veškerých personálních činností ve své společnosti, které by mělo vést k dosažení jejich vytyčených personálních cílů.

Teoretická část diplomové práce uvádí obecné charakteristiky a definice řízení lidských zdrojů. Tato část je rozdělena do jednotlivých personálních činností, které jsou stěžejní materiál pro praktickou část práce. Jsou zde uvedena teoretická východiska týkající se řízení lidských zdrojů, tedy jejich plánování, získávání, výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, zaměstnanecké vztahy, péče o zaměstnance, fluktuace zaměstnanců a zdraví a bezpečnost na pracovišti.

Praktická část je věnována vybrané společnosti. Začátek obsahuje obecnou charakteristiku firmy a její organizační strukturu. Po úvodní části následuje popsání koncepce managementu lidských zdrojů uvnitř společnosti a analýza plánování lidských zdrojů této společnosti. V této části jsou podrobně popsány jednotlivé personální činnosti společnosti a je proveden průzkum pomocí dotazníkového šetření, který by měl být nápomocný při tvorbě nových výstupů vedoucích k vylepšení stávajících personálních aktivit společnosti.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem diplomové práce je navržení vhodných změn či doporučení vedoucí k eliminaci zjištěných nedostatků a k celkovému zefektivnění personálních procesů v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.

K dosažení hlavního cíle diplomové práce je důležité shromáždit a vhodně selektovat odborné prameny, kterými jsou odborná literatura a podnikové dokumenty, dále je nutné použít metody deskripce, tedy popis a charakteristika vybrané firmy, empirické výzkumné metody, kterými jsou pozorování, dotazování či rozhovory se zaměstnanci a vedením firmy. Pozorování je využito především pro oblast zdraví a bezpečnosti práce na pracovišti.

Dotazníkové šetření zaměstnanců, které je součástí empirické metody výzkumu, o spokojenosti s personálními činnostmi ve vybrané společnosti bude užitečným zdrojem pro výstup diplomové práce. Tímto výstupem bude navržení a doporučení opatření, která by měla vést k vyšší efektivnosti a lepšímu fungování řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.

Sestavený dotazník bude předán minimálně polovině současných zaměstnanců vybrané společnosti. Převážná většina pracovníků bude tvořena zaměstnanci z výroby, kteří jsou považováni za důležitý faktor prosperity společnosti, a na základě vyhodnocení a analýzy odpovědí bude zjištěna jejich spokojenost s vybranými personálními činnostmi podniku. Pomocí získaných odpovědí od pracovníků a na základě poznatků a informací získaných z odborné literatury budou navržena a doporučena opatření, která by měla vést k eliminaci zjištěných nedostatků personálních procesů ve společnosti.

3. TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Úvod do managementu lidských zdrojů

Nejdůležitější oblastí celého řízení organizace je personální práce a to v podobě tzv. řízení lidských zdrojů. Aby organizace byla úspěšná, je pro její management důležité uvědomit si hodnotu a význam lidí, jelikož lidé představují největší bohatství organizace. Lidé v pracovním procesu ve svém důsledku rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace, jelikož uvádějí do pohybu zdroje ostatní (materiální, finanční a informační) a determinují jejich užívání.¹

Nejnovější koncepce personální práce představuje řízení lidských zdrojů, která se ve vyspělém zahraničí začala formulovat v průběhu 50. a 60. let 21. století. Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace, je nejdůležitější složkou a je nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tato koncepce vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly, jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace. Řízení lidských zdrojů dovršuje vývoj personální práce k činnosti koncepční, tedy skutečně řídicí.²

¹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Str. 13

²tamtéž, str. 15

3.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Personální plánování vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů. Obecně se zabývá synchronizováním zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, někdy se týká i krátkodobějších požadavků. Plánování lidských zdrojů se orientuje i na širší záležitosti, které se týkají zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivity organizace.³

Plánování lidských zdrojů usiluje o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje. Zjišťuje, jaké lidské zdroje, a to z hlediska počtu a struktury, mohou tyto nároky zrealizovat. Jde o proces zaměřený na řešení rozdílů mezi tím, co je a co by mělo být. Vyžaduje myslet do budoucna, propojit rozhodování a využívat formalizované postupy a způsoby řešení vzniklých rozdílů k nejefektivnějšímu zhodnocení svého lidského kapitálu.⁴

Podle Koubka⁵ personální plánování usiluje o to, aby organizace měla v současnosti a zejména v budoucnu pracovní síly, a to v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, připravené na případné změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst ve správný čas a s přiměřenými náklady. Personální plánování rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil i zdroje pokrytí této potřeby. Jeho úkolem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou na trhu s pracovními silami. Zároveň jeho úkolem je zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce i jeho sociálních potřeb.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 305

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 120

⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Str. 120

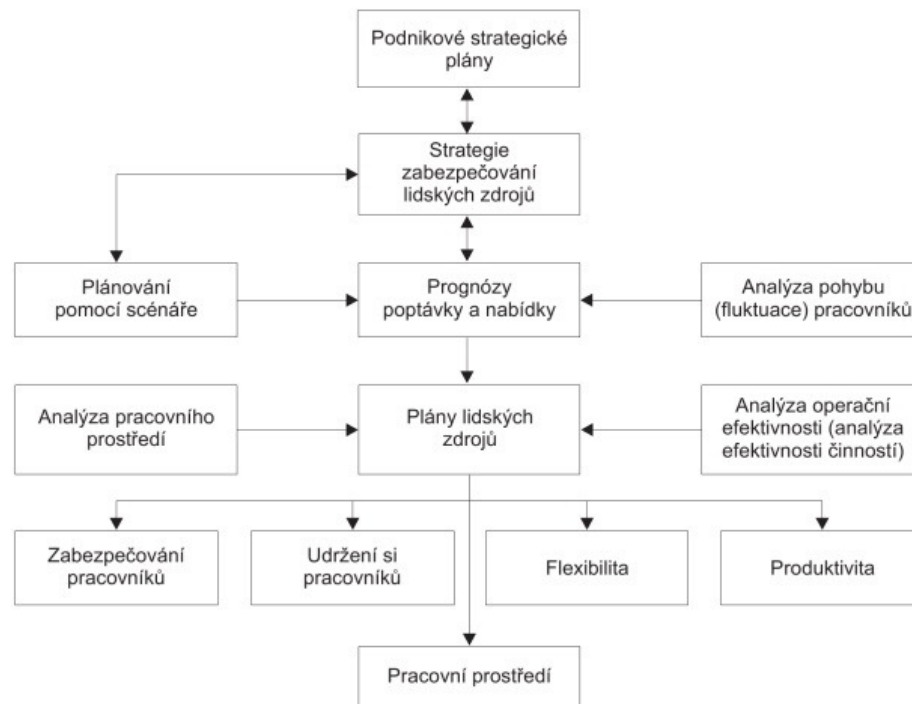
Plánování lidských zdrojů v sobě zahrnuje rozbor prostředí, předpověď poptávky po práci, předpověď nabídky lidských zdrojů, identifikaci rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly, harmonogram akcí k realizaci řešení, kontrolu a vyhodnocení. Pokud nastane v organizaci předpokládaný nedostatek zaměstnanců, zaměstnavatel může vyhledat a získat nové zaměstnance, najmout pracovníky na dohody o práci, zaměstnat pracovníky personálních agentur nebo investovat do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Pokud nastane opačný případ, tedy předvídaný nadbytek pracovníků, zaměstnavatel může redukovat práci přesčas, ukončit pracovní poměry na dobu určitou, zkrácené pracovní úvazky a dohody o práci, zavést zkrácený pracovní týden, nabídnout zaměstnancům dobrovolný odchod, přistoupit k nedobrovolnému ukončení pracovního poměru politikou nazvanou „*last-in, first-out policy*“ tzv. LIFO apod.⁶

Proces plánování nemusí nutně vycházet z podnikové strategie, ale může začínat kdekoliv v cyklu. Není předpoklad, že jako základna pro plány lidských zdrojů budou existovat dobře vypracované plány. Podniková strategie může být i více evoluční než promyšlená, či intuitivní a může se vytvářet postupně. Míra, do jaké lze provádět plánování lidských zdrojů systematicky, závisí na povaze organizace. Pokud je budoucnost dostatečně předvídatelná, je vhodné formální plánování, v opačném případě, pokud je budoucnost nepředvídatelná, neměl by se přístup k plánování lidských zdrojů opírat o přesné prognózy. Proces plánování je zobrazen v obrázku č. 1.⁷

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 121-122

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 309

Obrázek č. 1 Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2007, Str. 310)

3.2.1 Oblasti plánování lidských zdrojů

Personální plánování členíme na tři základní oblasti:

- plánování potřeby zaměstnanců,
- plánování pokrytí potřeby zaměstnanců (předvídání těchto zdrojů),
- plánování personálního rozvoje zaměstnance.⁸

Plánováním potřeby zaměstnanců lze chápat jako plánování poptávky po pracovních silách. Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců je prognóza nabídky pracovních sil jak v organizaci, tak i mimo ni. Jde o zabezpečení potřebných zdrojů pracovních sil v organizaci. Plánování personálního rozvoje zaměstnanců přispívá k vyšší atraktivitě práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností zaměstnanců a snižuje množství a intenzitu nežádoucích odchodů zaměstnanců z organizace.⁹

Potřeba pracovních sil v organizaci musí být založena na prognózách vývoje celé ekonomiky státu, s možností zapojení do světové ekonomiky a na dopadu tohoto vývoje na činnost a potřebu zdrojů v organizaci. Výše řečené znamená, že je potřeba předvídat směry vývoje poptávky na trhu v tuzemsku i v zahraničí, vývoj konkurence na příslušném segmentu trhu, poptávku a kupní sílu spotřebitelů apod. Poptávka po produktech organizace se promítá do výrobních plánů, výkonových norem, plánů pracovních míst, popisů pracovních míst a dalších skutečností, které vytváří potřebu zaměstnanců. Budoucí potřebu pracovníků ovlivňuje i míra využívání fondu pracovní doby a úroveň mobility zaměstnanců. Tím se konkrétně myslí zapracovávání a adaptování nových zaměstnanců na požadovanou pozici.¹⁰

Pokrytí perspektivní potřeby pracovních sil musí být podloženo důkladnou znalostí budoucího vývoje trhu práce, především trhu práce uvnitř a v bezprostředním zázemí organizace. Podmínkou je znalost zákonitostí populačního vývoje, dopadu na budoucí reprodukci pracovních zdrojů a znalost současných i budoucích trendů týkajících se formování ekonomických a sociálních struktur obyvatelstva.

⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Str. 95-96

⁹ tamtéž, str. 96

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Str. 96

Personální potřeby rozvoje pracovníků by měly vycházet ze současné struktury pracovníků organizace a současných pracovních podmínek s přihlédnutím na názory, postoje a potřeby pracovníků. Významným zdrojem informací jsou materiály získané z hodnocení pracovníků. Jsou to především záznamy z hodnotících rozhovorů se zaměstnanci, výsledky anket a podobných šetření prováděných mezi zaměstnanci organizace.¹¹

Plánování lidských zdrojů se neobejde bez velkého množství informací, které musí být hodnověrné, detailní a aktuální. Bez těchto informací nelze formulovat reálné cíle, ani předvídat vývoj činitelů, které ovlivňují dosažení těchto cílů.¹²

V rámci procesu personálního plánování by organizace měla učinit rozhodnutí o výběru politiky „*udělej si*“ nebo „*nakup*“. Politika „*udělej si*“ znamená, že organizace spoléhá hlavně na povyšování pracovníků z vnitřních zdrojů, na vzdělávací programy a na přijímání zaměstnanců z vnějšku k obsazení nejnižších funkcí. Podniky tomuto systému říkají *kariérní*. Politika „*nakup*“ se zaměřuje na přijímání zaměstnanců především z vnějších zdrojů. Tomuto systému se také říká *otevřený*. Organizace mají sklony tyto dvě možnosti kombinovat, a to v závislosti na konkrétní situaci firmy a na typu lidí, které pro práci potřebují. Pokud společnost dobře předpovídá svou potřebu na zaměstnance, může více spoléhat na formování svých vlastních lidí a na získávání pracovníků ze svých vnitřních zdrojů.¹³

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Str. 96

¹² tamtéž, str. 96

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 308

3. 2. 2 Plánování pracovníků

Plánování lidských zdrojů rozlišujeme na „tvrdé“ a „měkké“ plánování. Úkolem tvrdého plánování je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty kvalifikovaných lidí. Tvrdé plánování se koncentruje na prognózy budoucí potřeby pracovních sil, prognózy interní a externí nabídky lidských zdrojů, formulaci plánů, porovnání současného a budoucího stavu. Měkké plánování je zaměřeno na to, aby byli k dispozici lidé s vhodným typem postojů a motivace. Lidé se budou podle toho chovat a budou oddáni organizaci a angažovat se ve své práci. K zjištění těchto kvalit u pracovníků slouží analýza výsledků zkoumání pracovního výkonu a názory vycházející z diskusí pracovních skupin. Aktivitý měkkého plánování dělíme do čtyř fází, které jsou navzájem propojeny:

- vymezení stavu organizace v časovém horizontu do 3 let,
- charakteristika současného stavu,
- analýza vlivu a trendů vnějšího prostředí,
- formulace plánů, které poslouží k přechodu na předpokládaný stav.^{14,15}

¹⁴ AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. Str. 76

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 305

3.3 Získávání, výběr a adaptace pracovníků

Pro získávání a výběr pracovníků je důležité, aby je bylo možno získat s vynaložením minimálních nákladů v takovém množství a kvalitě, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Známe tři fáze zabývající se získáváním a výběrem pracovníků, a to:

- definování požadavků,
- přilákání uchazečů,
- vybírání uchazečů.¹⁶

Definování požadavků na určitou pracovní funkci jsou vyjádřena především v podobě popisu a specifikací pracovního místa. Specifikace pracovního místa uvádí přehled schopností, dovedností a požadavků na vzdělání a praxi, tedy vytváří kritéria, na jejichž základě budou posuzováni uchazeči o danou pracovní pozici. Přilákání uchazečů je záležitostí rozpoznání, vyhodnocování a využití nejvhodnějších zdrojů potencionálních uchazečů. Nejběžnější formou přilákání je inzerování pracovní pozice.¹⁷

Vybírání uchazečů probíhá po shromáždění dostatečného množství žádostí uchazečů a následují kroky třídění a prosévání uchazečů, pohovory, hodnocení, nabízení pracovního místa a příprava pracovní smlouvy.¹⁸

Po výběru uchazeče a sepsání pracovní smlouvy, by zaměstnavatel měl ve firmě zabezpečit jak tzv. sociální adaptaci, tak tzv. pracovní adaptaci.

Do sociální adaptace řadíme milé přijetí ve firmě a seznámení s ostatními zaměstnanci. Lze i určit patrona ze stávajících zaměstnanců, který by novému zaměstnanci v prvním pracovním týdnu pomohl se vším, co bude potřeba.¹⁹

Pracovní adaptací rozumíme seznámení se s tím, jak firma funguje např. historie firmy, prostorové rozložení a informování o povinnostech a požadavcích na pracovní místo na podkladě zpracovaného popisu práce.²⁰

¹⁶ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 343

¹⁷tamtéž, str. 343

¹⁸tamtéž, str. 343

¹⁹BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 128

3.3.1 Získávání vhodných zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí, kdy na straně jedné stojí organizace, která si konkuruje s ostatními zaměstnavateli na trhu práce o pracovní sílu, a na straně druhé vystupují potencionální zaměstnanci, kteří si vybírají mezi různými pracovními nabídkami.²¹ Získávat zaměstnance lze z vnějšího či z vnitřního trhu práce. Je nám známa i kombinovaná forma získávání zaměstnanců, která využívá principy jak z vnějšího, tak z vnitřního typu.²²

Metody získávání pracovní síly z vnějšího trhu práce podle Dvořákové²³ jsou:

- nabídka práce na místní vývěsce, prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka pracovních serverů, personálních agentur nebo webových stránek organizace,
- inzerce v lokálním tisku, rozhlase a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími a profesními institucemi,
- veletrhy pracovních příležitostí,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání (tzv. naslepo bez zveřejněné konkrétní nabídky práce),
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

Zaměstnance lze získat i z vnitřních zdrojů organizace, kdy je nutné investovat do vzdělávání a rozvoje stávajících zaměstnanců. Mezi nástroje získávání z vnitřního trhu práce patří:

- *řízení následnictví* – rozvoj pracovníků s vysokým pracovním potenciálem tzv. management talentů,
- *interní výběrové řízení*,
- *vnitřní mobilita pracovníků* – sem můžeme zařadit povýšení či zařazení na jinou pracovní pozici nebo na jiné pracoviště.²⁴

²⁰ BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 128

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 145

²² BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 120

²³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 147

²⁴ tamtéž, str. 150

Podle Urbana²⁵ se hledání vhodných uchazečů opírá o řadu metod, ke kterým patří pohled dovnitř organizace, osobní doporučení, školy, úřady práce, agentury zprostředkující dočasné zaměstnání, personální společnosti zabývající se přímým vyhledáváním kandidátů, internet a inzeráty. Jako nejméně efektivní metoda získávání nových zaměstnanců je přes úřad práce, i když lze tuto metodu vhodně užít pro méně kvalifikované pozice. Nejméně nákladově náročný způsob je pohled dovnitř organizace, získání uchazečů přímo ze škol a pomocí internetu. Naopak vysoké náklady na hledání pracovníků je přes inzeráty, kde je vysoká pravděpodobnost odpovědí i nevhodných osob a tím vzniká i časová náročnost na vyhledání vhodného kandidáta.

²⁵ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Str. 40

3.3.2 Výběr zaměstnanců

Vybrat vhodného zaměstnance ze všech uchazečů o konkrétní dané pracovní místo není bezproblémové, je nutné vyřešit úskalí, které s touto činností souvisejí. Musejí se stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa, tím je myšlené dosažené vzdělání, délka praxe v oboru či absolvované kurzy. Je nutné si stanovit, na základě čeho bude posuzována odborná způsobilost uchazeče, správná kritéria pracovního výkonu na obsazovaném místě a faktory sloužící k předvídání úspěšného výkonu práce tj. dosavadní praxe, výsledky testů, pracovní posudky aj. Pro zjišťování osobnostních rysů pracovníka je potřeba stanovit si kritéria, např. spolehlivost, tolerance k jiným, otevřenost apod., stanovit si metody, kterými lze předvídat charakteristiku osobnosti např. test osobnosti, assessment center, skupinové diskuse, hrané hry. Vyřešit problém získání objektivních, podrobných a věrohodných informací při zodpovězení jednoznačných odpovědí na tři základní otázky a tj. Může uchazeč vykonávat nabízenou práci? Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci? Zapadne do pracovní organizace?²⁶

Známe celou řadu výběrových metod:

1) přijímací a výběrový rozhovor

Vhodnými otázkami získáváme pro nás podstatné informace pomocí dvou typů rozhovorů, nestrukturovaného a strukturovaného rozhovoru. Nestrukturovaný rozhovor není založen na analýze práce ani nejsou stanoveny požadavky na uchazeče. Strukturovaný rozhovor se zakládá na předem připravené sérii otázek, zjištěné pomocí analýzy práce a specifikací požadavků na pracovní místo.²⁷

²⁶ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 167-169

²⁷ BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 122

2) testy pracovní způsobilosti

Mezi testy pracovní způsobilosti řadíme testy inteligence (např. požadavky na paměť, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení), testy schopností a vzdělavatelnosti (např. hodnocení schopností mechanických, manuálních, ale i duševních schopností), testy znalostí a dovedností (např. ukázka práce, kdy uchazeč předvádí určitý pracovní postup), testy osobnosti a tzv. skupinové metody výběru pracovníků (simulace řešení praktického problému, hraní určité role apod.).²⁸

3) životopis

Hodnocení životopisu patří k oblíbené metodě výběru pracovníků a zpravidla se využívá v kombinaci s jinou metodou. V životopise by měly být uvedeny informace o konkrétních pracovních činnostech, které uchazeč vykonával, zmíněno vzdělávání a kurzy či přiložené reference uchazeče.²⁹

4) ukázka práce

Uchazečům je zadán úkol ke zpracování, který má zjistit, zda má uchazeč dostatečné odborné znalosti, písemný projev nebo jak si zvládá stanovit priority při pracovním vytížení. Tato metoda se dle Urbana (2013) nazývá jako tzv. behaviorální rozhovory.

5) pracovní posudky

Pracovní posudky jsou důležitým dodatečným zdrojem informací, obsahující hodnocení ze strany osob, které měly možnost dlouhodobějšího pozorování pracovníka v jeho předchozích zaměstnáních.³⁰

²⁸ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 176

²⁹ BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 121

³⁰ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Str. 48

6) zdravotní prohlídka

Zdravotní prohlídka se nepoužívá v každé organizaci, ale je vhodná v případech, kdy může dojít k ohrožení zdraví ostatních osob, nebo kdy se organizace brání přijímat uchazeče s již poškozeným zdravím, kde by mohlo dojít k dalšímu zhoršení zdraví jedince. Tato metoda je považována za diskriminační.³¹

7) Assessment center (AC)

Assessment center je rozlišováno na výběrové a rozvojové (při povýšení, rozvoji manažerů apod.). Hodnocení účastníků AC je stanoveno dle kritérií, pro která je tato metoda vytvořena a je schopna je měřit např. komunikační, rozhodovací či jiné schopnosti. Hodnotitelé formulují na základě specificky vytvořených simulací úsudky a hodnocení o účastnících, které pak pomohou účastníky AC seřadit do pořadí.³²

8) výpis z trestního rejstříku

Výpis z trestního rejstříku je povinný pro zákonem stanovené funkce. V ostatních případech je nutný souhlas uchazeče.

9) reference

Reference jsou získané od bývalých spolupracovníků a nadřízeného z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají. Referenční osoby mohou být součástí životopisu, pokud tomu tak není, ale společnost je požaduje, je třeba uchazeče požádat o jejich doplnění. Pokud společnost bude ověřovat reference, musí uchazeče předem informovat.³³

³¹ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 183

³² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 153

³³ BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 121

3.3.3 Adaptace zaměstnanců

Adaptaci lze obecně chápat jako schopnost nebo obecnou vlastnost přizpůsobit se stále se měnícím podmínkám prostředí.

Pojem „řízená adaptace“ znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem řízené adaptace pracovníků je snížení nákladů na jejich fluktuaci, snížení ztráty na produktivitu a zvýšení pracovní spokojenosti. Především je problémem stabilizace u nových zaměstnanců, kde jejich fluktuace převyšuje fluktuaci ostatních skupin zaměstnanců.³⁴

Proces adaptace obsahuje tzv. adaptační program, což je nástroj, který umožňuje urychlit začlenění a zapracování nových zaměstnanců. Součástí adaptačního programu musí být i průběžný systém kontrol a výsledků adaptace. Tyto informace získává personální útvar od zaměstnance přímo na naplánované schůzce, či nepřímo pomocí formuláře. Personální útvar díky těmto informacím může zdokonalovat adaptační program.

Výsledkem adaptačního procesu je adaptovatelnost zaměstnance, kterou posuzuje většinou jeho přímý nadřízený. Adaptovatelnost zaměstnance charakterizují odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií, začlenění do sociálních firemních vztahů, tedy aktivita a spolupráce nového pracovníka s kolegy na pracovišti.³⁵

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 162

³⁵ tamtéž, str. 164

3.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků slouží ke shrnutí, dokumentaci a rozboru výkonu pracovníků za určité období. Rozborem výkonu lze odstranit dlouhodobější výkonový nedostatek pracovníků.³⁶

Personální činnost hodnocení pracovníků zjišťuje, jakým způsobem pracovník vykonává svou práci, jak plní zadané úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké jsou jeho vztahy k ostatním pracovníkům i jak se chová k zákazníkům. Hodnocení pracovníků se zabývá i činnostmi napomáhající ke zlepšení pracovního výkonu či realizaci opatření, která tomu mají být nápomocna. Hodnotí se jak pracovní schopnosti, tak rozvojový potenciál výkonu pracovníka. Základním úkolem řízení lidských zdrojů, vztahující se na správné hodnocení pracovníků, je dát správného člověka na správné místo.³⁷

Správně hodnotit pracovníky je úkolem přímého nadřízeného, který má být schopen kvalitního a objektivního hodnocení pracovníka, jinak může být pro společnost problematické realizovat kvalitní systém rozmisťování, povyšování i odměňování pracovníků. Výsledkem objektivního hodnocení výkonu pracovníka je správně ocenit pozitivní vlastnosti pracovníka i určit jeho rezervy ve výkonu a jeho schopnosti dalšího rozvoje.³⁸

Podle Hroníka³⁹ jsou známy tři oblasti hodnocení pracovníků. Pokud chceme, aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny tři oblasti. První oblastí je výstup (výkon) pracovníka, který je dobře měřitelný a v současnosti se při hodnocení výstupů používá metoda *Balanced Scorecard*. Výstupy lze měřit jak přímo, tak nepřímo. Přímé hodnocení výstupu lze číselně vyjádřit např. obratem, počtem chyb aj. Nepřímé hodnocení lze zjišťovat i pomocí stupnice, dle které se hodnotí výstupy pracovníka, a tím se odhaduje hodnota. Druhou oblastí hodnocení pracovníků je vstup, konkrétně se jedná o kompetence, potenciál či zkušenosti. Poslední třetí oblastí je proces, kde je hodnocen přístup pracovníka k různým úkolům, zadáním a posuzováno to, jak se pracovník chová při práci. Proces je střední článek mezi vstupy a výstupy.

³⁶ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Str. 91

³⁷ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 207-208

³⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 257

³⁹ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Str. 20

Dodržováním určitých zásad lze dosáhnout efektivního využití systému hodnocení pracovníka v podniku. Tyto zásady organizace jsou výsledkem zkušeností personalistické praxe a jejich obsah můžeme shrnout tak, že hodnocení pracovníka a pracovního výkonu:

- se provádí vždy jeho přímým nadřízeným,
- vychází z výsledků průběžného sledování výkonu pracovníka během hodnoceného období,
- se realizuje dle jednotných metodických zásad,
- určí metoda hodnocení podle daných podmínek podniku,
- se provádí nejčastěji formou hodnotícího rozhovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele,
- po skončení hodnotícího cyklu se projednají stručné závěry z hodnocení,
- v opakovaných cyklech se stává součástí hodnocení jak stanovisko hodnotitele, tak hodnoceného k doporučením z předcházejícího hodnocení.⁴⁰

Nevhodně prováděné hodnocení, vnímané jako hodnocení neobjektivní, nespravedlivé či účelové, patří k hlavním příčinám demotivace pracovníků. Zdrojem nespravedlivého hodnocení může být i uplatňování různých požadavků na pracovníky, které pramení z různých očekávání od vedení. Neobjektivní hodnocení může být spojeno s nedostatečnou přípravou ze strany vedoucího. Mezi tato slabá místa patří např. nejasná, nekonkrétní, příliš složitá hodnotící kritéria, nedostatek objektivních informací o výkonu zaměstnanců, sklon hodnotit nejednoznačně nebo příliš obecně atd.⁴¹

Metody hodnocení pracovníka

Je nám známa řada metod hodnocení pracovníka, které pomáhají sledovat a zaznamenávat plnění standardů pracovního výkonu a jednání. Ve snaze naleznout optimální způsob hodnocení pracovníků bylo vytvořeno mnoho metod. V tabulce č. 1 je rozlišujeme do dvou skupin, tj. zda jsou orientované na minulost, nebo zda jsou zaměřeny na budoucnost (rozvojový potenciál pracovníka).⁴²

⁴⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 259

⁴¹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Str. 103

⁴² DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 265

Tabulka č. 1 Metody hodnocení pracovníka

Metody orientované na minulost	Metody orientované na budoucnost
Řízení podle stanovených cílů	Sebehodnocení
Srovnávání se standardním pracovním výkonem	Assesment center/development center
Testování a pozorování pracovního výkonu	360° zpětná vazba
Hodnotící dotazník	
Hodnotící stupnice	
Metoda BARS ⁴³	
Metoda kritických případů	
Hodnotitelské zprávy	
Srovnání pracovníků	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Dvořáková (2012, Str. 265)

Podle Koubka⁴⁴ jsou nejčastěji užívané metody hodnocení pracovníků tyto:

- Hodnocení podle stanovených cílů – využití častěji pro hodnocení manažerů a specialistů, možnost orientace podle SMART analýzy, která charakterizuje znaky dobře zformulovaných cílů
- Hodnocení na základě plnění norem – využívá se nejčastěji pro hodnocení výrobních dělníků, výhodou této metody je, že je hodnocena objektivními měřítky, nevýhodou metody je nemožnost porovnání výkonu na různých pracovních místech
- Volný popis – metoda univerzální, využití především u manažerů a tvůrčích pracovníků, metoda vhodná i při sebehodnocení
- Hodnocení na základě kritických případů – písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka, nevýhodou je nejasnost kritického

⁴³ Behaviorally Anchored Rating Scales, klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování

⁴⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 219

pojetí případu a jeho různé interpretování, které může vyvolávat konflikty mezi podřízeným a nadřízeným pracovníkem

- Hodnocení pomocí stupnice – hodnocení dle různých jednotlivých aspektů práce (př. množství práce, přesnost, apod.), užívá se tří typů hodnotící stupnice i jejich kombinací tj. číselná, grafická a slovní stupnice, lze užít i při sebehodnocení a tato metoda je velmi v praxi využívána
- Checklist – dotazník s formulacemi týkajícími se pracovního chování pracovníka, zpravidla odpovědi ano/ne, tato metoda je velmi časově náročná kvůli nutnosti diferenciovat formulář pro různá pracovní místa
- Metoda BARS – metoda hodnotící chování požadované k úspěšnému vykonávání práce, vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce, podobná jako forma checklistu či hodnotící stupnice
- Metody založené a vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu – metoda porovnávající výkony dvou nebo více pracovníků, nejčastěji se používá v metodách zvaných střídavé, párové porovnávání a povinné rozdělení, vhodné pro účely vytváření soutěživého prostředí či motivaci pracovníků
- Assessment centre – použití především u manažerů a specialistů v oblastech výběru a vzdělávání, hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu

3.5 Odměňování pracovníků

Odměňování, jinak kompenzace/náhrada, za práci je jednou z nejvýznamnějších personálních činností pro vedení organizace i pro zaměstnance, která je zároveň široce propracovaná značně rozsáhlou teorií i metodologií. Odměňování neznamená pouze mzdu, popřípadě jiné formy peněžních odměn, ale moderní pojetí odměn je mnohem širší. Odměny mohou být vázány na výkon pracovníka či na povahu a význam vykonávané práce.^{45,46}

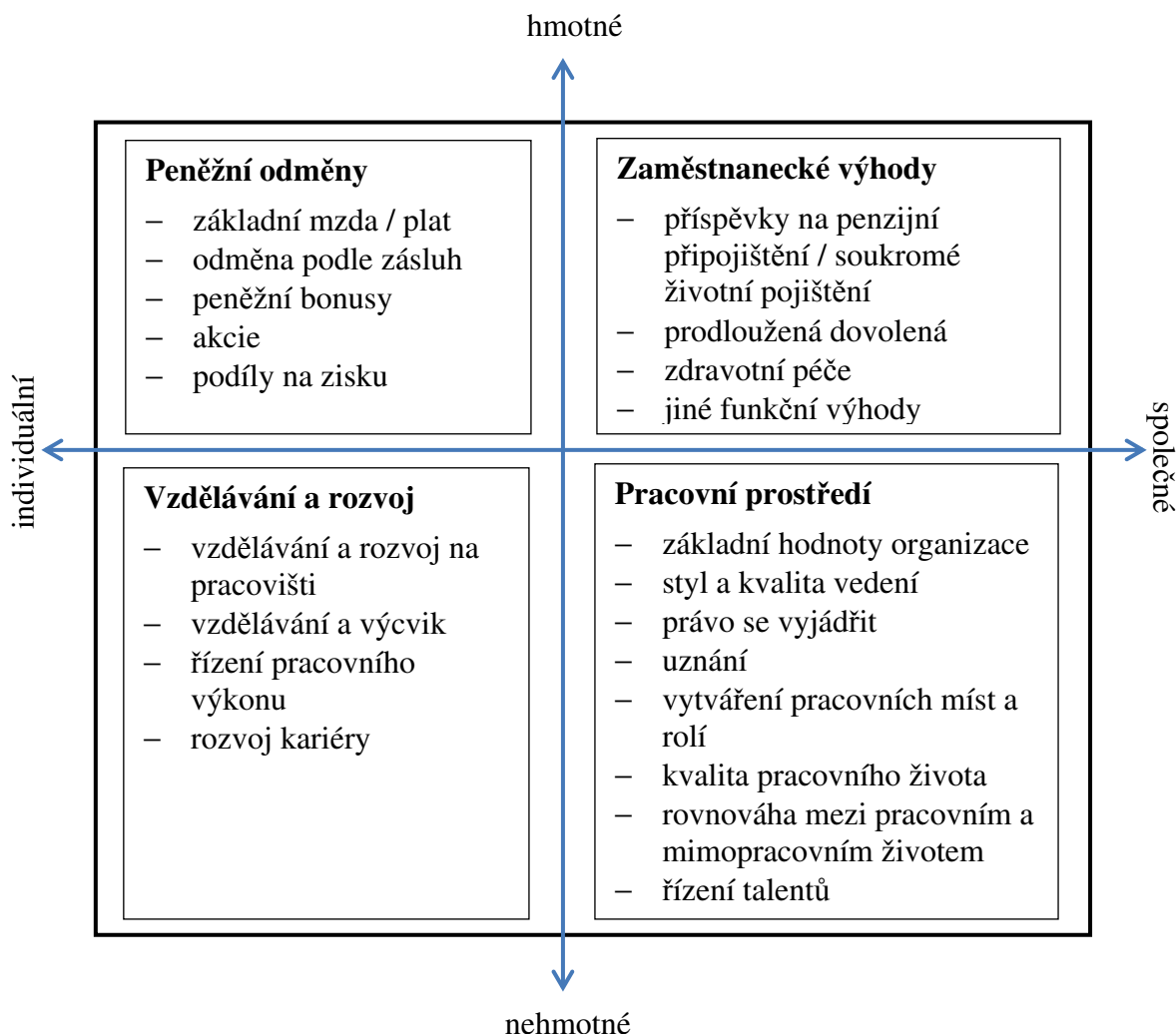
Odměny mají peněžní i nepeněžní formu (zaměstnanecké výhody, vzdělávací kurzy aj.). Mezi odměny se řadí i povýšení, formální uznání, zahrnuje i věci a okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé např. vybavení kanceláře, přidělení pracovního auta či mobilního telefonu. Odměny souvisejí i se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z dosahování pracovních cílů apod. Tento druh odměn je propojen s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, životními postoji a hodnotami. Veškeré výše uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.⁴⁷

⁴⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Str. 160

⁴⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 283

⁴⁷ tamtéž, str. 283

Obrázek č. 2 Model celkové odměny



Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle Armstrong, 2007, s. 522

Horní dva kvadranty obsahují peněžní odměny a zaměstnanecké benefity, které představují hmotné (jinak také transakční) odměny. Mají peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců. Nevýhodou je především jejich snadná napodobitelnost ze stran konkurentů. Dolní dva kvadranty obsahují vzdělávání a rozvoj pracovníků a jejich pracovní prostředí. Tyto odměny řadíme mezi nehmotné (relační či vztahové), které jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Nejprínosnějším řešením pro společnost je kombinovat odměny a to jak z horních, tak dolních kvadrantů.⁴⁸

⁴⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 523

Firma si pomocí systému odměňování vytváří konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců, udržuje stávající zaměstnance, dosahuje konkurenceschopné produktivity a zisku, pomáhá dosáhnout potřebné úrovně flexibility a kreativity, formuje pracovní kolektiv, který je schopen realizovat cíle firmy a s tím spojené fungující mezilidské vztahy. Různými možnostmi odměn si pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu, včetně možnosti budoucích výdělků, možnost seberealizace, spravedlivost a srovnatelnost odměňování, dobré vztahy na pracovišti a dělat práci, která by je uspokojovala. Odměňování ve firmě je ovlivňováno vnějšími faktory, kterými jsou populační vývoj, situace na trhu práce (míra nezaměstnanosti), profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, úroveň zdanění, životní styl, míra inflace, členství v Evropské unii, ekonomická a sociální politika vlády apod.⁴⁹

⁴⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Str. 161

3.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“⁵⁰

Vzdělávání v organizaci má dvě základní funkce:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu,
- zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti.⁵¹

V současnosti se organizace zaměřují na vzdělávání a rozvoj aktivit, kde jsou pracovníci doškolení ve svých pracovních schopnostech, je zvyšována jejich použitelnost při výkonu práce, či jsou rekvafikováni na jinou pracovní pozici, kterou společnost potřebuje obsadit. Při adaptaci nových zaměstnanců musí společnost zaměstnance přeškolenat, aby byli odborně připraveni v plné míře vykonávat práci, na kterou byli přijati. Vzdělávání se netýká pouze zvyšování odborné způsobilosti zaměstnance, ale i formování osobnosti zaměstnance, tedy jeho vlastností, které ovlivňují jeho chování a mezilidské vztahy, tak dosažený pracovní výkon.⁵²

Je známá široká škála metod vzdělávání, které lze dělit do dvou základních skupin:

- metody používané na pracovišti při výkonu práce („on the job“ metody),
- metody používané mimo pracoviště („off the job“ metody).

První skupina metod je vhodnější pro vzdělávání dělníků a druhá skupina je lépe použitelná u profesí na vyšších pozicích tj. vedoucích pracovníků, specialistů. V současné době dochází k prolínání aplikací metod vzdělávání, kdy jsou manažeři nuceni se vzdělávat spíše prakticky.⁵³

⁵⁰ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 252

⁵¹ HRONÍK F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Str. 127

⁵² KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 253-254

⁵³ tamtéž, str. 256-273

Tabulka č. 2 *Metody vzdělávání pracovníků*

„on the job“ metody	„off the job“ metody
instruktáž při výkonu práce	přednáška
coaching	seminář
mentoring	názorné demonstrace
counselling	případové studie
asistování	workshop
pověřením úkolem nadřízeným	brainstorming
rotace práce	simulace
pracovní porady	manažerské hry
diskuse	assesment centre
-	outdoor training
-	e-learning

Zdroj: Vlastní zpracování, upraveno podle Koubek, 2009.

Oblast vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je u malých a středních firem často opomíjenou oblastí. Hlavním důvodem je, že firmy na vzdělávání nemají dostatek finančních prostředků. Pokud se porovnají náklady vynaložené na zaškolování stávajících zaměstnanců a náklady, které vzniknou při hledání a zaučování nových zaměstnanců, výsledek by ukázal, že náklady na vzdělávání by byly nižší.⁵⁴

Nejdůležitější důvody, proč se firmy mají věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků je celá řada. Jedním z důvodů je, že získané znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají, jelikož se objevují nové technologie a nové poznatky konkurence. Taktéž dochází ke globalizaci a internacionalizaci hospodářských aktivit, a tím vzniká nezbytnost se pohybovat, komunikovat a podnikat v internacionálním prostředí. Dochází k častějším organizačním změnám, mění se organizace práce i způsoby jejího řízení, konkrétně jde o prohlubování a rozšiřování práce, delegování pravomocí a plošší organizační struktury.⁵⁵

⁵⁴ EVANGELU J., HAMALOVÁ D. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Str. 92

⁵⁵ KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 252-253

Hodnocení výsledků vzdělávání

Základním problémem u vyhodnocování výsledků vzdělávání je stanovení samotných kritérií hodnocení. Kritéria hodnocení jsou obtížně kvantifikována a úroveň nebo velikost změny před a po vzdělání lze zjistit pouze nepřímo.

Hodnotit výsledky vzdělávání lze např. porovnáním výsledků vstupních testů s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu, monitorováním vzdělávacího programu, určením praktického přínosu pomocí ekonomických ukazatelů, atd. Obecně je měření přínosu vzdělávání závislé i na charakteru a obsahu práce. U pracovníků, kteří plní jednoduché úkoly, se efektivita vzdělání projeví více než u vysoce postavených manažerů, kde se efekt projevit nemusí či velmi nepatrně.⁵⁶

⁵⁶KOUBEK J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 274-275

3.7 Zaměstnanecké vztahy

Pojmem „zaměstnanecké vztahy“ chápeme vztahy mezi zaměstnancem a firmou, tedy jejím vedením, zaměstnavatelem. Tyto vztahy jsou velmi rozsáhlé a zaplňují velkou oblast personalistiky, personálního managementu a řízení lidských zdrojů. Jsou obsaženy v individuálních a kolektivních smlouvách, dohodách a také v právech a povinnostech zakotvených v legislativě.⁵⁷

Podle Armstronga (2007, s. 613) jsou pod tímto pojmem zahrnovány položky, jako je:

- zaměstnanecká politika firmy,
- pravidla, postupy a struktura kolektivního vyjednávání,
- řešení zaměstnaneckých problémů z pohledu kolektivních smluv či právních norem,
- státní politika a přístupy zaměstnavatelů i odborů k řešení zaměstnaneckých problémů,
- vzájemné působení mezi zaměstnanci a vedením firmy,
- zapojování zaměstnanců do procesu vytváření zaměstnaneckých vztahů a uplatňovaných způsobů komunikace.

Firma má důležitou úlohu při utváření a ovlivňování zaměstnaneckých vztahů, a to je vytvářet zaměstnancům vhodné pracovní podmínky, regeneraci pracovních sil, osobní rozvoj a plně využívat jejich schopností, znalostí, dovedností a tvořivosti při podílení se na činnostech firmy.⁵⁸ Zaměstnanecké vztahy mají být formovány tak, aby docházelo k čestnému nakládání mezi členy zaměstnaneckého kolektivu, aby organizace měla zájem na ochraně a podpoře tohoto kolektivu. Dobré zaměstnanecké vztahy jsou založeny na základním principu důvěry pracovníků a vedoucích, tedy aby se obě strany chovaly čestně a spravedlivě mezi sebou navzájem.⁵⁹

⁵⁷ BLÁHA J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 65

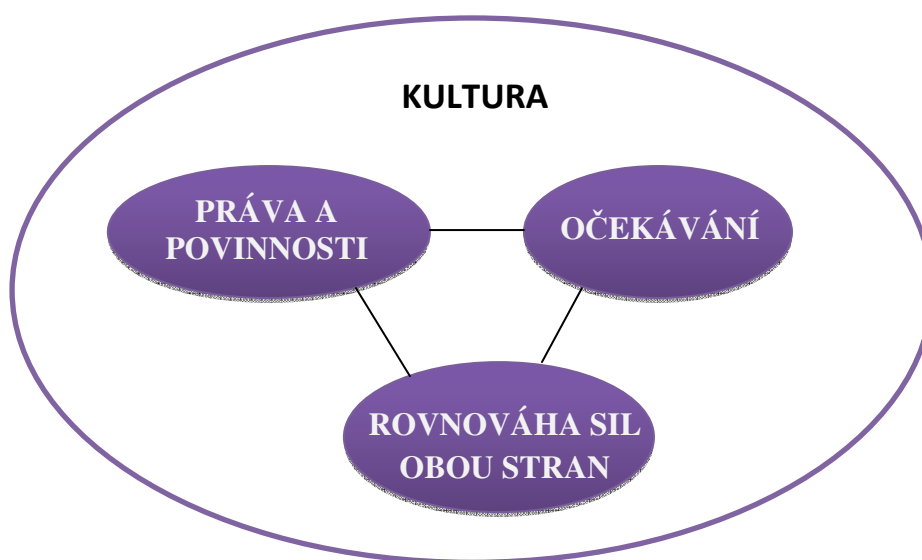
⁵⁸ tamtéž, str. 65

⁵⁹ MAYEROVÁ M., ŘŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. Str. 102

Vymezení sociálního vztahu

Zaměstnanecké vztahy obsahují i sociální oblast, do které patří poznatky a zkušenosti z mimopracovních vztahů. Sociální vztahy vznikají a existují např. mezi manželskými partnery, rodiči a dětmi, známými, přáteli, sourozenci, příbuznými. Tyto vztahy na sebe vzájemně působí většinou dlouhodobě, ne-li celý život, a to se projevuje v jejich chování. Zaměstnanec je součástí sociálních vztahů i mimo pracovní život, proto nelze brát v potaz pouze vztahy pracovní povahy. Jakýkoliv sociální vztah včetně zaměstnaneckého, je určen pozicí, rolí, rovnováhou sil a kulturou.⁶⁰

Obrázek č. 3 Vymezení sociálního vztahu



Zdroj: Vlastní zpracování, Bláha J. (2005)

Práva a povinnosti jsou definovány formálním a neformálním vztahem. Formální struktura podniku se věnuje zejména pracovním podmínkám (pracovní smlouva, pracovní doba,...), rovným pracovním příležitostem (př. legislativa proti diskriminaci) a bezpečností a ochraně zdraví při práci. Vedle těchto formálních vztahů jsou determinovány i vztahy neformální, jež vznikají nahodile a spontánně, vycházejí z osobních sympatií či nesympatií k člověku. Neformální struktury ovlivňují morálku, motivaci, pracovní uspokojení a celkovou výkonnost zaměstnanců ve firmě.⁶¹

⁶⁰BLÁHA J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 199

⁶¹tamtéž, str. 200

Očekávání je na obou stranách zaměstnaneckého vztahu (zaměstnanec – zaměstnavatel) a vstup do tohoto vztahu bývá zpravidla dobrovolný. Ze strany zaměstnance se očekává, že bude plnit svou zaměstnaneckou roli a tuto roli upřednostní před rolemi, jako jsou např. rodičovská a partnerská role. Zaměstnavatel zajímající se o nové zaměstnance dá přednost uchazeči, který se se zaměstnaneckou rolí identifikuje nejvíce a bude ochoten sdílet požadované hodnoty firemní kultury.

Rovnováhu sil obou stran zjistíme ze souhrnu práv a povinností zaměstnance a zaměstnavatele. Lze říci, že všeobecně známým faktem je, že moc zaměstnanců je nižší než zaměstnavatelů. Novodobým trendem je delegování pravomocí na nižší úroveň řízení až k zaměstnancům. Zaměstnanci jsou tak považováni za rovnocenné partnery spolupráce.⁶²

Kvalita zaměstnaneckých vztahů je ovlivňována úrovní firemní kultury. Silná firemní kultura pomáhá pochopit a plnit zaměstnaneckou roli v organizaci, slouží k pracovní i sociální adaptaci nových zaměstnanců. Stále častěji je kladen důraz na uznávání hodnoty individuální i kulturní rozmanitosti, která souvisí se vznikem nadnárodních společností tzv. multikulturního prostředí.⁶³

⁶² BLÁHA J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Str. 204

⁶³ tamtéž, str. 206

3.8 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance v sobě zahrnuje velké množství forem této péče např. pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost práce, personální rozvoj zaměstnanců, péči o životní prostředí.

Péči o pracovníky dle Koubka (2009) dělíme do tří skupin:

- povinná péče (dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně),
- smluvní péče (zahrnuje kolektivní smlouvy na úrovni organizace),
- dobrovolná péče (vzniká podnětem zaměstnavatele, který má zájem získat konkurenční výhodu na trhu práce).

Cílem péče o zaměstnance jsou *celospolečenské zájmy*, které se týkají občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka, poté *individuální zájmy* člověka, kde dochází k uspokojování jeho potřeb, a *zájmy zaměstnavatele*, které se týkají jeho pracovníků, od získávání, formování přes rozvoj jejich schopností, po správnou motivaci k výkonu a schopnosti vytvářet zdravé pracovní vztahy.⁶⁴

Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je ohraničený časový úsek, kdy je zaměstnanec využitelný nejen v zaměstnání, ale i mimo pracoviště, kdy užívá volného času, tedy jde o jeho životní způsob a životní úroveň. Délka pracovní doby je stanovena zákonem, který stanovuje její maximální dobu pro různé skupiny pracovníků (např. mladistvé) nebo v závislosti na pracovním režimu (směnný provoz). Zákon stanovuje i maximální rozsah práce přesčas, délku přestávek v práci atd.⁶⁵

⁶⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 344

⁶⁵ tamtéž, str. 344

Existují různé pracovní režimy, které zaměstnavatelé mohou využít. Jsou to zejména tyto režimy: přesčasová práce, směnová práce, zkrácená pracovní doba (částečný úvazek), smlouva na roční počet pracovních hodin (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti), pružná pracovní doba, sdílení pracovního místa (tzv. job sharing), distanční práce a práce doma.^{66,67}

Pracovní prostředí

Pojem pracovní prostředí je obecně definován jako „*souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu.*“⁶⁸

Pokud je na pracovišti nepříznivé pracovní prostředí, zaměstnanec musí vynaložit úsilí na překonání těchto vlivů, které mu práci na pracovišti znesnadňují. Při dlouhodobějším působení těchto negativních vlivů lze počítat i s následným poškozením jeho zdravotního nebo morálního stavu. Do negativních vlivů, které ovlivňují pracovníky na pracovišti, řadíme prostorové řešení a barevnou úpravu pracoviště (pracovní plocha, teplota barev v místnosti), osvětlení, mikroklimatické podmínky (teplota, relativní vlhkost a rychlost proudění vzduchu), škodliviny v pracovním ovzduší (toxické a chemické škodliviny) a hluk, který je považován za jednu z nejzávažnějších škodlivin, jelikož se porušení zdraví pracovníka projeví až po dlouhé době.⁶⁹

Personální rozvoj zaměstnanců

Do péče o personální rozvoj zaměstnanců řadíme péči o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování, kariéru zaměstnanců, tudíž možnost se v organizaci neustále rozvíjet s jasnou perspektivou do budoucna.

⁶⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 348

⁶⁷ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Str. 436

⁶⁸ HÚTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Str. 59

⁶⁹ DVORÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů* Str. 184-189

Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Mezi služby poskytované zaměstnancům na pracovišti patří velké množství a škála forem, které se neustále rozšiřují. Konkrétně se jedná o tyto služby:

- stravování zaměstnanců,
- zdravotní služby,
- zařízení určené k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí,
- pracovní oděvy a ochranné pracovní pomůcky,
- doprava do zaměstnání (příspěvky na náklady na dopravu),
- poradenské služby zaměřené na vzdělávání, kariéru či právní záležitosti.⁷⁰

Služby sociální

Služby sociálního charakteru zahrnují široký okruh služeb považovaných také za zaměstnanecké výhody, což jsou odměny vyplývající z pracovního poměru či z příslušnosti k organizaci. Do těchto služeb spadají služby spojené s užíváním volného času (sport, koníčky aj.), služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců (bydlení, školky, půjčky aj.), poradenské služby (advokátní pomoc, psycholog, lékař aj.), programy sloužící k udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti (společenské akce, poskytování informací, udržování kvalifikace).⁷¹

Péče o životní prostředí

Organizace se soustředí nejen na pracovní prostředí na pracovišti, ale i na obytné a přírodní prostředí v zázemí organizace. Pro společnosti je z hlediska jejich zájmu důležité poskytnout pracovníkům takové prostředí, které má pozitivní dopad na jejich zdraví a celkovou spokojenost. Organizace se podílejí na údržbě veřejné zeleně, poskytují nebo přispívají obcím na pouliční zařízení (lavičky, zastávky, odpadkové koše aj.), atd.⁷²

⁷⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Str. 358

⁷¹ tamtéž, str. 359

⁷² tamtéž, str. 360

3.9 Fluktuace zaměstnanců

Moderní personální management označuje fluktuaci zaměstnanců jako pohyb lidí ve společenské struktuře. Tento jev je označován jako sociální mobilita, která má mnoho svých forem. Fluktuace spočívá v odchodu pracovníka z organizace ze subjektivních příčin.⁷³

Fluktuaci lze rozdělit na tři základní druhy a to konkrétně na *přirozenou, v rámci organizace* a směrem *ven z organizace*. Přirozená fluktuace je způsobená smrtí zaměstnance, odchodem do důchodu, atd. Fluktuace v rámci organizace je zapříčiněná změnou pracovního umístění, povýšení, atd. Posledním druhem je fluktuace ven z organizace, která je stěžejní částí, zde jsou zaznamenávány veškeré odchody iniciované výpovědí zaměstnance.⁷⁴

Fluktuace je úzce spjata s uskutečňovanými technickými, ekonomickými a organizačními změnami. Znaky, které činí fluktuaci žádoucí, jsou například noví pracovníci, kteří přinášejí nové nápady či změna pracovního zařazení, která může být pro jedince výhodná z pohledu vyšší mzdy či kvalifikovanější práce.

Jako nežádoucí znaky fluktuace můžeme jmenovat snížení produktivity práce, zvýšené náklady na výběr nových zaměstnanců, narušení plynulého chodu práce, demoralizace opakovaně fluktuujících pracovníků a mnoho dalších.⁷⁵

Známe nespočet příčin, které ovlivňují fluktuaci v hospodářské společnosti. Vždy působí více příčin najednou a vzájemně se prolínají. Příčiny rozdělujeme na tři základní skupiny. První skupinu tvoří skutečnosti, které *nejsou ovlivnitelné organizací*, např. politická situace, prestiž jednotlivých prací, situace na pracovním trhu (vztah nabídky a poptávky), umístění organizace (geografie). Druhá skupina je *organizací ovlivnitelná*, tvoří ji charakteristiky dané organizace, např. tradice a prestiž organizace ve společnosti, stabilita a perspektiva podniku, pracovní podmínky, způsob odměňování, mzdy, atd. Třetí skupina je *ovlivněna charakteristikami pracovníků ve společnosti*. Tato skupina doplňuje či

⁷³ MAYEROVÁ M., ŘŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. Str. 79

⁷⁴ VNOUČKOVÁ L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Str. 13

⁷⁵ MAYEROVÁ M., ŘŮŽIČKA J. *Moderní personální management*. Str. 79

zvýrazňuje skutečnosti, které byly uvedeny pro první a druhou skupinu, jedná se např. o věk, rodinný stav, pohlaví, zdravotní stav, doba zaměstnání v organizaci a jiné.⁷⁶

Foot a Hook (2005) uvádí tabulku, ve které jsou předloženy možné příčiny fluktuace a její následné řešení.

Tabulka č. 3 Fluktuace – příčiny a řešení

Příčiny	Řešení
Špatné zacházení s novými zaměstnanci	Navržení a implementace přijímací procedury
Nepříznivé odměňování, termíny a podmínky zaměstnávání	Revidování strategie odměňování
Pracovní nespokojenost	Zlepšený návrh práce
Nízká pracovní morálka	Změna organizační struktury
	Angažování zaměstnanců
	Zmapování postojů
Noví zaměstnanci nejsou připraveni požadovaným pracovním požadavkům	Zlepšení náborových praktik
	Zlepšení výcviku

Zdroj: Vlastní zpracování podle Foot M., Hook C., 2005, Str. 44

Míra fluktuace

Fluktuaci je možné sledovat především za různě dlouhé období, dle rozdílných pracovních funkcí a dle určených středisek organizace. Do následujícího výpočtu se nezahrnují odchody zaměstnanců ze zdravotních důvodů, na mateřskou dovolenou, do invalidního či starobního důchodu a jiné podobné odchody.⁷⁷

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných PP v daném období (rok)}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období (rok)}} * 100$$

Míra stability

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u spol. min. 1 rok}}{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u spol. před rokem}} * 100$$

Výpočet míry stability zaměstnanců se může používat společně s výpočtem míry fluktuace.

⁷⁶ MAYEROVÁ, M., ŘUŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Str. 80

⁷⁷ VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Str. 26

3.10 Zdraví a bezpečnost

Zdraví se definuje jako fyzicky a mentálně dobrý stav, při němž je tělo i mysl ve vynikající pracovní formě. Bezpečnost je absence nebezpečí a vyhnutí se zranění.⁷⁸ U obou definicí je důležitý postoj zaměstnavatele, ten má hledat způsoby, aby jeho zaměstnanci byli v dobrém zdravotním stavu a byli mimo dosah nebezpečí, ochráněni před zraněním, které může být způsobené během pracovního výkonu.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen „BOZP“)

Problematika BOZP je v České republice upravena mnoha právními předpisy od zákonů, přes prováděcí nařízení vlády a vyhlášky, až po vnitropodnikové předpisy. Směrnice Evropské unie se podrobně zabývají touto problematikou, konkrétně směrnice Rady ES 89/391 o provádění opatření ke zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci, která patří mezi nejdůležitější směrnice.⁷⁹

Hlavním významem péče o BOZP je zajistit ochranu životů a zdraví zaměstnanců a hodnot, jejichž ztrátu nelze ničím nahradit. Z právního hlediska BOZP představuje souhrn práv a povinností pro účastníky pracovního procesu (zaměstnance) i pro orgány pověřené dozorem nad touto oblastí (inspektoři bezpečnosti práce). BOZP plní dvě hlavní funkce:

- preventivní (lze zabránit každému poškození zdraví díky vědeckotechnickému rozvoji),
- produkční (má přímý vliv na úroveň zvyšování produkce, plynulou a kvalitní organizaci pracovního procesu).⁸⁰

Na zdraví zaměstnance při pracovním výkonu negativně působí především zdraví škodlivé pracovní podmínky a pracovní prostředí, nesprávně prováděná a organizovaná práce. V důsledku působení těchto negativních vlivů dochází k pracovním úrazům, nemocem z povolání, průmyslové otravě, zvýšené nemocnosti nebo předčasnému opotřebení organismu.⁸¹

⁷⁸ FOOT M., HOOK C. *Personalistika*. Str. 325

⁷⁹ tamtéž, str. 345

⁸⁰ tamtéž, str. 345

⁸¹ tamtéž, str. 345

Mnozí zaměstnavatelé ve snaze zlepšit zdraví svých zaměstnanců zavádějí různá opatření vedoucí k eliminaci negativních vlivů na jejich zdraví. Jako příklad uvedeme podporu zdravějšího životního stylu, která je implementována do jídelního lístku v práci ve formě diet či širšího výběru zdravých jídel.⁸²

Pracovní úraz

Pracovním úrazem se rozumí poškození zdraví nebo smrt zaměstnance, došlo-li k němu při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním a byl způsoben nezávisle na jeho vůli působením vnějších vlivů nebo vlastní tělesné síly.⁸³

Hlášení pracovního úrazu je třeba provést okamžitě a bez zbytečného odkladu. Ohlášení je nutné podat Policii ČR v případě smrtelného úrazu, či pokud došlo v souvislosti s pracovním úrazem ke spáchání trestného činu, odborové organizaci pro BOZP, inspektorátu práce (pokud podléhá jeho kontrolní působnosti), obvodnímu báňskému úřadu (pokud činnost podléhá vrchnímu dozoru), v neposlední řadě příslušnému zaměstnavateli a zdravotní pojišťovně, u které je postižený zaměstnanec pojištěn.⁸⁴

Veškeré pracovní úrazy podle zákoníku práce je nutné evidovat v Knize úrazů. Týká se to i pracovních úrazů, které nezpůsobily pracovní neschopnost zaměstnance. Evidenci úrazů vede zaměstnavatel, a to v listinné či elektronické podobě.⁸⁵ Dojde-li pracovním úrazem ke zranění zaměstnance s pracovní neschopností delší než 3 kalendářní dny nebo k jeho úmrtí, je nutné dle zákoníku práce vyhotovit Záznam o úrazu. Záznam o úrazu vyhotovuje zaměstnavatel neprodleně (nejpozději do 5 pracovních dnů, ode dne, kdy se dozvěděl o úrazu) a zasílá jej stanoveným orgánům a institucím. Dle zákona o veřejném zdravotním pojištění je zaměstnavatel povinen zasílat kopie záznamů o pracovních úrazech, a to najednou za uplynulý kalendářní měsíc (nejpozději do pátého dne následujícího měsíce).⁸⁶

⁸² FOOT M., HOOK C. *Personalistika*. Str. 348

⁸³ JANÁKOVÁ, A. *ABECEDA bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Str. 258

⁸⁴ tamtéž, str. 68

⁸⁵ tamtéž, str. 95

⁸⁶ tamtéž, str. 208

Zaměstnavatel je povinen v rozsahu, ve kterém za škodu odpovídá, poskytnout náhradu zaměstnanci, který utrpěl pracovní úraz nebo mu byla zjištěna nemoc z povolání, a to za:

- ztrátu na výdělků po dobu pracovní neschopnosti,
- bolest a ztížení společenského uplatnění,
- vynaložené náklady spojené s léčením,
- věcnou škodu.

Výše uvedené nároky na náhradu škody se posuzují samostatně a projednávají se bez zbytečného odkladu s příslušnou odborovou organizací a se zaměstnancem.⁸⁷

⁸⁷ JANÁKOVA, A. *ABECEDA bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Str. 121

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Vybraná společnost byla založena v roce 1990 dvěma zakladateli, kteří firmu řídí do současnosti. Společnost se zabývá zpracováním plechu na CNC lisech, konstrukcí z tenkých profilů, práškovým lakováním, montáží strojů a návrhy, konstrukčním zpracováním, výrobou, instalací a servisem rozvaděčů a prodejem elektromateriálu.

Podnik má zavedený systém managementu jakosti, jehož hlavním cílem při uplatňování zásad a požadavků normy ČSN EN ISO 9001 je neustálé zvyšování spokojenosti jeho zákazníků, zaměstnanců, majitelů společnosti i ostatních zainteresovaných stran. Politika a cíle jakosti mají návaznost na vizi a strategii společnosti a zahrnují závazek společnosti ke splnění požadavků a neustálému zlepšování.

Vizi společnosti je vybudování stabilní a rozvíjející se společnosti, která kvalitou svých výrobků a úrovní poskytování služeb bude patřit k vedoucím firmám v České republice a která se svým etickým profilem bude řadit k nejvýznamnějším reprezentantům regionu. K naplnění této vize majitelé považují za nutné formulovat jasnou a srozumitelnou strategii firmy a deklarovat, jak a s kým tuto vizi naplní. Je nutné přesvědčit zaměstnance o správnosti této strategie a na základě rozpracování krátkodobých i dlouhodobých cílů motivovat pracovníky na jednotlivých stupních řízení k naplnění jejich dílu odpovědnosti za celý úkol. V neposlední řadě je důležité zajistit fungující a obousměrnou komunikaci mezi jednotlivými útvary a mezi jednotlivými pracovníky. Nejlepší zárukou prosperity firmy jsou kvalitní výrobky, dobré postavení na trhu a spokojený zaměstnanec, to vše vede k naplnění očekávání všech zainteresovaných stran.

Strategie společnosti je výsledkem veřejné diskuse v rámci společnosti a je uspořádána do čtyř základních oblastí:

1. Finanční a obchodně-marketingová oblast – budování prestiže společnosti
2. Procesy, výrobní a expediční činnost – pro zákazníka včas a v kvalitě
3. Zdroje – motivace a kvalifikační růst zaměstnanců
4. Kontrolní oblast – provozní dokonalost společnosti

4.2 Organizační struktura společnosti

Vybraná společnost má v současné době 75 zaměstnanců. Ti pracují celkem v sedmi odděleních. V čele firmy jsou dva majitelé, kteří mají nejvyšší rozhodovací pravomoci, odpovědnost a způsobilost k právním úkonům, k jednání se státními orgány, finančními a pojišťovacími institucemi, obchodními partnery.

Výkonný ředitel

Jeho prioritou je pronikání na trh a ovládnutí trhu pomocí marketingu a dosažení vysokého výkonu určeného požadavky trhu. Hlavní odpovědnosti výkonného ředitele jsou: rozhodovat o hospodaření svěřeného úseku, rozhodovat spory mezi podřízenými útvary, odpovídat za dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochranu a ekologii, realizovat nápravná a preventivní opatření aj.

Finanční ředitel – ekonomické oddělení

Má za úkol vést účetnictví, zpracovávat měsíční statistiky chodu společnosti, spolurozhoduje o dalším rozvoji a strategických záměrech společnosti.

Oddělení ředitele pro vedení

Hlavní náplní je zodpovědnost za správu a údržbu strategického majetku firmy, spolurozhoduje o strategickém plánování společnosti a řídí a koordinuje vrchní logistiky v oblasti odpadového hospodářství.

Oddělení vedoucího výroby a logistiky

Odpovídá za všechny procesy ve výrobní oblasti, organizuje a koordinuje všechny činnosti jemu podřízených oddělení, zajišťuje správnost postupů při výrobě výrobků, zaškoluje všechny zaměstnance a navrhuje finanční ohodnocení aj.

Oddělení vedoucího obchodně-technické činnosti

Vedoucí tohoto oddělení především zabezpečuje udržování úrovně marketingové strategie, rozvíjí strategii proniknutí na trh, analyzuje spokojenost zákazníků, spravuje obsah webových stránek, operativně zajišťuje plánovaný objem zakázek, dbá o efektivitu výroby, zaškoluje nové pracovníky a navrhuje plán na údržbu a na investice.

Oddělení vedoucího útvaru řízení jakosti

Vedoucí útvaru provádějí interní systémový audit, sloužící k prověřování dodržování zavedených systémů řízení kvality, provádějí kontroly kvality a řízení kvality ve výrobní oblasti, pomocí statistických metod studují kvalitu vývoje výrobků.

Personalista a mzdová účetní

Má za úkol zpracovávat mzdy, vést evidenci zaměstnanců, připravuje veškeré potřebné dokumenty související s personalistikou, navrhuje vedení společnosti potřebu školení a vzdělávání.

5. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE VYBRANÉM PODNIKU

5.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů společnosti pomáhá managementu rozhodovat o získávání pracovníků, interní mobilitě, eliminaci nadbytečných zaměstnanců, vzdělávání a rozvoji, personálních nákladech, pracovní době a organizaci práce. Plánování vychází z vize organizace, poslání, jejích hodnot a strategií lidských zdrojů. Efektivní využití pracovní síly může pozitivně ovlivnit pracovní spokojenost zaměstnanců.

Společnost stanovuje potřebu lidských zdrojů personálním plánem na celý kalendářní rok a v případě zvýšené poptávky po zaměstnancích zaměstnává nově příchozí pracovníky na dobu určitou nebo na dohodu o provedení práce, která je populární především v letních měsících. Na každý měsíc má společnost stanovenou minimální personální rezervu pro případy možných dovolených a nemocí. Společnost má vypracovaný plán mezd na kalendářní rok a tento plán porovnává se skutečností. Pokud dochází k odchylkám, pak především z důvodu čerpání dovolené, vyplacených příplatků a prací přesčas. V neposlední řadě společnost plánuje školení svých zaměstnanců, jde o školení jak povinná, tak individuální. K povinným každoročním školením patří BOZP, požární ochrana, školení řidičů, někdy i profesní školení a školení řízení vysokozdvížného vozíku. Individuální vzdělávání, kam patří odborné kurzy, společnost svým zaměstnancům proplácí.

Společnost se potýká s problémovou výší fluktuace a snaží se tuto hodnotu snížit, aby se snižovaly personální náklady na získání nového zaměstnance. Vysoká fluktuace souvisí s neochotou zaměstnanců na daných pozicích zůstat a tím dochází k jejich odchodu ze společnosti. Nespokojenost zaměstnanců může pramenit z: nedostatečného finančního ohodnocení, pracovního prostředí, kolektivu, demotivace, nedostatečného odměňování apod.

5.2 Získávání zaměstnanců

Společnost získává potencionální zaměstnance hlavně z vnějšího trhu práce. Je to z důvodu, že většina stávajících zaměstnanců nedisponuje požadovanými schopnostmi na jinou pozici. Z možných metod společnost využívá inzerci pracovního místa (příklady v příloze č. 3) v místních novinách, městských brožurách, úřadu práce a u personálních agentur. Z interních zdrojů není společnost velice úspěšná, ale přidává váhu, pokud stávající zaměstnanec doporučí personalistce možného kandidáta na požadovanou pozici.

Jelikož se společnost potýká s vysokou fluktuací, je počet inzerátů v různých tiskopisech velmi vysoký. Největší úspěšnost při získávání nových zaměstnanců mají pomocí personální agentury, která jim daného člověka zajistí téměř okamžitě do druhého dne. Nevýhodou bývá nestálost těchto pracovníků, a tím i jejich následná fluktuace z pracovní pozice.

5.3 Výběr zaměstnanců

Výběr potencionálních zaměstnanců začíná správně zvolenými požadavky na dané pracovní místo. Především se jedná o dosažené vzdělání, délku praxe v oboru, absolvované kurzy, pracovní posudky či výsledky testů. U nižších pracovních pozic není zapotřebí zvláštního požadavku na zaměstnance a jeho výběr probíhá pomocí zaslání životopisu a následného neformálního přijímacího pohovoru s personální pracovníci společnosti. U tohoto pohovoru se personální pracovnice snaží navodit příjemnou atmosféru k uvolněnému povídání. Zde uvedu příklady typů otázek, které personální pracovnice používá u přijímacího pohovoru: otázky na současnou či minulou práci, otázky na minulé úkoly, detailnější otázky na konkrétní příklad z pracovního úkonu, otázky „Co kdyby ...“, protichůdné otázky. U výběru zaměstnance na vyšší pozici např. vedoucího určitého úseku, se hodnotí nejen životopis a přijímací pohovor, ale dochází k dalšímu testování potencionálního pracovníka. V takovém případě se testuje jeho chování z hlediska reakcí v modelových situacích, které ukážou skutečné reakce na vnější podněty, vyrovnávání se se změnami a odolnost vůči stresovým podmínkám. Při výběru zaměstnance jsou přítomni majitelé společnosti, asistentka ředitele a personální pracovnice.

V určitých případech jsou potenciální zaměstnanci vybíráni také podle jazykového testu, který má vliv na konečné rozhodnutí o přijetí. Úroveň cizího jazyka se zjišťuje u uchazečů, kteří chtějí pracovat na pozici v administrativě či vedoucího úseku.

5.4 Adaptace zaměstnanců

Prvotní adaptaci nového zaměstnance má na starosti personální pracovnice, která předává největší množství informací již u přijímacího pohovoru, kdy potenciálního pracovníka seznámí s organizací, její strukturou, pracovními podmínkami, způsobem a výší odměňování apod. V den nástupu na pracovní pozici personalistka uvede nového zaměstnance na jeho pracovní místo, seznámí s pracovním kolektivem a jeho nadřízeným. Jeho nadřízený ho seznámí s pracovními úkoly a činnostmi, které bude vykonávat. Personalistka poté vybere dobrovolníka některého ze stávajících zaměstnanců, který bude tzv. mentor nového zaměstnance a pomůže mu s adaptací do pracovního kolektivu.

5.5 Hodnocení pracovníků

Společnost v roce 2014 zavedla pravidelné hodnocení pracovníků, které využívá jako vhodný nástroj motivace, řízení výkonu a rozvoje. Hodnocení pracovníků je diferencováno podle druhu vykonávané činnosti. Pracovníci ve výrobě jsou hodnoceni z hlediska plnění výrobních norem, přesnosti a chybovosti, plnění příkazů nadřízeného a flexibility. Administrativní či vedoucí pracovníci jsou hodnoceni dle zadané a vykonané práce, přesnosti a chybovosti, plnění příkazů nadřízených a vykonávané odpovědnosti za své podřízené pracovníky.

Hodnocení pracovníků provádí přímý nadřízený konkrétního pracovníka každý měsíc, kde se pak hodnocení projeví jako peněžní odměna ke mzdě. Hodnocení pracovníků je velmi subjektivní a je ovlivněné momentální situací daného okamžiku, aktuálním dojmem, pocitem i momentální náladou. Jedná se o součást každodenního styku nadřízeného s jeho podřízenými. Hodnocení vedoucích pracovníků pak zajišťují majitelé společnosti.

Po ukončení pracovního poměru personální pracovnice sepisuje závěrečné hodnocení pracovníka, které slouží k zachycení jeho celkového pracovního výkonu, pro případ vyhotovení pracovních referencí a jejich možného ověření od budoucího zaměstnavatele.

5.6 Odměňování pracovníků

Odměňování neznamena jen mzdu, tedy peněžní odměnu, kterou poskytuje organizace zaměstnanci za vykonávanou práci, ale zahrnuje i zaměstnanecké výhody, tedy odměny nepeněžního charakteru.

Vybraná společnost vytváří takový systém odměňování, aby přilákal potencionální zaměstnance a motivoval své stávající zaměstnance k setrvání na své pracovní pozici. Součástí každé pracovní smlouvy či dohody o provedení práce je mzdový výměr. Mzda je tvořena dvěma složkami, a to stálou (fixní) a pohyblivou (flexibilní) částí. Pohyblivá část mzdy obsahuje prémie, odměny a příplatky ke mzdě. Fixní část mzdy je stanovena v pracovní smlouvě a její výše se odvíjí od zařazení na pracovní pozici. Výše pohyblivé části mzdy je stanovena maximální částkou, která je uvedena taktéž v pracovní smlouvě.

Nepeněžní odměna pro každého ze zaměstnanců společnosti po odpracování jedné směny je příspěvek na závodní stravování, který má peněžní hodnotu padesát korun a částka dvacet pět korun je zaměstnanci strhávána ze mzdy. Vedoucí a administrativní pracovníci mají k dispozici mobilní telefon, který lze volně užívat do určité maximální hodnoty paušální částky, kdy při její překročení o určitou částku dojde ke stržení překročené částky ze mzdy. Někteří vedoucí pracovníci, kteří k výkonu své práce potřebují služební vůz, mají tento vůz k dispozici i pro soukromé účely.

Odměna ve formě vzdělávání a rozvoje pracovníků je především na vedoucích pozicích, kde pracovníci mají možnost individuálních kurzů souvisejících s jejich pracovním postavením. Zaměstnanci ve výrobě mají možnost získat řidičský průkaz na vysokozdvizný vozík. Každému zaměstnanci je nabídnut kurz anglického jazyka.

5.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců na nižších pozicích tj. dělníci ve výrobě, se využívají metody týkající se výkonu práce na pracovišti. U těchto pozic není nutný rozvoj pracovníka, proto zaměstnanci tohoto typu nejsou speciálně školeni na své pracovní místo.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na vyšších pozicích tj. vedoucí pracovníci, se získává mimo pracoviště, kde jsou zaměstnanci posíláni na rekvalifikační kurzy související s konkrétní pozicí. Zaměstnanec musí absolvovat povinné roční kurzy, ale může navštěvovat kurzy individuální, tedy na jeho podnět. Majitelé společnosti rozhodují o jejich následném proplacení.

Zaměstnanci jsou každoročně proškoleni v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Zaměstnanci ve výrobě mají možnost kurzu na vysokozdvizný vozík, kde po jeho úspěšném absolvování získají řidičský průkaz a certifikát.

Společnost nabízí svým zaměstnancům jazykové kurzy zaměřené na rozvoj anglického jazyka. Kurzy jsou pořádané ve firmě lektorem, který dochází z jazykové školy jedenkrát týdně na hodinu a půl. O kurz je zájem z řad zaměstnanců, kteří pracují na vyšších pozicích. Řadoví zaměstnanci o kurz zájem neprojeví.

5.6 Zaměstnanecké vztahy

Ve výrobních firmách často dochází ke konfliktům mezi podřízeným a jeho nadřízeným. Častým důvodem konfliktů je, že nadřízený má vysoké požadavky na pracovní úkony podřízeného např. práce přesčas, dokonalost. Ze strany podřízeného to může být vnímáno i jako nedostatečné uznání za dobře odvedenou práci v podobě malého hodnocení. Důvodů vzniku konfliktů je celá řada, např. nedorozumění, lhaní, nedbalost, strach či postranní úmysly. Pokud pracovník není zcela spokojen na svém pracovním místě, mohou se objevit pocity frustrace, tím vzniká konfliktní atmosféra na pracovišti. Vysoká fluktuace pracovníků také zvyšuje možnost konfliktů na pracovišti.

Ve společnosti má vedoucí pracovník svého úseku na starosti vytvářet zdravé pracovní vztahy, konflikty na pracovišti řešit a vytvářet jejich preventivní opatření.

V podniku jsou zaměstnání pracovníci všech věkových kategorií od 18 let výš, ženy i muži, Češi i cizinci. Jedná se tedy o smíšený pracovní kolektiv, který společnosti zajišťuje lepší výsledky i vyšší pracovní morálku. Personalistka vybírá zaměstnance i podle osobních předpokladů nevyvolávat konflikty na pracovišti. Tím snáze noví zaměstnanci zapadnou do pracovního kolektivu.

5.7 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance ve vybrané společnosti zahrnuje stanovení pracovních podmínek zaměstnanců, jejich odborný rozvoj a stravování v místě pracoviště.

Pracovní doba zaměstnanců ve výrobě je fixní a osmihodinová. Ranní směny jsou od šesti hodin ráno, odpolední jsou od čtrnácti hodin odpoledne a noční od dvaceti dvou hodin večer. Zaměstnanci mají v průběhu směny bezpečností přestávky o délce dvakrát pět minut a polední pauzu o délce dvaceti minut.

Pracovní podmínky zaměstnanců v oddělení výroby jsou do určité míry uspokojivé. Výrobní prostory haly jsou v čistém stavu, i když celkově působí chladně a tmavě. V těchto prostorách se proto využívá umělého osvětlení a to přes den i noc. Hluk na pracovišti je vyšší vzhledem k používaným strojům. Obsluhující pracovníci těchto strojů musejí mít k dispozici ochranná sluchátka proti vysokému hluku. Kancelářské prostory jsou pro pracovníky v příjemnějším stavu, celkově působí světleji a útulněji než prostory hal ve výrobě. Nechybí zde živé květiny, obrazy a možnost pohodlného posezení pro příchozí návštěvy. Prostory jsou vybaveny standardním kancelářským nábytkem, výpočetní technikou a klimatizací. V hlavní budově je k dispozici plně funkční kuchyňský kout, kde lze občerstvení pro zaměstnance či hosty připravit.

Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost závodního stravování uvnitř areálu. Obědové menu se skládá z polévky, hlavního chodu, kde je výběr ze tří jídel, a desertu, to vše za dvacet pět korun, které jsou zaměstnancům strženy ze mzdy.

5.8 Fluktuace

Důvody zrušení spolupráce pracovníků se společností jsou (řazeno od největšího zastoupení):

- uplynutím dohodnuté doby,
- zrušením ve zkušební době ze strany zaměstnance,
- dohodou,
- zrušením ve zkušební době ze strany zaměstnavatele,
- výpověď ze strany zaměstnance.

Uplynutím dohodnuté doby jak u pracovního poměru, tak u dohody o provedení práce je nejčastější důvod ukončení vzájemné spolupráce. Společnost zaměstnává nově příchozí pracovníky na pracovní poměr na dobu určitou po dobu jednoho roku a v případě sezónnosti na dohodu o provedení práce. Celkově dochází k odchodu zaměstnanců z jejich vlastní iniciativy, jelikož jsou celkově se svou pracovní pozicí spíše nespokojení.

Tabulka č. 4 Počty nově příchozích a odchozích zaměstnanců za rok 2014

	Počet příchozích	Počet odchozích
Leden	1	0
Únor	3	2
Březen	4	3
Duben	5	7
Květen	5	2
Červen	15	8
Červenec	6	5
Srpen	4	7
Září	5	7
Říjen	7	3
Listopad	2	1
Prosinec	4	13
Celkem	61	58

	Počet příchozích	Počet odchozích
HPP na dobu neurčitou	10	13
HPP na dobu určitou	37	31
DPP	14	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky č. 4 lze říci, že společnosti se nedostává stálých zaměstnanců, kteří by ve společnosti dlouhodobě pracovali. Tento problém je především u nově příchozích zaměstnanců, kteří nechtějí pracovat v daných pracovních podmínkách společnosti. Hlavním nedostatkem podle odchozích zaměstnanců je nízká mzda, zaměstnanecké benefity a negativní přístup vedoucích vůči podřízeným. Dle tabulky je zřejmé, že počty příchozích a odchozích pracovníků v roce 2014 jsou téměř totožné a personální oddělení se dlouhodobě potýká s problémem, jak získat stálé a kvalitní zaměstnance.

Vypočtená míra fluktuace pro rok 2014 je v této společnosti ve výši 63,77 procent. Dosazením do vzorce uvedeného v teoretické části nám vyšla velmi vysoká míra fluktuace, která je pro výrobní podniky typická. Pro výpočet je důležitý i tento údaj: průměrný počet zaměstnanců v roce 2014 - 69 lidí.

5.9 Zdraví a bezpečnost

Každý nový pracovník musí projít vstupní lékařskou prohlídkou, která určí, zda je způsobilý vykonávat jemu určenou pracovní pozici. Stálí zaměstnanci jsou posíláni na periodické lékařské prohlídky konané minimálně jednou za pět let, pro starší zaměstnance je období tříleté.

Oblast zdraví a bezpečnosti zaměstnanců na pracovišti je v této společnosti důležitá především pro oddělení výroby, kde může docházet k největšímu počtu zranění v důsledku špatné manipulace s výrobními stroji, špatného osvětlení ve výrobní hale, chybějících ochranných pomůcek či nedostatečného bezpečnostního označení.

Pracovníci ve výrobě musí mít k dispozici tyto ochranné pracovní prostředky:

- rukavice,
- pracovní sluchátka či špunty,
- ochranné brýle,
- reflexní vestu,
- bezpečnostní obuv s odolnou a protiskluzovou podrážkou.

Veškeré ochranné pomůcky hlavy jsou poskytnuty zdarma každý měsíc, pokud dojde k jejich ztrátě či zapomenutí, dostanou náhradní novou pomůcku, jejíž cena se strhne ze mzdy pracovníka.

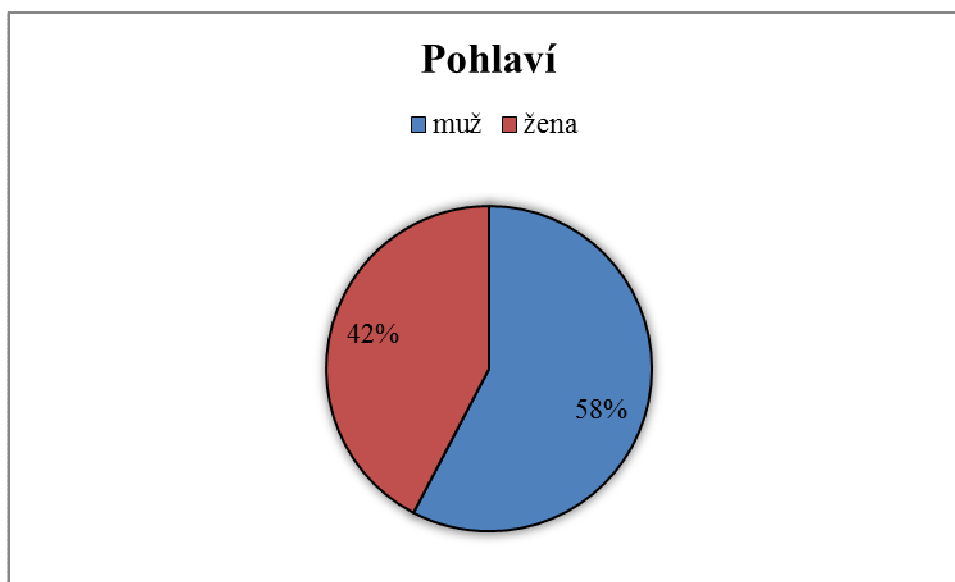
6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Z celkového počtu 75 zaměstnanců vybrané společnosti bylo 52 zaměstnanců náhodně osloveno na dotazníkové šetření týkající se personálních činností společnosti a jejich spokojenost na pracovišti. Dotazník je anonymní s uzavřenými či polouzavřenými odpověďmi na zadané otázky. Zaměstnanci vyplňovali dotazník (viz Příloha č. 1) ruční formou přibližně po dobu tří minut. Celková forma dotazníku byla navržena s ohledem na časové možnosti pracovníků společnosti.

6.1 Pohlaví dotazovaných zaměstnanců

Z celkového počtu dotazovaných je 30 mužů a 22 žen, dá se říci, že není upřednostňována ani jedna skupina a zastoupení obou pohlaví je zhruba ve vyváženém poměru. Společnost má smíšený kolektiv pracovníků, ale více mužů pracuje v oddělení výroby, kde je zapotřebí pracovníka s větší fyzickou vzhledem k vykonávané náročnější práci. Spíše ženy zastávají administrativní činnosti a správu budov.

Graf č. 1 Pohlaví dotazovaných zaměstnanců



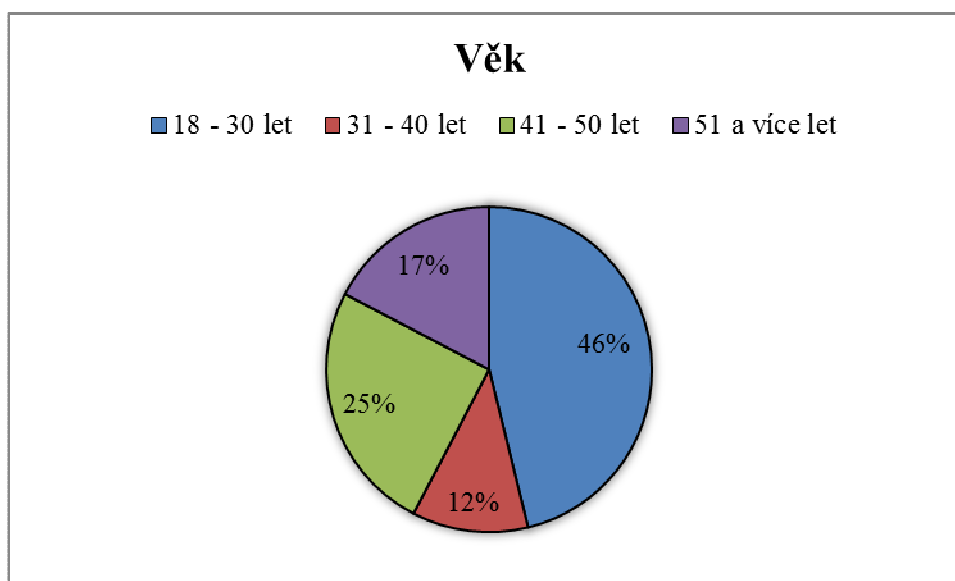
Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Věk dotazovaných zaměstnanců

Z grafu č. 2 je zcela patrné, že největší zastoupení zaměstnanců je ve věkové skupině mezi 18-ti až 30-ti lety, konkrétně 46 procent. Druhá nejčetnější věková skupina je ve věku 41 až 50 let ve výši 25 procent, což představuje 13 zaměstnanců. Věková hranice 51 a více let se vyskytuje 17 procenty, z vybraného počtu dotazovaných, to představuje 9 zaměstnanců. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci v rozmezí 31 až 40 let.

Lze říci, že společnost usiluje o mladé a perspektivní zaměstnance, kteří jsou upřednostňováni již u výběrového řízení, i když mladá síla ve svém důsledku způsobuje právě následnou vysokou fluktuaci zaměstnanců z důvodu hledání nejperspektivnějšího pracovního místa.

Graf č. 2 Věk dotazovaných zaměstnanců

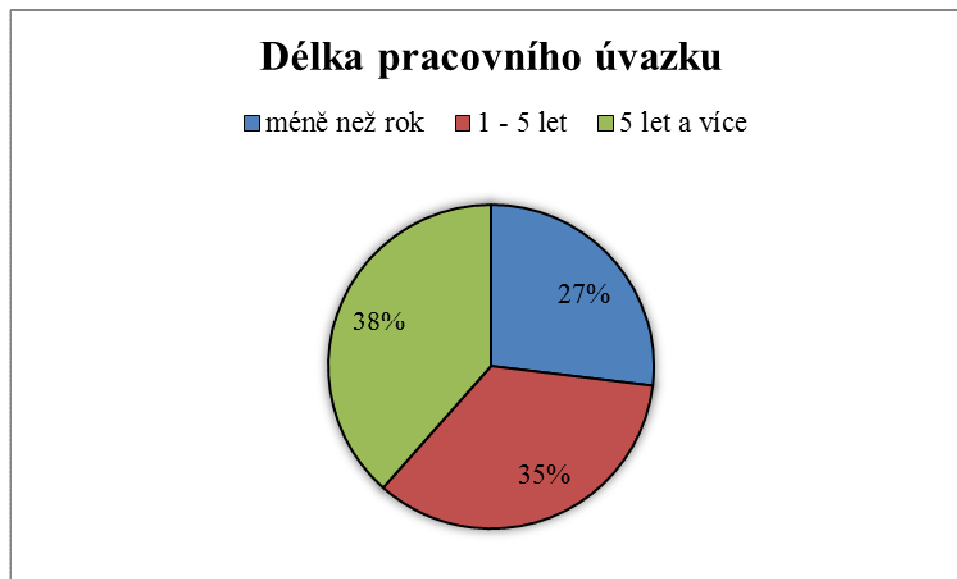


Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Délka pracovního úvazku dotazovaných zaměstnanců

Zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti 5 a více let, je dle grafu č. 3 38 procent, což je 20 dotazovaných. 35 procent, tedy 18 pracovníků, je v podniku zaměstnáno 1 až 5 let a 27 procent pracovníků zde pracuje méně než 1 rok, konkrétně jde o 14 pracovníků.

Graf č. 3 Délka pracovního úvazku dotazovaných zaměstnanců

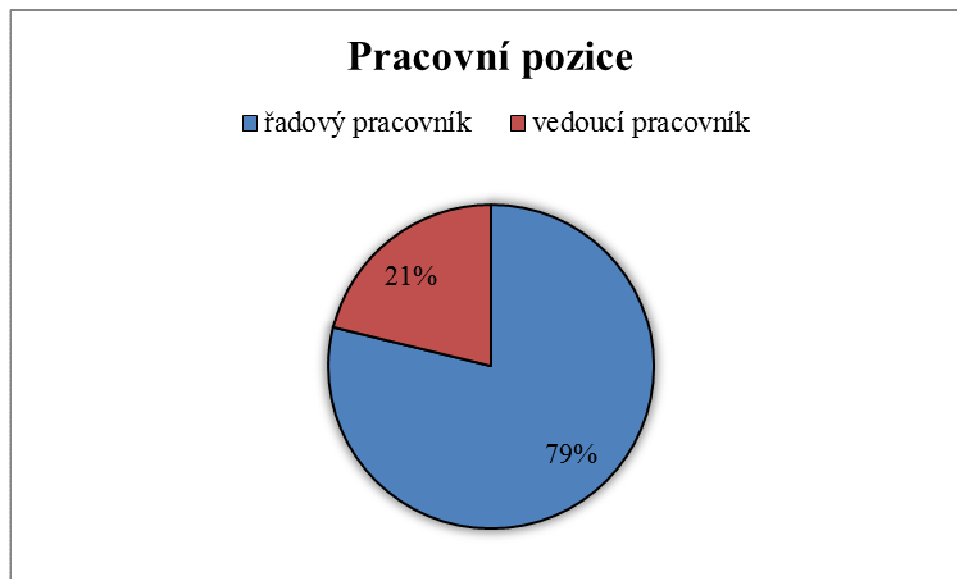


Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 Pracovní pozice dotazovaných zaměstnanců

Organizační strukturou organizace je dáno, že většina zaměstnanců jsou řadoví pracovníci. Řadových pracovníků je ve společnosti 79 procent, což číselně odpovídá 41 lidem. Vedoucích pracovníků je 21 procent, tedy 11 lidí.

Graf č. 4 Pracovní pozice dotazovaných zaměstnanců

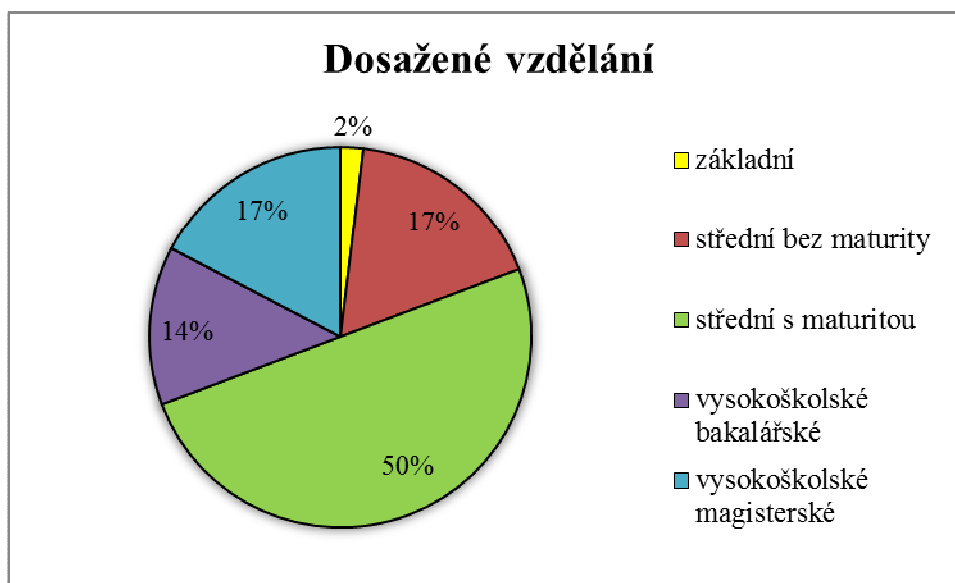


Zdroj: Vlastní zpracování

6.5 Dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců

Největší podíl v dotazníkovém šetření u dosaženého vzdělání je středoškolské s maturitou ve výši 50 procent, kterým odpovídá počet 26 dotázaných. Ve výši 17 procent je vzdělání středoškolské bez maturity a 2 procenta mají pracovníci se základním vzděláním. Tyto nižší úrovně vzdělání mají především řadoví pracovníci ve výrobě, kde není potřeba vyššího vzdělání. Zaměstnanců, kteří mají vzdělání vysokoškolské bakalářské, je 7, odpovídající 14 procentům. Zaměstnanci s magisterským vzděláním jsou ve společnosti o počtu 9 lidí, a to ve výši 17 procent. Vyšší vzdělání s sebou přináší i lepší ohodnocení a tedy i odměňování, týká se to především vedoucích pracovníků. Pokud by podnik zaměstnával více pracovníků s vyšším vzděláním, vedlo by to k vyšším mzdovým nákladům.

Graf č. 5 Dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců



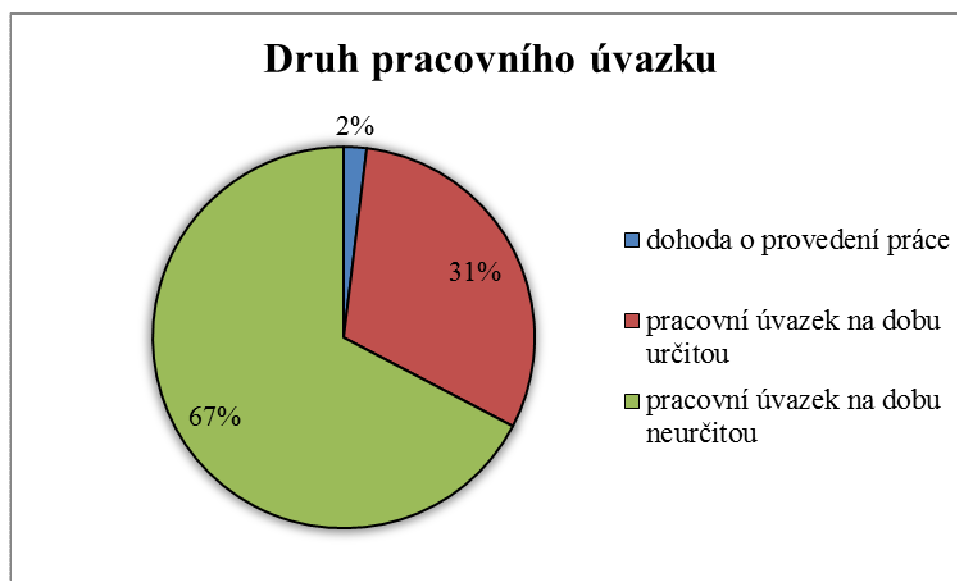
Zdroj: Vlastní zpracování

6.6 Druh pracovního úvazku dotazovaných zaměstnanců

Dle grafu č. 6 je zřejmé, že většina pracovníků je zaměstnána na pracovní úvazek na dobu neurčitou, konkrétně se jedná o 35 lidí. Na pracovní úvazek na dobu určitou pracuje 31 procent zaměstnanců a na dohodu o provedení práce pouhá 2 procenta dotázaných. Společnost nezaměstnává pracovníky na zkrácený pracovní úvazek ani na dohodu o pracovní činnosti. Většina pracovních pozic má stanovenou náplň práce tak, aby odpovídala plnému pracovnímu úvazku, proto se zkrácených úvazků nevyužívá.

Pracovních úvazků na dobu určitou se využívá u nových neprověřených zaměstnanců. Dobou určitou se rozumí období jednoho roku. Při ukončení doby určité je zaměstnanec, po vzájemné dohodě, nabídnuta smlouva na dobu neurčitou.

Graf č. 6 Druh pracovního úvazku dotazovaných zaměstnanců

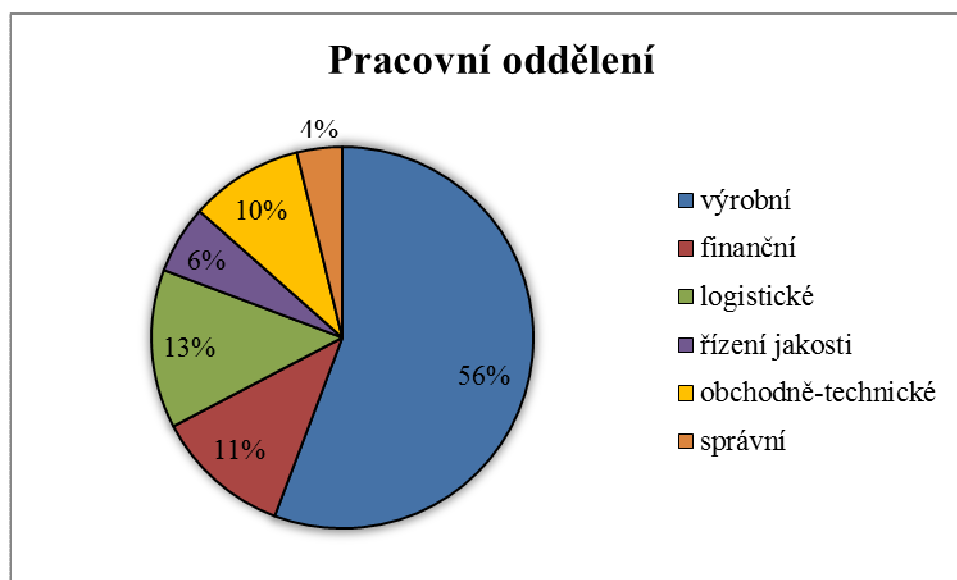


Zdroj: Vlastní zpracování

6.7 Pracovní oddělení dotazovaných zaměstnanců

Ve výrobním oddělení pracuje 56 procent dotazovaných. V tomto oddělení je nejvíce zaměstnaných o počtu 29 lidí. V oddělení logistickém je zaměstnáno 13 procent zaměstnanců, ve finančním oddělení vykonává svou práci 11 procent pracovníků, 10 procent zaměstnaných je v oddělení obchodně-technickém, 6 procent v oddělení řízení jakosti a nejméně procent zaměstnanců má oddělení správní. Vedení podniku ví o problémech týkajících se pracovníků ve výrobě, kterých je neustálý nedostatek, tento problém se snaží vyřešit najímáním pracovníků přes agenturu, kteří v podniku působí vždy jen krátkodobě. V ostatních odděleních je počet zaměstnaných adekvátní vzhledem k vykonávané práci.

Graf č. 7 Pracovní oddělení dotazovaných zaměstnanců

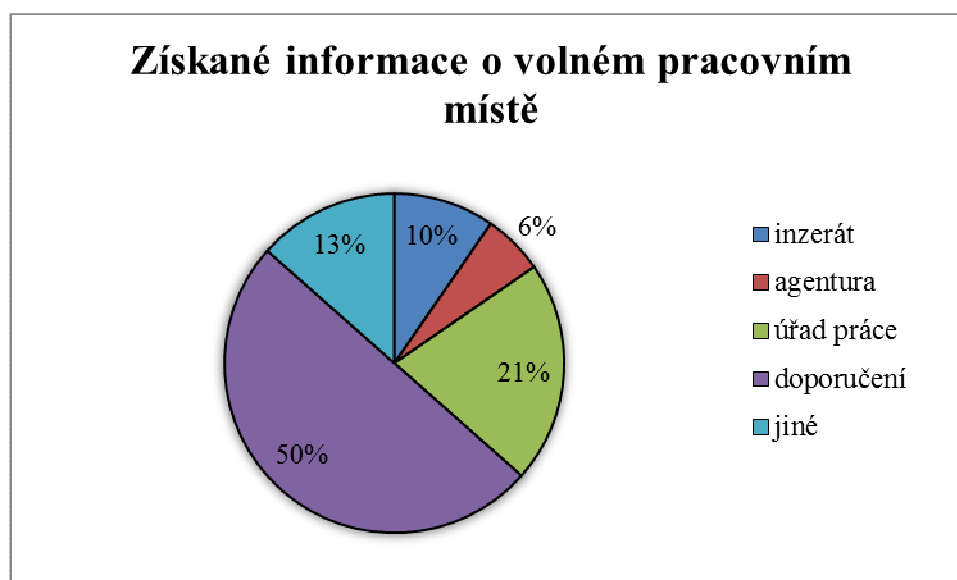


Zdroj: Vlastní zpracování

6.8 Získané informace o volném pracovním místě

Přesně polovina dotázaných zaměstnanců se o volném pracovním místě ve společnosti dozvěděla prostřednictvím doporučení jim známé osoby, která již ve společnosti pracuje. Prostřednictvím úřadu práce bylo přijato 21 procent pracovníků, 10 procent zaměstnanců bylo do společnosti přijato prostřednictvím tištěného inzerátu (městská brožura, místní noviny) a 6 procent dotázaných bylo zaměstnáno přes agenturu. Zaměstnanců, kteří uvedli jiný zdroj informací o volném pracovním místě, bylo 13 procent.

Graf č. 8 Získané informace o volném pracovním místě

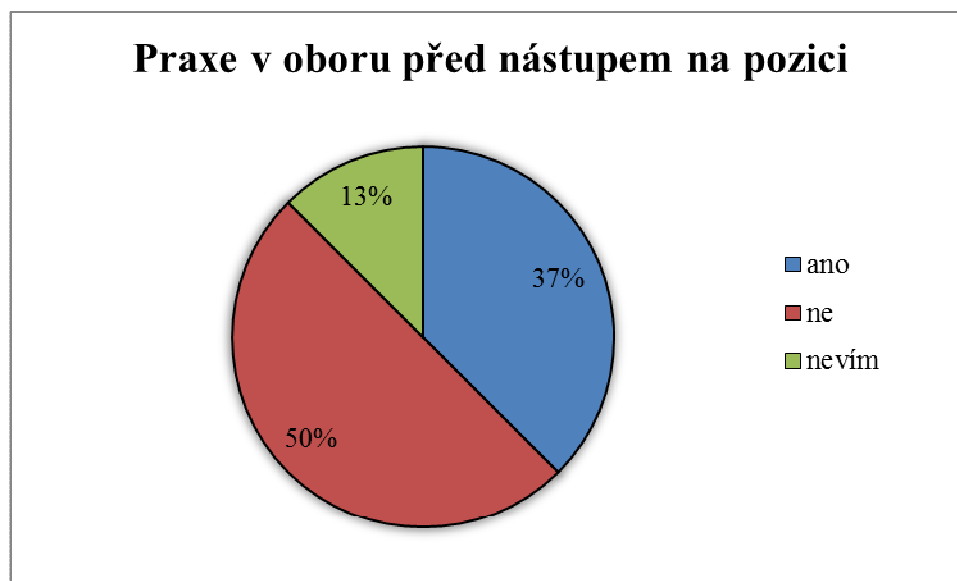


Zdroj: Vlastní zpracování

6.9 Předchozí praxe v oboru před nástupem na pozici

Jedna z otázek byla, zda dotazovaný disponoval předchozí praxí související s pozicí, o kterou se ucházel. Polovina pracujících uvedla, že praxi na konkrétní pozici neměla, z dotazníků vyplývá, že absenci praxe měli především pracovníci ve výrobě, kde není potřebná. Zaměstnanci, kteří mají praxi na své pozici je 37 procent a těch, kteří nevědí, zda jejich praxe souvisela s pracovní pozicí, je 13 procent dotázaných.

Graf č. 9 Předchozí praxe v oboru před nástupem na pracovní pozici



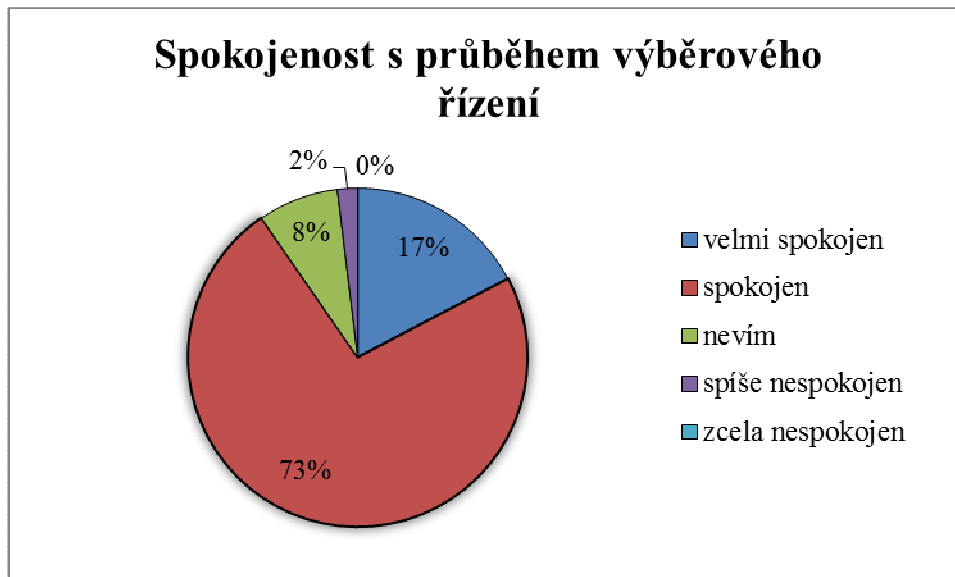
Zdroj: Vlastní zpracování

6. 10 Spokojenost s průběhem výběrového řízení

Zaměstnancům byla položena otázka, do jaké míry byli spokojeni s průběhem výběrového řízení. Převážná většina dotázaných odpověděla, že byla spokojena, 17 procent bylo spokojeno velmi, což je pro společnost pozitivní zjištění, že své výběrové řízení provádí formou, která je potencionálními pracovníky vítána. Počet zaměstnanců, kteří nevědí, je jen 8 procent a těch, kteří byli spíše nespokojeni, jsou pouhá 2 procenta dotazovaných.

Celková spokojenost zaměstnanců s výběrovým řízením je 90 procent, což lze brát jako velké pozitivum pro tuto společnost i jako dobrou práci personálního oddělení.

Graf č. 10 Spokojenost s průběhem výběrového řízení

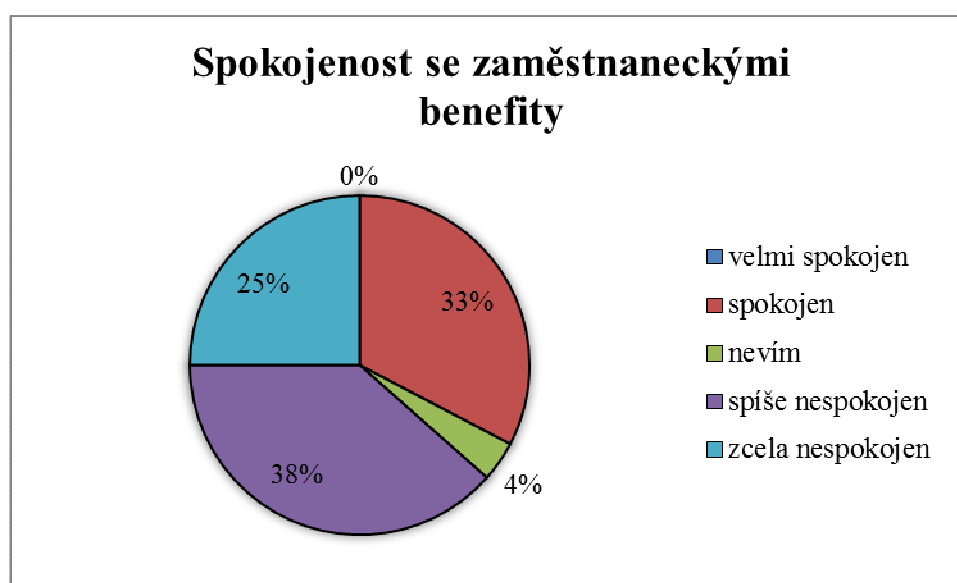


Zdroj: Vlastní zpracování

6. 11 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Mezi nespokojené zaměstnance se systémem zaměstnaneckých benefitů lze řadit 38 procent dotázaných. Zcela nespokojeno je 25 procent pracovníků. 33 procent lidí se cítí být spokojeno se zaměstnaneckými benefity a žádný pracovník není velmi spokojen. Zbývá 4 procenta nevědět, zda jsou či nejsou spokojena. Celková nespokojenost je ve výši 63 procent, což se týká především řadových zaměstnanců a mezi spokojené zaměstnance lze řadit vedoucí pracovníky, kteří mají širší nabídku zaměstnaneckých benefitů.

Graf č. 11 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

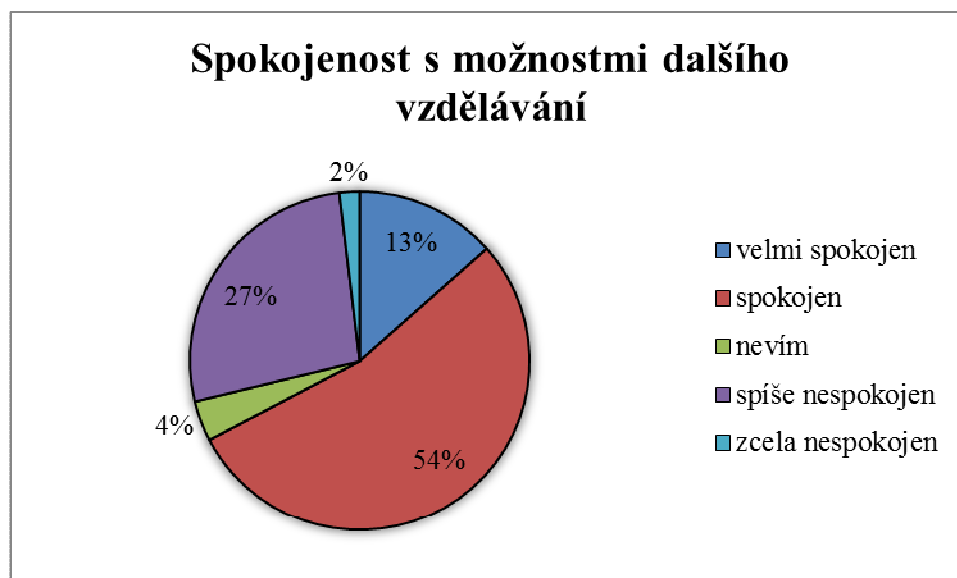


Zdroj: Vlastní zpracování

6. 12 Spokojenost s nabízenými možnostmi dalšího vzdělávání

Na grafu č. 12 lze vidět, že většina zaměstnanců je spokojena s nabízenými možnostmi vzdělávání a rozvoje, z toho je 54 procent spokojeno a 13 procent je spokojeno velmi. Na tuto otázku odpovědělo 27 procent zaměstnanců, že jsou spíše nespokojeni, 4 procenta nevědí, či nedokáží posoudit tuto možnost a jen 2 procenta pracovníků nejsou spokojena vůbec.

Graf č. 12 Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání



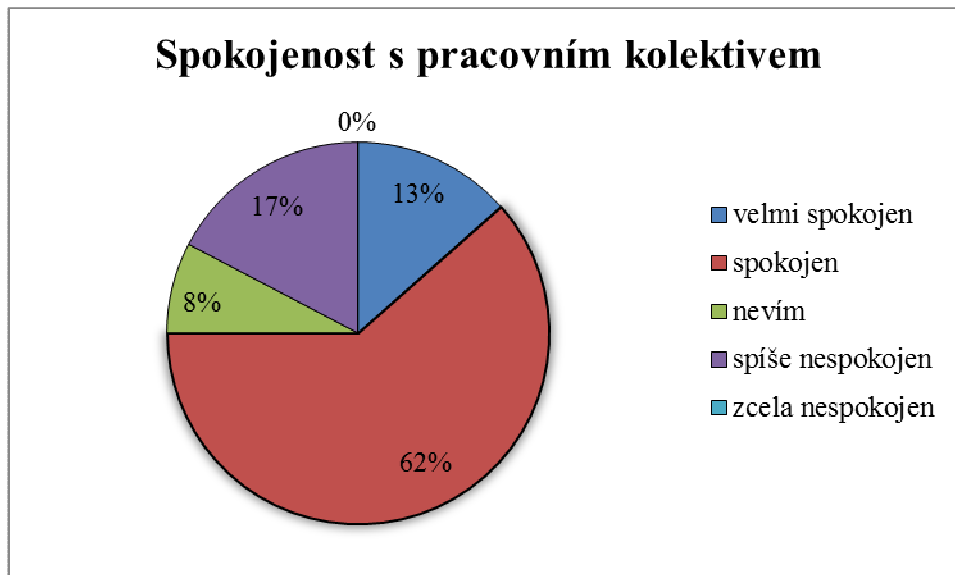
Zdroj: Vlastní zpracování

6. 13 Spokojenost s pracovním kolektivem

Jedna z dalších otázek dotazníku se týkala spokojenosti zaměstnance s pracovním kolektivem. Dle zjištěných odpovědí lze říci, že zaměstnanci jsou se svým pracovním kolektivem spokojeni, 62 procent uvedlo, že jsou spokojeni a 13 procent, že jsou velmi spokojeni. Mezi spíše nespokojené zaměstnance patří 17 procent dotázaných a za zcela nespokojené nelze označit nikoho ze společnosti. Zbylých 8 procent tázaných na tuto otázku nedokázalo odpovědět.

Celkově je pracovní kolektiv v této společnosti na velmi dobré úrovni, co se týče spolupracovníků, se kterými je nutno vycházet.

Graf č. 13 Spokojenost s pracovním kolektivem



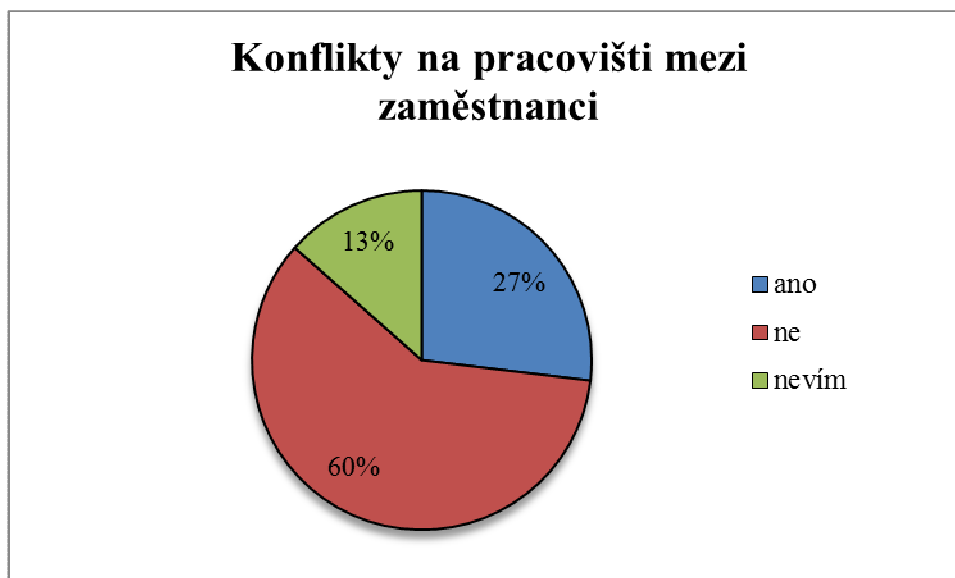
Zdroj: Vlastní zpracování

6. 14 Konflikty na pracovišti mezi zaměstnanci

Na grafu č. 14 můžeme vidět, že se 60 procent dotazovaných vyjádřilo, že ve společnosti nedochází ke konfliktům mezi zaměstnanci. Téměř čtvrtina zaměstnanců uvedla, že ke konfliktům na pracovišti dochází a 13 procent nedokáže posoudit, zda ke konfliktům dochází.

Nejčastější konflikty v této společnosti vznikají mezi nadřízeným a podřízeným. Lze říci, že ke konfliktům dochází z důvodu špatné komunikace či špatné a nedostatečné informovanosti pracovníků. Významnou roli zde hraje také povaha a momentální nálada jednotlivých pracovníků.

Graf č. 14 Konflikty na pracovišti mezi zaměstnanci

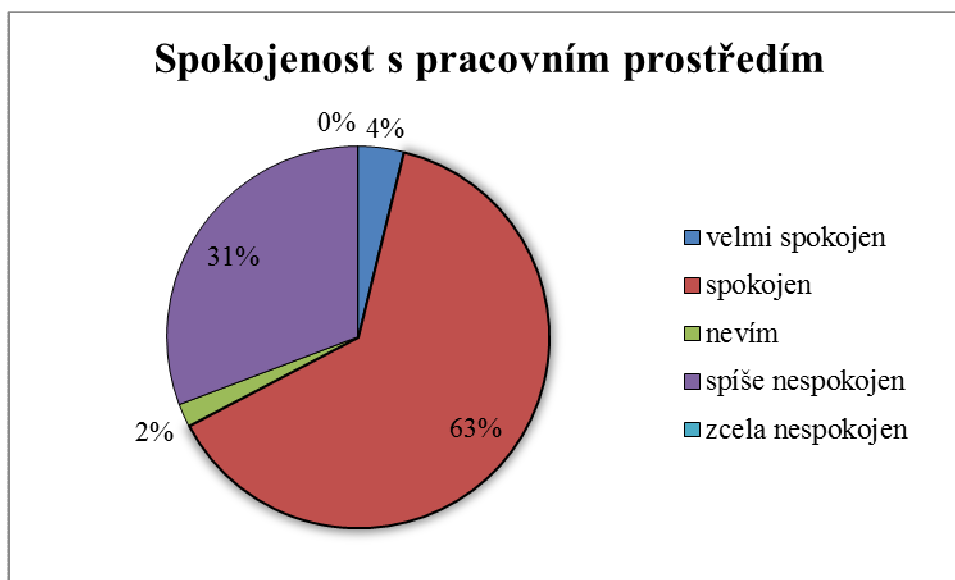


Zdroj: Vlastní zpracování

6. 15 Spokojenost s pracovním prostředím

Spokojenost s pracovním prostředím rozděluje zaměstnance na dvě skupiny, na ty, kteří jsou spokojeni a na ty, kteří jsou spíše nespokojeni. Velmi spokojených pracovníků jsou pouhá 4 procenta a 2 procenta nedokázala na zadanou otázku odpovědět. Více spíše nespokojených pracovníků, což odpovídá podílu 31 procent, nalezneme v oddělení výroby a správy. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni, jsou administrativní pracovníci a vedoucí oddělení, jelikož jsou jejich pracovní místa v lepších podmínkách než zaměstnanců ve výrobě, kde je vyšší hluk, chlad a menší čistota.

Graf č. 15 Spokojenost s pracovním prostředím



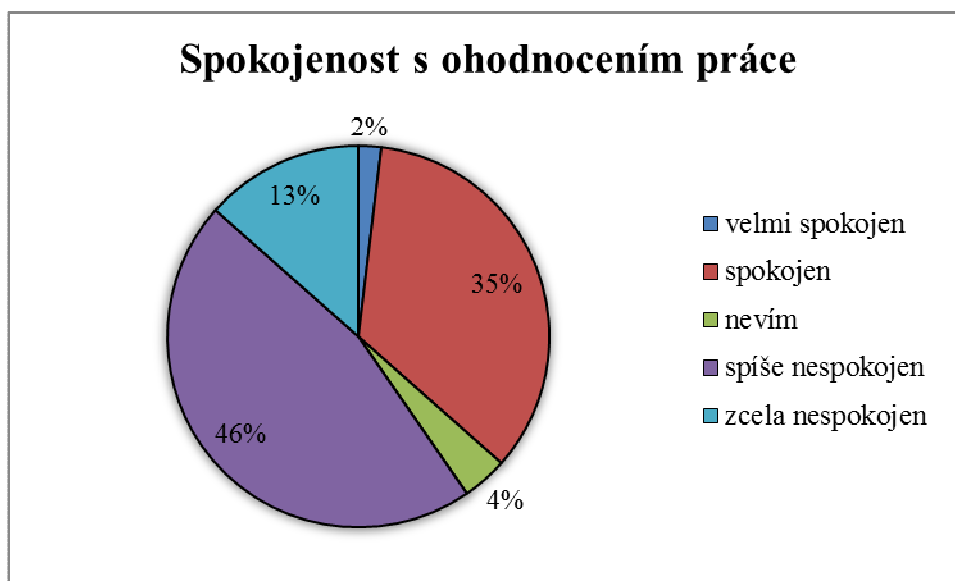
Zdroj: Vlastní zpracování

6. 16 Spokojenost s ohodnocením práce

Jak můžeme na grafu č. 16 vidět, zaměstnanci ve společnosti jsou celkově spíše nespokojeni s ohodnocením práce. Dotazovaní, kteří jsou spíše nespokojeni, dosahují podílu 46 procent, zcela nespokojeno je 13 procent. Celkem 35 procent pracovníků společnosti je spokojeno s ohodnocením a zbylá 2 procenta jsou velmi spokojena.

Lze říci, že spokojení zaměstnanci jsou především vedoucí a administrativní pracovníci, kteří za vyšší odpovědnost mají vyšší mzdový výměr i celkové ohodnocení. Pracovníci ve výrobě patří do druhé skupiny lidí, a to do těch nespokojených, jelikož jejich celkové ohodnocení práce je na nižší úrovni, což je způsobené i vyšší jejich vzdělání. Lze konstatovat, že právě řadoví zaměstnanci jsou často fluktuující skupina především hlavně z důvodu nižší mzdy, a tedy i celkem nízkého ohodnocení.

Graf č. 16 Spokojenost s ohodnocením práce

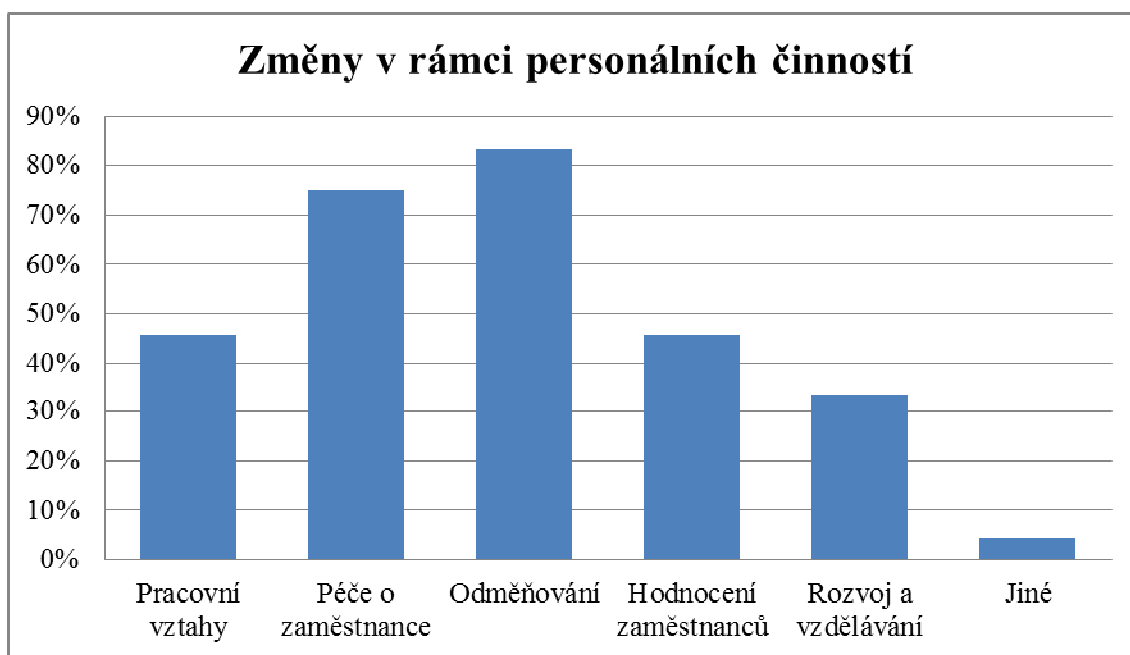


Zdroj: Vlastní zpracování

6. 17 Změny v rámci personálních činností

Poslední otázka dotazníku, ve které bylo možné volit z více odpovědí, směřovala k celkovým změnám v rámci personálních činností, které by zaměstnanci uvítali. Pracovní vztahy by chtělo změnit 46 procent dotázaných, celkem 75 procent zaměstnanců by uvítalo, aby se zlepšila péče o zaměstnance. Péče o zaměstnance je do jisté míry podobná jako odměňování, téměř každý pracovník by si přál vylepšení dosavadního stavu. Změny v odměňování by uvítalo 83 procent zaměstnanců a změny v hodnocení pracovníků by chtělo 46 procent dotázaných. Více vzdělávání a rozvoje by si přálo 33 procent pracovníků a pouhá 4 procenta by si přála změnit jinou oblast v rámci personálních činností, především celkovou informovanost zaměstnanců o chodu a plánech společnosti.

Graf č. 17 Změny v rámci personálních činností



Zdroj: Vlastní zpracování

7. NÁVRHY ZMĚN A DOPORUČENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

Analýzou personálních činností vybrané společnosti se ukázalo, že ne všechny aktivity jsou zvládnány ve společnosti tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity. Vyskytují se zde určité mezery v řízení lidských zdrojů, které by bylo pomocí vhodných opatření eliminovat a tedy aby byla společnost vedena k lepším výsledkům.

V oblasti plánování zaměstnanců se společnost aktivně snaží o předvídání budoucích potřeb pracovníků, a to i zohledněním náhlých potřeb v případě dovolených či nemocí. Personální oddělení vhodně plánuje vytíženost zaměstnanců tak, aby v případě nepřítomnosti některých pracovníků mohlo dát na pracovní místo náhradu za pracovníka, který se do práce nedostaví. Avšak v praxi dochází i tak k velmi častému nedostatku pracovníků, a proto vytvořené rezervy na náhlé personální změny nejsou dostačující. Bylo by vhodné navýšit tuto personální rezervu, aby nedocházelo k častým prostojům, které zdržují výrobní proces produktů.

Metody v oblasti získávání zaměstnanců této společnosti nedostačují současným možnostem, které jsou pro výběr používány. Nejrozšířenější metodou je získání zaměstnance na doporučení známé osoby, která ve společnosti již pracuje. Daleko širší možnosti by společnosti přineslo, pokud by pracovní nabídky intenzivně nabízeli pomocí online inzerátů na pracovních webech. V dnešní době většina lidí hledá práci právě pomocí online nabídky, která nejrychleji reaguje na personální požadavky zaměstnavatelů. Touto cestou by se do společnosti mohlo dostat větší množství uchazečů a personální pracovnice by snáze našla vhodného pracovníka s požadovanými schopnostmi a dovednostmi.

Pro efektivnější výběr zaměstnanců by bylo vhodné zvolit takové metody výběru, které důkladně prověří, zda uchazeč přesně odpovídá daným požadavkům na volné pracovní místo. Bylo by vhodné, aby výběrové řízení probíhalo následujícím způsobem. Na základě zaslání životopisu a motivačního dopisu posoudit vhodnost uchazeče na danou pozici. Pokud se uchazeč dostane do užšího výběru, následně ho přizvat k osobnímu pohovoru. Pohovor by měl být plánovaný, kontrolovaný a řízený, aby se dosáhlo hlavního účelu rozhovoru, a tím je zjištění schopnosti uchazeče pro jeho budoucí výkon. Personální pracovnice, která bude pohovor provádět, by měla být důkladně připravená, kvalifikovaná

a měla by znát problematiku výběrových metod. K výběru pracovníka by bylo vhodné využít dotazník, který by poskytl více informací o uchazeči a o pracovní pozici, a tím by došlo k lepšímu selektování potenciálních uchazečů. Personální pracovnice by si měla ověřit pravost jí poskytnutých referencí z předchozích zaměstnání od vybraného kandidáta. Všechny tyto metody by vedly k úspěšnějšímu zhodnocení potenciálního zaměstnance. Celé výběrové řízení by mělo probíhat na profesionální úrovni a všichni kandidáti by měli být informováni o jeho výsledku, tím se omezí případné nedorozumění, konflikty a nespokojenost pracovníka již na samém počátku.

Ačkoliv je ve společnosti od roku 2014 zavedené pravidelné formální hodnocení pracovníků, stálým problémem je, že hodnocení dostatečně nemotivuje pracovníky k vyšším výkonům, které vedení podniku požaduje. Hodnocení zaměstnance by mělo mít následující postup. Všichni zaměstnanci i vedoucí pracovníci jako hodnotitelé by měli být informováni o provedení hodnocení, seznámit se s cíli, metodami a termínem hodnocení, prostudovat obsah hodnotitelských dokumentů a přistoupit k samotnému hodnocení. Hodnocení pracovníků by lépe fungovalo, pokud by hodnocení bylo více diferencováno na číselnou škálu, tzv. hodnocení pomocí stupnice, která je jasně srozumitelná a oceňuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím či uvedením daného čísla (viz Příloha č. 4). Posledním bodem je vyhodnocení a využití výsledků, které by mělo být objektivní a spravedlivé. Metoda hodnocení pomocí stupnice by měla více motivovat pracovníky k vyšším výkonům a vedení podniku informovat o plnění úkolů a požadavků jejich pracovníků.

Do systému odměňování má vedení společnosti snahu zařadit i nepeněžní formu odměny. Pracovníkům ovšem tyto výhody nepřipadají dostačující. Vedení společnosti se nemůže zavděčit všem zaměstnancům, ale měl by být nastaven takový systém odměn, který by byl motivačně dostačující pro všechny zaměstnance. Nápravou by mohlo být poskytnutí příspěvku na stravování ve formě stravenek, které jsou u zaměstnanců oblíbené. Další vhodnou nepeněžní formou odměňování pro pracovníky by mohla být prodloužená dovolená či „sick days“ nebo „free days“. Jelikož je mnoho zaměstnanců dojíždějících z okolních měst a vesnic, bylo by vhodné, aby se vedení zamyslelo nad možností alespoň částečné úhrady dopravy těchto zaměstnanců, tento příspěvek by se pak řadil do peněžních odměn pracovníků. Pro některé zaměstnance by bylo motivující, pokud by vedení

společnosti vybíralo nejlepšího zaměstnance za celý uplynulý rok dle celkového hodnocení, a zaměstnanec by získal např. peněžitou odměnu, poukaz na dovolenou nebo jiné služby. Tyto návrhy by podle mého názoru více motivovaly pracovníky k vyšším výkonům a setrvání v organizaci.

Lze navrhnout, pro udržení stávajících zaměstnanců, další možné benefity s přímou závislostí na odváděné práci, která by měla být stoprocentní, a na samotné docházce pracovníka. Pokud zaměstnanec za celý pracovní měsíc nebude mít absenci více než 7,5 hodiny, dostane od společnosti 1 000 korun ke své mzdě. Tento návrh by mohl vést k nižšímu počtu absencí především z řad pracovníků ve výrobě. Odměňovat pracovníky dle odpracovaných let se v jiných společnostech tohoto typu osvědčilo. Vedení by mohlo zvážit, že po odpracovaném roku zaměstnanec získá poukázku v hodnotě 2 000 korun, po pěti letech 6 000 korun a po deseti a více letech 8 000 korun. Poukázku by bylo možné čerpat na rekreaci, oční optiku, lékárnu, rehabilitaci, návštěvu fitness centra, masáže a jiné.

Oblast pracovních vztahů funguje na dobré úrovni, až na některé výjimky. Občas dochází ke konfliktům na pracovišti jak mezi zaměstnanci, tak mezi nadřízeným a podřízeným. Konfliktům je třeba přecházet dobrou informovaností zaměstnanců o chodu podniku a komunikací. Pokud dochází na pracovišti ke konfliktům, pak by se měl zaměstnanec bez obavy obrátit na svého nadřízeného, který by měl pomoci konflikty vyřešit. Vedení by mělo zaměstnancům naslouchat a vyslyšet jejich názory, aby dalo najevo svůj zájem o ně. Vhodným doplňkem sběru názorů pracovníků může být i dopisní skříňka, umístěná v areálu pracoviště na případné aktuální stížnosti a problémy zaměstnanců. Vedení společnosti by to mohlo přinést jak nové nápady, tak vylepšení fungování některých činností jejich zájmu, lepší vztahy, které pozitivně ovlivní dosahování cílů organizace.

Oblast péče o zaměstnance je důležitou částí pro spokojenost pracovníků. Většina zaměstnanců by tuto oblast ráda změnila, tedy zdá se být pro ně nedostačující. Doporučení pro tuto společnost by mohlo být, aby bylo více pořádaných firemních akcí, např. vánoční večírek, sportovní den či den společných sbírek pro dobré účely. Tyto společné akce utuží pracovní vztahy, navodí dobrou náladu a společnost bude mít spokojenější pracovníky.

Vysoká míra fluktuace zaměstnanců je velkým problémem této společnosti. Bylo by vhodné se zaměřit na odcházející zaměstnance a zjišťovat hlavní důvody, proč nechtějí nadále pracovat pro společnost. Dle místního šetření bylo zjištěno, že nejčastějším důvodem odchodu je nespokojenost s pracovním ohodnocením, tedy výší mzdy i odměnami. Vedení společnosti by mohlo zvážit možnost zvýšení mezd o několik procent, které by pracovníkům dalo jistotu do budoucna, vidinu lépe placeného pracovního místa.

8. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě teoretických poznatků, pozorování a pomocí dotazníkového šetření navrhnout vhodné změny a doporučení vedoucí k eliminaci zjištěných nedostatků a k celkovému zefektivnění personálních procesů ve vybrané společnosti.

Teoretická část diplomové práce uvádějí definice jednotlivých personálních činností, základní pojmy užívané v personalistice, strukturují a zobecňují jednotlivé personální procesy a vymezují jejich význam.

Dle dotazníkového šetření byly zjištěny v personálních činnostech společnosti znatelné nedostatky, které by bylo vhodné eliminovat navrženými změnami a doporučeními. Zaměstnanci by uvítali změny v personálních činnostech především v oblasti péče o zaměstnance a v oblasti odměňování. Lze říci, že vedení společnosti o problému s nespokojeností v těchto oblastech ví, ale zatím nemá dostupné finanční prostředky, které by mohly společnosti v personálních oblastech pomoci k lepším výsledkům.

Společnost se potýká s vysokou fluktuací pracovníků, která je především způsobena nespokojeností zaměstnanců s vyšší odměny za odvedenou práci. Návrhy, které by fluktuaci snížily, jsou např. v oblasti odměňování ve formě benefitů, jejichž výše je závislá na samotné docházce a odváděné práci. Další možností zvýšení motivace pracovníků může být odměna, jejíž velikost bude daná v závislosti na počtu odpracovaných let. Čím více odpracovaných let ve společnosti, tím vyšší částka získaného benefitu.

V diplomové práci byla navržena a doporučena opatření v oblasti personálních činností, která budou pro společnost více efektivní a pomohou snáze dosahovat vytyčených cílů a záměrů. Navrhované změny budou vyžadovat značné finanční prostředky na jejich zavedení do společnosti. Z časového hlediska budou znatelné úspory nákladů, které jsou vynakládány na získávání a výběr nových zaměstnanců.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1	Proces plánování lidských zdrojů.....	16
Tabulka č. 1	Metody hodnocení pracovníka.....	29
Obrázek č. 2	Model celkové odměny.....	32
Tabulka č. 2	Metody vzdělávání pracovníků.....	35
Obrázek č. 3	Vymezení sociálního vztahu.....	38
Tabulka č. 3	Fluktuace – příčiny a řešení.....	44
Tabulka č. 4	Počty nově příchozích a odchozích zaměstnanců za rok 2014.....	57
Graf č. 1	Pohlaví dotazovaných zaměstnanců.....	60
Graf č. 2	Věk dotazovaných zaměstnanců.....	61
Graf č. 3	Délka pracovního úvazku dotazovaných zaměstnanců.....	62
Graf č. 4	Pracovní pozice dotazovaných zaměstnanců.....	63
Graf č. 5	Dosažené vzdělání dotazovaných zaměstnanců.....	64
Graf č. 6	Druh pracovního úvazku dotazovaných zaměstnanců.....	65
Graf č. 7	Pracovní oddělení dotazovaných zaměstnanců.....	66
Graf č. 8	Získané informace o volném pracovním místě.....	67
Graf č. 9	Předchozí praxe v oboru před nástupem na pracovní pozici.....	68
Graf č. 10	Spokojenost s průběhem výběrového řízení.....	69
Graf č. 11	Spokojenost se zaměstnaneckými benefity.....	70
Graf č. 12	Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání.....	71
Graf č. 13	Spokojenost s pracovním kolektivem.....	72
Graf č. 14	Konflikty na pracovišti mezi zaměstnanci.....	73
Graf č. 15	Spokojenost s pracovním prostředím.....	74
Graf č. 16	Spokojenost s ohodnocením práce.....	75
Graf č. 17	Změny v rámci personálních činností.....	76

9. SEZNAM POUŽITÝH ZDROJŮ

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vyd. Překlad Jaroslav Berka, Josef Koubek. Praha: Grada. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-2471-407-3.

BLÁHA, Jiří, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

D'AMBROSOVÁ, Hana, 2014. *Abeceda personalisty 2014*. 5. aktual. vyd. Olomouc: ANAG. 486 s. ISBN 978-80-7263-869-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. 188 s. Monografie (KeyPublishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

FOOT, Margaret, Milan GALVAS a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. 462 s. Business books. ISBN 80-7226-515-6.

HÜTTLOVÁ, Eva, 1997. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Přepřacované 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 93 s. ISBN 80-7079-068-7.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-2471-458-5.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-2471-457-8.

JANÁKOVÁ, Anna, 2011. *Abeceda bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. 5., rozš. vyd. Olomouc: Anag. 503 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072636853.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-2473-823-9.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-2472-497-3.

MAYEROVÁ, Marie, 2000. *Moderní personální management*. Vyd. 1. Jinočany: H&H. 173 s. ISBN 978-80-86022-65-9.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Všem. 232 s. ISBN 978-80-9046-459-9.

Interní zdroje

Interní dokumenty společnosti

10. PŘÍLOHY

Příloha č. 1	I
Příloha č. 2	V
Příloha č. 3	VII
Příloha č. 4	IX

Příloha č. 1

Dotazník

Pohlaví:

Muž

Žena

Věk:

18 – 30 let

31 – 40 let

41 – 50 let

51 a více let

Délka pracovního úvazku:

Méně než rok

1 – 5 let

5 a více let

Vaše pracovní pozice:

Vedoucí pracovník

Řadový pracovník

Vaše dosažené vzdělání:

Základní

Střední bez maturity

Střední s maturitou

Vysokoškolské bakalářské

Vysokoškolské magisterské

Druh Vašeho pracovního úvazku:

Dohoda o provedení práce

Pracovní úvazek na dobu určitou

Pracovní úvazek na dobu neurčitou

Jiné:

Pracovní oddělení, ve kterém pracujete:

Výrobní

Finanční

Logistické

Řízení jakosti

Obchodně-technické

Správní

Jiné:

Vámi získané informace o volném pracovním místě:

Inzerát

Agentura

Úřad práce

Doporučení

Jiné:

Předchozí praxe v oboru před nástupem na pozici:

Ano

Ne

Nevím

Vaše spokojenost s průběhem výběrového řízení:

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nevím
- Spíše nespokojen
- Zcela nespokojen

Vaše spokojenost se zaměstnaneckými benefity:

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nevím
- Spíše nespokojen
- Zcela nespokojen

Vaše spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání:

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nevím
- Spíše nespokojen
- Zcela nespokojen

Vaše spokojenost s pracovním kolektivem:

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nevím
- Spíše nespokojen
- Zcela nespokojen

Dochází na pracovišti mezi zaměstnanci ke konfliktům?

Ano

Ne

Nevím

Vaše spokojenost s pracovním prostředím:

Velmi spokojen

Spokojen

Nevím

Spíše nespokojen

Zcela nespokojen

Vaše spokojenost s ohodnocením práce:

Velmi spokojen

Spokojen

Nevím

Spíše nespokojen

Zcela nespokojen

Co byste v rámci personálních činností změnili? *Můžete zaškrtnout více odpovědí*

Pracovní vztahy

Péče o zaměstnance

Odměňování

Hodnocení zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání

Jiné:

Příloha č. 2

Pracovní smlouva

Dnešního dne uzavřeli:

1) Firma XY, Jednatel XY, Sídlo XY

IČO 6XXXXXXX, dále jen zaměstnavatel a

2) Jméno, datum narození, bydliště....., dále jen zaměstnanec následující pracovní smlouvu takto:

I.

Zaměstnanec se zavazuje pracovat u shora uvedeného zaměstnavatele jako dělník v zámečnické výrobě. Místo výkonu práce je dohodnuto v místě podnikání zaměstnavatele a jeho provozovnách.

II.

Pracovní poměr vzniká dne

Pracovní poměr se sjednává na dobu

III.

Pracovní smlouva se uzavírá na rovnoměrně rozdělenou pracovní dobu, která bude rozdělena v týdnu do pěti pracovních dnů – třísměnný provoz. Týdenní pracovní úvazek činí 37,5 hodiny. Nárok na délku dovolené na zotavenou se řídí zákoníkem práce a personální směrnici.

IV.

Zaměstnanec je povinen dohodnutou práci vykonávat svědomitě a odborně a řídit se příkazy zaměstnavatele. Dále bere na vědomí, že je povinen dodržovat mlčenlivost o věcech, souvisejících s výkonem jeho práce, porušení této povinnosti je považováno za zvlášť hrubé porušení pracovní kázně.

Zaměstnavatel se zavazuje přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, za vykonanou práci platit dohodnutou mzdu, vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů a podmínky pro bezpečnou práci.

Zaměstnanec se dále zavazuje dodržovat předpisy o ochraně zdraví a bezpečnosti při práci a protipožární předpisy a všechny interní směrnice a nařízení.

V.

Výše mzdy je stanovena dle oznámení mzdových podmínek, které je zaměstnanci při podpisu této smlouvy předloženo.

VI.

Pracovní poměr se sjednává se zkušební lhůtou 3 měsíce.

VII.

Obsah této smlouvy může být změněn jen tehdy, dohodnou-li se na tom v písemném dodatku obě smluvní strany.

Skončení pracovního poměru a ostatní práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z pracovního poměru se řídí zákoníkem práce, předpisy jej provádějícími a jinými obecně platnými právními předpisy. Výpovědní doba činí 2 měsíce.

Zaměstnanec souhlasí se srážkou ze mzdy za obědy a stravenky.

Zaměstnanec souhlasí s tím, že může být vyslán na pracovní cesty (tuzemské i zahraniční) na dobu nezbytné potřeby zaměstnavatele.

Zaměstnanec výslovně souhlasí, aby v souladu se Zákonem č. 101/2000 Sb. vedl zaměstnavatel o zaměstnanci nezbytně nutné osobní údaje.

Obě smluvní strany podepisují smlouvu na důkaz souhlasu s jejím obsahem.

V dne.....

.....

zaměstnanec

.....

zaměstnavatel

Příloha č. 3

Inzerát pracovní pozice

Operátor – obsluha ohraňovacího lisu

Náplň práce:

- obsluha ohraňovacího lisu

Požadujeme:

- technické vzdělání
- pracovní zkušenost na obdobné pozici
- manuální zručnost, fyzická zdatnost
- odpovědný přístup k práci
- flexibilita, možnost práce na směnný provoz
- dobrý zdravotní stav

Nabízíme:

- práci u prosperující společnosti
- výhodné platové podmínky
- zaměstnanecké výhody
- závodní stravování
- 5 týdnů dovolené

Technolog – technik přípravy výroby

Náplň práce:

- zpracování nabídek pro zákazníky
- zpracování technické dokumentace pro výrobu
- tvorba technologických postupů a materiálových rozpisek
- komunikace se zákazníkem
- spolupráce s výrobním úsekem a úsekem řízení jakosti na vývojových projektech
- projekty spojené s implementací výrobku do výroby

Požadujeme:

- SŠ, VŠ strojírenské/technické vzdělání
- Znalost NJ / AJ – komunikativní
- aktivní znalost AUTOCAD, Inventor a další výhodou
- pracovní zkušenost na obdobné pozici, min. 1,5 let praxe v oboru
- znalost konstrukčních nástrojů FMEA, QFD
- odpovědný přístup k práci
- flexibilita, systémovost
- znalost metod lean management výhodou
- samostatnost a zodpovědnost

Nabízíme:

- práci u prosperující společnosti
- výhodné platové podmínky
- zaměstnanecké výhody
- odborné vzdělávání
- závodní stravování
- 5 týdnů dovolené

Příloha č. 4

Návrh na hodnocení zaměstnance k pozici vedoucího obchodně-technického oddělení

Kritéria hodnocení	Bodový systém	Hodnocení
Spokojenost zákazníků – komunikace se zákazníky, jejich informovanost, prezentace společnosti	0 – 10 bodů	
Připravenost podkladů – včasná a konstrukčně připravené technická dokumentace	0 – 10 bodů	
Aktivní přístup – vyhledávání nových obchodních příležitostí, vytváření nových návrhů pro zkvalitnění obchodně-technického oddělení	0 – 10 bodů	
Plnění úkolů – včasné a řádné plnění úkolů nadřízeného	0 – 10 bodů	
Vedení obchodně-technického oddělení	0 – 10 bodů	
Výsledek hodnocení	Max. 50 bodů	