

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Personální řízení ve společnosti AZ – Pokorný, s.r.o.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Miroslava LUKSOVÁ**

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

Znojmo, 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Personální řízení ve společnosti AZ – Pokorný, s.r.o. zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucí bakalářské práce Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 30. 4. 2021

.....

Miroslava Luksová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále svým blízkým za podporu při psaní bakalářské práce a v neposlední řadě společnosti AZ – Pokorný, s.r.o. a jejím pracovníkům.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Miroslava LUKSOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Personální řízení ve společnosti AZ - Pokorný, s.r.o.
Název (v angličtině)	Human Resources management in AZ - Pokorný, Ltd.

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je zhodnotit personální řízení a procesy s ním související ve společnosti AZ-Pokorný, s.r.o. Součástí bakalářské práce bude pozorování společnosti a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Výsledky a zjištění budou použity pro návrhy změn a vylepšení v personálním řízení sledované společnosti.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Seznámit se se sledovanou společností a personálním řízením.
3. Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, pozorování společnosti a rozhovor s managementem.
4. Vyhodnocení dat získaných dotazníkovým šetřením.
5. Na základě zjištěných informací navrhnout možná zlepšení a vyhodnotit jejich efektivitu.

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

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2011, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
3. BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
4. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2021



Miroslava LUKSOVÁ
student

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

Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.
garant studijního oboru

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení personálního řízení ve výrobní společnosti AZ – Pokorný, s.r.o.

Praktická část popisuje sledovanou společnost a její personální řízení pomocí pozorování a rozhovorů se zaměstnanci. Na základě rozhovorů a dotazníkového šetření jsou navržena opatření pro zlepšení.

Klíčová slova: personální řízení, lidský kapitál, nábor, zaměstnanecké benefity, motivace

ABSTRACT

This bachelor thesis aims to evaluate the means and forms of personnel management in the production company AZ – Pokorný, s.r.o.

The practical part uses observations, employee interviews and questionnaires to describe the monitored company and its personnel management.

Finally, improvement measures are proposed based on these findings.

Key words: human resources management, human capital, recruitment, employee benefits, motivation

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	9
3	TEORETICKÁ ČÁST	10
3.1	PERSONÁLNÍ PRÁCE	10
3.2	ÚKOLY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	16
3.3	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	18
3.4	LIDSKÝ KAPITÁL	26
3.5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	27
4	PRAKTICKÁ ČÁST	28
4.1	O SPOLEČNOSTI AZ - POKORNY, S.R.O.....	28
4.1.1	Organizační struktura	33
4.2	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI AZ – POKORNY, S.R.O.....	35
4.2.1	Činnosti personálního oddělení	36
4.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	49
4.3.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	50
4.4	NÁVRH OPATŘENÍ	63
5	ZÁVĚR	69
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
6.1	MONOGRAFIE.....	70
6.2	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	71
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	72
8	SEZNAM ZKRATEK.....	74
9	SEZNAM PŘÍLOH	75
10	PŘÍLOHY	76

1 ÚVOD

Personální řízení prošlo od svých počátků nespočtem vývojových etap. Důraz kladený na potřebu řízení lidských zdrojů v organizaci se taktéž postupem času měnil.

V dnešní době platí, že řízení lidských zdrojů je velmi podstatnou součástí organizace, ať už je vykonáváno personálním oddělením v čele s personálním manažerem, nebo vedoucími pracovníky a manažery v menších společnostech. Jednatelé a ředitelé podniků si čím dál více uvědomují, jak je správně fungující personální řízení ve společnosti důležité.

Role manažera spočívá primárně v motivování a vedení, zatímco personalista provádí ještě mnoho dalších úkonů, které často nejsou na první pohled dostatečně viditelné, nicméně pro správné fungování podniku jsou nezbytné.

Podstatnou část pracovního dne personalista stráví náročnou a zdlouhavou administrativní prací. Další málo viditelnou součástí jeho práce je pak poradenství, které rovněž spolyká mnoho času. Jak je ale zmíněno výše, bez této práce, která je mnohdy nedocenená, se dobře fungující podnik neobejde.

Řízení lidských zdrojů je volně přeloženo z anglického *Human Relation Management*, kdy by slovo „zdroj“ nemělo být vnímáno ve smyslu jako ostatní zdroje ve společnosti, například zdroje financí či energie, které je nutné výhodně nakoupit a efektivně využít. Lidské zdroje mohou mít při správném vedení obrovský potenciál a význam pro fungování organizace. Právě proto je v závěru teoretické části věnován prostor lidskému kapitálu a jeho významu.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě pozorování a dotazníkového šetření navrhnout změny a doporučení, která by mohla zvýšit spokojenost stávajících zaměstnanců, popřípadě přilákat a udržet nové.

Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje deskripci odborné literatury, která se zabývá personální prací, personálním řízením a vedením lidí obecně. Praktická část je zaměřena na pozorování a analyzování aktuálního stavu, a to mimo jiné pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Na začátku byly provedeny rozhovory s manažery z vybraných středisek, kteří mají na starost týmy minimálně pěti lidí. Jejich tvrzení byla ověřena i s vybranými členy jejich týmů.

Následně všichni zaměstnanci vyplnili dotazník, který se zaměřuje na otázky ohledně spokojenosti s prací, prostředím, vedením, hodnocením a benefity. Struktura dotazníku je pro THP a dělnické pozice stejná.

Na základě vyhodnocení dotazníků i pozorování byla navržena opatření, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, efektivity a snížení fluktuace.

3 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část je zaměřena na teorii personální práce. S pomocí deskripce odborné literatury jsou vysvětleny různé pojmy z oblasti personalistiky. Dále jsou popsány personální úkoly a činnosti spojené s personálním řízením, resp. řízením lidských zdrojů. Poslední částí je pak lidský kapitál, což je jednoznačně velmi důležitý pojem, který si rovněž zaslouží pozornost. Prostor bude také věnován rozdílům mezi některými základními pojmy.

3.1 Personální práce

„Za hranici, kdy organizace začíná pociťovat, že je efektivní vytvořit místo personalisty na plný pracovní úvazek, se považuje 100 (až 150) zaměstnanců. Smyslem je soustředit výkon personálních činností do jednoho místa, zvýšit jeho účinnost a popř. snížit náklady na externí servis personálních služeb“ (Dvořáková, 2012, s. 473).

„V praxi i odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení, nejnověji také řízení lidských zdrojů a často se stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Pro praktické účely může být zcela lhostejné, jak tuto činnost nazveme, ale v teorii je tomu jinak. Termíny personální práce a personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce“ (Koubek, 2011, s. 14).

Následující tabulka se věnuje rozdílu mezi pojmy „řízení lidských zdrojů“ a „personální řízení“, respektive velmi přehledně ukazuje shodné rysy a rozdíly mezi těmito pojmy.

Tabulka 1: Řízení lidských zdrojů vs. Personální řízení

Shodné rysy	Rozdíly
Východisko v podnikové strategii	Personální řízení akceptuje využívání tzv. „měkkých“ nástrojů řízení (či lépe: vedení) zaměstnanců; Řízení lidských zdrojů se orientuje na strategický soulad a strategickou integraci.
Odpovědnost managementu (zejména liniového a středního) za řízení lidských zdrojů. Personální útvar mu zabezpečuje odborné, poradenské, expertizní, případně vzdělávací a rozvojové zázemí včetně podpůrných organizačně technických a dalších služeb.	Řízení lidských zdrojů je založeno na podnikatelské filozofii a opírá se o firemní strategii a strategii řízení lidských zdrojů.
Respektování jedince, harmonizace potřeb organizace a jednotlivce, rozvíjení lidí v zájmu zvyšování úrovně jejich způsobilostí, energetizace výkonů – v zájmu organizace a v souladu s potřebami a očekáváními zaměstnance.	Nezastupitelná klíčová role liniového (event. středního) managementu při řízení lidských zdrojů.
Požadavek flexibility zaměstnanců – nezbytné přizpůsobování lidí neustále se měnícím vnějším podmínkám i vnitřním požadavkům organizace.	Řízení lidských zdrojů se zabývá řízením firemní kultury komplexněji se zřetelem k posilování loajality zaměstnanců k organizaci a dosahování oddanosti (vzájemnosti).
Shodné metody výběru pracovníků, analýzy schopnosti, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.	Pracovníci v oblasti HRM by měli být nejen odborníky na lidské zdroje, ale také „byznys partnery“ vedení.
Participace odvozená z firemní ideologie s průmětem do všech forem interní komunikace.	Řízení lidských zdrojů má komplexní charakter a primární orientaci na dosahování strategických cílů organizace.

Zdroj: Barták (2011, s. 12)

Dle Armstronga a Stephena (2015, s. 46) pojem „řízení lidských zdrojů“ víceméně nahradil pojem „personální řízení“, který ve čtyřicátých letech 20. století nahradil pojem „řízení práce“, respektive „řízení pracovních sil“, jenž ve dvacátých letech 20. století nahradil pojem „péče o pracovníky“, který se objevil v muničních továrnách za první světové války. Řízení lidských zdrojů v podstatě nahradilo přístup k řízení lidí vycházející z teorie lidských vztahů, jejichž základy položil Elton Mayo (1933) s využitím výsledků výzkumného projektu prováděného ve dvacátých letech 20. století a známého jako „hawthornské studie“.

Členové této školy věřili, že produktivita je přímo spojená se spokojeností s prací a že výsledky práce lidí budou výraznější, jestliže někdo, koho respektují, projeví o ně zájem.

„Protože existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a oddaností firmě, orientují se firmy na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a spokojenost pracovníků, a věnují tedy značnou pozornost participativnímu stylu řízení, pracovním podmínkám a personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků a vůbec vytváření zdravých pracovních vztahů“ (Koubek, 2011, s. 14). Blažek (2011, s. 62) zmiňuje, že pracovní vztahy a jejich důležitost popisuje i teorie tří kategorií potřeb, která úzce navazuje na teorii hierarchie potřeb.

Teorie hierarchie potřeb

„Jde o jednu z nejznámějších teorií motivace. Jejím autorem je Abraham Maslow. Publikoval ji ve své hlavní práci „Motivation and Personality“ („Motivace a osobnost“) z roku 1954. Tato teorie vychází z poznání, že hybnou silou chování lidí jsou jejich potřeby. Předpokládá, že pocit potřeby jako jisté nerovnováhy mezi stávajícím a žádoucím stavem vede ke vzniku přání člověka dosáhnout určitých cílů. Vědomí cílů vzbuzuje napětí, které vyvolává aktivity směřující k jejich dosažení. Důsledkem dosažení těchto cílů je jejich uspokojení.

Lidské potřeby jsou podle této teorie členěny na pět hierarchicky uspořádaných skupin, a to na potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sounáležitosti, úcty a seberealizace“ (Blažek, 2011, s. 61).

První obrázek znázorňuje Maslowovu pyramidu hierarchie potřeb.

Obrázek 1: Hierarchie potřeb



Zdroj: cs.wikipedia.org

Teorie tří kategorií potřeb

Blažek uvádí (2011, s. 162), že tato teorie úzce navazuje na práce Maslowovy, jak bylo již zmíněno výše. Vypracoval ji Clayton P. Alderfer a publikoval v knize „Human needs in Organizational Settings“ („Lidské potřeby v organizačních seskupeních“), která vyšla v roce 1972. Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří skupin, a to na potřeby zajištění:

- existence,
- sociálních vztahů k pracovnímu okolí,
- dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního rozvoje.

„Podobně jako u Maslowovy teorie potřeb se Alderferova teorie používá při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Uspokojením existenčních potřeb vzrůstá význam vztahových potřeb a jejich uspokojením roste význam růstových potřeb.

A naopak neuspokojením růstových potřeb roste význam vztahových, případně existenčních. Alderfer tvrdí, že může tedy nastat situace nespokojenosti s výší mzdy, která může mít své důvody v neuspokojení vztahových či růstových potřeb a je třeba hledat pravé důvody nespokojenosti“ (Alderferova teorie motivačních potřeb ERG – Alderfer's Theory of Motivation, 2017).

Simon Sinek (2015, s.27) ve své knize „Lídři jedí poslední“ uvádí, že skutečné lidské vedení organizaci chrání před interními spory, které narušují její kulturu. Pokud se musíme chránit jeden před druhým, trpí celá skupina. Ale když se uvnitř daří důvěře a spolupráci, táhneme za jeden provaz a výsledkem je, že celá organizace posiluje.

Téměř každý systém v lidském těle nám pomáhá přežít a prosperovat. V dávné minulosti jiné vývojové větve hominidů vymíraly, zatímco my jsme přežívali... a znovu a znovu. A přestože jsme na planetě ve srovnání s jinými živočišnými druhy relativně krátce, rychle jsme se stali nejúspěšnějším a bezkonkurenčním zvířetem na planetě. Vlastně natolik úspěšným, že naše rozhodnutí ovlivňují možnosti jiných zvířat – a dokonce jiných lidských bytostí – přežít a prosperovat.

Vnitřní systémy nás chrání před nebezpečím a povzbuzují, abychom nadále v našem nejlepším zájmu reagovali na prostředí, ve kterém žijeme a pracujeme. Máme-li pocit nebezpečí, aktivují se nám obranné systémy. Cítíme-li se v bezpečí mezi svými vlastními lidmi, v našem kmeni nebo organizaci, relaxujeme a jsme otevřenější důvěře a spolupráci.

Jedna pečlivá studie vysoce výkonných organizací, poskytující svým lidem bezpečí, odhalila něco ohromujícího. Jejich kultura je velmi podobná podmínkám, v nichž se lidské zvíře formovalo ke spolupráci. Systémy, které nám pomáhaly přežít a prosperovat v nepřátelském, konkurenčním světě, kde každá skupina usilovala o omezené zdroje, zároveň pomáhají organizacím dosáhnout stejného výsledku. Nejedná se o žádné vyparáděné teorie managementu ani o sestavování týmu snů. Je to záležitost biologie a antropologie. Za jistých podmínek, pokud se lidé uvnitř organizace zase cítí mezi sebou v bezpečí, budou spolupracovat, aby dosáhli cílů, kterých by žádný z nich sám nedosáhl. Výsledkem je, že jejich organizace ční nad konkurencí.

Koubek zmiňuje (2011, s. 14), že je stále větší část personální práce delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery, a personální práce se tak stává součástí jejich každodenní práce. Dokonce se stále více konstatuje, že řízení lidí je ústřední manažerskou rolí.

Všechny zdroje se tedy, mimo jiné, shodují na tom, že vztahy a atmosféra v organizaci jsou pro její správné fungování stěžejní. Jedna z nezbytností, které vytvářejí dobrou firemní atmosféru je chovat se k pracovníkům, resp. podřízeným správně.

Jak se k lidem chovat správně shrnuje Armstrong (2020, s. 21) takto:

- Chovat se k podřízeným správně mimo jiné znamená jednat s nimi férově a s respektem. Neznačená to, že s nimi musíte nutně jednat v rukavičkách. Je nutné být zásadový, ale spravedlivý.
- Sedm zásad správného jednání s podřízenými:
 1. Jednejte s lidmi s respektem.
 2. Chovejte se k lidem férově.
 3. Vytvořte odpovídající pracovní prostředí.
 4. Pomozte podřízeným rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti.
 5. Prokažte své vůdčí schopnosti.
 6. Poznejte všechny členy svého týmu.
 7. Definujte cíle a trvejte na jejich plnění.

3.2 Úkoly personálního řízení

„Posláním personálního řízení je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle.

Personální řízení představuje řídicí a rozhodovací proces, jehož cíle jsou vymezeny firemní personální strategií.

Firemní strategie představuje dlouhodobé zaměření firmy na dosažení předpokládaných podnikatelských cílů.

Personální strategie rozpracovává firemní strategii pro oblast sociálního subsystému. Její význam spočívá v tom, že lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Představují proto pro organizaci ten nejcennější a zpravidla nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Personální management je proto jednou z klíčových oblastí celého řízení organizace.

Personální management odpovídá za sociální subsystém organizace. Konkrétně za systémový přístup ke všem personálním činnostem ve vzájemné provázanosti a za jejich organizaci, plánování, projektové řízení a motivační vedení.

Zahrnuje řízení veškerých odborných personálních činností, které provázejí pracovníky ve všech fázích jejich zaměstnaneckého cyklu:

- plánování lidských zdrojů,
- nábor,
- výběr,
- adaptace,
- vzdělávání,
- hodnocení,
- odměňování,
- plánování rozvoje, kariéry,
- příprava personálních rezerv, práce s talenty, povyšování,
- ukončování pracovního poměru, outplacing“

(Barták, 2011, s. 27).

To potvrzuje i Koubek (2011, s. 15), dle něhož je hlavním úkolem řízení každé firmy, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení neustále zlepšovaly. K tomu mají sloužit následující body:

- Hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly a neustálé vyladování tohoto spojení.
- Usilování o optimální využívání pracovníků.
- Formování pracovní skupiny (týmů), usilování o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy.
- Zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků.
- Důraz na dodržování všech zákonů a pravidel slušnosti, které se týkají oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

3.3 Personální činnosti

K plnění personálních úkolů pomáhají personální činnosti. Těch je celá řada a jejich vykonávání záleží na velikosti organizace, ale i personálního oddělení. V této kapitole jsou popsány činnosti, které jsou standardně prováděny v malých a středních podnicích.

Většina těchto činností je zpravidla pod záštitou personálního oddělení, důležitou roli u některých z nich však sehrává i management (střední a linioví manažeři, popřípadě vedoucí pracovníci). Na základních činnostech personální práce se zdroje víceméně shodují. Server ekonomicky.eu uvádí následující (Nováková, 2019):

- **„plánování zaměstnanců** (plánování potřeby zaměstnanců, jejich počtu, profesní a kvalifikační struktury a rozmístění),
- **získávání a výběr zaměstnanců** (určení způsobů a metod pokrytí potřeb zaměstnanců, zahrnuje metody vnějšího i vnitřního výběru zaměstnanců),
- **rozmisťování zaměstnanců** (zařazování do pracovní činnosti, ukončování pracovního poměru, penzionování zaměstnanců),
- **hodnocení pracovníků** (pro potřeby personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje zaměstnanců),
- **hodnocení práce a popis pracovních míst,**
- **odměňování** (tvorba nástrojů pracovní motivace a firemních mzdových systémů),
- **firemní systémy vzdělávání** (plánování vzdělávání, jeho příprava a organizace),
- **kolektivní vyjednávání** (jednání zaměstnavatelů a odborů, příprava jednání pro uzavření kolektivní smlouvy, vedení pracovních právních agend),
- **sociální péče** (organizace sociálních služeb, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, kontrola pracovních podmínek, sport, rekreace, kultura atd.),
- **personální informační systém** (pro potřeby firmy i externí orgány – úřad práce, personální administrativa“.

„Každá firma má nějaké cíle, nějaký podnikatelský záměr. K uskutečnění těchto cílů musí mít k dispozici nejen finanční a materiální zdroje (budovy, stroje, materiál, energii), ale především lidské zdroje. Musí existovat představa o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky k uskutečňování svých cílů potřebuje a bude potřebovat. Musí však zároveň existovat

představa, kde tyto pracovníky vzít. Otázka, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude firma potřebovat a kde je vezme, je klíčovou otázkou personálního plánování“ (Koubek, 2011, s. 20).

„Proces získávání a výběru pracovníků je jedním ze zásadních procesů, který přímo ovlivňuje, jaké budeme mít v organizaci lidi. Je to jedna ze základních personálních a manažerských činností. Jeho cílem je zvolit nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici (pracovní místo). To znamená, že nám pomáhá co nejlépe využít již zaměstnané lidi nebo vyhledat vhodné nové kandidáty a tím vytvořit co nejlepší podmínky pro efektivní fungování organizace“ (Proces získávání a výběru pracovníků, 2015).

„Získávání pracovníků je mnohdy dosti nákladnou činností (cena inzerce či zprostředkování) a menší firmy si někdy nemohou nákladnější a často efektivnější inzerci dovolit. Problém menších firem je i v tom, že v řadě případů potřebují právě pracovníky, kterých je na trhu práce nedostatek. Přitom v soutěži s velkými podniky o tyto pracovníky zpravidla nemohou nabídnout srovnatelné výhody, např. v oblasti péče o pracovníky, pracovních podmínek, zaměstnaneckých výhod a mnohdy i odměn, či dokonce perspektivy zaměstnání a kariéry. Hlavním problémem pro menší firmy je nalézt způsoby, jak tyto nevýhody kompenzovat.

Menší firma musí věnovat mimořádnou pozornost výběru pracovníků, protože jakákoliv chyba má pro ni mnohem horší důsledky než pro velký podnik. Výběr pracovníků v menší firmě v míře větší, než kdekoliv jinde rozhoduje o výkonu, úspěšnosti a konkurenceschopnosti, může přispět ke zlepšení, ale i k vážnému narušení pracovních a mezilidských vztahů v menším firemním týmu“ (Koubek, 2011, s. 29, 30).

Následující tabulky přehledně popisují výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Možnost kariérního růstu	Ne vždy je z čeho vybírat
Projev participativního stylu řízení	Výběr na základě principu asimilace
Ekonomická nenáročnost	Riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů
Znalost prostředí uchazečem	Převaha soutěživosti (až rivality) vůči spolupráci u méně úspěšných jedinců
Znalost způsobilosti a postojů pracovníka	Přehnaná kritičnost vůči nováčkovi ve funkci
Řízení dle kompetencí	Úspěšnost vybraného jedince v dosavadní pozici nezakládá jistotu jeho úspěšnosti v nové pozici
Uplatnění Talent Managementu	Riziko neobjektivního výběru na základě odpracovaných let ve firmě, tlaku různých zájmových a lobbistických skupin apod.
Cílevědomá personální politika (preference zásluhovostního vůči sociálnímu hledisku)	Psychologické bariéry (např. obtíže spojené s vedením bývalých kolegů)
Posilování osobní angažovanosti talentů a personálních rezerv	Náklady na rekvalifikaci, příp. na kurzy manažerských dovedností apod.
Posilování motivace vybraných jedinců i jejich okolí	
Pružné personální plánování	
Operativnost při obsazování pozic	
Snižování fluktuace, absencí a dalších nežádoucích jevů	

Zdroj: Barták (2011, s. 59)

Tabulka 3: Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Možnost výběru z širšího okruhu uchazečů	Vyšší náklady spojené se službami personálních agentur (3-5ti násobek měsíčního platu nastupujícího pracovníka)
Záruky personálních agentur za kvalitu výběru	Riziko narušení zavedených zvyklostí, stylu chování a jednání, podnikového klimatu, kultury
Snazší adaptace nového pracovníka a jeho akceptace okolím	Demotivace neuspokojených personálních rezerv
Nezaujatý přístup nováčka k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem s možností přínosů: nové nápady, postupy, inovace	Náročnost socializace, enkulturace a personalizace, ztráty (finanční i časové) spojené s adaptací nového pracovníka
Snaha nováčka o vybudování pozitivního image	Kritičnost stávajících zaměstnanců k novému pracovníkovi
	Riziko neúspěšnosti nováčka
	Délka trvání výběru pracovníka agenturou
	Mzdová (platová) disproporce vůči odměňování stávajících pracovníků na srovnatelných pozicích
	Odlíšné aspirace, tužby, očekávání a nesoulad s firemní kulturou

Zdroj: Barták (2011, s. 60)

Z obou tabulek vyplývá, že i když mají obě varianty své výhody a nevýhody, je pro organizaci jednoznačně výhodnější využití vnitřních zdrojů. Hlavním důvodem je, že pracovníka známe a je osvědčený, postup ho může motivovat k tomu, aby ukázal, co v něm je a co na stávající pozici nebylo využito. Další důvod je pak bezesporu úspora, a to nejen na mzdě, ale také na čase personalisty, který je věnován náboru.

Podle Kociánové (2010, s. 137) sleduje **rozmístování pracovníků** strategické úkoly personálního řízení a to, aby schopnosti pracovníků odpovídaly nárokům pracovních pozic, aby byly schopnosti pracovníků maximálně využity, napomáhá formování týmů a respektuje potřebu rozvoje pracovníků. Při rozmístování pracovníků je nezbytné zvažovat:

- profil pracovní pozice,
- kvalifikační profil pracovníka,
- kompetence – schopnosti pracovníka, případně jeho rozvojový potenciál,
- výsledky dosavadního pracovního hodnocení – hodnocení pracovního výkonu, pracovního chování a schopností pracovníka.

Hodnocení pracovníků je bezesporu podstatnou činností personální práce. Velmi účinnou formou hodnocení, je kompetenční model. Ten zpravidla provádí s pracovníkem jeho nadřízený a personalista v něm sehrává roli posluchače. Jeho úkolem je potom zjištěné informace efektivně zpracovat a navrhnout další postup.

„Funkční a zároveň fungující kompetenční model přináší výhody všem zúčastněným stranám, a to organizaci jako celku, manažerům, pracovníkům a pochopitelně i personalistům. Hlavními uživateli kompetenčních modelů jsou manažeři a jejich podřízení, personalisté mají roli správců kompetenčních modelů“ (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 247).

Tabulka 4 zobrazuje výhody funkčního kompetenčního modelu z pohledu personalistů, manažerů, organizace a z pohledu pracovníků.

Tabulka 4: Výhody funkčního kompetenčního modelu

Personalisté	Manažeři	Organizace	Pracovníci
Základní nástroj HRM propojující personální činnosti (výběr, hodnocení, rozvoj, odměňování)	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti pracovníků	Návaznost na strategii organizace	Porozumění potřebám organizace
Cílenější komunikace s klienty (manažery).	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionalita a propojení s businessem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Zdroj: Hroník, Vedralová a Horváth 2008 cit. dle Horvátová, Bláha a Čopíková, (2016, s. 247)

„Analýza pracovního místa se dělí na dvě oblasti. První tvoří otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek. Na základě získaných informací se tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm.

Druhou oblast tvoří otázky týkající se schopností, chování a osobnostních rysů pracovníka nezbytných pro výkon práce na příslušném pracovním místě. Z těchto informací vzniká tzv. **specifikace pracovního místa**“ (Barták, 2011, s. 48).

„**Odměňování** (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu, či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici“ (Kociánová, 2010, s. 161).

Dle Geroppa (2014, s. 49) je propojení cílů a platu kontraproduktivní, neboť:

- Vede k nekonečnému vyjednávání a urputnému smlouvání.
- Porušuje zájmy pracovníka, protože omezuje jeho samostatnost a smluvní ujednání.
- Je nespravedlivé.
- Nevyhnutelně působí demotivačně.

Práce s odměnami tedy umí demotivovat, ale zjevně nedokáže dlouhodobě motivovat.

Podle Koubka (2011, s. 156) chápe moderní personalistika pojem odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také:

- zaměstnanecké výhody,
- povýšení pracovníka,
- odvozy za zdravotní a sociální pojištění pracovníka,
- vzdělávání pracovníka,
- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování úkoly školitele nových pracovníků,

- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v podniku,
- vytváření příznivějších podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru.

Firemní systémy vzdělávání Koubek (2011, s. 18) formuluje jako vzdělávání a rozvoj pracovníků, tedy identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.

Kolektivní vyjednávání podle Koubka (2011, s. 18) též pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením firmy a představiteli pracovníků (např. odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, řešení konfliktů, otázky komunikace apod.

Sociální péče nebo též pracovní podmínky a péče o pracovníky, mezi které podle Kociánové (2010, s. 178) patří v nejširším pojetí ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky, ad.

V užším pojetí je možné rozdělit pracovní podmínky např. takto:

- organizace pracovní doby,
- pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- sociálně-psychologické podmínky práce, povinná péče o pracovníky.

Mnohé z podmínek vyplývají ze zákona, a to podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci či péče o zaměstnance.

„Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě, dále poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům [vedoucím i řadovým pracovníkům, popřípadě orgánům mimo firmu (úřadům práce, úřadům státní statistiky, orgánům státní správy apod.)], vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných

materiálů pracovníků, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky, získávání a uchování informací o trhu práce a situaci na něm i o dalších vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly apod.“ (Koubek, 2011, s. 18).

3.4 Lidský kapitál

„Lidé pracující v organizaci tvoří takzvaný lidský kapitál, což jsou znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, které organizace potřebuje k dosahování svých cílů“ (Šikýř, 2016, s. 14).

Server modernizace.ihned (Chocholouš, 2017) uvádí, že Lidský kapitál se stává rozhodující konkurenční výhodou: technologie můžeme mít v podstatě všichni na stejné úrovni (je to pouze otázka vůle investovat v potřebné výši). Rozdíl je v tom, jak budou lidé s těmito technologiemi pracovat, jaký optimální výkon z nich dostanou.

Všichni známe ze své praxe, že pokud se s kapitálem nepracuje, nejenže nic nepřináší, ale ztrácí na své hodnotě. Přesně totéž platí pro lidský kapitál. Ještě nedávno v USA 89 % manažerů, v Česku to nebude lepší, věřilo, že získání a udržení zaměstnanců je z největší části pouze otázkou peněz. Při výzkumu, který byl realizován rovněž v USA, řeklo 9 z 10 manažerů, že „lidé jsou pro jejich společnost nejdůležitějším aktivem“.

„Lidé jako zdroje jsou neocenitelným aktivem organizace. Aby byl podnik úspěšný, měla by každá společnost zvýšit svou pracovní sílu tím, že sladí své strategie lidských zdrojů s nejnovějšími trendy. S technologickým pokrokem se HR oddělení společností v průběhu let postupně transformovala.

S mileniály a Generací Z jako největší kohortou pracovní síly zaměstnanců poptávají zaměstnavatelé po celém světě technologicky založené způsoby řízení, nábory a zapojení svých zaměstnanců. Trendy umělé inteligence, rozmanitost, cloudové technologie řízení lidských zdrojů a dovednosti v oblasti produktivity povedou řízení lidských zdrojů v roce 2021 k formulování, implementaci podnikových strategií a zlepšení zapojení zaměstnanců s cílem podpořit podnikání“ (Daljeet, 2020).

3.5 Shrnutí teoretické části

Z citovaných zdrojů vyplývá, že personální řízení se stává stále nepostradatelnější součástí řízení podniku, a to i u malých a středních firem. Zatímco u menších organizací leží zpravidla úloha personálního řízení na bedrech managementu, ve středních a větších firmách ji plní personální oddělení.

Personální oddělení, potažmo osoba personalisty se stává standardem nejen u nás. Péče o zaměstnance, jejich spokojenost a rovněž kvalita pracovního prostředí je v dnešní době nezbytností. Zároveň je hodnoceno jako efektivní sdružovat personální činnosti na jednom místě pod jedním odpovědným pracovníkem či oddělením.

Personální práce zahrnuje kromě standardních činností jako je personální plánování, nábor, adaptace, motivace, hodnocení a odměňování i velké množství mnohdy neviditelné administrativní práce. Je nutné brát v potaz, že všechny tyto činnosti jsou pro správné fungování podniku nezbytné a že spokojený zaměstnanec je několikanásobně výkonnější než ten nespokojený.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část se zabývá charakteristikou společnosti AZ – Pokorny, s.r.o. a popisuje hlavní činnosti personálního oddělení. Pozorování a hloubkové rozhovory jsou doplněny o dotazníkové šetření. Na základě zjištěných skutečností jsou navržena opatření, jež by mohla vést ke zlepšení kvality nejen personálního řízení podniku.

4.1 O společnosti AZ – Pokorny, s.r.o.

Společnost AZ – Pokorny, s.r.o. vznikla v roce 1996 jako dceřiná společnost německé skupiny AZ Gruppe. Ač by se mohlo zdát, že písmena A a Z symbolizují začátek a konec, jedná se v tomto případě o iniciály manželky zakladatele Klause Zimmermanna, Anne Zimmermann.

Společnost se v roce 2012 rozdělila na dvě části, a to výrobní podnik AZ – Pokorny, s.r.o., který funguje dodnes a obchodní jednotku AZ – Pokorny Trade, s.r.o. Obchodní jednotka fungovala čtyři roky a v roce 2016 se oddělila od skupiny obchodní jednotka českého majitele pod názvem Flexira s.r.o., a zároveň vznikla další s názvem AZ INTEC s.r.o. Celý obchod se tedy rozdělil na tyto dvě společnosti. Zatímco Flexira má v portfoliu velkoobchodní odběratele, AZ INTEC se stará o průmyslové zákazníky.

K výše uvedenému je nutno dodat, že výrobní podnik dodává pouze obchodním jednotkám nikoliv koncovým zákazníkům.

Skupina AZ Gruppe má kromě výrobního závodu v České republice ještě jeden v německém Olbernhau. Zde je také sídlo mateřské firmy a jedné z dalších obchodních jednotek.

Další obchodní jednotky se nacházejí v Anglii, Itálii, Španělsku a Polsku. Každá z nich má na starosti svůj segment zákazníků. Česká obchodní jednotka AZ INTEC s.r.o. má ve svém portfoliu zákazníky z České republiky, Slovenska, Polska, Maďarska a Ukrajiny.

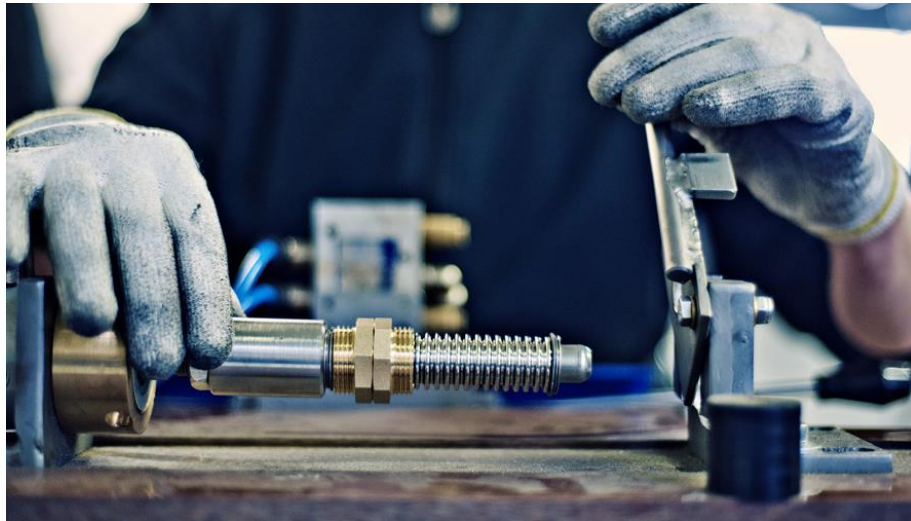
Výrobní společnost v Čermákovcích se zabývá výrobou a zpracováním nerezového vlnovce, který slouží pro rozvod médií, jako jsou například voda a plyn. Zabývá se jak výrobou standardních produktů, která se vyrábí v až tisíci-kusových sériích, tak výrobou od jednoho kusu na zakázku dle přání a požadavků zákazníka.

Vstupním materiálem pro výrobu je nakupovaný pásek z nerezové oceli ve vysoké kvalitě. Z něj na výrobních linkách vzniká nerezový vlnovec o různých dimenzích. Vlnovec se vyrábí v dlouhých návinech, které jsou následně zpracovávány na oddělení montáže, kde dochází mimo jiné k řezání, broušení, lisování, stlačování, svařování nebo kompletacím.

Hotový výrobek dále putuje na oddělení výstupní kontroly a odtud na expedici, kde je pracovníky pečlivě zabalen, a to většinou dle požadavku zákazníka. Poslední oddělení, kterým zakázka projde je sklad, zde jsou výrobky uloženy, nebo ihned přepravovány k zákazníkovi. K přepravě podnik využívá služby externích společností.

Obrázky 2 a 3 zobrazují fotografie pořízené ve výrobě na oddělení montáže.

Obrázek 2: Lisování



Zdroj: interní materiály společnosti

Obrázek 3: Kompletace



Zdroj: interní materiály společnosti

Společnost prochází od svého vzniku velkým vývojem. V roce 1996 začal majitel s výrobou v budově bývalé Jednoty na obrázku níže.

Obrázek 4: Budova společnosti AZ – Pokorný, s.r.o., rok 1996



Zdroj: interní materiály společnosti

První rekonstrukce proběhla v následujícím roce 1997, kdy proběhlo rozšíření a celková oprava budovy, která nyní slouží jako administrativní část.

Obrázek 5 zobrazuje dostavbu první výrobní haly v roce 2020.

Obrázek 5: Budova společnosti AZ – Pokorný, s.r.o., rok 2000



Zdroj: interní materiály společnosti

Další výrobní hala byla přistavena v roce 2005 a poslední v roce 2011, tedy před deseti lety. Protože expanze stále pokračuje, uvažuje se o další výstavbě i nyní.

Na obrázku číslo 6 je letecký snímek společnosti po poslední dostavbě v roce 2011, kdy byla přistavena další administrativní budova s jídelnou a výrobní hala (na obrázku vlevo nahoře).

Obrázek 6: Budova společnosti AZ – Pokorný, s.r.o., rok 2011



Zdroj: interní materiály společnosti

Zpočátku fungovala společnost jen s několika málo zaměstnanci. Potřeba samostatného personálního oddělení vznikla až v roce 2016. Do té doby byla personalistika většinou zajišťována externisty.

Podrobné analýzy počtu zaměstnanců začaly být sledovány v roce 2018. Následující tabulka tedy ukazuje vývoj počtu zaměstnanců od tohoto roku.

Tabulka 5: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018–2021

Datum	Celkem	THP	Montáž	Prvovýroba	Ostatní dělníci	Dělníci celkem	Pohyb
31.12.2018	101	27	45	13	16	74	
31.12.2019	107	30	46	12	19	77	+6
31.12.2020	111	31	52	12	16	80	+4
31.3.2021	119	30	61	12	16	89	+8

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Z tabulky je zřejmé, že na administrativních pozicích nedošlo ve sledovaných letech k zásadním změnám v počtu pracovníků. K velkému nárustu však došlo na dělnických pozicích, který je vidět zejména na oddělení montáže, kde ve sledovaném období vzrostl počet o 18 pracovníků.

Vzhledem ke stále rostoucím zakázkám je velmi pravděpodobné, že bude tento stoupající trend pokračovat. V souvislosti s tím se pravděpodobně mírně zvýší i počet režijních a administrativních pracovníků.

4.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura se ve zmíněném podniku mění dle aktuálních potřeb. Od vzniku společnosti prošla řadou zásadních změn, ale v posledních letech prochází sice pravidelnými, ale pouze drobnými úpravami.

V čele organizační struktury stojí jednatel. Dále se pak struktura dělí na tři hlavní části, a to ekonomiku, výrobu a kvalitu. Mimo tyto tři hlavní části pak stojí prokura a systém managementu jakosti.

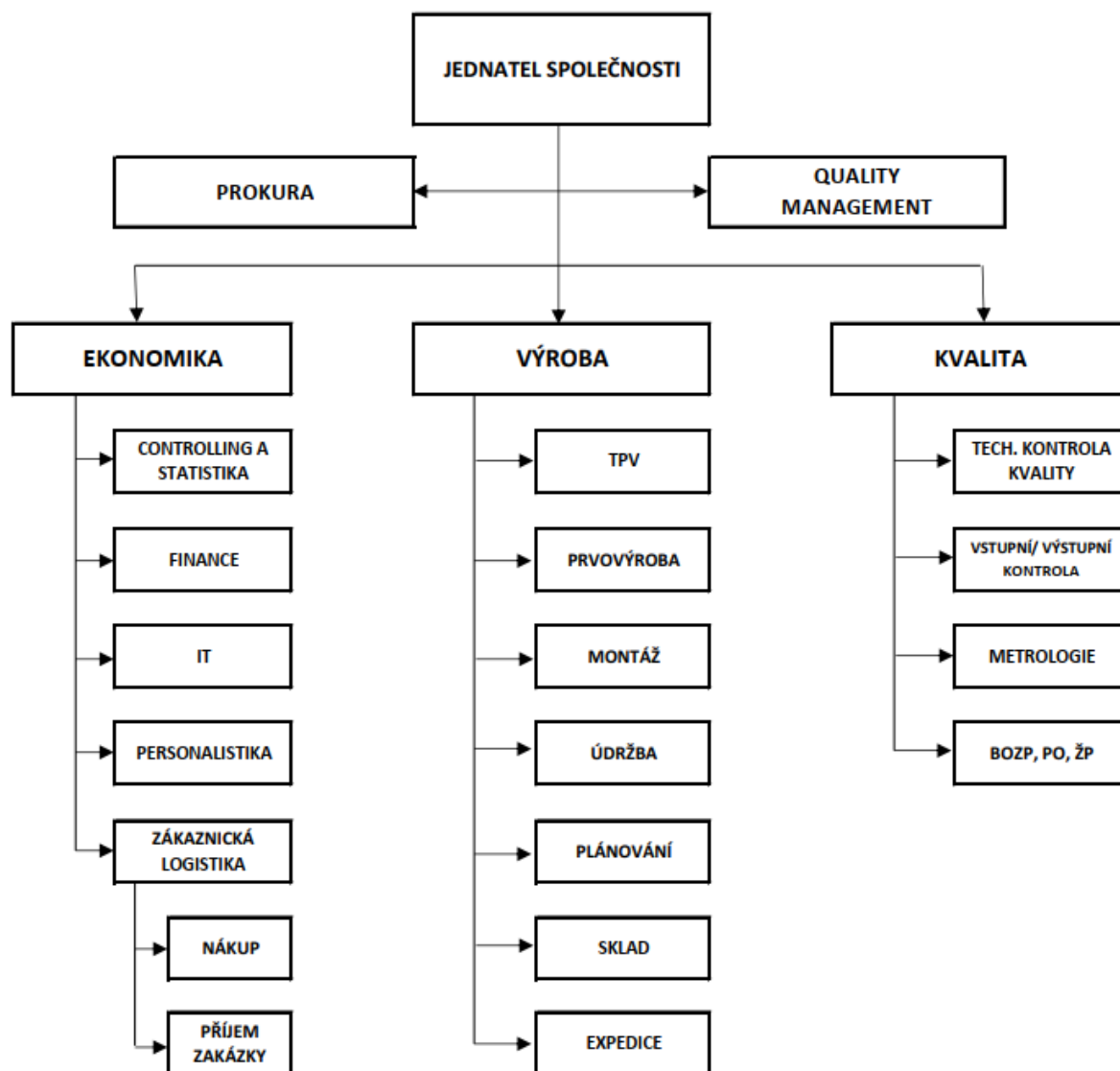
V minulosti byl zásadní rozdíl v tom, že místo prokury stála přímo pod jednatelem a mimo hlavní části personalistika. Hlavní části byly pouze dvě a technická kvalita spadala pod výrobu. Důvodem byl odchod manažerky kvality na mateřskou dovolenou a ochota ředitele výroby po dobu tří let kvalitu zaštitit.

Aktuální organizační struktura je poměrně funkční, ale protože jednatel i prokura sídlí v Německu, chybí ve výrobním závodě v Čermákovcích osoba „šéfa“, kterým je míněna jedna osoba, která zastřešuje vše. Nyní si každý z hlavních manažerů řeší svůj úsek a pracovníkům chybí nezaujatý nadřízený, na něhož je možné se obrátit. Je logické, že tuto roli by měl plnit jednatel, nicméně mimo jiné kvůli vzdálenosti to aktuálně nefunguje dle představ pracovníků. Manažeři hlavních částí však výborně spolupracují, a proto dochází k situacím, kdy je absence osoby šéfa patrná velmi sporadicky.

Střední management byl z organizační struktury před časem na přání jednatele zcela odstraněn, nicméně dle zavedených zvyků funguje i nadále. A to ať co se týče zodpovědností, svěřených úkolů i ohodnocení. Tato podstatná změna tak ve firmě zatím není znát, protože prakticky se nic kromě struktury nezměnilo.

Následující obrázek zobrazuje organizační strukturu podniku, platnou od 1. ledna 2021.

Obrázek 7: Organizační struktura AZ – Pokorný, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

4.2 Personální řízení ve společnosti AZ – Pokorný, s.r.o.

Personalistka spadá ve společnost dle organizační struktury pod ekonomiku. Důvodem je, že byla v minulosti tato pozice obsazována absolventkami. Vedení společnosti vyvíjelo tlak na to, aby nad personálním oddělením stál zodpovědný a zkušený vedoucí. Personalistka tedy pracuje pod záštitou vedoucího ekonomického úseku, který ji řídí a vede.

Je to však pouze formální záležitost, neboť personalistka pracuje samostatně na svěřených úkolech a jejich plnění pravidelně reportuje svému vedoucímu. Větší projekty pak probíhají ve spolupráci se všemi vedoucími hlavních úseků.

Personalistka je aktuálně na oddělení sama, nicméně kvůli zvyšujícímu se počtu objednávek, v jejichž důsledku vzniká zvýšená potřeba náborem nových pracovníků, se uvažuje o posílení týmu.

Zde by mohla pomoci nově přijatá asistentka managementu, která by měla postupně personální oddělení více podporovat po administrativní stránce. Personalistce by se tak mohly uvolnit ruce.

Větší projekty, nová systémová řešení a další záležitosti již nějakou dobu zaostávají právě z důvodu, že se personalistka z velké části věnuje rutinním pracím.

Nelze opomenout, že důležitou součástí personálního řízení zaštiťují jednotliví vedoucí. Jedná se hlavně o motivaci svěřeného týmu. Ve spolupráci s personalistkou se pak podílejí na plánu školení a mezd na následující rok a provádějí roční hodnotící pohovory. Ti zkušenější již vedou hodnotící pohovor sami, méně zkušení manažeři pak využívají pomoc personalistky.

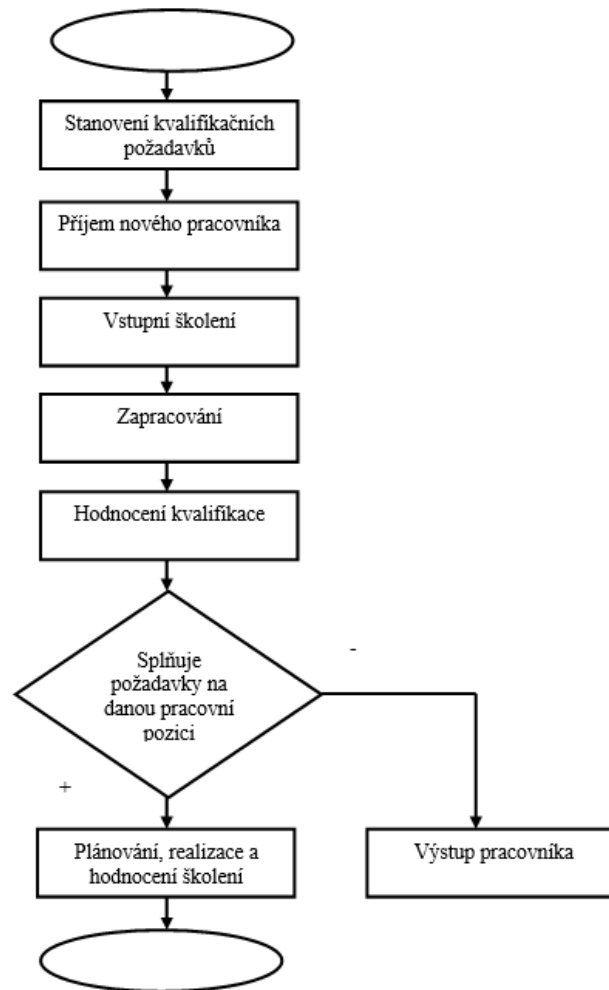
Hodnotícím pohovorům bude věnován prostor v kapitole 4.2.1 Činnosti personálního oddělení.

Personalistka využívá služeb externí mzdové účetní, se kterou firma úzce spolupracuje formou outsourcingu. Kromě zpracování mezd je poskytováno i poradenství v oblasti personální práce a zákoníku práce.

4.2.1 Činnosti personálního oddělení

Vývojový diagram procesu personalistika obecně definuje základní činnosti personálního oddělení.

Obrázek 8: Vývojový diagram procesu Personalistika



Zdroj: interní materiály společnosti

Plánování lidských zdrojů je v pozorované společnosti prováděno vždy koncem roku na rok následující. Potřeby, které vzniknou v průběhu roku, jsou řešeny operativně a velmi často s využitím interních zdrojů.

Toto plánování probíhá na popud personalisty, který svolá schůzku s manažery hlavních procesů. Často jsou minimálně na část jednání přizváni i vedoucí klíčových úseků, jako jsou montáž a prvovýroba.

Při plánování jsou nezbytné výhledy od obchodních jednotek. Jejich úkolem je připravit společnost včas na plánovaný objem výroby, ale hlavně na výkyvy. Toto bohužel poslední tři roky nefunguje tak, jak by bylo potřeba. Objemy zakázek strmě stoupají, což velmi často vede k tomu, že společnost nemá dostatek kapacit na jejich pokrytí.

Avizovaný nárůst se pohybuje okolo 10–15 % fakticky je to mnohdy 30 % a více. Je pak otázkou, zda obchodní jednotky, ač o forecasty žádají, dostávají od zákazníků relevantní informace.

Zásadní potřeba vzniká na úseku montáže, popřípadě prvovýroby. S nárůstem kapacit na oddělení montáže je zároveň nezbytné posílení týmu mistrů. V případě zásadního růstu poptávek a objednávek je pak potřeba posílit oddělení příjmu zakázek, ale i nákupu.

Ve chvíli, kdy jsou definovány potřeby kapacit, ať už plánovaných, nebo neplánovaných přichází na řadu samotný nábor.

Nábor pracovníků je velmi zásadní proces. Základním nástrojem je inzerce na webech prace.cz, jobs.cz a pracezarohem.cz. Pro nábor administrativních pracovníků se osvědčil portál jobs.cz. Ostatní dva portály jsou pak efektivnější pro nábor dělnických pozic.

Podnik využívá aplikaci Teamio, která přehledně a s přihlédnutím k aktuálním zákonům o ochraně osobních údajů eviduje a vyhodnocuje jednotlivé kandidáty.

Inzerce na webových portálech je pak podpořena sociálními sítěmi Facebook a v případě administrativních pozic i Linked-in.

Dělnické pozice firma inzeruje i v lokálních novinách, dále spolupracuje s Úřadem práce a starosty obcí v okolí.

Spolupráce se starosty okolních obcí spočívá v tom, že je personalistka kontaktuje s žádostí o vyhlášení nabízené pozice místním rozhlasem. Dále pak o zveřejnění inzerátu na webových stránkách, v kabelové televizi, případně v papírové podobě na úřední desce. Tato spolupráce se v případě nábory pracovníků do výroby velmi osvědčila.

Pro inzerci na sociálních sítích personalistka připravuje grafické podklady sama. Aktuálně se stará o veškerou grafiku (etikety na vína, dárkové předměty, pozvánky, PF a další), neboť společnost nemá větší potřebu zaměstnávat nebo využívat služby grafika. Návrh inzerátu do novin je k dispozici v příloze č. 1. Inzerát na pozici Operátora ve strojírenství.

Jako nejefektivnější způsob nábory se však stále jeví doporučení zaměstnanců. To je momentálně podpořeno i finanční odměnou ve výši 5 000 Kč za doporučení administrativních pracovníků, režijních pracovníků a pracovníků prvovýroby a 15 000 Kč za doporučení pracovníků montáže. Částka 15 000 Kč je rozdělena do tří splátek. Odměna za doporučení je motivační. Motivací je i fakt, že si pracovník může sám vybrat kolegu, se kterým bude v práci trávit spoustu času.

Neopomenutelnou součástí je rovněž posouzení interních zdrojů. Zde dobře poslouží příklad z oddělení kvality, kde se na pozici technika kvality přihlásila asistentka managementu. Nastoupila do společnosti asi před rokem a práci asistentky plnila řádně a svědomitě, avšak někteří z kolegů uvádějí, že jí chyběl zápal. Manažerka kvality se ji po dohodě s nadřízeným rozhodla na základě jejího odpovídajícího technického vzdělání vyzkoušet a posléze přijmout. Po pár dnech bylo zjevné nadšení pro práci, které přetrvává i po několika měsících. Zmíněná kolegyně sice neměla doposud praxi na obdobné pozici, znalost firmy je však pro ni velkou výhodou. Ve spojení se zápallem je tak zřejmé, že to byl dobrý krok a kolegyně se v nové pozici zhlédla.

U asistentek je v podstatě pravidlem, že se po čase v rámci firmy posouvají. Nejinak tomu bylo i u dvou předchozích kolegyň.

Po nábory následuje **výběr pracovníků**, ten má u dělnických pozic na starost personalistka, u administrativních pozic se výběrového řízení zpravidla účastní i vedoucí oddělení, na které se pracovník vybírá.

Struktura výběrového řízení je rovněž odlišná. Kandidáty na dělnické pozice jsou zváni dle možností personalistky. V posledním roce je nábor na dělnické pozice velmi intenzivní a standardně probíhá minimálně 5 pohovorů za týden. Pohovor je zpravidla osobní. Pracovník se na něm dozví podrobnosti ohledně nabízené pozice, jako jsou mzdové podmínky, pracovní doba a další. Setkání trvá 20 až 30 minut a pokud podmínky vyhovují oběma stranám, dohodne se personalistka s kandidátem na datum nástupu. V opačném případě je stanoven termín, do kdy personalistka zavolá, aby si sdělili, zda bude pracovní poměr uzavřen či nikoliv.

U administrativních pozic je nezbytný předvýběr. Personalistka spolu s vedoucím, případně dalšími kolegy dle obsazované pozice posuzuje dle životopisů, kteří z kandidátů postoupí do prvního kola. Výběrové řízení se většinou provádí ve dvou kolech. První kolo slouží k seznámení s kandidátem, jeho pracovním i osobnostním profilem a požadavky. Personalistka ve spolupráci s vedoucím úseku představují firmu a danou pracovní pozici a zodpovídají dotazy kandidáta. Pokud je pro pozici nezbytná znalost cizího jazyka, proběhne krátké ústní nebo písemné prověření úrovně.

Do druhého kola již postupují pouze nejlepší kandidáti. Zpravidla jsou dva nebo tři. Těmto je podrobněji představen hodnotící systém včetně možností potenciálního růstu. Dochází na konkrétní doplňující otázky ze strany kandidáta i firmy. V případě potřeby je prověřena znalost MS Excel prostřednictvím splnění několika praktických úkolů dle zadání.

Osobnostní předpoklady jsou pak rozhodující. Kandidát, který má vyšší předpoklad dobře zapadnout do kolektivu vždy dostane přednost i za cenu menších znalostí či zkušeností, v případě, že má viditelný potenciál.

Ve chvíli, kdy je vybrán jeden kandidát, je postup již u všech pozic téměř totožný. Budoucí kolega obdrží e-mail s pokyny. Je požádán o vyplnění osobního dotazníku, který slouží k přípravě pracovních-právních dokumentů. Zároveň obdrží lékařský posudek, který musí vyplněný od závodního lékaře přinést nejpozději v den nástupu.

V úvodu nástupního dne se pracovník setkává nejdříve s personalistou, který mu předá pracovních-právních dokumenty (pracovní smlouva, mzdový výměr, dohoda o odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli a dohoda o srážkách ze mzdy za obědy) k podpisu v případě, že nebyly podepsány již dříve. Zároveň jej seznámí s řády společnosti a zodpoví případné dotazy. Následně kolega z oddělení kvality proškolí pracovníka v oblasti BOZP, Požární ochrany a Životního prostředí. Poté si pracovníka přebírá jeho nadřízený. Noví pracovníci výroby se začnou seznamovat se svým úsekem. Pracovníci z administrativy pak procházejí ještě vstupním školením v oblasti IT, dostanou přístupová hesla a další nezbytnosti. Následuje adaptace.

Adaptace pracovníka se opírá o adaptační proces, který se nachází v příloze číslo 2. Formulář je pro všechny stejný. Hlavička je nadepsána jménem a příjmením pracovníka, datem nástupu a datem ukončení adaptačního procesu, což je dva a půl měsíce po nástupu, tedy dva týdny před koncem zkušební doby. V hlavičce je rovněž jméno nadřízeného, který určuje patrona.

Může to být tatáž osoba. Patron provádí pracovníka zaškolením a adaptací, má na starosti to, aby jeho svěřenec prošel všemi úseky, které mu vedoucí v rámci adaptace ve spolupráci s personalistkou naplánoval. Zároveň jsou definovány úkoly či menší cíle, kterých by měl pracovník během období zvládnout. Proces se hodnotí po měsíci a dvou a půl měsících od nástupu. Průběh procesu kontroluje nadřízený a také se ujímá závěrečného pohovoru. Je zde prostor i pro připomínky pracovníka.

Administrativními pracovníky je proces adaptace velmi dobře vnímán, je pro ně pochopitelný a důležitost úvodního zaškolení si uvědomují. V podniku probíhá velmi precizně a je kladen důraz na péči, která je poskytována novým kolegům v průběhu adaptace i po ní.

Menší zádrhel s adaptací je u dělnických pozic, kde si důležitost neuvědomují vedoucí (mistři) a tím pádem ani pracovníci. Vyplnění adaptačního procesu je pro ně zbytečnou administrativní zátěží a jeho benefit nevnímají.

Za **vzdělávání** ve firmě zodpovídá personalistka. Plán vzdělávacích akcí vytváří vždy před koncem roku na následující rok. Pokud vznikne v průběhu roku nějaká další potřeba školení, doplní se do plánu jako neplánované školení.

Školení, která jsou povinná ze zákona, jsou zcela v režii personálního oddělení od komunikace s dodavatelem přes organizaci až po založení dokumentace a zpracování ve firemním ERP systému. Jedná se například o školení VZV, jeřábníků a vazačů, obsluhy tlakových nádob, řidičů, vyhlášky 50, první pomoci a školení svářečů. Svařování je v AZ – Pokorný jedním ze stěžejních procesů. Při auditech je dokumentace ke svařování velmi bedlivě kontrolována. Tato zmíněná školení provádí externí dodavatelé. Interní lektoři potom ve firmě pravidelně provádí školení v oblasti BOZP, požární ochrany a systému managementu jakosti, která jsou rovněž nezbytná nejen pro fungování společnosti, ale i při auditech.

Individuální školení jsou plánována ve spolupráci s vedoucími úseků. Personalistka dle podkladů od vedoucích připraví tabulku s potřebnými údaji, které je následně odeslána jednateli ke schválení. V případě nákladnějších školení může být nutná obhajoba, ostatní školení jsou zpravidla bez větších komplikací schválena.

Tabulka 6 ukazuje přehled plánovaných školení pro jednatele společnosti ke schválení.

Tabulka 6: Přehled plánovaných školení ke schválení

Ekonomika		
Příjmení a jméno	Téma	Cena (bez DPH)
XY	PHP: Vývoj aplikací	10 000
XY	SQL: programování	7 000
XY	Helios	3 000
XY	PHP: Vývoj aplikací	10 000
XY	SQL: programování	7 000
XY	Helios	3 000
XY	Literatura, online výukové materiály	3 000
XY	GDPR	2 000
XY	Zákoník práce	2 000
XY	konference – personalistika	5 000
XY	Finance, účetnictví, daně (cca 3 semináře)	7 000
Ekonomika celkem:		59 000
Kvalita		
Příjmení a jméno	Téma	Cena (bez DPH)
XY	Základy technického kreslení a čtení technických výkresů	4 200
XY	Základy technického kreslení a čtení technických výkresů	4 200
XY	Oblast QMS a hodnocení rizik	25 000
XY	Kvalita vydělavá	3 290
XY	GDPR	3 000
XY	8D report	7 490
Kvalita celkem:		47 180
Výroba		
Příjmení a jméno	Téma	Cena (bez DPH)
XY	Study Tour Německo, API	14 900
XY	Analýza normování práce, API	12 900
XY	školení dle nabídky API	4 900
XY	Analýza normování práce, API	12 900
XY	Zvyšování výkonnosti strojního zařízení, API	4 900
XY	Zvyšování výkonnosti strojního zařízení, API	4 900
XY	Štíhlá a efektivní logistika, API	4 900
XY	Mistr, klíčový článek, API	4 900
XY	Mistr, klíčový článek, API	4 900
XY	Mistr, klíčový článek, API	4 900
XY	TPM, API	4 900
XY	TPM, API	4 900
Výroba celkem:		84 800
Celkem:		190 980,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Účastník individuálního školení je povinen vyplnit formulář „Celkové hodnocení externího kurzu“. Pracovník hodnotí vzdělávací agenturu či poskytovatele školení, konkrétní řečníky, organizaci školení, poskytnuté materiály a celkovou kvalitu školení. Hodnocení slouží jednak pro zhodnocení dodavatelů, ale také pro hodnotící pohovor, jemuž bude věnován prostor níže.

Formulář „celkové hodnocení externího kurzu“ je dle autorky i pracovníků společnosti mírně zastaralý a zasloužil by si revizi, neboť se nezdá, že si pracovník není jist, jak jej má správně vyplnit.

K hodnocení pracovníků slouží ve firmě záznam z hodnocení dle kompetenčního modelu. Manažeři se svými podřízenými vedou zpravidla jednou až dvakrát za rok hodnotící pohovor, jehož cílem je zhodnocení uplynulého období a poskytnutí vzájemné zpětné vazby.

Termín hodnotícího pohovoru je stanoven po vzájemné dohodě minimálně dva týdny předem. Nadřízený i pracovník tak mají dostatek času na promyšlení některých otázek. Formulář Záznam z hodnocení se nachází v příloze pod číslem 3. Pracovník jej od vedoucího obdrží dva týdny před schůzkou zároveň se smluveným termínem. Někteří vedoucí mají ještě navíc baterii otázek, které dávají k zamyšlení spolu s formulářem. Ostatní tyto otázky kladou až na samotném pohovoru. Pohovoru se mimo pracovníka a jeho nadřízeného může zúčastnit i personalistka, která pro vedoucího vždy před samotným hodnotícím pohovorem připraví podklady (průměrný výdělek, poslední navýšení, o kolik procent, uplatněné benefity, absolvované vzdělání a další významné skutečnosti), neboť součástí tohoto pohovoru je i debata o mzdě a možném postupu.

Záznam z hodnocení obsahuje tři okruhy kompetencí, výkonové, osobnostní a vztahové. Každá oblast obsahuje další podoblasti jako například odbornost, výkonnost, osobní zralost a další. Pracovník nejprve všechny oblasti hodnotí sám, úkolem vedoucího je určit, jaké hodnocení by pracovník na dané pozici měl mít a pak reálně ohodnotit konkrétního pracovníka. V ideálním případě by se hodnocení ve všech sloupcích nemělo zásadně lišit. Z praxe jsou známy případy, kdy se pracovník nadhodnocuje, nebo podhodnocuje, kdy druhý případ je o poznání častější. Porovnání výsledků probíhá v závěrečné části pohovoru.

Každý pohovor je mírně odlišný, nicméně je zde osnova, která je zpravidla dodržována. Obsahuje následujících 5 bodů:

- sebehodnocení zaměstnance,
- rekapitulace pracovní náplně,

- vyjádření připomínek k organizaci práce, používaným pracovním postupům, pracovnímu prostředí, vztahům na pracovišti (kolegové, management, nadřízený),
- další cíle dle AP,
- praktické úkoly.

Je důležité, aby si vedoucí vyčlenil na pohovor dostatek času, aby neprobíhal ve spěchu. Hovoří se primárně o pracovníkovi a pohovor je uváděn pozitivními výsledky a pozitivní zpětnou vazbou. Pak je teprve možné přejít k negativnímu hodnocení, kritice, nespokojenosti. Je však nutné dbát na správnou formulaci, jako například: „vidím určité rezervy“, apod. Pozitivní by mělo převažovat nad negativním. Doporučuje se negativně nehodnotit člověka, ale činnosti nebo pracovní výsledky. Každé negativní hodnocení je nezbytné doplnit o konkrétní příklady, proto je potřeba se na pohovor řádně připravit. Bez konkrétních příkladů může docházet k nedorozumění, každý si interpretuje to, co slyší po svém. Například pracovní iniciativa může mít různé výklady. Je důležité neopomenout ocenit úspěchy a myslet na pravidlo, že to, co nebylo vysloveno, jako by nebylo řečeno vůbec.

S hodnoceným se vždy jedná rovnocenně, nadřazenost a povyšování na pohovor nepatří. Pracovník dostane prostor k vyjádření, je vyzván i k vyřčení nespokojenosti, kritiky, podle toho, co je v jeho práci důležité.

V závěru přichází na řadu shrnutí očekávání do dalšího období, co pro to každý může udělat, formulování cílů a způsob další zpětné vazby, případné změny v odměňování a další.

V průběhu rozhovoru se zaměříme na výkon, vývoj a vztahy.

Příklady typických otázek:

Je něco, co se nepodařilo dosáhnout?

Co bránilo k dosažení?

Na co jste pyšný/pyšná, že se vám podařilo?

Proč jste něco udělal/a, nebo neudělal/a?

Kdo vám v tom může pomoci?

Jste spokojen/a v práci? Jste spokojen/a s prací?

Myslíte, že se vám dostává dostatečného ocenění?

Cítíte se spravedlivě ohodnocován/a?

Jaké hodnocení své práce očekáváte?

Jaké finanční ohodnocení očekáváte?

Jak by mohla být práce ještě zajímavější?

Co vnímáte v současnosti jako největší omezení?

Co očekáváte ode mě? Od svého nadřízeného?

S kým se vám spolupracuje dobře, s kým nikoliv?

Máte nějaké požadavky do budoucna?

Do jaké míry se cítíte vytížen/a?

Jsou nějaké činnosti, které byste nejraději někomu delegoval/a?

Máte něco, co byste mi chtěl/a říct?

Měl bych se ještě na něco zeptat?

Záznam z hodnocení je uložen na personálním oddělení, kopii může mít uloženou také vedoucí pracovník.

V případě, že jsou hodnotící pohovory prováděny pravidelně a správně, mohou mít pro firmu obrovský užitek. Upřímná zpětná vazba od vedoucího pracovníka, který si je vědom, že se může na svého nadřízeného kdykoliv obrátit je jedním z nejlepších benefitů.

Odměňování pracovníků probíhá na základě matice kompetencí. Jejím účelem je motivace, možnost růstu. Pracovník ví, co by měl pro posun udělat, co se od něj očekává. Matice je spravedlivá, hodnocení probíhá dle stejného měřítka napříč společnostmi.

Pracovníci administrativy mají měsíční mzdu danou mzdovým výměrem. Hodnocení těchto pracovníků probíhá dle katalogu dovedností, který znázorňuje obrázek 9.

Obrázek 9: Katalog dovedností

KATALOG MATICE									
PRACOVNÍ POZICE	Kč /hod	VÁHA DOVEDNOSTÍ	VZDĚLÁNÍ	JAZYK	SYSTÉMY KANCELÁŘSKÉ (Microsoft OFFICE, ERP, CAD, ...)	ODBOBNOST (rozsah a hloubka zkušenosti a znalosti na dané pracovní pozici)	ROZSAH JEDNÁNÍ S LIDMI (způsob řízených pracovníků)	KOMUNIKACE A TÝMOVÉ DOVEDNOSTI (komunikace a postavení v týmu)	OSOBNÍ PODNIKATELSKÝ PŘÍSTUP (přístup a loajalita k firmě)
Pozice X	600	100%	15%	15%	10%	20%	10%	15%	15%
Pozice Y	525	100%	10%	10%	15%	20%	15%	15%	15%
Pozice Z	435	100%	10%	10%	25%	30%	0%	10%	15%
	0	0%	Základní vzdělání Vyučen	Žádná znalost	<u>Základní znalost</u> kancelářských systémů, (základní ovládání PC)	Zvládá <u>pod dohledem</u> základní pracovní dovednosti.	Neřídí pracovníky.	<u>Slabé</u> komunikační schopnosti	Vykonává svoji profesi v rámci daných pravidel.
	1	40%	Středoškolské vzdělání Vyučen v oboru s maturitou	Pochopení smyslu textu + základní domluva. Zaměstnanec komunikuje bez problému písemně i odborné záležitosti a/nebo zvládá základní mluvený projev. <u>Jazyková úroveň A2.</u>	Znalost kancelářských systémů na úrovni <u>nutně pro svou profesi.</u>	Má základní (odborné, technické) znalosti ve svém procesu. Zvládá základní dovednosti, <u>není zcela samostatný.</u>	Řídí tým.	<u>Dobrá, otevřená komunikace</u> v kritickém i pozitivním duchu.	<u>Bez problémů</u> se účastní naplňování potřeb a cílů společnosti. (<u>pozitivní přístup</u>)
	2	70%	VOŠ (Dis.) Bakalářské vzdělání (Bc.)	Aktivní znalost (mluvený + psaný projev) včetně odborných záležitostí v rámci svého procesu. Zaměstnanec vede aktivně jednání v zahraničí. <u>Jazyková úroveň B1 - B2.</u>	<u>Dobrá znalost systémů.</u> Zaměstnanec umí vyhledat a zpracovat data, se systémy <u>pracuje efektivně.</u>	Zvládá samostatně základní dovednosti svého procesu, je technicky zdatný a úspěšný, po <u>konzultaci zvládá plnou šíř.</u>	Řídí samostatně tým.	<u>Aktivní komunikace,</u> předkládání a řešení příležitosti v týmu, návrhy na změny. (<u>aktivní člen týmu</u>)	<u>Aktivně a ochotně</u> se účastní naplňování potřeb a cílů společnosti. (<u>velmi pozitivní přístup</u>)
	3	85%	Vysokoškolské vzdělání - ukončené magisterské studium (Ing., Mgr.,...)	Aktivní znalost (úroveň matice 2) + základní znalost dalšího jazyka na úrovni matice 1	<u>Výborná znalost MS OFFICE</u> a kancelářských systémů pro výkon svých činností. Zaměstnanec umí poradit druhým a má špičkovou znalost základních kancelářských systémů, používá běžně pokročile funkce systémů.	<u>Zvládá veškeré dovednosti</u> ve svém procesu, má technické / odborné znalosti, dokáže samostatně řešit většinu problémů.	Řídí samostatně a efektivně tým.	<u>Výborná komunikace</u> se schopnosti a dovednosti vést a koučovat tým v pozitivním duchu. (<u>team leader</u>)	Aktivně a ochotně se účastní naplňování potřeb a cílů společnosti a strhává ostatní, vysoká míra loajality, dlouhodobá stabilita. (<u>pozitivní leader</u>)
	4	100%	Dvě vysoké školy nebo další navazující studium na VŠ	Aktivní znalost dvou a více jazyků na úrovni matice 2	Úroveň matice 3 + interní lektor / správce aplikace 1. kategorie	Úroveň matice 3 + dokáže vyškolit nástupce + interní lektor.	Řídí samostatně tým s mimořádnými výsledky.	Úroveň matice 3 + schopnost předávat zkušenosti a dovednosti, vedení týmu/projektu	Úroveň matice 3 + aktivně navrhuje a prosazuje opatření pro překročení cílů společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

Hodnocené dovednosti jsou:

- vzdělání,
- jazykové dovednosti,
- odbornost,
- kancelářské systémy,
- řízení pracovníků,
- komunikace a týmové dovednosti,
- osobní přístup a loajalita.

Matice je pětistupňová = jednotlivé dovednosti jsou hodnoceny body na stupnici 0–4.

Jednotlivé profese mají rozdílné váhy dovedností, protože u každé profese je kladen důraz na jinou dovednost. Například pracovní pozice Mistr má vysokou váhu na dovednostech

odbornost, řízení lidí a kancelářských systémech, naproti tomu jeho jazyková vybavenost není podstatná. U vedoucích pracovníků je váha rozdělena rovnoměrně a pracovníci příjmu zakázek a logistiky mají nejvyšší váhu na jazykových dovednostech, neboť jazyková výbava je pro danou pozici nezbytná.

Na základě matice se potom body zapisují do tabulky, která vypočítá mzdu pro mzdový výměr. Tabulka spočítá teoretickou mzdu včetně odchylky $\pm 5\%$, to je rozsah pro určení základní mzdy. Finální částku schvaluje přímý nadřízený, personalistka a členové vyššího managementu. Mzda může být krácena až o 5 % v případě, že má pracovník drobné rezervy a při správné prezentaci to může být i motivační. Pracovník musí být obeznámen s tím, co by měl udělat proto, aby dosáhl na vyšší ohodnocení. K navýšení o 5 % pak může dojít tehdy, když má pracovník na vyšší hodnocení, ale ještě ne o celý stupeň.

Pracovníkům, kteří jsou odpovědní za svůj proces, náleží manažerský koeficient ve výši od 1,05 do 2,00.

Mzda administrativních pracovníků se skládá z následujících složek:

- měsíční mzda (tarif), určena mzdovým výměrem,
- prémie až do výše 30 % na základě klíčových ukazatelů,
- příplatek za splnění pracovního fondu.

Podobný hodnotící systém mají režijní pracovníci, mezi které patří pracovníci skladu, expedice a údržby. Katalog dovedností je nastaven dle konkrétních profesí.

Například expedient je hodnocen podle následujících kritérií:

- 0 – nový pracovník, pracuje dle pokynů – nesamostatný,
- 1 – pracovník pracuje dle pokynů, nesamostatný v plné šíři,
- 2 – pracovník pracuje samostatně a v požadované kvalitě,
- 3 – pracovník pracuje dlouhodobě samostatně a efektivně = špičkový pracovník,
- 4 – leader profese (dlouholetý špičkový pracovník na pozici 3 + aktivní člen ve zvyšování produktivity / efektivity).

Hodnotí se také osobní podnikatelský přístup, komunikace a týmové dovednosti.

Úkolovou mzdu mají pracovníci na pozicích Operátor montáže a Operátor výrobní linky. Těmto pracovníkům je dle matice určena sazba za normohodinu. Pracovníci veškerou práci evidují na odváděcích terminálech. Jejich mzda se vypočítává na základě průměrné měsíční produktivity.

Všichni pracovníci na dělnických pozicích napříč celou společností mají měsíční prémie na základě klíčových ukazatelů až do výše 20 % a příspěvek za splnění pracovního fondu.

Nedílnou součástí odměňování jsou benefity. Většina zdrojů uvádí, že jsou při rozhodování, zda novou práci přijmout či nikoliv, stále významnějším faktorem. Je však důležité zmínit, že to, co může být pro někoho benefitem, je pro jiného samozřejmostí.

Společnost AZ – Pokorný nabízí balíček benefitů, které jsou určeny pro všechny. Další benefity, jako například služební mobilní telefon, placený tarif, notebook nebo automobil se pak váží ke konkrétním pozicím.

Následující obrázek ukazuje seznam benefitů, jenž jsou s výjimkami platné plošně pro všechny pracovníky.

Obrázek 10: Seznam benefitů



Zdroj: interní materiály společnosti

K uchovávání, zpracovávání a analýze dat zaměstnanců slouží modul **Personalistika** ve **firemním informačním systému Helios**.

Prvním krokem je zaznamenání uchazeče o zaměstnání, v případě, že písemně souhlasí s uchováním osobních údajů. Ty jsou dle zákona o ochraně osobních údajů v systému uchovány po dobu tří měsíců. Po jejich uplynutí jsou data v souladu se zákonem o zpracování osobních údajů automaticky vymazána.

V případě, že je kandidát úspěšný, dojde k dalšímu kroku, a to je jeho zaměstnání v systému a přidělení osobního čísla. Pro zaměstnání uchazeče jsou nezbytné osobní údaje pracovníka, údaje o nástupu a mzdě. Podrobnější data jsou do systému zadávána až po nástupu pracovníka do zaměstnání.

Těsně před nástupem, kdy jsou známa všechna potřebná data, je možné přímo ze systému vygenerovat a vytisknout nástupní dokumenty.

Za správnost dokumentů zodpovídá externí mzdová účetní, ta je povinna formuláře pravidelně kontrolovat a upravovat dle aktuálního znění zákoníku práce.

Za správnost zaznamenaných údajů o zaměstnancích je zodpovědná personalistka. Kromě ní a externí mzdové účetní mají přístup do personálních a mzdových modulů pouze pracovníci IT, správci systému a ekonomický ředitel, který je mimo jiné vedoucím personálního oddělení.

Kromě elektronických dat jsou vedeny i fyzické osobní složky. Originály všech pracovně-právních dokumentů jsou uchovány v kanceláři externí mzdové účetní. Na personálním oddělení se nacházejí pouze kopie. K datům z osobních složek má přístup pouze personalistka, mzdová účetní, vedení společnosti a samotný pracovník.

V osobní složce pracovníka se nacházejí tyto dokumenty:

- pracovní smlouva včetně dodatků,
- mzdový výměr,
- dohoda o srážkách ze mzdy,
- adaptační proces,
- osobní dotazník,
- informace o zpracování osobních údajů zaměstnance zaměstnavatelem,
- aktuální lékařský posudek.

4.3 Dotazníkové šetření

Pro dotazníkové šetření byl využit anonymní tištěný dotazník, jenž byl vypracován na základě požadavků personálního oddělení, které hodlá získané informace prezentovat vedení.

Vzor dotazníku se nachází v příloze 4.

Šetření proběhlo v posledním kvartálu roku 2020, kdy dotazník obdržel každý z pracovníků společnosti.

Z celkového počtu 110 pracovníků odevzdalo vyplněný dotazník 87 respondentů, což činí 79 %. To je nad očekávání dobrý výsledek a lze hovořit o vysoké vypovídací hodnotě dotazníku.

Obecně je možné konstatovat, že výsledek dotazníkového šetření je pozitivní a nevyplývají z něj závažnější problémy.

Odpovědi se většinou pohybují ve středu pásma, to znamená, že jejich interpretační hodnota je nízká a v interpretaci je proto věnován prostor především těm odpovědím, které mají vypovídací charakter, ať už negativní, nebo pozitivní. Ty slouží jako velmi cenná zpětná vazba a podnět pro zlepšení.

Samotný dotazník je poměrně rozsáhlý, proto byly pro grafické zpracování vybrány z každé části dotazníku ty otázky, které poukazují na nejpodstatnější fakta.

4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

První část dotazníku, označena písmenem A, obsahuje čtrnáct otázek, které se týkají především atmosféry ve firmě a na pracovišti či komunikace mezi pracovníkem a vedením.

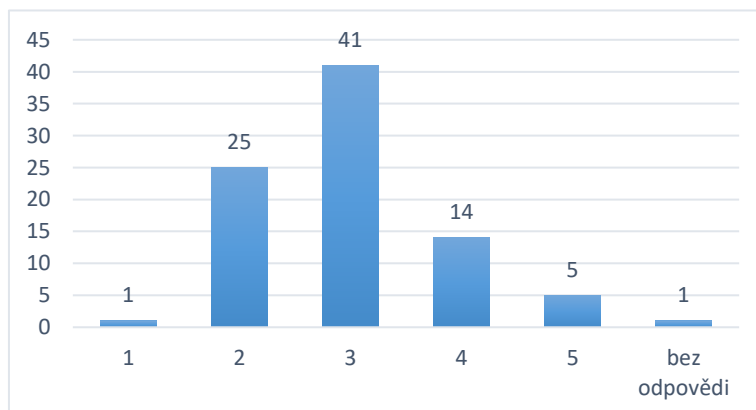
Pracovník má za úkol hodnotit otázky číslem na stupnici 1–5, kdy jedna je pozitivní hodnocení a pět hodnocení negativní.

Pro grafické zpracování byly vybrány otázky číslo 1, 5, 11, 12 a 14.

Graf 1 zobrazuje odpovědi na první otázku, zda je atmosféra ve firmě příznivá či nepříznivá. Pouze jeden respondent otázku ohodnotil známkou jedna, 25 respondentů hodnotilo známkou dvě, 41 známkou tři, 14 známkou čtyři a 5 respondentů si myslí, že je atmosféra ve firmě nepříznivá. Jeden respondent tuto otázku nezodpověděl. Otázku tedy známkou 1–5 hodnotilo 86 z 87 respondentů. Spíše příznivé hodnocení uvedlo 26 respondentů (30 %), nejvíce respondentů použilo známkou 3 (48 %) a nepříznivě hodnotilo 19 respondentů (22 %).

Bereme-li hodnocení 3 jako dobré, dá se z odpovědí usuzovat, že více než dvě třetiny respondentů vnímají atmosféru ve firmě jako spíše příznivou a necelá jedna třetina hodnotí atmosféru méně příznivě.

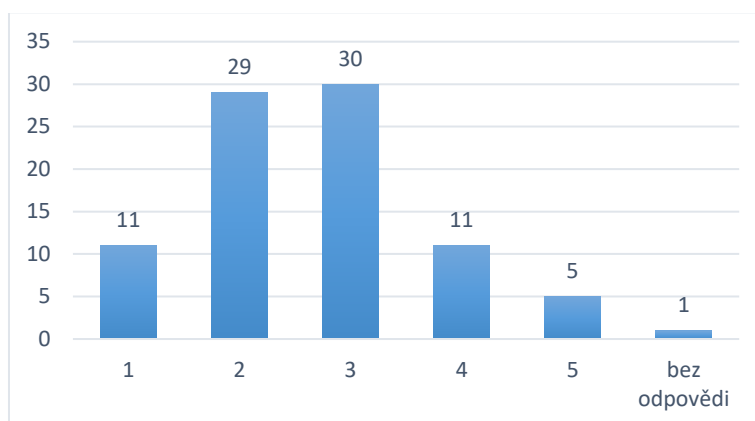
Graf 1: Atmosféra ve firmě je (příznivá–nepříznivá)



Zdroj: vlastní práce autora

Graf 2 ukazuje odpovědi na další otázku, jak se respondenti ve firmě celkově cítí. Hodnocení jedna využilo 12,8 % respondentů, 33,7 % respondentů hodnotilo známkou dvě a 34,9 % známkou tři. 12,8 % hodnotilo známkou čtyři a 5,8 % respondentů využilo k hodnocení pětku. Jeden respondent tuto otázku nezodpověděl. Otázku byla hodnocena 86 respondenty. Dle grafu se ve firmě cítí spíše nespokojeno 19 % respondentů, což je slušný výsledek.

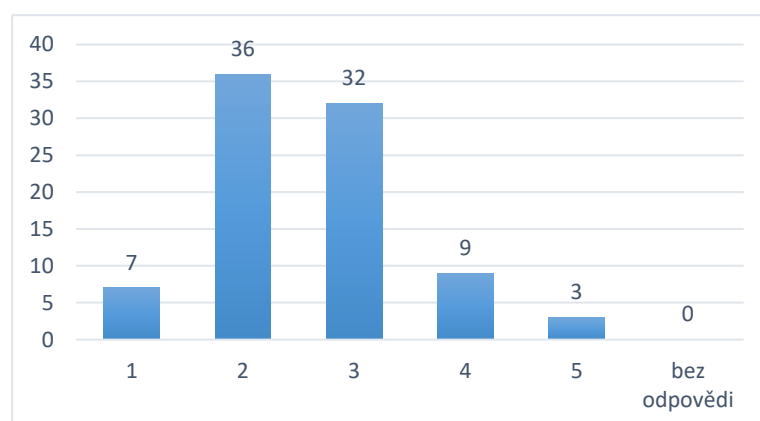
Graf 2: Ve své práci se celkově cítím (spokojený–nespokojený)



Zdroj: vlastní práce autora

Následující graf 3 znázorňuje odpovědi na otázku ohledně celkové informovanosti zaměstnanců. Tuto otázku zodpověděli všichni respondenti. Známku jedna hodnotilo 8 % respondentů. Známku dvě pro své hodnocení využilo 41,4 % respondentů a známku tři pak 36,4 % respondentů. Horší známky pro své hodnocení využilo 14 % respondentů, 9 z nich (10,3 %) hodnotilo čtyřkou a jako špatnou vnímají informovanost 3 respondenti (3,4 %).

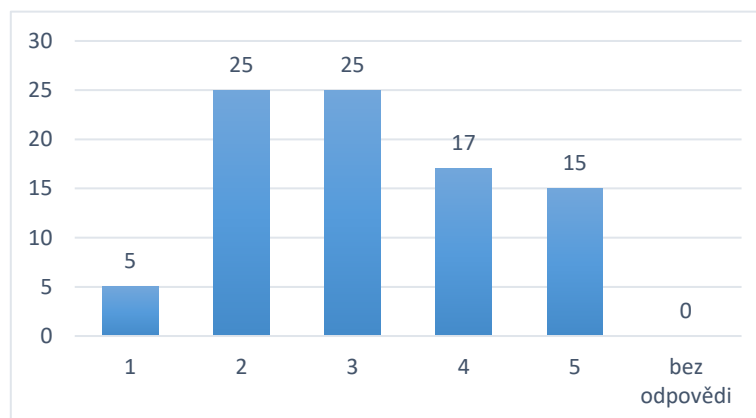
Graf 3: Celková informovanost zaměstnanců je (dobrá–špatná)



Zdroj: vlastní práce autora

Z grafu 4 je patrné, že více než 30 respondentů (37 %) se neztotožňuje se systémem povyšování a hodnocení zaměstnanců. Tento výsledek, ač nepřekvapivý je jistě k zamyšlení. 6 % respondentů si myslí, že je hodnocení zcela v pořádku, 29 % respondentů hodnotilo povyšování a hodnocení známkou dvě a stejné procento respondentů známkou tři.

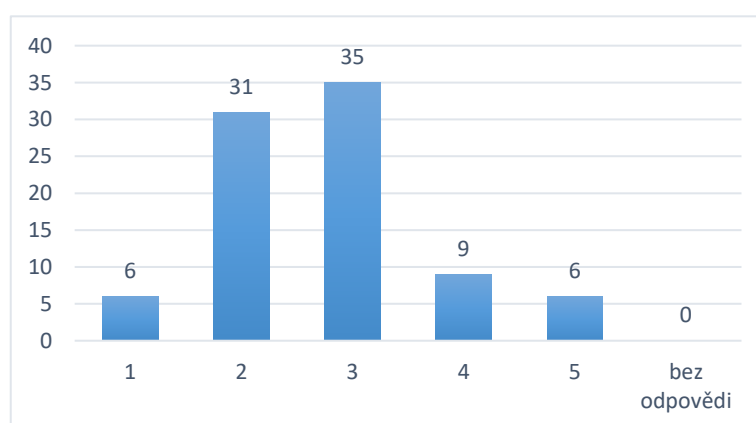
Graf 4: Povyšování a hodnocení lidí probíhá (spravedlivě–nespravedlivě)



Zdroj: vlastní práce autora

Graf 5 znázorňuje odpovědi na otázku ohledně celkové komunikace managementu se zaměstnanci. Pouze 7 % respondentů je přesvědčeno, že je komunikace dostatečná. 36 % zvolilo pro hodnocení této otázky známku dvě. Nejvíce respondentů (40 %) pak hodnotilo známkou tři. 10 % respondentů hodnotilo známkou čtyři a 7 % si myslí, že je komunikace nedostatečná.

Graf 5: Komunikace managementu se zaměstnanci je (dostatečná–nedostatečná)



Zdroj: vlastní práce autora

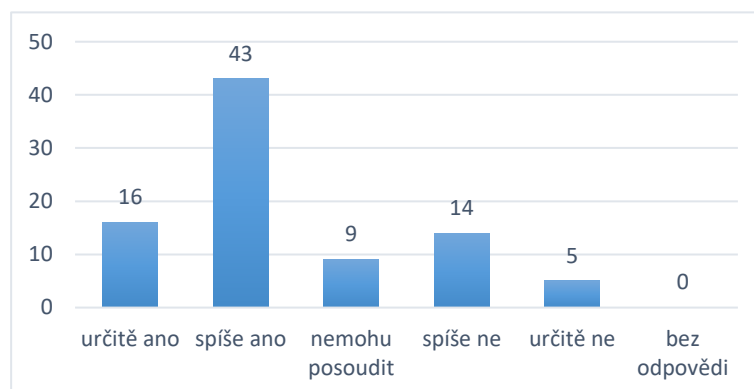
Druhá část dotazníku, označena písmenem B, obsahuje 11 otázek. Otázky se týkají především spokojenosti v zaměstnání, znalosti kompetencí a systému hodnocení.

Pracovník má za úkol hodnotit otázky na pětistupňové škále tvrzením od „určitě ano“ po „určitě ne“.

Pro grafické zpracování byly vybrány otázky číslo 2, 4, 6, 9 a 11.

Graf 6 znázorňuje odpovědi respondentů na otázku, zda by zaměstnání v AZ – Pokorný doporučili svým známým. 18 % respondentů zvolilo odpověď „určitě ano“, 49 % respondentů zvolilo možnost „spíše ano“. 10 % respondentů tvrdí, že tuto otázku nemohou posoudit. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 14 % respondentů a 6 % respondentů by zaměstnání v podniku nedoporučilo. Na tuto otázku odpovídali všichni respondenti. Kladnou odpověď volilo 68 % respondentů.

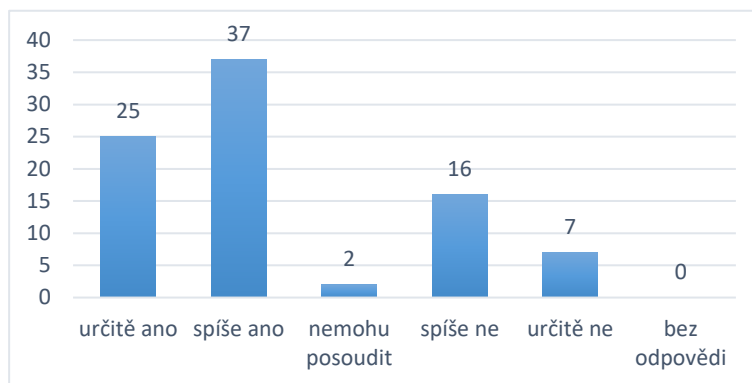
Graf 6: Doporučil/a byste zaměstnání v AZ – Pokorný některému ze svých známých?



Zdroj: vlastní práce autora

Úkolem následující otázky bylo zjistit, zda respondenti vědí, za co jsou v práci hodnoceni. Dle grafu 7 odpovědělo 29 % respondentů, že „určitě ano“, 43 % respondentů uvedlo „spíše ano“ a 2 % zvolila možnost „nemohu posoudit“. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 18 % respondentů a 8 % respondentů uvedlo, že přesně nevědí, za co jsou v práci hodnoceni.

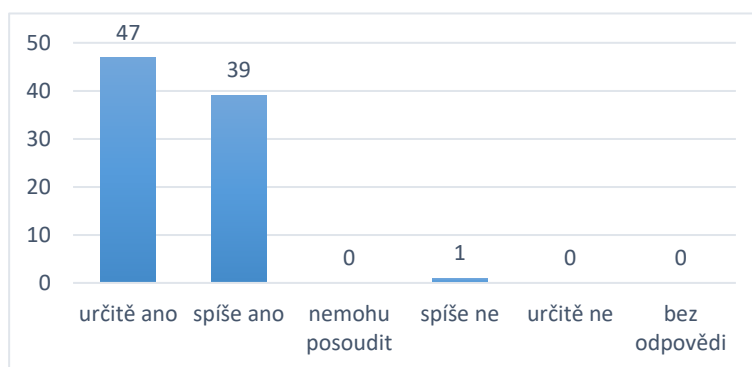
Graf 7: Víte přesně, za co jste v práci hodnocen/a?



Zdroj: vlastní práce autora

V grafu 8 je možné vidět odpovědi na otázku, zda respondenti znají svou náplň práce. Zde odpovědělo 54 % respondentů, že „určitě ano“ a 45 % respondentů zvolilo možnost „spíše ano“. Pouze jeden respondent zvolil možnost „spíše ne“. Je velmi pozitivním zjištěním, že většina respondentů zná svou pracovní náplň.

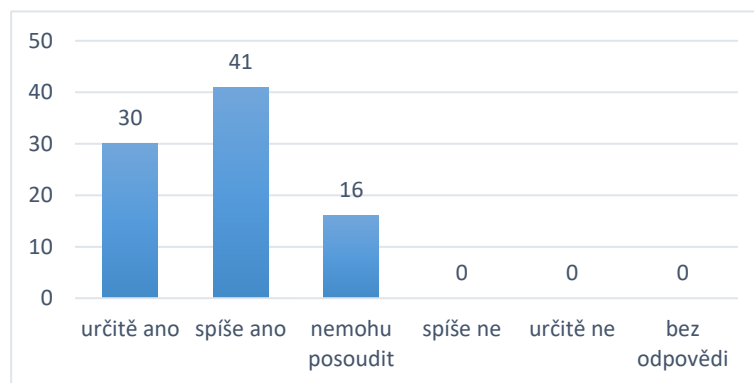
Graf 8: Znáte přesně náplň své práce?



Zdroj: vlastní práce autora

Další otázka se respondentů táže, zda jsou jejich nadřízení připraveni je vyslechnout. Odpovědi na tuto otázku znázorňuje graf 9. „Určitě ano“ odpovědělo 34 % respondentů a 47 % respondentů zvolilo možnost „spíše ano“. 18 % respondentů tvrdí, že nemohou posoudit. Možnosti „spíše ne“ a „určitě ne“ nezvolil žádný z respondentů. Moci se spolehnout na svého nadřízeného a kdykoliv se na něj obrátit je velmi příjemným benefitem. Ve sledovaném podniku to dle odpovědí respondentů funguje velmi dobře.

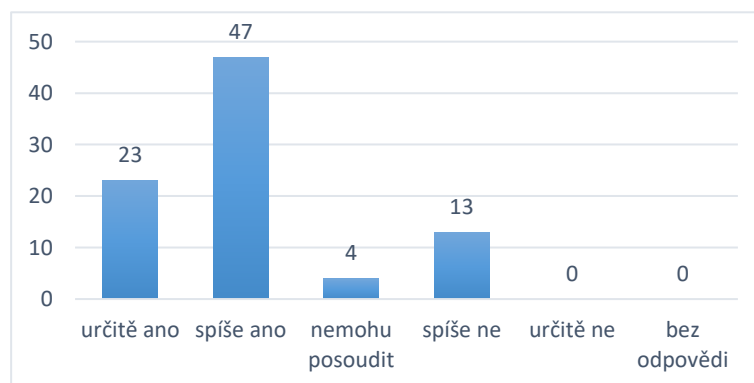
Graf 9: Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás?



Zdroj: vlastní práce autora

Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s prací svého nadřízeného, odpovědělo dle grafu 10 26 % respondentů „určitě ano“. Možnost „spíše ano“ zvolilo 54 % respondentů, 5 % respondentů odpovědělo, že nemůže posoudit a 15 % respondentů tvrdí, že „spíše ne“. Možnost „určitě ne“ nezvolil žádný z respondentů.

Graf 10: Jste spokojený/á s prací svého přímého nadřízeného?



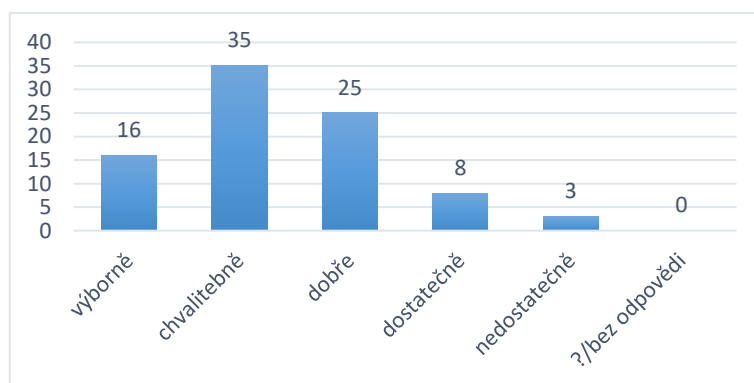
Zdroj: vlastní práce autora

Třetí část dotazníku je označena písmenem C a obsahuje 25 otázek. Otázky se týkají zejména pracovního prostředí, pracovní doby, výše a systému ohodnocení nebo činnosti jednotlivých vedoucích. Pro potřeby bakalářské práce byly vybrány obecnější otázky, které jsou níže graficky zpracovány.

Úkolem pracovníka je hodnotit otázky nebo tvrzení na stupnici od jedné do pěti stejně jako ve škole.

Dle grafu 11 hodnotilo pracovní prostředí „výborně“ 18 % respondentů a „chvalitebně“ 40 % respondentů. 29 % jej hodnotilo „dobře“, 9 % „dostatečně“ a „nedostatečně“ pak 3 %. Otázka pracovního prostředí je v podniku velmi podstatná. Zaměstnanci AZ – Pokorný je hodnotí kladně.

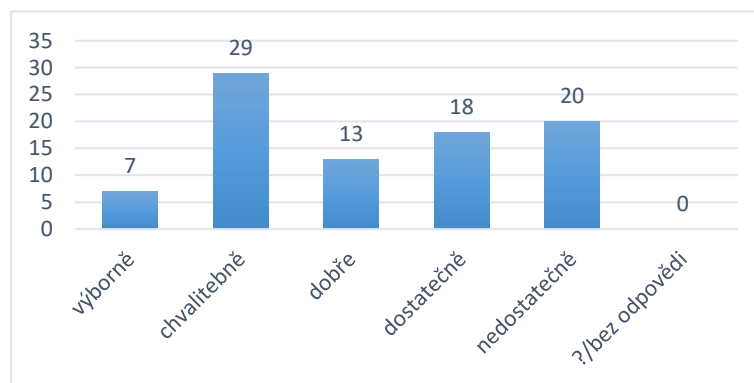
Graf 11: Pracovní prostředí



Zdroj: vlastní práce autora

Grafy 12 a 13 se zabývají finančním hodnocením. Dle odpovědí respondentů je otázka financí jednou z věcí, která by měla být podrobně analyzována. Z grafu 13 je patrné, že ne všichni zaměstnanci jsou z výši svého finančního ohodnocení spokojeni. Konkrétně „výborně“ hodnotilo pouze 8 % respondentů, „chvalitebně“ 33 % a „dobře“ 15 %. 21 % respondentů si myslí, že je hodnocení „dostatečné“ a 23 % respondentů vnímá dokonce hodnocení jako „nedostatečné“.

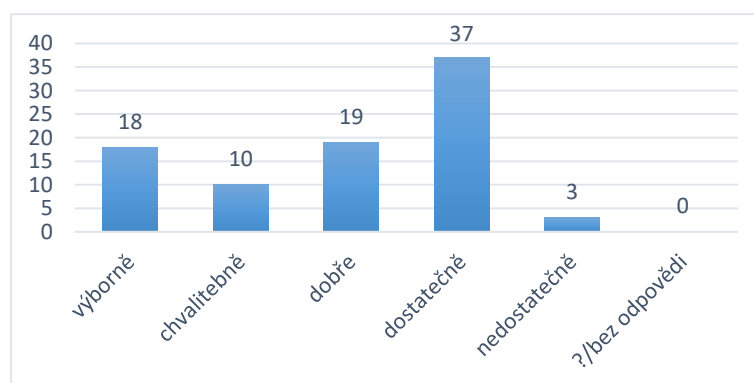
Graf 12: Výše finančního ohodnocení



Zdroj: vlastní práce autora

Podobně jako výše finančního ohodnocení ani systém není hodnocen zcela kladně. Zatímco 21 % respondentů vnímá hodnocení „výborně“, 11 % „chvalitebně“ a 22 % „dobře“, celých 43 % jej vnímá pouze jako „dostatečné“ a 3 % jako „nedostatečné“.

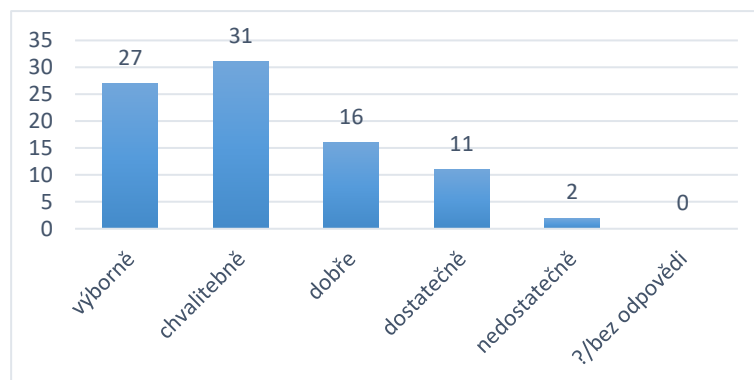
Graf 13: Systém finančního ohodnocení



Zdroj: vlastní práce autora

Graf 14 znázorňuje hodnocení pracovní doby. Tu vnímá 31 % respondentů na výbornou. Znamku „chvalitebně“ využilo 36 % respondentů a 18 % vnímá pracovní dobu „dobře“. Jako „dostatečnou“ ji hodnotí 13 % respondentů a „nedostatečně“ pak pouze 2 %.

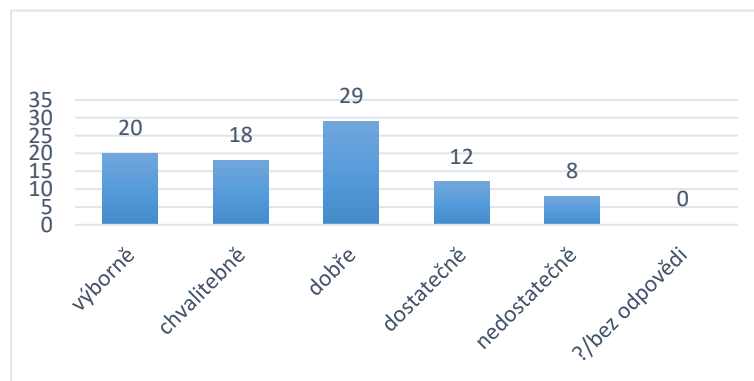
Graf 14: Pracovní doba



Zdroj: vlastní práce autora

Atmosféra na pracovišti je dle grafu 15 hodnocena 23 % respondentů „výborně“. 21 % respondentů hodnotilo „chvalitebně“ a 33 % respondentů ji vnímá dobře. „Dostatečně“ hodnotilo 14 % respondentů a „nedostatečně“ 9 % respondentů. Tématem atmosféry se zabývala již první část dotazníku a odpovědi respondentů se v obou případech zásadně neliší.

Graf 15: Atmosféra na pracovišti



Zdroj: vlastní práce autora

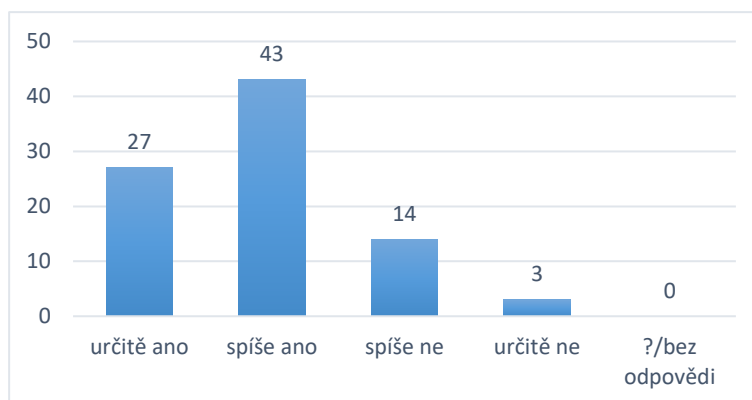
Předposlední, tedy čtvrtá část dotazníku je označena písmenem D a obsahuje 12 tvrzení, která se týkají pracovních podmínek, atmosféry mezi kolegy a vedením, a možnosti spolurozhodování ve firmě nebo ve svém procesu.

Respondenti měli za úkol hodnotit jednotlivá tvrzení na škále od „určitě ano“ po „určitě ne“.

Pro grafické zpracování byly vybrány otázky 1, 2, 5, 9 a 12.

Graf 16 zobrazuje hodnocení tvrzení, že jsou všem zaměstnancům poskytovány co nejlepší podmínky pro práci. 31 % respondentů odpovědělo s tímto tvrzením zcela souhlasí. Možnost „spíše ano“ zvolilo 49 % respondentů a „spíše ne“ 16 % respondentů 3 % respondentů s tvrzením vůbec nesouhlasí. Na tuto otázku odpovídali všichni respondenti a výsledek je velmi uspokojivý. 80 % respondentů vnímá, že zaměstnavatel se snaží všem zaměstnancům poskytnout co nejlepší podmínky pro práci.

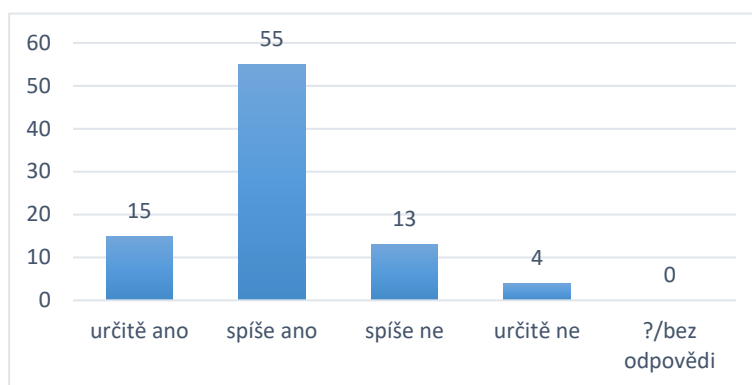
Graf 16: Všem zaměstnancům jsou poskytovány co nejlepší podmínky pro práci



Zdroj: vlastní práce autora

Dále měli respondenti hodnotit tvrzení, že se mohou spolehnout na svého přímého nadřízeného. Graf 17 znázorňuje, že 17 % respondentů se s tímto tvrzením zcela ztotožňuje, 63 % respondentů zvolilo možnost „spíše ano“, 13 % respondentů si myslí, že „spíše ne“ a 5 % s tvrzením nesouhlasí vůbec. Zde rovněž odpovídalo všech 87 respondentů a 80 % z nich si myslí, že se na svého přímého nadřízeného mohou spolehnout.

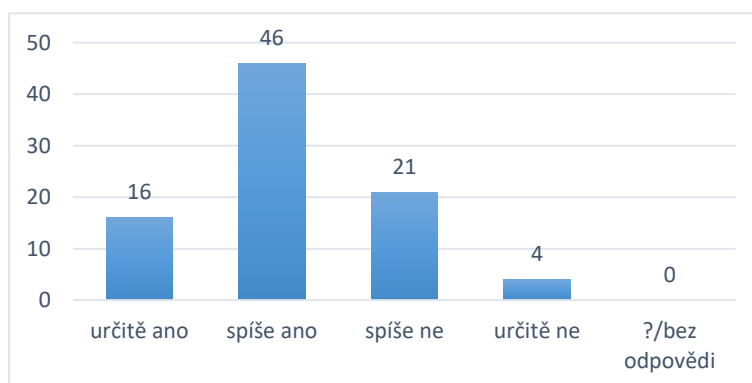
Graf 17: Na svého přímého nadřízeného se mohu spolehnout



Zdroj: vlastní práce autora

Graf 18 zobrazuje vyjádření respondentů ke tvrzení, že atmosféra mezi kolegy je přátelská. 16 % respondentů je přesvědčeno, že „určitě ano“, 53 % respondentů si myslí, že „spíše ano“. Možnost „spíše ne“ zvolilo 24 % respondentů a 5 % vybralo možnost „určitě ne“.

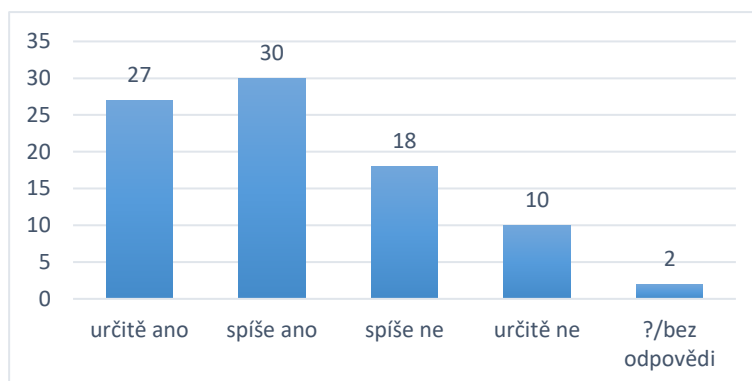
Graf 18: Atmosféra mezi kolegy je přátelská



Zdroj: vlastní práce autora

Hodnocení následujícího tvrzení zobrazuje graf 19. Tvrzení se týká možnosti ovlivnění dění ve svém procesu a 31 % respondentů si myslí, že „určitě ano“. 34 % respondentů odpovědělo „spíše ano“ a 21 % „spíše ne“. Pouze 2 % respondentů s tvrzením nesouhlasí.

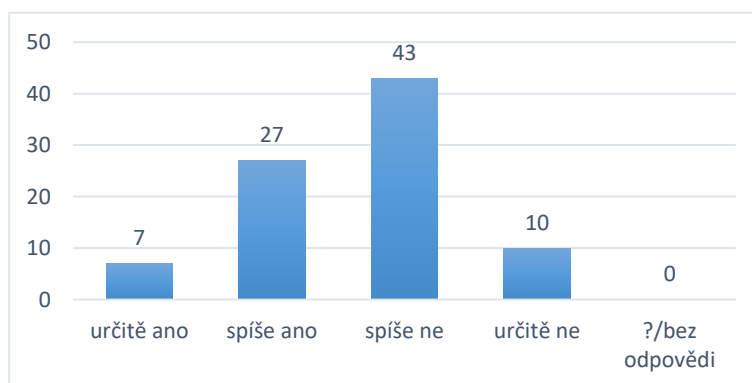
Graf 19: Mám možnost ovlivnit dění ve svém procesu



Zdroj: vlastní práce autora

Poslední tvrzení se týkalo změny zaměstnání v případě příležitosti. Z grafu 20 vyplývá, že 8 % respondentů by zaměstnání určitě změnilo, 31 % hodnotilo toto tvrzení možností „spíše ano“. Možnost „spíše ne“ vybrala skoro polovina respondentů (49 %). Možnost „určitě ne“ pak zvolilo 11 % respondentů.

Graf 20: Kdybych měl/a příležitost, rád/a bych změnil/a zaměstnání



Zdroj: vlastní práce autora

V poslední části, označené písmenem E, měli respondenti možnost se vyjádřit ke dvěma otevřeným otázkám.

První z otázek vybízela k odpovědi, co by respondenti ve firmě změnili. Možnost otevřeného vyjádření využilo 17 z 87 (20 %) respondentů. 7 respondentů uvedlo, že jim stávající stav vyhovuje, 5 respondentů uvedlo, že by uvítali více benefitů v jakékoliv formě a 3 respondenti zmínili, že by bylo dobré zlepšit finanční ohodnocení.

Druhá otázka vyzívala respondenty, aby vyjádřili k jakémukoliv tématu, které by chtěli otevřít, ale zatím k tomu nebyla vhodná příležitost. Zde neodpověděl žádný z respondentů.

4.4 Návrh opatření

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky i dotazníkového šetření vyplývá, že aktuální nastavení většiny personálních procesů velmi dobře funguje.

Prostor pro zlepšení je však téměř všude a nejinak je tomu ve sledovaném podniku, který se dlouhodobě potýká s poměrně vysokou fluktuací.

Navržená opatření je možné rozdělit do kategorií:

- získávání lidských zdrojů,
- proces adaptace,
- hodnocení,
- benefity,
- výstup pracovníků.

Získávání lidských zdrojů

Jak již bylo zmíněno výše, požadavky na lidské zdroje neustále rostou. Lokalita, kde se podnik nachází, není z hlediska dostupnosti příliš atraktivní. Mimo vlastní vůz není mnoho možností, jak se do práce dopravovat. Autobusovou linkou je pokryta pouze trasa z Čermákovic do Moravského Krumlova a zpět. V okolí Čermákovic se však nachází množství obcí, kde je vlastní doprava právě jedinou možností cestování do práce. Zde se nabízí možnost benefitu v podobě příspěvku na dopravu. To by mohlo atraktivitu zaměstnavatele ovlivnit pozitivním směrem. Z tabulky 7 je patrné, že náklad na příspěvek na dopravu je poměrně vysoký.

Tabulka 7: Náklady na příspěvek na dopravu

Průměrná vzdálenost cesty do zaměstnání a zpět	Počet zaměstnanců	Cena za 1 km	Počet pracovních dnů za rok (odečten běžný nárok na dovolenou)	Roční náklad zaměstnavatele
24,67 km	119	4,40 Kč	227	2 932 207 Kč

Zdroj: vlastní práce autora

Další návrh se týká samotného náboru. Personální oddělení věnuje prezentaci volných pracovních míst mnoho času a energie, avšak jedna z oblastí, která je v dnešní době velmi atraktivní, pokulhává. Jedná se o oblast sociálních sítí, kde jsou sice inzeráty vystaveny, avšak na stránkách se toho potenciální zaměstnanec moc o firmě nedozví.

Bylo by dobré využít externího grafika, případně agenturu, která by na začátku pomohla s obsahem na stránkách. Protože společnost AZ – Pokorný potřebuje prezentaci vůči budoucím zaměstnancům, měl by obsah být zvolen tak, aby byl pro potenciální zaměstnance atraktivní. Tedy by měl například obsahovat fotografie z výroby a firemních akcí. Bylo by zajímavé zakomponovat krátké rozhovory s vybranými zaměstnanci, inzerci volných pracovních míst apod.

Služby grafika by zahrnovaly i základní školení interního pracovníka, který by následně stránky spravoval, to by zajistilo velkou aktuálnost příspěvků na stránkách. Tabulka níže obsahuje kalkulaci nákladů na externího grafika a mzdové náklady zaměstnance, kterému by byla navýšena mzda o částku 2 040 Kč. Podrobný výpočet se nachází v tabulkách 8 a 9.

Tabulka 8: Náklady na služby externího grafika

Činnost	Rozsah	Cena
Posouzení a návrh obsahu	10 hodin	7 500 Kč
Školení interního zaměstnance	2 hodiny	1 500 Kč
Celkem	12 hodin	9 000 Kč

Zdroj: vlastní práce autora

Tabulka 9: Mzdové náklady zaměstnance

Týdenní časová dotace	Měsíční časová dotace	Hodinová hrubá mzda	Měsíční hrubá mzda	Měsíční náklad zaměstnavatele
3 hodiny	12 hodin	170 Kč	2 040 Kč	2 730 Kč

Zdroj: vlastní práce autora

Náklad zaměstnavatele za rok by činil jednorázový poplatek externímu grafikovi ve výši 9 000 Kč a 32 760 Kč za mzdové náklady zaměstnance. Celkový roční náklad by byl 41 760 Kč.

Posledním návrhem v oblasti nábory je využití agentury pro zprostředkování zaměstnanců ze zahraničí pro obsazení některých pozic ve výrobě. Zaměstnávání cizinců je poslední dobou velkým tématem. Firmě by mohl tento způsob spolupráce pomoci k vykrytí neočekávaných objemů objednávek. Zároveň by pracovití cizinci mohli sloužit jako motivace pro stávající pracovníky. Zaměstnávání cizinců s sebou bezesporu může přinést spoustu komplikací, avšak v případě spolupráce se zkušenou personální agenturou by výhody mohly převažovat.

Mzdové ohodnocení prací, které by mohli vykonávat pracovníci agentury je 129,7 Kč za normohodinu. Při 100 % produktivitě a plných prémiech je výsledná hrubá mzda 25 087 Kč, celkový náklad zaměstnavatele činí 33 567 Kč, to je 402 804 Kč na jednoho pracovníka za rok.

Agenturní pracovník by firmu vyšel dle nabídky od společnosti Inspectis, s.r.o. na 250 Kč za hodinu. Poskytnutý pracovník musí dle podmínek agentury odpracovat minimálně 200 hodin za měsíc. Měsíční náklad na jednoho pracovníka agentury je 50 000 Kč, roční náklad činí 600 000 Kč.

Z porovnání je patrné, že agenturní pracovník je dražší. Důvodem je cena za zprostředkování agenturou, jsou zde ale i výhody jako například možnost krátkodobé spolupráce nebo smluvní zajištění požadovaného počtu pracovníků.

Vzhledem k tomu, že firma potřebuje celkem 10 pracovníků na půl roku, vznikly by jí za toto období náklady ve výši 3 000 000 Kč. 10 kmenových zaměstnanců na 6 měsíců by společnost stálo 2 014 020 Kč.

Proces adaptace

Proces adaptace je ve společnosti velmi dobře nastaven a u administrativních pracovníků se zdá být i velmi funkční. U dělníků však nespĺňuje očekávání. Důvodem je, že AP mají u dělnických pozic na starost mistři, kterým proces adaptace nedává dle jejich tvrzení smysl, což je škoda. Mistrům by mohlo pomoci školení nejen přímo zaměřené na proces adaptace, ale i školení manažerských dovedností určené přímo pro mistry. V tabulce níže jsou vyčísleny náklady na školení pěti mistrů z oddělení, kde je aktuálně problém nejpalcivější, tedy montáž.

Tabulka 10: Náklady na školení pro mistry

Název školení	Poskytovatel	Cena	Počet účastníků	Suma
Mistři ve výrobě	CADET GO, s.r.o.	6 990 Kč	5	31 950 Kč
Adaptační proces nových zaměstnanců	Gradua-CEGOS, s.r.o.	4 300 Kč	5	21 500 Kč

Zdroj: vlastní práce autora

Celková cena za obě školení pro všechny mistry by činila 56 450 Kč.

Hodnocení

Hodnocení ve smyslu financí je v podniku bezesporu velkým tématem. Rozděluje společnost na dva tábory. Jedni jsou pracovníci, kteří jsou s vyšší mzdy spokojeni, svého ohodnocení si váží a snaží se dělat vše proto, aby dokázali, že si je zaslouží. Druzí, jedná se převážně o dělnické pozice, jsou věčně nespokojení. Důvodem je mimo jiné i přetrvávající nízká nezaměstnanost, která jim dodává jakousi jistotu, že jsou nepostradatelní a bude jim vyhověno i za cenu nepřiměřených požadavků. Ohodnocení je však velmi spravedlivé a transparentní. Pracovník, který se dožaduje zvýšení mzdy, dostane nabídku pracovišť, která může doplnit k těm, která již ovládá. Pokud po stanovené době prokáže za přítomnosti nadřízeného, že určená pracoviště ovládá, mzda se mu zvýší. Každý z pracovníků je vždy hodnocen za pracoviště, která ovládá.

Jako problém je však vnímán i systém hodnocení dělnických pozic úkolovou mzdou. Pracovník má mzdovým výměrem určenou sazbu za normohodinu a každou vykonávanou práci odvádí on-line do informačního systému, ten pak vyhodnotí produktivitu. Produktivita se uvádí v procentech. Z dosažené produktivity se vypočítá hodinová mzda. Pokud má pracovník ve mzdovém výměru sazbu 150 Kč za normohodinu a jeho měsíční produktivita činí 95 %, jeho hodinová mzda je 142,50 Kč. Výsledná mzda se vypočítá přičtením dalších složek mzdy, jako jsou prémie a příplatky. Ve chvíli, kdy pracovník dosahuje produktivity okolo 100 %, je vše v pořádku. Pokud však pracovník dosahuje dlouhodobě nižší produktivity, jedinou jistotou, kterou má, je minimální mzda, což v dnešní době nikoho nenadchne.

Řešením by mohla být změna v nastavení, kdy by část mzdy, například 60 % tvořila fixní mzda dle zkušeností, dovedností apod. a 40 % mzda úkolová. Toto řešení by však bylo pravděpodobně přínosem pouze pro pracovníky s nižší produktivitou a ti, kteří mají produktivitu vysokou, by byli mírně znevýhodněni.

Je určitě na místě ve spolupráci se mzdovou účetní a ekonomickým úsekem zanalyzovat možnosti systému hodnocení.

Benefity

Jak v dotazníkovém šetření, tak při pohovorech se zaměstnanci bylo několikrát zmíněno téma benefitů. Firma má nastavený systém benefitů. Je jisté, že není možné zavděčit se všem. Zatímco někteří pracovníci ocení vydatné obědy, dotované firmou, jiní si raději vaří doma, a proto by více ocenili například stravenky nebo kombinaci obojího. Společnost aktuálně přispívá na obědy, které jsou dováženy do firmy každý všední den ve výši daňově uznatelného nároku, tedy 55 % z ceny oběda. Ta činí 90 Kč za jeden oběd, cena oběda pro zaměstnance je tedy 40 Kč a 50 Kč hradí zaměstnavatel. Obědy jsou vyúčtovány měsíčně zpětně, částka je stržena ze mzdy zaměstnance. Pracovníci, kteří na oběd ve firmě nechodí o tento benefit přicházejí. Řešením by mohla být nabídka společnosti Lidl stravenky v.o.s., která kromě stravenek poskytuje možnost spolupráce s dodavatelem obědů. Zaměstnavatel by zaplatil stravenky pro všechny zaměstnance v ceně 90 Kč za jednu. Zaměstnanci by byla za každý den, kdy mu vznikl nárok na stravenku stržena částka 40 Kč. Zbytek ve výši daňově uznatelného nároku by hradil zaměstnavatel. Poskytovatel stravenek by platil dle vyúčtování za odebrané obědy přímo dodavateli obědů. Za dny, kdy zaměstnanci vznikl nárok na oběd a nebyl využit, by začátkem následujícího měsíce byly přiděleny stravenky.

Ve společnosti pracuje 119 zaměstnanců. Ti za posledních 6 měsíců odebrali v průměru 75 obědů denně, což je 1500 obědů za měsíc. Měsíční náklad zaměstnavatele je 75 000 Kč. Za rok je to 900 000 Kč. Rok 2021 má 252 pracovních dnů, po odečtení běžného nároku na dovolenou, který činí 25 dnů, je to 227 pracovních dnů. Vynásobíme-li pracovní dny počtem zaměstnanců, vyjde nám nárok na maximální možný počet stravenek, respektive obědů za rok, to je 27 013 ks, když vynásobíme počet kusů částkou ve výši daňově uznatelného nákladu, tedy 50 Kč, zjistíme, že roční náklad zaměstnavatele by činil 1 350 650 Kč. To je o 450 650 Kč více než aktuální náklad.

Dalším navrhovaným benefitem, který využívá stále více firem je příspěvek na dopravu, respektive zajištění svozu do zaměstnání.

Velkým přínosem by mohlo být popsání podmínek benefitů. Podmínky momentálně popsané nejsou, když se tedy pracovník přijde informovat na konkrétní benefit na personální oddělení, musí se personalistka ve většině případů obracet na vedení. V případě, že by byly podmínky podrobně popsány a přiřazeny k pozicím, měl by každý pracovník přehled o svých benefitech a o podmínkách jejich čerpání. Personalistce by ubyla starost s individuálními případy.

Výstup pracovníků

Poslední z návrhů je věnován výstupu pracovníků. Tato oblast je v podniku mírně zanedbaná a chybí tak zpětná vazba proč pracovníci společnost opouštějí. Bylo by jistě velkým přínosem se zaměřit na výstupní pohovory a dle získaných informací vydefinovat opatření.

5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení personálního řízení společnosti AZ – Pokorný, s.r.o. na základě pozorování, pohovorů s řídicími pracovníky a dotazníkového šetření a následný návrh opatření, která by mohla zamezit zjištěným obtížím, se kterými se společnost potýká.

Pozorováním, pohovory i na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že procesy ve společnosti jsou nastaveny dobře a zaměstnanci nejsou výrazně nespokojeni. Naopak je spousta oblastí jako například přístup nadřízených a pracovní podmínky, které jsou hodnoceny kladně.

Podnik se z důvodu neplánovaného nárustu objemu zakázek potýká s nárazovými kapacitními problémy. Zde by mohlo pomoci agenturní zaměstnávání, které by zajistilo příliv pracovníků v případě výkyvů.

Jako jednu z největších slabin zmiňovali dotazovaní zaměstnanci benefity a hodnocení. Z pohovorů bylo evidentní, že některým pracovníkům chybí motivace. Zvýšení mzdy je však jako motivační prostředek účinné jen krátkodobě, proto by bylo dobré zaměřit se spíše na systém hodnocení a jeho transparentnost. K motivaci pak využít benefity, jež by mohly zpříjemnit pracovní prostředí a dostupnost zaměstnání.

Rozšíření benefitního programu je bezesporu velmi finančně náročné, ovšem spokojenost zaměstnanců je jedním ze základních stavebních kamenů pro správné fungování firmy. Mezi nákladnější, avšak funkční benefity by se tak mohl zařadit příspěvek na stravování pro všechny pracovníky nebo příspěvek na dopravu. Náklady na tento příspěvek jsou velmi vysoké, ovšem v dnešní době jej poskytuje mnoho firem a při rozhodování o přijetí či nepřijetí zaměstnání může hrát významnou roli.

Rovněž bylo zjištěno, že některým z pracovníků chybí vědomosti, případně motivace pro provádění procesu adaptace s novými zaměstnanci. Z toho důvodu bylo navrženo školení pro tyto pracovníky, jenž by jim rozšířilo obzory nejen v dané oblasti.

Návrhy opatření byly předneseny vedoucím klíčových oddělení a některé z nich byly velmi pozitivně hodnoceny. Nejvíce zájmu vzbudil návrh na příspěvek na stravování pro všechny pracovníky.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

6.1 Monografie

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi*. 1. vyd. Brno: Lingea, 176 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

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

GEROPP, Bernd, 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5337-9.

HORVÁTOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

SINEK, Simon, 2015. *Lídři jedí poslední*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil, 288 s. ISBN 978-80-87270-89-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

6.2 Internetové zdroje

Alderferova teorie motivačních potřeb ERG (Alderfer's Theory of Motivation), 2017. In: *ManagementMania* [online]. ManagementMania.com, posl. akt. 14. 2. 2017 [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>.

CHOCHOLOUŠ, Ivan, 2017. Hlava je kapitál. Jak získat nejlepší? In: *modernirizeni.ihned* [online]. Modernirizeni.ihned.cz, 19. 4. 2017 [cit. 2021-3-29]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65696760-hlava-je-kapital-jak-ziskat-nejlepsi>.

DALJEET, Kaur Lal , 2020. Top trends in human resource management in 2021. In: *Thehrdirector* [online]. Thehrdirector.com, 10. 7. 2020 [cit. 2021-3-21].

Dostupné z: <https://www.thehrdirector.com/top-trends-in-human-resource-management-in-2021/>.

NOVÁKOVÁ, Jana, 2019. Personální práce. In: *ekonomicky* [online]. ekonomicky.eu, 14. 7. 2019 [cit. 2020-12-26]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/personalni-prace/>.

Proces získávání a výběru pracovníků, 2015. In: *ManagementMania* [online]. ManagementMania.com, posl. akt. 13. 3. 2015 [cit. 2020-12-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/proces-vyberu-a-ziskavani-pracovniku>.

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hierarchie potřeb	13
Obrázek 2: Lisování.....	29
Obrázek 3: Kompletace	30
Obrázek 4: Budova společnosti AZ – Pokorný, s.r.o.,	30
Obrázek 5: Budova společnosti AZ – Pokorný, s.r.o., rok 2000.....	31
Obrázek 6: Budova společnosti AZ – Pokorný, s.r.o., rok 2011	31
Obrázek 7: Organizační struktura AZ – Pokorný, s.r.o.	34
Obrázek 8: Vývojový diagram procesu Personalistika.....	36
Obrázek 9: Katalog dovedností	45
Obrázek 10: Seznam benefitů.....	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Řízení lidských zdrojů vs. Personální řízení	11
Tabulka 2: Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů.....	20
Tabulka 3: Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	21
Tabulka 4: Výhody funkčního kompetenčního modelu	22
Tabulka 5: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2018–2021	32
Tabulka 6: Přehled plánovaných školení ke schválení	41
Tabulka 7: Náklady na příspěvek na dopravu	63
Tabulka 8: Náklady na služby externího grafika.....	64
Tabulka 9: Mzdové náklady zaměstnance	64
Tabulka 10: Náklady na školení pro mistry	66

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Atmosféra ve firmě je (příznivá–nepříznivá).....	50
Graf 2: Ve své práci se celkově cítím (spokojený–nespokojený)	51
Graf 3: Celková informovanost zaměstnanců je (dobrá–špatná).....	51
Graf 4: Povyšování a hodnocení lidí probíhá (spravedlivě–nespravedlivě).....	52
Graf 5: Komunikace managementu se zaměstnanci je (dostatečná–nedostatečná).....	52
Graf 6: Doporučil/a byste zaměstnání v AZ – Pokorný některému ze svých známých?	53
Graf 7: Víte přesně, za co jste v práci hodnocen/a?	54
Graf 8: Znáte přesně náplň své práce?.....	54
Graf 9: Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás?.....	55
Graf 10: Jste spokojený/á s prací svého přímého nadřízeného?	55
Graf 11: Pracovní prostředí	56
Graf 12: Výše finančního ohodnocení.....	57
Graf 13: Systém finančního ohodnocení	57
Graf 14: Pracovní doba.....	58
Graf 15: Atmosféra na pracovišti	58
Graf 16: Všem zaměstnancům jsou poskytovány co nejlepší podmínky pro práci.....	59
Graf 17: Na svého přímého nadřízeného se mohu spolehnout.....	60
Graf 18: Atmosféra mezi kolegy je přátelská.....	60
Graf 19: Mám možnost ovlivnit dění ve svém procesu.....	61
Graf 20: Kdybych měl/a příležitost, rád/a bych změnil/a zaměstnání.....	61

8 SEZNAM ZKRATEK

AP	Adaptační proces
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ERP	Enterprise Resource Planning (podnikový informační systém)
HR	Human Resources (lidské zdroje)
PO	Požární ochrana
THP	Technicko hospodářský pracovník
ŽP	Životní prostředí

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Inzerát na pozici Operátora

Příloha 2: Formulář Adaptační proces

Příloha 3: Formulář Kompetenční model

Příloha 4: Dotazník pro zaměstnance

10 PŘÍLOHY

Příloha I: Inzerát na pozici Operátora ve strojírenství

AZ POKORNY

Přední český výrobce
nerezových trubek a hadic!



Hledá spolupracovníky pro nové projekty:

Operátor ve strojírenství

Motivační ohodnocení v závislosti na výkonu a zapracování

Náplň práce:

- Výroba a kompletace výrobků z nerezového vlnovce.
- Obsluha jednoduchých poloautomatických strojů a zařízení (svařovací, lisovací poloautomaty)

Hledáme:

- Týmového hráče s chutí učit se novým věcem a ochotou pracovat na dvousměnný provoz.
- Výhodou je praxe ve strojírenství, není ale podmínkou.

Nabízíme:

- Měsíční prémie až 20 %.
- Zajímavé mimořádné odměny.
- 5 týdnů dovolené.
- 1.000 Kč Bonus za naplnění fondu pracovní doby.
- Až 15.000 Kč Bonus za doporučení nového kolegy
- Zaučení a praxi v oboru.
- Příspěvek na stravování ve firemní kantýně.
- Možnost připojit k firemnímu mobilnímu tarifu.
- Odměny za zlepšovací návrhy
- Odměny k jubileím

Odpovědí na tento inzerát či zasláním Vašich osobních materiálů do společnosti AZ - Pokorny, s.r.o. dáváte souhlas ke zpracování a uchování Vašich osobních údajů dle zákona č. 101/2000 Sb., O ochraně osobních údajů.

AZ-Pokorny, s.r.o. | 671 73 Čermákovice | www.azintec.com

Příloha II: Formulář Adaptační proces

Adaptační proces (AP)

Jméno a příjmení pracovníka

Pracovní pozice

Datum nástupu

Datum odezdání AP (2,5 měsíce po nástupu)

Nadřízený (jméno, příjmení)

Patron (jméno, příjmení, podpis)

Nadřízený určí patrona a (X) vyznačí výrobní procesy, se kterými má zaměstnanec počinost se seznámit.

A SEZNÁMENÍ SE ZÁVAZNÝMI DOKUMENTY SPOLEČNOSTI PROVEDE PERSONALISTA A NADŘÍZENÝ		
	Datum	Podpis provádějící osoby
1. Pracovní řád (seznamuje personálem)		
2. Provozní řád (seznamuje nadřízený)		
3. Mzdový řád (seznamuje nadřízený)		
4. Náplň práce (seznamuje nadřízený)		
B SEZNÁMENÍ S ČINNOSTÍ SPOLEČNOSTI		
B1 Výrobní procesy	Datum	Podpis provádějící osoby
Příjem zakázek		
Technická podpora výroby		
Plánování		
Nákup		
Montáž		
Údržba		
Průvzroba (linky)		
Skladování		
Expedování		
SMJ		
Controlling		
Účetnictví		
Personalistika		
B2 Výrobky		
C VSTUPNÍ ŠKOLENÍ		
		Podpis provádějící osoby
1. BOZP a PO	v den nástupu	snížený kvality
2. SMJ	do skončení AP	mánsažer kvality
3. základy ICT *)	do skončení AP	pracovník ICT

1

D ZAPRACOVÁNÍ (hodnotí patron)	
1. Úkoly nastupujícího pracovníka	bodové hodnocení (**)
pořádek na pracovišti	
2. Hodnocení pracovníka	slovní hodnocení
2a Po 1 měsíci od nástupu	
2b Po 2,5 měsících od nástupu	
E VYJÁDRĚNÍ PRACOVNÍKA	
Potvrzuji níže svým podpisem, že jsem byl seznámen se závažnými dokumenty společnosti, a činností organizace v plném rozsahu bodů A, B. Dále stvrzuji, že jsem absolvoval veškerá školení uvedená v bodě C a plně jsem jim porozuměl.	
přípomínky pracovníka	Podpis:
F ZÁVĚR	
vedoucí procesu	Podpis:
jednatel	Podpis:

2

*) náhrada abskovoat školení urbuje pracovník ICT

*Tvořte 1 - výtahem

2 - přímá

3 - podporám

Příloha číslo III: Formulář Kompetenční model

ZÁZNAM HODNOCENÍ

Hodnocení období:

Úsek:

Jméno a příjmení hodnoceného / pozice:

Jméno a příjmení hodnotitele / pozice:

Roční hodnota	Průběžná charakteristika
2	Neustálejší, "vražední úroveň". Lze konstatovat závažné rozpor se všemi body z pracovního charakteru, které jsou uvedeny a příkladné kompetence, případně absence dané kompetence, když bylo přikládáno / projekt.
1	Nejvyšší úroveň. Lze konstatovat závažné rozpor a některých a nebo pracovního charakteru, které jsou uvedeny u příkladné kompetence.
2	Průměrná úroveň. Běžná v rámci střední kompetence, nebo například kompetence na úrovni pracovního charakteru.
3	Hodnocení úroveň. V době konstatování nebo konstatování závažného rozporu.
4	Nejnižší úroveň. Úroveň. Pokud kompetence je na úrovni úroveň, při ní má být hodnocen / závažný, aby byl / hodnocen.

Kompetence	Charakteristika kompetenci	Body		
		období úroveň	hodnota	poznámky
VÝKONNOST	ODBORNOST			
	VÝKONNOST			
PŘÍSTUP K PRÁCI	PŘÍSTUP K PRÁCI			
	ZVLÁDNUTÍ KONFLIKTŮ			
OSOBNÍ ZRALOST	OSOBNÍ ZRALOST			
	TYMOVÁ SPOLUPRÁCE			
KOMUNIKACE	KOMUNIKACE			
	VEDENÍ			

Úroveň jazykových dovedností (uveďte cizí jazyk a popište úroveň na škole nebo ostatně (uveďte úroveň dovednosti / jazyk profesionální dovednosti)	Vlastní hodnocení zaměstnance:	Hodnocení manažera:
Zhodnocení cílů z minulého období:	Stanovené cíle:	Míra naplnění cílů (vypíše manažer při využití stávající škály):
Rozvoje cíle pro další období:	Zaměstnanec očekávání ohledně rozvoje a kariérního postupu:	Cíle pro další období (vypíše manažer):
Hodnocení zaměstnance (komentář, datum a podpis):		
Hodnotitel (komentář, datum a podpis):		

Příloha číslo IV: Dotazník pro zaměstnance strana 1/4

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

středisko.....

ČÁST A

Vyjádřete svůj názor na stupnici číslem, které se blíží k jednomu, nebo druhému protikladu. (dejte číslo do kroužku)

- Atmosféra ve firmě jepříznivá 1 2 3 4 5 nepříznivá
Ve firmě se cítímakceptován 1 2 3 4 5 neakceptován
Mezi kolegy v práci jsemrád/a 1 2 3 4 5 nerad/a
Kolegům v prácidůvěřuji 1 2 3 4 5 nedůvěřuji
Ve své práci se celkově cítím..... spokojený/á 1 2 3 4 5 nespokojený/á
Práce týmu manažerů je podle mého názoru.....kvalitní 1 2 3 4 5 nekvalitní
Můj přímý nadřízený řeší problémy.....profesionálně 1 2 3 4 5 neprofesionálně
Manažer výroby řeší problémy.....profesionálně 1 2 3 4 5 neprofesionálně
Moje práce a nasazení jsou mým nadřízeným.....oceňovány 1 2 3 4 5 neoceňovány
Informace, které dostávám od nadřízeného jsou.....dostatečné 1 2 3 4 5 nedostatečné
Celková informovanost zaměstnanců jedobrá 1 2 3 4 5 špatná
Povyšování a hodnocení lidí probíhá.....spravedlivě 1 2 3 4 5 nespravedlivě
Rozhodnutí managementu jsou zpravidla.....správná 1 2 3 4 5 nesprávná
Komunikace managementu se zaměstnanci je.....dostatečná 1 2 3 4 5 nedostatečná

ČÁST B

Vyznačte jednu z nabízených odpovědí, která odpovídá Vašemu názoru.

1. Jste celkově se svým zaměstnáním ve firmě AZ - Pokorny spokojený/á?
a) určitě ano b) spíše ano c) nemohu posoudit d) spíše ne e) určitě ne
2. Doporučil/a byste zaměstnání v AZ - Pokorny některému ze svých známých?
a) určitě ano b) spíše ano c) nemohu posoudit d) spíše ne e) určitě ne
3. Pochválil Vás někdo v posledním měsíci za Vaši dobrou práci?
a) určitě ano b) spíše ano c) nemohu posoudit d) spíše ne e) určitě ne
4. Víte přesně, za co jste v práci hodnocen/a?
a) určitě ano b) spíše ano c) nemohu posoudit d) spíše ne e) určitě ne

Příloha číslo IV: Dotazník pro zaměstnance strana 2/4

5. Zná Váš přímý nadřízený důkladně Vaši práci (ví např., jak pečlivě pracujete)?
a) určitě ano b) spíše ano c) nemohu posoudit d) spíše ne e) určitě ne
6. Znáte přesně náplň své práce?
a) určitě ano b) spíše ano c) nemohu posoudit d) spíše ne e) určitě ne
7. Máte ve své pozici přesně stanovené kompetence (kdo je za co zodpovědný)?
a) určitě ano b) spíše ano c) nemohu posoudit d) spíše ne e) určitě ne
8. Je pro Vaši práci důležité vymezení kompetencí (kdo je za co zodpovědný)?
a) určitě ano b) spíše ano c) nemohu posoudit d) spíše ne e) určitě ne
9. Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás?
a) určitě ano b) spíše ano c) nemohu posoudit d) spíše ne e) určitě ne
10. Máte mezi kolegy v očích přímého nadřízeného každý stejné postavení?
a) určitě ano b) spíše ano c) nemohu posoudit d) spíše ne e) určitě ne
11. Jste spokojený/á s prací svého přímého nadřízeného?
a) určitě ano b) spíše ano c) nemohu posoudit d) spíše ne e) určitě ne

ČÁST C

Pokuste se oznámkovat jako ve škole následující položky.

(1-výborně, 2-chvalitebně, 3-dobře, 4-dostatečně, 5-nedostatečně, ?-nemohu posoudit)

1. pracovní prostředí	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - ?
2. porady s nadřízeným	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - ?
3. podmínky pro stravování a přestávky	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - ?
4. pracovní pomůcky	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - ?
5. výše finančního ohodnocení	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - ?
6. systém finančního ohodnocování	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - ?
7. pracovní doba	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - ?
8. činnost manažera výroby	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - ?
9. činnost vedoucího ekonomického úseku	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - ?
10. činnost oddělení řízení kvality	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - ?
11. činnost vedoucího prvovýroby	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - ?

Příloha číslo IV: Dotazník pro zaměstnance strana 3/4

12. činnost mistra prvovýroby 1	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
13. činnost mistra prvovýroby 2	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
14. činnost mistra prvovýroby 3	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
15. činnost vedoucího montáže	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
16. činnost mistra montáže 1	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
17. činnost mistra montáže 2	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
18. činnost mistra montáže 3	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
19. činnost vedoucího skladu	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
20. činnost vedoucího expedice	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
21. činnost vedoucího údržby	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
22. činnost vedoucího TPV	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
23. činnost personálního oddělení	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
24. práce mých kolegů na pracovišti	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?
25. atmosféra na pracovišti	1 – 2 – 3 – 4 – 5 - ?

ČÁST D

Vyjádřete, prosím, míru souhlasu či nesouhlasu s následujícími výroky.

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nemohu posoudit
Všem zaměstnancům jsou poskytovány co nejlepší podmínky pro práci.	1	2	3	4	?
Na svého přímého nadřízeného se mohu spolehnout.	1	2	3	4	?
Atmosféra mezi kolegy je přátelská.	1	2	3	4	?
Mám zájem o zpětnou vazbu pro mou práci.	1	2	3	4	?
Zaměstnanci mají možnost podílet se na spolurozhodování o činnosti firmy.	1	2	3	4	?
Mezi kolegy panuje napětí.	1	2	3	4	?

Příloha číslo IV: Dotazník pro zaměstnance strana 4/4

Mezi některými zaměstnanci a vedením panuje napětí.	1	2	3	4	?
V naší firmě se každému dostane uznání a ocenění za dobrou práci.	1	2	3	4	?
Mám možnost ovlivnit dění ve svém procesu.	1	2	3	4	?
Mezi zaměstnanci dochází na pracovišti ke konfliktům.	1	2	3	4	?
Moji kolegové mě respektují.	1	2	3	4	?
Kdybych měl/a příležitost, rád/a bych změnil/a zaměstnání.	1	2	3	4	?

ČÁST E

Co byste ve firmě změnili?

.....

.....

.....

.....

Pokud máte potřebu vyjádřit se k jakémukoliv tématu, říci, co jste už dávno chtěli, ale nikdy k tomu nebyla příležitost, nyní máte tu možnost...

.....

.....

.....

.....