

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2019–2020

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Adriana Pernová

Řízení lidských zdrojů ve společnosti Mondi Bags Štětí a. s.

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2019–2020

BACHELOR THESIS

Adriana Pernová

**Human Resources Management in company Mondi Bags
Štětí Plc.**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 3. 3. 2020

Adriana Pernová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Magdě Neuwirthové Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, její rady a ochotu. Dále děkuji Ing. Daně Šedivé za poskytnutí interních materiálů a konzultace.

Anotace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na téma řízení lidských zdrojů ve společnosti Mondi Bags Štětí a. s. Cílem bakalářské práce je provedení analýzy řízení lidských zdrojů a následné doporučení zlepšení systému. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnuje tématu řízení lidských zdrojů, typů manažerů a popisu personálních činností. V praktické části jsou nejprve uvedeny informace o společnosti a následně popis řízení lidských zdrojů společnosti. Metodou výzkumu je kvantitativní šetření pomocí dotazníku. Na závěr jsou zde navrženy změny na zlepšení současného systému ve firmě.

Klíčová slova

Benefity, lidské zdroje, manažeři, motivace, odměňování, personální činnosti, pracovníci, řízení lidských zdrojů.

Annotation

This bachelor thesis focuses on the topic of human resource management in the company Mondi Bags Štětí Plc. The aim of the bachelor thesis is to execute the analysis of human resources management followed by recommendations for improving the system. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part deals with the topic of human resources management, types of managers and description of personnel activities. In the practical part there is firstly information about the company and then the description of human resources management in the company. The research method is a quantitative survey using a questionnaire. In the end, there are proposed changes to improve the present system in the company.

Keywords

Benefits, human resources, human resources management, managers, motivation, personnel activities, rewarding, workers.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ POJMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	11
2 Hlavní pojmy z oblasti personalistiky	12
2.1 Manažeři a jejich úloha v podniku.....	14
2.2 Typy manažerů	15
2.3 Základní dovednosti manažerů	15
3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	17
3.1 Plánování a získávání pracovníků.....	17
3.2 Výběr zaměstnanců.....	18
3.2.1 Výběrový pohovor	18
3.3 Přijetí zaměstnanců	19
3.3.1 Pracovní smlouva.....	20
3.4 Odměňování zaměstnanců	21
3.4.1 Složky mzdy.....	21
3.4.2 Zaměstnanecké výhody.....	22
3.5 Vzdělávání pracovníků	23
3.6 Motivace zaměstnanců.....	25
3.7 Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	26
3.7.1 Povinná péče	26
3.7.2 Nepovinná péče.....	27
3.8 Uvolňování pracovníků.....	27
PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	29
4.1 Charakteristika společnosti	29
4.2 Základní organizační struktura	30
5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	31
5.1 Pracovní poměr	31
5.2 Ukončení pracovního poměru.....	32
5.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	32

5.4	Hodnocení zaměstnanců	33
5.5	Odměňování zaměstnanců	33
5.5.1	Firemní příplatky.....	34
5.5.2	Firemní peněžní odměny.....	34
5.6	Zaměstnanecké výhody ve společnosti.....	35
5.6.1	Stávající firemní benefity.....	35
5.6.2	Firemní příspěvky	35
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	37
6.1	Příprava průzkumu.....	37
6.2	Sběr a analýza dat	37
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	60
	SEZNAM ZKRATEK	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je řízení lidských zdrojů ve společnosti Mondi Bags Štětí a. s. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších prvků v podniku. Pokud chce firma být prosperující a mít úspěch, měla by používat vhodné nástroje k řízení pracovníků. Hlavním cílem bakalářské práce bude provedení analýzy řízení lidských zdrojů u vybrané společnosti a doporučení možného zlepšení systému.

Řízení lidských zdrojů je v dnešní době aktuálním tématem, neboť je to klíč k úspěchu společnosti. Toto téma si autorka zvolila z důvodu vykonávání brigády ve vybrané společnosti už druhým rokem a zajímá ji problematika řízení lidských zdrojů, které jsou spjaté s personálními činnostmi.

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část, součástí praktické části bude dotazníkové šetření. První teoretická část, bude zaměřena na popis základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů. Další kapitola se bude věnovat definování personalistiky, personalisty a personálních činností. Dále budou v teoretické části popsáni manažeři a jejich úloha v podniku, následně zde bude vyobrazeno rozdělení manažerů dle řídicího stylu a vymezení základních dovedností manažerů. Poslední kapitolou v teoretické části bude detailnější popsání personálních činností.

Druhá, praktická část se bude zabývat vybranou společností Mondi Bags Štětí a. s. Nejprve zde bude představena firma spolu s aktuální organizační strukturou podniku. Další část bude věnována popisu a analýze řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Pro tuto analýzu je vybrán kvantitativní průzkum metodou dotazníkového šetření. Průzkum bude realizován formou písemného dotazníku, který se skládá z 16 otázek, 10 otázek bude uzavřených, 5 otázek bude polouzavřených a pouze 1 otázka bude otevřená. Dotazník bude rozdán osobně všem zaměstnancům Mondi Bags Štětí a. s., celkem 129 pracovníkům. Součástí praktické části bude analýza a rozebrání všech otázek z dotazníku. Pro lepší přehlednost budou všechny odpovědi zaznamenány do tabulek, které budou obsahovat procentuální i absolutní výsledky. Součástí bude také graf a jeho popis. Poté budou vytvořeny návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů v této společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato kapitola náleží úvodu a popisu tématu řízení lidských zdrojů (ŘLZ). Téma, které je pro organizace důležité z hlediska spokojenosti zaměstnanců a procesu fungování celé firmy.

Pro vysokou výdělečnost a prosperitu firmy je zapotřebí mít spokojené a pracovitě zaměstnance. Proto je dobré, aby firma měla kvalitní a zkušené personalisty, kteří se postarají o výběr těch nejlepších uchazečů z nabídky pracovního trhu. Kvalifikovaný personalista už na prvním pracovním pohovoru pozná, jestli se daný uchazeč na poskytovanou pozici hodí, či ne. Přijmutím zaměstnance práce personalisty zdaleka nekončí. Personalista musí dále zaměstnance vzdělávat a pečovat o něj. Zaměstnanec, který má rád svou práci a svou pracovní náplň, bude vynakládat lepší výsledky než ten zaměstnanec, který svou práci rád nemá a má k ní negativní přístup. Později v pracovním procesu se spojí práce personalisty a manažerů, kteří by měli pracovníka stimulovat a motivovat k lepším pracovním výkonům.

Řízení lidských zdrojů souvisí s rozvojem lidského kapitálu. Firma by měla mít strategicky promyšlený plán, jak bude své zaměstnance řídit.

„Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů tak zůstává vytvářet koncepcí k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají života lidí v podniku. Umožňuje a usnadňuje dlouhodobá rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají významný dopad na výkon a úspěšnost podniku,“¹ definovali Mužík a Krpálek v roce 2017.

„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval,“² uvedl Koubek

¹ MUŽÍK, J., P. KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017, s. 46. ISBN 978-80-200-2773-3.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2001, s. 17. ISBN 80-7261-033-3.

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je termín, který se používá k popisu všech organizačních činností v podniku. Činnosti, které souvisí s výběrem a příjmem zaměstnanců, vzděláváním, hodnocením a odměňováním pracovníků a také jejich motivací.³ Řízením zaměstnanců nebo jednoho zaměstnance, by se mělo dosáhnout zvýšení pracovníkových zkušeností a dovedností a přispět k jeho lepší motivaci k práci.

Armstrong uvedl „*řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“⁴

Řízení lidských zdrojů spočívá v zaměřování se na lidské zdroje (pracovníky) v organizacích. Pracovníci jsou hlavní součástí každého podniku, z toho vyplývá, že firmy, které zaměstnávají více produktivní zaměstnance, mají tendenci být úspěšnější, než firmy, které se svým pracovníkům dostatečně nevěnují. Produktivita zaměstnanců se zvyšuje, pokud organizace přijímají a poté efektivně motivují své zaměstnance.⁵

ŘLZ tvoří současnou koncepci personální práce. Změna se začala projevovat kvůli zvýšené konkurenci firem, odlišných a často se měnících požadavků od zákazníků. Pouze kvalitní zaměstnanci, kteří jsou motivovaní a schopní zajistí celé společnosti dlouhodobý prospěch a konkurenční výhodu nad ostatními firmami. Zaměstnanci se tak stávají nejdůležitějším zdrojem v podniku. Firmy proto stále hledají možnosti rozvoje schopností svých zaměstnanců a dosažení tak strategických cílů společnosti.⁶

³ WILTON, N. *An introduction to human resource management*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Pub., 2019, p. 12. ISBN 9781526460165.

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵ STEWART, G. L. and K. G. BROWN. *Human resource management: linking strategy to practice*. 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2020, p. 5. ISBN 978-11-1949-2986.

⁶ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 44. ISBN 978-80-247-5870-1.

2 HLAVNÍ POJMY Z OBLASTI PERSONALISTIKY

Personalistika představuje jednu oblast z řízení podniku, která souvisí s vedením, řízením a rozvojem lidských zdrojů.⁷ S personalistikou se lze setkat v každém větším podniku nebo organizaci. Zásadní podmínkou každé úspěšné organizace je uvědomění si hodnoty a významu svých pracovníků. Správné vedení zaměstnanců rozhoduje, zda bude podnik úspěšný či ne. „*V personálním řízení se uplatňuje značný objem poznatků řady disciplín, které tvoří jeho multidisciplinární základ, zejména poznatky teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky.*“⁸

Personalista

Úkolem personalistů je vykonávat takzvanou personální práci. Personalista pracuje s výkony a výsledky pracovních činností zaměstnanců. Personalista je se zaměstnancem už od jeho příchodu do firmy až do jeho odchodu (výpověď, odchod do důchodu). Dobrý personalista by měl být schopný nadhledu, měl by být empatický, kreativní, komunikativní a měl by umět zaměstnance povzbudit. Personalista by měl stále představovat firmu zvenku i uvnitř, jako odpovědného zaměstnavatele, který se stará o zajímavé pracovní nabídky a nabízí pracovníkům pestrý program benefitů.⁹

Dalším klíčovým faktorem je přístup zaměstnance k práci a pracovní chování. Personalista zkoumá a vyhodnocuje přístup a chování jednotlivých zaměstnanců či pracovních skupin. Správnou motivací personalista stimuluje každého zaměstnance jinak, protože každý zaměstnanec má jinou povahu a osobnost.

Personální činnosti

Činnosti, které zařizuje personalista, nebo personální oddělení se nazývají personální činnosti. Mezi tyto činnosti patří následující:

⁷ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 14. ISBN 978-80-247-5870-1.

⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 9. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3

⁹ STÝBLO J, L. TRYLČ a Z, SCHMIED. *Abeceda personalisty* 4. vydání, Jihlava: ANAG, 2011, s. 65. ISBN 978-80-7263-646-4

- Vytváření pracovních míst – slouží pro definování pracovních míst a pracovních úkolů ve společnosti. Zpracování popisu práce a pracovních povinností.
- Plánování a vyhledávání lidských zdrojů – zejména stanovení kolik zaměstnanců je v dané chvíli potřeba přijmout, či s nějakými ukončit pracovní poměr. Personalista připravuje pohovory a třídí životopisy. Vyhledává a následně vybírá mezi kandidáty správného pracovníka.
- Hodnocení zaměstnanců – hodnocení schopností pracovníků. Kontrola, zdali pracovník dosahuje požadovaných výkonů.
- Odměňování a motivace zaměstnanců – oceňování práce, kterou zaměstnanec odvádí, nebo motivace k lépe vykonávané práci. Zde se využívají různé hmotné i nehmotné stimuly. Patří sem příplatky, odměny, pestrý firemní program poskytovaných benefitů. Přímé benefity mnohdy zaměstnance nejvíce stimulují k lepšímu pracovnímu výkonu. Jedná se často o firemní automobil, který zaměstnavatel poskytne zaměstnanci na cesty do práce, ale za malý poplatek jej pracovník může využívat i k soukromým účelům.¹⁰
- Vzdělávání pracovníků – nově přijatí zaměstnanci musí projít jak vstupním firemním školením, tak i školením o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). V organizacích, které se zabývají na výrobní proces je nutné i bezpečnostní školení sloužící ke vstupu do výroby. Dále zaměstnance vzdělávat a zdokonalovat jejich dovednosti.
- Péče o zaměstnance – ochrana zdraví zaměstnanců v rámci BOZP, poskytnutí pracovníkům ochranné pomůcky sluchu nebo zraku. Aby se zaměstnanec cítil v práci dobře je zapotřebí mu poskytnout vhodné pracovní podmínky a zajistit přátelské pracovní vztahy na pracovišti.¹¹

Téma personálních činností bude detailněji rozepsáno ve 3. kapitole Personální činnosti.

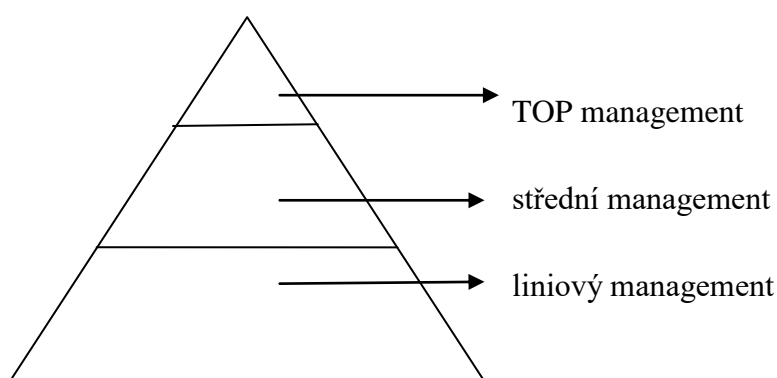
¹⁰ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada, 2017, s. 24. ISBN 978-80-271-0227-3.

¹¹ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 28. ISBN 978-80-247-5870-1.

2.1 Manažeři a jejich úloha v podniku

Manažer je řídicí jednotka podřízených, která odpovídá za jejich efektivnost a využití pracovních schopností. Každý manažer má své specifické vlastnosti. Dle Šikýře „manažeři naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“¹² V podniku mají manažeři nezastupitelnou úlohu a dělí se na hlavní tři typy manažerů.

Obrázek 1: Typy manažerů v podniku



Zdroj:¹³

Na obrázku 1 je management rozdělen na tři části. **První částí je TOP management**, vrcholoví manažeři mají zodpovědnost za chod celé organizace, závisí na nich hospodářská politika podniku, rozhodují o konečných výsledcích a cílech celé organizace. Patří sem vrcholoví manažeři, generální ředitelé, finanční ředitelé nebo ředitelé výroby. **Druhou částí je střední management**, manažeři střední linie poskytují a sdílí informace, tito manažeři jsou v nejpočetnějším zastoupení v podniku. Tato část zahrnuje vedoucí různých úseků (vedoucí nákupu, vedoucí kvality). **Na posledním místě jsou manažeři 1. linie**, kteří zodpovídají za výkon své jednotky a dělají každodenní úkoly a plní krátkodobé plány. Pro tuto skupinu jsou typickým příkladem mistři dílen nebo mistři daných výrobních strojů.

¹² ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 34. ISBN 978-80-247-5870-1

¹³ Autorka práce (vlastní zpracování)

2.2 Typy manažerů

Manažeri se liší podle stylu řídicí práce. Každá organizace vyžaduje jiný styl řízení a také každý manažer nebo řídicí pracovník je jiný. Toto se odráží dále na jejich stylu řízení a vedení lidí. Pro toto rozdělení se používají 4 hlavní typy vedení pracovníků.

Autokratický styl – manažer přikazuje a rozkazuje, aniž by poslouchal názory podřízených. Zaměstnanci vedeni tímto manažerem nemají žádnou svobodu slova nebo prostor pro sdělení svých názorů a faktů. Toto vedení je nejtypičtější pro armádu.

Byrokratický styl – manažer se odvolává na příkazy shora. Při rozhodování využívá směrnice a vyhlášky, sleduje, jak podřízení dodržují práci podle těchto dokumentů. Pro tento styl je typická banka, pojišťovna nebo výrobní provozy, které se řídí podle výrobních plánů.

Demokratický styl – tento styl je prakticky ideální. Manažer diskutuje se zaměstnanci další pracovní postupy, naslouchá jejich rozhodnutím a kritikám. Důležitým prvkem je zde spolupráce mezi všemi pracovníky a manažerem. Vedoucí pracovník si vyslechne všechny informace, ale poslední rozhodnutí dělá on sám.

2.3 Základní dovednosti manažerů

Nejen zaměstnanci by se měli stále vzdělávat a zdokonalovat se ve své profesi, ale totéž platí i pro manažery. Manažer by měl stále rozvíjet tyto dovednosti:

- **Správné vedení lidí** – manažer by měl být schopný umět motivovat svůj tým pracovníků, aby byli produktivní. Efektivní manažeri jsou sebevědomí, empatičtí a přijímají pozitivní i negativní zpětnou vazbu od svého týmu.¹⁴
- **Komunikativnost** – komunikace s pracovníky ať už v malé nebo velké skupině zaměstnanců je důležitá. Vedoucí pracovník by měl dávat jasné a přímé instrukce k pracovnímu úkolu. Důležitou součástí komunikace je také poslech a zpětná vazba od pracovníků.¹⁵
- **Kritické myšlení** – snaha chápat jak jsou projekty propojené a zapadají do celkového fungování společnosti. Přezkoumáním veškerých pracovních postupů

¹⁴ REH, J.F. *The Role and Responsibilities of a Manager* [online]. 2019 [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-manager-2276096>

¹⁵ Tamtéž

je výsledkem zvýšení manažerovy efektivity a objevení nových systémů nebo postupů, které vedou ke smysluplnému cíli.¹⁶

- **Řízení projektů** – manažeři řeší firemní projekty téměř každý den. Pokud se objeví složitý projekt, musí manažer zajistit správné postupy k vyřízení projektů. Vedoucí pracovník musí tedy zajistit včasné a řádné vyřízení projektu.¹⁷

¹⁶ REH, J.F. *The Role and Responsibilities of a Manager* [online]. 2019 [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-manager-2276096>

¹⁷ Tamtéž

3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti jsou nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Využívají se k získání požadovaných cílů společnosti. Zahrnují komplexní starost a péči o zaměstnance.

3.1 Plánování a získávání pracovníků

U plánování zaměstnanců, jakožto prvotní činnosti nejprve personalista musí zjistit kolik pracovníků je potřeba přijmout a kterou práci bude pracovník vykonávat, může se jednat buď o zcela nové pracovní místo, nebo místo po jiném pracovníkovi. Je zde potřeba komunikace mezi personalistou a manažery. K plánování dochází podle odhadované potřeby, nebo podle výpočtu norem. Po zajištění všech těchto úkonů může personalista nabídnout volné pracovní místo.

Nabídka pracovního místa, kterou vypisuje personalista, by měla obsahovat název pracovního místa, dále doplňující informace o práci, podniku (zejména čím se firma zabývá a popisem pracovního místa), nemělo by zde chybět také mzdové ohodnocení a benefity, které firma zaměstnancům poskytuje. Další součástí by měla být informace o místu výkonu práce a požadavky spojené s výkonem práce (může se jednat o dosavadní praxe, vzdělání nebo určité dovednosti). Na závěr je důležité uvést požadované dokumenty, které má uchazeč poslat (životopis či průvodní dopis) a další pokyny, které zahrnují informace kam inzerát poslat, na jakou kontaktní adresu a do kdy je možné zaslat životopis.¹⁸

Získávání zaměstnanců je dalším krokem personalisty. Má za úkol obsadit volná pracovní místa vhodnými uchazeči o práci. Získat zaměstnance lze dvěma způsoby.

Prvním způsobem je získávání z takzvaných **vlastních zdrojů** firmy. Je založeno na přesunu stálého zaměstnance na jiné volné pracovní místo. Toto přemístění je možné z jeho nynější pozice směrem nahoru i dolů. Velkou výhodou při výběru zaměstnance

¹⁸ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 101. ISBN 97880-247-5870-1.

z vlastních zdrojů jsou minimální náklady na zaučení zaměstnance. Také fakt, že zaměstnanec už pro firmu pracuje déle, znamená, že firmu zná a ví o jejích cílech.

Druhým způsobem je získávání pracovníků z **externích zdrojů**. Výhodou ve výběru z externích zdrojů jsou originální nápady od nových pracovníků. Za externí zdroje jsou považovány:

- úřady práce, které zajišťují pro potenciální uchazeče vhodné nabídky;
- dalším častým zdrojem získávání je firemní spolupráce se školami nebo univerzitami, společnost na škole pořádá různé přednášky či jiné akce, a tím připravuje studenty na budoucí povolání;
- lze zveřejnit inzerát v novinách, na internetu, v rádiu nebo na firemní nástěnce;
- je možnost se poptat vlastních zaměstnanců, jestli by byli schopni doporučit vhodného kandidáta;
- vyhlášením výběrového řízení, firmy často využívají internetové portály nebo personální agentury k nalezení toho správného uchazeče.

3.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je další činností ve fázi najít toho nejlepšího zaměstnance. Firma posuzuje výběr na základě získaných životopisů a motivačních dopisů. Ze všech přijatých životopisů se vybere několik vhodných kandidátů, jejichž životopisy jsou dále zkoumány a posuzovány. Vytvoří se seznam uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru.

3.2.1 Výběrový pohovor

Pohovor je nejvyužívanější metodou při hledání ideálního zaměstnance. Slouží k tomu, aby personalista lépe poznal vlastnosti a dovednosti uchazeče. Na pohovoru personalista zjišťuje další potřebné informace o uchazeči a vnímá mimo jiné i jeho chování. Personalista by měl navodit pohodovou atmosféru a začít popisovat podnik a pracovní místo. Dále se představí uchazeč a personalista následně klade doplňující dotazy. Na konci pohovoru je místo pro konečné dotazy ze strany uchazeče, který se

může zeptat na informace, které ho zajímají. Účastníky pohovoru nemusí být pouze personalista a uchazeč o zaměstnání, ale ve větších podnicích je součástí pohovoru také manažer, nebo psycholog, který vyhodnocuje neverbální gesta.

Přijímací pohovor může mít podobu:

- **strukturovanou** – všichni uchazeči dostanou stejné otázky, které si personalista předem připraví, čas i pořadí otázek je předem určený;¹⁹
- **nestrukturovanou** – obsah pohovoru se předem nijak nepřipravuje, otázky volí personalista podle vývoje pohovoru.

Na pohovor by se měl uchazeč dobře připravit, zjistit si aktuální informace o činnostech podniku, nebo si zodpovědět pár klasických otázek, které se často objevují na pohovorech a jsou snadno dohledatelné na internetu. Po pohovoru je také možnost prozkoumat reference, které uchazeč poskytl, zejména jde o reference z předchozích zaměstnání a ze škol. Personalista prověřuje, zda je chování a způsobilost uchazeče pravdivé. Po pohovoru mohou přijít na řadu firemní testy či dotazníky, které slouží k prověřování dalších schopností a dovedností. Na konci rozhovoru se s uchazečem dohodne způsob informování o výsledku pohovoru.

3.3 Přijetí zaměstnanců

Po všech etapách spojených s výběrem a získáváním zaměstnanců je dalším krokem samotný příjem zaměstnanců. Dochází k uzavření pracovněprávního vztahu mezi vybraným uchazečem a zaměstnavatelem.

Zákon č. 262/2006 Sb. uvádí: „*Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“²⁰

Personalista vypracuje pracovní smlouvu a předá nového zaměstnance jeho nadřízenému, který ho seznámí s pracovním prostředím a pracovním kolektivem. Nový

¹⁹ KALNICKÝ, J. *HRM - řízení lidských zdr.* Ostrava: Repronis, 2012, s. 82 ISBN 978-80-7329-300-0.

²⁰ Zákon č. 262/2006 Sb. Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru (zákoník práce). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 84, s. 3152. ISSN 1211-1244. Dostupné z <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>.

zaměstnanec má za úkol jít na vstupní lékařskou prohlídku a následně podepsat pracovní smlouvu. Personalista uvede zaměstnance do firemního docházkového systému.²¹

3.3.1 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je hlavní dokument podepisovaný ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Není to nikdy jednostranný dokument a je vždy písemný. Aby mohl vzniknout pracovněprávní vztah, musí být v pracovní smlouvě uvedeny podstatné náležitosti, pokud alespoň jedna z těchto náležitostí není uvedena v pracovní smlouvě, smlouva se stává neplatnou. Zákoník práce stanovuje že, „*pracovní smlouva musí obsahovat*

- a) *druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,*
- b) *místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,*
- c) *den nástupu do práce.*“²²

Dalšími už nepovinnými náležitostmi pracovní smlouvy může být obecné stanovení pracovní doby (týdenní nebo měsíční) a jestli bude zkrácená nebo pružná, výše mzdy, termín výplaty mzdy, délka dovolené, informace o zaměstnavateli a zaměstnanci, zkušební doba atd.

Pracovní smlouva se zakládá na dobu určitou nebo na dobu neurčitou, pokud není sjednána délka pracovního poměru, automaticky platí, že je pracovní poměr stanoven na dobu neurčitou. Lze sjednat i dohody konané mimo pracovní poměr:

- **dohoda o provedení práce** – práce nesmí přesáhnout 300 hodin vykonávané práce za kalendářní rok;

²¹ KALNICKÝ, J. *HRM - řízení lidských zdr.* Ostrava: Repronis, 2012, s. 85 .ISBN 978-80-7329-300 0.

²² Zákon č. 262/2006 Sb. Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru (Zákoník práce). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 84, s. 3152. ISSN 1211-1244. Dostupné z <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>.

- **dohoda o pracovní činnosti** – je možné vykonávat maximálně jen polovinu stanovené týdenní pracovní doby, při nezkrácené pracovní době je to 20 hodin týdně.²³

3.4 Odměňování zaměstnanců

Za vykonanou práci náleží všem pracovníkům, kteří jsou zaměstnání v soukromém sektoru **mzda**. „Zaměstnanci v pracovním poměru, jehož zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství se nazývá **plat**.“²⁴ Pracovníkům, kteří jsou zaměstnání na dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce náleží **odměna z dohod**.

3.4.1 Složky mzdy

Vedoucí pracovník nebo personalista zkoumá, jak kvalitně zaměstnanec pracuje, jestli je ochotný se dále vzdělávat a odvádět kvalitnější práci. Proto dále může k základní mzdě připočítat ještě pobídkové složky. Tyto složky mohou zaměstnance vést k lépe vykonávané práci. Mzdu, jako peněžité plnění náležící zaměstnanci za vykonanou práci tvoří několik složek:

- **Základní mzda** – složka, kterou si zaměstnanec může nárokovat, pokud mu nebude dána. Základní mzda je zaručené ocenění práce. Může být **časová** (závisí na počtu odpracovaných hodin pomocí hodinového mzdového tarifu). **Úkolová** (mzda, která měří množství práce vykonané za určitý čas).
- **Pobídkové složky** – pobídkové složky se dělí na nárokové a nenárokové. Do nárokových složek patří příplatky, které jsou dané zákonem. Do nenárokových složek se řadí osobní ohodnocení, prémie a odměny. Všechny tyto složky nejsou povinné a je pouze na zaměstnavateli, zda je zaměstnanci poskytne. V případě, že zaměstnanec má mimořádně

²³ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 113. ISBN 97880-247-5870-1.

²⁴ Tamtéž s. 129

nadstandardní pracovní výsledky, zaměstnavatel může použít tyto složky pro jeho ohodnocení za skvělou práci.

- **Náhrady mzdy** – vyplácejí se, pokud zaměstnanec nepracoval, ale vznikl mu nárok na část mzdy. Důvody náhrady musí být dány zákonem. Může se také jednat o zákonné překážky, které jsou taktéž uvedeny v zákoníku práce (zákonná dovolená, státní svátky, účast na vojenském cvičení, pohřeb nebo svatba nejbližší rodiny).

3.4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, jinak také řečeno benefity jsou nenárokové odměny. Zaměstnavatel (personalista) se snaží stále vymýšlet nové nápady na zaměstnanecké výhody, protože tyto výhody často přilákají více zaměstnanců. Jsou to odměny, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům jen proto, že právě oni pro danou firmu pracují. Dle Koubka se v Evropě dělí zaměstnanecké výhody na tři skupiny, výhody sociální povahy, výhody mající vztah k práci a výhody spojené s postavením v podniku.²⁵

Výhody sociální povahy

První skupinou jsou výhody sociální povahy, sem patří firemní půjčky, které může zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci s bezplatným úrokem, důchody poskytované zaměstnavatelem, příspěvky na životní pojištění, firemní školky a jesle, bezplatné konzultace s právníkem, příspěvky na dopravu do zaměstnání, lázně, masáže nebo rehabilitace.²⁶

Výhody mající vztah k práci

Druhá skupina výhod souvisí s organizací. Jedná se o příspěvky na stravování nebo zdarma poskytnutí jídla a pití na pracovišti. V zimních měsících tak často jde

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 297. ISBN 80-7261-033-3.

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 298. ISBN 80-7261-033-3.

o ovoce, zeleninové saláty a čaj. Zaměstnavatel může také poskytnout zaměstnanci doplňky stravy ve formě vitaminů, které slouží jako prevence proti nemocem. Dále výhodnější prodej výrobků vyprodukovaných ve firmě a podnikem placené různé semináře nebo jiné zvyšování kvalifikace hrazené zaměstnavatelem.²⁷

Výhody spojené s postavením v podniku

Poslední skupinou jsou výhody spojené s postavením ve firmě a patří sem firemní automobil, který je často poskytnut pouze vyšším manažerům. Automobil může používat buď bezplatně i na soukromé jízdy nebo pouze na cesty do práce a ostatní soukromé jízdy doplácet. Výhodou je, že o servis i pojištění auta se stará firma. Dalším benefitem může být firemní mobilní telefon, nebo je pracovníkovi poskytnut firemní paušál. V této skupině je možnost získat pracovní oděv či peněžní příspěvek na koupi pracovního oděvu nebo bot. Zaměstnanci pracující na vyšších manažerských pozicích se můžou také dočkat speciálních akcí nebo tzv. seznámení se zákazníky a prodejci podniku. Jde o utužování vztahů mimo firmu, pozvou se významní zákazníci daného podniku a vyrážejí na několikadenní výlet spojený s teambuildingem.²⁸

Všechny výše uvedené odměny jsou motivačním stimulem pro pracovníka, aby svou práci vykonával dobře a cítil se v práci příjemně.

3.5 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Vzdělávání pracovníků směřuje ke zdokonalení jejich dovedností a způsobilostí. Jedná se o rozšíření pracovních zkušeností. Častým užívaným vzděláváním je ve firmách výuka jazyků. Cílem vzdělávání je udržení si schopných zaměstnanců, kteří jsou namotivovaní. Veškeré vzdělávací činnosti jsou poskytovány buď přímo ve firmě, pověřeným pracovníkem nebo skupinou pracovníků (interní vzdělávání), nebo lze využít služeb externí firmy, která vše potřebné zajistí a poskytne firmě kvalifikovaného lektora. Vzdělávání může zahrnovat:

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 298. ISBN 80-7261-033-3 Tamtéž s. 298

²⁸ Tamtéž, s. 298

- **Adaptaci** – pokud ve firmě zaměstnanec změní pracovní místo nebo nastoupí nový zaměstnanec do organizace, je třeba osvojit si dané pracovní úkony a dovednosti. Příkladem může být nový účetnický systém v organizaci.
- **Doškolení** – práce se neustále vyvíjí a proto se zaměstnanec musí doškolenovat a přizpůsobit se pracovním změnám, aby mohl dále vykonávat svoji práci.
- **Rekvalifikace** – zaměstnanec se může přeškolit, aby získal nové dovednosti a schopnosti.
- **Rozšiřování kvalifikace** – pracovník získává zcela nové dovednosti, díky těmto novým získaným schopnostem zvyšuje své pracovní uplatnění v organizaci nebo na celém pracovním trhu.²⁹

K dosažení vytýčených cílů ve vzdělávání pracovníků mohou firmy použít metodu „SMART“ (anglická zkratka). Tato metoda slouží k uspořádání procesu a dosažení daných cílů. Každé písmeno nelze nijak jednoznačně přeložit.

- **S** – specifické (Specific), konkrétní, cíle by měly být formulovány jasně a srozumitelně;
- **M** – měřitelné (Measurable), cíle musí být dobře vyhodnotitelné a snadno kontrolovatelné;
- **A** – akceptovatelné/adekvátní (Achievable), cíle musí být splnitelné a odsouhlasené konkrétními pracovníky;
- **R** – relevantní/reálné (Relevant), cíle by měly mít reálné splnění;
- **T** – termínované (Timed), dosažitelné cíle, předem určený čas na veškerý proces.³⁰

²⁹ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 113. ISBN 97880-247-5870-1.

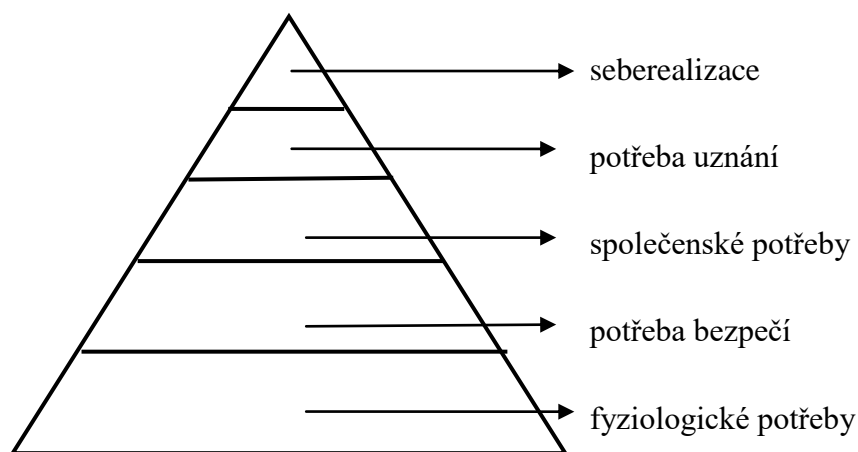
³⁰ KALNICKÝ, J. *HRM - řízení lidských zdr.* Ostrava: Repronis, 2012, s. 85. ISBN 978-80-7329-300-0.

3.6 Motivace zaměstnanců

Motivací pracovníků se rozumí usměrňování lidských činností a jednání. Pracovní motivace vychází z pracovníkových výkonů a společnost by měla tyto výkony zvyšovat. Motivaci lze rozdělit na **vnitřní a vnější**. **Vnitřními faktory motivace** pro zaměstnance je zejména samostatnost, odpovědnost, získání nových schopností, nebo možnost sledovat své viditelné výsledky v práci.³¹ **Vnějšími motivačními faktory** jsou faktory, které zaměstnanec dostává za provedení své práce správně a včas. Tvoří je odměny jako je zvýšení mzdy, povýšení nebo pochvala. Pokud zaměstnanec nesplnil svůj pracovní úkol, mohou ho potkat i tresty, které se řadí taktéž do vnějších motivačních faktorů. Patří sem kritika a pokárání.³²

Motivace se aktivuje pomocí různých motivačních faktorů, které uspokojují lidské potřeby. K uspokojení lidských potřeb se často využívá známý model Malowovy teorie potřeb.

Obrázek 2: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj:³³

³¹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 14. ISBN 978-80-271-0227-3.

³² URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 16. ISBN 978-80-271-0227-3.

³³ Autorka práce (vlastní zpracování)

Na obrázku 2 jsou vyobrazeny potřeby dle A. Maslowa. Potřeby jsou uspokojovány postupně od nejnižšího stupně po ten nejvyšší. Na nejnižším stupni jsou **fyziologické potřeby**, kam patří potřeba dýchání, potravy a pití, bydlení atd. Uspokojení těchto potřeb je podmínkou přežití, významnou potřebou je zde mzda za práci.

Po uspokojení fyziologických potřeb je na dalším stupni **potřeba bezpečí a jistoty** a řadí se zde jistota zdraví, bezpečí a jistota stálého zaměstnání. Na dalším stupni jsou **společenské potřeby**, které zahrnují přátelství, lásku a rodinu. Po společenských potřebách je zde **potřeba uznání**, každý člověk (pracovník) chce být pochválen. Po uspokojení všech předchozích potřeb vzniká potřeba **seberealizace**, která je na nejvyšším stupni hierarchie. Do této potřeby patří např. potřeba kariérního růstu nebo potřeba rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti.³⁴

3.7 Péče o zaměstnance a pracovní podmínky

Zahrnuje celkovou péči o pracovníky, protože zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem v podniku. Zaměstnavatelé musí vědět jak o ně správně pečovat aby byli spokojeni, jejich pracovní schopnosti závisí na správné péči o ně.

3.7.1 Povinná péče

Povinná péče je daná zákonem. Zaměstnavatel musí zajistit zaměstnanci určitou péči (§224 až §247 zákoníku práce). Další péče o zaměstnance vychází z podnikových nebo kolektivních smluv.

Sociální a zdravotní pojištění, které hradí zaměstnavatel. Firma zaměstnance přihlásí u zdravotní pojišťovny, kterou si zaměstnanec vybere. U sociálního pojištění přihlásí zaměstnavatel zaměstnance u Okresní správy sociálního zabezpečení.

Zákonné pojištění odpovědnosti podniku za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání, podnik pojistí zaměstnance, protože za něj nese odpovědnost. Poskytnutí pracovních oděvů a ochranných pomůcek. Firma je povinna zajistit pracovníkovi

³⁴ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, s. 13. ISBN 978-80-271-0227-3.

ochranu zdraví při práci. Při nástupu nového zaměstnance je personalista povinen zajistit pracovníkovi vstupní bezpečnostní školení a školení požární ochrany.

Předpis pracovní doby. Podle zákona nesmí pracovní doba překročit 40 hodin za týden. Je na zaměstnavateli, pokud určí kratší pracovní dobu, často bývá pracovní doba zkrácena na 37,5 hodin za týden. Zaměstnavatel také může zavést pružnou pracovní dobu pro zaměstnance. Jedná se o to, že zaměstnanec nemá stanovenou hodinu, v kolik hodin má být v práci, musí ale odpracovat 8 hodin denně.

Zákonnou péčí je umožnit pracovníkům čas na stravu a zajištění zákonných zaškolení a odborného rozvoje pracovníkových schopností. Zaměstnavatel je povinen zajistit pracovníkovi příjemné pracovní prostředí. Je důležité zaopatřit dobré fyzikální podmínky. Pracoviště musí mít také přístup k hygienickým a sociálním zařízením.

3.7.2 Nepovinná péče

Zaměstnavatel není povinen poskytnout nepovinnou péči. Zaměstnavatelé ale často přispívají na tuto péči, aby se odlišili od konkurenčních firem.

Penzijní připojištění, podnik přispívá svým pracovníkům na penzijní pojištění. Další nepovinnou péčí je financování zvláštních rekvalifikací, školení nebo jazykových kurzů pro zaměstnance. Příplatky na stravu jsou nepovinnou péčí, zaměstnavatel poskytne zaměstnanci stravenky, 55 % částky z celé stravenky hradí zaměstnavatel, zbytek zaměstnanec.

3.8 Uvolňování pracovníků

Je proces ukončení pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pokud pracovník odchází od zaměstnavatele a ukončuje tak pracovní poměr kvůli nespokojenosti ve firmě personalista chápe tento odchod pracovníka jako negativní jev řízení celého podniku. Personalista je těmito odchody motivován k realizaci a vymýšlení nových plánů a benefitů. Ukončení pracovního poměru se řídí zákonem, pokud bude vykonán jinak, než je uvedeno v zákoně, je toto jednání protiprávní.

Podle zákoníku práce „*může být pracovní poměr ukončen pouze:*

- *dohodou,*
- *výpovědí,*
- *okamžitým zrušením,*
- *zrušením ve zkušební době.*³⁵

Ukončení pracovního poměru **dohodou** lze, pokud se zaměstnavatel i zaměstnanec dohodnou na konci pracovního poměru k určitému dni. Dohoda se musí uzavřít písemně jinak je neplatná.

Skončení pracovního poměru **výpovědí** jestliže zaměstnanec nebo zaměstnavatel podají písemně výpověď. Důvody pro ukončení pracovního poměru pomocí výpovědi zaměstnanec uvádět nemusí, zaměstnavatel musí uvést důvody pouze takové, které jsou napsány v zákoníku práce. Pracovní poměr končí po uplynutí výpovědní lhůty.

Okamžité zrušení pracovního poměru lze jen výjimečně a pouze z důvodů, které jsou uvedeny v zákoníku práce.

Zaměstnanec i zaměstnavatel mohou ve **zkušební době** zrušit pracovní poměr bez uvedení důvodu, musí se podat písemně. Zkušební doba nesmí být dle zákoníku práce delší než 3 kalendářní měsíce. U vedoucích pracovníků je doba stanovena na 6 po sobě jdoucích měsíců.³⁶

³⁵ Zákon č. 262/2006 Sb. Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru (Zákoník práce). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 84, s. 3155. ISSN 1211-1244. Dostupné z <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>.

³⁶ Zákon č. 262/2006 Sb. Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru (Zákoník práce). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 84, s. 3152. ISSN 1211-1244. Dostupné z <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část bakalářské práce bude věnována konkrétní vybrané společnosti. V úvodu praktické části budou základní informace o firmě Mondi Bags Štětí a. s. (MBŠ), poté bude rozebráno dotazníkové šetření, konané za účelem spokojenosti zaměstnanců a správného fungování firmy. Po rozboru výsledků dotazníků budou vytvořeny návrhy na zlepšení fungování firmy a její celkové zhodnocení v oblasti řízení lidských zdrojů.

4 INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Firma Mondi Bags Štětí a. s. je mezinárodním výrobcem papírových sáčků a pytlů, sídlící v areálu papíren ve Štětí. V tomto areálu se nacházejí také další společnosti koncernu Mondi Štětí. Jsou to Mondi Štětí a. s., Mondi Coating Štětí a. s. a Mondi White Paper Štětí a. s. Všechny tyto firmy mají svoji centrálu ve Vídni. Jsou to sesterské společnosti na sobě nezávislé, ale vzhledem k jejich společnému umístění v areálu mezi sebou spolupracují. Mondi Štětí a. s. vyrábí bělenou buničinu a strojově hlazené papíry, Mondi Coating Štětí a. s. vyrábí ochranné balicí materiály a Mondi White Paper Štětí a. s. vyrábí bílý pytlový papír.

Výhodná poloha u blízké dálnice D8 umožňuje Mondi Bags Štětí možnost jednoduchých a rychlých dodávek zákazníkům. Pomocí železničních vleček jsou společnosti areálu papíren propojeny na železniční dopravu v Česku, která rovněž umožňuje expedici a zásobování společností.

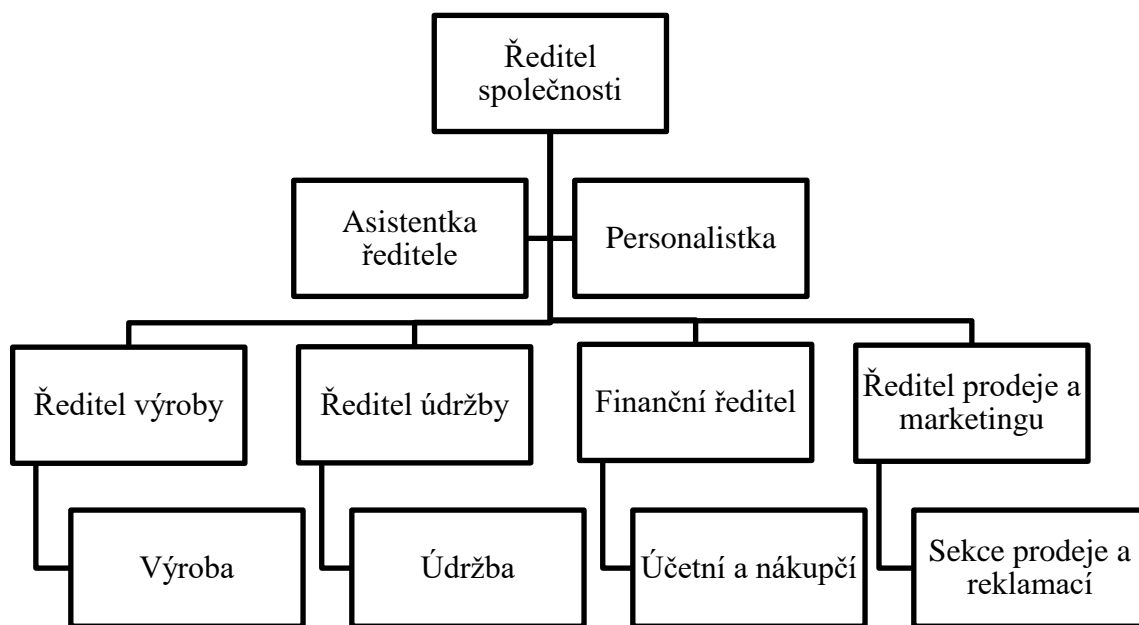
4.1 Charakteristika společnosti

Společnost se nazývá Mondi Bags Štětí a. s. (MBŠ) a sídlí ve městě Štětí, které se nachází nedaleko města Roudnice nad Labem. Firma se zabývá výrobou papírových pytlů a sáčků. Do roku 2017 MBŠ vyrábělo také papírové tašky, kvůli chybějícím pracovníkům, kteří by zajišťovali údržbu tohoto stroje, byl stroj prodán do Německa. Papírové sáčky a pytle se vyrábí ze základního pytlového papíru. Na výběr je také bílý pytlový papír, anebo bílý lesklý papír, na kterém vynikne tisk. Hlavními odběrateli jsou

firmy ze stavebního průmyslu, firmy vyrábějící krmiva pro zvířata anebo společnosti vyrábějící potraviny (cukr, mouka).³⁷

4.2 Základní organizační struktura

Obrázek 3: Organizační struktura podniku MBŠ



Zdroj:³⁸

³⁷ *Mondi: Mondi Bags Štětí a. s.* [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.mondigroup.com/en/about-mondi/where-we-operate/our-locations/europe/czech-republic/mondi-bags-%C5%A1t%C4%95t%C3%AD/>

³⁸ *Interní dokumenty společnosti Mondi Bags Štětí a. s., č. 5/2020*

5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se bude zabývat řízením lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Společnost Mondi Bags Štětí a. s. patří do kategorie středních podniků. Celkem má společnost 129 zaměstnanců, proto zde není zřízeno celé personální oddělení, ale je zde pouze jedna personalistka. Personalistka se stará o veškeré personální činnosti. Dalšími subjekty, které se podílí na řízení lidských zdrojů, jsou manažeři. V této firmě je jeden ředitel společnosti (top manažer), pod ním jsou čtyři ředitelé (střední manažeři) a každý řídí a kontroluje svůj daný úsek. Tyto úseky se dělí na další části a zde jsou mistři nebo vedoucí (manažeři 1. linie). Všichni manažeři komunikují a spolupracují s personalistkou. Následující činnosti se budou týkat konkrétní vybrané společnosti Mondi Bags Štětí a. s.

5.1 Pracovní poměr

Personalistka Mondi Bags Štětí a. s. zadává pracovní inzeráty na internet a na úřad práce. Při zpracování inzerátů musí mít k dispozici informace od vedoucích pracovníků na danou pracovní pozici, které by měl uchazeč splňovat. Potencionální uchazeči se pozvou na pracovní pohovor, kterého se účastní minimálně dvě osoby z podniku. Nejčastěji je to kombinace personalistky a vedoucího pracovníka, kteří poté vybírají nejvhodnějšího kandidáta.

Pracovní poměr se zakládá smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Smlouva obsahuje pracovní zařazení a název pracovní funkce, místo výkonu práce a datum nástupu do zaměstnání. Zaměstnanec obdrží také popis pracovního místa, kde jsou sepsány jeho pravomoci a povinnosti. Před uzavřením pracovní smlouvy je vyžadována po nastupujícím zaměstnanci vstupní lékařská prohlídka u závodního lékaře, kterou hradí zaměstnavatel. Dále životopis, zápočtový list 1 rok zpětně, kopie

dokumentu o nejvyšším dosaženém vzdělání a také vyplnění firemního osobního dotazníku.³⁹

Po podepsání všech veškerých dokumentů, přihlásí personalistka nového zaměstnance do firemního systému databáze zaměstnanců a vyhotoví mu identifikační kartu s jeho jménem a přiřazeným osobním číslem. Pokud zaměstnanec dostává od firmy svěřené předměty, podepisuje také písemný protokol o svěřených předmětech. Poté nového zaměstnance odvede k jeho odpovědnému vedoucímu na pracovní místo.

5.2 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr lze ve firmě ukončit pouze z důvodů uvedených zákonem. Jestliže byl pracovní vztah časově omezen, končí uplynutím doby, na kterou byl sjednán. Pokud chce zaměstnanec ukončit pracovní poměr, doručí osobně písemnou výpověď, okamžité zrušení nebo zrušení ve zkušební době. Návrh na rozvázání pracovního poměru doručí svému vedoucímu, který tento návrh předá personalistce, která sepíše dohodu o ukončení pracovního poměru. Při ukončení pracovního poměru je zaměstnanec povinen předat veškeré dokumenty personalistce, která mu vydá zápočtový list. Zaměstnanec vrátí veškeré svěřené předměty a podepíše písemný protokol o vrácení. Jedná se tak o pracovní oblečení, mobilní telefon, firemní počítač nebo auto a také vrátí identifikační kartu. Následně je zaměstnanec vyzván, aby absolvoval výstupní lékařskou prohlídku u firemního lékaře, nebo podepíše prohlášení, že odmítá prohlídku podstoupit.⁴⁰

5.3 Vzdělávání zaměstnanců

Všichni zaměstnanci v podniku prochází v průběhu celého roku povinnými školeními ze zákona. Další školení vyplývají z jejich pracovní pozice a náplně práce. Všechna školení se evidují na prezenčních listinách školitelů nebo odborně způsobilých osob. Při nástupu do společnosti je provedeno povinné školení BOZP a školení požární ochrany, spolu se školením první pomoci.

³⁹ Pravidla pracovněprávních vztahů ve společnosti, *Směrnice personalistiky společnosti Mondi Bags Štětí a. s.*, č. 3/2020

⁴⁰ Pravidla pracovněprávních vztahů ve společnosti, *Směrnice personalistiky společnosti Mondi Bags Štětí a. s.*, č. 3/2020

Každá pracovní pozice v Mondi Bags Štětí a. s. má jiné požadavky na další vzdělávání zaměstnanců. Periodicky jsou sjednávány školení jeřábníků a řidičů vysokozdvížných vozíků. Při použití firemního auta zaměstnancem je zapotřebí také absolvování povinného školení a následně zpracování testu s minimální úspěšností 75 %. Vedoucí pracovník rozhodne, zda zaměstnanec půjde na určité školení, nebo dá zaměstnanci na výběr, jestli by měl o nějaké školení zájem. Školení se musí týkat jeho pracovní pozice a náplně práce. Veškeré žádosti na školení se projednávají s vedoucím pracovníkem, který předá požadavky personalistce. Personalistka organizuje všechna školení a semináře. Zaměstnanci si můžou vybrat např. školení o práci s počítačem, školení pro účetní nebo školení výrobní praxe. Zaměstnavatel také nabízí zaměstnancům bezplatný kurz angličtiny. Interní školení se konají přímo ve firmě a uskutečňují se v rámci pracovní doby. Externí školení se konají mimo firmu, zaměstnanec zde obdrží osvědčení o účasti na školení nebo kurzu.

5.4 Hodnocení zaměstnanců

Díky hodnocení zaměstnanců podnik zjišťuje, jak efektivně zaměstnanec vykonává svou práci. Hodnotí se všichni zaměstnanci společnosti. Hodnocení na bázi přezkoušení a testů se provádí po skončení vzdělávací akce nebo kurzu. Přezkoušení provádí pověřený školitel. Pro zaměstnance pracující ve výrobní části společnosti se využívá hodnocení pomocí sledovaných ukazatelů (výkon linky nebo kvalita výrobků). Posledním hodnocením je individuální hodnocení, které provádí vedoucí pracovníci. Hodnotí se tak odborné znalosti a jiné odborné kvalifikace. Sleduje se zde, jestli se zaměstnanec ve své práci zdokonalil nebo přišel na nové pracovní postupy.

5.5 Odměňování zaměstnanců

Všem zaměstnancům společnosti přísluší za jejich vykonanou práci mzda. Mzda je spojením základní zaručené mzdy, mzdových příplatků a ostatních složek mzdy poskytovaných za práci. Ke mzdě se připočítávají firemní odměny, jejichž částky jsou stanoveny v kolektivní smlouvě Mondi Bags Štětí a. s. Společnost (zaměstnavatel) navrhuje zaměstnanci mzdu na základě sjednaného druhu práce a pracovního místa.

Splatnost mzdy je vždy po vykonání dané práce a to následující kalendářní měsíc po vykonání práce. Výplata mzdy je určena nejpozději na 10. kalendářní den měsíce.⁴¹

5.5.1 Firemní příplatky

Pokud zaměstnanec pracuje ve vícesměnném pracovním režimu, náleží mu **směnový příplatek**. Směny jsou určeny v harmonogramu střídání směn, který vyhotovuje vedoucí výroby. Směnový příplatek je zaměstnanci vyplacen, pokud odpracuje všechny své pracovní hodiny, jinak se příplatek krátí dle odpracovaných hodin. Při **nepřetržitém pracovním režimu** je zaměstnanci vyplaceno 3 500,- Kč, v **třísměnném pracovním režimu** to je 2 700,- Kč a při práci v **dvousměnném pracovním režimu** se příplatek rovná 1 300,- Kč. Ve směnových příplatcích je zahrnutý i případný příplatek za práci v noci, v sobotu a v neděli.⁴²

Pokud zaměstnanec vykonává práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve kterém převládají ztížené a zdraví škodlivé pracovní podmínky, poskytuje se zaměstnanci **příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**. Výše příplatku činí nejméně 10 % částky z minimální mzdy uvedené v zákoníku práce.⁴³

5.5.2 Firemní peněžní odměny

Mezi poskytované finanční odměny podniku patří: odměny při zaměstnaneckém výročí, mimořádné roční odměny a odměny při skončení pracovního poměru odchodem do důchodu.

Odměny při zaměstnaneckém výročí se poskytují zaměstnancům, jejichž pracovní poměr trvá nejméně 3 roky. Částky se poté rozdělují počtem odpracovaných let dle výroční tabulky, která je uvedena v kolektivní smlouvě společnosti.

Mimořádnými ročními odměnami se rozumí odměny, které může vypsát ředitel společnosti na daný rok. Vyplácí se všem zaměstnancům, kteří v daném roce pracovali u této firmy celý kalendářní rok. Odměny mohou být vypsány na základě nulových

⁴¹ Podniková kolektivní smlouva společnosti Mondi Bags Štětí a. s., č. 1/2020

⁴² Tamtéž

⁴³ Tamtéž

pracovních úrazů, pokud bude nízký počet reklamací od odběratelů (zákazníků) nebo když se zakázka vyrobí dříve.

Odměny při skončení pracovního poměru odchodem do důchodu (starobního nebo invalidního) jsou poskytovány zaměstnancům jako ocenění práce v této firmě. Výše odměny závisí na počtu odpracovaných let při nepřetržitém zaměstnání u této firmy. Tabulka důchodových odměn je taktéž uvedena v kolektivní smlouvě společnosti Mondi Bags Štětí a. s.

5.6 Zaměstnanecké výhody ve společnosti

Mondi Bags Štětí a. s. nabízí rozsáhlou nabídku zaměstnaneckých výhod (benefitů) a příspěvků. Protože je společnost jedním z největších výrobců papírových pytlů a sáčků v České republice, věnuje svým zaměstnancům obrovskou péči, aby si udržela své místo na výrobním trhu. Personalistka stále usilovně vymýšlí a podává návrhy vedení firmy o budoucích možných poskytovaných benefitech a jejich následné realizaci.

5.6.1 Stávající firemní benefity

- Celkově 5 týdnů dovolené za rok.
- Možnost využít zdarma konzultace s firemním právníkem.
- Dárek k Vánocům ve formě poukázky do supermarketu Eva.
- Zvýhodněné telefonní tarify, které jsou k dispozici všem vedoucím pracovníkům.
- Vánoční večírek s hudbou, programem a tombolou.
- Bezúročné půjčky poskytované zaměstnancům do max. výše 50 000 Kč.
- Osobní firemní automobil pro manažery střední linie a TOP manažera.

5.6.2 Firemní příspěvky

- Zaměstnavatel přispívá na stravování formou stravenek v hodnotě 60 Kč za jednu stravenku na odpracovanou směnu. Maximální počet stravenek v měsíci je limitován počtem odpracovaných směn.

- Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění poskytovaný dle podmínek uvedených v podnikové kolektivní smlouvě.
- Příspěvek na rekreaci (dovolenou) je poskytován zaměstnancům v celkové výši maximálně 6 000 Kč ročně. Příspěvek je uhrazen proplacením faktury. Zaměstnanec donese na účetní oddělení k proplacení fakturu nebo daňový doklad za dovolenou, kde jsou uvedeny informace o Mondi Bags Štětí a. s. (zaměstnavatel) a jméno zaměstnance. Faktura se musí donést k proplacení před nástupem na dovolenou. Příspěvek na rekreaci nelze vyplatit zpětně. Pokud je cena dovolené větší než 6 000 Kč, hradí si zaměstnanec zbytek ceny zájezdu sám, pokud je cena dovolené menší než 6 000 Kč, převádí se zbytek peněz do dalšího kalendářního roku. Peníze se přesouvají do dalších let maximálně 2 roky. Zaměstnavatel (Mondi Bags Štětí a. s.) zaplatí peníze poskytovateli dovolené, **nikdy příspěvek nevydá přímo zaměstnanci**.
- Náborový příspěvek ve výši 10 000 Kč, který náleží novému zaměstnanci, ale i stávajícímu zaměstnanci, který ho doporučil.
- Příspěvek na dopravu do zaměstnání, pokud má zaměstnanec trvalé bydliště mimo místo pracoviště a pravidelně dojíždí denně do zaměstnání, náleží mu příspěvek na dopravu dle tabulky (viz. tabulka 1 níže).

Tabulka 1: Příspěvek na dopravu za kalendářní měsíc

Dojezdová vzdálenost v km	Příspěvek v Kč
8 – 10	710,-
11 – 13	820,-
14 – 17	980,-
18 – 20	1 140,-
21 – 25	1 360,-
26 – 30	1 440,-
31 – 35	1 640,-
36 – 40	1 760,-
Nad 40	2 000,-

Zdroj:⁴⁴

⁴⁴ Podniková kolektivní smlouva Mondi Bags Štětí a. s., č. 1/2020

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

6.1 Příprava průzkumu

Pro průzkum spokojenosti zaměstnanců ve firmě a fungování společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů bude použita kvantitativní šetření, a to metodou dotazníku. Dotazník bude polostrukturovaný a celkem se bude skládat z šestnácti po sobě jdoucích otázek. Deset otázek bude uzavřených, pět otázek bude polouzavřených a jedna otázka bude otevřená. Hlavním cílem bude analýza dat získaných od zaměstnanců. Získaná data budou rozebrána a vyhodnocena.

Zkoumaným vzorkem tohoto šetření budou všichni zaměstnanci Mondi Bags Štětí, kteří budou ochotni celý dotazník vyplnit. Vyplnění všech dotazníků bude dobrovolné a veškeré zaznamenané odpovědi budou anonymní. Sběr dotazníků bude probíhat od 9. 12. 2019 do 31. 1. 2020 v administrativní budově anonymním vhozením dotazníku do schránky personalistky.

Dotazníky byly rozdány v písemné formě 129 zaměstnancům Mondi Bags, z tohoto celkového počtu se zpět vrátilo 108 kompletně vyplněných dotazníků. Návratnost proto byla 83,72 %.

6.2 Sběr a analýza dat

Písemný dotazník je polostrukturovaný a má celkem 16 otázek, 10 otázek je uzavřených, 5 otázek je polouzavřených a jen 1 otázka je otevřená. Otázky jsou řazeny postupně dle jejich náročnosti. Úvodních 6 otázek, jsou otázky identifikační a jsou zaměřeny na osobní údaje o zaměstnancích, v další části jsou obecné otázky, které směřují k hodnocení firmy zaměstnanci. Vyhodnocení otázek se skládá z popisu otázky, tabulky, která obsahuje relativní a absolutní počet a grafu. Grafy a tabulky jsou vytvořeny pro lepší přehlednost získaných dat. Pro potřeby vyhodnocení odpovědí jsou procentuální výsledky zaokrouhleny na celá procenta.

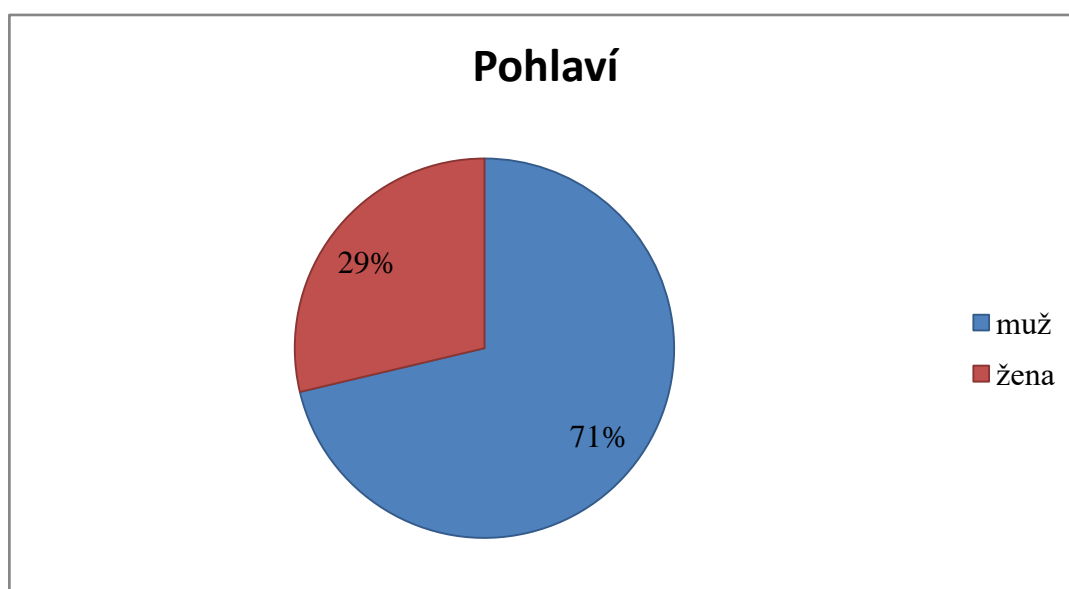
Otázka č. 1: Jste žena nebo muž?

Tabulka 2: Pohlaví zaměstnanců

		Počet	
		absolutní	relativní
Pohlaví	ženy	31	29 %
	muži	77	71 %

Zdroj:⁴⁵

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců



Zdroj:⁴⁶

Z prvního grafu lze vyčíst, že z celkových 108 respondentů je 71 % mužů a 29 % žen. Větší převaha mužů je dána díky náročnosti práce, musí se zvedat obrovské role papíru a poté se nasadí do stroje. U zaměstnanců, kteří pracují na dílně v údržbě, je třeba mít technické znalosti a znalosti mechanizace strojů na výrobu papírových pytlů. Pokud se nějaký stroj rozbije, je třeba ho okamžitě opravit. Naopak ženy v tomto podniku pracují spíše v kancelářích nebo kontrolují kvalitu pytlů na strojích v provozu.

⁴⁵ Autorka práce (vlastní šetření)

⁴⁶ Tamtéž

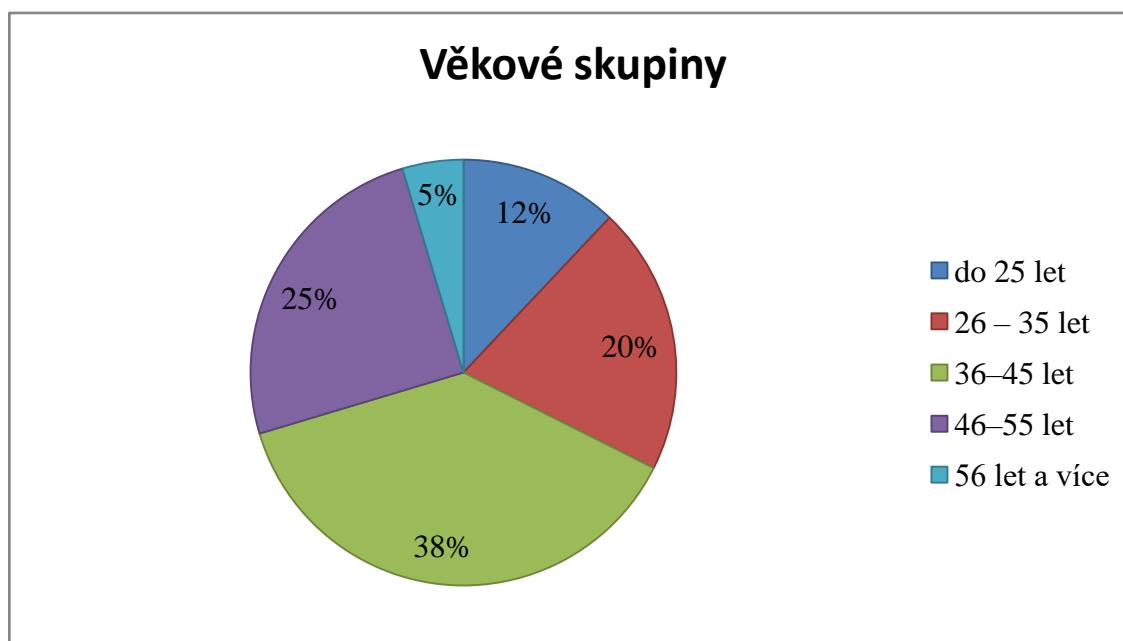
Otázka č. 2: Do jaké věkové skupiny spadáte?

Tabulka 3: Rozložení věkových skupin

		Věkové rozmezí				
		do 25 let	26–35 let	36–45 let	46–55 let	56 let a více
Počet	absolutní	13	22	41	27	5
	relativní	12 %	20 %	38 %	25 %	5 %

Zdroj:⁴⁷

Graf 2: Rozložení věkových skupin



Zdroj:⁴⁸

Z druhého grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnanců je ve věkovém rozmezí 36–45 let (38 % z celkového počtu 108). Druhou početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 46–55let s 25 %. Zaměstnanců ve věkovém rozmezí 26–35 pracuje ve firmě 20 % a zaměstnanců s věkem do 25 let se zde nachází 12 %. Nejméně zaměstnanců je zde ve věku 56+ a to 5 %. Nejpočetnější skupina věkového rozmezí 36–45 let, je daná tím, že

⁴⁷ Autorka práce (vlastní šetření)

⁴⁸ Tamtéž

zaměstnanci zde pracují už několik let, někteří i desítky let, pracují zde rádi, proto tu vydrželi tak dlouho. Často tato firma je jejich prvním zaměstnavatelem.

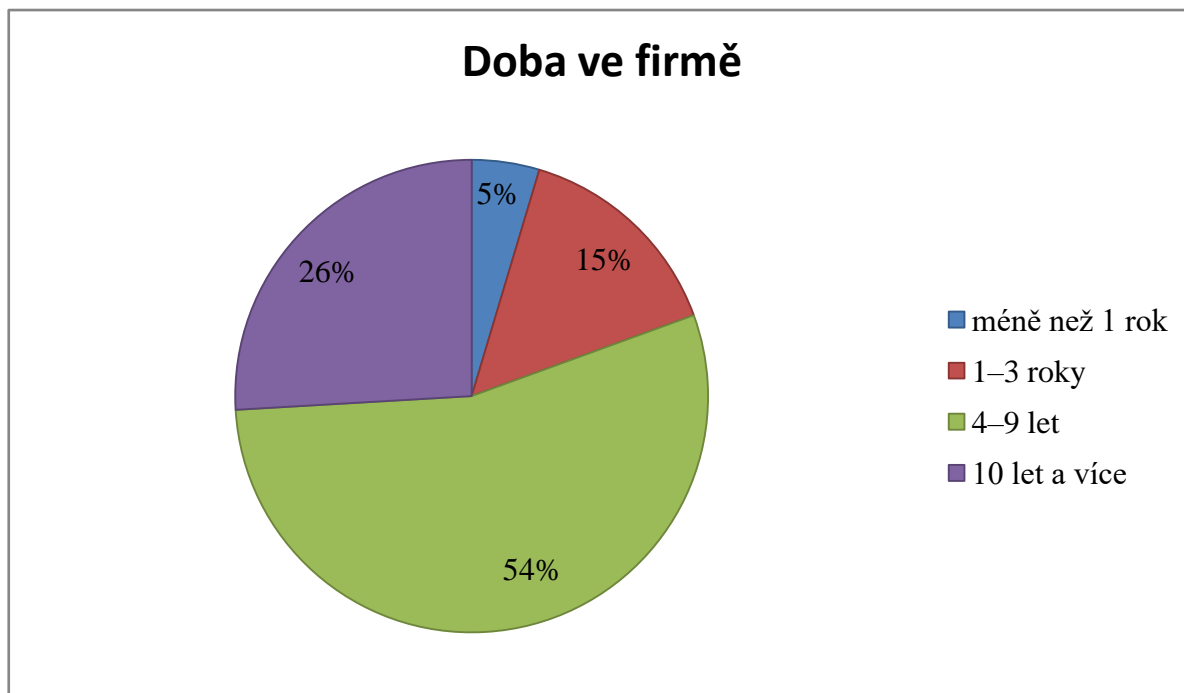
Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete v této firmě?

Tabulka 4: Doba působení ve firmě

		Doba působení			
		méně než 1 rok	1–3 roky	4–9 let	10 let a více
Počet	absolutní	5	16	59	28
	relativní	5 %	15 %	54 %	26 %

Zdroj:⁴⁹

Graf 3: Doba působení ve firmě



Zdroj:⁵⁰

Graf číslo 3 navazuje na graf číslo 2, protože největší skupinou s 54 % zde působí zaměstnanci 4–9 let. Druhou částí jsou zaměstnanci, kteří jsou zde 10 let a více (26 %).

⁴⁹ Autorka práce (vlastní šetření)

⁵⁰ Tamtéž

Zaměstnanců, kteří pracují ve firmě 1–3 roky je celkem 16 (15 %). A pouhých (5) 5 % představují pracovníci, kteří jsou zaměstnaní méně než 1 rok u firmy. Nejvyšší počet 59 pracovníků (54 %) značí vysokou spokojenost ve firmě. Z grafu lze vyčíst, že zaměstnanci jsou tu dlouhodobě zaměstnaní a nemají potřebu měnit svou práci. Je to způsobeno kvalitním přístupem nadřízených.

Otázka č. 4: Jaké je vaše maximální dosažené vzdělání?

Tabulka 5: Maximální dosažené vzdělání zaměstnanců

		Vzdělání			
		základní	vyučen/a	středoškolské	vysokoškolské
Počet	absolutní	5	38	49	16
	relativní	5 %	35 %	45 %	15 %

Zdroj:⁵¹

Graf 4: Maximální dosažené vzdělání



Zdroj:⁵²

Z grafu č. 4 vyplývá, že 49 ze 108 (45 %) zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou, další velká část, celkem 38 pracovníků (35 %) je vyučeno. Celkem

⁵¹ Autorka práce (vlastní šetření)

⁵² Tamtéž

16 zaměstnanců (15 %) má vysokoškolské vzdělání a pouze 5 zaměstnanců (5 %) má základní vzdělání. Vysokoškolské vzdělání mají hlavně zaměstnanci na vedoucích a manažerských pozicích, větší část těchto zaměstnanců pracuje jako vedoucí úseků. Pracovníci se středoškolským vzděláním pracují v administrativní části podniku (účetní, nákupčí, referent reklamací atd.) nebo ve výrobním procesu. Zaměstnanci s výučním listem (pracovníci technologických či mechanických oborů) jsou převážně na pozicích obsluhy tiskařských či pytlových strojů, je zde potřebná technologická znalost fungování strojů. Pracovníci se základním vzděláním jsou zaměstnanci především z Turecka nebo Ukrajiny, kteří zde pracují na pozici pomocných operátorů výroby.

Otázka č. 5: Jaká je vaše současná pracovní pozice?

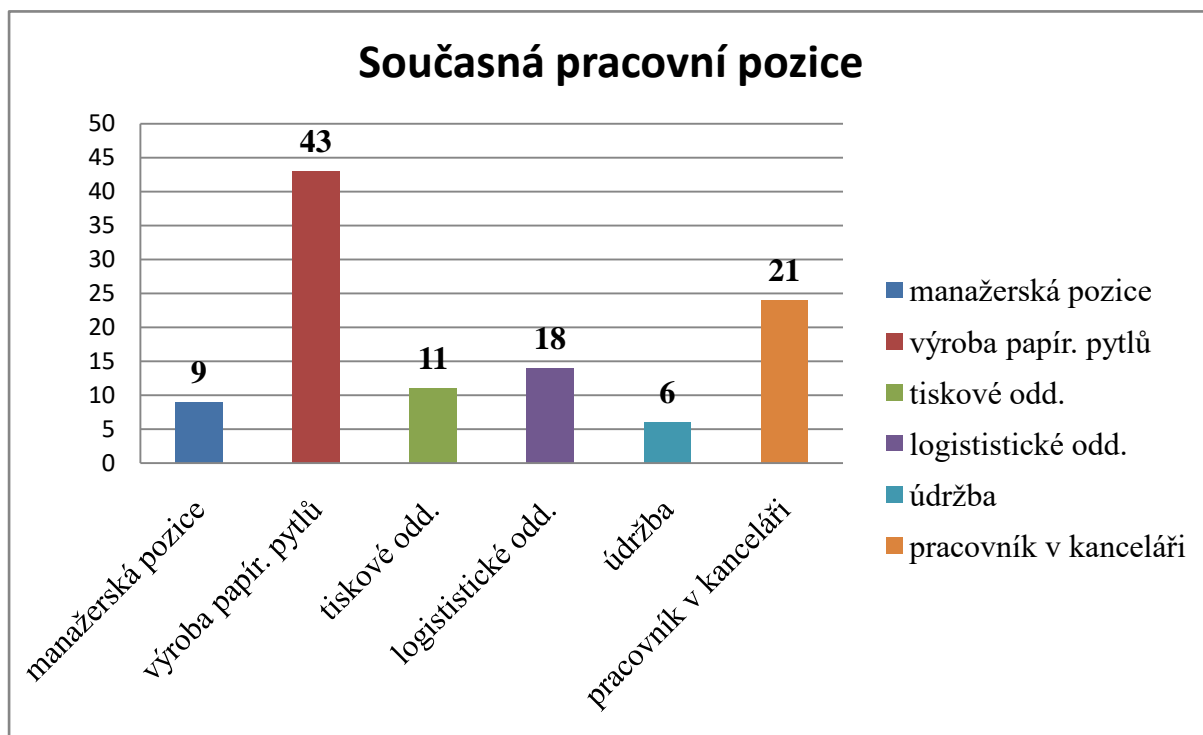
Tabulka 6: Současná pracovní pozice

		Pracovní pozice					
		manažerská	výroba papírových pytlů	odd. tisku	logistické odd.	v údržbě	v kanceláři
Počet	absolutní	9	43	11	18	6	21
	relativní	8 %	40 %	10 %	17 %	6 %	19 %

Zdroj:⁵³

⁵³ Autorka práce (vlastní šetření)

Graf 5: Současná pracovní pozice



Zdroj:⁵⁴

Graf č. 5 zobrazuje rozdělení pracovních pozic a jejich počet z dotazníkového šetření. Největší část (43 pracovníků tj. 40 %) zaměstnanců pracuje ve výrobě papírových pytlů, zde se kompletují a vyrábí papírové pytle z papírových rolí. U každého stroje jsou průměrně 4 pracovníci, kteří stroj obsluhují nebo kontrolují vyrobené pytle. Druhou velkou část, 21 (19 %), zastupují zaměstnanci v kanceláři (administrativní pracovníci) jedná se o asistentku ředitele, účetní, nákupčí, referentky prodeje a reklamaci, plánovače výroby a personalistku. S téměř stejnou částí jsou pracovníci tiskového oddělení 11 (10 %) a pracovníci logistického oddělení 18 (17 %). V tiskovém oddělení zaměstnanci míchají barvy na potisky a v logistickém oddělení pracovníci přijímají nebo vydávají výrobky, nebo vozí výrobky na uskladnění. Celkem 9 zaměstnanců vykonává práci na pozici manažera, kam patří i manažeři 1. linie. Nejmenší část zaujímají pracovníci z údržby (6), kteří opravují a sestavují náhradní díly na stroje.

⁵⁴ Autorka práce (vlastní šetření)

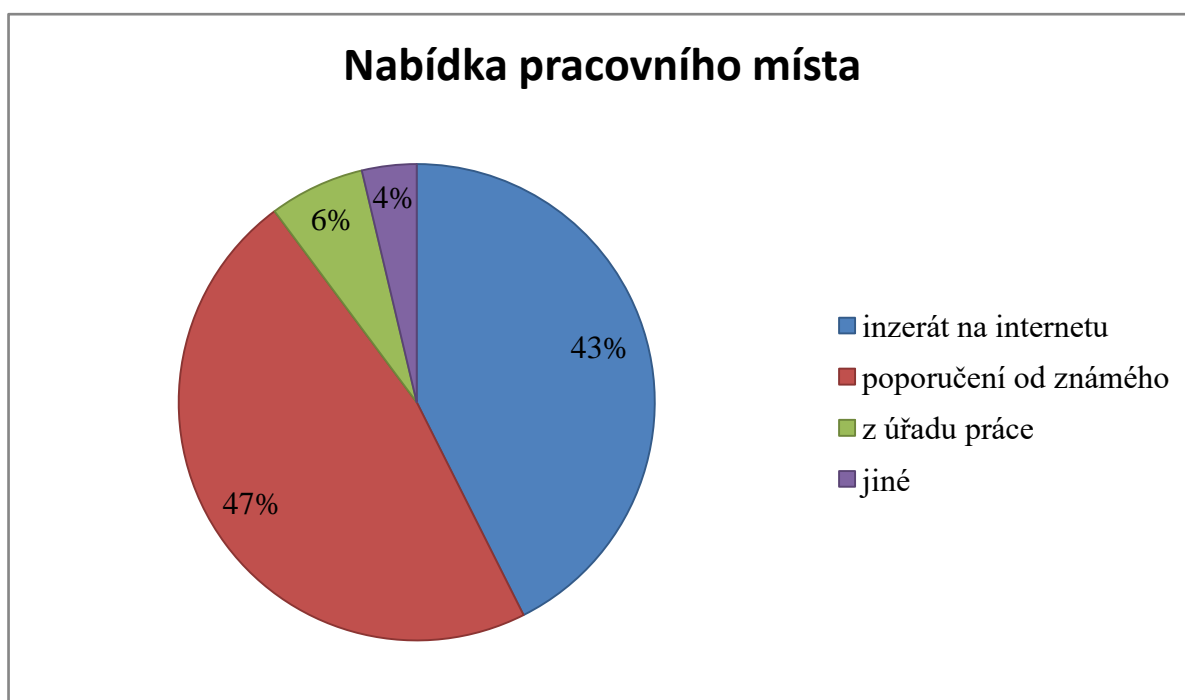
Otázka č. 6: Jak jste se dozvěděl/a o pracovním místě v Mondri Bags?

Tabulka 7: Nabídka pracovního místa

		Zdroj pracovního místa			
		inzerát na internetu	doporučení od známého	z úřadu práce	jiné
Počet	absolutní	46	51	7	4
	relativní	43 %	47 %	6 %	4 %

Zdroj:⁵⁵

Graf 6: Nabídka pracovního místa



Zdroj:⁵⁶

S téměř stejnými výsledky odpovědělo 51 respondentů (47 %), že dostali doporučení od známých a 46 respondentů (43 %) uvedlo, že se o pracovním místě dozvěděli pomocí inzerátu na internetu. Z úřadu práce se o pracovním místě doslechlo 7 zaměstnanců (6 %) a 4 pracovníci vybrali odpověď „jiné“ a následně uvedli, že je

⁵⁵ Autorka práce (vlastní šetření)

⁵⁶ Tamtéž

společnost sama kontaktovala kvůli pracovnímu místu. Inzerát na internetu zaujme velký vzorek lidí, kteří se mohou o pracovní místo hlásit. Naopak 47 % uvedlo, že dostali doporučení od známého. Zaměstnanci v této firmě mají náborový příspěvek jako benefit, pokud tedy přivedou nějakého zaměstnance, který u firmy bude pracovat celý rok, náleží náborový příspěvek novému zaměstnanci, ale i tomu, který ho doporučil.

Začátečních 5 otázek, byly otázky identifikační. Nyní následují otázky týkající se školení, motivace a obecně spokojenosti zaměstnanců.

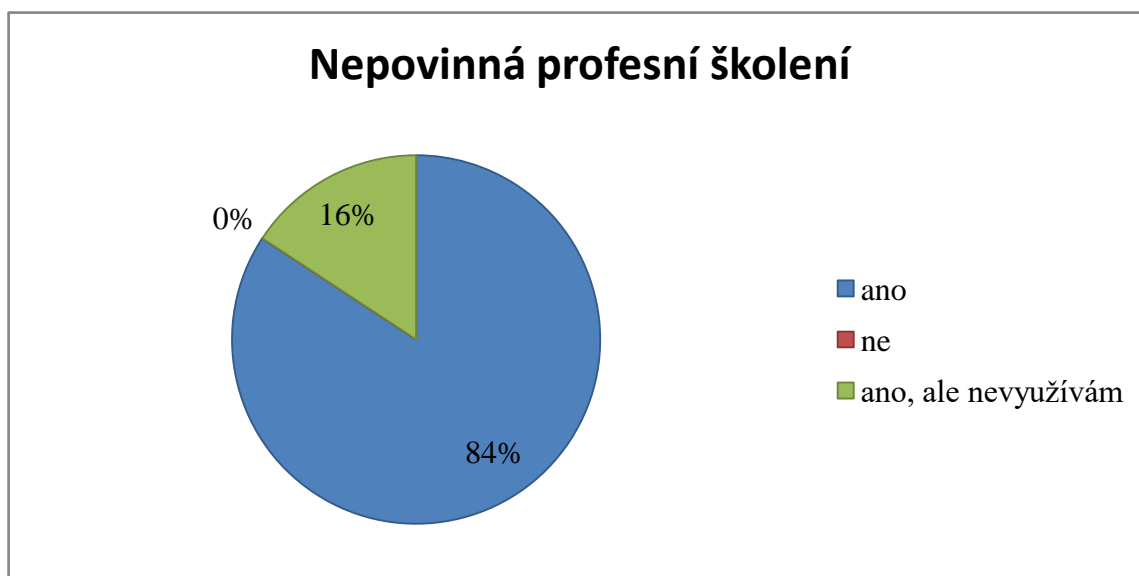
Otázka č. 7: Poskytuje vám zaměstnavatel nepovinná profesní školení?

Tabulka 8: Nepovinná profesní školení

		Poskytnutí nepovinných profesních školení		
		ano	ne	ano, ale nevyužívám
Počet	absolutní	91	0	17
	relativní	84 %	0 %	16 %

Zdroj:⁵⁷

Graf 7: Nepovinná profesní školení



Zdroj:⁵⁸

⁵⁷ Autorka práce (vlastní šetření)

⁵⁸ Tamtéž

U otázky č. 7 napsalo 91 zaměstnanců (84 %), že jim zaměstnavatel nabízí profesní školení. Tato školení jsou dobrovolná a plně hrazená zaměstnavatelem. Zaměstnanci uvedli, že využívají například kurz angličtiny, které probíhá ve všech jazykových úrovních, jak pro začátečníky, tak i pro pokročilé. Účetní nebo nákupčí se zúčastňují školení ohledně změn v účetnictví a daních, zaměstnanci ve výrobním procesu mají nepovinná školení o nových výrobních technikách. Nejvíce zaměstnanců odpovědělo, že využívají školení ohledně fungování PC (Microsoft Word, Excel nebo Outlook). Dále 17 pracovníků (16 %) uvedlo, že zaměstnavatel jim školení nabízí, ale oni toho nevyužívají (důvod nenapsali). Žádný ze zaměstnanců nezaškrtl výběr „ne“.

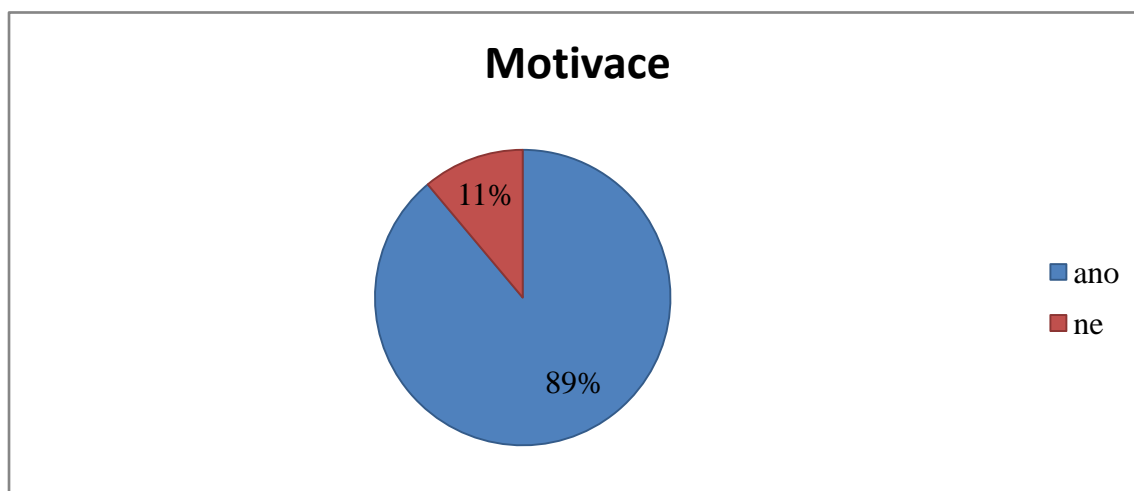
Otázka č. 8: Jste dostatečně motivovaný k práci ze strany zaměstnavatele?

Tabulka 9: Motivace

		Dostatečná motivace k práci	
		ano	ne
Počet	absolutní	96	12
	relativní	89 %	11 %

Zdroj:⁵⁹

Graf 8: Motivace



Zdroj:⁶⁰

⁵⁹ Autorka práce (vlastní šetření)

⁶⁰ Tamtéž

Z grafu č. 8 lze vyčíst, že zaměstnanci v této firmě se cítí z 89 % dostatečně motivovaní k práci. Ostatních 11 % pracovníků uvedlo, že se necítí být motivovaní. Někteří odpověděli, že by si přáli více pochval od nadřízených. Jiní napsali, že by chtěli přidat více peněz a byli by spokojení. Zbylí zaměstnanci, kteří zaškrtili „ne“ neuvedli důvod.

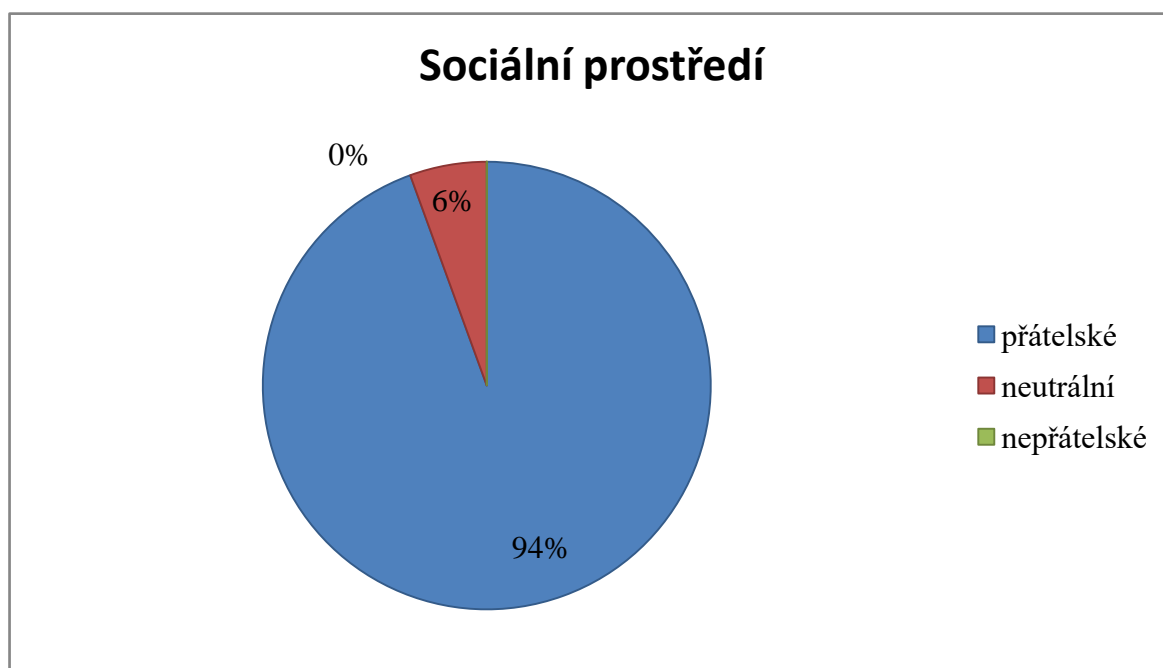
Otázka č. 9: Jak vnímáte sociální prostředí na pracovišti?

Tabulka 10: Sociální prostředí

		Prostředí		
		přátelské	neutrální	nepřátelské
Počet	absolutní	102	6	0
	relativní	94 %	6 %	0 %

Zdroj:⁶¹

Graf 9: Sociální prostředí



Zdroj:⁶²

⁶¹ Autorka práce (vlastní šetření)

⁶² Tamtéž

V otázce č. 9 měli zaměstnanci vyjádřit, jak se ve firemním prostředí cítí. Celkem 102 pracovníků (94 %) uvedlo, že vnímá sociální prostředí na pracovišti jako přátelské. Pouhých 6 odpovědí bylo označeno jako neutrální, a nikdo neuvedl možnost nepřátelského sociálního prostředí. Za tento kladný výsledek může fakt, že zaměstnanci zde pracují delší dobu a vytvořili si navzájem mezi sebou přátelské vztahy.

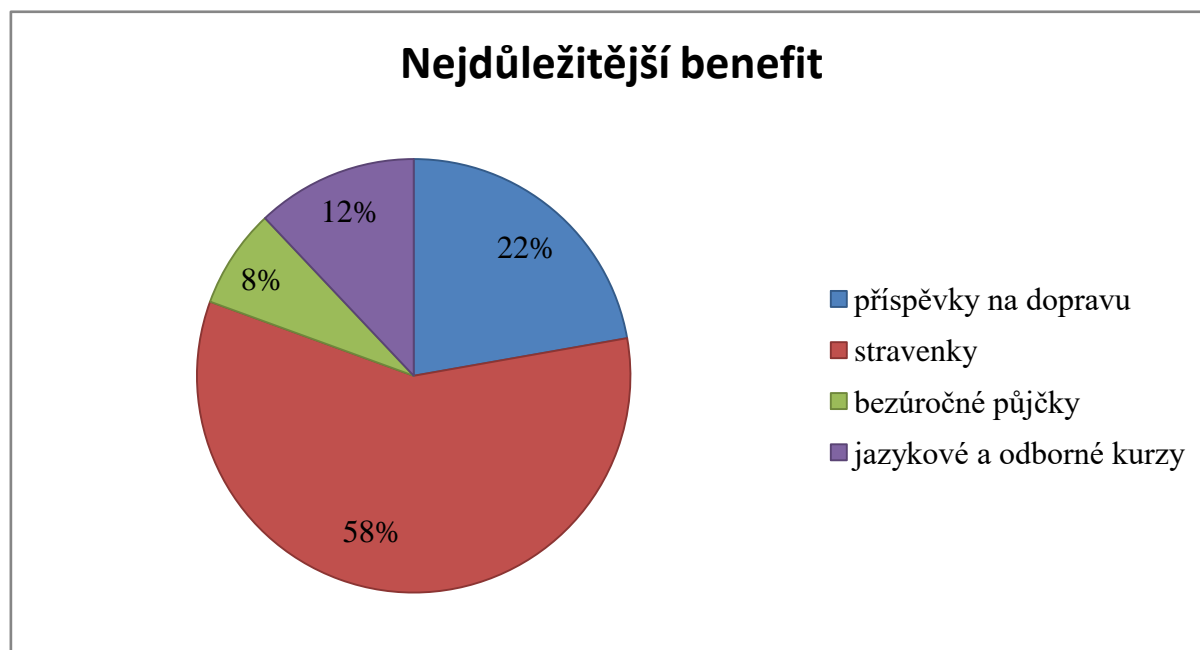
Otázka č. 10: Jaký benefit je pro vás nejdůležitější?

Tabulka 11: Nejdůležitější benefit

		Benefity			
		příspěvky na dopravu	stravenky	bezúročné půjčky	jazykové a odborné kurzy
Počet	absolutní	24	63	8	13
	relativní	22 %	58 %	8 %	12 %

Zdroj:⁶³

Graf 10: Nejdůležitější benefit



Zdroj:⁶⁴

⁶³ Autorka práce (vlastní šetření)

⁶⁴ Tamtéž

Z grafu č. 10 vyplývá, že pro 63 zaměstnanců (58 %) jsou nejdůležitějším benefitem stravenky. Na druhém místě byla uvedena odpověď s příspěvky na dopravu 22 %. S téměř stejným výsledkem skončily s 8 % bezúročné půjčky a s 12 % jazykové a odborné kurzy. Zaměstnavatel poskytuje příspěvky na dopravu dle vzdálených kilometrů od zaměstnancova bydliště. Tabulka s počty kilometrů je uvedena na str. 34. Bezúročně půjčit od firmy si může každý zaměstnanec, kterému to schválil jeho přímý nadřízený, a to až do částky 50 000 Kč. Jazykové a odborné kurzy zaškrtnli ti zaměstnanci, kteří chtějí mít větší odborný rozvoj ve své profesi a zaměstnavatel jim tyto kurzy plně hradí. Firma umožňuje zaměstnancům, kteří chtějí stále zdokonalovat své schopnosti a dovednosti, účastnit se na interních i externích kurzech nebo školeních. Veškeré kurzy související s jejich profesí jsou jim nabízeny zdarma.

Otázka č. 11: Jaký benefit u firmy postrádáte?

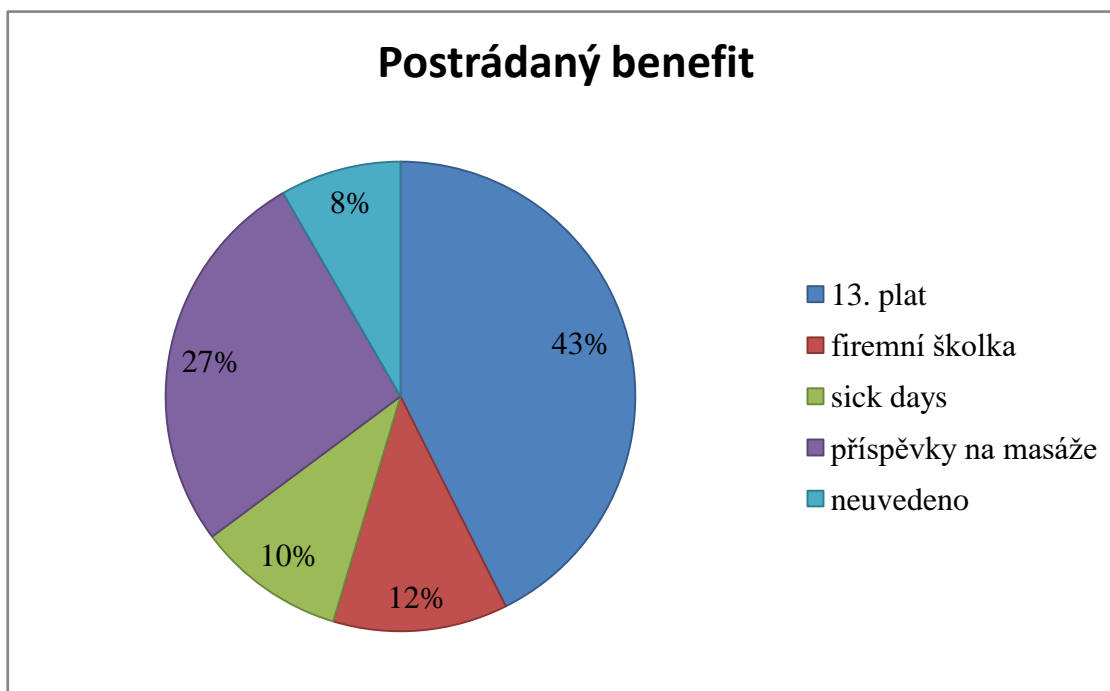
Tabulka 12: Postrádaný benefit

		Postrádaný benefit				
		13. plat	firemní školka	sick days	příspěvky na masáže	neuvedeno
Počet	absolutní	46	13	11	29	9
	relativní	43 %	12 %	10 %	27 %	8 %

Zdroj:⁶⁵

⁶⁵ Autorka práce (vlastní šetření)

Graf 11: Postrádaný benefit



Zdroj:⁶⁶

Otázka č. 11 byla jako jediná otevřená a zaměstnanci měli napsat, který benefit jim ve firmě chybí. Nejčastěji uváděnou odpovědí (43 %) byl 13. plat, který postrádá 46 zaměstnanců. Druhým žadáným benefitem byly příspěvky na masáže, co uvedlo 29 pracovníků (27 %). S téměř stejnými výsledky byl uveden benefit firemní školky (12 %) a sick days (10 %), 9 zaměstnanců nemělo uveden žádný chybějící benefit, který by si přáli doplnit a důvod neuvedli. Příspěvky na masáže si zaměstnanci přejí, protože pracují ve výrobním procesu a musí být celou pracovní dobu na nohách a stát u stroje. Proto mají velice namáhané nohy a záda. Firemní školka by byla praktickým řešením pro zaměstnance, kteří jsou manželé nebo pár a pracují oba v této společnosti.

⁶⁶ Autorka práce (vlastní šetření)

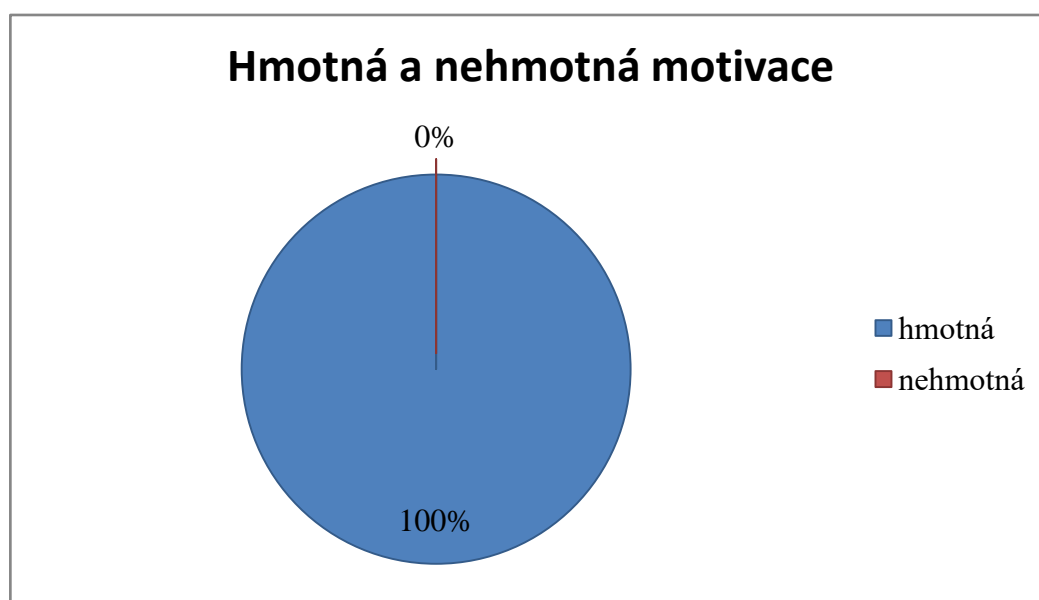
Otázka č. 12: Je pro vás důležitější hmotná nebo nehmotná motivace?

Tabulka 13: Hmotná a nehmotná motivace

		Motivace	
		hmotná	nehmotná
Počet	absolutní	108	0
	relativní	100 %	0 %

Zdroj:⁶⁷

Graf 12: Hmotná a nehmotná motivace



Zdroj:⁶⁸

Všech 108 dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že je pro ně důležitější hmotná motivace. Hmotná motivace představuje peníze, ve formě odměň nebo příplatků. Peníze jsou pro lidi (pracovníky) nejčastější motivací aby byli ve firmě spokojeni a odváděli tak kvalitní práci.

⁶⁷ Autorka práce (vlastní šetření)

⁶⁸ Tamtéž

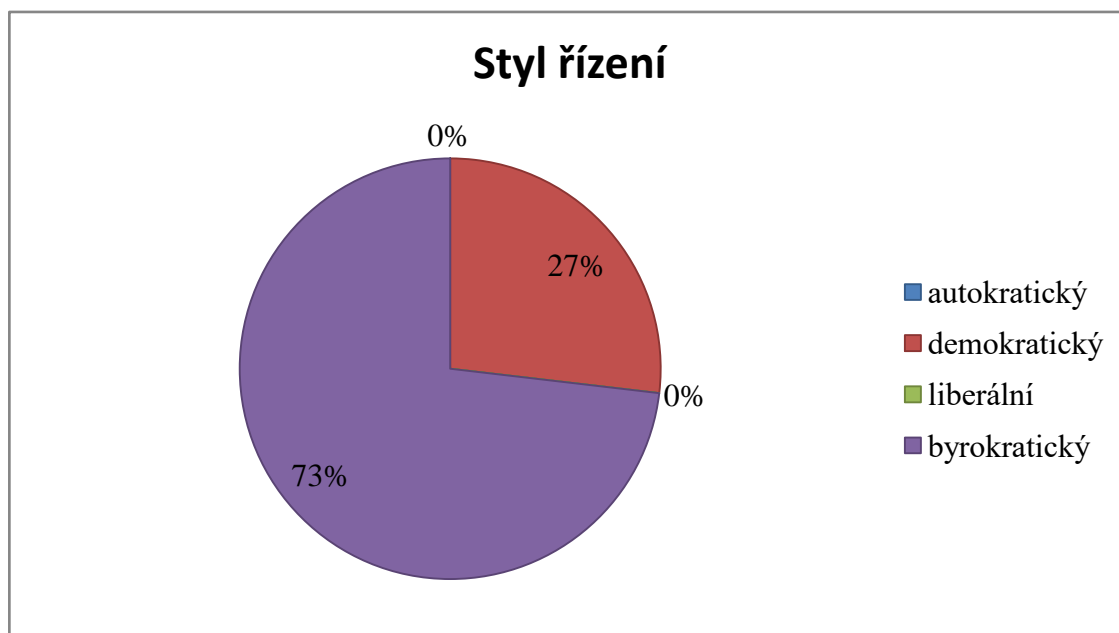
Otázka č. 13: Jakým způsobem vás nadřízený řídí?

Tabulka 14: Styl řízení

		Styl řízení			
		autokratický	demokratický	liberální	byrokratický
Počet	absolutní	0	29	0	79
	relativní	0 %	27 %	0 %	73 %

Zdroj:⁶⁹

Graf 13: Styl řízení



Zdroj:⁷⁰

V tomto grafu lze vidět převládající byrokratický styl řízení, který uvedlo 79 zaměstnanců (73 %). Na druhém místě je demokratický styl řízení s 27 %. Autokratický ani liberální styl řízení žádný ze zaměstnanců nenapsal. Byrokratický styl řízení převládá z důvodu, že jsou stanovené výrobní procesy a zaměstnanci je tak musí plnit podle předem stanoveného plánu. Demokratický styl řízení je zde možný v administrativě.

⁶⁹ Autorka práce (vlastní šetření)

⁷⁰ Tamtéž

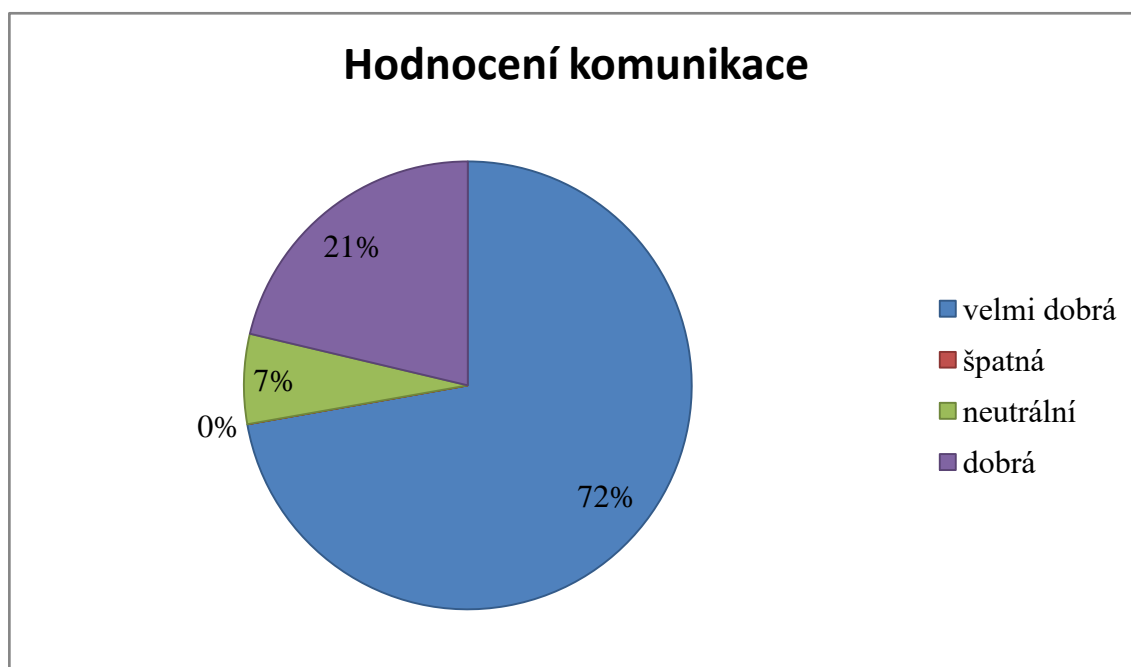
Otázka č. 14: Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?

Tabulka 15: Hodnocení komunikace

		Hodnocení komunikace			
		velmi dobrá	dobrá	neutrální	špatná
Počet	absolutní	78	23	7	0
	relativní	72 %	21 %	7 %	0 %

Zdroj:⁷¹

Graf 14: Hodnocení komunikace



Zdroj:⁷²

Z grafu lze vyčíst, že v podniku je komunikace s nadřízenými na dobré úrovni. Celkem 78 respondentů (72 %) uvedlo komunikaci s nadřízeným jako velmi dobrou. Dobré hodnocení komunikace s nadřízeným uvedlo 23 pracovníků (21 %) a 7 zaměstnanců (7 %) napsalo, že hodnotí komunikaci s nadřízeným neutrálně. Žádný

⁷¹ Autorka práce (vlastní šetření)

⁷² Tamtéž

z respondentů nezaškrtl špatnou komunikaci. Je to způsobeno přátelskými vztahy na pracovišti a v důsledku toho jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací.

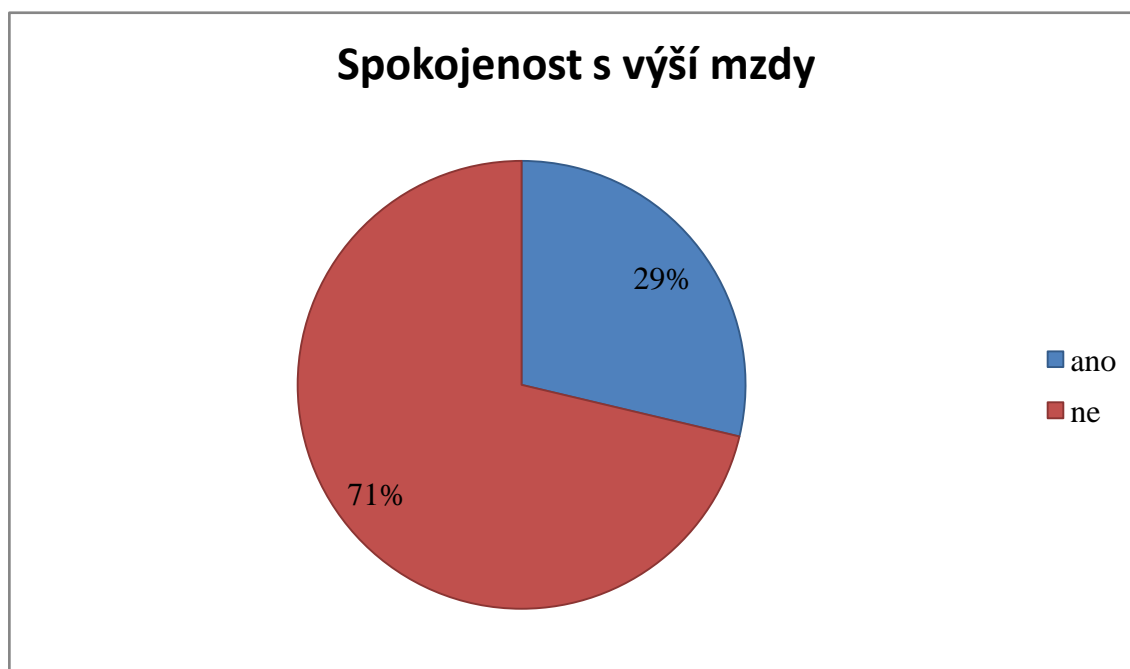
Otázka č. 15: Jste spokojeni s výší vaší mzdy?

Tabulka 16: Spokojenost s výší mzdy

		Spokojenost s výší mzdy	
		ano	ne
Počet	relativní	31	77
	absolutní	29 %	71 %

Zdroj:⁷³

Graf 15: Spokojenost s výší mzdy



Zdroj:⁷⁴

V této otázce měli zaměstnanci vyjádřit svůj názor na výši jejich mzdy. Nespokojeno s výší mzdy je 77 pracovníků (71 %). S výší mzdy je spokojeno jen 31 zaměstnanců (29 %) z celkových 108 oslovených pracovníků. Nespokojení

⁷³ Autorka práce (vlastní šetření)

⁷⁴ Tamtéž

s výplatou jsou zejména pracovníci ve výrobním procesu, kteří pracují na směny a odvádí fyzicky náročnou práci. Zaměstnanci z administrativy se vyjádřili, že jsou spokojeni s výší mzdy a je úměrná k jejich práci a vzdělání.

Otázka č. 16. Využíváte odměnu „příspěvek na dovolenou“?

Tabulka 17: Příspěvek na dovolenou

		Využití příspěvku na dovolenou	
		ano	ne
Počet	absolutní	102	6
	relativní	94 %	6 %

Zdroj:⁷⁵

Graf 16: Příspěvek na dovolenou



Zdroj:⁷⁶

Poslední otázkou v dotazníkovém šetření byla otázka týkající se konkrétního příspěvku a to příspěvku na dovolenou. Ze 108 respondentů odpovědělo 102 kladně

⁷⁵ Autorka práce (vlastní šetření)

⁷⁶ Tamtéž

(94 %), zbylých 6 (6 %) zaměstnanců zaškrtno odpověď ne. Tento příspěvek poskytuje Mondi Bags Štětí každému zaměstnanci, který odpracuje celý rok. Pokud zaměstnanec neodpracuje celý rok, odměna se krátí. Celková výše odměny za 1 kalendářní rok je 6 000 Kč pro každého zaměstnance, lze převést zbytek odměny z minulého kalendářního roku. Většina zaměstnanců tuto odměnu využívá a je s tímto stylem odměňování spokojená. Pouhých 6 zaměstnanců příspěvek na dovolenou nevyužívá z důvodu, že nechtějí jezdit na dovolené nebo nemají rodiny a nechtějí na dovolenou sami. Informace o poskytování příspěvků na dovolené se nachází na str. 34.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala tématem řízení lidských zdrojů ve společnosti Mondí Bags Štětí a. s. Hlavním cílem bylo provedení analýzy v oblasti řízení lidských zdrojů a doporučit možné zlepšení systému.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části, přičemž první část je teoretická a druhá je praktická. V teoretické části byly popsány základní informace o řízení lidských zdrojů pomocí odborné literatury. Dále byl definován popis manažerů a jejich úlohy v podniku. Následně byla další část věnována typům manažerů podle stylu řídicí práce a vymezení základních dovedností manažerů. V další kapitole byly charakterizovány pojmy spojené s personálními činnostmi a průběhem příjmu zaměstnance až po jeho uvolňování z pracovněprávního vztahu.

V praktické části byly zprvu vypsány základní informace o vybraném podniku a jeho stručná organizační struktura. Poté byla další část věnována analýze a popsání řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Analýza probíhala kvantitativním průzkumem metodou písemného dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo vybráno z důvodu možnosti zaujmout velký počet respondentů spolu s nízkou časovou náročností.

Písemný dotazník měl celkem 16 otázek, z toho 10 otázek bylo uzavřených, 5 otázek mělo polouzavřenou formu a 1 otázka zde byla otevřená. V otevřené otázce měli zaměstnanci možnost rozepsat svůj názor. Začáteční otázky byly identifikační otázky o daném pracovníkovi, týkaly se pohlaví, věkové skupiny, doby působení ve firmě, maximálního dosaženého vzdělání a současné pracovní pozice. Ostatní otázky se zaměřovaly na konkrétní téma spojené s řízením lidských zdrojů.

V každé otázce z dotazníku byla možnost zaškrtnout pouze jednu odpověď. Dotazník byl předán osobně každému zaměstnanci Mondí Bags Štětí a. s. v papírové podobě. Celkový výzkumný vzorek činil 129 pracovníků, vrátilo se 108 kompletně vyplněných dotazníků, zbylých 21 dotazníků se z neznámých důvodů nevrátilo. Návratnost tedy byla 83,72 %. Veškeré odpovědi z dotazníků sloužily k vytvoření tabulky a grafu a jejich následnému popisu.

Ze získaných výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce postrádaným benefitem je 13. plat. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci ve výrobní části podniku nejsou spokojeni s výší své mzdy. Následně uvedli, že postrádají benefit 13. platu, pracovníci v této firmě chtějí raději hmotnou motivaci ve formě peněz.

Na druhém místě postrádaných benefitů skončily masáže, které jsou důležité z hlediska výkonu práce ve výrobní části. Práce je zde fyzicky náročná a z bezpečnostních důvodů musí každý zaměstnanec ve výrobní části nosit ochranné boty se speciálně vytvrzenou podrážkou, z těchto bot ale často bolí nohy i při použití ochranných vložek do bot. Masáže by byly proto vhodným benefitem pro uvolnění bolesti nebo křečí zad i nohou.

Na třetím místě postrádaných benefitů uvedli zaměstnanci zřízení firemní školky. Firemní školka by byla skvělým benefitem pro zaměstnance (manžele nebo partnery), kteří v této firmě pracují společně a mohou se jim překrývat pracovní směny. Zaměstnanci si často berou směny tak, aby jeden z nich mohl děti odvézt do školky a ten druhý je mohl ze školky vyzvednout. Postavení firemní školky by vyřešilo skloubení pracovního i rodinného života. Ve firmě je spousta zaměstnanců, kteří mají malé děti, a proto by bylo dobré, aby se tento návrh dostal do jednání společnosti.

Autorka navrhuje, aby vedení firmy prodiskutovalo benefit 13. platu a následně jej poskytl zaměstnancům. Dalším návrhem jsou také wellness pobyty, které by sloužily k celkovému odpočinku zaměstnanců. Tyto pobyty by byly benefitem například pro zaměstnance, kteří pracují přímo u výrobního stroje na vícesměnný provoz.

Dále by mohly být poskytovány poukázky ke smluvnímu firemnímu fyzioterapeutovi, který by taktéž mohl pomoci od bolesti celého těla. Posledním návrhem je už zmiňovaná firemní školka.

Cíl v provedení analýzy řízení lidských zdrojů byl splněn pomocí dotazníkového šetření. Z celkového šetření tak vyplývá, že jsou zde zaměstnanci spokojeni s poskytovanými benefity a motivací, ale nejsou spokojeni se mzdou. V této společnosti je stále možnost pro změnu. Projednání zvýšení mezd nebo přidání 13. platu by

zaměstnanci v této firmě uvítali. Zaměstnanci v této firmě pracují už řadu let, a proto lze Mondi Bags Štětí a. s. považovat za spolehlivého zaměstnavatele v regionu Štětsko. Z kapacitních důvodů není v bakalářské práci prostor pro další zkoumání tématu řízení lidských zdrojů ve společnosti Mondi Bags Štětí a. s. V diplomové práci by byla možnost toto téma zpracovat detailněji pomocí dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců a rozhovorů s manažery a personalistkou.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

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

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

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., Praha: Management Press, 2001, s. 17. ISBN 80-7261-033-3.

MUŽÍK, J., P. KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

STÝBLO J, L. TRYLČ a Z, SCHMIED. *Abeceda personalisty* 4. vydání, Jihlava: ANAG, 2011, s. 65. ISBN 978-80-7263-646-4

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

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

Seznam použitých zahraničních zdrojů

WILTON, N. *An introduction to human resource management*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Pub., 2019. ISBN 9781526460165.

STEWART, G. L. and K. G. BROWN. *Human resource management: linking strategy to practice*. 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2020. ISBN 978-11-1949-2986.

Seznam použitých internetových zdrojů

REH, J.F. *The Role and Responsibilities of a Manager* [online]. 2019 [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-manager-2276096>

MONDI: *Mondi Bags Štětí a. s.* [online]. [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.mondigroup.com/en/about-mondi/where-we-operate/our-locations/europe/czech-republic/mondi-bags-%C5%A1t%C4%95t%C3%AD/>

Ostatní použité zdroje

Interní dokumenty společnosti Mondi Bags Štětí a. s., č. 5/2020

Podniková kolektivní smlouva Mondi Bags Štětí a. s., č. 1/2020

Pravidla pracovněprávních vztahů ve společnosti, Směrnice personalistiky společnosti Mondi Bags Štětí a. s., č. 3/2020

Zákon č. 262/2006 Sb. Pracovní poměr, pracovní smlouva a vznik pracovního poměru (Zákoník práce). In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2006, částka 84. ISSN 1211-1244. Dostupné z <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

MBS – Mondi Bags Štětí a. s.

PO – Požární ochrana

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typy manažerů v podniku.....	14
Obrázek 2: Maslowova pyramida lidských potřeb	25
Obrázek 3: Organizační struktura podniku MBŠ	30

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příspěvek na dopravu za kalendářní měsíc	36
Tabulka 2: Pohlaví zaměstnanců	38
Tabulka 3: Rozložení věkových skupin.....	39
Tabulka 4: Doba působení ve firmě.....	40
Tabulka 5: Maximální dosažené vzdělání zaměstnanců.....	41
Tabulka 6: Současná pracovní pozice.....	42
Tabulka 7: Nabídka pracovního místa	44
Tabulka 8: Nepovinná profesní školení	45
Tabulka 9: Motivace	46
Tabulka 10: Sociální prostředí	47
Tabulka 11: Nejdůležitější benefit.....	48
Tabulka 12: Postrádaný benefit	49
Tabulka 13: Hmotná a nehmotná motivace	51

Tabulka 14: Styl řízení.....	52
Tabulka 15: Hodnocení komunikace	53
Tabulka 16: Spokojenost s výší mzdy	54
Tabulka 17: Příspěvek na dovolenou.....	55

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců	38
Graf 2: Rozložení věkových skupin.....	39
Graf 3: Doba působení ve firmě	40
Graf 4: Maximální dosažené vzdělání	41
Graf 5: Současná pracovní pozice	43
Graf 6: Nabídka pracovního místa.....	44
Graf 7: Nepovinná profesní školení.....	45
Graf 8: Motivace	46
Graf 9: Sociální prostředí.....	47
Graf 10: Nejdůležitější benefit.....	48
Graf 11: Postrádaný benefit	50
Graf 12: Hmotná a nehmotná motivace	51
Graf 13: Styl řízení	52
Graf 14: Hodnocení komunikace	53
Graf 15: Spokojenost s výší mzdy	54

Graf 16: Příspěvek na dovolenou..... 55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A - Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Adriana Pernová a jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského Praha. Chtěla bych Vás poprosit o několik minut Vašeho času k vyplnění následujícího dotazníku. Získané odpovědi budou použity v mé bakalářské práci. Dotazník se skládá z 16 otázek a je zcela anonymní. V každé otázce vyberte pouze jednu možnost (odpověď). Předem děkuji za vyplnění.

1. Jste
 - a) žena
 - b) muž

2. Do jaké věkové skupiny spadáte?
 - a) věk do 25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46-55 let
 - e) 56 let a více

3. Doba působení ve firmě?
 - a) méně než 1 rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 4-9 let
 - d) 10 let a více

4. Maximální dosažené vzdělání
 - a) základní
 - b) vyučen
 - c) středoškolské s maturitou
 - d) vysokoškolské

5. Jaká je Vaše současná pracovní pozice?
 - a) manažerská pozice
 - b) pracovník ve výrobě papírových pytlů
 - c) pracovník oddělení tisku

- d) pracovník logistického oddělení
 - e) pracovník v kanceláři (účetní, nákupčí, referent reklamací, plánovač výroby)
 - f) pracovník údržby
6. Jak jste se dozvěděl/a o pracovním místě v Mondi Bags Štětí a. s.?
- a) inzerát na internetu
 - b) doporučení od známého
 - c) z úřadu práce
 - d) jiné (doplňte).....
7. Poskytuje Vám zaměstnavatel profesní školení?
- a) ano, (doplňte které).....
 - b) ne
 - c) ano, ale nevyužívám je
8. Jste dostatečně motivovaný k práci ze strany zaměstnavatele?
- a) ano
 - b) ne, (doplňte proč).....
9. Jak vnímáte sociální prostředí na pracovišti
- a) přátelské
 - b) neutrální
 - c) nepřátelské
10. Jaký benefit je pro Vás nejdůležitější?
- a) příspěvky na dopravu
 - b) stravenky
 - c) bezúročné půjčky
 - d) jazykové a odborné kurzy
11. Jaký benefit u firmy postrádáte?
- (doplňte).....

12. Je pro vás důležitější hmotná nebo nehmotná motivace?
- a) hmotná, (doplňte jaká)
 - b) nehmotná, (doplňte jaká)
13. Jakým způsobem Vás nadřízený řídí?
- a) autokratický styl řízení
 - b) demokratický styl řízení
 - c) liberální styl řízení
 - d) byrokratický styl řízení
14. Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?
- a) velmi dobrá komunikace
 - b) dobrá komunikace
 - c) neutrální komunikace
 - d) špatná komunikace
15. Jste spokojeni s výší Vaší mzdy?
- a) ano
 - b) ne
16. Využíváte odměnu „příspěvek na dovolenou“?
- a) ano
 - b) ne, (doplňte proč).....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Adriana Pernová

Obor: Evropská hospodářskoprávní studia

Forma studia: prezenční

Název práce: Řízení lidských zdrojů ve společnosti Mondi Bags Štětí a. s.

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 8

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.