

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Personální plánování

Bc. Nikola Kolářiková

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Kolářiková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Personální plánování

Název anglicky

Personnel planning

Cíle práce

Cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit personální plánování ve vybrané společnosti a následně formulovat doporučení pro plánovaná opatření v oblasti personálního plánování.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením řízení lidských zdrojů z pohledu personálního plánování.

Praktická část zahrnuje identifikaci společnosti pomocí sběru dat s využitím internetových stránek, intranetových stránek, interních dokumentů, komparaci a následnou syntézu poznatků. Primární data budou pořízena technikami sběru dat dotazováním a řízeným rozhovorem s vedením společnosti.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

Personální plánování, strategické řízení, lidské zdroje, motivace

Doporučené zdroje informací

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

HORVÁTHOVÁ, P. – ČOPÍKOVÁ, A. – BLÁHA, J. Řízení lidských zdrojů : nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Personální plánování " jsem 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 použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D. za odborné vedení a rady při psaní diplomové práce. Děkuji mé rodině za podporu při studiu.

Personální plánování

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit personální plánování ve vybrané společnosti s ručením omezeným a formulovat doporučení pro plánovaná opatření manažerů v oblasti personálního plánování.

Teoretická část byla vytvořena na základě literární rešerše vysvětluje pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, jež souvisí s personálním plánováním a je teoretickým základem pro praktickou část. V praktické části se nachází identifikace a analýza vybrané firmy pomocí sběru dat s využitím internetových a intranetových stránek, interních dokumentů, komparace a následné syntézy poznatků, kde došlo ke zjištění aktuálního stavu řízení lidských zdrojů z pohledu personálního plánování. Primární data byla pořízena dotazováním jako technikou sběru dat a řízeným rozhovorem s vedením společnosti.

Stěžejním úkolem personálního plánování je zajistit lidské zdroje v optimálním množství, a to nejen v potřebné kvantitě, ale hlavně v potřebné kvalitě. Dalším důležitým bodem jsou motivovaní zaměstnanci, přijímající firemní vizi, cíle a strategii usilující o jejich dosažení. Pouze za těchto podmínek, a s vhodně nastavenou firemní strategií, může být dosaženo stanovených firemních cílů.

Výsledkem je doporučení opatření, které může přispět k vyšší konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Klíčová slova: personální plánování, strategické řízení, lidské zdroje, motivace

Personnel Planning

Abstract

The main objective of the thesis is to identify and evaluate personnel planning in a selected limited company and to formulate recommendations for planned measures of managers in the field of personnel planning.

The theoretical part was created on the basis of a literary research explaining the concepts of human resources management, which is related to personnel planning and is the theoretical basis for the practical part. In the practical part there is the identification and analysis of the selected company using data collection through the use of the internet and intranet sites, internal documents of the selected company, comparison and subsequent synthesis of knowledge, where the current state of human resources management comes from in terms of personnel planning. The primary data was obtained by querying as a data collection technique and a controlled conversation with the company's management.

The main task of personnel planning is to provide human resources in optimal quantities, not only in the necessary quantity, but mainly in the necessary quality. Another important point is motivated employees, adopting the company's vision, goals and strategy to achieve them. Only under these conditions, and with an appropriately chosen strategy, can the stated corporate goals be achieved.

The result is a recommendation of measures that can contribute to the higher competitiveness of the company in the market.

Keywords: personnel planning, strategic management, human resources, motivation

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika.....	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Řízení lidských zdrojů z pohledu personálního plánování	13
3.1.1 Manažerské funkce vázané na personální plánování	13
3.1.2 Management lidských zdrojů.....	14
3.1.3 Aktivity v řízení lidských zdrojů	15
Řízení lidských zdrojů zahrnuje.....	15
3.1.4 4E analýza jako požadavek nejen na personální manažery	17
3.2 Strategické řízení lidských zdrojů.....	19
3.2.1 Strategické řízení jako úroveň managementu.....	19
3.2.2 Strategické plány.....	20
3.2.3 Přístupy ke strategii.....	21
3.2.4 Informace pro personální strategii	23
3.3 Kybernetika a subsystémy	24
3.3.1 Kybernetika a systém	24
3.3.2 Subsystémy OS 1. řádu	25
3.4 Trh práce.....	27
3.4.1 Jevy spojené s trhem práce:	27
3.5 Personální plánování	27
3.5.1 Postup při procesu personálního plánování	29
3.6 Analýzy pro personální plánování	30
3.6.1 Analýza počtu a struktury pracovních míst	30
3.6.2 Analýza počtu, struktury a pohybu pracovníků v podniku.....	31
3.6.3 Analýza prostorové struktury pracovníků	31
3.6.4 Analýza pohybu – mobilita pracovníků	32
3.6.5 Analýza využívání pracovníků	32
3.7 Lokální trh práce a spádové území.....	32
3.7.1 Analýza zdrojů pracovních sil a podnikového trhu práce	33
3.7.2 Analýza stavu obyvatelstva ve spádovém území podniku a jeho zónách .	33
3.7.3 Analýza stavu obyvatelstva ve spádovém území podniku a jeho zónách .	33
3.7.4 Analýza doplňkových charakteristik.....	33
3.8 Odhady potřeby lidských zdrojů při plánování.....	34

3.8.1	Odhad vnitřních zdrojů v pracovních silách podniku	34
3.8.2	Odhad vnějších zdrojů v pracovních silách podniku	35
3.9	Tvorba personálních plánů	35
3.9.1	Personální politika	35
3.9.2	Plány v personální oblasti	36
3.9.3	Postup tvorby plánů	37
3.10	Výkonová norma.....	38
3.10.1	Výpočet výkonové normy	39
3.10.2	Výpočet počtu směn.....	40
3.11	Získávání pracovníků.....	41
3.11.1	Vnitřní a vnější zdroje.....	41
3.11.2	Metody získávání zaměstnanců	41
3.11.3	Sociální sítě při získávání zaměstnanců.....	42
3.12	Motivace a odměňování pracovníků.....	44
3.12.1	Motivační faktory	45
3.12.2	Odměny a sankce.....	47
3.12.3	Demotivace.....	47
3.12.4	Pay to Quit.....	48
3.13	Komunikace.....	49
3.13.1	Směry komunikace	50
3.13.2	Efektivní komunikace	51
3.14	Společnost s ručením omezeným.....	52
3.15	Dotazovací techniky.....	54
4	Praktická část práce	56
4.1	Identifikace Zero systems s. r. o.	56
4.1.1	O společnosti Zero systems s.r.o.	56
4.1.2	Logo společnosti.....	57
4.1.3	Identifikace subjektu	57
4.2	Analýza Zero systems s.r.o.....	58
4.2.1	Cíl společnosti	58
4.2.2	Zainteresované strany	58
4.2.3	Organizační struktura.....	59
4.2.4	Zaměstnanci v Zero systems s.r.o.....	60
4.2.5	Současní zaměstnanci společnosti	61
4.2.6	Firemní politika a legislativa.....	63
4.2.7	Plány na dosažení cílů.....	63
4.2.8	Komunikace.....	65
4.2.9	Definice řídicích procesů a funkcí.....	65
4.2.10	Personalistika.....	68

4.2.11	Současné procesy získávání nových zaměstnanců.....	69
4.2.12	Současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	70
4.2.13	Motivace zaměstnanců ve společnosti	71
4.2.14	Stávající systém vzdělávání zaměstnanců	72
4.3	Dotazníkové šetření.....	73
4.3.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	74
4.4	Řízený rozhovor s vedením Zero systems s.r.o.	87
4.4.1	Tvorba pracovní pozice	87
4.4.2	Získávání nových pracovníků.....	88
4.4.3	Výběrové řízení.....	88
4.4.4	Interní mobilita.....	89
4.4.5	Personální administrativa	89
4.4.6	Vzdělávání a rozvoj.....	89
4.4.7	Hodnocení a výkon	90
4.4.8	Odměňování a motivace.....	90
4.4.9	Pracovní kolektiv	91
4.4.10	Komunikace	91
5	Výsledky a návrh plánovaného opatření.....	92
5.1	Shrnutí výsledků identifikace a analýzy společnosti Zero systems s.r.o.....	92
5.1.1	Výsledky identifikace Zero systems s.r.o.....	92
5.1.2	Shrnutí výsledků analýzy procesu personalistiky v Zero systems s.r.o. ...	94
5.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci	94
5.3	Shrnutí řízeného rozhovoru s vedením společnosti	96
5.4	Odhalené nedostatky	96
5.5	Návrh pro plánované opatření.....	97
5.5.1	Plán zvýšení motivace, změna odměňování a hodnocení zaměstnanců...97	
5.5.2	Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	99
5.5.3	Plán získávání zaměstnanců a plán personálního marketingu.....	100
5.6	Osnova plánovaných opatření v oblasti personálního plánování.....	101
6	Závěr	103
7	Seznam použitých zdrojů	106
8	Přílohy.....	109
8.1	Dotazník „Personální plánování“ v Zero systems s.r.o.	109
Seznam obrázků		
Obrázek 1:	Matice manažerských funkcí	14
Obrázek 2:	Principy 3E	18
Obrázek 3:	Úrovně managementu.....	19

Obrázek 4: Trajektorie podnětů na vstupu a reakcí na výstupu	25
Obrázek 5: Subsystemy OS 1. řádu	26
Obrázek 6: Plánovací proces	28
Obrázek 7: Hierarchie potřeb	46
Obrázek 8: Komunikační schéma	49
Obrázek 9: Souhrn směrů komunikace	51
Obrázek 10: Logo Zero systems s.r.o.....	57
Obrázek 11: Organigram Zero systems s.r.o.	59
Obrázek 12: Procesní řízení ve společnosti.....	64
Obrázek 13: Definice procesů ve společnosti.....	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Druhy metodologie výzkumu.....	54
Tabulka 2: Návrh dotazníků pro spolehlivý výsledek	55
Tabulka 3: Matice vazeb ve vztahu procesy-funkce	67
Tabulka 4: Návrh vícetřížkové mzdy.....	97
Tabulka 5: Osnova plánovaného opatření.....	101

Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců podle pohlaví	61
Graf 2: Doba trvání pracovních poměrů	61
Graf 3: Věková struktura zaměstnanců	62
Graf 4: Oddělení, ve kterých zaměstnanci pracují.....	62
Graf 5: Celková spokojenost zaměstnanců s prací ve firmě	75
Graf 6: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	75
Graf 7: Spokojenost s prémie a bonusy.....	75
Graf 8: Vnímání smysluplnosti vykonávané práce.....	76
Graf 9: Je vykonávaná práce pro zaměstnance výzva.....	76
Graf 10: Vnímání práce jako fyzicky náročné.....	77
Graf 11: Psychická zátěž způsobena prací ve firmě	77
Graf 12: Pracovní kolektiv	78
Graf 13: Jak se cítí zaměstnanci v kolektivu	78
Graf 14: Vnímání spolupracovníky a akceptace zaměstnancova názoru ostatními kolegy	79
Graf 15: Akceptace zaměstnancova názoru vedením společnosti	79
Graf 16: Ovlivnění zaměstnancova pracovního výkonu a motivace stylem vedení.....	79
Graf 17: Pocit motivace při výkonu práce.....	80
Graf 18: Sankce při nesplnění pracovních povinností	80
Graf 19: Vnímání mzdového ohodnocení	80
Graf 20: Komunikace ve firmě.....	81
Graf 21: Místo vzniku komunikačního šumu.....	82
Graf 22: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání	82
Graf 23: Oblasti zájmu o prohloubení znalostí.....	83
Graf 24: Hrdost zaměstnanců na firmu, ve které pracují	83
Graf 25: Touha po změna zaměstnání.....	83
Graf 26: Nabídka "zaplacení za ukončení pracovního poměru"	84
Graf 27: Spokojenost s pracovní dobou	84
Graf 28: Normování pracovního výkonu	85

Graf 29: Kde se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě	85
--	----

Seznam použitých zkratk

Apod. – a podobně

HPP – hlavní pracovní poměr

HR – human resources

ISO – International Organization for Standardization

Kol. – kolektiv

Např. – například

OS – organizační struktury

PR – public relations

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

1 Úvod

Lidský kapitál patří do základního bohatství podniku. Stejně jako je nutné cílené hospodaření s penězi, jejich efektivní investování, šetrné zacházení, strategické plány, jak je neztratit, a naopak zhodnotit a maximalizovat, tak právě takovým způsobem by podniky měly zacházet s lidskými zdroji. Podnik, který zdrojů dokáže optimálně využívat má nakročeno k velkému úspěchu.

Pokud by existoval dokonalý svět s jistou a jasnou budoucností, bez nečekaných překážek, nových vlivů, nenadálých situací a rychle přicházejících změn, byl by úkol manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů jednoduchý. Pracovní náplň odpovědných pracovníků by spočívala v naplánování (např. dle informací z výroby) kolik pracovníků bude potřeba zajistit ke zhotovení zakázky či splnění požadovaného úkolu a triviálním výpočtem by došli k počtu osob, který má být v určitý čas na konkrétním místě. Tyto osoby by přišly ve smluvený termín, vybavené přesně požadovanými znalostmi a dovednostmi a mohly se ihned pustit do práce. Díky motivaci pracovat by odváděli zaměstnanci svoji práci přesně podle plánu a výsledky by byly takové, jaké se v počátku nastavily. Pravdou je, že reálný svět funguje zcela opačně a absolutní jistota téměř neexistuje, je proto nutností, aby HR manažeři byli vybaveni jednou ze zásadních dovedností v řízení – uměním plánovat a předvídat. K tomu, aby bylo dosaženo správného plánu, je zapotřebí zhodnotit současný stav lidských zdrojů a zároveň vzít v potaz budoucí potřeby podniku. Tímto způsobem je možné zajistit uskutečnění potřeb podniku, právě optimálním fungováním lidských zdrojů.

Efektivnímu uplatnění zaměstnanců ve firmě předchází dlouhá cesta v podobě strategického plánování, které je sladěno s cíli a vizí podniku. Aby manažeři dané úrovně byli schopni prognózování a personálního plánování, které bude co nejbližší realitě, musí stavět na pevném základě – na správných a aktuálních informacích, dobrých teoretických znalostech, dovednostech v řízení a schopnostech rozhodovat. Řízení lidských zdrojů právě z pohledu personálního plánování je mnohdy v malých společnostech s ručením omezeným opomíjeno. Následkem může být neefektivní využívání lidských zdrojů, ztráta motivace pracovníků, jež pramení např. z nesprávné vnitropodnikové komunikace. Z těchto důvodů může docházet k obtížnému naplňování stanovených firemních cílů. Tato práce si klade za cíl formulovat opatření pro společnost s ručením omezeným, které bude sloužit manažerům jako podklad pro personální plánování.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit řízení lidských zdrojů z pohledu personálního plánování ve vybrané společnosti s ručením omezením a formulovat doporučení pro plánovaná opatření manažerů v oblasti personálního plánování.

Teoretická část obsahuje výše uvedený hlavní cíl, pro jehož naplnění byly stanoveny tyto dílčí cíle: studium literatury s účelem zpracování literární rešerše, vysvětlení stěžejních pojmů používaných v oblasti řízení lidských zdrojů, jež souvisí s personálním plánováním a vytvoření teoretického základu pro praktickou část diplomové práce.

V praktické části byl stanoven cíl identifikovat a zhodnotit personální plánování ve vybrané společnosti s ručením omezeným a následně formulovat doporučení pro plánovaná opatření v oblasti personálního plánování této vybrané společnosti s ručením omezeným. Výchozím bodem k realizaci doporučení se stala identifikace a analýza firmy Zero Systems s.r.o., kde došlo ke zjištění aktuálního stavu řízení lidských zdrojů z pohledu personálního plánování.

Pro dosažení hlavního cíle diplomové práce byla pořízena primární data dotazováním jako technikou sběru dat. Dílčí cíle se dělily na: identifikaci a analýzu společnosti, komparaci a následnou syntézu poznatků, dále vytvoření vhodného dotazníku se sadou výzkumných otázek vztažených k cíli diplomové práce. Dotazníkové šetření umožnilo základní zjištění stavu personálního plánování ve společnosti z pohledu v ní vyskytujících se lidí. Další technikou pořízení dat byl řízený rozhovor s vedením společnosti s cílem získat informace z pohledu managementu firmy, jakým způsobem celý proces personálního plánování v této společnosti funguje v praxi, jak k němu personální management přistupuje.

Po naplnění dílčích kroků a zhodnocení došlo k formulaci doporučení, které by mělo být nápomocné manažerům při vytváření personálních plánů, v závislosti na potřebách vybrané společnosti. Výsledkem práce se stal návrh efektivního systému využívání lidských zdrojů společnosti Zero systems s.r.o., jenž může přispět ke konkurenční výhodě na trhu.

2.2 Metodika

Práce zaměřená na téma personální plánování se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické části, v nichž se v rámci metodiky uplatňují specifické postupy.

Teoretická část práce představovala zpracování teoretických východisek pro praktickou část. Ke zpracování teoretické části práce došlo za pomoci literární rešerše, při které byla studována literatura z oblasti managementu lidských zdrojů vztahující se k personálnímu plánování. Z pohledu personálního plánování došlo ke zhodnocení lidských zdrojů a jeho řízení.

Praktická část zahrnuje identifikaci konkrétní společnosti s ručením omezeným Zero systems s.r.o. pomocí sběru dat a internetových/intranetových stránek, komparaci a následnou syntézu poznatků.

Primární data byla zajištěna adresovaným dotazováním jako technikou sběru dat. Dotazníkové šetření bylo vyhotoveno na formuláři, jež obsahoval sadu vhodných výzkumných otázek, které oslovení respondenti zodpovídali. Výzkumné otázky byly sestaveny s ohledem na naplnění hlavního stanoveného cíle diplomové práce. Celý dotazník byl utvořen s ohledem na adresovanou skupinu dotazovaných. Po návratu odpovědí byly výsledky dotazníkového šetření zpracovány a vyhodnoceny.

Další technikou sběru dat byl řízený rozhovor s vedením společnosti, který byl pro komplexní analýzu a identifikaci personálního plánování ve firmě Zero systems, s.r.o. nezbytnou součástí. Pomocí této metody byly získány informace z pohledu managementu firmy, jakým způsobem celý proces personálního plánování v této společnosti funguje v praxi, jak k němu personální management přistupuje.

Doporučení pro plánovaná opatření v oblasti personálního plánování ve společnosti Zero systems s.r.o. se opírá o teoretický základ, a zároveň je podložen reálným ověřením těchto tvrzení v praxi, na vzorku vybraných respondentů.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů z pohledu personálního plánování

Tato diplomová práce se vztahuje k lidským zdrojům, tj. v organizaci pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejich stanovených cílů, přičemž řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení tohoto nejcennějšího statku organizace. (Armstrong, 2007, s. 26)

Ekonomická úspěšnost, výkonnost a konkurenceschopnost podniků se odvíjí od toho, získá-li podnik určité zdroje, které ke své činnosti potřebuje, ve správný čas, ve správné míře a následně, zda jich dokáže optimálně využít.

Pevným základem fungující organizace, jsou zpravidla čtyři zdroje:

- informační zdroje,
- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje. (Molek, 2008, s. 126)

3.1.1 Manažerské funkce vázané na personální plánování

Manažerské funkce mohou mít různou podobu a výklad tohoto pojmu se mnohdy liší. Podle zakladatele koncepce managementu (Fayol, 1916) se dělí funkce manažera na pět částí:

- plánování,
- organizování,
- příkazování,
- koordinace,
- kontrola.

Knootz a Weihrich (1993) přidali k dosavadnímu členění ještě jednu důležitou funkci, a to:

- **personální zajišťování.**

Vzhledem k tématu diplomové práce je kladen důraz na první uvedenou manažerskou funkci – plánování. Avšak je nutné zdůraznit, že se všechny funkce vzájemně ovlivňují. Plánování probíhá za předpokladu existence stanovených cílů. Plánování je děleno z časového hlediska na (Hron, 2011. s. 7): dlouhodobé (strategické), střednědobé

(taktické) a krátkodobé (operativní). K personálnímu plánování přispívají všechny úrovně řízení, avšak stěžejním je hledisko dlouhodobé – tedy úroveň strategická.

Výše uvedené manažerské funkce patří do skupiny sekvenčních manažerských funkcí. Další skupinou jsou paralelní funkce (Obrázek 1: Matice manažerských funkcí), jež jsou realizovány souběžně s první skupinou. Společně tvoří následující matici, ze které lze vyvodit, že pro úspěšné personální plánování je zapotřebí věnovat pozornost také analýze prováděných činností, rozhodování a implementaci, a zároveň využít vhodnou strategii.

Obrázek 1: Matice manažerských funkcí

manažerské funkce / druhy strategie		paralelní		
		analýza	rozhodování	implementace
s e k v e n č n í	strategie plánování			
	strategie organizování			
	personální řízení			
	strategické řízení			
	strategie kontrolování			

Zdroj: Zpracováno dle Fiala, *Základy managementu*, 2009

3.1.2 Management lidských zdrojů

Personální plánování je specifickou oblastí management lidských zdrojů. **Management** je definován (Kociánová, 2012, s. 13) jako komplexní činnost, která se soustředí na řízení všech činností a politik organizace. Tato činnost nastavuje v organizaci její pravidla, normy, zdroje, strategie, hodnoty, správu procesů, a to napříč všemi oblastmi v organizaci.

Vedoucí úlohy vykonávají **manažeři**. **Manažerská práce** je souhrnem manažery vykonávajících manažerských řídicích a podpůrných činností. Řídicími aktivitami se uskutečňují manažerské funkce, za podpory podpůrných činností, jež mohou znamenat vedlejší administrativní, technické, komunikační a jiné aktivity. (Mateiciuc, 2008, s. 44)

Personální řízení je charakterizováno (Vebr, 2009) jako součást celofiremních řídicích aktivit, zaměřujících se na dynamický soulad mezi lidmi a cíli organizace.

Charakteristiku řízení lidí lze vyjádřit jako organizovaný proces změn struktury a kvality lidí ve firmě v souladu s potřebami, jež jsou dány na základě okolních požadavků podniku (ekonomickými, sociálními) a jeho vnitřními záměry a taktéž nároky ze strany pracovníků. Ve větších firmách mají, za toto řízení, odpovědnost personální manažeři.

Termín **lidský kapitál** vysvětluje Kameníček (2012, s. 14) na příkladu pojmu kapitál, který lze pro lepší imaginaci považovat za kterékoliv aktivum, vyskytující se v podobě nemovitosti či peněz na bankovním účtu ve vlastnictví firmy. Taková aktiva přinášejí zisk či jiné výstupy, které přinášejí jejich majiteli nějaký užitek. S lidským kapitálem je to stejné. Firma očekává od zaměstnanců, že ji přinesou užitek. K maximalizaci takového užitku je zapotřebí ze strany organizace vložit do lidského kapitálu investici. Jakým způsobem do nich firmy budou investovat závisí na zvolené firemní strategii.

Navzájem propojený **soubor politik personálního řízení** dělí Storey (1989, in: Armstrong, 2007, s. 28) na čtyři skupiny:

- konstelace přesvědčení a předpokladů,
- strategické podněty, které jsou zdrojem informací pro rozhodování
- linioví manažeři, jejich ústřední role,
- síla, která formuje zaměstnanecké vztahy.

3.1.3 Aktivity v řízení lidských zdrojů

Jak celý systém řízení lidských zdrojů funguje a z čeho je složen, výstižně popisují Becker a Gerhart: Aktivity řízení lidských zdrojů lze rozčlenit do pěti základních oblastí. Pod níže vyjmenované skupiny spadají další aktivity, které jsou v této oblasti vykonávány. (Armstrong, 2007, s. 28)

Řízení lidských zdrojů zahrnuje:

1. Organizace

Organizace ovlivňuje následné zabezpečování podniku lidskými zdroji.

- Vytváření
- Rozvoj
- Vytváření pracovních míst a rolí

2. Zabezpečení lidských zdrojů

Vyplývá z řízení lidského kapitálu (Kameníček, 2012, s. 14). Je napojeno na předchozí organizaci.

- Plánování lidských zdrojů – má vliv na další skupinu: rozvoj lidských zdrojů
- Získávání a výběr
- Řízení zaměřené na talenty je pod vlivem řízení pracovního výkonu

3. Rozvoj lidských zdrojů

- Vzdělávání probíhající v organizaci
- Individuální vzdělávání
- Manažerský rozvoj
- Pracovní výkon – se váže k řízení talentů, rozvoji manažerů a výrazně působí na oblast odměňování zaměstnanců
- Znalosti

4. Řízení odměňování

- hodnocení zaměstnanců
- mzdy
- odměny
- benefity

5. Zaměstnanecké vztahy

- kolektivní vztahy
- názory
- komunikace

Veškeré činnosti mají na sebe vazby a jsou propojené. Zvláštní skupinu aktivit tvoří tyto segmenty:

- Zdraví, bezpečnost a péče o zaměstnance

- Služby v oblasti lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 28)

Za cyklus lidských zdrojů v organizaci je označován model shody, složený ze čtyřech částí, a to z:

- výběru (spojení lidského zdroje a pracovního místa),
- hodnocení (pracovních výkonů),
- odměňování (motivace zaměstnance, jeden z nástrojů řídicího pracovníka),
- rozvoj (zaměstnanců). (Armstrong, 2007, s. 28)

3.1.4 4E analýza jako požadavek nejen na personální manažery

Na manažery (Fiala, 2009, s. 8) je, při vykonávání své funkce nejen v oblasti personálního řízení, kladen požadavek, který vyplývá z **4E analýzy**. 4E analýza je rozšířením principů 3E, ke kterým byl přidán jeden zásadní princip – odpovědnost.

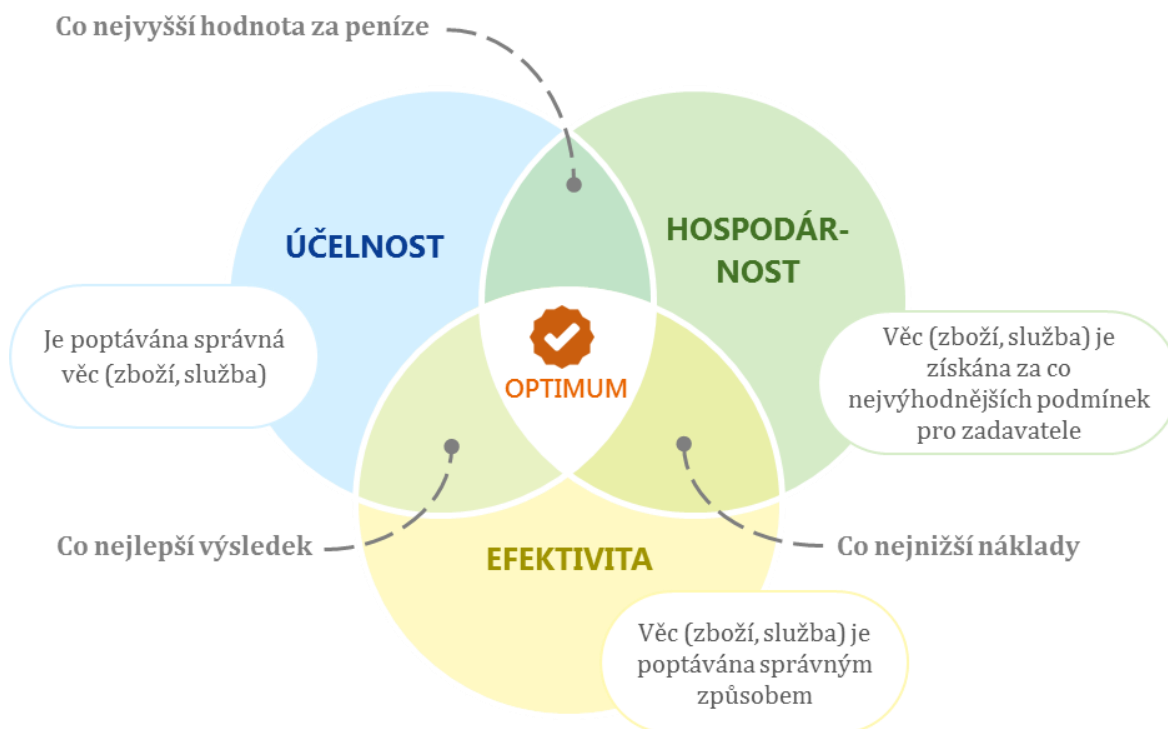
- jednat **účelně (effectiveness)**,
- **hospodárně (economy)**,
- **účinně (efficiency)**,
- **odpovědně (equity)**.

Znamená to, že vedoucí pracovník musí podmínit své jednání tak, aby dělal “účelná rozhodnutí”, které vedou k vytyčeným “účelným cílům” ve formě “účelné strategie”. K účelným cílům se musí vydat “účinnou cestou”, což znamená použít “účinné postupy a metody řízení”. Také by měl vždy jednat jako “správný hospodář”, zvolit cestu nejnižších nákladů. Avšak minimální náklady volit s ohledem na komplexnost výsledku – “konečný výsledek musí být hospodárný”.

Vykonané aktivity ovlivňují své okolí a mají na něj různé dopady. Odpovědnost manažera má vícerozměrný charakter a odpovědnost může mít různé formy (Fiala, 2009, s. 9). V souhrnu se jedná o provádění věcí spravedlivě a v rámci práva (legislativní, morální, etická, sociální odpovědnost, sociální citlivost).

Optimálního výsledku je třeba brát v úvahu jako celek, pouze tak lze naplnit cíle organizace s nejvyšší přidanou hodnotou. Zajištění optimálního výsledku zobrazuje následující schéma:

Obrázek 2: Principy 3E



Zdroj: Ministerstvo financí ČR, Metodický pokyn CHJ č. 3, 2019

Zabezpečení lidskými zdroji při personálním plánování znamená sladit ho s podnikovými strategiemi a dbát na to, aby se neodkloňovalo od cílů podniku. Plány k zajištění lidských zdrojů se odvíjí jednak od množství pracovníků, které je potřeba zajistit, ale zároveň jak kvalifikovaní pracovníci jsou vyžadováni (je rozdíl za jakým účelem jsou pracovníci nabíráni, jaké dovednosti by měli mít ve spojitosti se strategií podniku – technologický pokrok, snížení nákladů, vyšší produkce, lepší kvalita apod.).

Dále hraje roli organizační restrukturalizace (centralizace, decentralizace, počet úrovní řízení) a to ve vztahu k výrobku (v jaké fázi se nachází) a technologiemi podniku (stávající, nové).

Nelze opomenout podnikovou kulturu, kde se přihlíží k normám, kvalitě nabízené odběrateli, služby, které jsou odběrateli poskytnuty, práce v týmu, samostatnost, schopnosti a dovednosti, které jsou specifické, tudíž vyžadují takové charakteristiky osobnosti, kterými disponuje jen určitá část lidí.

Faktorů, které ovlivní personální plánování je nespočet, pro konkurenceschopnost firmy se nesmí žádný opomíjet, lze je pro tyto potřeby seřadit si dle důležitosti a přihlížet k nim. Plány ve strategickém plánování se nemohou odklánět od podnikové strategie.

3.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů se řadí k funkcionálním strategiím organizace, resp. se jedná o zajištění organizačních procesů a aktivit lidskými zdroji. Funkcionalistickými strategiemi jsou také např.: strategie finanční, marketingová, obchodní, vývoje produktu a výrobní (Mateiciuc, 2008, s. 164).

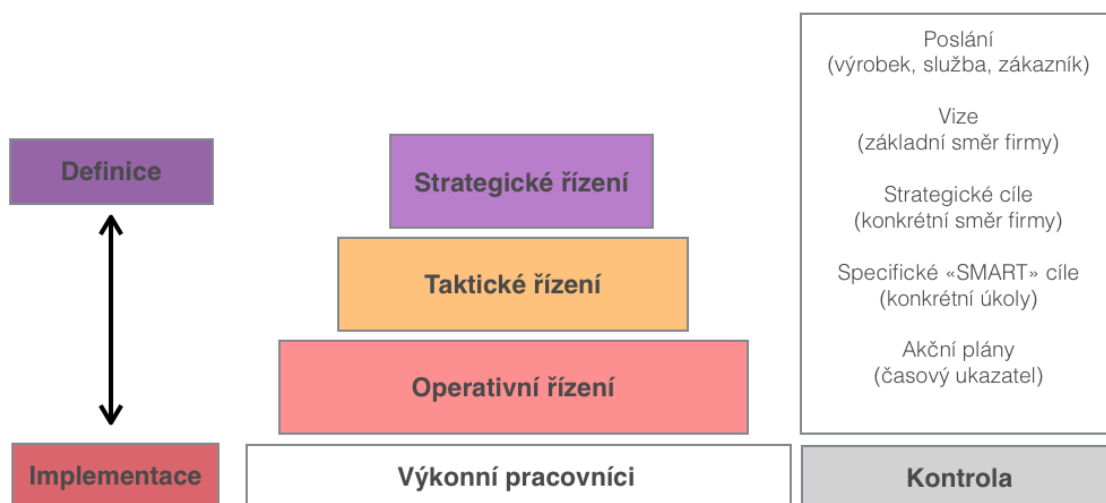
Původ strategie sahá do řízení z vojenství, kde znamenal vojevůdcovské umění. V managementu se jedná o soubor dlouhodobých rozhodnutí ohledně řízení lidských zdrojů, v souladu s cíli podniku a vytyčuje směr v oblasti lidských zdrojů.

3.2.1 Strategické řízení jako úroveň managementu

Strategické řízení je zásadní proces, podporující růst organizace vytyčeným směrem, kde je předpokladem sdílení stejných hodnot (cílů) všech lidí v organizaci (ve všech úrovních managementu, vč. výkonných pracovníků) s přizpůsobováním svého chování k dosažení těchto cílů.

Strategické řízení se v úrovních managementu nachází nejvýše. Management v organizaci se dělí na tři úrovně:

Obrázek 3: Úrovně managementu



Zdroj: zpracováno dle Coutler, *Management*, 2007

HR úseky a jejich manažeři na úrovni strategického řízení v podnicích provádějí, v souvislosti se strategickým plánováním, následující aktivity:

- plánují,
- získávají lidi,
- řídí talenty,
- provádí pohovory,
- zabývají se výběrovými testy,
- zapracovávají nové pracovníky,
- řeší také odchody pracovníků,
- a nečekaně nastalé situace v podniku. (Armstrong, 2007, s. 302)

Proces strategického plánování sladňuje dlouhodobé a krátkodobé podnikové cíle a probíhá v etapách:

- identifikace,
- výběr,
- implementace,
- hodnocení primárních směrů organizace.

3.2.2 Strategické plány

U strategických plánů je potřeba klást důraz na informace, zejm. jejich aktuálnost, relevantnosti, rychlost, včasnost, pohotovost a mít možnost si vždy ověřit jejich dopady zpětnou vazbou. Pro zpětnou vazbu se nyní běžně užívá pojem „feedback“.

Tyto požadavky na informace jsou důležité hlavně z hlediska prognóz, které jsou ve strategickém řízení hojně využívány. Podniky mohou informaci sbírat tzv. **nahodilým sběrem**, náhodně a bez stanovených pravidel nebo **cíleným sběrem**, kde vytvořený systém sběru informací nepředpokládá, že informace do podniku vniknou samy, ale na základě tohoto systému jsou aktivně vyhledávány pro konkrétní účely.

Robbins, Coulter (2004, s. 288) uvedli výstižnou definici: „*Plánování lidských zdrojů je proces, prostřednictvím něhož manažeři zajišťují, že organizace bude mít správný počet určitých lidí na správných místech a ve správnou dobu, kteří budou schopni efektivně a účinně plnit zadané úkoly.*“ Z uvedeného lze tvrdit, že je potřeba nalézt optimální bod mezi zdroji podniku a jejich využitím.

Potřeba pracovníku může vyplývat např. z výkonnostních norem (na pracovníka, oddělení, směnu apod.), využití nastavené pracovní doby (fondu hodin), počtem pracovní neschopnosti a pokrytí potřeby po zaměstnancích. Manažer personálního plánování může k personálnímu plánování přistupovat různě. Za prvé, díky jeho znalostem a zkušenostem z oboru, k zajištění potřeby pracovníků může přistupovat intuitivně. Za druhé pomocí vědeckých metod, které mají základy v matematicko-statistických propočtech (normy). V závislosti na pracovišti, ve kterém vznikla potřeba po pracovnících volí manažer jeden směr nebo kombinaci obou.

Veškeré kroky v rámci organizace by měly být tvořeny v souladu s podnikovými cíli. **Cíle** podniku je vhodné tvořit pomocí metody SMART (stimulovat k jejich plnění, být měřitelné, všemi akceptovatelné, reálné a určené v čase). (Hanzelková, 2009, s. 10)

V návaznosti na dlouhodobé cíle se utváří koncept chování podniku, který označujeme pojmem strategie.

Strategii moderní pojetí chápe jako připravenost na budoucnost, musí vycházet z cílů, hledat zdroje k uspokojení potřeb podniku, a zároveň reagovat na změny v okolí podniku. Konkrétní způsob, jak a jaké nástroje použít určují **plány**. Podpůrným, avšak důležitým bodem jsou **politiky**. Utváří v podniku ucelený systém hodnot, preferencí a pravidel chování. (Dedouchová, 2001, s. 1)

3.2.3 Přístupy ke strategii

Přístup ke strategickému řízení lidských zdrojů dělí Armstrong a Baron (2002) na dvě třídy: **obecné a dílčí**.

- Obecné přístupy se dále rozdělují na modely, dle jejich zaměření. Jedná se o modely:
 - **Nejlepší postupy a praktiky**, které v sobě zahrnují zajištění zaměstnání, výběrové získání personálu, autonomní (samořídící) týmy, na výkonu závislé odměňování, redukci diferenciace postavení v organizaci a sdílení informací.
 - **Nejlepší přizpůsobení** podnikatelským potřebám.
 - **Konfigurační přístup (seskupení, propojení)** postupů při řízení lidských zdrojů.

Na komplexní strategie navazují **strategie dílčí**. Tam se řadí personální strategie. Za vypracování personální strategie podniku nese zodpovědnost její garant (liší se v každém

podniku, v závislosti na jeho velikosti, personální struktuře, aj.) - zpravidla to bývá HR manažer, spolu s jeho spolupracovníky (Koubek, 2007).

Dílejší přístupy k tvorbě strategie (Armstrong, Baron, 2002) jsou zaměřeny na tyto oblasti a kritéria lidských zdrojů: způsobilost, výkonnost, závazek a oddanost personálu a jeho velkou zaangažovanost.

V závislosti na cílech podniku, se rozlišují různé strategie a vyplývá z nich poptávka po pracovní síle. Jedná se o rozdělení podle aktivity podnikatelské činnosti:

- Při zvýšení aktivity podnikatelské činnosti roste poptávka po pracovní síle – narůstá počet pracovníků, kterým se zvýšila jejich aktivita, narůstá počet pracovníků při stávající úrovni aktivity.

- Pokud se jedná o strategii, kde narůstá aktivita mírněji než v předchozím bodem, zvýší se poptávka po pracovní síle také mírněji, což v praxi znamená, že je udržována stabilita v počtu pracovníků, ale stoupá jejich aktivita nebo se aktivita pracovníků ponechá na stávající úrovni, avšak zvýší se počet pracovníků.

- Pokud podnik zvolí strategii výrazného poklesu aktivity, dochází k poklesu poptávky po pracovní síle. Aktivita pracovníků klesá, jejich počet je snižován nebo se aktivita udrží ve stejné úrovni, ale dojde ke snížení počtu pracovníků.

Z hlediska dlouhodobého a komplexního cíle je formulována potřeba pracovníků a zdroj pokrytí této potřeby.

Jedná se o **budoucí počet a strukturu:**

- **pracovních sil**
- **pracovních míst.**

Návrhovou a rozhodovací část personální strategie tvoří nejen HR manažer, ale je zapojeno celé vedení podniku. Samostatnou personální strategii garantuje HR manažer, který se se svými kolegy zasloužil o její zrod. Podklady a připomínky jsou výsledkem spolupráce a sběru dat a informací celého podniku (předávají vedoucí útvarů).

Tvorba strategií je dělena na dva koncepty: explicitní a implicitní (Mateiciuc, 2008, s. 39):

- **explicitní koncept** – stanoví pro pracovníka předem rámeček náplně jeho práce, od kterého se nemá šanci odklonit
- **implicitní koncept** – dává pracovníkovi více prostoru pro jeho zapojení a součinnost, přičemž stanoví normu chování, cíl, čas.

3.2.4 Informace pro personální strategii

Informace pro personální strategii se dělí do dvou skupin podle jejich původu na interní a externí:

- **Interní informace** – mezi nejdůležitější interní informace patří **podnikatelská strategie** a z ní vycházející podnikatelská filozofie. Dále je důležité postavení podniku v rámci trhu, kde se sledují zejména silné a slabé stránky podniku, neopomíjí se hlídání příležitosti a ohrožení podniku, zejm. schopnost podniku reagovat na ně. Všechny předchozí uvedené body musí probíhat v souladu s cíli podniku. Dalším nástrojem pro získání informací z interního prostředí jsou projekty organizačních změn s kvantifikovanými ukazateli v počtech a struktuře pracovníků. Pomocí kvantifikovatelných ukazatelů je umožněno vzájemné srovnávání mezi domácími a zahraničními podniky (Horváthová, 2016, s. 359).

Jako interní zdroj informací jsou označovány tyto analýzy:

- Analýza struktury pracovníků (současná, personální, profesní, kvalifikační, jejich potencionální rozvoj, variabilita a flexibilita).
- Analýza pracovních míst (současných, předpokládaných).
- Analýza interních a externích možností rekvalifikace a kvalifikace současných pracovníků podniku
- Analýza podnikové kultury

- **Externí informace** – zahrnují mnohé oblasti, které jsou nezbytné pro vytvoření ucelené znalosti vnějšího okolí podniku. Patří sem: pracovní právo a politika zaměstnanost, vztah mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce ve sledovaném prostoru, vývoj populace ve vztahu k reprodukci pracovních zdrojů a sil, jejich prostorová mobilita a bariéry znemožňující volnou mobilitu, změny v hodnotách populace, jejich orientace nejen v profesně kvalifikační sféře, ale i rodině, vzdělání, sociálních potřebách. V neposlední řadě podniku nesmí chybět externí informace pro personální strategii, které se týkají technologie a techniky využitelné v podniku.

Personální strategie jsou zaměřeny na **strategie rozvoje lidských zdrojů**, které hledají nejefektivnější cestu k optimálnímu bodu mezi místy v podniku a pracovníky.

Strategie formování pracovní síly stanovují potřebný typ pracovníků, které na daná pracovní místa podnik uplatní.

Kocianová (2010, s. 74) rozlišuje mezi pojmy pracovní síla a lidské zdroje. Lidské zdroje bere jako širší pojem, s větším rozsahem. U pojmu pracovní síla se obzor omezuje pouze na kvantitativní plánování.

3.3 Kybernetika a subsystémy

3.3.1 Kybernetika a systém

Pojmy kybernetika a systém přirovnány k výstižné definici britského průkopníka kybernetiky a teorie systémů W. R. Ashbyho, ve které představuje systém stroj s pevným uspořádáním částí a procesů, je nalezeno prosté objasnění těchto obsáhlých pojmů. Jinými slovy se tato abstrakce, vyjadřující reálný objekt, skládá z konečné množiny prvků a vazeb, kde prvky umožňují průběh informací (materiálu, energie) a s prvky se pojí vazby. Vazbám je nadřazena účelová funkce soustavy (Ashby, 1961, s. 12)

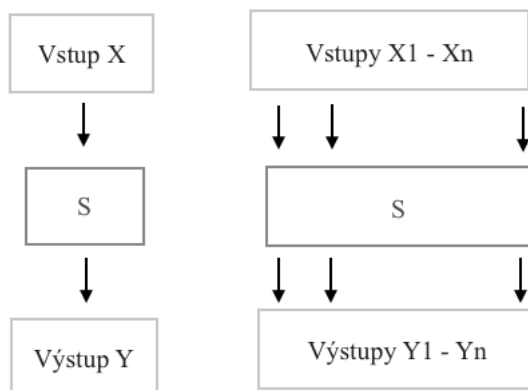
Manažer, osoba řídící subsystémy, je subjektem řízení. Řídící pracovníci se nachází nejen v různých úrovních managementu, ale v rámci řídicího procesu mohou mít v kompetenci řízení vzájemně odlišné oddíly. Na každého takového vedoucího pracovníka budou kladeny jiné požadavky, právě v souvislosti s tím, v jakém subsystému se nachází.

Navzdory tomu, že kybernetické systémy jsou systémy dynamické, lze v nich spatřit určitou pravidelnost a reprodukovatelnost, tedy cílové chování.

Zkoumáním objektů hmotné povahy vzniká tzv. deskriptivní model systému s cílem vzniku izomorfního modelu se systémem. Izomorfní zde znamená, že byly zachovány vlastnosti struktury. Model se stane homomorfní, pokud jednomu nebo více prvkům systému odpovídá jeden prvek modelu, nebo když modelové chování je podmnožinou systémového chování.

Systém je spojen s okolím vstupy a výstupy. Na vstupu má vliv na systém podnět, na výstupu ovlivňuje okolí systém svou reakcí. Pojmem kalendář jsou označeny časové intervaly mezi samotnými podněty a reakcemi. Repertoárem se rozumí množina možných podnětů. (Ashby, 1961, s.13)

Obrázek 4: Trajektorie podnětů na vstupu a reakcí na výstupu



Zdroj: Zpracováno dle Ashby, *An introduction to cybernetics*, 1961

3.3.2 Subsystemy OS 1. řádu

Následující obrázek (Traxler, Dvořák a kol., 2019, s. 312) zobrazuje **subsystemy organizačních systémů 1. řádu**, jenž jsou v řízení považovány za **objekt řízení**.

Na základě uvedeného schématu je možno pozorovat jednotlivé subsystemy organizace 1. řádu. Subsystemy jsou rozděleny podle různých oblastí, jejichž problematikou se zabývají. Mezi sebou mají pevné vazby a nesou společné prvky.

Subjekty řízení, tedy manažeři, musí disponovat takovými dovednostmi a znalostmi, které zrovna jejich objekt řízení vyžaduje. Každá oblast je zaměřena na specifickou manažerskou aktivitu, vyžadující určité kompetence, vlastnosti, vzdělání a další požadavky na řídicího pracovníka. (Hron, 2019, s. 66)

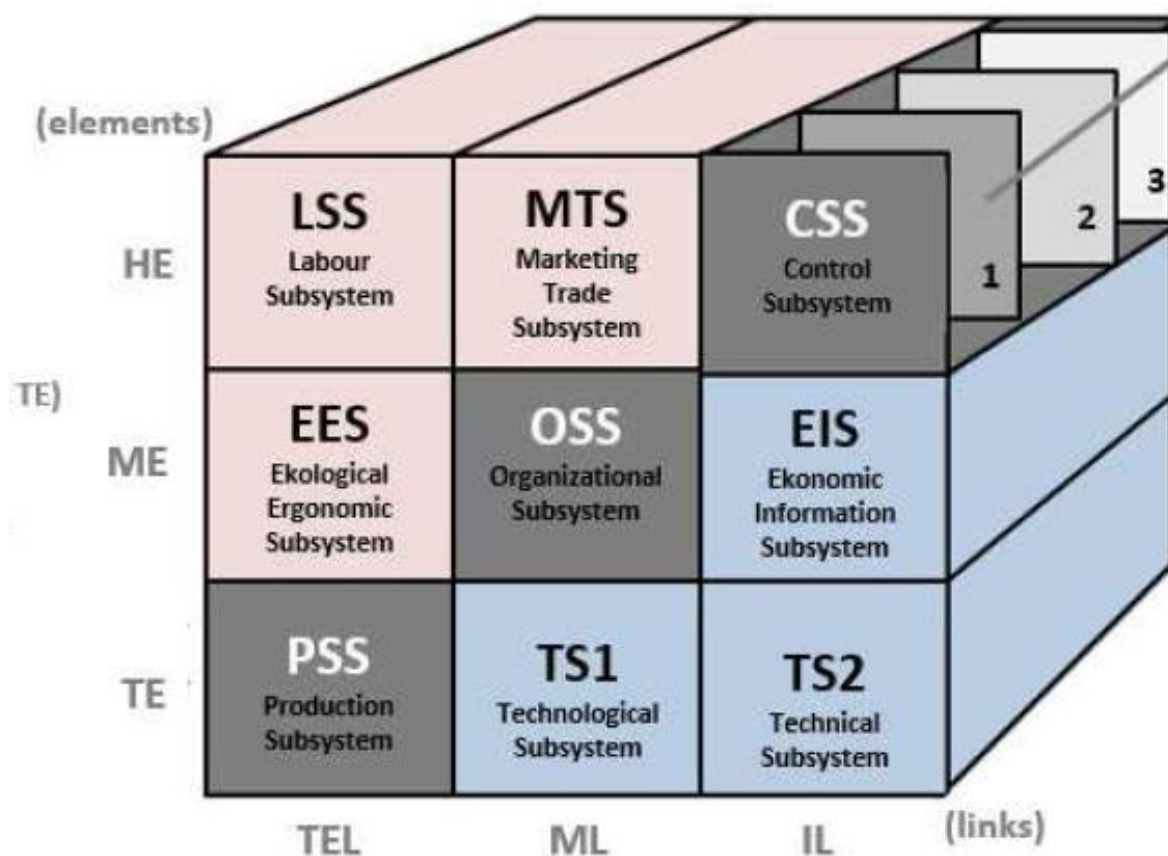
Pro obor personální plánování je nejdůležitější **pracovní subsystem**. Pracovní subsystem (LSS) je spolu s **marketingově obchodním subsystemem** (MTS) a **řídicím subsystemem** (CSS) součástí **obchodně-řídicí oblasti** – na schématu se jedná o první řádek a všechny tři sloupce.

Při zaměření na **pracovní subsystem** je třeba položit otázku typu: S kým spolupracujeme? Odpověď lze spatřit u vazeb HE, je zde představena fyzická spolupráce mezi pracovišti 1-n.

Dále do oblasti obchodně-řídící spadá marketingově-řídící subsystém (MTS), kde je důležité neopomenout neustálé opakování otázek: Komu poskytují službu nebo servis? S kým uzavírám obchod?

Posledním subsystémem v této oblasti je řídicí subsystém (CSS), který musí být schopen zodpovědět otázku: Proč to celé provádět? (Traxler, Dvořák a kol., 2019)

Obrázek 5: Subsystémy OS 1. řádu



Zdroj: Traxler, Dvořák a kol., *Agrarian perspectives XXVIII. Business Scale in Relation to Economics*, 2019

3.4 Trh práce

Pro práci jako pro specifický výrobní faktor je užíváno označení *L*. O práci z kvantitativního pohledu hovoříme, pokud lze vyjádřit počet hodit na ni vynaloženou jedním pracovníkem. Z kvalitativního hlediska se jedná o práci tehdy, když je jedním z činitelů dílčího pokroku – součást technologické úrovně výroby, má profesní strukturu a ovlivňuje ji vzdělávání.

Trh práce je tvořen základními tržními kategoriemi – poptávka, nabídka, cena. Na tomto trhu se setkáváme s velmi rozsáhlou heterogeností trhu. Důvodem je velká diference odvětví, jenž mají specifické požadavky. (Brčák, 2013, s. 234)

3.4.1 Jevy spojené s trhem práce:

- **Profesní segmentace** – různorodost charakteru práce v oborech daných odvětví, kvalifikovaná a nekvalifikovaná pracovní síla a její zastupitelnost.
- **Regionální segmentace** – trh práce se liší podle oblasti, rovněž je jiná míra mobility práce
- **Institucionalizace** – je výsledkem existence profesionálních svazů, firem, odborů, kultury, historie, tradic a právní regulace.
- **Diskriminace** – má tržní charakter (v nedokonalé konkurenci se jedná o platby za faktor na trhu práce, regionální disparity mezi nabídkou a poptávkou) a netržního charakteru (diskriminace podle etnika, rasy, pohlaví apod.).
- **Rigidita mezd** – tímto pojmem se označuje strnulost mezd. K tomuto jevu dochází v situaci, kdy nedokáží mzdy rychle reagovat na změnu proměnných. (Brčák, 2013, s. 235)

3.5 Personální plánování

Strategickou aktivitou vrcholového managementu se rozumí metody práce a hospodaření s lidskými zdroji, přičemž tyto pracovní zdroje vyžadují uspořádání do konceptu. Vytvořený koncept stanovuje požadované změny v rámci přírůstku nebo úbytku.

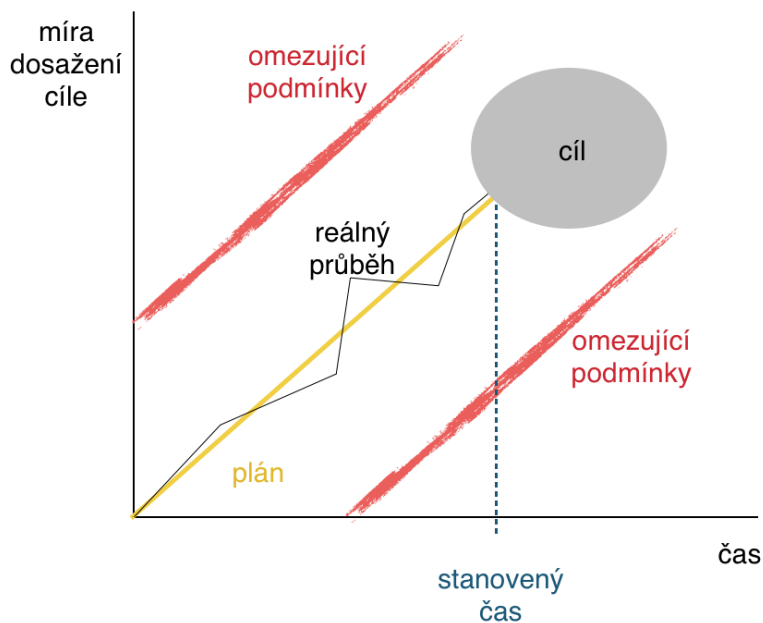
Jedná se o plánování v období, které je obvykle stanoveno na 2 roky, označuje se jako střednědobé. Personální plánování se vyznačuje dynamickým prostředím, kde může dojít k nečekaným událostem, proto by strategické firemní plány měly vždy brát v úvahu možná rizika a být na ně v rámci plánu připraveny (Hron, 2011, s. 30).

Snaha personálního plánování je zajištění organizace optimálním množstvím lidských zdrojů nejen v současnosti, ale také v budoucnosti. Pracovní síly je zapotřebí zajistit:

- v optimálním množství (kvantitativní stránka)
- se znalostmi, zkušenostmi a dovednosti, které organizace požaduje (kvalita)
- motivované
- flexibilní ke změnám
- s odpovídajícími osobnostními charakteristikami
- k dispozici ve správný okamžik
- za vyhovující náklady
- a optimálně rozložené do pracovních míst (Fiala, 2009, s. 78).

Personální plánování se odvozuje z jiných dlouhodobých organizačních plánů (výrobních, technických, rozvojových).

Obrázek 6: Plánovací proces



Zdroj: vlastní zpracování

Charakteristickými vlastnostmi plánování lidských zdrojů jsou: optimalizace, vývoj, výběr a výkon. Cílem je nalézt optimální bod mezi nabídkou a poptávkou práce a strukturou pracovních míst a pracovních sil. Koubek (1995) popisuje, že nástrojem pro dosažení dynamické rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil.

3.5.1 Postup při procesu personálního plánování

Pojmem **personální plánování** označujeme proces, který obsahuje následující kroky manažerského rozhodování v personální oblasti:

1. Strategické rozhodnutí

V počátku procesu je nutné stanovení charakteru strategického rozhodnutí. Může se jednat především o **prognózy**:

- technologické
- ekonomické
- trhu

a plánování týkající se oblasti:

- investic
- operační (roční)
- organizační

2. Poptávka

Poptávka po lidských zdrojích, na základě stanovených požadavků na ně, je určena např. vyžadovaným počtem pracovníků s určitými požadovanými dovednostmi a znalostmi, řadíme je do různých kategorií z hlediska povolání (Armstrong, 2015, s. 267).

3. Nabídka

Nabízenou práci na pracovním trhu udává vyskytující se počet a struktura pracovníků celkem či daném segmentu.

4. Porovnání nabídky s poptávkou

V tomto kroku je porovnávána aktuální nabídka na trhu pracovních sil s poptávkou, která je ovlivněna zadanými parametry.

5. Výsledek porovnání

Vyskytnou-li se rozdíly mezi porovnávanými veličinami, je nutné pokračovat v procesu personálního plánování dalším krokem. Proces je u konce, pokud rozdíl mezi veličinami není.

6. Nadbytek a nedostatek lidských zdrojů

Nastat můžou dva stavy, a to: **přebytek či nedostatek:**

- V případě přebytku pracovních sil je vedení nuceno přistoupit k razantním změnám dosavadního stavu zaměstnanců – propouštění, odchody do důchodu, přeřazení, rekvalifikace.
- Nedostatek pracovníků lze krátkodobě řešit s aktuálním počtem zaměstnanců přesčasy, přijmout brigádníky (důchodci, studenti) a zaměřit se na získání nových zaměstnanců.

7. Rozhodnutí

V rozhodování, jak optimálně naložit s personálními zdroji podniku se manažer zabývá těmito činnostmi:

- vyhledávání, získání, formulace nabídky práce, kritéria a požadavky, výběr, adaptace, vzdělání nových zaměstnanců
- motivace, odměňování, výkon, vzdělání stávajících zaměstnanců
- odchody zaměstnanců
- outsourcing a dočasné zaměstnávání

3.6 Analýzy pro personální plánování

Analýza vnitropodnikového trhu práce se na straně poptávky zabývá **strukturami a počtem pracovních míst**. Na straně nabídky analyzuje **počty a struktury pracovníků v podniku**. Třetí analýza zkoumá pracovníky z hlediska jejich **využití**.

3.6.1 Analýza počtu a struktury pracovních míst

Při provádění této vnitropodnikové analýzy mohou pověřeni pracovníci zvolit následující postup, který sestává z několika dílčích kroků (Fiala, 2009, s. 77):

1. **Zhodnocení kvalitativní stránky poptávky po pracovních místech**
2. **Kvantitativní zhodnocení poptávky po pracovních místech** – vývoj počtu pracovních míst, kolik pracovních pozic je v daný moment obsazeno, kolik pracovních míst zbývá obsadit.
3. **Analýza struktury pracovních míst** na základě specifikace požadavků na poptávaného pracovníka vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu (některé pracovní pozice jsou např. pro fyzickou náročnost vhodnější pro muže, jiné pro

ženy, ohled se bere i k věku, znalostem, dovednostem a odbornosti profilu kandidáta).

4. **Zhodnocení struktury kvalifikačních požadavků** na obsazovaná pracovní místa v podniku, kde se zhodnocují zejména podmínky nezbytné pro výkon pozice.
5. **Hodnocení prostorové struktury** se provádí v organizacích, které mají různé organizační jednotky.
6. **Analýza vývoje strukturálních charakteristik** pracovních míst v závislosti na čase, s ohledem na budoucnost (Koubek, 1995, s. 328).

3.6.2 Analýza počtu, struktury a pohybu pracovníků v podniku

1. **Počet pracovníku** se hodnotí evidencí k určitému datu, a taktéž lze vyjádřit průměrným počtem pracovníků za dané období.
2. **Hodnocení struktury pracovníků** se rozděluje do vybraných skupin.
 - Struktura z **demografického** hlediska se struktura pracovníků analyzuje pomocí kombinace znaků: věk a pohlaví pracovníků, ukazatel je např. podíl mužů a žen vyjádřený v procentech.
 - Z **ekonomického** hlediska se kategorizují pracovníci podle vykonávané činnosti, podle kvalifikace, doby trvání zaměstnaneckého vztahu, typu pracovního vztahu apod., často se jedná o rozdělení na pracovníky vedené a pracovníky, kteří je vedou (THP, provozní, obsluhující, dělníci).
 - **Sociální** struktura rozděluje pracovníky dle vzdělání, národností, rodinného stavu, změněných pracovních schopností apod.
3. **Sledování pohybu pracovníků**

3.6.3 Analýza prostorové struktury pracovníků

Tato analýza je rozdělena do dvou oblastí, které jsou sledovány, tzn. podle toho, v jakém prostoru se nachází. Jedná se o dva typy prostorové struktury:

- **Vnitřní prostorová struktura** obsahuje pracovníky, kteří jsou v podniku rozděleny do organizačních jednotek, územních celků a pracovišť. Sledují se zde demografické, ekonomické a sociální struktury, kde mohou být počty reálné či žádoucí.
- **Vnější prostorová struktura** zkoumá území, z kterého je prováděn nábor pracovníků. Tato prostorová struktura je brána podle místa trvalého bydliště a

dojížděky za prací a lokálního pracovního trhu. Pozorován je rozdíl u mužů a žen nebo mezi povoláními např. u dojížděky do podniku (Fiala, 2009, s. 79).

3.6.4 Analýza pohybu – mobilita pracovníků

Hodnotí se příchody a odchody pracovníků, proměny struktury z různých hledisek. Velikost vstupů a výstupů, vč. obratu je vyjádřena indexy a absolutními veličinami. Pohyb pracovníků se rozlišuje podle území na vnější a vnitřní pohyb.

- U **vnějšího pohybu** je dáno ještě jeho rozdělení na přirozený a mechanický, kde **přirozený pohyb** znamená první příchod pracovníka na pracovní trh a přirozený odchod z trhu práce (starobní důchod, úmrtí, změna pracovní schopnosti).
- **Mechanický pohyb** je **bilancí reprodukce pracovních sil** (odchody pracovníků do jiných podniků a příchody pracovníků z jiných podniků).
- **Vnitřní pohyb** vyjadřuje **mobilitu vertikální a horizontální** uvnitř analyzovaného podniku. Pohyb může probíhat po vertikále, jako profesně kvalifikační postupy, přeřazení na jiná pracoviště při rekvalifikace, apod (Fiala, 2009, s. 81).

3.6.5 Analýza využívání pracovníků

Pracovní místa, která jsou v podniku obsazována, mají různé kvalifikační požadavky na pracovníka, jenž vykonává danou pracovní činnost. Pokud se pracovní pozice obsadí vhodným kandidátem, je porovnán požadovaný stav kvalifikace na pracovníka se stavem reálným. Výsledkem porovnání je **využívání kvalifikace pracovníků**.

Dalším důležitým hodnoceným aspektem je pracovní doba, jakožto množství času, které je za dané období odpracováno. U časová dimenze jsou analyzovány pracovníkovi schopnosti při práci a jejich využití neboli **využívání fondu pracovní doby**.

3.7 Lokální trh práce a spádové území

V oblasti personálního plánování je pozorován lokální trh práce. Lokální trh práce znamená pro podnik zdroj pracovníků. Podnik na tomto území vyhledává část pracovní síly. Stěžejním pojmem, který se s tématem lokální trh práce pojí je pojem **spádové území podniku**. Jinými slovy lze tento výraz popsat jako rozplánování lokalit do zón neboli kvantifikovat vyjádření pracovního vztahu dané lokality k podniku (jeho sídlu), který je zkoumán. K hodnocení může být využito **ukazatelů dojížděky do zaměstnání** (př.: počet osob vyjíždějících z lokality = obce za prací do zkoumaného podniku).

3.7.1 Analýza zdrojů pracovních sil a podnikového trhu práce

Pokud dochází k hodnocení počtu a struktury obyvatelstva ve spádovém území podniku a jeho zónách, hovoří se o analýze zdrojů pracovních sil a podnikového trhu práce. Pohyb obyvatelstva ve spádovém území a jeho zónách se vyznačuje určitými charakteristikami, které se v této sekci hodnotí v delším časovém období.

Dalšími charakteristikami jsou hospodářské charakteristiky a charakteristiky týkající se osídlení a osídlení.

3.7.2 Analýza stavu obyvatelstva ve spádovém území podniku a jeho zónách

Při prognostických analýzách je sledován vývoj obyvatel z různých hledisek, jedná např. o tyto body:

- počet **bydlících obyvatel**, počet bydlících obyvatel v produktivním věku,
- **pracovní zdroje** z hlediska jejich velikosti,
- **ekonomicky aktivní obyvatelé**,
- **domácnosti, rodiny** (velikost, struktura – počet dětí, členů, úplnost, nebo neúplnost rodiny apod.) a
- **nezaměstnaní – jejich struktura, počet, vývoj**. Strukturu nezaměstnaných obyvatel je možné analyzovat z hlediska: demografického, ekonomického a sociálního.

3.7.3 Analýza stavu obyvatelstva ve spádovém území podniku a jeho zónách

Běžným statistickým pohledem se jedná hlavně o údaje o pohybu obyvatelstva ve smyslu: počet narozených, zemřelých, přistěhovalých a vystěhovalých, střední stav obyvatelstva.

Ukazateli pohybu obyvatelstva jsou srovnávací analýzy (časové řady vybraných ukazatelů za dané území, vč. budoucích prognóz). Patří sem ukazatele pohybu obyvatelstva: míra celkového přírůstku obyvatelstva, koeficient přirozeného přírůstku, míra migrace, míra migračního přírůstku, migrační saldo, intenzita migrace a vitální index.

3.7.4 Analýza doplňkových charakteristik

Pojednává především o struktuře sídel, kde se sleduje **sídelní struktura obyvatelstva** podle sídel, jako je její velikost (velikost skupiny obcí), její charakter (venkov vs. město).

Z pohledu **hospodářské charakteristiky** se pozornosti ubírá směrem k ekonomickému profilu spádového území, všem organizacím, které se na daném spádovém území vyskytují, je sledována jejich velikost, také charakter výroby a pracovní síly, které jsou zde využívány, zejména jejich zaměření na konkrétní typy pracovníků a míra rivality na trhu práce.

Zkoumanými strukturami jsou také struktury **domovního a bytového fondu** (typ, velikost, stáří, zalidnění). Z hlediska podniku je to důležitý aspekt, jelikož odsud mohou pocházet pracovní síly podniku. Potencionálními pracovníky mohou také být absolventi **škol**, které se ve spádovém území podniku nachází.

Neméně důležitou charakteristikou je i stav životního prostředí na daném území, vč. způsobu trávení volného času, dostupnými možnostmi, jak volný čas trávit – např. rekreací.

Při správném analyzování a následném seskládání všech možných charakteristik spádového území, vznikne celkový profil daného území. Ten je pro podnik velmi důležitým a cenným zdrojem informací, ve kterém personální manažeři nalézají odpovědi na řešené problémy.

3.8 Odhady potřeby lidských zdrojů při plánování

Pro dosažení stanovených cílů podniku se v oblasti personálního plánování využívají dva odhady pro pokrytí budoucích potřeb pracovníků. Jedná se o odhady vnitřních a vnějších zdrojů podniku. (Kociánová, 2010, s. 82)

3.8.1 Odhad vnitřních zdrojů v pracovních silách podniku

Základním zdrojem pro tento odhad je znalost současného stavu profesně kvalifikačních a demografických charakteristik, vč. zisků a ztrát v uvažované pracovní funkci za dané období. Následně dochází ke konfrontaci výsledků s odhadem budoucích potřeb pracovníků pro zvolenou pracovní funkci za dané období.

Mohou nastat dvě skutečnosti: přebytek nebo nedostatek pracovních sil. K optimalizaci lidských zdrojů je možné využít **rekvalifikaci v rámci systému podnikového vzdělávání**. Dalším vhodným krokem je přizpůsobit plány k získání nových pracovníků a správně nastavit **marketingové strategické plány pro personální oblast**.

- **Markova analýza**

Markovovy řetězce se používají pro kvantitativní analýzu systémů, popsané jako množina stavů, v nichž se systém nachází. Metodika má široké nasazení, může být použita k analýze pravděpodobností různých budoucích stavů. Závislost je pouze na stavu současném (předchozí není brán v úvahu).

Díky této analýze je k dispozici graf, který znázorňuje přechody do následujících možných stavů s danou pravděpodobností, že tento stav nastane. (Hron, 2012, s. 9)

3.8.2 Odhad vnějších zdrojů v pracovních silách podniku

Zdroj údajů pro vnější oblast se nachází ve **statistikách obyvatelstva a pracovních silách**. Jedná se o: sčítání lidu (ekonomická aktivita, vzdělání, struktura profesní kvalifikace obyvatel), statistika práce (bilance a reprodukce pracovních zdrojů), populační prognózy. Vnější pracovní síly jsou odhadovány **metodou stárnutí obyvatelstva**, která obsahuje údaje o ekonomických a demografických charakteristikách pracovních zdrojů. Dalšími statistikami jsou **školské statistiky**, které obsahují informace o počtech a struktuře absolventů a **statistika zaměstnanosti** (charakteristiky uchazečů o práci).

Zdrojem údajů pro odhad vnějších zdrojů pracovních sil pro podnik jsou také **analýzy podnikového lokálního pracovního trhu**. Součástí průzkumu jsou analýzy a **prognózy** ve spádovém území (analýzy a prognózy obyvatelstva, pracovních zdrojů a sil).

3.9 Tvorba personálních plánů

V souladu s personální strategií vytváří HR oddělení personální plány. Jedná se o plány ve vztahu k pracovníkům – vzdělávání, osobní rozvoj, odměňování, dále jsou tvořeny plány zahrnující vyhledání, výběr pracovníků a jejich následné odchody ze zaměstnání, na mateřskou dovolenou, do penze či propouštění.

Jak uvádí Hron (2011, s. 30) k tvorbě plánů přispívají všechny úrovně řízení svými podněty. V závislosti na ovlivňujících faktorech jsou stanovovány plány, jak dosáhnout naplánovaných cílů firmy.

3.9.1 Personální politika

Personální politika je významným faktorem ovlivňující celý chod podniku. V rámci personální politiky jsou stanovena pravidla, kterými se daná organizace dlouhodobě řídí.

Pro všechny členy organizace. manažery, pracovníky, zaměstnance jsou tyto pravidla závazné a všechny úrovně řízení je musí dodržovat.

Ovlivňuje samotné rozhodování manažerů všech úrovní, plány musí být vytvářeny v rámci pravidel nastavené firemní politiky. Personální politiky je vytvářena proto, aby se značně eliminovalo nebezpečí, které skýtá subjektivní vize a názory manažerů.

Bez závazné personální politiky by se mohlo stát, že by vedoucí pracovníci jednali v rozporu s cíli organizace.

Pro personální plánování je vhodné, pokud to situace dovoluje, operovat s kvantitativními znaky, z důvodu jejich snadné měřitelnosti, možnosti porovnat v čase, dělat budoucí odhady apod.

Personální plány, jež navazují na personální strategii, tvoří soubor dokumentů, které nesmí být statické, nýbrž dynamické, flexibilní, aby se s nimi v průběhu jejich platnosti dalo efektivně pracovat.

3.9.2 Plány v personální oblasti

Plány v personální oblasti se ve strategickém plánování soustředí na tyto oblasti:

- **Počet zaměstnanců**-kolik a kdy jich je zapotřebí je nejdůležitější aspekt celého personálního řízení. Aby byly plány správně nastaveny, musí oddělení napříč organizací navázat funkční spolupráci.

- **Personální rezervy** jsou záložní plány, ty by neměly chybět v žádném plánování, v personálním plánování skrývají alternativu, která je schopna zaměnit určitého pracovníka, jedná se např. o trainee programy, absolventské programy, spolupráce se studenty v oboru apod.)

- Všechny plány ovlivňuje **budget** (a plán mezd, který ovlivňuje stanovený budget, v této oblasti je potřeba sestavit plán, jehož hlavní bod je rozpočet – zde nutné kalkulovat se všemi náklady, odvody, odměny, vzdělání, vč. outsourcingu, sezónních pracovníků, brigádníků apod.)

- **Směny** – vytváří se pevné harmonogramy, které jsou vázány na počty zaměstnanců a dobu provoz. V návaznosti na provozní dobu podniku se plánují **dovolené**. Dobré plány dovolených znamenají jejich rozvržení tak, aby nebyl v žádném případě ovlivněn chod podniku.

- **Rozvoj zaměstnanců**, je nezbytná součást motivačního procesu zaměstnanců, osobní rozvoj je zahrnut v kariérních plánech a transferech. Pro chod podniku, který je konkurence schopný je **vzdělávání zaměstnanců** důležitým faktorem, který napomáhá k udržení nebo zlepšení pozice na trhu (do vzdělání se řadí konkrétní plánované aktivity, které jsou nabízeny zaměstnancům formou interních nebo externích kurzů, školení nebo za účasti interních a externích školitelů).

Dále je důležité zahrnout do personálních plánů strategického a taktického řízení podniků tyto oblasti plánování:

- **provoz** (rozšíření, redukce provozu v podniku, změna charakteru provozu, inovace, nové zařízení v provozu, technologie, zkušební období)
- **nový produkt** (zavedení nového produktu nebo přidání činnosti podniku)
- **teritoriální působení** (rozšíření, zúžení působnosti)
- **personální struktura podniku**
- **outsourcing**
- **redukční opatření, krizové plány**

3.9.3 Postup tvorby plánů

Postup tvorby plánů dělí Koubek (2007, Kocianová, 2010, s. 74) na několik částí:

1. rozepsání úkolů jednotlivým organizačním jednotkám
2. odhad celkového počtu potřebných pracovníků a jejich struktury (kvalifikační, popř. jiné dle potřeb podniku)
3. odhad existujících vnitřních zdrojů
4. porovnání odhadů
5. konečná sumarizace podkladů z organizačních jednotek
6. vypracování plánů personálních činností, které zajistí potřebné úkony

Jak již bylo uvedeno výše, personální plány vychází z personální strategie. Personální manažer je povinen být seznámen s následujícími skutečnostmi a v rámci personálního plánování odpovědět na otázky níže:

1. Strategické cíle podniku (výroba, služby, jiná činnost) = ***Co a kolik se bude vyrábět?***

2. Počet pracovních míst potřebných k výkonu a jejich charakteristika = **Kdo a na jaké pozici bude úkol plnit? Kolik pozic a jakých pozic je potřeba?**
3. Struktura pracovních míst = **Jak pracovní pozice, co nejefektivněji uspořádat a jak je rozmístit?** Zvolený časový horizont = **Kdy?**
4. Potřeba pracovníků a zdroje krytí této potřeby
5. Počet a struktura pracovních sil
6. Různé profese – jejich počet = **Kolik lidí by mělo umět co?**
7. Kvalifikace pracovníků, která je vyžadována = **Co musí pracovníci umět?**

3.10 Výkonová norma

Pomůckou ke správnému plánování lidských zdrojů je **výkonová norma**. Kromě výkonové normy je potřebné znát **fond hodin** neboli **fond pracovní doby (FPD)**, který udává, kolik odpracuje 1 pracovník.

Pojem výkonová norma je vyjádřen dvěma možnými normami:

- **Normou času** je dána jako spotřeba jednotek času na pracovní úkol.

Např. 10 min na smontování komponentu, 3 min na zhotovení krabičky, 2 min na zabalení hotových výrobku do krabice k expedici

- **Normou množství** – počet jednotek pracovního úkolu na časovou jednotku. Časová jednotka může být stanovena jako různě dlouhý časový úsek (čtvrtletí, směna, měsíc, aj.).

Např. za 8 h smontovat k sobě 24 ks komponentů, zhotovit 100 ks krabiček, zabalit k odeslání 320 ks hotových výrobků (Dvořáková, 2007, s. 216).

Formy norem jsou upraveny dle druhů práce, které jsou od pracovníků vyžadovány. Požadovaný výkon určuje zaměstnavatel, podle aktuálních potřeb podniku. Norma práce nelze stanovit absolutně dle libosti, je vždy nutné řídit se obecně platnými zákony, ústavními zákony, zvláště pak Základní listinou práv a svobod.

Nelze vytvářet pracovní normy v rozporu se Zákoníkem práce. Zaměstnavatel je např. u výkonnostních norem povinen brát v úvahu podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, fyziologické a neuropsychické možnosti zaměstnance, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a čas na přirozené potřeby, jídlo a oddech. Je

povinen zabezpečit, aby výše uvedené podmínky byly již před zahájením práce, nikoliv dodatečně upravovány v jejím průběhu. (Dvořáková, 2007, s. 224)

3.10.1 Výpočet výkonové normy

Výpočet výkonové normy pro personální plánování je dán jako:

- **Roční výrobní úkol v normohodinách (Nh):** Normohodina je dána součinem počtu vyrobených kusů a normou času na jeden kus výrobku.

$$Nh = \text{celkový počet ks} * \text{norma času na 1ks výrobku}$$

- **Využitelný časový fond (VČF) na 1 pracovníka:**

$VČF = \text{celkový počet kalendářních dnů za rok (365, 366)} - \text{počet dnů, ve kterých pracovník nevykonává práci}$

- Časový fondy se dělí na 3 typy:
- kalendářní ČF = 365 dní * 24 hod
- nominální ČF = (kalendářní ČF přepočten na dny – nepracovní dny) * (počet směn * délka směny v hodinách)
- nepracovní dny = sobota, neděle, svátek
- využitelný ČF
- plánované prostoje
- **Přepočet VČF na plnění norem (v %)**
- **Poměr Nh a přepočtený VČF na 1 pracovníka**
- **Výpočet počtu pracovníků**

$\text{Počet potřebných pracovníků} = \text{celkový potřebný čas na výrobu} / \text{celkový pracovní čas 1 pracovníka}$

Př.: Výrobní podnik stanovil výrobní plán v ks: 2500 výrobků/měsíc, výkonová norma času na 1 výrobek: 0,5h, pracovní doba: 8 h, pracovní dny: 23.

$\text{Celková potřeba času na výrobu výrobků} = 2500 \text{ ks} * 0,5 \text{ h} = 1\,250 \text{ h}$

$\text{Celkový pracovní čas 1 operátora výroby/měsíc} = 8 \text{ h} * 23 \text{ dnů} = 184 \text{ h}$

$\text{Počet potřebných pracovníků} = \text{celkový potřebný čas na výrobu} / \text{celkový pracovní čas 1 pracovníka} = 1\,250 \text{ h} : 184 \text{ h} = 6,79 \text{ pracovníků (zaokrouhlit nahoru)}$. Pro stanovený výrobní plán podniku, vyrobí 2 500 ks při stanovené výkonné normě času 0,5 h na 1 ks

výrobku, při 8 h směnách a při počtu 23 pracovních dní v měsíci: **bude na pozici operátor výroby podnik potřebovat 7 pracovníků.**

○ **Počet směn**

Správné nastavení délky pracovní doby a pracovních směn, zvláště pak ve vyspělých zemích, zaznamenaly v posledních letech několik změn. Jsou výrazným motivačním faktorem, který ovlivňuje atraktivitu podniku na trhu práce.

Vhodně nastavený systém směn znamená konkurenční výhodu podniku v získávání vhodných pracovníků právě pro svou organizaci. Tato konkurenční výhoda se následně může transformovat i ve výhodu oproti konkurenci v produkci a zajistit stabilní či výsadní postavení u odběratelů, což je záležitost jiných oddělení podniku, ale personální plánování je s tím úzce propojeno, jelikož na něj mají tyto skutečnosti silný vliv. (Dvořáková, 2007, s. 223)

Rovněž u rozvržení směn je nutné dodržovat právní předpisy, zákony, ústavní zákony, Základní listiny práv a svobod a Zákoník práce.

Záleží na typu provozu podniku (nepřetržitý, přetržitý), na druhu režimu (jednosměnný, dvousměnný, třisměnný, nepřetržitý 24/7), druhu směn (ranní, noční, odpolední), typu střídání směn (rotační, prokládané), na rozvržení (rovnoměrné, nerovnoměrné), apod. Vždy je potřeba dodržet délku směn a dobu odpočinku stanovených v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce (Dvořáková, 2007, s. 224).

3.10.2 Výpočet počtu směn

Počet směn za daný rok = (počet dnů v daném roce) – (počet dnů připadající na víkendy) – (počet dnů svátků – mimo víkendy) – (počet dnů dovolené) – (počet dnů nemoci)

Př.: Podnik s jednosměnným provozem, kde má 1 pracovník průměrně 20 dnů dovolené, za 1 rok (365 dní) a průměrná nepřítomnost na 1 pracovníka činí 5 dnů:

Počet dnů pracovního klidu = (počet dnů víkendů) + (počet dnů svátků mimo víkendy) = 109 dnů

Počet směn za daný rok = (počet dnů v daném roce) – (počet dnů připadající na víkendy) – (počet dnů svátků – mimo víkendy) – (počet dnů dovolené) – (počet dnů nemoci) = 365-109-20-5= 231 směn za rok v jednosměnném provozu.

3.11 Získávání pracovníků

3.11.1 Vnitřní a vnější zdroje

Pracovníky je možné získat z **vnitřních zdrojů**, to jsou pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, uvolněné s ukončením vybrané činnosti, pokrok pracovníka k výkonu více kvalifikované práce nebo přechod pracovníka z jiné části organizace (Fiala, 2009, s. 78).

Druhá možnost je získat pracovníky z **vnějšího prostředí** podniku. Jedná se o volné pracovní síly z trhu práce, absolventy a pracovníky zaměstnané u jiných zaměstnavatelů.

V případě zaměstnání studentů, důchodců a žen v domácnosti se jedná o doplňkový vnější zdroj.

K manažerským úkolům patří schopnost komparovat výhody a nevýhody získání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů. Následně vyhodnotit, co bude pro podnik výhodnější, vzhledem k cílům podniku a dostupnosti zdrojů.

Výhodou interních zdrojů podniku je vzájemná znalost uchazečů a podniku, motivační působení na pracovníka, ale i na jeho spolupracovníky a návratnost vložené investice podnikem do pracovníka. **Nevýhoda interních zdrojů** může být omezený výběr pracovníků, uvíznutí myšlení pracovníka ve starých „zajetých“ kolejích, možnost povýšení a soutěž o lepší pracovní místa může mít negativní dopad na kolektiv. Další ohrožení spočívá v automatickém povyšování – zaměstnanec se na danou pracovní pozici nemusí vůbec hodit, ale místo obsadí, jelikož je „na řadě“.

Výhoda externích zdrojů spočívá v možnostech výběru z širší škály uchazečů, ti mohou do podniku přinést nové myšlenky, nápady, názory, zkušenosti aj., u vysoce kvalifikovaných pracovníků je varianta externího zdroje pro podnik méně nákladná, než do něj investovat a vzdělávat ho v organizace, dochází k zamezení automatického povyšování. **Nevýhoda externích zdrojů** nastává ve chvíli, kdy se stávající pracovníci mohou cítit nedocenění, dochází k demotivaci a nepřátelskému přijetí nového člena pracovního týmu, noví zaměstnanci potřebují zaškolení a seznámení s prostředím podniku, získání pracovníka z vnějšího prostředí může být nákladnější (Fiala, 2009, s. 79).

3.11.2 Metody získávání zaměstnanců

Mezi **metody získávání zaměstnanců** řadí Kociánová (2010, s. 85):

- inzerci v médiích a na internetu,

- externí zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury a společnosti se specializací na získávání pracovníků nebo přímé vyhledání,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi, vědeckými společnostmi, odbory, odbornými sdruženími
- spolupráce s úřady práce
- doporučení nebo přímé oslovení jedince
- vývěsky, letáky
- nabídky uchazečů

Inzeráty mohou mít různou podobu. Od standardních sloupcových v novinách k originálním podobám vč. ilustrací na internetu. Volbu médií a formu inzerátu je zapotřebí správně zvolit vzhledem k obsazované pracovní pozici. Inzerát, který bude vytvořen pro nábor sezónních manuálních dělníků bude mít jinou formu a vyskytovat se v jiných médiích než inzerát určený pro pozici kvalifikovaného specialisty. V současné době digitálních technologií je upřednostňován e-recruitment neboli internetová inzerce (Armstrong, 2007).

Fiala (2009, s. 80) považuje za **metody výběru pracovníků**: dotazník, zkoumání životopisu, testování (znalostní, schopnostní, inteligence – dle požadavků organizace), assessment centre (výcvik a testování v organizaci), pohovor, reference, lékařská vyšetření a zkušební doba.

Po získání a výběru vhodného kandidáta, který akceptuje nabídku zaměstnání, přichází na řadu **přijímání pracovníků**. Pro zahájení pracovního vztahu je nejdůležitějším dokumentem pracovní smlouva, kterou musí obě strany (zaměstnanec, zaměstnavatel) stvrdit souhlasem – podpisy. Dále následují nezbytné úkony jako: seznámení s právy a povinnostmi, seznámení s předpisy a bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, vstupní lékařská prohlídka, uvedení pracovníka na pracoviště, seznámení s pracovníky, seznámení s prací a přidělení pracovních úkonů.

3.11.3 Sociální síť při získávání zaměstnanců

V současné době jsou k získání uchazečů o zaměstnání využívány **sociální síť**. Jejich role při náboru pracovníků zaujímá v posledních letech výsadní postavení. Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 300), popisují jejich významný vliv na podnik.

Mezi tři hlavní sociální sítě patří: Facebook, pod který patří i populární Instagram, Twitter a LinkedIn.

LinkedIn je největší profesní síť světa, v r. 2019 měla více než 562mil. uživatelů, v ČR 1,5 mil. uživatelů. Na tomto místě, kde se mohou setkávat profesionálové, firmy, konzultanti, uchazeči o zaměstnání, odborníci, manažeři, lidé ze všech oborů a vytvářet si svoji provázanou síť uživatelů.

V tomto prostředí je možné pro uživatele sdílet svůj profesní životopis, nalézt novou práci, spojit se se svými spolužáky, najít obchodní partnery, navázat novou spolupráci, objevovat nové možnosti, sdílet novinky z oboru aj. Pro firmy je to marketingový nástroj, mohou zde uveřejňovat aktuality z podniku (oboru), ukázat své úspěchy a aktuální řešená témata, nabírat nové zaměstnance, mít přehled o konkurenci a mapovat si své potenciální uchazeče o zaměstnání, vybírat si mezi nimi a naskýtá se zde možnost přímého kontaktování a oslovení potenciálního uchazeče. Podnik má tak rychlou přímou zpětnou vazbu, z níž může vyvodit závěry a přizpůsobit nová opatření, pokud jsou potřebná k naplnění stanoveného cíle (Horváthová, 2016, s. 302).

Facebook a Twitter oproti LinkedIn nejsou specializované pouze na profesní oblast. Twitter (Horváthová, 2016, s. 308) plní funkci sociální sítě a mikro blogu (twitter = anglicky štěbetat), příspěvky neboli „tweety“ mohou obsahovat maximálně 280 znaků, užívá se zde mnoho „hashtagů“, ty plní funkci klíčových slov pro snadné vyhledání (před frází se vkládá #dvojkřížek, pro funkčnost odkazu).

Pro firmy je marketingovým nástrojem, který dokáže získat jiný segment potenciálních uchazečů o zaměstnání než např. LinkedIn a Facebook.

Facebook zahrnuje nejširší možnosti a největší různorodou skupinu jeho uživatelů. Potenciálních pracovních sil je zde největší množství, avšak zacílit na konkrétní vyhledávaný segment uchazečů je náročnější než u předchozích dvou sociálních sítí.

Profesionálně zaměřené sociální sítě dávají personalistům mnoho možností, jak zatraktivnit nábor nových potenciálních zaměstnanců. Pokud personalista (či „recruiter“ – anglicky náborář) dokáže využít všech výhod sociálních sítí ve prospěch organizace, naskýtá se mu ve virtuálním prostředí neomezený prostor, jak propagovat podnik, zvýšit povědomí o podniku, představit podnikovou kulturu apod. Firma má tak možnost získat mnoho cenných kontaktů nejen mezi uchazeči o zaměstnání, ale také mezi odběrateli, dodavateli, aj.

Odvrácenou stranou internetového prostředí je anonymita, nikdo neví, kdo se skutečně za profily na sociálních sítích skrývá. Zvyšuje se tak nedůvěra a riziko z obou stran – z pohledu firmy a ze strany potenciálního uchazeče. Existující profily, mohou být falešné a stoprocentní ověření neexistuje. Je tedy na personalistech, jakou cestu zvolí, aby prezentovali organizaci jako důvěryhodnou. A naopak musí být schopen prověřit, zda uchazeč je reálný a má smysl se s ním zabývat (Horváthová, 2016, s. 313).

Sociální sítě mohou existovat i jako podnikové – uvnitř velkých organizacích, kde eliminují problém se sdílením informací a podporuje tak vnitrofiremní komunikaci (Panák, 2003). Klíčovým parametrem je zabezpečení, jelikož se jedná o vnitropodnikové prostředí. Příkladem je sociální síť pro organizaci Yammer. Jedná se o obdobu Facebooku, proto lze personální marketing utvářet také pomocí tohoto nástroje a získávat stávající pracovníky na volná pracovní místa (Horváthová, 2016, s. 314).

3.12 Motivace a odměňování pracovníků

Jednání zaměstnanců se odvíjí od motivace k práci, kterou po nich podnik vyžaduje. Jejich chování organizace koriguje pomocí odměn a sankcí. Jelikož jsou za odvedenou práci odměňováni, snaží se dosáhnou pomocí práce své odměny. Naopak, se snaží vyhnout všem věcem, za které jsou trestáni či sankciováni (Urban, 2017, s. 27).

Při personálním plánování je zapotřebí věnovat pozornost motivačnímu systému a programům motivace pro zaměstnance. Díky správně naplánovanému motivačnímu programu dochází k efektivnímu využívání lidských zdrojů podniku.

Stěžejními pojmy v této problematice jsou motiv a stimul. **Motiv** je psychická síla neboli psychická příčina, která popuzuje člověka k tomu, aby něco dělal nebo důvod, proč se určitým způsobem chová a jedná. Motiv se spojuje s cílem. Dosáhne-li totiž člověk cíle, dochází k uspokojení jeho potřeby dosáhnout stanoveného cíle, a právě to je pro něj motivující.

Stimul lze charakterizovat jako podnět, který vyvolá změnu v lidské motivaci. U stimulů je rozlišováno, odkud tyto podněty přichází. Jedná-li se o stimulaci vycházející z vlastního nitra, jedná se o vnitřní **impuls**. Přichází-li podněty zvenčí, stimuly aktivující určitý motiv jsou označovány slovem **incentivy** (Fiala, 2009, s. 50).

3.12.1 Motivační faktory

Klasickými motivačními faktory pracovníka je pět základních potřeb, které americký psycholog A. Maslow seřadil vzestupně do schématu pyramidy fyziologické potřeby, jistota, sociální potřeby, potřeba uznání a potřeba se seberealizovat. Aby mohla být naplněna nejvyšší z uvedených potřeb, je třeba se k ní dostat podle hierarchického schématu tím, že budou uspokojeny nižší potřeby.

Pokud Maslowův model aplikujeme na vztah člověka a práce potřeby můžeme chápat takto (Urban, 2017, s. 13):

- **Fyziologické – přežití**-k přežití jedince je potřeba potrava, přežití mu zajistí např. peníze – mzda za práci.
- **Jistoty – bezpečí**-k uspokojení potřeby zdraví, bezpečí přispívají pracovní podmínky, pracovní prostředí zaměstnance.
- **Sociální – sounáležitost**-zařazení do společnosti, přátelství, sociální kontakty, pocit, že někam jedinec patří, ovlivňuje atmosféra pracoviště a umožnění rozvíjení sítě sociálních vazeb. Při naplňování této potřeby začíná být pracovník motivovaný. Dochází k tomu, že svoji práci již nebere jako nutnou povinnost k tomu, aby přežil a byl v bezpečí (tedy uspokojil dvě základní lidské potřeby). Práce začíná být součástí jeho života i z té příjemnější stránky, pokud by ji ztratil neztratí pouze mzdu, ale i část svého sociálního života. Motivace podávat kvalitní pracovní výkon se zvyšuje a nabývá důležitosti.
- **Uznání – potřeba vlastního ega** – dochází k nárůstu sebevědomí a vlastního sebehodnocení, důležitý pocit prestiže, respektu sám k sobě i okolního respektu, dosažení pocitu úspěchu.
- **Seberealizace – pocit naplnění** – k poslednímu uspokojení potřeby seberealizace nemůže nikdy zcela dojít, naopak může se stát, že bude silnější.

Dojde-li k uspokojení nižší potřeby, přestává být pro zaměstnance motivačním faktorem. Důležitým předpokladem pro neustálou motivaci pracovníka je **obohacování práce**, které je vázáno na růst jejich rozhodovacích pravomocí.

Obrázek 7: Hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování

Dojde-li k uspokojení nižší potřeby, přestává být pro zaměstnance motivačním faktorem. Důležitým předpokladem pro neustálou motivaci pracovníka je **obohacování práce**, které je vázáno na růst jejich rozhodovacích pravomocí.

Motivační faktory se dělí z hlediska směru jejich působení na vnitřní a vnější. **Vnější faktory motivace** jsou chápány jako finanční odměna (mzda, prémie, bonusy), kterou pracovníci obdrží od zaměstnavatele za svoji vykonanou práci. Dále se mezi vnější faktory motivace řadí pochvala, prestiž (osobní, odborná), uznání.

Vnitřní faktory motivace pracovníků by měl správně nastavený motivační systém v podniku podporovat. Jedná se o čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy pyramidy, řadí se k nim: samostatně řídit svoje činnosti, viditelné pracovní výsledky, možnost rozvíjet nové schopnosti a společenský význam a širší společenský smysl vykonávané práce.

Další kategorizace rozděluje motivaci pracovníků na hmotnou a nehmotnou. **Hmotná motivace** je založena na dominanci peněz, za které lze uspokojit mnoho potřeb. Avšak jakmile se individuální potřeby jedince naplní a peněz začne přebývat, stávají se nedostatečně motivujícím faktorem. U tohoto stavu je časté, že začne klesat volný čas, který byl penězům obětován, a tak roste touha po něm. **Nehmotná motivace** vyjadřuje

vnitřní a vnější faktory, které nelze uspokojit penězi, je to právě potřeba vztahující se k nejvyššímu stupni hierarchie – seberealizace.

Motivačními prioritami organizace (Urban, 2017, s. 21) jsou označovány faktory, jež společnost využívá k motivaci svých zaměstnanců a do jaké míry jsou potřeby těchto zaměstnanců naplněny. Z tohoto hlediska rozčleněno, na co by se podnik měl zaměřit:

1. **skupina faktorů** – faktory, kterých zbývá pouze omezené množství, jelikož byly již k upokojení potřeb zaměstnanců použity a jejich nárůst není pro zaměstnance silným motivátorem (prémie, bonusy, odměny, fyzické podmínky na pracovišti).
2. **skupina faktorů** – faktorů je dostatek, důvodem je dosavadní nedostatečné uspokojení potřeb pracovníků (rozsah pravomocí, profesní růst, informovanost pracovníků, komunikace mezi pracovníky a vedením)
3. **skupina faktorů** – malý význam, protože povaha práce nedovoluje jejich velké využívání, dopady na pracovní výkon jsou nízké, investovat do nich je momentálně neefektivní, ale je potřeba být na pozoru, pokud by organizace chtěla na nich uspořit finanční prostředky, jejich omezení může vyvolat nevoli v zaměstnancích (štědré zaměstnanecké výhody).
4. **skupina faktorů** – jejich využívání je omezen, příliš nákladné, neuspokojil by aktuální potřeby zaměstnanců, výdaje by byly nadměrné (pracovní jistota).

3.12.2 Odměny a sankce

Nástroji pro motivaci pracovníků jsou odměny a sankce. **Odměnou** se rozumí cokoli příjemného a pro pracovníka přijatelného. **Sankce** znamená pro pracovníka něco nepříznivého, je na zvážení managementu, jak je správně použít, jelikož mohou mít na zaměstnance negativní dopady, které ho mohou ovlivnit celkově jako jedince.

3.12.3 Demotivace

Motivace v průběhu trvání pracovního poměru může slábnout nebo se naopak navyšovat, což je podnikem požadovaný jev. Aby bylo tohoto jevu docíleno je zapotřebí využívat efektních nástrojů k docílení tohoto stavu. Z psychologického hlediska jedinec nebude vykonávat činnost, která vede k trestu opakovaně, ale bude se snažit směřovat aktivity za získáním odměny. Může se stát, že dojde k procesu **demotivace**.

Hlavními příčinami může být nedostatečný příjem odměny, pochval a uznání či tyto odměny přichází příliš pozdě na to, aby si je pracovníci spojili s pocitem dobře vykonané práce. Dalším faktorem může být nedůvěra v dosažení slíbených odměn. V neposlední řadě na demotivaci působí i sankce – buď je jich mnoho s vážnými dopady a pracovník z nich má velký strach nebo zcela chybí, či je jich málo, a jsou neúčinné. V každém případě personální management musí zajistit potřebná opatření k východisku z této situace a motivaci posílit vhodnými nástroji a postupy (Urban, 2017, s. 27). Odměny a sankce musí být nastavené v potřebném poměru, aby dokázaly vyvážit řešenou situaci ve firmě a docílilo se přiblížení k naplánovanému cíli (optimu).

3.12.4 Pay to Quit

Demotivování zaměstnanci svým stavem ovlivňují stav celého kolektivu přítomného na pracovišti. Toto kolektivní jednání má následně vliv na celou organizaci, který může mít negativní dopady v různých formách (chybovost, nižší produktivita, nižší ekonomické zisky, špatná pověst firmy apod.). Firmy byly nuceny reagovat na tuto skutečnost, aby eliminovaly negativní dopady právě demotivovaných a nezaangažovaných zaměstnanců v pracovních procesech.

První společnost, která aplikovala metodu „Pay to Quit“ byla společnost Zappos (kterou v roce 2005 koupil Amazon). Zappos vytvořil nabídku pro některé zaměstnance, kde byla možnost dostat peníze za to, že společnost opustí.

Amazon nabízí až 5000 USD a tříměsíční mzdu zaměstnancům za to, že od společnosti odejdou. Amazon propracoval tuto nabídku systematicky. Výsledkem je každoroční možnost získání odměny, jejíž výše se odvíjí od nastavených kritérií.

Celý smysl této nabídky „Pay to Quit“ se skrývá v tom, že si firma slibuje odstranění těch zaměstnanců, kteří firmě nepřinášejí žádný užitek či pro firmu nechtějí ve skutečnosti pracovat. Chtějí, aby ve společnosti zůstali opravdu jen ti, kteří jeví zájem o svoji práci. Úmyslně je tato možnost odejít s odměnou k dispozici jednou ročně, aby měl zaměstnanec šanci k zamyšlení, zda chce či nechce zůstat, zda mu práce vyhovuje a je to pro něj opravdu to pravé.

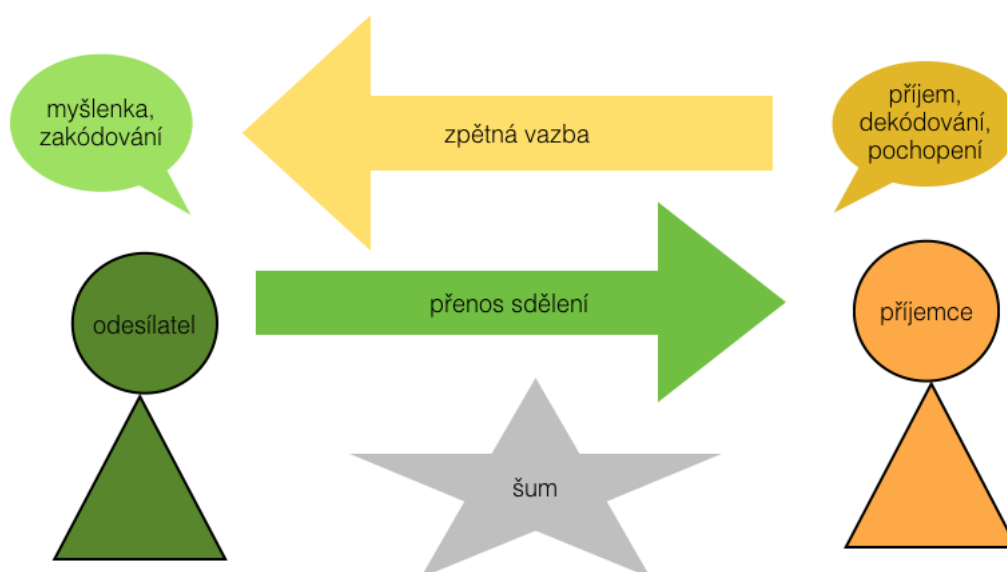
Amazon ve skutečnosti nechce o své zaměstnance přicházet, naopak si přeje, aby všichni chtěli zůstat. Pro firmu může být odchod neloajálních zaměstnanců výrazným ušetřením současných i budoucích nákladů. Eliminace pracovníků, kteří nejsou žádným

způsobem firmě oddání může vést ke zlepšení kolektivních vztahů, jelikož se odstraní škodlivé demotivační jevy a faktory, které negativně ovlivňují chod organizace. (CNN Business, 2018)

3.13 Komunikace

Proces komunikace podle Knootze a Weihricha se odehrává za pomoci jednotlivých prvků takového procesu.

Obrázek 8: Komunikační schéma



Zdroj: zpracováno podle Fiala, *Základy managementu*, 2009

Ze schématu komunikačního procesu lze vymezit tyto komunikační prvky: **odesílatel** (začíná proces), **myšlenka** (odchází od odesílatele v nějaké formě), **zakódování** (jehož funkce je přeměna myšlenky na sdělení), **příjemce** (pro kterého jsou určeny odeslané informace), **dekódování** (příjemce dekódováním odhaluje záměr přijímaných sdělení), **zpětná vazba** (dochází-li k pochopení sdělení, příjemce verbálně či neverbálně dává najevo, že došlo k porozumění).

Při přenosu sdělení nemusí vše probíhat bez obtíží, dalším prvkem, který celý proces ovlivňuje je **komunikační šum** (kterýkoliv faktor způsobující narušená procesu komunikace, skresluje sdělení a lze ho spatřit v kterémkoliv prvku komunikace) (Fiala, 2009, s. 63).

3.13.1 Směry komunikace

V závislosti na směru komunikace lze rozlišit dle Donellyho, Gibbsona a Ivancheviche ((Fiala, 2009, s. 64) na čtyři druhy směrů komunikace:

- **Horizontální**
- **Diagonální**
- **Sestupný**
- **Vzestupný**

Právě první zmíněná **horizontální komunikace** se jeví jako úskalí podniků, jelikož se pro hladký průběh tohoto typu komunikace nevytváří ve firmách vhodné podmínky. Horizontální komunikace má za úkol přenášení toků informací mezi jednotlivými útvary a funkčními místy, jež jsou mezi sebou propojené, ale nejsou si vzájemně podřízené.

Příkladem z personální oblasti může být inzerce na nábor nových pracovníků na sociálních sítích. Horizontální komunikace zde zaujímá koordinační roli, když potřebuje spojit ke spolupráci např. účetní útvar, marketingový útvar a personální útvar.

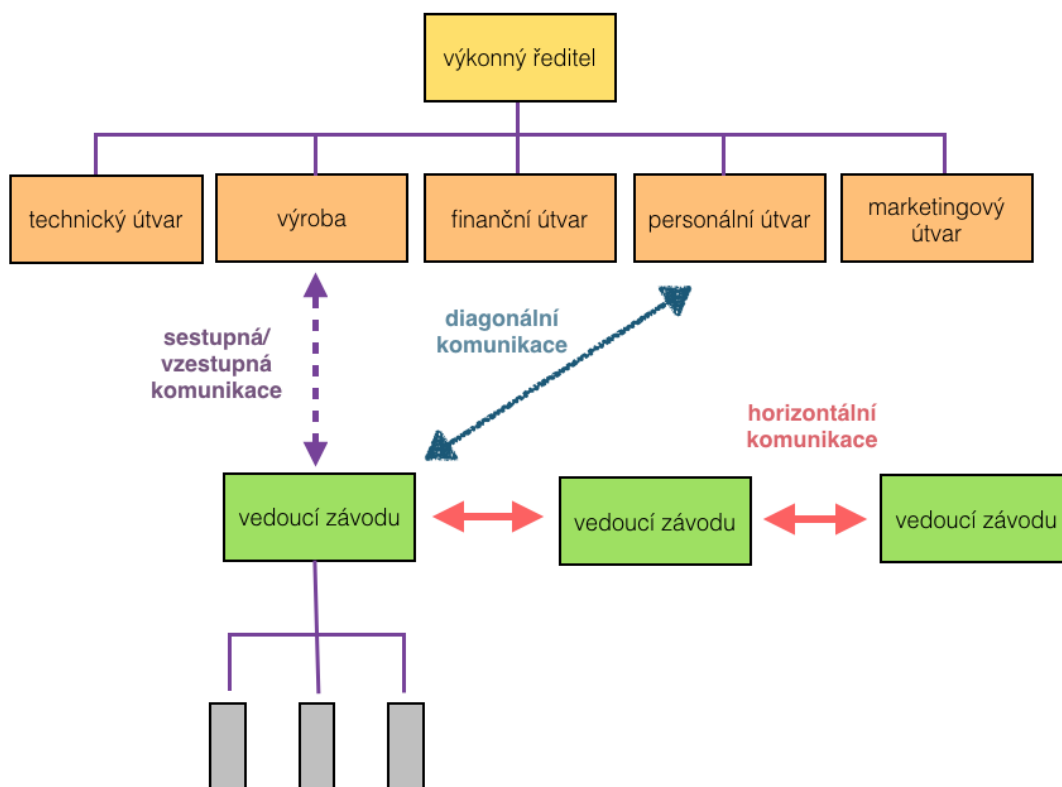
Diagonální komunikace příčně neboli křížem po diagonálách propojuje všechny úrovně podniku (hierarchicky vyšší s nižšími). Využívá se pro rychlejší přepravu informací, kdy je z hlediska lepšího pochopení sdělení potřeba použít právě tento směr komunikace (Fiala, 2009, s. 65).

Nejvyužívanějšími a nejběžnějšími směry komunikace se nazývají sestupný a vzestupný. **Sestupný směr komunikace** znamená, že od hierarchicky výše postavených zaměstnanců směřují informace k nižším úrovním. Jedná se o pracovní instruktáž, instrukce obecně, manuály, pravidla organizace, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, organizační publikace apod.

Opačným směrem působí **vzestupný směr komunikace**, kde směrem od spodu nahoru přichází informace typu zpětné vazby. Do této kategorie se řadí: zaměstnancův názor, myšlenky, připomínky, náměty, podněty, stížnosti, diskuze, přání apod. (Fiala, 2009, s. 64)

Všechny směry komunikace v organizaci přehledně shrnuje následující schéma podle Donellyho, Gibbsona a Ivancheviche:

Obrázek 9: Souhrn směrů komunikace



Zdroj: zpracováno podle Donelly a kol., *Management*, 1997

3.13.2 Efektivní komunikace

Dojde-li ke skutečnosti, že si odesílatel sdělení porozumí s příjemcem a ten následně odešle zpětnou vazbu, je tento jev považován za efektivní komunikaci. V oblasti personálního řízení z pohledu personálního plánování je efektivní zpětná vazba významným ukazatelem účinnosti vytvořených strategických plánů v oblasti plánování lidských zdrojů (Fiala, 2009, s. 68).

Efektivní komunikace se řídí zásadami, které lze shrnout do několika stěžejních bodů. Prvním z nich je již zmíněná **zpětná vazba**. Efektivita zpětné vazby je vázaná na čas, tedy čím rychleji je odeslána, tím je lepší.

Podmínkou účelné komunikace je **umění aktivního naslouchání**. K aktivnímu naslouchání dochází v případech, kdy je osobě, která právě hovoří věnována pozornost a vizuální kontakt. Těmito činnostmi je vyjadřován zájem o mluvčího. Zájem může být projevován verbálně i nonverbálně. Rozšířit zájem lze pomocí doplňujících otázek, které

podpoří zájem mluvčího a zároveň napomáhají k osvětlení nesrozumitelných pojmů naslouchajícím.

Za podpůrný faktore efektivní komunikace se označuje **pozitivní přístup a pozitivní myšlení** zúčastněných. V rámci pozitivního přístupu se uplatňují principy založené na pozitivismu, kde dochází k tomu, že účastníci komunikace vidí ve věcech inspiraci, výzvu, radost a zaměřují se na pozitivní aspekty. Při komunikaci používají slovní obraty jako jsou: „Společně to zvládneme“, „To je inspirující“, „Výborný nápad“ atd. S lidmi, kteří uplatňují pozitivní způsob myšlení se snáze komunikuje a jedná. Zapojují také nonverbální komunikaci s gesty a mimikou, která podporuje dobrou náladu (např. úsměv, palec nahoru). Přestože při uplatňování pozitivního přístupu myšlení se orientuje komunikace směrem, že vše lze zvládnout a dospět ke zdárnému řešení, neznamená to, že se úplně opomíjí kritika a skutečnosti. Na situaci se pohlíží racionálně, avšak pozitivně.

Důležité je zde také připomenout pojem **asertivita**. Asertivní přístup lze vysvětlit jako umění se prosadit (nezaměňovat s agresivním prosazováním), přičemž jsou respektována práva naše i druhých osob. Stejně tak jsou při uplatňování asertivního přístupu brány v úvahu a respektovány názory ostatních, přičemž je vyjádřen vlastní názor na danou situaci a je prosazen asertivním – ne agresivním – způsobem. Často se jedná o schopnost domoci se oprávněného požadavku, požádání o pomoc, odmítnutí, neprodlené poskytnutí zpětné vazby a také o umění zpětnou vazbu přijmout. (Fiala, 2009, s. 69)

3.14 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je v České republice nejrozšířenější forma podnikání, jak uvádí portál justice.cz (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020). Tato nejpoužívanější forma obchodní společnosti je nejpoblárnější u malých a středních podnikatelů.

Označení společnost s ručením omezeným (zkráceně s. r. o. nebo spol. s r. o.) musí být vždy obsaženo v jejím názvu. Nový občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), upravuje společnost s ručením omezeným, jako jednu z kapitálových společností.

Založení společnosti je možné jedním či více společníky na základě společenské smlouvy. Je rozlišováno mezi založením a vznikem s. r. o., období mezi těmito dvěma skutečnostmi může být různě dlouhé, firma zatím není právnickou osobou, může dělat

pouze úkony nezbytné pro její vznik. Vznik společnosti následuje v okamžiku zápisu do obchodního rejstříku.

Minimální výše základního kapitálu je stanovena na 1,- Kč. Právní odpovědnost společnosti je předepsána zákonem tak, že při porušení závazků společnost odpovídá celým svým majetkem. Její společníci ručí za závazky společně a nerozdílně, do výše nesplněné vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době výzvy věřitele k plnění. Z toho plyne, že společník, který má výši svého vkladu celou splacenou, přestože ostatní ještě své vklady nesplatili, ručí také. Ručení zaniká až zápisem splacení všech vkladů do Obchodního rejstříku.

Společníci mají právo na zisk, na podíl z vypořádání, na podíl na likvidačním zůstatku, právo podílet se na řízení společnosti, na společnou žalobu, na informace a práva minoritní.

K právům společníků se vážou také povinnosti, mezi které patří výše zmiňovaná vkladová povinnost před vznikem společnosti, příplatková povinnost, která slouží k tvorbě vlastního kapitálu, loajalita a zákaz konkurence v oboru.

Členství ve s. r. o. vzniká dvěma způsoby. První z nich je originální členství, jež vzniká při uzavření společenské smlouvy, zakladatelskou listinou nebo při navýšení základního kapitálu. Druhý způsob je derivativní členství, kde dochází k převedení obchodního podílu – smlouvou, rubopisem na kmenovém listu, děděním, nástupnictvím po zaniklé právnické osobě (která byla společník), jiný převod podílu.

Ve společnosti s ručením omezeným se lze setkat se **třemi typy orgánů**, které se podílejí na její činnosti:

Nejvyšším orgánem s. r. o. je valná hromada, jejíž členové jsou všichni společníci – majitelé a vlastníci. Pokud má společnost pouze jednoho člena, tento člen je zastáncem výkonu činností valné hromady. Valná hromada je svolávána jednatelem nejméně jednou ročně, schvaluje rozdělení zisku, účetní závěrku, mění společenskou smlouvu, stanovy, základní kapitál apod.

Statutární orgán společnosti zastávají jednatelé, kterých může být několik či pouze jeden. Mají na starost vedení společnosti a zapisují se do obchodního rejstříku.

Nepovinným orgánem je dozorčí rada, ta je odpovědná za kontrolu jednatelů, dohled nad účetnictvím či jinými svěřenými úkoly. Podléhá valné hromadě.

3.15 Dotazovací techniky

Dotazovací techniky jsou založeny na pokládání sady otázek respondentům, kteří je zodpovídají. **Respondent**, je dotazovaná osoba, která odpovídá na pokládané otázky tazatele. **Tazatel** může být profesionál nebo badatel, který výzkumné šetření provádí. **Výzkumné šetření** je stanovený postup, při kterém dochází k účelnému sběru dat, jež jsou analyzovány a interpretovány za účelem získat novou teorii. Vhodná **výzkumná témata** využívající techniku dotazování, je vhodné použít pro témata, která řeší větší celky nebo vzorky populace a týkají se empiricky zjiitelných procesů, jejichž jednotkou výzkumu jsou jednotlivé osoby (Majerová, 2012, s. 33). **Metodologie** dělí **výzkum** na **kvalitativní a kvantitativní**, každý výzkum má své výhody a nevýhody:

Tabulka 1: Druhy metodologie výzkumu

Kvalitativní výzkum	Kvantitativní výzkum
<p>Výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> + podrobný popis + zkoumání jedince, skupiny, události + získání celkového vzhledu do situace + použití pro studium procesů + použití pro návrh teorie + reakce na specifické podmínky + hledání souvislostí a příčin + detailnější hloubkové porozumění 	<p>Výhody</p> <ul style="list-style-type: none"> + testování a validizace teorie + lze aplikovat na celou populaci + využití pro velké skupiny + numerická data + přesná data + rychlost analýzy dat + relativní nezávislost výsledků na tazateli + eliminace ruchů
<p>Nevýhody</p> <ul style="list-style-type: none"> - náročnost analýzy a sběru dat - náročnost kvantitativní predikce - nezobecnění na populaci - náročnost testování a ověřování hypotéz - unikátnost, nelze zobecnit - časová náročnost - ovlivnitelnost výsledku výzkumníkem - složitý přístup k informacím 	<p>Nevýhody</p> <ul style="list-style-type: none"> - abstrakce získaných dat - přílišné zobecnění dat - omezení v získávání dat - sada otázek nemusí být správně zvolena pro danou skupinu - fokus pouze na určitou teorii - testování vyhrazené teorie - opomenutí lokálních zvláštností apod.

Zdroj: vlastní zpracování, dle Hendl, 2005, s. 49, s. 52

Obtížná část kvantitativního výzkumu nastává již na počátku, kde je zapotřebí vytvořit vhodný seznam výzkumných otázek. Metodicky lze rozdělit kvantitativní výzkum do třech kroků: vytvoření dotazníku, garance reprezentativnosti vzorku dotazovaných a statistická analýza pořizovaných dat. (Majerová, 2012, s. 35) Metodu dotazování můžeme využít při: anketě nebo adresovaném dotazování: dotazník a interview. **Anketa není adresovaným dotazováním**, tudíž nelze garantovat reprezentativní vzorek (respondenti odpovídají samo-výběrem, což znamená, že odpovídají pouze ti, kdo v danou chvíli mají o zodpovězení výzkumných otázek zájem), nejedná se tedy o náhodný výběr. **Adresované dotazování** zahrnuje techniky **dotazníkového šetření a interview**. **Dotazníky** obecně lze charakterizovat jako modifikaci rozhovoru a lze je provádět dvěma způsoby: na dálku či osobně. **Interview** může být provedeno pouze s jednotlivcem či skupinově. (Majerová, 2012, s. 66)

Tabulka 2: Návratnost dotazníků pro spolehlivý výsledek

Velikost skupiny (počet osob)	Minimální návratnost v % akceptovaná	Návratnost v % doporučená
5-20	80 %	> 80 %
21-30	75 %	> 75 %
21-50	66 %	> 75 %
51-100	60 %	> 75 %
100 +	50 %	> 75 %

Zdroj: zpracováno podle Mareš, 2006

Sestavení výzkumných otázek je stěžejním bodem úspěšného dotazování. Otázky stažené ke vhodně zvolenému tématu je vhodné sestavit ve správných formátech. **Formáty otázek** se dělí na:

otevřené,

polootevřené a

uzavřené typy otázek.

Dále je důležitá vhodnost samotného pořadí zvolených otázek při tvoření dotazníku, ale i při tvoření scénáře pro řízený rozhovor. Konstrukce dotazníku by měla vždy odpovídat charakteru otázek, tedy korespondovat s tématem výzkumu. Dotazník, závislý na cíli výzkumu, který je obsahově, formálně a technicky správně proveden, dokáže usnadnit práci badatele. Celkový rozvrh dotazníku je závislý na konkrétním výzkumu a výzkumníkovi. U všech dotazníků je zásada, že musí být provedeny na vhodném formátu, v adekvátním grafickém provedení s odpovídajícím počtem a typem otázek, na které respondenti odpovídají odpovědí dle kategorie otázky. Součástí dotazníku je průvodní dopis, který seznámí respondenty s cílem dotazování. Dotazník je vhodný zejména k tomu, že je zaručena anonymita respondentů.

4 Praktická část práce

4.1 Identifikace Zero systems s. r. o.

4.1.1 O společnosti Zero systems s.r.o.

Firma Zero Systems, s. r. o., obráběcí technika, vznikla v roce 2004 jako rodinná, zabývající se výrobou a ostřením nástrojů, broušením pilových kotoučů. Pro Českou republiku zajišťuje certifikovaný servis KOMET GROUP GmbH, vč. autorizovaného servisu. Servisně zastupuje a je prodejní podporou, v České republice, německou firmu MAKASYSTEMS GmbH. Tato firma vyrábí CNC stroje pro obrábění hliníků, plastů a dřeva. Poskytuje také servis a zastoupení firmy RSA CUTTING SYSTEMS GmbH, rovněž německého výrobce strojů na dělení a odgrotování materiálů. Tato obchodní korporace spolupracuje se světovými a tuzemskými dodavateli. Mezi její zákazníky jsou čeští a zahraniční zákazníci.

Firemní rozvoj se podařil nejen díky získaným zkušenostem, ale také za pomoci důležitých obchodních partnerů, zákazníků a dodavatelů. Další podstatnou část základny nynějšího úspěchu tvoří spolupráce na různých výzkumných a vědeckých projektech, spolupráce se Západočeskou univerzitou v Plzni, fakultou strojní, katedra materiálů a Regionálním technologickým institutem fakulty strojní na Západočeské univerzitě v Plzni. Projekty byly podpořeny Technologickou agenturou České republiky.

Společnost Zero systems s.r.o. je držitelem certifikátů norem ČSN EN ISO 9001 a ISO 14001 – norma jakosti a environmentální norma.

Hlavními hodnotami společnosti jsou 3 pilíře: 1) zaměření na zákazníka, 2) Kvalita, životní prostředí, BOZP, 3) Zásady správné praxe.

Zaměstnanci společnosti, kteří v provozovně vyrábí, ostří a upravují standardní i speciální nástroje ze slinutých karbidů (TK), z rychlořezné oceli (HSS) a diamantů (PKD), **přepočtení na úvazky za rok 2018 činí: 13,750.**

Dle definice malého a středního podniku (Aplikační výklad MSP, 2003), kde jsou stanovená základní kritéria pro určení velikosti: počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (aktiva), vztahující se k poslednímu uzavřenému období (rok 2018), se Zero systems, s.r.o. řadí do velikosti malých podniků.

4.1.2 Logo společnosti

Obrázek 10: Logo Zero systems s.r.o.



Zdroj: Zero systems s.r.o., intranetové stránky společnosti, 2020

4.1.3 Identifikace subjektu

Název: Zero systems, s. r. o.

IČ, DIČ: 26374897, CZ26374897

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Adresa provozovny: Průmyslová 1136, Přeštice 334 01, Plzeň-jih, Plzeňský kraj

Adresa sídla: Pod Tratí 16, Plzeň 322 00, Plzeň-město, Plzeňský kraj

Datum vzniku PO: 7. 7. 2004

Počet zaměstnanců: 13,750

Roční obrat (EUR): 1 864 879, 89

Bilanční suma roční rozvahy (EUR): 1 085 621,95

Velikost podniku: Malý podnik

CZ NACE

Kód: 25.61.0 – Povrchová úprava a zušlechťování kovů

Kód: 25.62.0 – Obrábění

4.2 Analýza Zero systems s.r.o.

V následující kapitole je popsána **analýza společnosti Zero systems s.r.o.**, která je zaměřena na aktuální popis stavu strategického řízení a vedení společnosti, které souvisí s personálním plánováním.

V úvodu této kapitoly je důležité zopakovat, že tato společnost se kategorií řadí do malých podniků, vzhledem ke stávající velikosti podniku a počtu zaměstnanců zastává většinu manažerských funkcí jednatel společnosti, který je odpovědný za rozhodnutí v celém řízení, rovněž za řízení lidských zdrojů a za oblast personálního plánování.

Pro následnou realizaci doporučení firmě v oblasti personálního plánování je nesmírně důležité porozumět společnosti jako celku, pochopit firemní organizaci a kontext organizace.

Firma je zaměřena na nabídku služeb a výrobků v oblasti obrábění kovů, ostření a výrobu nástrojů, dělení materiálů. Zaměřuje se na speciální výrobu s větší přidanou hodnotou.

4.2.1 Cíl společnosti

Cílem společnosti je různorodé zákaznické portfolio s minimální závislostí na jednom zákazníkovi či výhradně jednom segmentu trhu a oboru. Jednou z předností firmy je flexibilita a rychlost reakce na požadavek zákazníka.

Cíle a plány na jejich dosažení se stanovují s ohledem na jejich časovou povahu, dále potom minimálně jednou ročně na příslušný kalendářní rok. Stanovuje je vedení společnosti, které o nich také rozhoduje. Cíle jsou založeny na souladu s firemní politikou, požadavcích zainteresovaných stran, technologických a finančních možnostech, vychází ze souladu s environmentálními aspekty a t legislativních, popř. dalších požadavků. Důraz je kladen na princip neustálého zlepšování se. O konkrétních opatření pro dosažení plánovaných cílů, jak již bylo uvedeno výše, rozhoduje jednatel společnosti. Ten určuje potřeby, programy pro dosažení cílů, stejně tak změny.

4.2.2 Zainteresované strany

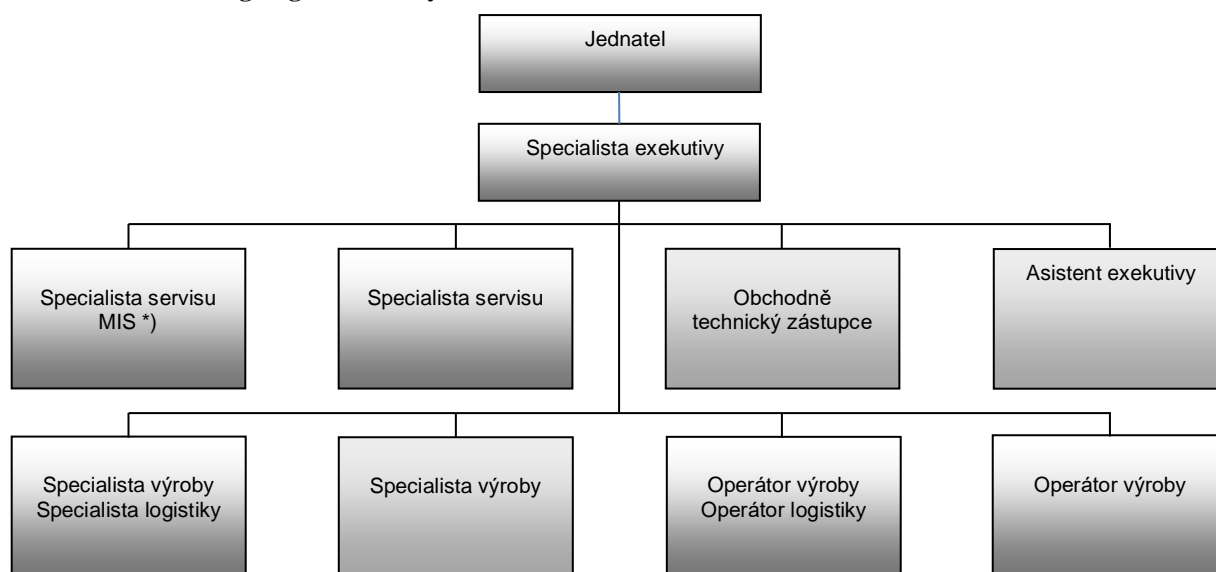
Dalším významným bodem, od kterého se odvíjí nejen personální plánování ve společnosti, je **porozumění potřebám a očekáváním ze strany zainteresovaných stran**. Zainteresovanými stranami jsou: zákazníci (dodání požadovaných výrobků v požadované

kvalitě, ve stanoveném termínu a množství), dodavatelé (včasné platby za dodávky), státní správa (dodržování legislativy), okolí – občané, sousedé, zájmové organizace, okolní prostředí (neobtěžovat hlukem, emisemi, dopady na životní prostředí, apod.), majitelé objektů v nichž firma podniká (dodržování smluvních ujednání), vlastníci firmy (zisk) a zaměstnanci (dodržování bezpečnostních, hygienických, pracovních podmínek, odpovídající pracovní prostředí, dodržování legislativních požadavků, vyplácet odměnu za odvedenou práci).

4.2.3 Organizační struktura

Na schématu uvedeném níže je zobrazena organizační struktura společnosti. Není zde vytvořena samostatná pozice personalisty. Za personální oblast odpovídá jednatel společnosti. Vykonávané činnosti mají nepravidelný charakter, a tak doposud nebyla potřeba vytvářet pracovní tuto samostatnou pracovní pozici, která by v této firmě zajišťovala průběh personálních procesů.

Obrázek 11: Organigram Zero systems s.r.o.



*) MIS... Manažer integrovaného systému

Pozn. 1: Další vazby mezi pozicemi jsou definovány v jednotlivých Popisech pracovních míst

Pozn. 2: Specialisté servisu... zkráceně používáno Servis
Specialisté/Operátoři/výroby/logistiky... zkráceně používáno Výroba

Pozn. 3: Jednatel + Specialista exekutivy + MIS tvoří Management společnosti

Zdroj: Zero systems s.r.o., interní dokumentace, 2020

Vrcholové vedení je přímo zaangażováno v rozvoji a uplatňování integrovaného managementu systému, kde dochází k neustálému zefektivňování procesů. Celý koncept je postaven na důležitosti splnění přání a požadavků zákazníků, souběžně se splňováním požadavků zákonných. Tyto zásady firma přenáší na své pracovníky prostřednictvím stanovených cílů, uplatňováním firemní politiky, zajištěním potřebných zdrojů a přímým jednáním s pracovníky. Personální činnosti nejsou zcela standardizovány, k aktivitám v personální oblasti dochází nahodile, v závislosti na aktuálně vzniklých potřebách.

4.2.4 Zaměstnanci v Zero systems s.r.o.

Zaměstnanci ve společnosti a jejich odpovědnost: stav zaměstnanců, pracovní místa a jejich počty jsou stanoveny dle aktuálních potřeb společnosti. Aktuální potřeby jsou vázány na rozsahu sjednaných zakázek či na plánovaných projektech. Je zde také rozvrstvena na dílčí odpovědnost, která definována v Kartách procesů a další související dokumentaci.

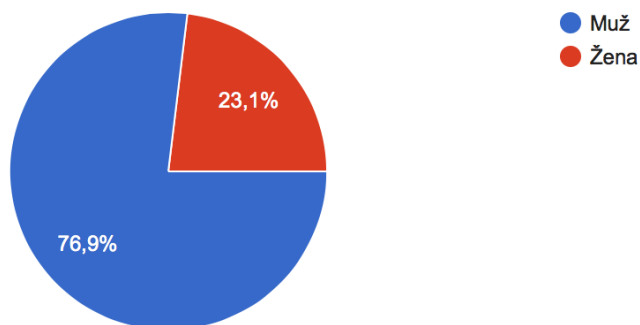
Manažer – jednatel má odpovědnost za koordinaci a procesu neustálého zlepšování, pravidelné hodnocení a posuzování aktuálních skutečností a stavů a účinnosti prvků integrovaného systému. Hodnocení, přezkoumání a následná doporučení pro odstranění závad a vylepšení systému patří mezi manažerovi činnosti na denní bázi v různém rozsahu. Zajišťuje podporu zaměření potřeb zákazníka, požadavků externích stran a legislativních požadavků. Dále nese odpovědnost za zajištění poskytnutí zamýšlených výstupů, přičemž udrží integritu systému managementu kvality při nejen při plánování a realizaci změn tohoto systému. V průběhu realizace procesů jsou získávány cenné znalosti a zkušenosti, která mohou mít charakter pozitivní, negativní nebo neutrální, slouží manažerovi jako další podpůrný podklad pro rozhodování. Manažerovou odpovědností je také odpovědnost podpory povědomí o důležitosti firemní politiky, cílů, přínosu a vlivu zaměstnanců k efektivnosti systému managementu a následných dopadech, dále o důsledcích, které plynou z nesplnění požadavků a povinností.

Pravomoci a odpovědnost jsou vyobrazeny na předchozím schématu Obrázek 10: Organigram, ze kterého je patrná hierarchie společnosti. Konkrétní definování pravomocí a odpovědnosti je popsáno u jednotlivých pracovních pozic.

4.2.5 Současní zaměstnanci společnosti

Ve společnosti k 1.1. 2020 pracuje 13 zaměstnanců. Deset zaměstnanců jsou zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a 3 zaměstnanci jsou zaměstnání na vedlejší pracovní poměr. Co se týče struktury zaměstnanců podle pohlaví, tak v této firmě převládají muži. Ze zaměstnanců na HPP je dokonce 90 % mužů a zbytek tvoří 1 žena. Celková struktura zaměstnanců podle pohlaví je zobrazena na následujícím grafu.

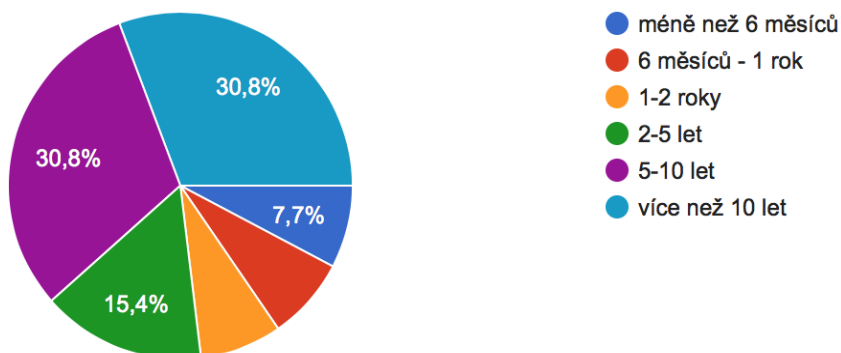
Graf 1: Struktura zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

K uvedenému datu 1.1.2020 je struktura doby trvání pracovních vztahů v letech uvedena v dalším grafu pod tímto odstavcem. Z grafu je patrné, že mezi zaměstnanci jsou lidé, kteří pro společnost pracují více než 10 let. Těchto 30,8 % jsou zaměstnanci, kteří jsou ve firmě již od jejího vzniku. Druhých 30,8 % jsou zaměstnanci, kterým pracovní poměr u firmy trvá mezi 5 až 10 lety, 15,4 % zaměstnanců je u firmy zaměstnáno 2-5 let a součet zbylých tří skupin, kteří pracují ve společnosti 6-24 měsíců činí 23,1 %.

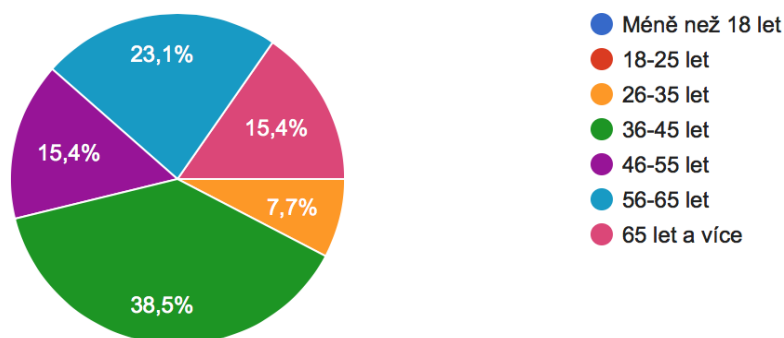
Graf 2: Doba trvání pracovních poměrů



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska struktury zaměstnanců z pohledu věkového zastoupení byly zaměstnanci rozčleněni do několika skupin (patrných z grafu č. 3). Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou (38,5 %) ve firmě Zero systems s.r.o. jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let, na druhém místě je (23,1 %) věková skupina 56-65 let, za níž následuje skupina 65 let a více (15,4 %). Pouze 7,7 % zaměstnanců je ve věku 26-35 let, což odpovídá jednomu zaměstnanci z celé firmy. Ve firmě se momentálně nenachází nikdo ve věkovém rozmezí 18-25 let.

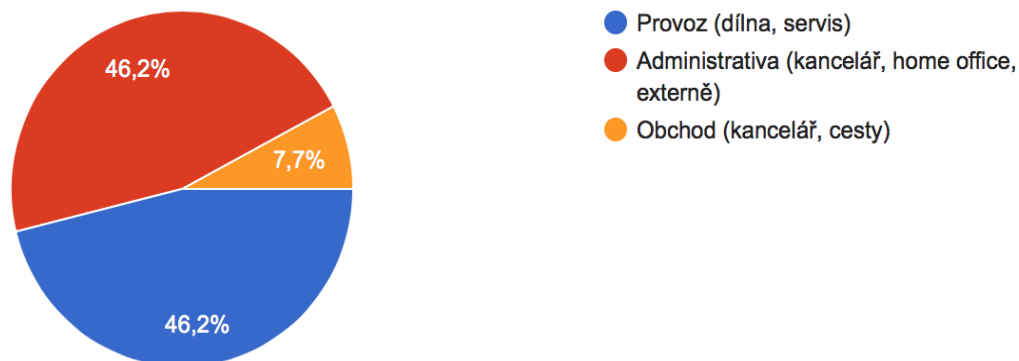
Graf 3: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Oddělení, ve kterých zaměstnanci pracují jsou patrné již z obrázku č. 10 – Organigram v kapitole 4.2.3. Organizační struktura. Jedná se o 3 oddělení – provoz, administrativa a obchod. Je patrné, že firma má téměř 50 % svých zaměstnanců v provozu, kde se věnují své práci dle své pracovní pozice a druhá ½ zaměstnanců je zaměstnána v administrativě a obchodním oddělení.

Graf 4: Oddělení, ve kterých zaměstnanci pracují



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Firemní politika a legislativa

Politika společnosti je přezkoumávána minimálně jednou ročně vrcholovým managementem, vyhláší ji a seznamuje s ní pracovníky vedení společnosti, které je za ní odpovědné. Seznámení probíhá formou porad a informací dostupných z informačních tabulí, dále pak při vstupních školeních, dodatečných proškoleních, internetových stránek, intranetových stránek společnosti a je zahrnuta do vzdělávacích plánů.

Závazné legislativní a jiné požadavky jsou aplikovány na příslušné procesy. Podrobný popis lze nalézt ve firemní příručce a registru, jež je doplněna, pokud nastane důvod k její aktualizaci, zároveň je jednou za půl roku revidována.

Aktuální právní požadavky jsou k dispozici přes externího právního konzultanta společnosti. Soulad mezi legislativními předpisy a požadavky patří do činností hodnotí vedení společnosti nepřetržitě. Poradenství právní a legislativní zajišťují externí dodavatelé.

Environmentální aspekty firemních činností, výrobků, služeb se zkoumají ve významu dopadu na životní prostředí, zaznamenávají se do registru environmentálních aspektů s přiřazeným stupněm závažnosti. Hodnocené výsledky jsou brány v úvahu při stanovování podnikových cílů.

4.2.7 Plány na dosažení cílů

Plánování ve společnosti je řešeno pomocí opatření pro řešení rizik a příležitostí. V současné době se jsou taková opatření součástí ročního přezkoumávání systému managementu, probíhá zde hodnocení příležitostí a rizik, pokud je to zapotřebí dochází k definování problému a návrhu opatření.

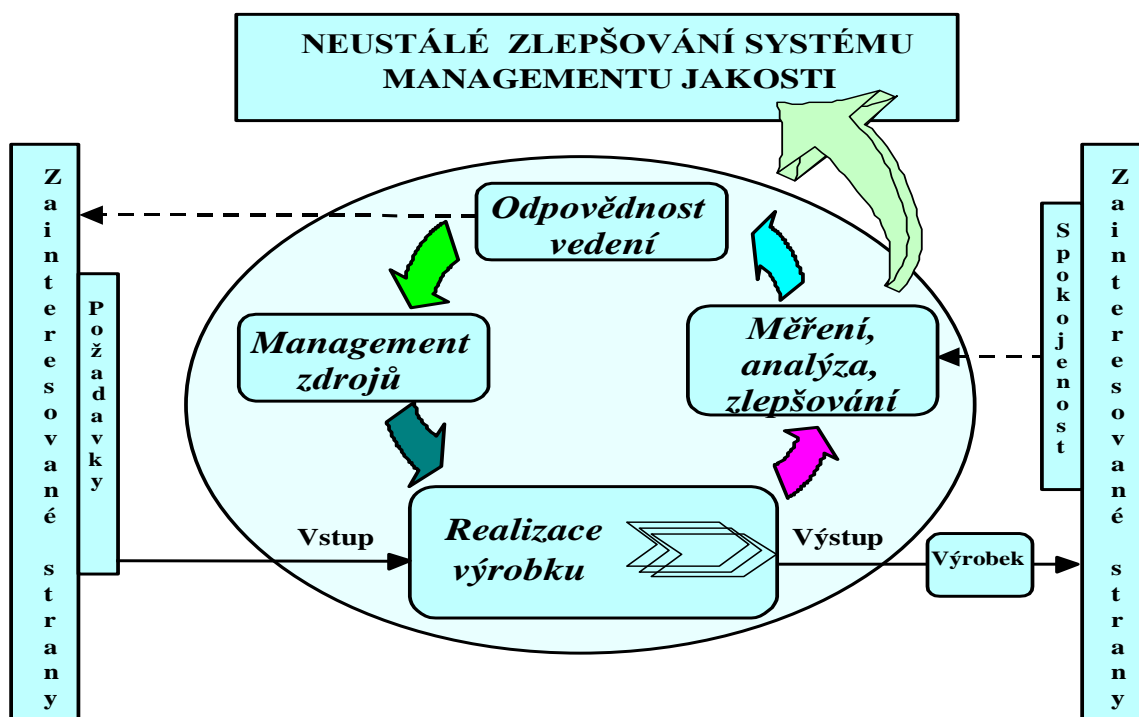
Cíle a plány na jejich dosažení jsou stanovovány s ohledem na jejich časovou povahu (minimálně jednou ročně na příslušný kalendářní rok). Stanovuje je vedení společnosti, které o nich také rozhoduje.

Cíle jsou založeny na souladu s firemní politikou, požadavcích zainteresovaných stran, technologických a finančních možnostech, vychází ze souladu s environmentálními aspekty a t legislativních, popř. dalších požadavků. Důraz je kladen na princip neustálého zlepšování se.

O konkrétních opatření pro dosažení plánovaných cílů, jak již bylo uvedeno výše, rozhoduje jednatel společnosti. Ten určuje potřeby, programy pro dosažení cílů, stejně tak

změny. Při tvorbě je brán zřetel na všechny aspekty, vč. environmentálních a legislativních.

Obrázek 12: Procesní řízení ve společnosti



Zdroj: Zero systems s.r.o., interní dokumentace, 2020

Plán zdrojů, zahrnující personální zdroje, pracovní síly, kvalifikace, dále pak obsahující zdroje týkající se pracovního prostředí, zdroje infrastrukturní (pracovní prostory, technické vybavení, hardwarem software a podpůrné služby) a zdroje prostředí pro poskytované služby, který obsahuje strategické cíle v těchto oblastech, je zpracováván jednatelem společnosti na období minimálně jednoho kalendářního roku. Jeho plnění je vyhodnocováno a slouží jako podpůrný faktor při rozhodování jednatele společnosti.

Plánování v oblasti lidských zdrojů se zaobírá jednatelem společnosti na základě vyhodnocení situace, podněty získává také od samotných stávajících pracovníků. Odvíjí se od sjednaných zakázek a plánovaných projektů.

Oblast infrastruktury je zahrnuta v plánech zdrojů (pracovní prostory, budovy, technické vybavení, hardware, software, komunikační, výpočetní technika, výrobní zařízení – plánování preventivní údržby, udáno směrnicemi)

4.2.8 Komunikace

Z intranetových zdrojů a interních dokumentů společnosti je patrné, že si uvědomují, že pro hladký tok informací v interním prostředí firmy je důležitý nastavený systém komunikace.

Interní systém komunikace zde zahrnuje porady vedení, kde dochází k předávání informací pomocí interních sdělení. Dále jsou zaměstnancům informace předávány prostřednictvím informačních tabulí, ke kterým mají přístup po celou dobu pracovní doby a při pohybu v objektu (areálu) společnosti.

První informace jsou pracovníkům sdělovány před nástupem do zaměstnání, kde je seznamován s náležitostmi nezbytně nutnými k nástupu do zaměstnání. K předávání informací dochází také při přijímání pracovníka, dále pak již přímo na pracovišti při zaškolování a výcviku zaměstnanců. Mezi zaměstnanci se nepravidelně na základě aktuálních potřeb provádějí průzkumy, např. spokojenosti zaměstnanců, k hodnocení zaměstnanců apod.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o malý podnik s malým počtem zaměstnanců na různých pracovních pozicích, jsou výsledky brány pouze jako informační a doplňkový podklad pro rozhodování. Interní komunikace zahrnuje také knihu požadavků, kterou mají zaměstnanci k dispozici nepřetržitě.

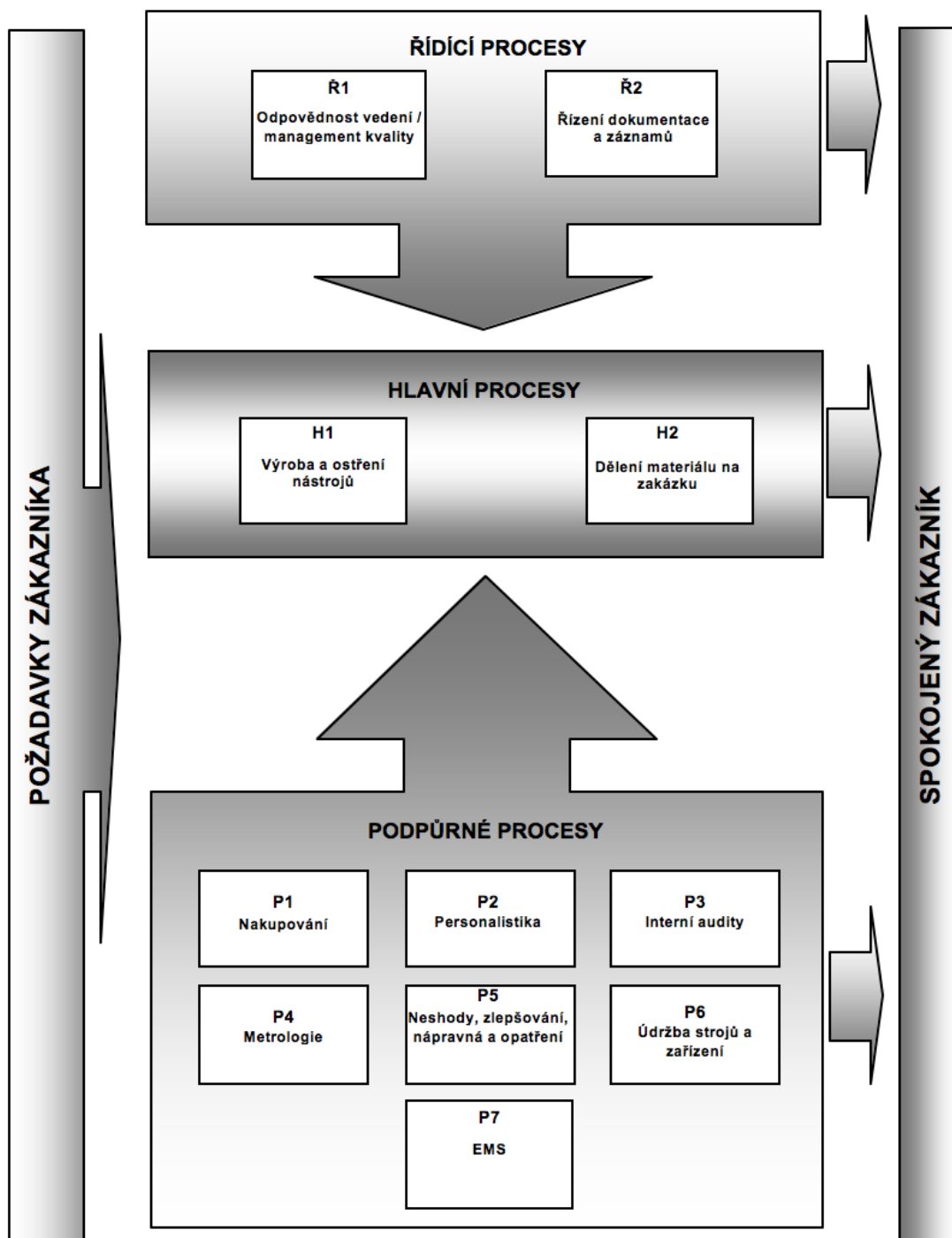
Externí komunikace (jedná se o komunikaci nejčastěji s: orgány státní správy, externími subjekty, zainteresovanými stranami) se dle kompetencí dělí mezi zaměstnance. Rozdělení je patrné hlavně v provozní části procesů, avšak v rozhodujících a důležitých věcech jedná pouze jednatel společnosti, který nese odpovědnost. Pokud dojde ke zjištění nedostatků, jsou vytvářena opravná opatření, dochází k plánování a zajišťování preventivních opatření.

Hodnocení je také součástí interních auditů společnosti, zapisuje se do zpráv z interního auditu a týká se všech identifikovaných požadavků.

4.2.9 Definice řídicích procesů a funkcí

Následující schéma definuje procesy, které ve společnosti probíhají a ovlivňují nejen personální plánování. Pro tyto řídicí procesy jsou následně přiřazené funkce. Funkce jsou přiřazeny jednotlivým pracovním pozicím, u kterých je vždy popsána konkrétní funkce.

Obrázek 13: Definice procesů ve společnosti



*) MIS... Manažer integrovaného systému

Pozn. 1: Další vazby mezi pozicemi jsou definovány v jednotlivých Popisech pracovních míst

Pozn. 2: Specialisté servisu... zkráceně používáno Servis
Specialisté/Operátoři/výroby/logistiky... zkráceně používáno Výroba

Pozn. 3: Jednatel + Specialista exekutivy + MIS tvoří Management společnosti

Zdroj: Zero systems s.r.o., interní dokumentace, 2020

Pro definované procesy jsou dány funkce, které jednotlivý zaměstnanci vykonávají a nesou za jejich stav odpovědnost. Pro stručný a jasný přehled těchto vztahů byla vytvořena matice vazeb mezi procesy a funkcemi:

Tabulka 3: Matice vazeb ve vztahu procesy-funkce

Funkce:								
Definované procesy:	Jednatel	MIS	Spec. exek.	Obch. tech. zást.	Spec. servisu	Spec. výroby	Spec. log.	Oper.
H1 - Výroba a ostření nástrojů	V	S	O	S	S	O	O	S
H2 - Dělení materiálu na zakázku	V	S	O	S	S	O	O	S
Ř1 - Odpovědnost vedení / management kvality	V	S	S	S	S	S	S	S
Ř2 - Řízení dokumentace a záznamů	S	V	S	S	S	S	S	S
P1 - Nakupování	O	S	V	S	S	S	S	S
P2 - Personalistika	V	S	S	S	S	S	S	S
P3 - Interní audity	S	V	S	S	S	S	S	S
P4 - Metrologie	S	V	S	S	S	S	S	S
P5 - Neshody, zlepšování, nápravná a preventivních opatření	S	V	S	S	S	S	S	S
P6 - Údržba strojů a zařízení	O	S	S	S	V	S	S	S
P7 - EMS	S	V	O	S	S	S	S	S

V-vlastník procesu

S-spolupracuje

O-odpovědnost

Zdroj: Zero systems s.r.o., interní dokumentace, 2020

4.2.10 Personalistika

Majitelem procesu „personalistika“ je jednatel společnosti. Personalistika je v Zero systems s.r.o. podpůrný proces, kde jsou definovány **vstupy** do tohoto procesu:

- zákony,
- požadavky zákazníka,
- požadavky Zero systems.

Poslání personalistiky jako procesu je charakterizováno jako:

- zajištění pracovníků,
- přijímání pracovníků,
- školení zaměstnanců,
- kvalifikace zaměstnanců,
- personální agenda spojená s pracovním poměrem.

Počáteční vstupy díky tomuto procesu jsou přetvořeny na **výstup**, kterým je:

- kvalifikovaný pracovník.

Za všechny uvedené jednotlivé části procesu personalistiky je odpovědný jednatel společnosti. **Jednotlivé kroky** jsou v kartě tohoto procesu popsány v šesti bodech:

1. Přijímání zaměstnanců
2. Zjišťování požadavků vzdělávání
3. Zjišťování, jaká je účinnost vzdělávání v praxi
4. Plán vzdělávání
5. Plán vzdělávání – jeho aktualizace
6. Zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Interně se řídí **dokumentace** „Příručkou integrovaného systému“. Záznamy se vedou v dokumentaci: Plán zdrojů, Popis pracovního místa/funkce, dále v systému Helios vzdělávací plán, plánu školení a na poradách.

Související procesy, které se pojí s procesem personalistiky a nelze je opomenout, jelikož jsou s ním úzce spojeny. Veškeré tyto procesy jsou uvedené na přehledném schématu Obrázek č. 12, v kapitole 4.2.9. Definice řídicích procesů a funkcí.

Mezi tyto procesy patří **řídící procesy: Ř1 Odpovědnost vedení a management kvality, Ř2 Plánování a poskytování zdrojů**. Dalšími souvisejícími procesy jsou procesy **hlavní: H1 Výroba a ostření nástrojů, H2 Dělení materiálu na zakázku**. Poslední skupinou spjatou s personalistikou jsou **podpůrné procesy: P1 Řízení dokumentů a záznamů, P2 Neshody, zlepšování, nápravná a preventivní opatření**.

Měřitelné ukazatele procesu personalistiky jsou udány jako měřený parametr procesu: **Plnění plánu vzdělávání**. Podkladem pro měření se stávají uskutečněná školení. Odpovědnost za jejich vyhodnocení, a následně odpovědnost za splnění cílové hodnoty, je jako u celého tohoto procesu v kompetencích jednatele společnosti Zero systems s.r.o. Interval, ve kterém se měření uskutečňuje byl stanoven na minimálně jednou ročně. Záznam je veden v systému Helios jako Plán vzdělávání a školení. Cílovou hodnotou pro tento proces je realizace všech školení dle stanoveného plánu. Termín pro plnění je stanoven na konec kalendářního roku.

4.2.11 Současné procesy získávání nových zaměstnanců

Počty pracovních míst jsou stanoveny na základě potřeb firmy. **Potřeby souvisí s rozsahem sjednaných zakázek či s plánovanými projekty**. Chybí zde zcela standardizované personální činnosti. Jednatel je provádí nahodile. Počet pracovních míst a počet zaměstnanců je stanoven pouze na uspokojení současných potřeb zákazníka. Počet a rozsah sjednávaných zakázek ovlivňuje výrobní kapacita.

Za pravidelné získávání pracovníků lze označit obsazování dělnických pozic a pozice obchodního zástupce. Na základě požadavků na obsazení pracovního místa jsou jednatelem společnosti Zero systems s.r.o. prováděna výběrová řízení. Konkrétní obsazované funkce mají různé kvalifikační požadavky, **ze kterých vyplývá nastavení kritérií, podle kterých bude výběrové řízení probíhat. V souvislosti s obsazováním pracovního místa, dle požadavků na pracovní místo, jedná a odpovídá za styk s příslušnými orgány státní správy (zejm. Úřad práce) jednatel společnosti**. Jedná se např. o hlášení volných pracovních míst. Jednatel společnosti stanovuje **kritéria pro výběr kandidátů, vede přijímací pohovory s uchazeči o zaměstnání, rozhoduje o jejich přijetí do pracovního poměru**. Dále pak připravuje pracovní smlouvy a výpovědi z pracovního poměru.

Pro přijetí nového zaměstnance je zajištěna lékařská prohlídka, následuje neprodlené proškolení ohledně bezpečnosti práce a požární ochrany, z hlediska systému kvality a environmentálního prostředí. Specifické informace jsou podávány pracovníkovi dle jeho pracovního zařazení na konkrétní pracovní pozici. Ze školení je pořízen záznam na příslušných formulářích.

Noví zaměstnanci jsou získáváni ve většině případů na doporučení nebo formou inzerátů v místních, lokálních novinách, informací na webových stránkách společnosti a formou reklamního banneru umístěného v blízkosti firmy u hlavní silnice.

Internetové portály zaměřené na získávání zaměstnanců nejsou využívány. Firma nevyužívá ani sociální sítě jako nástroj pro získávání nových zaměstnanců, rovněž nejsou sociální sítě využívány k propagaci firmy ani jako marketingový nástroj.

4.2.12 Současný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocená výkonnosti se v první řadě odvíjí od měřitelných ukazatelů stanovených jednatelem společnosti. Hodnocení a odměňování pracovníků je závislé na více skutečnostech a je založeno na monitorování, měření, analýze a vyhodnocování. Obecně lze charakterizovat hodnocení výkonnosti v této společnosti takto: Pracovník výroby provádí kontrolu zakázky. **Kontrola se liší podle typu zakázky** (pilové kotouče a nástroje mají odlišný proces kontroly výstupů). Pokud nejsou plánované výsledky splněny, jsou činěna potřebná opatření k dosažení správnosti procesu, tj. shody procesu, shody výrobku.

Na základě uvedených informací o cílech podniku, se firma Zero systems s.r.o. zaměřuje na zákazníka, tedy na uspokojení jeho potřeb. Součástí výrobních procesů je politika kvality. K ověření zákazníkovi spokojenosti dochází vyhodnocováním těchto ukazatelů: sledování plnění stanovených termínů, počet a rozsah reklamací, stížností a jejich stupně závažnosti, výsledky auditů prováděných u společnosti zákazníky, rychlost a účelnost reakcí (např. odpovědi na poptávky). Po zhodnocení dat stanovuje vedení vhodná opatření. Tento soubor ukazatelů ovlivňuje odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Analýzy probíhají na základě údajů plnění stanovených cílových hodnot, plnění definovaných parametrů produktu a procesů, plnění požadavků a následná spokojenost

zákazníka, efekty z možností uplatnění programu zlepšování se, efektivnost nápravných a preventivních opatření.

K prověřování aktuálního stavu interního systému jsou uskutečňovány interní audity, jež mají za úkol předcházet možným překážkám a problémům ve vykonávaných činnostech za účelem dosažení stanovených cílů firmy. Prověření všech prvků systémů se provádí jednou ročně externím smluvním partnerem.

Účinnost systému je kontrolována vedením společnosti v několika stupních: při pravidelných poradách dochází k jednání o aktuálních záležitostech, dále se jedná o projednávání výsledků interních auditů a o kontrolu plnění cílů a ostatních indikátorů k naplnění.

Vstupy, které jsou kontrolovány jsou: stav opatření vyplívajících z předchozí kontroly systému, změny vnitřních a vnějších aspektů, výkonnost, efektivnost, trendy v oblastech: spokojenost zákazníka, zpětná vazba od zákazníků, dosažení určených cílů, výkonnost procesů, shoda produktů a služeb, neshody a nápravná opatření, výsledky auditů, přiměřenost zdrojů, efektivnost opatření, příležitosti ke zlepšení. Výstupy kontroly jsou zpracovává vedení společnosti, zahrnuje rozhodnutí jednatele a opatření utvořená k dosažení podnikových cílů. V provozu je důležité plánování a řízení provozu, plánování realizace výrobku, stanovení cílů (cílových hodnot), které mají pracovníci splnit. K tomu mají pracovníci k dispozici určené množství zdrojů, potřebných k dosažení stanoveného cíle např. k produkci určitého množství specifických nástrojů pro konkrétního zákazníka v určeném termínu.

Současný systém hodnocení je založen na kontrole dodržení podmínek pro dosažení cíle. Kontrola je prováděna dle zakázky a nelze stanovit zcela jednotný systém a vzorec pro odměňování pracovníků, jelikož se jedná o speciální výrobu. Většinou až na základě vyhodnocených výsledků kontroly je možno určit výkon pracovníka. Firmou stanovená základní mzda za odvedenou práci, je pevně stanovena. Pracovník má svoji mzdu při splnění fondu hodin (počtu směn) jistou. Vždy se mu může akorát navýšit o bonusy a prémie.

4.2.13 Motivace zaměstnanců ve společnosti

Motivačním faktorem ve společnosti Zero systems s.r.o., která se zabývá speciální výrobou nástrojů a ostřením s orientací na zákazníka, je firmou stanovená základní mzda

za práci. Tato mzda se může pouze navýšit o prémie a bonusy. **Pracovníci mají jistotu v získání své odměny za práci, tedy i v případech, kdy dojde k jejich pochybení apod. Za vykonanou práci „navíc“, což zahrnuje vlastní aktivitu ve zlepšení, vymyšlení nového nápadu, který pomůže zlepšit probíhající procesy ve společnosti, jeho úspěšné aplikaci, aj., získávají peníze navíc ve formě prémie a bonusů.** K dispozici jsou zaměstnancům služební vozy, které mohou dle aktuální potřeby a relevantnosti využívat. Od zaměstnavatele dostávají příspěvek na stravování ve formě stravenek. Firma se snaží budovat přátelské rodinné prostředí, ve kterém se budou zaměstnanci cítit dobře. Při srovnání s velkovýrobními sériovými výrobci, kde zaměstnanci tráví čas v rozsáhlých výrobních halách, disponuje tato firma opravdu rodinným prostředím, které je pro pracovníky vytvářeno jako jeden z motivačních faktorů.

Dalším motivačním faktorem pro zaměstnance je **spolupráce se Západočeskou univerzitou v Plzni**, kde dochází ke střetu teorie a praxe. Mají jedinečnou možnost mít pravidelný přísun nových informací z jejich oboru, hlavně z výzkumu a vývoje. Spolupráce obohacuje o poznatky jako: nové trendy, prognózy, budoucí směr odvětví apod. Mají také možnost setkání s novými technologiemi, navštěvovat strojní veletrhy a akce vztahující se k jejich práci. V oblasti **vzdělávání je pracovníkům dán prostor k seberealizaci, sebevzdělávání, jsou jim proplácena veškerá školení, která souvisí s výkonem jejich zaměstnání. Pokud projeví zájem o vzdělání a jednatel společnosti tento počín vyhodnotí jako efektivní krok pro firmu, je zaměstnanci takové vzdělání zpravidla umožněno.**

4.2.14 Stávající systém vzdělávání zaměstnanců

Systém vzdělávání zaměstnanců vytváří jednatel společnosti ve spolupráci s celou společností – personálem. **Potřeby vzdělání** jsou zajišťovány na všech úrovních. Jednou složkou systému vzdělávání jsou naplánované vzdělávací aktivity, druhou dynamickou složkou je vzdělávání, které je zajišťováno na základě aktuálních potřeb a nelze ho předpovídat. Jedná se např. o změny v důsledky změn legislativních, změn v technologických postupech, při získání nové zakázky nebo při náhlých nepředvídatelných změnách a vlivech, kdy je potřeba se něco nového naučit. Potřeba vzdělání je vždy zajištěna minimálně v těchto případech: nástup nového zaměstnance, přemístění pracovníka na novou pracovní pozici, jejich nové pracovní zařazení, stávající

zaměstnanci minimálně jednou ročně pro připomenutí, popř. nutné aktualizaci, nové legislativní povinnosti. Potřeba se stanovuje např. z právních požadavků, kvalifikačních kritérií, praktických zkušeností, nabídek vzdělávacích agentur, externích lektorů, požadavků managementu, vlivem externích zainteresovaných stran apod.

Plán vypracovává jednatel společnosti, veden je v interním systému na minimální stanovené období jednoho kalendářního roku.

Metody vzdělávání jsou závisle na povaze potřebného vzdělání. K ověření účinnosti dochází za použití těchto metod: nejčastěji ověření v praxi, dále pak při interních auditech, formou přezkoušení nebo získání osvědčení.

V prostorách firmy se organizují **interní školení**. Jedná se o oblíbený způsob vzdělávání zaměstnanců, jelikož si pracovníci mohou vyzkoušet své získané znalosti rovnou v praxi, a to v prostředí, ve kterém pracují. **Externí školení** jsou také využívána, avšak spíše pro administrativní pozice či pokud není z určitých hledisek (ekonomického, časového, z hlediska efektivity) vhodné interní školení. Společnost značně investuje do vzdělávání svých pracovníků, avšak zpětná vazba od zaměstnanců a měření efektivity z jejich vzdělávání je na nízké úrovni.

Zero systems s.r.o., se neustále snaží vymýšlet nové technologické a technické směry v oboru. Tomuto zájmu nasvědčuje i dlouholetá spolupráce se Západočeskou univerzitou v Plzni, kde spolu utváří mnoho zajímavých projektů v oboru. Jedná se především o spolupráci s katedrou materiálů, obrábění a Regionálním technologickým institutem v Plzni. Zaměstnanci tak mají možnost seznámení se s novými technologiemi v oboru.

4.3 Dotazníkové šetření

Pro potřeby této diplomové práce byla zvolena metoda adresovaného dotazování, která byla zvolena s ohledem na účel dotazování: získat zpětnou vazbu a vyjádření názoru stávajících zaměstnanců Zero systems s.r.o., jež pak bude použito podklad pro tvorbu opatření v personálním plánování.

Pro sběr dat byl vytvořen dotazník pomocí Google Forms, který určené vybrané osoby obdrželi k vyplnění. Dotazník obdrželo všech 13 zaměstnanců společnosti v elektronické podobě. Vyplňování probíhalo pomocí odkazu zasláného na firemní emaily zaměstnanců. Zpět bylo obdrženo vyplněných 12 vyplněných formulářů. **Návratnost dotazníku činila 92,3 %** (bylo splněno doporučení pro minimální návratnosti pro tuto skupinu, o kterém

pojednává kapitola 3.15 Dotazníkové šetření, v teoretické části práce, tabulka č. 2). Z hlediska etických pravidel výzkumu byl dotazník vyplňován anonymně.

Kompletní vzor dotazníku se nachází v příloze této práce. Dotazník začíná průvodním dopisem, který seznamuje respondenta s důvodem provádění výzkumu. Sada 36 výzkumných otázek byla zvolena s ohledem na účel dotazování, které bylo zaměřené k tématu diplomové práce „Personální plánování“.

Identifikace vybrané skupiny osob na základě zvolených socioekonomických znaků se nacházela v úvodní části dotazníku, jedna otázka, která se týkala dotazu na vzdělání, byla zařazena v druhé polovině formuláře. Z vyhodnocených dat odpovídalo na dotazník **83,3 % mužů a 16,7 % žen**, z nichž **největší zastoupenou věkovou skupinou tvořila skupina 36-45 let (41,7 %)**, druhá nejpočetnější skupina tvořila věkové rozmezí 56-65 let (25 %), třetí pořadí s 16,7 % zaujímá věkové rozmezí 46-55 let a na čtvrtém a pátém pořadí jsou skupiny 65 let a více (8,3 %) a 26-35 let (8,3 %). Mezi respondenty ani **mezi zaměstnanci se nenachází osoby mladší pod 26 let.**

Zaměstnanci ve společnosti jsou převážně **středoškolsky vzdělaní lidé 75 %**, 16,3 % tvoří osoby, které dosáhli středoškolského vzdělání s výučním listem a 8,3 % (1 zaměstnanec) dosáhl vyššího odborného vzdělání.

Oddělení provozu (dílna, servis) tvořilo 50 % zpět doručených dotazníků, **administrativní oddělení 42,7 %** a poslední podíl **8,3 % připadl na obchodní oddělení.**

Výsledky byly pro dobrou orientaci zpracovány do grafů. **Hlavním cílem dotazování bylo získat názor zaměstnanců**, jelikož **zpětná vazba je významným faktorem personálního plánování**, právě z tohoto důvodu byli respondenti dotazováni na jejich názor. Odpovědi byly zaznamenávány anonymně, v souladu s pravidly tohoto druhu výzkumu, což mělo vést k větší otevřenosti zaměstnanců a zbavení zábrán vyjádřit svůj názor.

4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření v dotazování na spokojenost zaměstnanců z celkového hlediska **odpovědělo 100 % respondentů, že jsou ve firmě spokojeni.**

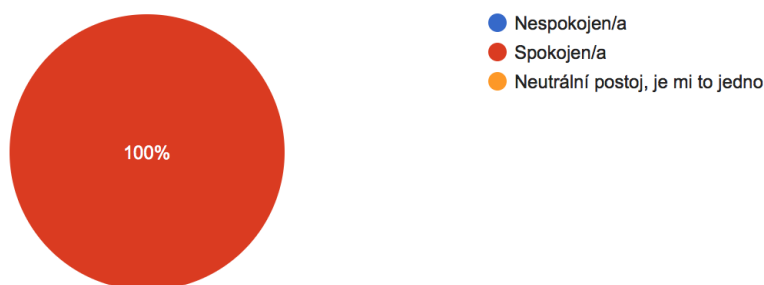
Zcela spokojeni jsou také **se zaměstnavatelem poskytovanými bonusy a prémie (100 %)**, které lze prací ve firmě získat. U dotazu na spokojenost respondentů,

odpovědi již nebyly zcela pozitivní jako u předchozích dvou otázek, se **zaměstnaneckými výhodami je spokojeno pouhých 66,7 %**.

Grafické znázornění odpovědí je zobrazeno v následujících grafech č.5-7:

Graf 5: Celková spokojenost zaměstnanců s prací ve firmě

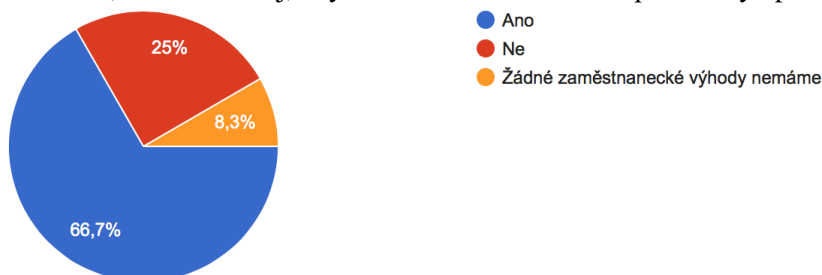
(z hlediska pracovní pozice ve firmě, s náplní vykonávané práce a pracovním prostředím)



Zdroj: vlastní zpracování

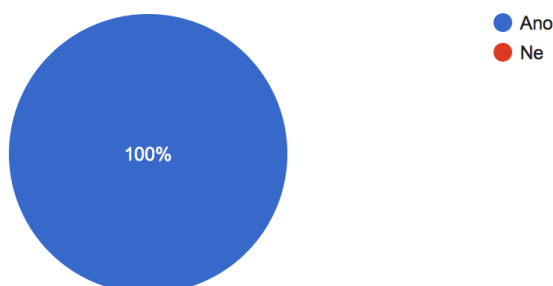
Graf 6: Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

(např. dovolená, vzdělávání, osobní rozvoj, zvýhodněné zaměstnanecké podmínky apod.)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Spokojenost s prémie a bonusy

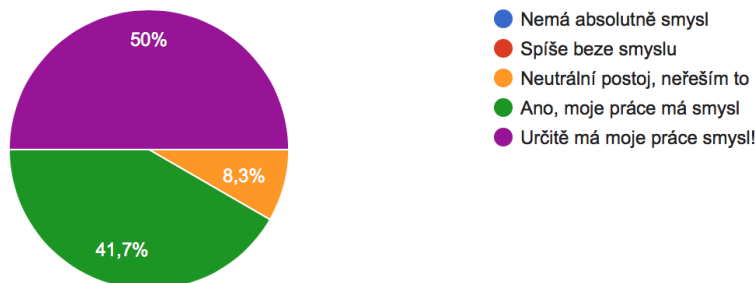


Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, z řad zaměstnanců společnosti Zero systems s.r.o., byly dotazováni na to, jak subjektivně vnímají jejich vykonávanou práci. U otázky: „Jak vnímáte smysluplnost Vaší práce?“ **většina zaměstnanců (91,1 %) odpověděla velmi pozitivně, a to že jejich**

práce je pro ně smysluplná. Pouze 1 zaměstnanec zaujímá neutrální postoj ke své vykonávané práci a tento aspekt vůbec neřeší.

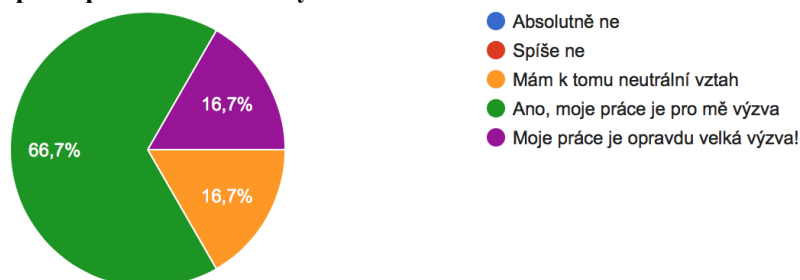
Graf 8: Vnímání smysluplnosti vykonávané práce



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou bylo zjišťováno, zda je pro ně práce výzvou, z vyhodnocených odpovědní lze spatřit, že odpovědi spadají mezi kladné, kde je **pro 83,4 % zaměstnanců práce výzvou a zbylí 2 zaměstnanci k tomuto zaujímají neutrální vztah.**

Graf 9: Je vykonávaná práce pro zaměstnance výzva



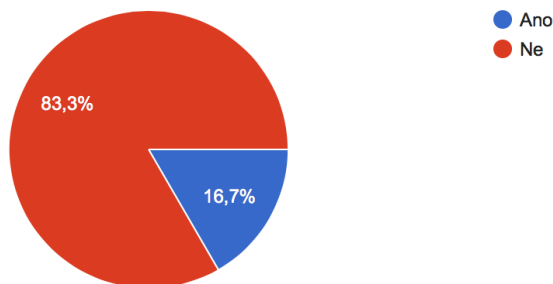
Zdroj: vlastní zpracování

Následující dvě otázky zjišťovaly, zda je pro pracovníky firmy jejich práce fyzicky náročná a zda jim práce způsobuje psychickou zátěž (jako je stres, demotivace, psychická únava), jež jim následně negativním či naopak pozitivním způsobem ovlivňuje jejich soukromí život mimo zaměstnání. Svoji práci jako fyzicky náročnou vnímají 2 zaměstnanci, zbylých **83,3 % respondentů neoznačuje svoji práci za fyzicky náročnou.**

V otázce na způsobování psychické zátěže vlivem vykonávané práce odpovídali dotazovaní v poměrech: **58,3 % uvedlo, že je práce spíše baví a psychicky je nezatěžuje a 25 % dotazovaných zaměstnanců nepřikládá žádný vliv a tato práce je pro ně jako každá jiná, jejich život vykonávaná práce neovlivňuje.** Negativní vliv má vykonávaná

práce na 16,7 % respondentů, což odpovídá 2 zaměstnancům. Těmto zaměstnancům práce způsobuje psychickou zátěž, stres a únavu a zasahuje jim negativním způsobem do jejich osobního života mimo práci. Souhrn odpovědí zaznamenávají grafy č. 10 a 11.

Graf 10: Vnímání práce jako fyzicky náročné



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Psychická zátěž způsobena prací ve firmě

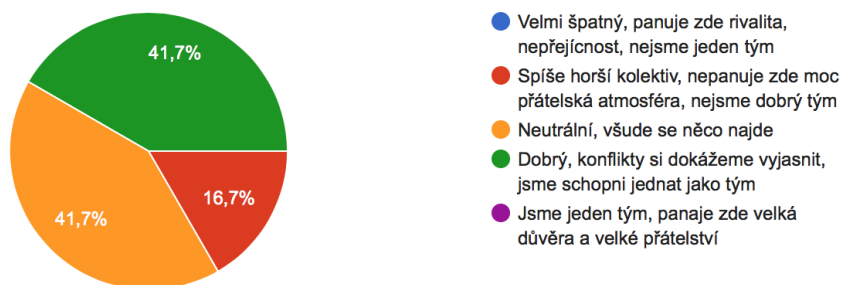


Zdroj: vlastní zpracování

Následující sekce tvořila otázky **na pracovní kolektiv** ve firmě Zero systems s.r.o. Bylo zjišťováno, jak se zaměstnanci v pracovním kolektivu cítí, jak se cítí být vnímáni ze strany svých kolegů, jaké postavení podle nich v kolektivu zaujímají a co si o zdejším pracovním kolektivu myslí.

Na otázku ohledně pracovního kolektivu jako celku odpovědělo **41,7 % dotazovaných, že jejich kolektiv je dobrý, jsou schopni jednat jako tým a vzniklé konflikty si dokáží vyjasnit.** Stejná část dotazovaných (41,7 %) označila pohled na kolektiv jako neutrální. Jako horší kolektiv, kde nepanuje přátelská atmosféra a jejich tým není dobrý vidí firemní kolektiv 16,7 % dotazovaných (2 zaměstnanci).

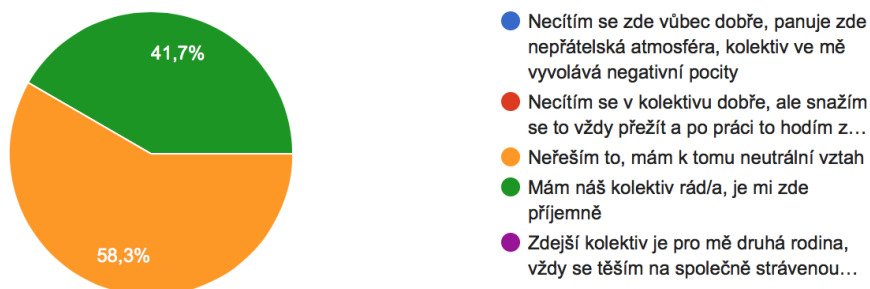
Graf 12: Pracovní kolektiv



Zdroj: vlastní zpracování

Pocity respondentů ohledně pracování a bytí v tomto kolektivu převládají neutrální (58,3 %), zbylých 41,7 % má jejich kolektiv rádo a v kolektivu je jim příjemně. Nikdo z respondentů nevedl, že by mu pracovní kolektiv vysloveně nevyhovoval, necítil se v něm dobře či by atmosféra kolektivu připadala nepřátelská.

Graf 13: Jak se cítí zaměstnanci v kolektivu

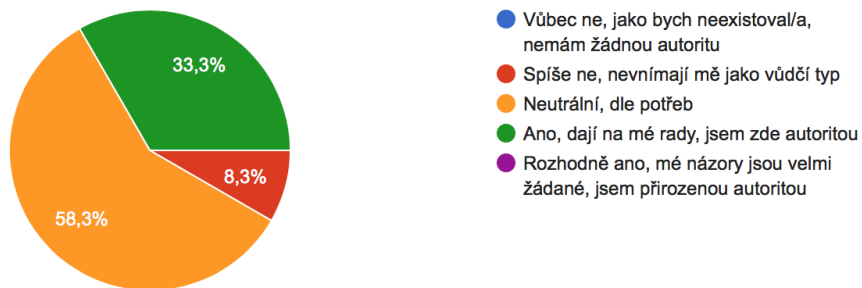


Zdroj: vlastní zpracování

Následující grafy č. 14 a 15 zobrazují otázky, ve kterých byl kladen dotaz na to, jak se zaměstnanci cítí vnímání ze strany kolegů (např. zda je pro kolegy jejich názor důležitý) a zda je pracovníkův názor brán v úvahu vedením společnosti.

Většina dotazovaných (58,3 %) uvedla k dotazu na to, jak se cítí vnímání ostatními kolegy, neutrální postoj. Dále 1/3 uvedla, že se cítí mezi kolegy jako autorita a ostatní berou při práci v potaz jejich rady. Pouze 1 respondent se cítí, že pro ostatní spolupracovníky jeho názor nic neznamena a není ostatními vnímán jako vůdčí typ.

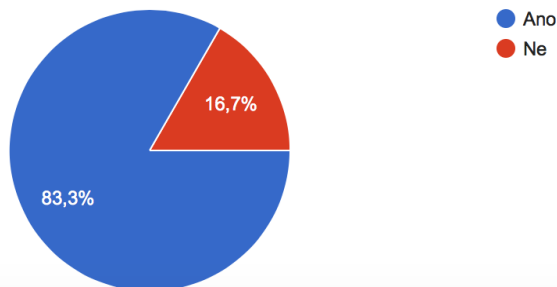
Graf 14: Vnímání spolupracovníky a akceptace zaměstnancova názoru ostatními kolegy



Zdroj: vlastní zpracování

V dotazu na vztah s vedením společnosti, z hlediska toho, zda je **vedením akceptován zaměstnancův názor**, uvedla většina odpovídajících (**83,3 %**), **kladně**. Zbylí 2 zaměstnanci (16,7 %) naopak nemají pocit, že by vedení jejich názor brán v úvahu.

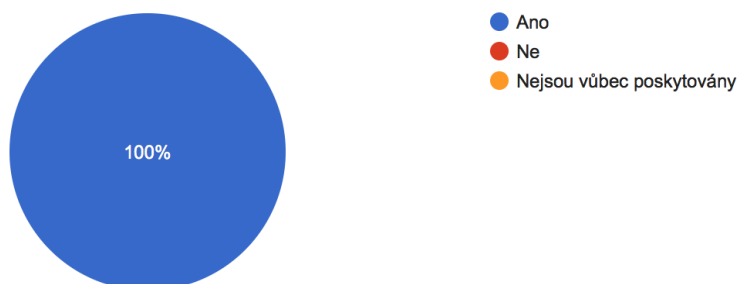
Graf 15: Akceptace zaměstnancova názoru vedením společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

V otázkách, týkající se **motivace pracovníků**, respondenti odpovídali na dotazy zaměřené na jejich názor z hlediska toho, zda **styl vedení ovlivňuje jejich pracovní výkon a motivaci**, U této zmiňované otázky odpovědělo celých 100 % „ano“.

Graf 16: Ovlivnění zaměstnancova pracovního výkonu a motivace stylem vedení

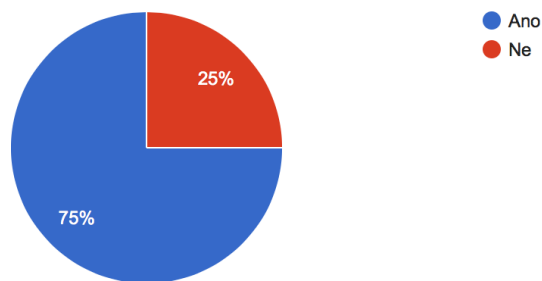


Zdroj: vlastní zpracování

Při vykonávané práci se cítí být motivováno $\frac{3}{4}$ z dotázaných pracovníků a $\frac{1}{4}$ dotázaných pracovníků se naopak necítí, že by ji při práci něco motivovalo. Z odpovědí vyplývá, že všichni zaměstnanci firmy nejsou nijak sankcionováni při nesplnění jejich pracovních povinností. Odpovědi jsou graficky znázorněny v grafech č. 17 a 18.

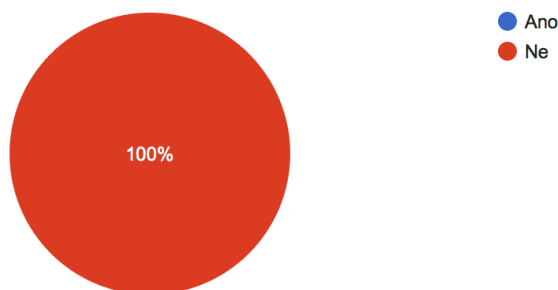
Zaměstnanci firmy, kteří se zúčastnili dotazování uvádějí, že své mzdové ohodnocení vnímají jako průměrné ($\frac{2}{3}$) a $\frac{1}{3}$ svoji mzdu hodnotí nadprůměrně. Viz graf č. 19.

Graf 17: Pocit motivace při výkonu práce



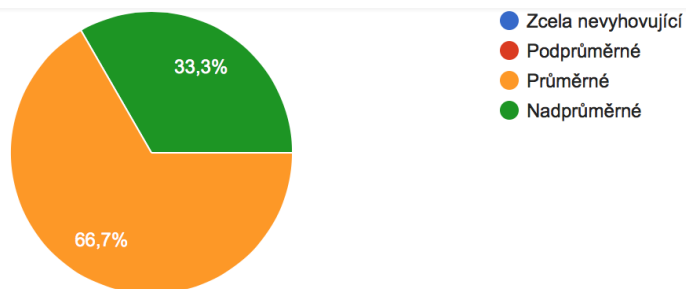
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Sankce při nesplnění pracovních povinností



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Vnímání mzdového ohodnocení

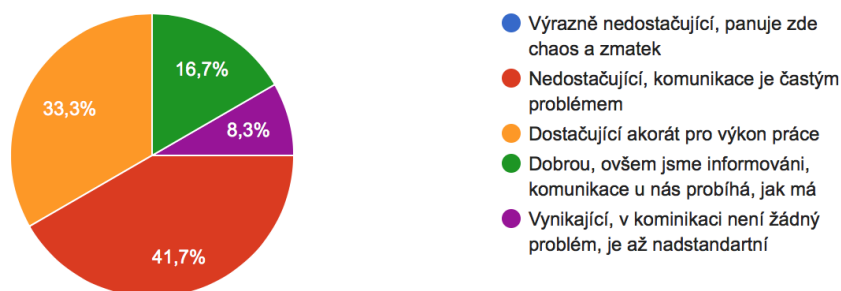


Zdroj: vlastní zpracování

Další sadou výzkumných otázek byly dotazy týkající se stavu **komunikace ve společnosti**. V dotazníku bylo zjišťováno, jak je z pohledu dostatečnosti vnímají jednotliví oslovení zaměstnanci. Předmětem dotazů byla také snaha odkrýt, jak vnímají zaměstnanci **původ komunikačního šumu**, kde dle jejich názoru vzniká. Odpovědi jsou vyobrazeny v následujícím grafu č. 20.

Při hodnocení odpovědní bylo zjištěno, že většina **respondentů (41,7 %) považuje komunikaci ve společnosti za nedostatečnou**, což způsobuje ve společnosti časté problémy. Druhé nejčastější definování komunikace bylo tvrzení **(33,3 %), že komunikace ve společnosti je dostačující jen pro výkon práce**. Pouze 1 respondent označil komunikaci za vynikající až nadstandardní a 2 respondenti za dobrou (mají potřebné informace a komunikace probíhá, jak má).

Graf 20: Komunikace ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Nastane-li chyba v komunikaci, dotazovaní zaměstnanci označili jako nejčastější chybu v komunikačním šumu vznik v komunikaci zdola nahoru (od jednotlivých zaměstnanců k výše postaveným v hierarchii organizace). Dále byly označeny za místa vzniku komunikačního šumu typy komunikace: shora dolů, horizontálně a jako poslední diagonálně.

Graf 21: Místo vzniku komunikačního šumu

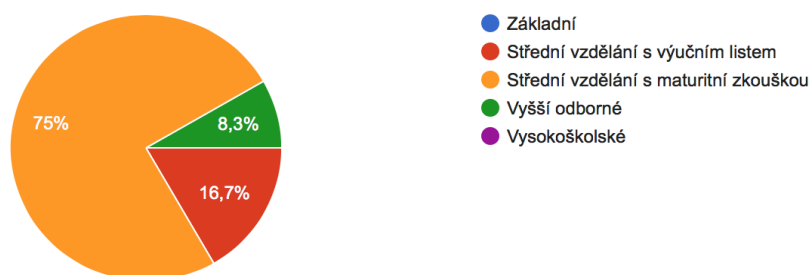


Zdroj: vlastní zpracování

Složení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání bylo následující: $\frac{3}{4}$ dotazovaných má středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, 1 zaměstnanec dosáhl vyššího odborného vzdělání a jeden zaměstnanec má střední vzdělání s výučním listem.

Na dotaz, zda zaměstnanci mají možnost ve firmě vzdělávacích aktivit, osobnostního rozvoje, školení apod., odpovědělo 41,7 %, že nemají možnost rozvoje a vzdělávání a zbylých 58,3 % odpovědělo kladně, že má možnost vzdělávacích a rozvojových aktivit.

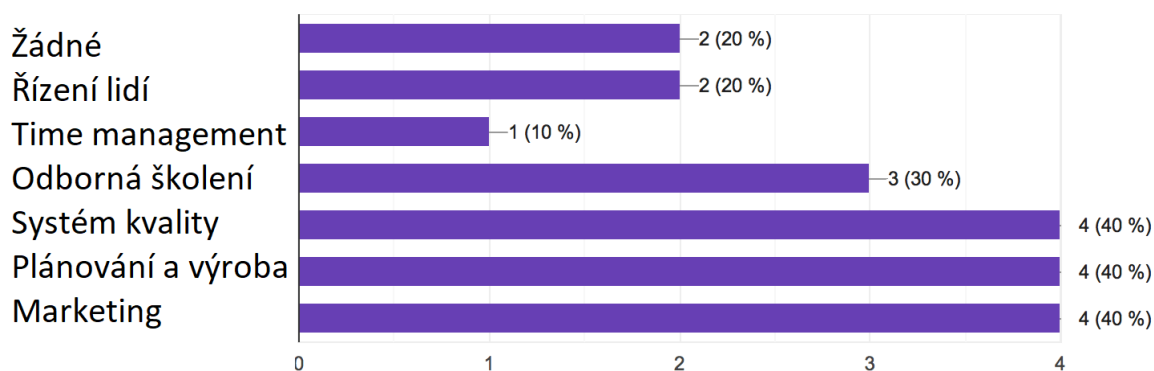
Graf 22: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Při možnosti výběru jedné či více variant, kde si mohli pracovníci zvolit **oblast prohloubení svých znalostí** odpovídali respondenti následovně:

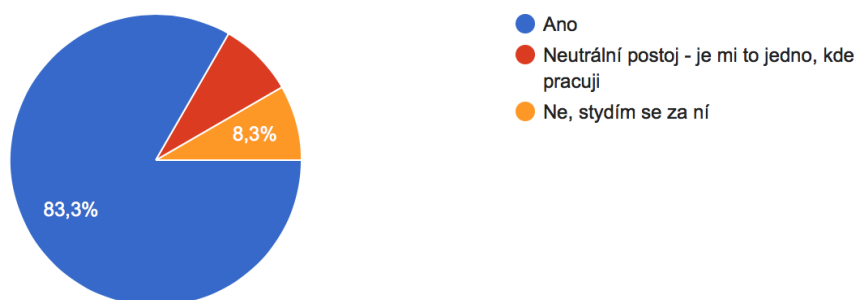
Graf 23: Oblasti zájmu o prohloubení znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce, zda jsou respondenti zaměstnaní u firmy Zero systems s.r.o. **hrdí na společnost, ve které pracují odpovědělo 83,3 %**, „ano“. Jeden zaměstnanec uvedl „ne“ stydím se za ni a 1 zaměstnanec zaujímá neutrální postoj.

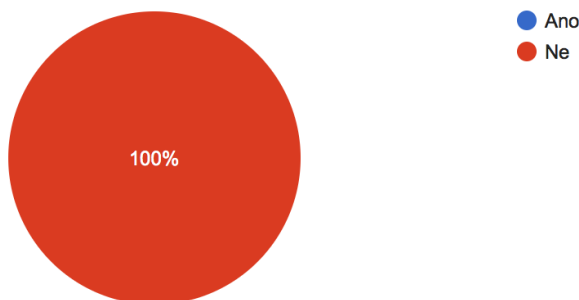
Graf 24: Hrdost zaměstnanců na firmu, ve které pracují



Zdroj: vlastní zpracování

Ani jeden z dotazovaných zaměstnanců (100 %) momentálně neuvažuje o změně zaměstnání.

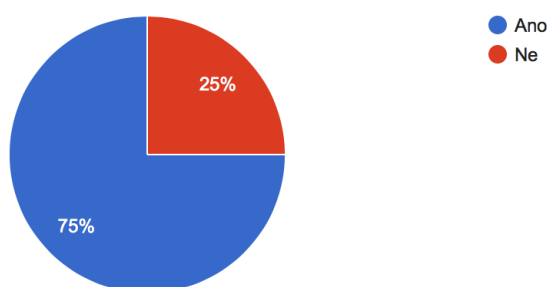
Graf 25: Touha po změna zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by firma nabízela metodu „Pay to Quit“, kde by zaměstnanci bylo za odchod zapláceno (tím by firmě ušetřil náklady nedemotivoval by tím ostatní členy kolektivu a jeho odchod od firmy by tímto způsobem mohl být urychlen) **uvítalo by tuto nabídku od zaměstnavatele ¾ zaměstnanců**. Pokud by pracovníci chtěli ze zaměstnání odejít a odchod by ještě nějakou dobu zvažovali a oddalovali, a zároveň věděli, že ve firmě již nechtějí pracovat, nabídku zaplacení za jejich odchod by 75 % respondentů využilo. Grafické znázornění odpovědí graf č. 26 na následující straně.

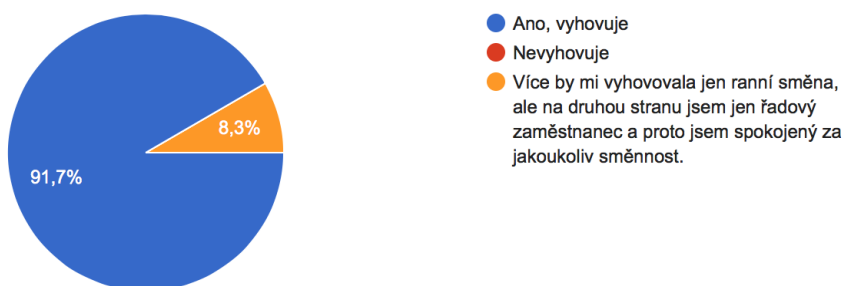
Graf 26: Nabídka "zaplacení za ukončení pracovního poměru"



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní doba dotazovaných je u 16,7% směnný provoz (ranní, odpolední), 41,7 % má pevně stanovený začátek a konec osmihodinové (resp. 7,5 h) pracovní doby a 41,7 % má flexibilní pracovní dobu. Pracovní doba 91,7 % zaměstnancům vyhovuje, 1 zaměstnanec, který pracuje na směny by uvítal pouze ranní směnu.

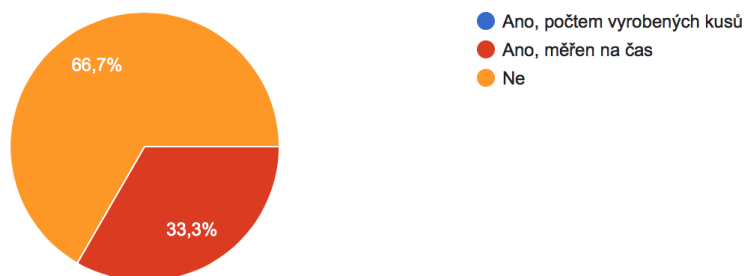
Graf 27: Spokojenost s pracovní dobou



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní výkon je u 1/3 dotazovaných pracovníků normován časovou normou. Zbýlá většina přímo časově či počtem vyrobených kusů normována není.

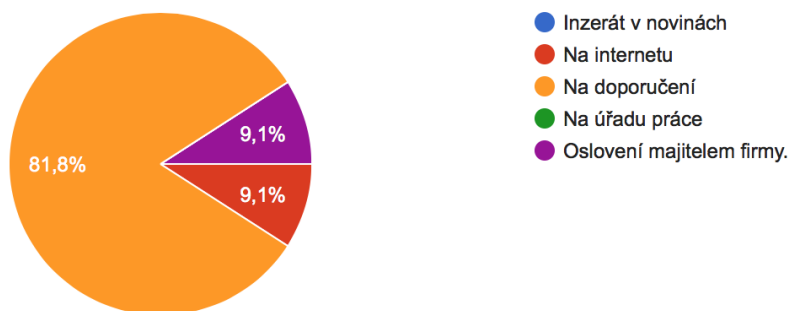
Graf 28: Normování pracovního výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí, které byly vyhodnoceny z dotazníkového šetření vyplývá, že **většina stávajících zaměstnanců (81,8 %), kteří odpovídali na výzkumné otázky, se dozvěděla o volném pracovním místě na doporučení.**

Graf 29: Kde se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů bylo 83 % dotazovaných řadových zaměstnanců, 1 zaměstnanec v top managementu firmy a 1 zaměstnanec na manažerské pozici.

V dotazování se vyskytovali otázky uzavřené s možností výběru pouze jedné odpovědi. Dále se jednalo o typ otázek, kde respondenti měli možnost z výběru více než jedné varianty (grafy č. 21 a 23).

Na poslední typ otázek měli oslovení respondenti možnost slovní odpovědi, při které mohli plně vyjádřit své názory a tyto otázky byly dobrovolné. Souhrn 4 otázek a slovních odpovědí níže. Vzhledem k malému počtu zaměstnanců, které tvořili malou skupinu respondentů, bylo vhodné do dotazníku zařadit otevřené otázky.

„Proč si jste si vybral/a tuto firmu?“

- Možnost uplatnění mých celoživotních zkušeností vč. mezinárodních pro další zlepšení procesů QMS+EMS+BOZP, interní komunikace a řízení dobře vedené firmy, kde majitel velmi dbá na rozvoj své firmy i osobní rozvoj zaměstnanců a nelituje vydaných prostředků na další růst své firmy a tím zajištění její existence a prosperity.
- Výborné reference
- Blízko bydliště, malá firma, žádná velká fabrika, dobrý přístup k lidem
- Nelze jednoduše odpovědět proč jsem si tuto firmu vybral. Jednoznačně lze říci jen jediné, že pan majitel a řídící osoba v jednom (p. Schweitzer) si mě získala svým kladným a slušným chováním.
- Výzva
- Pracuji v oboru

„Co se Vám ve firmě líbí?“

- Možnost uplatnění mých celoživotních zkušeností
- Investice do firmy majitelem.
- Malá rodinná firma, přátelské a neformální ovzduší, zázemí firmy, příjemné prostředí, žádná velká fabrika, jelikož se jedná o malou firmu, myšleno počtem zaměstnanců nikoliv kvalitou a jménem, jedná se spíše o přátelský přístup k spolupracovníkům (jsme lidé nikoliv jen číslo na smlouvě)
- Možnost plánovat si volný čas a dovolenou
- Možnost dostat firmu výše
- Baví mě tento druh práce
- Osobní přístup, přístup k lidem

„Co se Vás ve firmě znepokojuje?“

- Nedostatek práce, snížený počet zakázek
- Komunikace v celé firmě

„Co byste uvítali za změny týkající se pouze Vaší osoby?“

- Více zaměstnaneckých aktivit
- Možnost vzdělávání, více školení

- Mimo-zaměstnanecké aktivity
- Zlepšení komunikace

4.4 Řízený rozhovor s vedením Zero systems s.r.o.

Řízený rozhovor byl veden podle předem stanoveného scénáře dotazovacích otázek, které měly za úkol získat primární data pro tuto práci. Rozhovor byl proveden s jednatelem společnosti, který vlastní proces personalistiky. Cílem bylo zajistit primární informace pro následný návrh opatření v oblasti personálního plánování. Celkem 20 otázek zahrnující široké spektrum oblasti personalistiky, jež bylo potřebné zodpovědět k tomu, aby mohl být vytvořen strategický plán. Otázky byly rozděleny do 10 oblastí. Délka rozhovoru s jednatelem společnosti byla stanovena na 90 min.

4.4.1 Tvorba pracovní pozice

Jak je vytvářena nová pracovní pozice?

Uvedu na příkladu situace s kvalitou našich produktů. Nejsem spokojen s proměněním výstupů na vstupy. Pracovníci pověřeni tímto procesem kontrola kvality neprovádí dostatečnou kontrolu v souladu s popisem jejich pracovního místa. Pokud by se stalo, že tyto výrobky z firmy poputují k zákazníkovi, výrazně to ovlivní pověst firmy a následně pak získávání nových zakázek. Nyní za kvalitu zodpovídá specialista výroby, který má jasně definované tyto povinnosti v náplni práce (viz karta popis pracovního místa). Tento člověk tuto činnost nezvládá, důvodem může být jeho vyčerpání či něco úplně jiného (lenost, nesprávný člověk na nesprávném místě, apod).

Aktuálně vyvstává ve firmě potřeba vytvořit nové pracovní místo. Je zapotřebí vytvořit pozici „kontrolora kvality-metrologa“. Prvním aspektem je vymyslet spolu s QMS a EMS specialistou veškerou pracovní náplň, dále název funkce, organizační zařazení, odpovědnost a jeho zastupitelnost. Druhý aspekt, který vytváření pracovního místa ovlivní je dostupný budget. Do roku 2021 firma plánuje v rámci projektu „Digitální transformace Zero systems s.r.o.“ podpořeného fondy Evropské unie, Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost“ koupit nové měřicí zařízení a v rámci Průmyslu 4.0 v souvislosti s automatizací a robotizací přistoupit k modernizaci firmy. Novou pozici metrologa/kontrolora kvality by bylo vhodné zahrnout do personálního plánování.

4.4.2 Získávání nových pracovníků

Jakým způsobem inzerujete volné pracovní místo?

Jak probíhá nábor zaměstnance?

Z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovních sil probíhá požadavek na kvalifikovanou pracovní sílu celoročně na portálu Pracovního úřadu (regionálního). V minulosti jsme inzerovali volné pracovní místo také na webovém portálu, ale v současnosti tento typ inzerce neprobíhá.

Pokud je požadavek na obsazení volného pracovního místa opravdu akutní, zveřejníme inzerce na webových portálech s nabídkou práce a svých webových stránkách.

Využíváte outsourcing, agentury práce?

Agenturní zaměstnance ve společnosti nemáme a služeb outsourcingu nevyužíváme, v současné době o využití těchto služeb ani neuvažujeme.

Jak se snažíte budovat PR firmy a povědomí o firmě?

Reklamu nám zajišťují billboardy a reklamní bannery na lokálních hokejových stadionech (Zimní stadion HC Plzeň 1929 a Zimní stadion Klatovy), dále na lokálních fotbalových stadionech, sponzoringem sportovních týmů, reklamou v knihách apod. Naše webové stránky jsou dalším reklamním nástrojem. Spolupráce se ZČU v Plzni na projektech buduje povědomí o našem oboru a firmě mezi studenty. V neposlední řadě navštěvujeme tuzemské a zahraniční veletrhy.

4.4.3 Výběrové řízení

Jak probíhá výběrové řízení z řad kandidátů na obsazovanou pracovní pozici?

Na každou obsazovanou pracovní pozici jsou předem stanovená kritéria (pro každou z nich jsou odlišná). Kritéria vytváříme s ohledem na požadavky na danou pozici. Takové potřeby jsou definovány za pomoci zpětné vazby od zaměstnanců a požadavků specialistů. Samozřejmě je jedním z posuzovaných aspektů a kritérií jeho představa o výši mzdy, vzhledem k jeho dovednostem, znalostem a zkušenostem, oproti potřebám firmy a stanovenému budgetu.

Kandidáti doručí své životopisy, vyplní personální dotazník a absolvují osobní pohovor. Velký důraz klademe na ochotu učit se novým věcem, přijetí firemní politiky a strategie, flexibilitu, tvůrčí invenci a angažovanost zaměstnance v pracovním procesu, ale je to vždy velmi individuální vzhledem ke konkrétní pozici. Kandidáti jsou posuzováni

díky stanoveným kritériím objektivně, nedochází k diskriminaci apod. Konečné rozhodnutí o přijetí kandidáta provádí jednatel společnosti.

4.4.4 Interní mobilita

Je ve společnosti možnost interní mobility?

V naší společnosti podporujeme interní mobilitu, pokud nastanou okolnosti, že je potřeba změnit, rozšířit či jiným způsobem zasáhnout do druhu vykonávané práce zaměstnance. Vzhledem k tomu, že naše firma není velká, je mobilita omezená. Rozhodně firma o své pracovníky nechce přijít. Interní mobilita je součástí firemní strategie.

Zaměstnanec musí mít k interní mobilitě předpoklady, např. chtít se rozvíjet, rekvalifikovat, učit se novým věcem, ochotu naplňovat stanovené cíle, být iniciativní, poskytovat zpětnou vazbu atd. Pokud má stávající zaměstnanec zájem o nově obsazovanou pozici, je zařazen do výběrového řízení mezi ostatní kandidáty a posuzován dle stanovených kritérií.

4.4.5 Personální administrativa

Jak ve společnosti probíhá personální agenda spojená s nástupem nového zaměstnance?

Administrativa, evidence smluv probíhá celkem jednoduše, jelikož přijímání nových pracovníků probíhá nárazově a jedná se většinou o 1-2 pracovníky. Před podpisem smlouvy dochází k prověření totožnosti, lékařská prohlídka, seznámení s bezpečnostními předpisy, legislativními a firemní politikou. Při podpisu smlouvy je nutné mít všechny náležitosti potřebné k uzavření pracovní smlouvy. Právní poradenství je zajištěno externě.

Po nástupu, seznámení, začlenění se předávají novému zaměstnanci všechny potřebné informace, zaškolení apod. Novému zaměstnanci se založí karta zaměstnance. U zaměstnanců jsou sledovány všechny potřebné náležitosti – lékařské prohlídky, školení, vzdělávání, rozvoj v ERP systému v sekci personalistika, kde jsou stanoveny a sledovány plány.

4.4.6 Vzdělávání a rozvoj

Jak je nový zaměstnanec začleněn a zaškolen do pracovního procesu?

Jak probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

Jakým způsobem plánujete potřebu vzdělávání a rozvoje pracovníků?

Nový zaměstnanec je přiřazen ke zkušenému kolegovi, který ho zaškoluje (dle jeho pozice). Např. obsluha operátora na CNC stroji vyžaduje několika měsíční zaškolování se zkušenějším kolegou (v závislosti na individuálních schopnostech a praxi zaškolovaného nově příchozího pracovníka). Obecně lze tvrdit, že po 2 letech je pracovník schopen stroj obsluhovat zcela samostatně a vyšší úroveň obsluhy CNC stroje vyžaduje nejméně 5 let. Opět jsou plány na vzdělávání a rozvoj stanoveny individuálně.

Vzdělávací plány, plány školení externích a interních jsou plánovány v ERP systému. Školení obslužných programů CNC strojů probíhají v prostorách firmy a jsou poskytovány přímo dodavateli těchto obslužných programů. Neustálý rozvoj a vzdělávání je v naší profesi velmi důležitý, abychom byli schopni udržet si pozici na trhu a být konkurenceschopní. V rámci technického a technologického pokroku musíme držet krok s moderními technologiemi a novinkami v oboru. Zaměstnanci jsou o požadavcích a plánu vzdělávání informováni předem s ohledem na strategii společnosti nebo ihned, jakmile to je možné, poté, co nastane nová potřeba.

Kvalifikace současných zaměstnanců by mohla být vyšší, je zapotřebí nejen vyhrazení času na více poskytovaných školení, ale také je potřeba vyšší zainteresovanost zaměstnanců do procesu vzdělávání a rozvoje, sebevzdělávání, být v tomto směru aktivní a chtít.

4.4.7 Hodnocení a výkon

Jakým způsobem je hodnocen výkon zaměstnance?

Výkon je hodnocen na základě obrátu firmy. Vždy se vychází z požadavků zákazníka. Směrodatné je, aby jednotliví pracovníci jsou ohodnoceni na základě celé směny. Lze měřit výkon směny dle obrátu. Jednotlivé pracovníky lze těžko hodnotit. Denní výkony po jednotlivých strojích a zaměstnanců lze sledovat v aplikaci, avšak konečné hodnocení se provádí z celkové směny.

4.4.8 Odměňování a motivace

Jak se ve vaší firmě odměňují pracovníci?

Jaká je zde mzdová politika?

Mzdová politika je nastavena dle pracovní pozice. Každý je zařazen do určité pracovní skupiny, která odpovídá jeho dovednostem. Každá tato skupina má definováno

své ohodnocení. Další ohodnocení probíhá na základě hodnocení vedoucího či jednatele společnosti.

Jaké benefity mohou zaměstnanci získat?

Benefity jsou opět dle pracovní pozice – příspěvek na stravování (stravenky), služební vůz některým pozicím, zdarma voda, kuchyňka se zázemím, možnost uvaření kvalitní zrnkové kávy z kávovaru za symbolický poplatek, v rámci neplaceného volna, sick days jsem v případě potřeby ochoten plně vyjít vstříc, možnost penzijního připojištění se státním příspěvkem, u některých pracovních pozic služební telefon a notebook (volání a data), homeoffice u některých pozic v případě potřeby, u některých pracovních pozic flexibilní pracovní doba, u některých pracovních pozic individuální rozvržení pracovní doby, vyhrazený čas na inovace, zapůjčení firemního náradí, zapůjčení firemních vozů, účast na veletrzích, zahraniční cesty, dog-friendly office.

Jakým způsobem zde probíhá motivace zaměstnanců, jaký je Váš názor na motivovanost zdejších zaměstnanců?

Celoroční mimořádné prémie v případě nárustu obratu firmy, benefity, pohyblivá složka za udržení pořádku na pracovišti. Zaměstnanci nejsou příliš motivováni penězi, jelikož je u většiny výdělek pevně dopředu stanoven a mohou si ho pouze příjemně zvýšit.

4.4.9 Pracovní kolektiv

Jakým způsobem je začleněn nový zaměstnanec do pracovního kolektivu?

Jak je podporována týmová práce ve společnosti?

Pravidelné pracovní porady jsou na denním pořádku. Co se týče teambuildingu, spatřujeme zde nedostatečnost v četnosti provádění těchto aktivit. Chtěli bychom zvýšit tyto činnosti spějící ke zlepšení pracovního týmu.

4.4.10 Komunikace

Jakým způsobem probíhá komunikace ve vaší firmě?

Co se týče komunikace v naší společnosti, myslím si, že je vždy prostor pro zlepšení. Pomohlo by nám zlepšení všech typů komunikace.

5 Výsledky a návrh plánovaného opatření

V současnosti je ve strojírenském odvětví velký tématem **Průmysl 4.0**. Podnik, který v této době **automatizace a robotizace**, nesměřuje k **inovacím** v tomto duchu není téměř konkurenceschopný. Ve firmě Zero systems s.r.o. je kladen velký důraz na kvalitu nabízených výrobků a služeb, jak dokazují cíle a vize podniku a s různorodým portfoliem zákazníků s cílem diverzifikace podniku.

K dosažení cílů společnosti je zapotřebí firemní kapitál obohatit nejen o technické vybavení a nové technologie, ale také o kapitál lidský. Smyslem doporučeného opatření v oblasti personálního plánování je vytvoření takového plánu, který firmě zajistí optimální využití lidských zdrojů. Tento navržený strategický plán pomůže zajistit potřebné lidské zdroje v optimální kvalitě a kvantitě dle jejich definovaných potřeb.

Cílem diplomové práce bylo identifikovat a zhodnotit personální plánování ve vybrané společnosti. Následně formulovat doporučení pro plánované opatření v oblasti personálního plánování. Identifikace společnosti proběhla pomocí sběru dat s využitím internetových stránek, intranetových stránek, interních dokumentů, dále pak komparací a následnou syntézou poznatků. analýzy společnosti a sběru primárních dat, metodou dotazování adresovaným dotazníkem zaměstnancům společnosti a řízeným rozhovorem s vedením firmy. Smyslem analýzy bylo pochopit aktuální stav personálních procesů z něhož bylo vycházeno pro návrh opatření v oblasti personálního plánování. Za pomoci těchto metod došlo k odhalení nedostatků v této oblasti a identifikaci jádra problému, na které je potřeba se zaměřit, aby bylo ve firmě Zero systems s.r.o. efektivně využíváno lidských zdrojů.

5.1 Shrnutí výsledků identifikace a analýzy společnosti Zero systems s.r.o.

5.1.1 Výsledky identifikace Zero systems s.r.o.

Zero systems s.r.o. byla **založena v roce 2004** jako malá rodinná firma a zaměřuje se na **nabídku služeb a výrobků v oblasti obrábění kovů, ostření a výrobu nástrojů, dělení materiálů. Zaměřuje se na speciální výrobu s větší přidanou hodnotou.** V roce 2018 (přepočteno na úvazky) činil **počet zaměstnanců: 13,750, roční obrat** firmy dosáhl za poslední účetní období (2018): **1 864 879, 89 EUR**. Kategorii se velikost podniku řadí

mezi malé podniky. CZ NACE kód: 25.61.0 – Povrchová úprava a zušlechťování kovů, kód: 25.62.0 – Obrábění.

Na trhu nabízí CNC stroje, nástroje a polotovary pro výrobu a třískové obrábění. Firma dlouhodobě spolupracuje na **výzkumných a vědeckých projektech se Západočeskou univerzitou v Plzni**, fakultou strojní, katedra materiálů a **Regionálním technologickým institutem** fakulty stojní na Západočeské univerzitě v Plzni. Projekty byly podpořeny Technologickou agenturou České republiky a jinými dotačními programy.

Společnost Zero Systems s.r.o. je **držitelem certifikátů norem ČSN EN ISO 9001 a ISO 14001** – norma jakosti a enviromentální norma. Hlavními hodnotami společnosti jsou 3 pilíře: 1) zaměření na zákazníka, 2) Kvalita, životní prostředí, BOZP, 3) Zásady správné praxe.

Cíl společnosti: získat a rozšiřovat různorodé zákaznické portfolio s minimální závislostí na jednom zákazníkovi či výhradně jednom segmentu trhu a oboru, kde se klade důraz na flexibilitu a rychlost reakce na zákaznické požadavky. Cíle a plány jsou stanoveny s ohledem na časovou povahu daných cílů a plánů na jejich dosažení (minimálně však jednou ročně). Stanovení cílů patří do funkce jednatele společnosti, který o nich také rozhoduje. Jednatel určuje potřeby, programy pro dosažení cílů, stejně tak změny. Cíle jsou dbají na soulad s firemní politikou, požadavcích zainteresovaných stran, technologických a finančních možnostech, vychází ze souladu s environmentálními aspekty a legislativních, popř. dalších požadavků. Důraz je kladen na princip neustálého zlepšování se.

Ve společnosti k 1.1. 2020 pracuje 13 zaměstnanců. Deset zaměstnanců jsou zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a 3 zaměstnanci jsou zaměstnání na vedlejší pracovní poměr. Co se týče struktury zaměstnanců podle pohlaví, tak v této firmě převládají muži. Ze zaměstnanců na HPP je dokonce 90 % mužů a zbytek tvoří 1 žena. Celková struktura zaměstnanců podle pohlaví tvořena ze 76,9 % muži a 23,1 % ženami.

Doba trvání těchto pracovních vztahů je následující: 30,8 % jsou zaměstnanci, kteří jsou ve firmě již od jejího vzniku (pracují zde více než 10 let), dále 30,8 % jsou zaměstnanci, kterým pracovní poměr u firmy trvá mezi 5 až 10 lety, 15,4 % zaměstnanců je u firmy zaměstnáno 2-5 let zbylých 23,1 %. pracuje ve společnosti 6-24 měsíců.

Struktura zaměstnanců z pohledu věkového zastoupení: 38,5 % ve firmě Zero Systems s.r.o. jsou zaměstnanci ve věku 36-45 let, na druhém místě je (23,1 %) věková skupina 56-

65 let, za níž následuje skupina 65 let a více (15,4 %). Pouze 7,7 % zaměstnanců je ve věku 26-35 let, což odpovídá jednomu zaměstnanci z celé firmy. Ve firmě se momentálně nenachází nikdo ve věkovém rozmezí 18-25 let.

Oddělení, ve kterých zaměstnanci pracují jsou patrné již z obrázku č. 10 – Organigram v kapitole 4.2.3. Organizační struktura. Jedná se o 3 oddělení – provoz, administrativa a obchod. Je patrné, že firma má téměř 50 % svých zaměstnanců v provozu, kde se věnují své práci dle své pracovní pozice a druhá ½ zaměstnanců je zaměstnána v administrativě a obchodním oddělení.

5.1.2 Shrnutí výsledků analýzy procesu personalistiky v Zero systems s.r.o.

Analýzou interních dokumentů, intranetových a internetových stránek společnosti **Zero systems s.r.o. bylo zjištěno, že za veškeré procesy spojené s řízením lidských zdrojů a oblastí personálního plánování zodpovídá jednatel společnosti.**

Jednatel je ve firmě majitelem procesu „Personalistika“, kde zákony, požadavky zákazníka a požadavky Zero systems s.r.o. jsou vstupy do proces, jehož posláním je: **„Zajištění přijímání pracovníků, jejich školení, udržování a zvyšování jejich kvalifikace, vyřizování agendy spojené s pracovním poměrem“.** Výstupem je kvalifikovaný pracovník.

Činnosti, které jednatel zajišťuje jsou odděleny do šesti kroků:

- 1. Přijímání zaměstnanců, záznamy:** Plán zdrojů, Popis pracovního místa/funkce
- 2. Zjišťování požadavků vzdělávání:** Plán vzdělávání/školení v ERP systému
- 3. Zjišťování účinnosti vzdělávání v praxi:** Porady, záznam v ERP
- 4. Zpracování plánu vzdělávání:** Plán vzdělávání/školení v ERP systému
- 5. Aktualizace plánu vzdělávání:** Plán vzdělávání/školení v ERP systému
- 6. Zjišťování spokojenosti zaměstnanců:** Porady

Měřitelný ukazatel procesu: plnění plánu vzdělávání, kde podkladem jsou uskutečněná školení.

5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci

Dotazníkové šetření ovlivnila opatření proti zabránění šíření koronaviru COVID-19, kde bylo nutné přistoupit k preventivním opatření a modifikaci původních plánů k provedení dotazníkového šetření vzhledem k této celosvětové situaci. Šetření bylo provedeno on-line dle původního plánu přes Google Formuláře. Výzkum byl prováděn za

účelem získání názoru na personální plánování z pohledu zaměstnanců firmy. Odkaz na formulář Google forms byl odeslán 13 zaměstnancům na jejich firemní emailové adresy. **Návratnost odpovědí činila 92,3 % (12 ze 13 zaměstnanců odeslalo své odpovědi).** Adresované dotazování bylo v rámci pravidel výzkumu prováděno anonymně. Po vyhodnocení odpovědí byly zjištěny následující informace, které napomohly k vytvoření návrhu opatření v personálním plánování. Jednotlivé dotazníky opatřené časovou značkou jsou archivovány firmou.

Dotazováním bylo zjištěno, že všichni oslovení zaměstnanci jsou celkově spokojeni se svojí pracovní pozicí a náplní práce ve firmě, nikdo neuvažuje o změně zaměstnání a 83,3 % jsou hrdí na firmu, kde pracují. Většina (81,8 %) zaměstnanců se o firmě dozvěděla na doporučení. V odpovědích bylo uváděno, že důvodem, proč si vybrali zde pracovat je: malá rodinná firma, příjemné prostředí, osobní přístup k lidem, přátelská atmosféra a práce zaměstnance baví.

Své **mzdové ohodnocení považují 2/3 za průměrné a 1/3 dokonce za nadprůměrné. S bonusy a prémie je spokojeno 100 % oslovených zaměstnanců. S firemními benefity je spokojeno 2/3 respondentů, 1/3 spokojena není.** Vnímání smysluplnosti vykonávané práce a to, jestli je pro zaměstnance práce výzva hodnotí většina respondentů kladně, pouze 1 zaměstnanec k tomu zaujímá neutrální postoj. Jako fyzicky náročnou svoji práci vnímají 2 zaměstnanci z 12. Za psychicky náročnou označil svoji práci 1 respondent, 3 zaměstnanci k tomu mají neutrální postoj a 58,3 % práce baví a psychickou zátěž jim nezpůsobuje. Svůj pracovní kolektiv označilo 41,7 za neutrální, 41,7 % za dobrý a pouze 1 z 12 zaměstnanců označil svůj kolektiv jako špatný. Oslovení pracovníci se při práci cítí motivováni (75 %) a 25 % ne. Všechny oslovené ovlivňuje styl vedení při práci a ovlivňuje jejich motivaci. Při nesplnění pracovních povinností nejsou (100 %) postiženi sankcí. Pracovní doba vyhovuje 91,7 % respondentů. Pokud by zaměstnanci věděli, že zde již nechtějí pracovat metodu „**nabídka zaplacení za odchod – Pay to Quit**“ by využilo 75 % respondentů.

Největším problémem na základě dotazování zaměstnanců se jeví komunikace. Jako dobrou ji označilo pouze 16,7 % z dotazovaných zaměstnanců. Místo, kde chyba v komunikaci vzniká považují respondenti nejvíce: zdola nahoru, dále pak shora dolů, ale i horizontálně a vertikálně. Lze konstatovat, že **komunikační šum vzniká ve všech typech**

komunikace. V odpovědích na to, co zaměstnanci ve firmě znepokojuje byly často: komunikace a málo práce.

V otázce na vzdělávání a rozvoj tázaných zaměstnanců uvedlo 41,7 %, že nemá možnost se ve firmě těchto aktivit účastnit, zbylých 58,3 % uvedlo, že se ve firmě aktivně vzdělávají a rozvíjejí. Největší zájem projeví zaměstnanci o prohloubení svých znalostí v oblasti systému a kvality (analýza a řešení neshod, řešení stížností zákazníka a komunikace s ním), oblast plánování výroby (zlepšení plánování a lepší využití existujících nástrojů pro plánování) a techniky dobrého obchodního zástupce (plánování obchodních cest, komunikace se zákazníky, analýza obchodních případů) a odborná školení. Na otázku, co by lidé změnili ve vztahu k jejich osobě bylo uváděno: komunikace a aktivity pro zaměstnance.

5.3 Shrnutí řízeného rozhovoru s vedením společnosti

Z řízeného rozhovoru s jednatelem společnosti vyplynuly následující skutečnosti: Aktuálně je uvažováno o vytvoření nové pozice metrologa/kontrolora kvality, z důvodu nedostatečné vstupní a výstupní kontroly v provozu stávajícími zaměstnanci. Firma v současné době zřídka využívá placených pracovních webových portálů, sociální sítě k náboru nevyužívá. Vedení podporuje interní mobilitu a snaží se investovat do vzdělání svých zaměstnanců.

Zaměstnanci mají možnost svoji mzdu navýšit o příplatek za uklizené pracovní místo, dostávají prémie v případě velkého firemního obratu, což vede k tomu, že mzda není hlavním motivátorem. Vedení chce podpořit soudržnost týmu. Dále si jednatel uvědomuje a označuje špatný stav komunikace a toků informací.

5.4 Odhalené nedostatky

Po komparaci výsledků jednotlivých částí sběru primárních dat pro praktickou část diplomové práce a následnou syntézou těchto dat byly zjištěny nedostatky, které je zapotřebí zakomponovat do následného doporučení pro plánované opatření v oblasti personálního plánování v Zero systems s.r.o.

Odhalené nedostatky:

- Neefektivní komunikace (špatný tok informací ve společnosti, vznik komunikačního šumu)

- Nízká motivovanost zaměstnanců, malá angažovanost zaměstnanců
- Neefektivně nastavený motivační systém zaměstnanců, absence postihů při špatném výkonu, nespokojenost zaměstnanců s nabízenými firemními benefity
- Nedostatečné využívání internetové inzerce a sociálních sítí jako metody k získávání zaměstnanců a marketingový nástroj
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců firmy je nedostačující
- Kvalifikace zaměstnanců není vyhovující
- Slabší podpora soudržnosti týmu

5.5 Návrh pro plánované opatření

5.5.1 Plán zvýšení motivace, změna odměňování a hodnocení zaměstnanců

Vzhledem ke spatření nedostatku v nevyužití potenciálu motivačních prostředků je doporučena:

5.5.1.1 Změna finančního odměňování zaměstnanců na HPP

K zabránění vyplácení osobních bonusů, příplatků a prémie bez ohledu na kvalitu vykonané práce je navrhováno **změna norem k dosažení nenárokových složek mzdy. Nová spolehlivá metrika** – vždy stanovit odpovědným pracovníkem, co je opravdu důležité.

Z důvodu absence postihů za špatně odvedenou práci, vedoucí k lhostejnosti zaměstnanců s následkem neangažovanosti a nezainteresovanosti zaměstnance ve firemních procesech, je navrhováno **rozdělit mzdu na více složek, závislých na požadované kvalitě/kvantitě práce:**

Tabulka 4: Návrh vícesložkové mzdy

Garantovaná hrubá mzda	20 000 Kč	Částka uvedena pro ilustraci, závisela by na vykonané pracovní pozici
Osobní ohodnocení	0-30 Kč/h	Dle hodnocení nadřízeného
Výkonnostní odměny, prémie	0-50 Kč/h	Dle hodnocení nadřízeného
Cílové odměny	0-5000 Kč	V závislosti na míře dosažení stanoveného cíle
Jubilejní	individuálně	Dle pracovní pozice
Nabídka „Pay to Quit“	individuálně	Dle pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování

5.5.1.2 Zatraktivnit zaměstnanecké výhody

Nefinanční odměňování v podobě zaměstnaneckých dosavadních zaměstnaneckých výhod není pro současné zaměstnance dostatečně silný motivátor.

Pro dosažení vyšší motivace zaměstnanců odvádět, co nejlepší pracovní výkon, být součástí firemní kultury a politiky, přijetí firemní strategie za součást svého (nejen) profesního života a snažit se naplnit stanovené firemní cíle **je navrhováno přidat k dosavadním zaměstnaneckým výhodám tyto benefity:**

- **Osobní rozvoj a vzdělávání**
- **Sportovní aktivity**
- **Kultura**

Tyto benefity **napomohou k rozvoji jednotlivých osob** zaměstnaných u společnosti Zero systems s.r.o. Dojde k následnému **uplatnění získaných znalostí a dovedností ve prospěch firmy**. Dalším důležitý pozitivní vliv je sledán v dopadu na kolektiv. Díky společným **zážitkům bude docíleno soudržnosti celého pracovní týmu**, s následným **zlepšením vztahů mezi zaměstnanci**. Nově poskytované **zaměstnanecké výhody se stanou podpůrným faktorem při zefektivnění komunikace v dané společnosti**.

5.5.1.3 Zapojit zaměstnance do procesu sledování jejich výsledků

Objektivnost hodnocení a možnost zapojení zaměstnance do sledování jejich výsledků je navrženo vyřešit pomocí nasazení nástroje na analytické hodnocení jeho práce. Souhrn za stanovené období by měl konkrétní zaměstnanec k dispozici k nahlédnutí v aplikaci, kterou by mohl nainstalovat do svého chytrého telefonu nebo otevřít na webových stránkách. Přístup a ochrana osobních údajů by byla zaručena pomocí unikátních přístupových přihlašovacích údajů zaměstnance.

V aplikaci by mohl sledovat míru dosažení stanovených cílů nejen svých, ale také za celý tým (směnu) či vidět, jak si vede v dosažení cílů celá firma. Po zavedení aplikace se předpokládá zvýšení **zájmu naplňovat stanovené cíle firmy, přijetí firemní strategie a jednání v souladu s cíli a strategií na jejich dosažení.**

Realizace tohoto plánu bude silně ovlivněna realizací projektů zaměřených na digitalizaci a modernizaci společnosti.

5.5.2 Plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

5.5.2.1 Oblast komunikace

Opatření jsou formulována především ke sjednocení jazyku jednotlivých zaměstnanců firmy Zero systems s.r.o., s cílem zamezit komunikačnímu šumu ve všech typech komunikace. Rozvoj zaměřený především na **vnitřní komunikaci** je navrhován zefektivnit pomocí kombinace interních a externích forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Navrhované řešení obsahuje kurzy, které pomohou pracovníkům překonat nedostatky ve vnitřní komunikaci. Kurzy je vhodné rozdělit na tři typy:

1. **Kurz komunikace pro manažery**
2. **Kurz komunikace pro řadové zaměstnance**
3. **Týmový výcvik formou koučinku**

Je doporučeno **dodržet uvedené pořadí vzdělávacích a rozvojových kurzů** pro zlepšení efektivity komunikace, neboť **fáze na sebe logicky navazují**. V první řadě je potřebné proškolit vedoucí pracovníky, aby mohli díky nabytým znalostem a dovednostem v komunikaci správně aplikovat celý proces na hierarchicky níže postavené pracovníky. V druhé fázi budou naučeni správné komunikaci řadoví zaměstnanci. Poté, co obě strany budou disponovat podobným základem znalostí, dojde k jejich **prohlubování v rámci týmového výcviku**. **Týmový výcvik má za úkol propojit teorii a praxi za pomoci simulace situací, jež mohou v konkrétní firmě nastat.**

Je doporučeno provádět daný proces:

- 1) v **krátkých blocích**
- 2) v **pravidelných intervalech**.

Manažeři budou po absolvování těchto školení schopni formulovat správné zadání a dojde k nastavení zabezpečení (nastaví se a přizpůsobí se konkrétní situaci), kde obě strany budou chápat, dané požadavky. **Týmová práce:** firma pokrývá širší spektrum více odborníků, plánovaného opatření cílí na propojení lidí. Jednou z hlavních dovedností, kterou zaměstnanci budou disponovat je také schopnost organizace času: **Time Management**. V týmu se pracuje snáze, ale informace je potřeba předat ve správný čas a správné formě, jinak se to stává stresorem, a ne užitečným pomocníkem.

5.5.2.2 Oborná školení

Druhou oblastí zahrnutou do návrhu opatření jsou odborná školení zvyšující kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců, jedná se o specifická školení zaměřená na:

- Řízení lidí – jak správně vést a řídit lidi (pro vedoucí, mistry)
- Obsluha a údržba firemního vybavení strojů (odborná školení prohlubující znalosti pracovníků ve výrobě)
- Oblast systému kvality (analýza a řešení neshod, stížnosti zákazníka a jejich řešení, externí komunikace)
- Oblast plánování výroby
- Techniky obchodního zástupce

5.5.3 Plán získávání zaměstnanců a plán personálního marketingu

Posledním plánovaným opatřením je **vytvoření firemních profilů na sociálních sítích**. Na základě výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy, kteří uvedli, že si vybrali firmu mimo jiné i díky tomu, že se jedná o malou firmu s rodinným zázemím, s přátelským a osobním přístupem, je navrhováno informovat o aktualitách i historii této firmy specialisty v oboru, nové potencionální zaměstnance, nové i stávající dodavatele a zákazníky.

Do plánů v oblasti personálního plánování, které se týkají získávání nových zaměstnanců bude přiřazeno získávání uchazečů o zaměstnání prostřednictvím sociálních sítí: LinkedIn, Facebook (Instagram) a Twitter a prostřednictvím webových portálů nabízejících práci: Jobs.cz a Práce.cz. Firmě se rozšíří okruh oslovených kandidátů.

Dále je doporučeno zmodernizovat své webové stránky do modernější podoby a vybudovat silnější povědomí o firmě mezi veřejností, což povede k silnější motivaci nových sociální sítě, zdůraznit příběh rodinné firmy, důraz na kvalitu a přesnost nabízených výrobků a služeb prostřednictvím sociálních sítí. Prostřednictvím sociálních sítí je navrhováno sdílet úspěchy společnosti, aktuality z firemního prostředí, novinky z oboru, aktuální dění apod.

Vytvoření uživatelům příjemných online dostupných informací je v dnešní době opravdu důležité. Příkladem je dnešní situace šíření koronaviru COVID-19, kdy byla vládou ČR vyhlášena preventivní opatření a Česká republika se od 16. 3. 2020 ocitla v karanténě. Omezení, která se vztahují na podnikatele značně ovlivnila jejich

podnikatelské činnosti. Prostřednictvím online nástrojů lze kontaktovat zákazníky, dodavatele, uchazeče o zaměstnání a předat jim aktuální informace o dění ve firmě.

5.6 Osnova plánovaných opatření v oblasti personálního plánování

Tabulka 5: Osnova plánovaného opatření

Oblast č.:	Opatření č.:	Téma	Předpokládaný termín uskutečnění
5.5.1. 5.5.1.1.	1	Změna metriky hodnocení a nastavení norem pro dosažení nenárokových složek mzdy	Duben 2021
	2	Rozdělit mzdu na více složek (+ Pay to Quit)	Duben 2021 (opak. 1x ročně)
5.1.1.2.	3	Nové zaměstnanecké benefity, nastavení systému jejich získání	Duben 2021
5.5.1.3.	4	Zavedení aplikace pro sledování stanovených cílů (vyplývá z nové metriky)	Závisl. na č. 1, předpokl. srpen/září 2021
5.5.2. 5.5.2.1.	5	Zapojení zaměstnanců do sledování výsledků	Závisl. na č. 4, předpokl. leden 2022
	6	Manažerské školení komunikace externí	Květen-červen 2020 Únor 2021
	7	Školení efektivní komunikace pro řadové zaměstnance-interní	Červenec 2020 Říjen 2021 Září 2022
	8	Týmový výcvik (koučink) kombinace externí a interní koučink	Září 2020 Prosinec 2020 Červen 2021 Leden 2022
	9	Školení Time managementu-externě	Srpen 2020 Březen 2021
5.5.2.1.	10	Školení řízení lidí-externě	Prosinec 2020 Listopad 2021
	11	Obsluha a údržba firemního vybavení strojů interní školení	Po zakoupení měřicího zařízení

			(předpokl. červen 2021)
	12	Oblast systému kvality interní školení	Po zakoupení měřicího zařízení (předpokl. červen 2021)
	13	Oblast plánování výroby interní školení	Únor 2022
	14	Techniky obchodního zástupce externí školení	Červen 2020
5.5.3.	15	Vytvoření firemních profilů na sociálních sítích	Červenec-srpen 2020
	16	Modernizace webových stránek	Zahájení jednání srpen 2020
	17	Zahájení náboru na sociálních sítích	V případě potřeby obsazení nového pracovního místa

6 Závěr

Cílem diplomové práce byla identifikace a zhodnocení personálního plánování ve vybrané společnosti s ručením omezeným a následná formulace doporučení pro plánovaná opatření v oblasti personálního plánování. Literární rešerší došlo k vysvětlení pojmů používaných v oblasti řízení lidských zdrojů, jež souvisí s personálním plánováním. Teoretická část vytvořila základ pro část praktickou, ve které byla identifikována firma Zero systems s.r.o., obráběcí technika, zabývající se výrobou a ostřením nástrojů, broušením pilových kotoučů. Hodnocení personálního plánování vzniklo analýzou společnosti, dotazováním, komparací a následnou syntézou poznatků.

Výsledkem práce se stal návrh plánovaného opatření, jež by měl vést k optimálnímu využití lidských zdrojů, jež může přispět ke konkurenční výhodě na trhu. V současné době čtvrté průmyslové revoluce (Průmysl 4.0), kde je hlavním trendem digitalizace a automatizace je stěžejním úkolem personálního plánování zajistit lidské zdroje nejen v potřebné kvantitě, ale hlavně v potřebné kvalitě. Pouze za těchto podmínek, a s vhodně zvolenou strategií, může být dosaženo stanovených firemních cílů.

Adresované dotazování napomohlo poznat aktuální stav personálního plánování z pohledu zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti momentálně zaměstnáni. Byla odhalena nedostatečná motivace pracovníků, neefektivní vnitropodniková komunikace a nedostatečný rozvoj a vzdělání zaměstnanců. Ke zlepšení uvedených skutečností přispěje formulované opatření, které obsahuje plán vzdělávání a rozvoje, jimiž jsou interní a externí školení, výcvik a koučink zaměstnanců. Po absolvování naplánovaných školení dojde k uplatnění znalostí v praxi.

Další technikou pořízení dat byl řízený rozhovor s jednatelem společnosti, který v této firmě odpovídá za veškeré personální procesy. Rozhovor utvrdil spatřený nedostatek v nevhodně nastaveném systému hodnocení a odměňování pracovníků. Současný systém umožňuje vyplácení osobních bonusů, příplatků a prémie bez ohledu na kvalitu vykonané práce a zaměstnanci mají vždy jistý výdělek, přestože svoji práci neodvedou požadovaným způsobem. V navrženém opatření je doporučeno rozdělení mzdy do více složek a vhodně nastavit normy k dosažení nenárokových složek mzdy. Tímto opatřením by mělo dojít k vyšší motivaci pracovníků provádět svoji práci v odpovídající kvalitě, která je od nich vyžadována. Dále bylo navrženo přijetí metody „Pay to Quit“ (neboli nabídka zaplacení za odchod z firmy). Možnost přijetí nabídky peněz za odchod ze společnosti si klade za cíl

eliminovat problémy způsobené demotivovanými pracovníky (např. negativní vliv na pracovní morálku celého pracovního kolektivu, nepřátelská atmosféra, narušování firemní politiky apod). Tato nabídka by měla urychlit odchod demotivovaných a nespolupracujících pracovníků z organizace a firma by měla ušetřit na nákladech spojené se zaměstnanci, kteří ve firmě nechtějí pracovat a naopak, ti, co ve firmě pracovat chtějí, zůstanou.

Dotazníková metoda a rozhovor s jednatelem společnosti potvrdily domněnku, že jádro následně vzniklých problémů spočívá ve špatném toku informací. Jelikož se jedná o malou firmu se 13 zaměstnanci a velká část pokynů směrem k pracovníkům pochází od jednatele společnosti, je doporučeno zapracovat nejprve na rozšíření vzdělání o vhodné kurzy manažerského řízení a efektivní komunikace u jednatele společnosti. Ten své nově získané znalosti a dovednosti uplatní při své funkci manažera. Poté je navrženo rozvíjet v této oblasti jednotlivé zaměstnance. Školení je potřebné opakovat v kratších a častých intervalech. Poslední část aplikace tohoto plánu je týmový výcvik, jehož výsledkem bude propojení získaných poznatků a jejich aplikace v praxi. Všichni lidé v této firmě by měli být schopni efektivně spojit své síly a táhnout za jeden provaz jedním směrem a posunout firmu blíže k vytyčeným cílům a vizi společnosti, namísto dosavadně neefektivně vynaložené energie do tahání za odlišné provázky každý jiným směrem.

Posledním plánovaným opatřením je vytvoření firemních profilů na sociálních sítích a následné získávání uchazečů o zaměstnání prostřednictvím vhodných nástrojů na: LinkedIn, Facebook (Instagram) a Twitter webových portálech: Jobs.cz a Práce.cz. Součástí této oblasti je také modernizace webových stránek firmy. Dosud firma tento nástroj personálního marketingu nevyužívá, což je v dnešní době velká škoda a je na čase to změnit.

Diplomovou práci zasáhlo šíření koronaviru COVID-19, kdy byla vládou ČR vyhlášena preventivní opatření a Česká republika se od 16. 3. 2020 ocitla v karanténním režimu. Omezení, která se vztahují na všechny občany a organizace, značně ovlivnila také podnikatelské činnosti. V České republice nebyl do této doby s pandemiemi tohoto typu žádný problém. Lze předpokládat, že do budoucna se těmito rizikům podnikatelé nevyhnou. Je zapotřebí přizpůsobit funkční a tato rizika zahrnout do strategického plánování a firmy by na ně měly být připraveny.

Původně plánované školicí semináře nahradí „webináře“ formou videokonferencí, které školicí firmy již běžně nabízí a výuka zaměstnanců se přesune do online prostředí. Je patrné, že dopady této situace ovlivní také oblast personálního plánování, kde se bude muset přistoupit k protiopatřením pro případy přebytku či nedostatku zaměstnanců, udržení potřebných kapacit či změně pracovního prostředí a současně řešit aktuální otázky a problémy. Funkční personální plánování musí být schopné reagovat na dynamiku vnějších a vnitřních jevů.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

ASHBY, W. Ross. *An introduction to cybernetics*. 4. New York: J. Wiley, 1961.

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

COULTER, Mary K. *Management*. 9th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson, 2007. ISBN 978-013-2257-732.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 978-807-1796-039.

DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9893-2.

FIALA, Roman. *Základy managementu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRON, Karel a Pavla KUNDEROVÁ. *Markovovy řetězce a jejich aplikace*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3132-1.

HRON, Jan a TRAXLER, Arnošt. *Dovednosti v řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2018, 212 s. ISBN 978-80-213-2833-4.

HRON, Jan. 2011. *Teorie řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze PEF, 2011, 135 s. ISBN 978-80-213-0695-0.

KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás*. 2., upr. vyd. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2139-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

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

MAJEROVÁ, Věra a Emerich MAJER. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství*. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-1698-0.

Mareš, J. 2006. *Manuál pro tvůrce a uživatele studentského posuzování výuky*. Praha: Karolinum

MATEICIUC, Aleš. *Personální management (pro krizové manažery)*. 2008

MOLEK, Jan. *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-063-8.

PRICE, Alan. *Human Resource Management*. Fourth Edition. United Kingdom: Cengage Learning EMEA, 2011, 587 s. ISBN 978-1-4080-3224-4.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1097-X.

TRAXLER, Arnošt, Marek DVOŘÁK, Pavla HOŠKOVÁ, Monika JADRNÁ a Lenka VORLÍČKOVÁ. INFLUENCE OF CONTROL SUBSYSTEM ON PRODUCTION-TECHNICAL AREA OF ORGANIZATIONAL SYSTEM. *Czech University of Life Sciences Prague, Faculty of Economics and Management Agrarian perspectives XXVIII. Business Scale in Relation to Economics*. Prague: Czech University of Life Sciences Prague Kamýčká 129, Prague 6, Czech Republic, 2019, **2019**(28), 386. ISSN 2464-4781.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: 3., aktualizované a doplněné vydání*. 2012. Praha: Grada Publishing, 2012, 336 s. ISBN 9788024783109.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 84/2006 Sb.

Aplikační výklad MSP: Doporučení 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 týkající se definice mikro, malých a středních podniků. In: *Úřední věstník EU, L 124*. 2003.

Internetové zdroje:

CNN Business. *New job not working out? Your employer may pay you to leave*. Kathryn Vasel. 2018. CNN.com [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/2018/09/30/success/companies-pay-unhappy-workers-to-leave/index.html>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Výpis z obchodního rejstříku vedeného krajským soudem v Plzni*. Justice.cz [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=183543&typ=PLATNY>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Společnost s ručením omezeným*. Justice.cz [online]. [cit. 2020-02-17]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/spolecnost-s-rucenim-omezenym>

Zero systems s.r.o. *O firmě Zero systems s.r.o.* Tools.cz [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <http://www.tools.cz/cs/o-nas/>

8 Přílohy

8.1 Dotazník „Personální plánování“ v Zero systems s.r.o.

Personální plánování v Zero Systems, s. r. o.

Dobrý den,

jmenuji se Nikola Kolářiková, jsem studentkou České zemědělské univerzity v Praze, provozně ekonomické fakulty. Děkuji, že věnujete Váš čas k vyplnění následujícího dotazníku, kterým jsou pořizována primární data pro praktickou část diplomové práce na téma "Personální plánování".

Na základě pořízených dat bude formulováno doporučení pro plánovaná opatření v oblasti personálního plánování. Doporučené opatření může přispět ke zkvalitnění i Vašich pracovních podmínek. Váš názor je důležitý.

Mockrát děkuji za spolupráci!

Krásný den

Bc. Nikola Kolářiková

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

Jiné

2. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Označte jen jednu elipsu.

méně než 6 měsíců

6 měsíců - 1 rok

1-2 roky

2-5 let

5-10 let

více než 10 let

3. Jaký je Váš věk?

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 18 let
- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56-65 let
- 65 let a více

4. Oddělení ve kterém pracujete:

Označte jen jednu elipsu.

- Provoz (dílna, servis)
- Administrativa (kancelář, home office, externě)
- Obchod (kancelář, cesty)
- Jiné: _____

5. Jaká je Vaše celková spokojenost s pracovní pozicí ve firmě, s náplní práce, pracovním prostředím?

Označte jen jednu elipsu.

- Nespokojen/a
- Spokojen/a
- Neutrální postoj, je mi to jedno

6. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami? (dovolená, vzdělávání, osobní rozvoj, zvýhodněné podmínky,...)

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Žádné zaměstnanecké výhody nemáme

7. Jste spokojen/a s bonusy, prémie, které lze získat?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Nejsou vůbec poskytovány

8. Jak vnímáte smysluplnost Vaší práce?

Označte jen jednu elipsu.

- Nemá absolutně smysl
- Spíše beze smyslu
- Neutrální postoj, neřeším to
- Ano, moje práce má smysl
- Určitě má moje práce smysl!

9. Je vykonávaná práce pro Vás výzva?

Označte jen jednu elipsu.

- Absolutně ne
- Spíše ne
- Mám k tomu neutrální vztah
- Ano, moje práce je pro mě výzva
- Moje práce je opravdu velká výzva!

10. Vnímáte svoji práci jako fyzicky náročnou?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

11. Jaký je Váš pracovní kolektiv?

Označte jen jednu elipsu.

Velmi špatný, panuje zde rivalita, nepřejícnost, nejsme jeden tým

Spíše horší kolektiv, nepanuje zde moc přátelská atmosféra, nejsme dobrý tým

Neutrální, všude se něco najde

Dobrý, konflikty si dokážeme vyjasnit, jsme schopni jednat jako tým

Jsme jeden tým, panuje zde velká důvěra a velké přátelství

12. Způsobuje Vám zdejší práce psychickou zátěž? (stres, demotivace, psychická únava, apod.)

Označte jen jednu elipsu.

Ano, jsem na pokraji sil, dlouhodobě mě práce ubíjí, negativně ovlivňuje můj život

Spíše ano, cítím únavu, práce je náročná a stresová

Neutrální postoj, je to práce jako každá jiná, můj život zásadně neovlivňuje

Spíše ne, práce mě baví

Ne, moje práce mě nabíjí, můj život ovlivňuje pouze pozitivně

13. Jak vnímáte své mzdové ohodnocení?

Označte jen jednu elipsu.

Zcela nevyhovující

Podprůměrné

Průměrné

Nadprůměrné

14. Jak se cítíte ve zdejším pracovním kolektivu? Je Vám v něm příjemně?

Označte jen jednu elipsu.

- Necítím se zde vůbec dobře, panuje zde nepřátelská atmosféra, kolektiv ve mě vyvolává negativní pocity
- Necítím se v kolektivu dobře, ale snažím se to vždy přežít a po práci to hodím za hlavu, nedělám si tím starosti
- Neřeším to, mám k tomu neutrální vztah
- Mám náš kolektiv rád/a, je mi zde příjemně
- Zdejší kolektiv je pro mě druhá rodina, vždy se těším na společně strávenou pracovní dobu, naopak bez něj nemohu být

15. Jak se cítíte vnímán ze strany kolegů? Je pro ně např. Váš názor důležitý?

Označte jen jednu elipsu.

- Vůbec ne, jako bych neexistoval/a, nemám žádnou autoritu
- Spíše ne, nevnímají mě jako vůdčí typ
- Neutrální, dle potřeb
- Ano, dají na mé rady, jsem zde autoritou
- Rozhodně ano, mé názory jsou velmi žádané, jsem přirozenou autoritou

16. Je brán vedením Váš názor v úvahu?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

17. Ovlivňuje styl vedení Vaši práci, pracovní výkony a motivaci?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

18. Cítíte se při práci motivován/a?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

19. Jste při nesplnění pracovních povinností sankcionováni?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

20. Komunikace ve společnosti byste označil/a za:

Označte jen jednu elipsu.

Výrazně nedostačující, panuje zde chaos a zmatek

Nedostačující, komunikace je častým problémem

Dostačující akorát pro výkon práce

Dobrou, ovšem jsme informováni, komunikace u nás probíhá, jak má

Vynikající, v komunikaci není žádný problém, je až nadstandartní

21. Pokud nastane chyba v komunikaci (nastane komunikační šum), vzniká:

Můžete označit více odpovědí

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

Při toku informací zhora dolů (např. instrukce vedení k nižším stupnům)

Zdola nahoru (od jednotlivých zaměstnanců k vedení, např. ve formě zpětné vazby)

Horizontálně mezi hierarchicky stejně postavenými úrovněmi

Diagonálně napříč firmou (např. při této komunikaci komunikují hierarchicky nejnižší stupně s nejvyššími bez zprostředkovatelů v podobě jejich přímých nadřízených)

22. Máte možnost vzdělávání, osobnostního rozvoje, školení, apod.?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

23. O jaké prohloubení svých znalostí byste měl/a zájem?

Můžete vybrat více odpovědí

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

Žádné

Řízení lidí (školení pro vedoucí, mistry)

Time management (plánování času)

Odborná školení (zaměřená na prohloubení znalostí obsluhy a údržby strojního vybavení firmy)

Oblast systému kvality (analýza a řešení neshod, řešení stížností zákazníka a komunikace s ním)

Oblast plánování výroby (zlepšení plánování a také lepší využití existujících nástrojů pro plánování)

Techniky dobrého obchodního zástupce (plánování obch. cest, komunikace se zákazníky, analýza ob případů...)

24. Jste hrdí na firmu ve které pracujete?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Neutrální postoj - je mi to jedno, kde pracuji

Ne, stydím se za ní

25. Uvažujete o změně zaměstnání?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

26. Proč jste si vybral/a tuto firmu?

27. Kde jste se o volném pracovním místě dozvěděl/a?

Označte jen jednu elipsu.

Inzerát v novinách

Na internetu

Na doporučení

Na úřadu práce

28. Vaše vzdělání?

Označte jen jednu elipsu.

Základní

Střední vzdělání s výučním listem

Střední vzdělání s maturitní zkouškou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

29. Co Vás ve firmě nejvíc znepokojuje, co je třeba zlepšit nebo změnit?

30. Pokud byste věděli, že ve firmě nechcete již nadále pracovat - uvítali byste možnost, kdy by Vám bylo za Váš odchod zapláceno (např. třemi Vašimi průměrnými výplatami) ?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

31. Vaše pozice ve firmě?

Označte jen jednu elipsu.

Top management

Manažerská, vedoucí (nižší, vyšší vedení)

Řadový zaměstnanec

32. Co se Vám ve firmě líbí? Proč zde pracujete, co Vás zde těší? Co je zde lepší než jinde?

33. Jaká je Vaše pracovní doba?

Označte jen jednu elipsu.

Flexibilní

Směnný provoz ranní, odpolední

Osmihodinová

34. Vyhovuje Vám pracovní doba?

Označte jen jednu elipsu.

Ano, vyhovuje

Nevyhovuje

Jiné: _____

35. Je váš pracovní výkon normován?

Označte jen jednu elipsu.

Ano, počtem vyrobených kusů

Ano, měřen na čas

Ne

36. Co byste uvítali za změny, týkající se pouze ve vztahu k Vaší osobě?

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

