

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**HR management jako nedílná součást firemní strategie**

Bakalářská práce

Autor: Lenka Dušková  
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2019

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 18.4.2019

Lenka Dušková

Poděkování:

Srdečně děkuji vedoucí práce doc. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za cenné rady, konzultace a pomoc při zpracování mé bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala celé společnosti LINDR.CZ s.r.o. za ochotu a vstřícnost při dotazníkovém šetření a poskytnutí potřebných dat a informací. Jmenovitě pak majiteli Miloši Lindrovi a řediteli společnosti Martinu Hladíkovi.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá vymezením základních pojmů a souvislostí z oblasti řízení lidských zdrojů a vybranými personálními činnostmi, které jsou nezbytné k fungování celé organizace. Lidské zdroje jsou velmi cennou složkou, která ovlivňuje úspěšnost organizace, a proto je nutné jim věnovat pozornost. Praktická část této práce je postavena na přiblížení personálních činností ve vybrané společnosti v České republice, konkrétně ve společnosti LINDR.CZ s.r.o. a dotazníkovém šetření, týkající se spokojenosti zaměstnanců, která byla porovnávána z hlediska manuálních pracovníků a pracovníků v administrativě. Poslední částí je vyhodnocení otázek z dotazníkového šetření, u kterých byly zjištěny rozdíly mezi zkoumanými stranami a návrh možného řešení.

## **Annotation**

### **Title: HR management as an integral part of corporate strategy**

This bachelor thesis deals with the definition of basic terms and connections from the area of human resources management and selected personnel activities essential for the functioning of the whole organization. It should be taken into consideration that human resources are a valuable component of the organization that affects its success. In the practical part of this thesis, personnel activities of the selected company LINDR.CZ s.r.o. are described. Questionnaire survey on employee satisfaction was conducted with the comparison of manual workers and administrative staff. In the last part, survey results are assessed, differences between examined groups are shown and possible solutions proposed.

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	2
3	Metodika zpracování .....	3
4	Personální práce .....	4
4.1	Význam personální práce.....	4
4.2	Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů.....	5
4.2.1	Personální administrativa .....	5
4.2.2	Personální řízení .....	6
4.2.3	Řízení lidských zdrojů .....	7
4.3	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	8
4.4	Strategie lidských zdrojů.....	9
4.5	Personální specifika malých a středních firem.....	13
4.5.1	Personalista .....	14
5	Vybrané personální činnosti.....	16
5.1	Vytváření a analýza pracovního místa.....	16
5.1.1	Zdroje informací.....	17
5.1.2	Metody využívané k analýze pracovního místa .....	18
5.2	Získávání zaměstnanců .....	19
5.2.1	Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu .....	20
5.2.2	Získávání zaměstnanců z vnitropodnikového trhu .....	23
5.3	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	24
5.3.1	Hodnocení pracovníků .....	27
5.4	Péče o zaměstnance .....	28
5.4.1	Pracovní prostředí.....	29
5.4.2	Bezpečnost práce a ochrana zdraví.....	30

5.4.3	Služby poskytované pracovníkům na pracovišti.....	31
5.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	32
6	Praktická část .....	33
6.1	Profil vybrané organizace .....	33
6.2	Organizační struktura.....	37
6.3	Produkty společnosti.....	40
6.4	Personální činnosti.....	43
6.5	Výsledky dotazníkového šetření.....	46
7	Shrnutí výsledků .....	52
8	Závěry a doporučení .....	54
9	Seznam použité literatury.....	57
10	Přílohy.....	59

## Seznam obrázk

Obr. 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	8
Obr. 2 Graf vazeb ve společnosti .....	33
Obr. 3 Sídlo společnosti LINDR.CZ s.r.o. ....	35
Obr. 4 Komplex Pivovar Lindr Mžany.....	37
Obr. 5 Organizační struktura společnosti.....	37
Obr. 6 Graf vývoje počtu zaměstnanců .....	38
Obr. 7 Výčepní zařízení Pygmy 25/K Exclusive, Soudek 30 .....	43
Obr. 8 Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení .....	47
Obr. 9 Myslím, že komunikace v naší firmě je dobrá.....	48
Obr. 10 Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s jinými firmami .....	49
Obr. 11 Náplň práce mě baví.....	50
Obr. 12 Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání a odměny .....	51

# 1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na vybrané oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o jednu z klíčových oblastí při správném chodu společnosti, jelikož lidé jsou velmi cennou složkou každé organizace. Na zaměstnancích, a to především na jejich schopnostech a znalostech, stojí úspěch celé společnosti. Proto je třeba o své zaměstnance pečovat a dávat jim zvýšenou pozornost, což sebou velmi často přináší mnoho nákladů.

První, teoretická část bakalářské práce se věnuje vysvětlení základních pojmů. Řízení lidských zdrojů v současné době nahradilo pojmy jako je personální administrativa a personální řízení, se kterými se pracovalo v dávné historii. V dnešní době je mnohem důležitější rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, kteří ve firmě pracují a jejich dostatečná motivace. Lidské zdroje v každé organizaci do jisté míry rozhodují o tom, jak bude organizace úspěšná a konkurenceschopná na trhu výrobků a služeb. Každá firma by si svých zaměstnanců měla do jisté míry vážit. Vedení firmy je však ovlivňováno mnoha faktory jak z vnějšku, tak ale i vnitřního prostředí, se kterými se musí vypořádat, a to nejen v oblasti řízení lidských zdrojů. Jelikož jsi pro účely této práce autorka vybrala firmu spadající do kategorie středního podniku, jsou zde uvedeny i specifika malých a středních firem, kde je funkce personalisty vykonávána zpravidla majitelem nebo vedoucím pracovníkem daného oddělení. Dále se autorka zaměřila na vybrané perorální činnosti, které jsou nezbytné k dobrému chodu firmy a spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.

Druhá, praktická část byla zaměřena na personální činnosti v konkrétní společnosti v České republice. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření týkající se otázek z oblasti řízení lidských zdrojů a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Pro účely této práce autorka zvolila společnosti LINDR.CZ s.r.o. Na základě podkladů, získaných po vzájemném rozhovoru ve společnosti, byly vytvořeny dotazníky. Cílem dotazníkového šetření bylo porovnat spokojenost a pohled na konkrétní otázky z hlediska manuálních pracovníků a pracovníků v administrativě.



## **2 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je vymezit a popsat vybrané personální činnosti a realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti v České republice. Pro tento výzkum byla zvolena společnost LINDR.CZ s.r.o. Cílem dotazníkového šetření bylo porovnat, jak na dané otázky a problematiku spokojenosti se zaměstnáním nahlíží zaměstnanci pracující v administrativě a manuální pracovníci.

### 3 Metodika zpracování

Informace pro účely praktické části této bakalářské práce byly zjištěny na základě hloubkového rozhovoru s ředitelem vybrané společnosti. Dále bylo využíváno vnitropodnikových dokumentů a katalogů s výrobky společnosti. Samozřejmostí bylo i navštívení webových stránek. Největším přínosem bylo dotazníkové šetření a v neposlední řadě vlastní zkušenosti získané na základně pravidelné brigádní výpomoci, kterou jsem v dané společnosti měla.

Hloubkový rozhovor byl veden s ředitelem společnosti, pro kterého jsem měla připravených několik dotazů ohledně personálního řízení společnosti, otázek souvisejících s dotazníkovým šetřením a v neposlední řadě dotazy ohledně obecných informací, které mi sloužily k podrobnému popisu. Pro dotazníkové šetření jsem využila tištěnou formu dotazníků, a to hlavně z důvodu toho, že většina dotazovaných jsou manuální pracovníci v dílně, kteří v pracovní době nemají přístup k počítači, a bylo pro ně tedy jednodušší mít dotazníky v tištěné podobě.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí a byl zcela anonymní. V úvodu celého dotazníku byl uveden důvod dotazníkového šetření, který byl doplněn o název bakalářské práce a stručné pokyny pro vyplnění, nechybělo zde ani poděkování respondentům za čas, který těmto dotazníkům věnovali. Dotazník celkem obsahoval 3 hlavní otázky. První dvě byly formou uzavřených otázek, kdy respondent vybíral z uvedených možností, jednalo se o výběr pohlaví a oddělení, ve kterém ve společnosti pracuje. Třetí otázka byla rozdělena do 11 podotázek, kde respondent uváděl, do jaké míry s daným tvrzením souhlasí.

Před tím, než byl dotazník do společnosti distribuován, autorka provedla testování, zda je dotazník srozumitelný a nejsou zde potřeba udělat nějaké úpravy. K tomuto testování bylo využito kamarádů a členů rodiny. Ukázalo se, že dotazník takto sestavený být může, a tak bylo následně zahájeno ostré šetření ve společnosti LINDR.CZ s.r.o.

## 4 Personální práce

### 4.1 Význam personální práce

Nejprve je důležité si uvědomit, co je potřeba ke správnému fungování organizace. Jak uvádí ve své literatuře Koubek ústředním úkolem organizačního řízení je, aby se dané organizaci podařilo shromáždit, propojit, ale také uvést do pohybu a využívat následující zdroje:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- finanční zdroje;
- lidské zdroje;
- informační zdroje.

Musíme si ale uvědomit, že materiál a finanční zdroje nejsou schopné pracovat samostatně. Oživujícím faktorem jsou právě lidské zdroje, a to především jejich znalosti a dovednosti (informační zdroje) získané na základech, kterými jsou schopnosti lidí. Lidské zdroje jsou také nejcennějším, ale zároveň nejdražším zdrojem, kterým může organizace disponovat a stávat se konkurenceschopnější. Jak dále autor uvádí, personální práce, která tvoří část řízení, zaměřující se na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, je jádrem a nejdůležitější částí v řízení organizace. Pro úspěšnost firmy je tedy první podmínkou uvědomit si významnost a hodnoty lidských zdrojů

*„Personální práce neboli personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje [12].“*

„Jakmile nastoupíme do zaměstnání, a je jedno, zda v soukromé firmě nebo ve veřejném sektoru, stávají se z nás lidské zdroje neboli lidský kapitál.“ Lidé také představují největší kapitál organizace, který rozhoduje o úspěchu nebo na druhou stranu neúspěchu každé organizace. Stát by měl do této problematiky zasahovat co v nejmenší míře a pokud zasáhne, tak pouze na úrovni zabránění závažnějších konfliktů mezi oběma stranami pracovněprávního vztahu čili mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ze strany zaměstnavatelů je potřeba ke každému ze svých zaměstnanců přistupovat individuálně, jelikož talent každého z nás se stal velmi významným faktorem k úspěchu. V dnešní době, i přes vyšší míru nezaměstnanosti nejen v naší zemi, se zaměstnavatelé mnohdy potýkají s nedostatkem kvalitního a kvalifikovaného personálu [12],[2],[13].

## **4.2 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdroj**

Ať už v literatuře nebo praxi jsou tyto termíny často považovány za slova stejného významu, z teoretického hlediska to však zcela neplatí. Odborná literatura rozlišuje mezi personálním řízením na jedné straně a řízením lidských zdrojů na straně druhé, které je současně označováno za nejnovější pojetí personální práce. Lze tedy říci, že některé výrazy označují odlišné vývojové fáze neboli koncepce personální práce [12].

### **4.2.1 Personální administrativa**

Dle Dvořákové se tato koncepce personální práce využívala zejména do počátku 60. let. Měla za cíl fungovat jako služba pro vedoucí pracovníky s převládajícími funkcemi jakožto evidence, statistika a s úkolem respektování pracovněprávní legislativy. Rozdílně se nahlíželo i na manažery a personalisty, kteří se v několika znacích liší. Manažer udělá konečné rozhodnutí o přijetí/ nepřijetí a propuštění zaměstnance. Personalista má za úkol postarat se o agendu a administrativu, to znamená vykazování personálních záležitostí vůči státním institucím, například uzavření pracovní smlouvy, zákonná školení, účetnictví

týkající se mezd, povinné zdravotní pojištění a v neposlední řadě sociální zabezpečení a odvod daní [4].

Naopak Koubek uvádí, že personální administrativa, jinými slovy správa, reprezentuje nejstarší pojetí personální práce. Stejně jako Dvořáková ji považuje za službu, která primárně zabezpečuje administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Stará se o pořizování, vedení a aktualizaci dokumentů spojených se zaměstnanými lidmi, kontroluje a obnovuje jejich uvedené údaje. Udává se, že tato podoba je využívána i v současné době. Mnohdy se však jedná o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení a nízkou mírou dělby práce [12].

#### **4.2.2 Personální řízení**

Dvořáková ve své knize udává, že neodmyslitelnou roli pro zajištění prosperity a úspěchu organizace je dobře vybraný, zformovaný, ale také organizovaný a motivovaný personál. Toto pojetí personální práce se formuje od druhé poloviny 60. let, a to zejména u velkých organizací se širokou liniově štábní organizační strukturou. Subjekty s těmito strukturami si pro konkrétní personální činnosti vytvářely specializované odbory a oddělení, které byly součástí personálního útvaru. Pro personalisty to tak znamenalo úzkou specializaci na konkrétní činnosti, mezi které například spadá: hodnocení práce, tarifní systémy, kolektivní vyjednávání a jiné. Personální oddělení se zabíralo vnitropodnikovými problémy mezi zaměstnanci, pevným dodržováním pracovněprávní legislativy a využíváním vnitropodnikových pracovníků [4].

Orientace se také upírala na hospodaření s pracovní silou. Na druhou stranu se málo zájmu kladlo dlouhodobým a strategickým otázkám zaměřeným na řízení pracovních sil a zaměstnávání v organizaci. Personální práce byla spíše na stupni operativního řízení. Tohoto typu řízení využívaly podniky, v období ještě před 2. světovou válkou, které se orientovaly na expanzi a ovládnutí velké části trhu. Dávaly si za cíl najít co nejlepší pozici na trhu a výhody oproti konkurenci [12],[15].

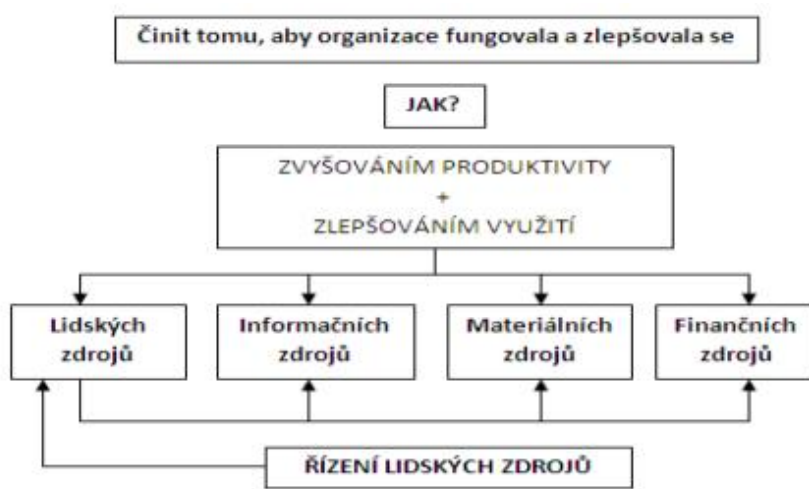
### 4.2.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je považováno za nejnovější koncepci personální práce, které se začalo vytvářet ve vyspělých zahraničních zemích v období 50. a 60. let. Na našem území se jednalo o období 80. a 90. let, kdy došlo k přejmenování personálních útvarů na útvary řízení lidských zdrojů. ŘLZ je často označováno i anglických výrazem HR management (Human Resources Management). Stává se rovněž jádrem řízení organizace a podtrhuje významnost člověka, tedy lidské pracovní síly v organizaci, a jeho důležitost jako výrobního vstupu. Tato koncepce je odlišná především od personálního řízení v několika znacích. Prvním z nich je strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem, zaměřuje se na dlouhodobou prosperitu. Druhým znakem je orientace na vnější faktory, které by mohli formovat a ovlivňovat fungování pracovní síly, jakožto populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, legislativa a jiné. Mezi poslední základní znak patří vztah vedoucích pracovníků k personálním záležitostem, které přestávají být pouze starostí personalistů, ale do jisté míry se stávají součástí práce vedoucích pracovníků, kteří tak získávají více pravomocí a mohou rozhodovat [12],[15].

Vedoucí pracovník se zabývá operativními personálními činnostmi, mezi které lze zahrnout řízení a kontrolu podřízených pracovníků a hodnocení jejich výkonů, organizace práce, vytváření vlídných pracovních podmínek, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců. Dále také vytváří podmínky pro možnost zvýšení odbornosti zaměstnanců, orientuje se na odměňování dle mzdových předpisů a kolektivních smluv a zabezpečuje dodržování právních a vnitropodnikových předpisů. Ve vztahu k zaměstnavateli je pak vedoucí pracovník odpovědný za stabilizaci pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu, do kterého lze zahrnout vzdělávání na pracovišti nebo pracovní spokojenost [4].

### 4.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Lze rozlišit pět základních úkolů, které slouží k tomu, aby organizace byla výkonná a své výkony neustále zlepšovala, čehož lze dosáhnout využitím zdrojů, kterými společnost disponuje. Zmíněnou myšlenku je možné vidět v následujícím schématu [12].



**Obr. 1** Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: [12]

*„Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci [17].“*

- prvním a hlavním úkolem je umístit správného člověka na správné místo – snaha připravit člověka na měnící se podmínky pracovního místa, dosadit ho na takové pracovní místo, aby se dokázalo využít jeho pracovních schopností
- optimální využití pracovní doby a kvalifikace pracovníků (ideální využití pracovní síly v organizaci)
- sestavování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů
- zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků – rozvíjení pracovních schopností a rozvoj pracovní kariéry, což vede k vnitřnímu uspokojení

z provedené práce. Nesmíme ale opomenout vytváření dobrých pracovních podmínek a zlepšení kvality pracovního života.

- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace – tento úkol byl odhalen jako reakce na snahy zaměstnavatelů omezovat práva zaměstnanců, a to ve druhé polovině 90. let.

U těchto úkolů je možné si všimnout, že první tři se obracejí na organizaci, čtvrtý je zaměřen na pracovníka (jedince). Poslední zmíněný kombinuje, jak organizaci, tak zaměstnance zároveň [12].

#### **4.4 Strategie lidských zdroj**

Před tím, než každá organizace zahájí svojí podnikatelskou činnost, je nezbytné, aby si stanovila cestu k dosažení úspěchu, což v sobě nese vizi, poslání, hodnoty a strategie. Vize udává to, čím se chce organizace stát. Měla by v sobě ukrývat schopnosti a image organizace. Vizi není důležité mít nikterak dlouhou, pouze několik slov či vět stačí k tomu, aby si ji lidé lépe zapamatovali a chápali. Udává cestu, kterou bude organizace v budoucnu směřovat. Poslání je podrobnější popis toho, co organizace dělá, jakou činností se zabývá. Poslání by měl znát každý pracovník dané společnosti a měl by být schopen tuto misi slovně vyjádřit. Nejvyšší přednosti jedinců v dané společnosti nazýváme hodnoty. Ty také udávají lidské chování mezi pracovníky, hodnotí zákazníky ale i dodavatele. Lze mezi ně zahrnout mimo jiné kvalifikovanost, osobnost, rovnost, čest, týmovou práci, odpovědnost, ale z lidské stránky také moudrost, slušnost, přátelství, pořádek a optimismus, který je potřeba ke každé vykonávané práci. Tyto priority a vlastnosti pracovníků, společně se zkušenostmi a vztahem k organizaci udávají výslednou organizační kulturu. Nyní už organizaci neschází nic jiného než stanovit strategii, která slouží k uskutečnění výše zmíněného poslání a naplnění podnikové vize [4].



*„Strategie řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii [12].“*

Problémy, které vznikají v oblasti strategie řízení lidských zdrojů nelze chápat samostatně, ale musíme brát úvahu i problémy ve strategii celé organizace. Ke strategickému řízení lidských zdrojů se pojí několik otázek, na které je potřeba znát odpověď. Jsou jimi: kolik a jaký druh pracovníků bude potřeba, jaká nabídka pracovníků je k dispozici v organizaci nebo mimo ni, a poslední otázkou je, co je potřeba udělat, aby byla pokryta potřeba pracovníků v organizaci.

Při hledání řádných odpovědí na zmíněné otázky je potřeba brát v úvahu jaké vnitřní a vnější podmínky na organizaci působí. Ty také určují rozmezí, ve kterém je možné se při úvaze pohybovat. Vnějšími podmínkami se rozumí takové, které jsou v bezprostřední blízkosti organizace, nelze ale opomenout okolní regiony státu, ale i zahraniční země. V dnešní době má člověk ve vyspělých ekonomikách tolik možností a nabídek pro práci v zahraničních organizacích, že není nic neobvyklého, aby cizinec pracoval v České republice a naopak. Proto je nutné se také s ohledem na řízení lidských zdrojů zabývat i touto problematikou. Vnějšími podmínkami chápeme:

- populační vývoj – neboli věkové rozložení obyvatelstva, dopad na reprodukci pracovní zdrojů a sil
- vývoj trhu práce – vztah mezi poptávkou a nabídkou po pracovní síle, zde bychom se neměli zaměřovat pouze na počty zaměstnanců, ale také o zařazení do organizační struktury, zda případného uchazeče opravdu potřebujeme a využijeme
- změny techniky a technologie
- změny v hodnotových orientacích lidí – kvalifikace pracovníka, role v rodině, u žen je velmi obvyklá otázka ohledně plánovaného počtu dětí a důležité je také rozpoznat oblibu zaměstnání u konkrétního člověka

- prostorová mobilita – mezi jednu z nejdůležitějších překážek považujeme bydlení, které není otázkou chvíle a člověk může považovat stěhování za práci za zbytečné a bude se mu bránit do poslední chvíle. Obavou může být například život ve velkoměstě oproti klidu na venkově, taková představa by někomu mohla způsobit i psychické problémy. Musíme brát v úvahu i velkou administrativní zátěž [12].

Mezi další podmínky vnějšího charakteru můžeme zařadit průběh průmyslového cyklu, možné změny v poptávce po výrobcích a službách, s tím souvisejí změny na trhu surovin a změny konkurenčního prostředí. Firma musí počítat i se změnami zákonů, otevřenosti ekonomiky, ale i se současnou politickou situací uvnitř státu [14].

Vnitřními podmínkami rozumíme ty, které může organizace ovlivnit a nějakým způsobem regulovat. Patří mezi ně organizace, práce a pracovníci.

- Organizace – v této oblasti uvažujeme její velikost, počty zaměstnanců, organizační strukturu, ke které se pojí i rozdělení pravomocí a odpovědnosti a organizační kulturu.
- Práce – zde pracujeme s charakteristikami nabízené práce, například její obtížnost, rozmanitost – pro někoho je dobrým zpestřením pro druhého naopak může vyvolat strach z nových úkolů, úroveň a formy práce, individuální či týmový charakter.
- Pracovníci – zde personalisté uvažují počty zaměstnanců, rozmanitost, rozložení dle pohlaví, fluktuaci a důvody, které k ní pracovníky vedou. Znalosti a dovednosti, které se mohou neustále zlepšovat, organizace může pomoci zaměstnancům k jejich osobnímu rozvoji a vytváření kariéry. Na druhou stranu se ale také zabývají otázkami soukromého života zaměstnaných lidí, jejich rodinné zázemí, životní podmínky a otázkami ohledně jejich bydlení [12].

Strategie řízení lidských zdrojů je možné rozdělit do dvou kategorií. První jsou strategie komplexní. Jak už je z jejich názvu patrné, jedná se o změny v celé

organizaci, které mají dopad na změnu hodnot v organizaci a její kultury. Druhou skupinou jsou strategie specifické, které se váží už na konkrétní personální činnost. Snaží se o změnu již zavedeného postupu.

Jedná se o strategie získávání zaměstnanců, která se zaměřuje hlavně na flexibilitu pracovníků. Proto také organizace využívají zaměstnávání na dobu určitou, dohody o provedení práce nebo činnosti, outsourcingu (znamená externí zajištění, pro organizaci může znamenat snížení nákladů, přenesení rizik na jinou osobu nebo vyplnit nedostatek vlastní pracovní síly) nebo na základě subdodavatelských vztahů. Tyto formy zaměstnávání umožňují organizaci lépe upravit strukturu a počty zaměstnanců. Těchto změn se využívá v souvislosti se změnou poptávky po produktech nebo službách. Organizace tak může snížit nebo naopak navýšit počty pracovníků dle aktuální potřeby bez větší administrativní zátěže.

Druhou skupinou specifických strategií jsou strategie související s rozvojem zaměstnanců, lépe řečeno managementu. Jedná se o velmi podstatné nástroje, jelikož pro zaměstnance se možnost rozvoje znalostí a zkušeností stává motivátorem k lepším pracovním výkonům. Jelikož zde existují i hrozby fúzí, někdy tato motivace ztrácí původní význam. Třetí a zároveň poslední skupina se týká strategií pracovních vztahů. Hlavním záměrem této strategie je vyjednávání s odbory na témata, jako je odměňování, komunikace a participace pracovníků. Má za cíl tvořit individuální nebo týmovou odpovědnost, která sebou nese kvalitu a spokojenost firemních partnerů.

Informace o firemních strategiích jsou zachycovány v několika dokumentech a analýzách, které musí organizace sestavovat. Jedná se o analýzy vnějších faktorů, tj. politická situace, vývoj inflace, nařízení ze strany Evropské unie. Hodnocení trendů a očekávaných změn. Analýzy všech oblastí řízení lidských zdrojů, tj. změny poptávky s ohledem na ekonomiku, získávání zaměstnanců, mzdová politika, odhady vývoje v oblasti personalistiky a vztahů mezi managementem a personalisty [4].

#### **4.5 Personální specifika malých a středních firem**

Jak už je z názvu patrné, menší firma nebude na venek vystupovat se širokou škálou aktivit. Tomu bude odpovídat i jednodušší organizační struktura a menší počet využívaných technologií. Vznikají zde i silnější vztahy mezi vedoucím pracovníkem a ostatními podřízenými zaměstnanci. V menším kolektivu se pracovníci mnohem lépe poznají. Vedoucí pracovník je většinou zastoupen přímo majitelem podniku nebo velmi malou skupinou vedoucích pracovníků, z tohoto důvodu není možné v těchto podnicích spatřit dělbu řídicích a rozhodovacích činností. I když by se mohlo zdát, že personální práce je v tomto případě snadná, opak se stává pravdou. Je nezbytné formovat dokonale sehrané a motivované týmy. Tyto týmy by se měly skládat pouze z pečlivě vybraných, motivovaných a schopných lidí, protože špatný výkon jednoho pracovníka se v malém kolektivu stává pro firmu mnohem zrádnějším a větším problémem, bude mnohem snazší si ho všimnout, než kdyby nějaký problém vznikl ve velké firmě, kde jsou pracovníků stovky až tisíce. Na pracovnících závisí přežití, prosperita a perspektivní rozvoj firmy. Pokud se rozhodne pracovník odejít z malého nebo středního podniku, pro vedení to vyvolá mnohem větší problém a více starostí, než by vyvolal odchod v podniku velkém.

Majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník také zastává funkci personalisty, rozhoduje o personální strategii firmy, požadavcích na uchazeče o zaměstnání, získávání pracovníků a jejich hodnocení. V některých případech může pravomoc delegovat na jednotlivé vedoucí pracovníky jako je například administrativa, kterou zpravidla vykonává administrativní pracovník.

Ve firmách, kde zaměstnanci pracují v týmech, často rozhoduje o požadavcích na uchazeče a jeho výběru vedoucí pracovník konkrétního týmu, na kterého byla tato pravomoc delegována majitelem nebo výše postaveným vedoucím. Vedoucí týmu dokáže mnohem lépe rozpoznat potřebu nových pracovníků, jelikož je denně součástí týmů. Měl by se také podílet na hodnocení pracovníků, jelikož jejich kvality a schopnosti zná mnohem lépe než vedení celé

firmy, jelikož je s pracovníky v bližším a přímém kontaktu mnohem častěji, konečné rozhodnutí provede ovšem majitel.

Na rozdíl od České republiky, malé a střední firmy v zahraničí často využívají poradenské firmy v oblasti personálního řízení. Mělo by se však jednat pouze o poradenství a konečné rozhodnutí bude ovšem stát opět na majiteli. Odborníci říkají, že by funkce personalisty měla být zavedena při počtu 20 pracovníků. Tvrdí se ovšem, že firma bez personalisty nemůže dobře fungovat až při 30 až 40 pracovních [11].

#### **4.5.1 Personalista**

Personalista představuje typ pracovníka, který musí být všestranný a disponovat mnoha vlastnostmi. Musí mít dostatek teoretických a praktických dovedností, orientovat se v legislativě a v oblasti zaměstnávání pracovníků. S tím souvisí, že se do jisté míry také stává právníkem a psychologem. Dalo by se říci, že se nejedná o úředníka, ale tvůrčího pracovníka. Jelikož může být práce s lidmi někdy velmi obtížná, musí umět velmi dobře komunikovat s lidmi a být zaujatý pro svou práci [14].

Pokud se majitel firmy rozhodne přenést funkci personalisty na jinou osobu, než je on sám nebo vedoucí pracovník konkrétního oddělení, otevírá se zde několik možností, jak takovou pozici vytvořit. První možností je zavést funkci personalisty a tím mít svého zaměstnance, který bude zajišťovat všechny činnosti spojené s personalistikou. Mezi tyto činnosti a náplň práce personalisty lze zahrnout prosazování a navrhování strategií lidských zdrojů, podpora a usměrňování personální práce manažera, vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska potřeby lidských zdrojů a v neposlední řadě zajišťuje fungování personálních činností potřebných ke kvalitnímu plnění úkolů, které řídí a koordinuje.

Další možností, jak se vypořádat s personální prací je jak zavedení svého personalisty, tak ale i úzká spolupráce s externími dodavateli, kteří nám mohou

být k dispozici pro vyřešení konkrétního problému. Tuto metodu nazýváme outsourcing. Firma úzce spolupracuje s externím dodavatelem, na kterého přeneše část odpovědnosti. Využívání outsourcingu je někdy považována za cestu, která firmě snižuje vlastní náklady nebo je využívána v případě, kdy se chce firma soustředit pouze na hlavní podnikatelskou činnost. Důvodů proč využít této metody je celá řada. Specializovaná firma má mnohem více zkušeností než my. Můžeme říci, že nám ubývá několik starostí a stáváme se flexibilnější. Firma dokáže přesněji plánovat – zaplatíme předem smluvenou částku a další náklady nás nemusí trápit. Tuto metodu lze uplatnit i v jiných oblastech, než je řízení lidských zdrojů. Často je využívána v oblasti firemního marketingu, kdy využijeme marketingové společnosti, také může být pro firmu z hlediska nákladů levnější variantou, když využije externího dodavatele na úklidové práce, údržbu, stravování, ochranu a logistiku. V menších podnicích se můžeme s outsourcingem setkat i v problematice účetnictví, které je často spravováno externí účetní firmou, které pouze firma dodá podklady ke zpracování. Ve vztahu ke svým pracovníkům můžeme najímat i externisty na rozvoj a vzdělání jejich znalostí a schopností, jedná se o různá školení nebo jazykové kurzy.

Poslední možností, jak se může majitel vypořádat s personální činností, je kombinace výše zmíněných možností, kdy se bude na činnostech podílet on sám nebo vedoucí pracovníci. Zároveň bude v organizaci zavedena pozice stálého personalisty, ale bude se také úzce spolupracovat s externími dodavateli. Naopak není vhodné se outsourcingu věnovat v souvislosti s našim know-how, které bychom museli poskytnout třetí osobě, dále v oblasti s důvěrnými informacemi nebo v případě, že by to firmě způsobovalo každodenní problémy (externí dodavatel nepracuje tak, jak bylo předem stanoveno) [8].

## 5 Vybrané personální činnosti

### 5.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Jak Koubek uvádí, jedná se o jednu z klíčových personálních činností, která rozhoduje o efektivnosti vykonané práce, spokojenosti pracovníků a celkové úspěšnosti celé organizace. Dochází zde k definování pracovních úkolů pro každého jedince nebo v případě týmové spolupráce se jedná o úkoly pro celý tým. Hlavním cílem této analýzy je vytvoření popisu pracovního místa, který se pak stává podkladem pro specifikaci pracovního místa, která určuje, jaké jsou požadavky na pracovníky [12].

Popis pracovního místa udává informace o pracovním místě, jako je název, organizační začlenění a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Naopak specifikace místa podrobně udává požadavky na uchazeče nebo zaměstnance čili vzdělání, odbornou praxi, znalosti a dovednosti. Tyto informace využívají především personalisté. Dále se tato analýza stává rozhodujícím východiskem pro vytvoření nových pracovních míst – tzv. design. Změny profilu již stávajících pracovních míst se nazývají redesign [4],[12].

Dle Dvořákové se jedná o způsob, jakým se organizace rozhodně rozdělí pracovní proces do jednotlivých úkolů pro jednotlivce nebo týmy. To také ovlivňuje několik důležitých ekonomických údajů. Mezi ně lze zahrnout produktivitu práce a s ní spojené náklady. Dále formuluje několik požadavků kladených na pracovní úkoly. Každý zaměstnanec v organizaci nesmí být poškozován, mělo by se dbát na jeho zdraví, a především ochranu života. Pracovní zátěž, která je na pracovníka kladena, musí být dlouhodobě snesitelná. Pracovní úkoly, které jsou zadávány, by měly uspokojovat pracovníka a také by měly být zohledněny jeho schopnosti, znalosti a dovednosti, s tím souvisí i jeho rozvoj a zvyšování potřebné kvalifikace. Pracovními úkoly a pravomoci, které jsou s nimi spojené, definují každé pracovní místo [4].

Pojem práce, který je každodenně využíván každým z nás lze označit za množství úkolů, které se navzájem propojují a jsou si podobné, někdy lze práci přidělit pouze jednomu pracovníkovi, pokud se však jedná o složitější úkol, je možné ke splnění daného úkolu povolat vícero pracovníků. Více pracovníků může tedy dělat stejnou práci na různých místech. Obsahem takové práce se rozumí množství úkolů, které byly předem rozdány [12].

Analýzu pracovních míst bychom měli v organizaci provádět především, pokud se rozhodneme o přijetí nového zaměstnance, kdybychom měli přesně určit pracovní činnosti a úkoly, které budou náplní práce nově přijatého zaměstnance. Je vhodné definovat okolo 8 až 10 hlavních činností, dle kterých následně sestavíme specifikaci požadavků na pracovníka, především pak požadované vzdělání, praxi nebo se může jednat i o osobnostní rysy. Tato analýza nám poté pomáhá při tvorbě inzerátů. Tuto analýzu je možné a pro organizaci i přínosné provádět pravidelně i přesto, že zrovna novému pracovníku nepotřebujeme. Získáme tím větší přehled o vykonávaných činnostech ve firmě [14].

Předtím než se rozhodneme seskupit nové pracovní úkoly do konkrétní pracovních míst, měli bychom znát odpovědi na několik otázek. Jaký úkol bude potřeba splnit a na jakém pracovišti, časový interval, který bude potřeba pro splnění úkolu, důvod, který vede organizaci ke splnění tohoto úkolu, s tím souvisí také motivace a cíle pracovníků, dále pak jaké budou použity metody pro splnění úkolu a kdo tento úkol dostane na starost, musíme brát v úvahu schopnosti a fyzické i duševní vlastnosti pracovníků [12].

### **5.1.1 Zdroje informací**

Při tvorbě takové analýzy musíme pečlivě zvážit, jaké informace budeme využívat a kde potřebné informace ve firmě získáme. Nejvíce informací, které však vždy nemusí být pravdivé, nám mohou být poskytnuty od držitele pracovního místa. Další možností je zavedení tzv. pozorovatele, který bude přítomen na pracovišti a bude pozorovat pracovníky a získávat důležité



informace. Tato volba sebou však nese nevýhodu, že pracovník se nemusí cítit příjemně a postoj k práci bude měnit. Bezprostředně nadřizený je ten, kdo dokáže nejlépe posoudit práci. Dále můžeme využít specialistu na analýzy, nezávislého odborníka nebo písemné materiály, které jsou ve firmě pořizovány, mezi které patří pracovní deníky, katalogy a plány [14].

### 5.1.2 Metody využívané k analýze pracovního místa

Informace o pracovním místě, které jsme získali, je následně potřeba rozebrat a analyzovat. Je zde několik možností, jak lze tyto analýzy provádět, ne všechny je však vhodné použít na všechna pracovní místa [12].

- Funkční analýza

Tato metoda, která se poprvé objevila v USA, je označována jako univerzální a vznikla především pro potřeby trhu. Objevují se v ní popisy činností a požadavků pracovního místa, které se pak stávají obrazem obsahu práce. Základním kamenem je tedy katalog prací se základním popisem práce v daném zaměstnání. Pro účely této analýzy se práce rozděluje podle složitosti do skupin, a to na základě stupně obtížnosti. Těchto stupňů se objevuje 6 až 8. Oblasti jsou definovány klíčovými slovy nebo strojovým a nástrojovým vybavením. Lze použít ale i klasifikaci z hlediska pracovníka, a to skrze požadované charakteristiky, například vzdělání, schopnosti a fyzické požadavky. Nevýhodou funkční analýzy je náročnost na přípravu [1],[12],[14].

- Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire)

Opět jedná o univerzální metodu, jejímž nástrojem je dotazník. Základem je pak rozdělení činností pracovníka do šesti hlavních skupin, které obsahují 194 deskriptorů neboli prvků práce. Zahrnuje oblasti informačních vstupů, duševních procesů, fyzické činnosti, vztahy s ostatními, pracovní prostředí a jiné souvislosti. Někteřími autory je v této metodě shledáván nedostatek v délce dotazníku, jelikož je velmi

rozsáhlý. S tím se spojena také náročnost, která se odráží i v počtu používaných deskriptorů [1],[12], [14].

- Metoda MPAQ (Management Position Description Questionnaire)

Tato metoda, na rozdíl od dvou předešlých, je určena speciálně pro manažerská pracovní místa. Je založena na dotazníku, který čítá 208 položek souvisejících s manažerskou odpovědností, pravomocemi a požadavky na pracovníka. Tyto položky jsou následně rozděleny do 13 kategorií. I přes náročnost a množství položek se tato metoda označuje za velmi vhodnou pro analyzování manažerských pracovních míst [1],[12].

## **5.2 Získávání zaměstnanců**

*„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu [14].“*

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas) [12].“*

Jak uvádí literatura, tato činnost je jednou ze základních fází, která slouží k formování pracovní síly organizace. V České republice se pro tuto činnost používá namísto získávání pracovníků spíše označení nábor pracovníků. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů však tyto pojmy nemusí znamenat to samé. Nábořem je mnohdy označováno získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace. Nyní se však v první řadě prosazuje získávání pracovníků z vlastních řad neboli těch, kteří už v současné době v organizaci máme a až poté se usiluje o pracovníky zvenjšku. V tomto procesu se vyskytují dvě strany, které vystupují na opačných koncích. Jednou z nich je organizace se svými pracovníky, kdežto proti nim stojí potencionální uchazeči o zaměstnání [12].

Dříve se nový zaměstnanec vybíral na základě splnění požadavků příslušného pracovního místa. V dnešní době se však už při samotném výběru sledují uchazeči mnohem hlouběji. Nerozhodují pouze odborné znalosti, dovednosti a schopnosti, ale stejně tak důležité jsou i samotné charakteristiky osobnosti. Nový zaměstnanec by měl být schopen stát se bezproblémově členem celého kolektivu [11].

Pro dosažení vyšší efektivity procesu je důležité, aby bylo přesně stanoveno, o jakou nabízenou práci se jedná a jaké jsou požadavky na uchazeče. Zaměstnavatel by proto měl dbát na pravdivost, spolehlivost a jasnost informací, které jsou pro uchazeče zveřejňovány. Neměli bychom zapomenout na evropskou legislativu pracovněprávních vztahů a rovné zacházení, které je možné aplikovat v této oblasti aktivním rozšiřováním počtu uchazečů bez ohledu na diskriminační znaky, dát možnost zaměstnání ženám a příslušníkům menšinových skupin a na závěr stanovit podíl žen a příslušníků minorit (menšin) na celkovém počtu uchazečů o zaměstnání [4].

### **5.2.1 Získávání zaměstnanců z vnějšího trhu**

Pokud mluvíme o uchazečích z vnějšího trhu, myslíme tím volné pracovní síly na trhu práce, mezi které patří nezaměstnaní, kteří jsou registrováni na úřadech práce. Dále to mohou být čerství absolventi škol nebo již zaměstnaní, kteří se z různých důvodů chystají změnit zaměstnání. O zaměstnání se také mohou ucházet ženy v domácnosti, důchodci nebo studenti, kteří si chtějí přivydělat. Žadatelé se také mohou stát lidé ze zahraničí. Volné pracovní síly z vnějšího trhu se využívá v případě, že mezi současnými zaměstnanci není žádný, který by na novou pozici byl vhodný. Nový zaměstnanec do organizace také přinese nové myšlenky, pohledy a názory na danou problematiku [12],[14]. Organizace může využít několika metod, jak nové zaměstnance přilákat a získat

- Nabídka práce na vývěsce

Jedná se o méně nákladný způsob oslovení většího počtu potenciálních pracovníků. Abychom omezili počet žádostí o

zaměstnání, je vhodné přesně vymežit kritéria pro přijetí. Na druhou stranu sebou tato metoda nese nevýhodu, že takovéto vývěsky ať už v organizaci nebo i mimo ni, si všimne pouze omezený počet osob. Jednou z metod vývěsek mohou být tzv. poutače, na těch se však uvádí pouze omezené množství informací o pracovní pozici. Často jsou umístovány na více frekventovaná místa a jejich účelem je však přilákat uchazeče, aby vyhledali další a bližší informace [4],[13],[12].

- Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Inzerce je často označována za nejrozšířenější způsob, jak získat nové zaměstnance. Inzeráty jsou umístovány do novin, místního tisku, odborných periodik a mnohem častěji se objevují i v rozhlase nebo televizi. Správný inzerát by měl zpravidla obsahovat název a adresu organizace, kontakty, název pracovní pozice, požadavky na uchazeče, pracovní podmínky, očekávaný termín nástupu a jaké dokumenty a do kdy má uchazeč dodat. Pokud inzerát obsahuje nejasné informace, může přilákat i nevhodné uchazeče [12],[13],[15].

- Veletrh pracovních příležitostí

Tyto veletrhy se konají na vysokých školách, kde se setkávají absolventi škol s představiteli velkého množství společností, které se snaží přilákat nové pracovníky. Společnosti se prezentují atraktivními nabídkami s možností rozvoje kariéry [4].

- Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda je označována jako pasivní. Uchazeč se sám rozhodne oslovit organizace, aniž by se obracel na jakoukoli její nabídku. Stává se tomu tak, pokud organizace vystupuje s dobrou pověstí. Zaměstnanci často takto uvažují také z důvodu dobrých platových podmínek. Z hlediska organizace je největší výhodou nákladovost, jelikož nemusí mnoho finančních prostředků investovat do inzerce. Na druhou stranu pro personalisty tento druh oslovení znamená nepravidelné hodnocení

uchazečů a tím je omezena možnost srovnání. Může tak dojít i k přijetí nevhodného kandidáta. Nejčastěji se sami nabízejí absolventi škol, kteří se ucházejí o manuální nebo administrativní práci. K samotnému pohovoru však bývají pozváni pouze někteří, a to na základě materiálu, které do organizace zaslali. Jejich kvalita může být rozhodujícím faktorem pro pozvání na pohovor nebo následné přijetí do zaměstnání [4], [12].

- Doporučení zaměstnancem

Je nezbytné, aby současní zaměstnanci byli dostatečně informováni o volných pracovních místech. Pro organizaci to znamená minimální náklady na inzerci a zároveň motivační nástroj pro zaměstnance. Pracovník zpravidla vždy navrhne vhodného kandidáta, jelikož si u svého zaměstnavatele nechce ztratit dobrou pověst. V zahraničí se tohoto způsobu, oproti České republice, využívá mnohem častěji. U nás ho doprovázejí strach a obavy tykající se upřednostňování známých a příbuzných. Tyto obavy však nejsou nutné, jelikož na závěr je stejně důležité, zda uchazeč uspěje u přijímacího pohovoru [12],[13].

- Personální agentury

Jedná se o nejnákladnější metodu, které může firma využít. I skrze personální agentury se však firmě naskytne několik možností, jak správného pracovníka získat. Nejčastěji však vybírá podle toho, jakou konkrétní pracovní místo potřebuje obsadit. Pokud chceme získat pracovníka pro manuální nebo administrativní práci využijeme tzv. zprostředkovatelny, které vytvářejí databázi zájemců o práci. Pro obsazení pozice ve středním managementu je naopak vhodné využít agentury pro vytváření a výběr, které pravidelně sledují nabídky a inzerce, a to nejen v tuzemsku ale i mezinárodním tisku. Pokud firma potřebuje pouze poradit nebo zprostředkovat nějaké služby, tak využívá Outplacementové společnosti, které se zaměřují na oblast přípravy materiálů pro žadatele, a pomáhá při přípravě na přijímací pohovor. Pro dosažení správného člověka do vrcholového managementu se využívají headhuntingové společnosti.

Správný headhunter v zásadě striktně dodržuje předepsaná pravidel. K sestavení seznamu potenciálních uchazečů využívá databázi, ale spíše spoléhá na své kontakty [4].

Již kromě zmíněných nákladů sebou tato metoda přináší i několik dalších nevýhod. Může se stát, že personální agentura, které využijeme, nám neposkytne takového zaměstnance, kterého jsme po ní požadovali. Abychom toto riziko minimalizovali, je nutné, aby firma s agenturou úzce spolupracovala. Pokud se nějakou agenturu rozhodneme využít, je nutné při výběru dbát na to, aby se jednalo o seriózní instituci. Ze zahraničních výzkumů také vyplývá, že i zprostředkovatelské firmy se snaží ušetřit, a tak jednoho inzerátu využívají pro více klientů, uchazeč tak do poslední chvíle neví, o jakou organizaci se jedná, jelikož inzeráty jsou anonymní. Dle českých zákonů není možné, aby byly vytvářeny databáze z údajů, o kterých by zainteresované osoby nevěděli. Proto se využívá pouze informací, které uchazeč poskytne, ty však nemusí být vždy kvalitně zpracovány [12].

S rozvojem IT technologií a výrazným nárůstem počtu uživatelů sociálních sítí (Facebook, Twitter LinkedIn), se v dnešní době hojně využívá tzv. social recruitment, kdy k oslovení uchazečů využijeme sociálních sítí. Nejrozšířenější sítí v oblasti získávání pracovníků je však LinkedIn. Jedná se profesionální sociální síť, kde podnikatelé mohou najít vhodného kandidáta na pracovní místo. V dnešní době tuto sociální síť využívá více jak 65 milionů uživatelů, kteří se snaží najít uplatnění na trhu práce. Mezi uživateli se pohubují, jak lidé s celého světa, tak i mnoha různých odvětví [7],[13].

### **5.2.2 Získávání zaměstnanců z vnitropodnikového trhu**

Vnitropodnikovými zdroji rozumíme současné zaměstnance, které využijeme na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo. Jsou to zejména pracovníci, kteří se stali nadbytečnými, jelikož se organizace rozhodla ukončit nějakou činnost nebo provedla jiné organizační změny. Dále se pak může jednat o volné pracovníky v důsledku využití modernějších technologií tím, že člověka

nahradí stroje. Nejvíce motivačním faktorem se pro zaměstnance stává fakt, že jeho schopnosti a dovednosti jsou na takové úrovni, že bude moci vykonávat náročnější práci a tím bude povýšen [12].

Zaměstnavatelé této možnosti využívají, jelikož současné zaměstnance do jisté míry znají a tím se jejich rozhodování stává spolehlivější. Pokud zaměstnanci vycítí, že v případě dobře odvedené práce mají možnost povýšení, tak jejich morálka bude mnohem na vyšší úrovni a zvýší se i jejich pracovní spokojenost. Tím se omezí i fluktuace a zaměstnanci tak nebudou mít potřebu měnit své současné zaměstnání, jelikož jim bude nabídnuta možnost vlastního rozvoje a pracovního potencionálu. To však pro organizaci bude znamenat vynaložit vyšší výdaje na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců [4].

Pohyb zaměstnanců v rámci organizace můžeme rozdělit do tří skupin. Pokud se rozhodneme o povýšení zaměstnance, mluvíme o tzv. vertikálním pohybu. V případě, že je zaměstnanec z nějakého důvodu přesunut na jinou práci jedná se o horizontální pohyb. Zaměstnance je také možné přeřadit na nižší pozici, tato metoda však není tak často využívána [14].

### **5.3 řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovník**

Pracovní výkon je jeden z hlavních smyslů personální práce, jelikož pracovníci jsou najímání z toho důvodu, aby pro organizaci odváděli takové pracovní výkony, které jsou po nich požadovány a zároveň byly naplněny cíle celé organizace. Řízení lidských zdrojů upřednostňuje hodnocení minulosti než plánování budoucnosti. S moderním pojetím řízení lidských zdrojů se přichází s myšlenkami, že vytváření nových pracovních míst a pozic by se mělo dělat „na míru“ pro každého pracovníka, a to na základě jeho preferencí a schopností. Přesně definovaná pracovní místa jsou považována brzdou ve flexibilitě. Jedná se o princip, který je založený na písemné smlouvě nebo pouze ústní dohodě mezi nadřízeným a pracovníkem o budoucím výkonu práce [12].

Proces řízení pracovního výkonu je poskytuje podklady zejména pro odměňování zaměstnanců, a to především pro určení pohyblivé složky mzdy, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, k identifikaci zaměstnanců, kteří opakovaně dosahují vysoké, průměrné nebo naopak nedostačující pracovní výkonnosti a průběžně monitoruje úroveň lidského kapitálu v organizaci [16].

Hlavním a velmi důležitým nástrojem je komunikace vedoucích pracovníků se zaměstnanci. Ti by také měli být dostatečně informováni o problémech, které organizace má a o možných metodách řešení. I připomínky zaměstnanců mohou být pro vedení přínosné a vše závisí na společné komunikaci. Na druhou stranu se vedoucí pracovníci musí vyrovnat i se stinnou stránkou hodnocení pracovního výkonu, jelikož ne každý zaměstnanec odvádí takovou práci, která je po něm požadována a nemá očekávané výsledky. Tyto nedostatky často bývají řešeny systémem soustavného školení a vzdělávání zaměstnanců. Tato školení také slouží k neustálému zdokonalování individuálních schopností. K jednomu z nejtěžších úkolů celého procesu hodnocení pracovního výkonu patří motivace všech pracovníků, která je základním kamenem pro podávání co nejlepšího pracovního výkonu. Snahou organizace je pak zainteresovanost zaměstnanců do chodu organizace a dlouhodobá prosperita [14].

Pro pracovníka sebou řízení pracovního výkonu přináší několik výhod. Pro zaměstnance vzniká prostor pro diskusi o dosavadní práci a zároveň získává zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka, zda danou práci vykonává kvalitně. Případně se včas dozví kritiku a nedostatky, které může včas odstranit. Současně také pracovník poskytuje zpětnou vazbu pro vedoucího pracovníka, který se také může poučit z chyb a neustále svou práci a komunikaci a vztahy s ostatními zlepšovat. Z dohody, která již dříve vznikla, pak pracovník ví, co se od něho očekává a jaké jsou jeho pravomoci vzhledem k jeho projeveným schopnostem. V neposlední řadě zde také vzniká prostor pro neustálé zlepšování, rozvoj pracovníků a růst jejich profesní kariéry. Řízení pracovního výkonu pak pracovníkům přináší jasnější obraz o své roli, úkolech, odpovědnosti a



pravomocích. Zároveň zde vzniká prostor pro jejich motivaci a spokojenost v práci i vztah k firmě [11].

Bez povšimnutí by nemělo zůstat ani měření spokojenosti zaměstnanců, se kterou úzce souvisí již zmiňovaná motivace zaměstnanců, od které se odráží kvalita a kvantita vykonané práce. Spokojený zaměstnanec dokáže vykonat práci o mnoho lépe než ten, který zaměstnání navštěvuje pouze z povinnosti. I přes nedostatky v této oblasti je spokojenost zaměstnanců vnímána jako ukazatel, který slouží k měření kvality řízení lidských zdrojů pro konkrétní organizaci [3].

Jak už bylo zmíněno výše, motivace zaměstnanců by neměla být podceňována. Vedení společnosti může k motivaci přistupovat různorodě za využití mnoha podnětů, kterými, kterými lze své zaměstnance dostatečně motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Motivace nemusí být vždy levnou záležitostí. Pokud se společnost rozhodne pro motivace svých zaměstnanců skrze služební automobily, telefony nebo například tablety či notebooky v položce nákladů společnosti se tato složka promítne významně. Ne vždy však musí být nutně využita finančně náročná forma motivace, jelikož obsah a charakter práce, atmosféra na pracovišti, dobré vztahy mezi spolupracovníky a komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci může také vést zaměstnance odvádět výbornou práci a pro společnost nejsou tyto faktory nikterak finančně náročné. Vždy jsou však nejdůležitějšími motivátory stabilita zaměstnání, dostatečné finanční ohodnocení a charakter a obsah vykonávané práce [14].

Motivaci každého z nás ovlivňují nejen vnější kritéria, která jsou daná okolím a jsou za ně považovány společenské a právní normy nebo morální kodexy, ale i vnitřní kritéria, která jsou u každého člověka odlišná. Patří mezi ně osobní cíle, způsob sebehodnocení nebo životní zkušenosti, které má každý jedinec jiné. Cílem manažerů není manipulace lidmi, ale snaha rozpoznat to, co každého motivuje [6].

### 5.3.1 Hodnocení pracovníků

*„Hodnocení je důležitá personální činnost, zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jak se chová k zákazníkům a spolupracovníkům. Výsledky hodnocení jsou pracovníkům sdělovány a projednávány s nimi. Hledá cesty ke zlepšení pracovního výkonu [14].“*

K hodnocení pracovníků může docházet během vykonávání činnosti, kdy vedoucí průběžně sleduje zaměstnance. Tato metoda může být však ovlivněna aktuální náladou a pocitem hodnotícího. Metoda, která je označována za neformální na, proto nebývá nijak zaznamenávána a nestává se příčinou personálních změn a rozhodnutí. Na rozdíl od neformálních hodnocení se systematická neboli formální hodnocení provádějí pravidelně ve stanovených intervalech s charakteristickými rysy jako je plánovitost a systematická. Z hodnocení jsou pořizovány zápisy, které se zakládají do osobních spisů každého zaměstnance, a dále se s nimi pracuje. V případech, kdy dochází k ukončení pracovního poměru a vedoucí pracovník nemá dostatečně aktuální výsledky z pravidelných hodnocení, konají se tzv. příležitostná hodnocení [12].

Hodnocení pracovníků může probíhat na základě stanovených cílů a tato metoda je využívána u nedělnických pracovníků. Pracovníkovi jsou jasně definovány cíle práce a postup, kterým lze těchto cílů dosáhnout. Zaměstnanci jsou vytvořeny takové podmínky, za kterých lze stanovených cílů dosáhnout. Další metodou, která se využívá především u manuálních pracovníků, je hodnocení na základě norem, se kterými jsou pracovníci seznámeni. Následně dochází k porovnání vykonané práce s normou, které jsou stanoveny tak, aby jejich splnění bylo za daných podmínek reálné. U malých a středních podniků včas nejčastěji dochází k hodnocení na základě stupnice, které má hodnoty vyjádřeny slově nebo číselně. Pro hodnocení se využívá standardizovaný firemní formulář, který obsahuje již zmíněnou stupnici a informace o hodnoceném, do kterého hodnotitel pouze dopíše aktuální hodnocení a doporučení, které z něho vyplývají [11].

## 5.4 Péče o zaměstnance

Jak se v odborné literatuře uvádí a již dříve bylo zmíněno, zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem v organizaci a zaměstnavatelé si čím dál více uvědomují jejich potřebu, a to hlavně pokud jde o kvalifikované pracovníky. K tomu, aby byl zaměstnanec spokojený a tím i tedy motivovaný k nejlepšímu výkonu, mělo by se mu ze strany zaměstnavatele dostávat náležitě péče. Do této problematiky však stále více zasahují odbory, stát ale i jiné mezinárodní organizace, které se snaží o zkvalitnění péče o pracovníky. Zaměstnavatelé musí respektovat nejen své zájmy a cíle, které spočívají k zabezpečení potřebných pracovníků a rozvoje jejich pracovních schopností, ale také celospolečenské zájmy a cíle, které vyplývají z občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje všech občanů. Zaměstnavatel by také neměl přehlédnout individuální zájmy každého pracovníka, které souvisejí s uspokojováním jeho potřeb. Tím dochází ke zlepšení věrnosti a dodržování závazků vůči firmě [12].

Péči o pracovníky se musí věnovat každý zaměstnavatel, a to minimálně na úrovni povinné péče, která je dána zákony nebo jinými předpisy. Zaměstnavatel může o své pracovníky však pečovat dobrovolně, čímž se snaží o získání konkurenční výhody na trhu práce a své zaměstnance stabilizovat a motivovat. Smluví péče je pak dána kolektivními smlouvami na úrovni organizace [14].

Služby související s péčí o zaměstnance bývají často označovány jako tzv. sociální politiky vůči zaměstnancům. V dnešní době jsou známy pod výrazem benefity, který nahradil zastaralejší označení zaměstnanecké výhody. Zaměstnavatel díky benefitům, které nabízí, stabilizuje své klíčové pracovníky, motivuje pracovníky k lepšímu pracovnímu výkonu, zvyšuje spokojenost v zaměstnání a zkvalitňuje pracovní život. Stává se také atraktivnějším zaměstnavatelem na trhu práce, kde se lidé chtějí nechat zaměstnat na úkor jiné organizace, která takové benefity nenabízí [10].

Ve vztahu k zaměstnancům vzniká zaměstnavateli mnoho povinností, které vyplývají ze zákoníků práce. Pracovníkům musí být umožněny takové pracovní podmínky, které jim umožní vykonávat zadanou práci bezpečně. Zároveň musí mít každý zaměstnanec prostor pro odložení svých svršků a osobních předmětů, se kterými do zaměstnání přichází a k výkonu práce nejsou potřeba. Zaměstnavatel v oblasti odborného rozvoje zabezpečuje zaškolování nových zaměstnanců a také se snaží o prohloubení dosavadní kvalifikace u všech zaměstnanců, a to pořádáním různých školení a vzdělávacích akcí. V neposlední řadě má zaměstnavatel povinnost zajistit všem svým zaměstnancům stravování. Tato podmínka se však nevztahuje na ty zaměstnance, kteří se v danou dobu nacházejí na služební cestě. Povinnost umožnit stravování nemusí v žádném případě znamenat zajištění závodního stravování nebo stravenek. Stačí pouze vytvořit adekvátní prostor pro stravování v rámci pracovních přestávek. Poslední otázkou, kterou se zákoník práce v rámci povinné péče zabývá, je oblast zvláštních pracovních podmínek, kde jsou upraveny podmínky pro zaměstnávání mladistvých nebo osob se zdravotním postižením a jejich ochrana v pracovněprávním vztahu. V nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky několik oblastí, v této práci se však budeme dále věnovat pouze některým z nich [12], [16].

#### **5.4.1 Pracovní prostředí**

Jedná se všechny materiální podmínky, které má zaměstnanec při pracovní činnosti k dispozici a do jisté míry jeho pracovní výkon ovlivňují. Pokud jsou pracovní podmínky nepříznivé, u zaměstnanců může tento fakt vyvolat odpor ke svému zaměstnavateli a nechuť do práce. Pracovní prostředí je tvořeno mnoha činiteli, které se odráží na spokojenosti a motivaci zaměstnanců a jejich pracovní chování. Materiálními podmínkami se rozumí veškeré strojní vybavení, osobní ochranné pomůcky, materiály a suroviny nezbytné pro výrobu ale i ostatní vybavení pracoviště. Požadavky na pracovní prostředí na pracovišti upravuje zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci [12],[14],[16].

**Prostorové řešení pracoviště:** zaměstnancům by měla být zajištěna taková pracovní poloha, která jim umožňuje komfortní vykonávání zadané práce. Také nesmí být opomenuty zorné podmínky, které jsou uzpůsobeny podle toho, jak je práce náročná na zrak. Výška pracovní plochy je nastavena na základě výšky člověka. Jednotlivé pracovní nástroje by měli být umístěny tak, aby se k nim pracovník pohodlně dostal. Důležitá je i vzájemná poloha spolupracovníků. Neměli by se vzájemně rušit a v ustálených pohybech překážet s čímž souvisí i pracovní prostor, který připadá na jednoho pracovníka. Zaměstnanci by v neposlední řadě měli mít pohodlný přístup na pracoviště bez jakékoliv překážky [12].

**Fyzikální podmínky práce:** těmito podmínkami se rozumí teplota, vlhkost, čistota vzduchu, osvětlení – zajištění dostatečného osvětlení konkrétního pracovního místa, hluk a barevná úprava pracoviště – slouží nejen ke zlepšení světelných podmínek ale také k psychologickému ovlivnění pracovník, barevná úprava podtrhuje i estetiku [11].

**Sociálně psychologické podmínky práce:** oblast, která se zabývá problematikou, zda pracovníci spolupracují a jsou v kontaktu nebo je práce vykovávána izolovaně. Pro některé pracovníky může být obtížné pracovat samostatně, to však může platit i z druhé strany. Pokud zaměstnanec dlouhodobě pracuje odděleně, může to u něho vyvolat psychickou nepohodu, což se dlouhodobě může odrazit v pracovním výkonu. Nesmíme však opomenout ani mezilidské vztahy na pracovišti a celkovou atmosféru, která do jisté míry bude ovlivňovat nejen chování ale především pracovní výkon [12].

#### **5.4.2 Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Zaměstnavatel musí povinně realizovat taková opatření, kterými snižuje nebo odstraňuje příčiny, které by mohli ohrozit život a zdraví pracovníků. Kontrolou, zda jsou tyto povinné podmínky dodržovány, je pověřeno několik orgánů ze strany státu. V České republice tomu tak činí ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Přísně jsou

sledovány i hygienické podmínky na každém pracovišti, za tuto kontrolu zodpovídá hygienická služba [12].

Ze zákona jsou stanoveny oběma stranám práva a povinnosti, které musí být dodržovány. Mezi nejdůležitější povinnosti zaměstnance lze zařadit dodržování stanovených předpisů, používání ochranných pomůcek, zúčastňovat se školení a výcviku, podstupovat pravidelné lékařské prohlídky, nepožívat alkohol a jiné návykové látky, pokud zaměstnanec zjistí závadu, která by mohla bezpečnost práce, ovlivnit musí ji neprodleně nahlásit odpovědné osobě. Naopak mají zaměstnanci právo na zajištění bezpečnosti práce, dostatečnou informovanost o možných rizicích. Pokud bude zaměstnanec práci, která mu byla zadána, shledávat nebezpečnou nebo života ohrožující, má právo takovou práci odmítnout. Hlavním cílem všech opatření je předejít nebo zabránit vzniku pracovních úrazů, které mnohdy znamenají pro zaměstnavatele ztrátu, a především postihy za nedodržování stanovených podmínek [12],[14].

#### **5.4.3 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti**

- Stravování – strava bývá velmi často dotována ze strany zaměstnavatele nebo plně hrazena,
- Sociální zařízení – např. umývárny, toalety, šatny, parkoviště, místo pro odpočinek,
- Zdravotní služba – vlastní zdravotnické zařízení se objevuje pouze u větších organizací,
- Poskytnutí pracovních oděvů a ochranných pomůcek,
- Doprava do zaměstnání – zajištění dopravy nebo finančního příspěvku na cestu do zaměstnání,
- Poradenské služby – vzdělání, právní poradenství, kariéra zaměstnance.

## 5.5 Vzđlávání a rozvoj zam stnanc

Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je soustavné formování pracovních schopností, tedy znalostí, dovedností a osobních vlastností pracovníků organizace. Vytváří předpoklady pro neustálé zlepšování výkonu a chování jednotlivých pracovníků, skupin pracovníků a organizace jako celku. Skrze vzdělávání, které se stává v současné společnosti celoživotním procesem, dochází ke zlepšení připravenosti zaměstnanců na změny podmínek a požadavků pracovních míst, a to uvnitř organizace, tak na trhu práce. Tím máme na mysli například spolčení podniků nebo hromadné propouštění. Kvalifikovaná pracovní síla se na vnitřním tak vnějším trhu práce uplatní mnohem snadněji. Organizace musejí v moderní společnosti mnohem více času a úsilí vkládat do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků, jelikož skrze pracovní sílu se organizace stává konkurenceschopná a úspěšnější [12].

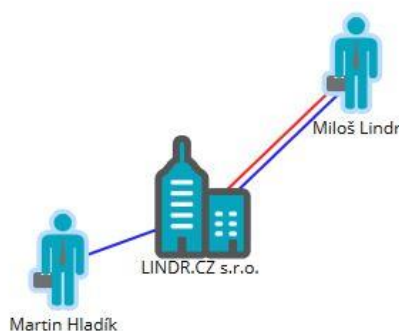
System vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin. Základní vzdělávání neboli vzdělávací systém státu je členěn na základně stupně dosaženého vzdělání, který umožňuje člověku osvojení všeobecných i specifických znalostí, dovedností a návyků, které jsou nezbytné k existenci ve společnosti a uplatnění na trhu práce. Druhou skupinou je vzdělávací systém organizace, který lze upravit podle aktuální potřeby uvnitř organizace. Vzdělávací systém organizace:

- **Adaptace** – přivyknutí pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv a práci danou pracovním místem
- **Doškolení** – přizpůsobování znalostí, dovedností a osobních vlastností novým požadavkům pracovního místa. Změny jsou nejčastěji způsobeny technologickými změnami a požadavky trhu.
- **Přeškolení** – neboli rekvalifikace, osvojení nových vlastností, dovedností a osobních vlastností, které umožní vykonávat jinou práci než na stávajícím pracovním místě. Rekvalifikace bývají iniciovány ze strany státu skrze instituce trhu práce.
- **Profesní rehabilitace** – opětovné pracovní zařazení osob, kterým dlouhodobě zdravotní stav nedovolil vykonávat pracovní výkon [14].

## 6 Praktická část

### 6.1 Profil vybrané organizace

Společnost LINDR.CZ s.r.o. byla založena v roce 1992, kdy po usilovné práci pan Miloš Lindr zakládá výrobní a servisní firmu v oboru chladicí a výčepní techniky. Z počátku se jednalo o malou rodinnou firmu, která se však po několika letech poctivé práce a naslouchání svých zákazníků rozrostla na předního českého výrobce výčepní techniky. Od roku 2013 nese právní formu společnosti s ručením omezeným. Ve společnosti vystupují dva statutární orgány, které je možné vidět v následujícím grafu vazeb ve společnosti. Prvním je pan Lindr, jakožto společník s počátečním vkladem a jeden z jednatelů, druhým jednatelem je pak Hladík.



#### Obr. 2 Graf vazeb ve společnosti

Zdroj: [5]

Společnost se nejprve v úplných začátcích nacházela v malých prostorech u rodinného domu, nicméně po expanzi do nových oblastí a příchodem stále nových produktů, byly tyto prostory nedostačující, a tak došlo k vybudování vlastního sídla. Od této doby společnost sídlí v malé vesnici Sadová nedaleko Hradce Králové. Nachází se zde kompletní vedení společnosti, obchodní oddělení, ekonomické oddělení, oddělení nákupu, pracovníci zabývající se reklamou a propagací a převážná část výroby. Samozřejmostí je i servisní oddělení, které se zabývá jak záručními, tak pozáručními opravami. I přes několik budov a hal, které v současné



době společnost využívá, dochází k nové výstavbě nejen výrobních prostor. Před dvěma lety byla část výroby přemístěna do nových prostor vzdálených přibližně 5 kilometrů od hlavního sídla. Zde probíhá výroba součástek, které jsou náročnější na prostor, a proto bylo tedy nutné tuto výrobu přemístit. Tím se i ulehčila manipulace s komponenty, které musí nějaký čas usychat, než je možné je do výrobků nainstalovat. Skrze tuto expanzi, tak vznikají nová pracovní místa, která jsou neustále obsazována novými pracovníky.

V současnosti nabízí společnost zajímavou práci více než sto padesáti zaměstnancům, tím se řadí do skupiny středních podniků a zároveň se stává největším zaměstnavatelem pro obyvatele z okolních vesnic. Jelikož v letních měsících dochází ke značnému nárůstu poptávky po výrobcích, společnost dočasně přibírá brigádníky na dohodu o provedení práce na různé pracovní pozice. Nejčastěji do výroby nebo do prostor, kde dochází k expedici zásilek. Brigádníci do výroby se často opakovaně vrací, jelikož jejich zapracování nějaký čas trvá, a společnost uvítá brigádníky, kteří již mají nějaké zkušenosti se specifickými úkony během výrobního procesu. Společnost se prezentuje také svým vlastním uceleným výrobním programem, a především disponuje ryze českým kapitálem. Po několika let také společnost vystupuje na specializovaných veletrzích, výstavách nejen v České republice. Po několik let byla účastníkem festivalu BrauBeviale v německém Norimberku. Její výrobky je možné běžně vidět v mnoha restauracích napříč celou Českou republikou.

Již od počátku svého působení klade firma LINDR.CZ s.r.o. důraz na originalitu výrobků, a to jak po technické stránce, tak ale i nezaměnitelného designu. Při používání kvalitní leštěné nerez oceli, která je kombinovaná s přírodním tvrdým dřevem, vznikají luxusní zařízení s nestárnoucími detaily. Skrze inovace a nové myšlenky dosahuje společnost velkých úspěchů nejen na trhu domácím, ale i evropském a světovém. Vývoj nikdy neopomíná požadavky a zkušenosti zákazníků. Velký důraz je kladen na udržení co nejlepšího poměru výkon / kvalita / design / cena. Kvalita výrobků, kterou vyzdvihuje převážně ruční výroba je na prvním místě.

Společnost každoročně přichází na trh s novinkami, kdy v současné době mají nejširší sortiment sudových pivních zařízení a chladičů menších rozměrů na evropském trhu. Jelikož si je společnost LINDR.CZ s.r.o. vědoma kvality českého piva a pivní kultury používá certifikované materiály a suroviny, které splňují ty nevyšší požadavky hygienických CE norem, které současně zaručují vysokou kvalitu, spolehlivost, dlouholetou životnost a nestárnoucí hodnoty. I nadále se chce společnost pyšnit kvalitou svých výrobků a zachovat světový primát českého piva [9].

Společnosti bylo dále uděleno několik certifikátů, a to na kontaktní průtočný chladič nápojů, výrobek sodové vody a na vodní chladič nápojů. Všechny tyto certifikáty byly vystaveny světově uznávanou společností v oblasti certifikace, homologace, testování a ověřování TÜV SÜD.



**Obr. 3 Sídlo společnosti LINDR.CZ s.r.o.**

Zdroj: [20]

V roce 2014 vzniká pod taktovkou společnosti LINDR.CZ s.r.o. a majitele společnosti pana Miloše Lindra zajímavý komplex Pivovar Lindr Mžany. Společnost tedy nechtěla zůstat pouze u výroby chladičů a výčepních zařízení, ale na trh vstoupila i s výrobou vlastního piva. Nedaleko hlavního sídla tak vzniklo společenské a kulturní centrum, kdy hlavní myšlenkou byla snaha o oživení

okolního regionu a poskytnou místo pro pohodu, odpočinek a uvolnění v nádherném venkovském prostředí. Po několika měsících náročně práce dělníků zde z bývalého vesnického hostince vzniká unikátní komplex, který v současnosti nabízí pivovar, restauraci, sál s divadelním jevištěm, dětské hřiště, wellness zónu s pivními lázněmi, penzion, víceúčelové sportovní hřiště pro letní i zimní sezónu, posilovnu a kuželnu. Během roku jsou prostory hojně využívány ke konání soukromých akcí, oslav a svateb. Nechybí ani tematické akce jako například Svatomartinské hody, Valentýnské menu, tradiční Silvestr, dětský den pro děti a mnoho dalšího. Společnost LINDR.CZ s.r.o. tyto nové prostory také plně využívá k setkání s obchodními partnery.

Za zmínku stojí i to, že se hřiště v zimních měsících mění na plnohodnotné kluziště, kde kromě veřejného bruslení probíhají zápasy v obecní hokejové lize. Liga má kladné ohlasy nejen u obyvatel obce Mžany, ale i širokého okolí. Týmy jsou sestaveny z obyvatel jednotlivých obcí, kteří mezi sebou celou zimu soupeří o co nejlepší konečné umístění. Už na začátku celé soutěže se všichni hráči těší na závěrečné vyhodnocení s hostinou. Tento objekt je i hojně využíván ke konání obecních akcí.

Zajímavostí zde je, že piva, která se zde vaří, jsou pojmenována podle tří vesnic, které pod Mžany spadají, a to Mžany, Stračovská Lhota a Dub. Milovníci piva si zde tedy pochutnají na dvanáctistupňovém pivu Mžaňák, desetistupňovém Lhoťáku a polotmavém Dubáku. Nabídka je dále doplněna o pivo Šípek a děti jistě rádi ochutnají domácí pivovarskou limonádu. Vše je podtrženo vynikající domácí kuchyní. Pokrmy jsou připravovány v otevřené kuchyni před zraky hostů. Pivovarskou atmosféru je možné zdokonalit v zážitkovém apartmánu s lůžkem v dřevěném sudu. Pro zájemce je i možnost organizované prohlídky celého areálu včetně prostor, kde se vaří pivo.



**Obr. 4 Komplex Pivovar Lindr Mžany**

Zdroj: [18]

## 6.2 Organizační struktura

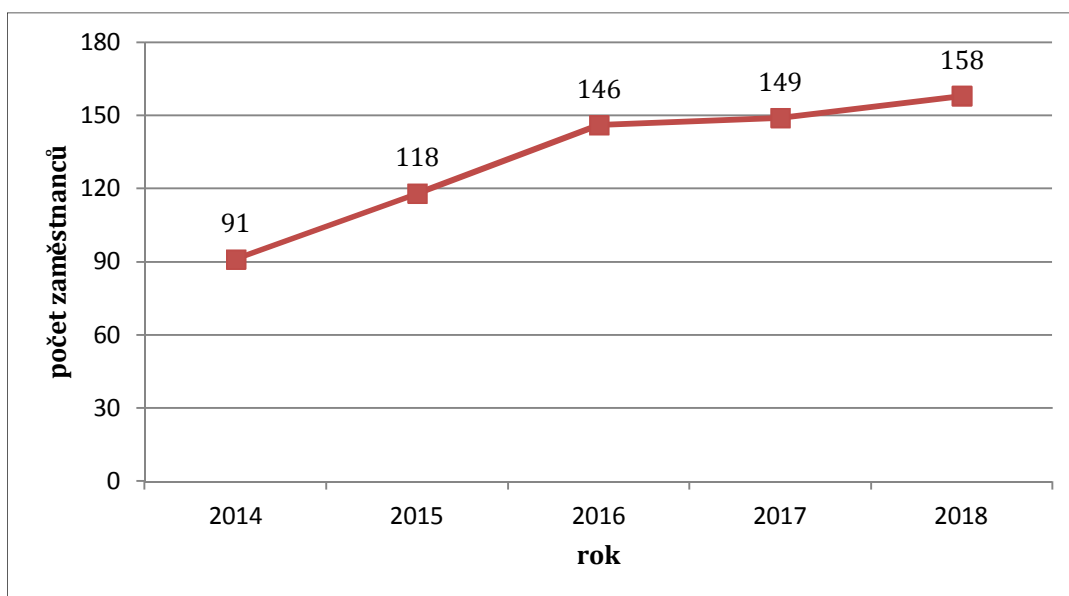


**Obr. 5 Organizační struktura společnosti**

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura je jednodušší ale dle slov vedení společnosti plně dostačující podmínkám auditu. Na úplném vrcholu stojí společník, pod kterým je ředitel celé společnosti, který je nadřizený pro 6 základních oddělení, do kterých jsou jednotlivé pracovní činnosti rozděleny. Nejvíce zaměstnanců se nachází ve výrobním oddělení. Nejméně zaměstnanců je pak zastoupeno v oddělení reklamy a propagace.

Co se týče vývoje počtu zaměstnanců, tak od počátku společnosti, tedy roku 1992 nedošlo k žádnému hromadnému propouštění zaměstnanců, ba naopak jsou zaměstnanci spíše stále nabíráni. Dala by se zde najít i celé řada zaměstnanců, kteří zde pracují už od zrodu společnosti. Pokud se některý ze zaměstnanců rozhodl společnost opustit, tak to bylo na základě jeho iniciativy nebo po vzájemné dohodě s vedením. Tento fakt podtrhuje i následující graf s rostoucím trendem, který sleduje vývoj počtu zaměstnanců za posledních pět let. Jak je z následujícího grafu vidět, v období let 2014 a 2015 došlo k významnému nárůstu počtu zaměstnanců, tento vyšší nárůst pokračoval i v následujícím roce. V posledních letech nedochází k tak razantním změnám v počtu zaměstnanců. Každoročně však počet zaměstnanců roste a v období mezi roky 2014 až 2018 vzrostl počet zaměstnanců o 67.



**Obr. 6 Graf vývoje počtu zaměstnanců**

Zdroj: vlastní zpracování

V současné době společnost disponuje několika budovami a halami. V přízemí hlavní budovy, která je vyobrazena na obrázku č. 3 se nachází velká prodejna společně s vystavenými výrobky – showroom. Je zde i recepce společnosti. V prvním podlaží této budovy sídlí obchodní oddělení, oddělení nákupu a vedení společnosti. Obchodní zástupci zde pracují v otevřené kanceláři a soustřeďuje se zde jak tuzemský, tak zahraniční prodej. Oddělení nákupu je též rozděleno na tuzemský a zahraniční nákup. Vedení společnosti má svou vlastní kancelář, na kterou volně navazuje zasedací místnost, ve které se konají pravidelné porady s vedoucími jednotlivých úseků. V návaznosti na hlavní budovu se po pravé straně nachází oddělení servisu, se samostatným vchodem, a to jak administrativa, tak dílna. Ve stejných prostorech se nachází i půjčovna, která je součástí servisního oddělení.

Druhou největší budovou, která musela být i několikrát rozšířena z důvodu zvýšení objemu výroby je výrobní hala, která je rozdělena do několika částí dle prací, které jsou zde prováděny. V současné době má tato budova dvě podlažní patra. Administrativa výroby společně s vedoucím výroby má prosklenou kancelář v těsné blízkosti první výrobní dílny. V této budově se také nachází menší sklad s oddělením odbytu a expedice. Zde dochází k balení menších zásilek. Jelikož postupem času byly tyto prostory nedostačující, bylo nutno vybudovat i větší sklad, kde dochází k ukládání výrobků do zásoby, ale hlavně k balení paletových zásilek, které odcházejí především do zahraničí. Během dne se zde vystřídá několik spedičních společností, které zde vyzvedávají zboží, které následně doručují k zákazníkům. V těchto prostorech také dochází k příjmu a kontrole balíků, které do společnosti míří od různých dodavatelů.

Do prostor nad dílnou, kde se dříve nacházel byt pro zaměstnance, bylo před pár lety po rekonstrukci přestěhováno kompletní ekonomické (účetní) oddělení. Účetní zde mají příjemnější prostředí než v předešlých prostorech a také je jim k dispozici archív, do kterého se muselo dříve docházet.

V přízemí hlavní budovy se nachází samostatný vchod pro zaměstnance, kde je evidována docházka. Zde jsou i šatny a prostor pro odložení osobních věcí. Samozřejmě zde nechybí ani sociální zařízení a jídelna, kde zaměstnanci tráví pracovní přestávky a jsou jim zde vydávány obědy. Mají zde také k dispozici mikrovlnou troubu, rychlovarnou konvici nebo lednici. I oni si zde mohou vyzkoušet vlastní výrobek, jelikož mají k dispozici výrobník sodové vody, ze kterého si mohou kdykoliv načepovat vodu.

V areálu společnosti je k dispozici všem zaměstnancům velké parkoviště s dostatečným počtem parkovacích míst. Je zde i několik stojanů na kola, jelikož v letních měsících spousta zaměstnanců dojíždí do zaměstnání na kole. Parkovací místa před prodejnou a recepcí jsou pak vyhrazena pro zákazníky.

### **6.3 Produkty společnosti**

Sortiment se skládá pouze z vlastních výčepních zařízení české výroby. Výrobní program zahrnuje tyto typy chladicího a výčepního zařízení: kontaktní výčepní zařízení, luxusní výčepní zařízení, vodní výčepní zařízení, výčepní zařízení pro vinaře, výrobníky sodové vody, výčepní stojany a ostatní příslušenství. Kontaktní výčepní zařízení jsou profesionální stolová chlazení na pivo, která jsou na základně svého výkonu vhodná pro chlazení a čepování nápojů v domácnostech, na zahradních párty, v barech ale také restauracích. Chlazení na pivo z této řady, a to konkrétně typy Pygmy a Pygmy/K byly označeny odbornou veřejností jako pивní chlazení s nejlepším poměrem ceny/ výkonu/ kvality/ rozměru. Za zmínku stojí také to, že některé modely se nacházejí v sérii GreenLine, které jsou díky využívání ekologického chladiva šetrné k životnímu prostředí a při výrobě jsou používány recyklovatelné materiály. V těchto zařízeních nejsou používány polyuretanové izolace a jejich používáním se dokáže až o 20 % snížit spotřeba energie.

Luxusní výčepní zařízení jsou určena především pro náročnější klientelu se specifickými požadavky na design výčepního zařízení, kdy některé výrobky jsou doplňovány dřevěnými doplňky. Luxusní vzhled podtrhuje podsvícený přední

panel. U těchto modelů je také možnost zakázkové výroby a volba designu na základě přání zákazníka. Do podsvícené části je možné vložit například vlastní logo, text či jiný obrázek.

Vodní výčepní zařízení CWP jsou pod stolová pivní chlazení, která jsou vždy použita v kombinaci s výčepním stojanem. Pivní chlazení je možné vložit kamkoliv do prostoru baru či restaurace. Jak vyplývá už z názvu celé této řady výrobků, k přenosu chladu dochází skrze vodu v těchto zařízeních. Modely CWP se vyznačují především vysokým výkonem, a to i přes malé rozměry těchto zařízení. Jelikož společnost vyváží své výrobky i do tropických oblastí se specifickými klimatickými podmínkami, některé modely z řady vodních výčepních zařízení jsou vyrobeny tak, aby byly schopné pracovat i při vysokých teplotách až do 45°C. V nabídce jsou tyto zařízení označovány jako Tropical.

Společnost LINDR.CZ s.r.o. neopomíná ani příznivce vína, a proto do svého výrobního programu zahrnula výrobu výčepních zařízení pro vinaře a vinařský průmysl. Tato zařízení mají stylový vzhled odlišující je od pivní kultury. Jsou vybaveny nerezovými kohouty a materiály, kterou dodávají zvýšené agresivitě vín.

Výrobníky sodové vody jsou specifická profesionální zařízení k výrobě chlazené sodové vody, a to skrze mísení vody a oxidu uhličitého. V této kategorii výrobků se nachází několik typů, které jsou odlišné ve výkonu, konstrukci a vzhledu. Externí výrobník perlivé sodové vody je snadným a cenově nenáročným řešením pro restaurace nebo jiné provozovny, které chtějí rozšířit svou nabídku o kvalitní perlivou vodu. Výčepní stojany jsou určeny pro čepování piva, kdy dochází k propojení s pod stolovým pivním chlazením. Liší se nejen designem podle přání zákazníka, ale především počtem výčepních kohoutů. Dle typu může mít výčepní stojan až 12 výčepních kohoutů.

Do ostatního příslušenství, které je nezbytné k provozu chladících a výčepních zařízení, ale zároveň používání i usnadňuje lze zařadit výčepní kohouty, ruční párty pípu, různé druhy naražečů a sady pro sanitaci a čištění pivního vedení.



Výčepní kohouty slouží k regulaci pěny a průtoku piva, jsou vyráběny v různých tvarech a provedení. Mnoho zákazníků také uvítá tzv. párty pípu, která je označována za cestovní výčepní zařízení pro čepování piva. Je pomocníkem tam, kde není přístup k elektřině a nápoje není potřeba vzhledem k venkovním teplotám tolik chladit.

Základním kamenem dobře natočeného a chutného piva je správná čistota pivního vedení. Je doporučováno pravidelné proplachování a sanitace výčepního zařízení. Stačí málo a pivo může být během několika hodin nepoužitelné. Sanitaci je možné provést sanitační sadou nebo sanitačním adaptérem. Obě varianty jsou také v nabídce výrobků [9].

S produkty se možné se blíže seznámit v podnikové prodejně kde dostatečně proškolený personál podává ty nejnovější a nejdetailnější informace o všech produktech, které jsou firmou nabízeny. Nechybí zde ani showroom, kde je možné si všechna výčepní zařízení i příslušenství prohlédnout. Pro zákazníky také slouží poradna na webových stránkách, kde je možné vznést dotaz, na který bude v co nejkratší možné době odpovězeno. Součástí každého výrobku je návod na instalaci, který je i možné stáhnout z webových stránek, kde je i krátké instruktážní video. Výrobky společnosti LINDR.CZ s.r.o. je možné zakoupit i ve vybraných obchodních řetězcích nebo e – shopech.

Pokud zákazník potřebuje výčepní zařízení pouze na určitý čas a není pro něho nutná koupě nového, tak i pro tyto zákazníky má společnost řešení. Výčepní zařízení si je možné půjčit v půjčovně, která je součástí servisního oddělení. Je možné si vypůjčit jakýkoliv typ výčepního zařízení.



**Obr. 7 Výčepní zařízení Pygmy 25/K Exclusive, Soudek 30**  
Zdroj: [19]

#### **6.4 Personální innosti**

Ve společnosti LINDR.CZ s.r.o. neprobíhá pravidelné personální plánování a potřeba nových zaměstnanců je řešena na základě aktuální potřeby. K náboru nových zaměstnanců společnost využívá především svých webových stránek, kam do sekce kariéra vkládá aktuální volné pozice v podobě inzerátů, které jsou vytvořeny grafikem podle požadavků od vedení. V inzerátu je stručný popis, o jakou pozici se jedná a požadavky na uchazeče. Tuto informaci pak nahlašují také na příslušný Úřad práce. Jen zřídka a ve výjimečných případech bylo v minulosti využito pracovní agentury. Tuto metodu však jako prioritu společnost nemá a snaží se sami aktivně vyhledat vhodného pracovníka. Na základě svého rozhodnutí může uchazeč přes formulář na webových stránkách odeslat svůj životopis. Primárně je k náboru nových zaměstnanců využíváno vnějších zdrojů. Po vyhodnocení zaslaných životopisů jsou vybraní uchazeči pozváni na pohovor, který probíhá v sídle společnosti s ředitelem a vybranými vedoucími pracovníky na základě pozice, o kterou se uchazeč uchází. Při ústním pohovoru jsou následně domluveny bližší podmínky nástupu do zaměstnání a proběhne prohlídka

pracoviště. Pokud se uchazeč rozhodne do zaměstnání nastoupit, mzdová účetní připraví všechny potřebné dokumenty k popisu a ve sjednaném termínu nový zaměstnanec nastupuje do zaměstnání. Jelikož ve vybrané společnosti není personální oddělení ani personalita, vše potřebné s nástupem nového zaměstnance zařizuje mzdová účetní. Nový zaměstnanec je v průběhu několika týdnů zaškolený přímo na pracovišti. Vše je mu důkladně vysvětleno a ukázáno tak, aby byl v co nejbližší době schopen samostatně pracovat. I dnes se na webových stránkách stále objevují volné pracovní pozice. Společnost stále obsazuje i nová pracovní místa, která doposud v nabídce zaměstnání nefigurovala.

Odměňování zaměstnanců je odlišné podle pracovního zařazení ve společnosti a je uvedeno v pracovní smlouvě. Převážná část manuálních pracovníků je odměňována úkolovou mzdou, a to na základě počtu jimi vyrobených výrobků, a zda byl splněn měsíční plán výroby. Pracovníci v administrativě jsou odměňováni mzdou časovou. Zaměstnanci mají nárok na 20 dní dovolené. Dříve společnost v letních měsících preferovala celozávodní dovolenou. V posledních letech, především z důvodu rostoucí poptávky po produktech, od této formy ustoupila a zaměstnanci si dovolenou vybírají tak, jak potřebují po vzájemné dohodě, jelikož nemůže dojít k tomu, aby byl určitý úsek výroby zastaven.

Co jsem si měla možnost všimnout, tak k hodnocení zaměstnanců dochází neformální metodou čili ústně v podobě pochval či drobných výtek. Tato hodnocení však písemně nikde zaznamenána nejsou. Co jsem mohla během pozorování spatřit, tak například při balení zásilek dochází ke vzájemné kontrole zaměstnanců, zda zásilka reálně obsahuje ty výrobky, které jsou uvedené na objednávce. Snižuje se tím riziko špatně zabalených a odeslaných zásilek a tím nespokojenost zákazníků.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům důkladnou péči, aby byli všichni v zaměstnání spokojeni, a nebylo ohroženo jejich zdraví. Mají dostatečně vybavené pracoviště s příjemnými klimatickými podmínkami. V letních měsících, kdy jsou

teploty ve výrobních halách extrémně vysoké, mají zaměstnanci k dispozici klimatizaci nebo ventilátory. Naopak v zimních měsících je zajištěno dostatečné teplo ve všech vnitřních prostorech. Zaměstnanci, kteří pracují manuálně, jsou vybaveni ochrannými pomůckami – rukavice, ochranné brýle, sluchátka, které dostávají neomezeně dle opotřebení. Manuální pracovníci i zaměstnanci v administrativě dostávají v předem stanovených intervalech oblečení, ať už se jedná o pracovní oděvy, mikiny, trika, kalhoty, vesty, bundy a boty.

Zaměstnanci také chodí na preventivní prohlídky ke svému praktickému lékaři. Pravidelně jsou všichni povinně proškolení na bezpečnost práce. Vybraní pracovníci, kteří manipulují s paletami, pak navštěvují školení na vysokozdvizné vozíky. Pracovníci v dílně jsou podle svého zařazení školeni v oblasti sváření, tlakových nádob a skládají elektro zkoušky. Účetní si sami vybírají školení a semináře, kterých se chtějí zúčastnit. Náklady jim jsou následně proplaceny. Jelikož je ve společnosti i několik řidičů, kteří nejen převážejí materiál z oddělených částí výroby, ale i k vybraným odběratelům, společnost zajišťuje těmto zaměstnancům školení řidičů.

Za hlavní benefit je v této společnosti považováno stravování zdarma. Je hrazeno všem zaměstnancům, kteří zde pracují. Dále se zde dvakrát ročně rozdávají odměny, a to za předpokladu dobrých výsledků firmy a splnění kvalitativních ukazatelů. Vybraní zaměstnanci především z obchodního oddělení pak mají k dispozici služební automobily, mobilní telefony a pracovní notebooky. Udělují se zde i věrnostní a docházkové bonusy pro manuální pracovníky, kteří splní předem stanovená kritéria. Například skladníci mohou získat docházkový bonus až 1500 Kč. Pro zaměstnance jsou pravidelně pořádány akce například vánoční večírek nebo letní sportovní den a jiné. Tyto akce jsou určeny pro stmelení kolektivu a rozptýlení od každodenních pracovních činností.

I z vlastní zkušenosti mohu podotknout, že vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi dobré, vzájemně si zde všichni pomáhají a vyjdou si vstříc. Velice přátelských a uvolněných vztahů jsem si mohla všimnout i mezi vedením a podřízenými. Na

tvářích většiny zaměstnanců byla vidět spokojenost a odhodlání odvádět kvalitní pracovní výkony.

Jako vnitropodnikový systém společnost využívá informační systém Helios Orange. Jedná se o velmi rychlý a spolehlivý software, ve kterém se člověk dokáže velmi rychle zorientovat. Dle přístupu, který má každý zaměstnanec jiný, lze v tomto programu sledovat od základních informací přes ekonomické ukazatele až po proces výroby a stavy konečných výrobků. Co se týče oblasti řízení lidských zdrojů, tak do problematiky personalistiky a mezd je velmi omezený přístup, k otázce mezd má přístup pouze mzdová účetní, která v sekci mezd dokáže vyfiltrovat veškeré informace o minulých i současných zaměstnancích. Tento systém také generuje veškeré dokumenty spojené se mzdami například výplatní pásky.

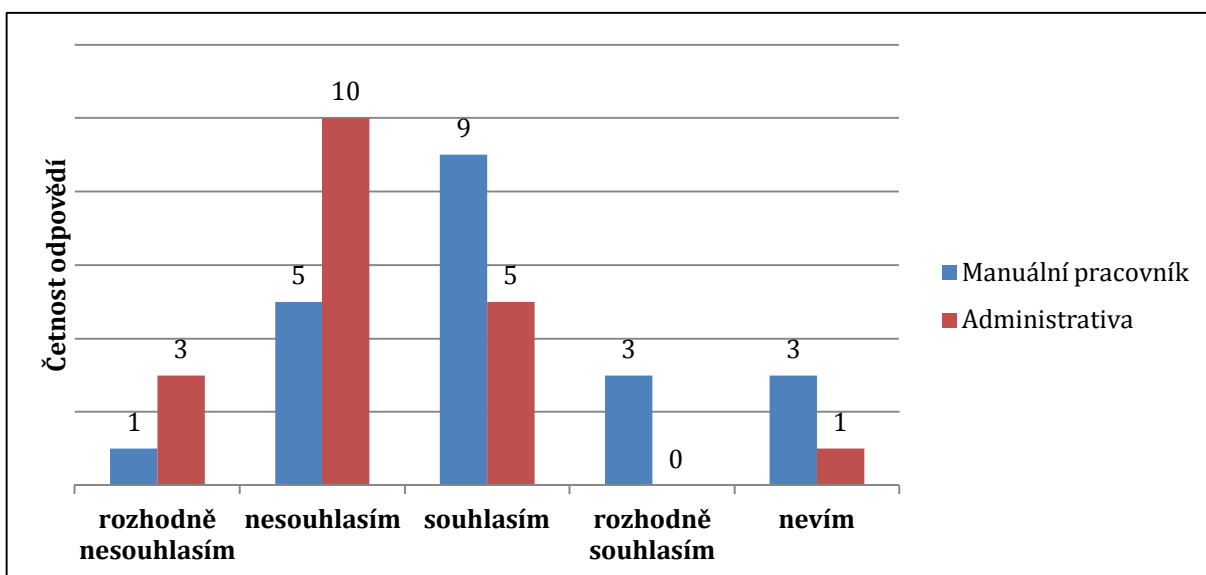
## **6.5 Výsledky dotazníkového šetření**

Zaměřila jsem se na vyhodnocení otázek, ve kterých byly zjištěny největší rozdíly mezi sledovanými kategoriemi. Při vyhodnocení jsem se zaměřila na porovnání, jak na dané otázky a problematiku v oblasti spokojenosti se zaměstnáním nahlízejí manuální pracovníci, kteří pracují v dílně v porovnání se zaměstnanci v administrativě. Dotazníkové šetření probíhalo během ledna roku 2019.

Celkem bylo do společnosti během dotazníkového šetření distribuováno 80 dotazníků, z toho bylo zodpovězeno a zpět mi vráceno 42 dotazníků. Při vyhodnocení bylo však zjištěno, že 2 dotazníky nebyly zodpovězeny správně a pro neúplnost byly z následného vyhodnocení vyřazeny. Jednalo se o vybrání více odpovědí, než bylo přípustné nebo nedokončení druhé strany dotazníku. Soubor tedy tvořilo 40 respondentů, z čehož bylo 31 mužů (77 %) a 9 žen (23 %). Z hlediska pracovního zařazení, kterého se také týkala jedna z otázek, bylo 21 respondentů, kteří pracují jako manuální pracovníci ve výrobě, servisu nebo

skladu. Z celkového počtu je jednalo o 53 %. Ostatních 19 respondentů, kteří tvoří zbývajících 48 %, bylo z administrativy.

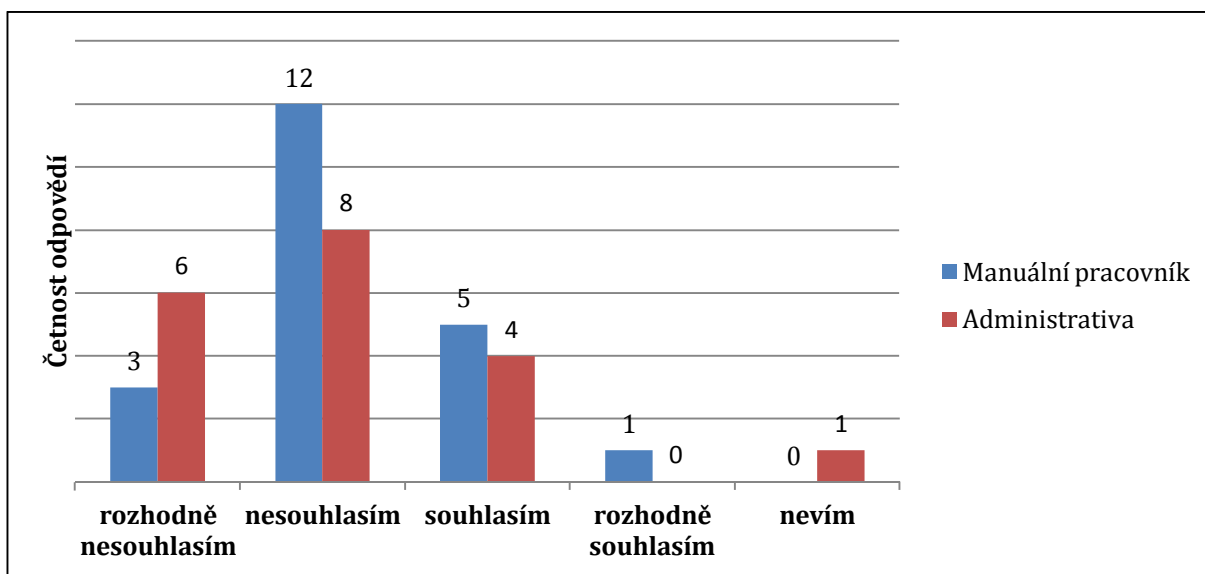
Výsledky z dotazníkového šetření byly zpracovány pro lepší přehlednost a orientaci do sloupcových grafů, kde jsou pracovní pozice odlišeny barvami. V následujících grafech jsou s komentářem zpracované otázky, u kterých došlo k největším rozdílům.



**Obr. 8 Máme mnoho vnitřních pravidel a nařízení**

Zdroj: vlastní zpracování

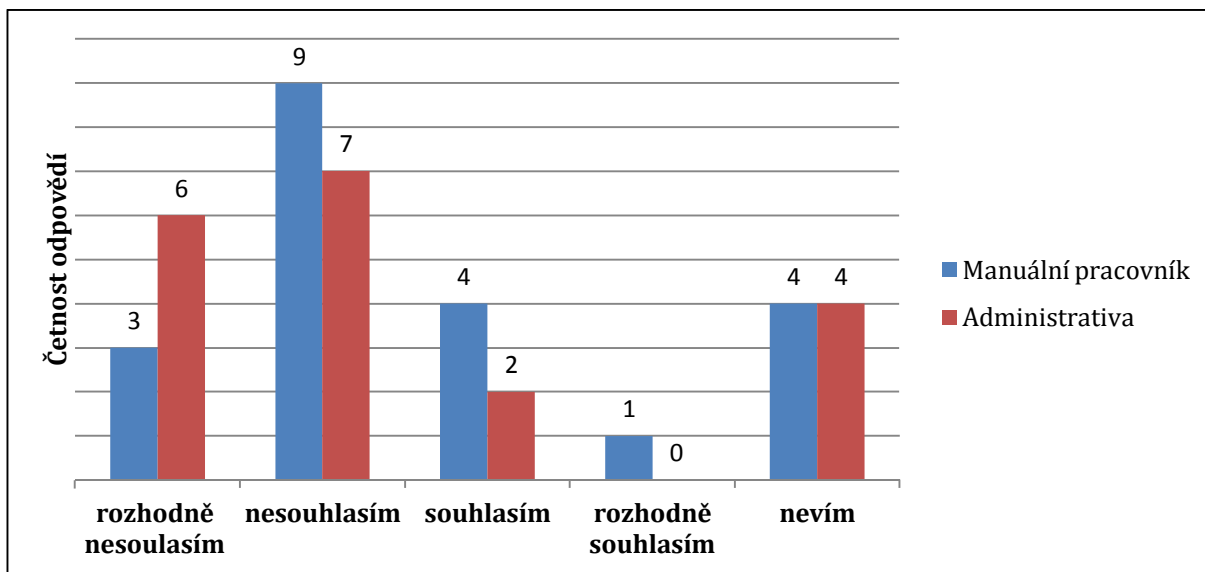
Z hlediska vnitřních pravidel a nařízení se manuální pracovníci v porovnání s administrativními objevují na odlišných stranách. 57 % manuálních pracovníků s tímto tvrzením souhlasí a myslí si tedy, že pravidel a nařízení mají příliš. Naopak u administrativních pracovníků je tomu přesně naopak. Zde 69 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí a nejsou tak zatěžováni tolika nařízeními. Celkem 4 respondenti si svou odpověď nejsou jistí, a proto uvedli možnosti nevím. Více nerozhodných pak bylo manuálních pracovníků na úkor pouze jediného z administrativy. Z toho vyplývá, že manuální pracovníci jsou pravidly a nařízeními zatěžováni více.



**Obr. 9 Myslím, že komunikace v naší firmě je dobrá**

Zdroj: vlastní zpracování

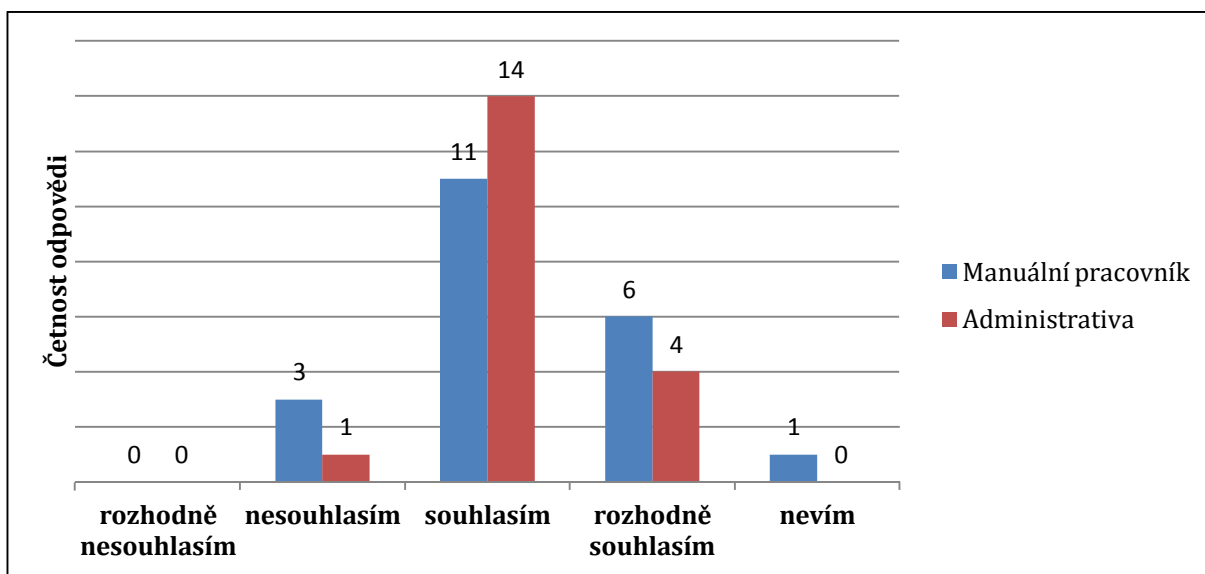
V otázce z oblasti komunikace uvnitř společnosti, také většina dotazovaných zvolila negativní odpověď a komunikaci nepovažují za dostatečnou a na dobré úrovni. Manuálních pracovníků, kteří nejsou ve firmě s komunikací spokojeni je 71 % z celého souboru. V porovnání s administrativními pracovníky se jedná o skoro stejný počet, jelikož administrativních pracovníků je nespokojených 74 %. Pouze 29 % manuálních a 21 % administrativních pracovníků je spokojeno. Zde je možné poukázat i na to, že celkem 9 pracovníků vybralo možnost „rozhodně nesouhlasím“, a z toho lze vycítit, že s komunikací opravdu spokojeni nejsou. Jednalo se o 3 manuální a celkem 6 administrativních pracovníků.



**Obr. 10** Benefity, které u nás máme, jsou srovnatelné s jinými firmami  
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se zaměstnaneckých benefitů byla jednou z klíčových v oblasti spokojenosti zaměstnanců. Zde byly odpovědi celkem jednoznačné, jelikož většina odpovědí se nachází na levé straně grafu, který značí nespokojenost zaměstnanců. Pouze pár jedinců z kategorie manuálních pracovníků je spokojeno. U obou kategorií více jak polovina respondentů uvedla, že s tímto tvrzením nesouhlasí. Manuálních pracovníků bylo nespokojených 57 % a u administrativních dokonce 62 %. Respondentů, kteří jsou spokojeni s benefity bylo poskromnu, což značí i přiložený graf. Někteří zaměstnanci nedávají benefitům příliš pozornosti, a proto nejsou schopni toto tvrzení porovnat. Závěrem lze tedy říci, že nespokojených zaměstnanců je příliš, více pak z oblasti administrativy.

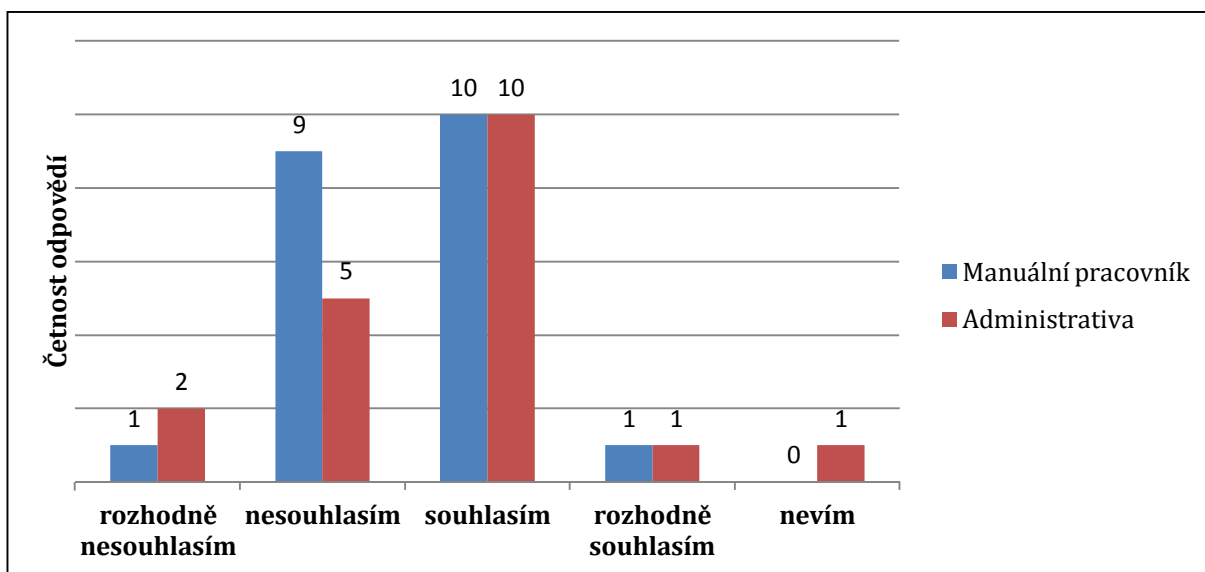




**Obr. 11 Náplň práce mě baví**

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti zařizeni na správném pracovním místě a jejich práce je tudíž baví a pracují pro společnost rádi. Jak ukazuje grafické zpracování, v této oblasti společnost pracuje na dobré úrovni, jelikož 88 % respondentů uvedlo, že náplň jejich práce je baví, a z toho vyplývá, že budou pracovat na dobré úrovni. U obou kategorií pak s tímto tvrzením souhlasí více jak 80 %. U administrativních pracovníků je tomu tak u 95 % a u manuálních pracovníků 81 %. Pouze 3 manuální pracovníci a 1 z administrativy s tímto tvrzením nesouhlasí. Tento výsledek může být zkreslen i okamžikem, kdy dotyčný respondent dotazník vyplňoval. Zaměstnanec mohl dostat pracovní úkol, se kterým se zcela neztotožňoval, a proto uvedl negativní reakci. U jediného zaměstnance, konkrétně manuálního pracovníka došlo k situaci, že neví, zda práci, kterou vykonává, ho baví. U tohoto zaměstnance může rozhodovat, jak dlouho je v této společnosti zaměstnaný.



**Obr. 12 Pokud odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání a odměny**

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka úzce souvisí s předchozí, která se týkala pohledu zaměstnanců na benefity ve společnosti. Zaměstnanci využili celou škálu odpovědí. Lehce nad polovinu respondentů pracujících na manuální pozici, konkrétně 52 % si myslí, že jejich práce je dostatečně odměněna a dostává se jim zaslouženého uznání. U administrativních pracovníků jsou výsledky obdobné, kdy pozitivní odpověď uvedlo 58 % respondentů. V souboru 40 respondentů jsou však výsledky velmi těsné a o pozitivních odpovědích rozhodovali pouze jedinci.

## 7 Shrnutí výsledk

Při zpracování dotazníkového šetření autorka došla k několika výsledkům, které byly očekávatelné. Na druhou stranu se zde našlo i několik otázek, na které manuální pracovníci s pracovníky v administrativě nahlízejí zcela rozdílně a ve společnosti, kde dotazníkové šetření probíhalo, bude potřeba těmto rozdílům věnovat pozornost. Dotazníkového šetření se zúčastnilo více mužů. Tento výsledek se dal očekávat, jelikož manuální práce je mnohdy náročná. Ve společnosti LINDR.CZ s.r.o. je však možné ve výrobě spatřit i velké množství žen. I vzhledem k charakteru nabízených produktů je v administrativě zastoupeno mnoho mužů.

U otázky týkající se množství vnitřních pravidel a nařízení se obě zkoumané kategorie vyskytly na odlišných stranách, kdy 57 % manuálních pracovníků považuje, že těchto pravidel mají příliš na rozdíl od administrativních pracovníků, kterých s tímto tvrzením nesouhlasí 69 %. V oblasti komunikace lze z výsledků usoudit, že by se ve firmě komunikací měli zabývat mnohem hlouběji, jelikož počet nespokojených zaměstnanců je poměrně veliký. U obou kategorií přesahuje 70 % nespokojených zaměstnanců. S benefity je také nespokojeno vysoké procento respondentů. I přesto, že administrativní pracovníci mají oproti manuálním pracovníkům benefitů více, procento nespokojených bylo lehce vyšší právě u administrativních pracovníků. Spokojených zaměstnanců bylo bohužel poskromnu. Další z otázek se týkala náplně práce. U této otázky bylo na zaměstnancích, aby se náplní své práce zamysleli, zda je opravdu baví. Pouze na pár výjimek práce zaměstnanec baví a naplňuje je. U administrativních pracovníků je spokojeno s náplní práce 95 %, u manuálních pracovníků je výsledek pouze o pár procent menší, kdy náplň práce baví 81 %. Lze tedy říci, že pracovníci jsou zařazeni na správných místech. Poslední zkoumaná otázka úzce souvisela s otázkou ohledně benefitů, jelikož se týkala odměny a uznání za dobrou práci. Odpovědi byly však zcela odlišné jelikož 56 % manuálních a 58 % administrativních pracovníků s odměnou a uznáním souhlasí i přesto, že s benefity nesouhlasila více jak polovina u každé kategorie.

Obě kategorie se na odpovědích celkem shodly, pouze v oblasti vnitřních nařízeních a pravidel jsou vidět značné rozdíly. U ostatních otázek jsou počty spokojených a nespokojených velmi podobné. Ve většině otázek však byl výsledek pro vedení společnosti bohužel negativní.

## 8 Záv ry a doporu ení

Snahou každé společnosti je mít spokojené a dobře motivované zaměstnance, kteří budou pracovat na takové úrovni, aby společnost dosahovala co nejlepších výsledků a byla konkurence schopná.

Vzhledem k získaným výsledkům z dotazníkového šetření lze závěrem říci, že zaměstnanci jsou v klíčových otázkách nespokojení. Rozdíl se pak objevily mezi zkoumanými kategoriemi v oblasti množství vnitřních pravidel a nařízeních, kde jsou ve velké míře nespokojeni manuální pracovníci. Tyto odpovědi jsou vzhledem k náročnosti práce u manuálních pracovníků očekávatelné, jelikož práce se stroji vyžaduje mnohem více striktních pravidel, která musí být z důvodu bezpečnosti práce dodržována. Zde by se však dalo ze strany společnosti uvažovat, zda jsou opravdu všechna nařízení nezbytná. Vzhledem k tomu, že více jak polovina manuálních pracovníků uvedla, že mají nařízení a pravidel mnoho, mohou se v této oblasti přestat orientovat a pravidla nebudou dodržována tak, jak by měla. Zde by se proto vedení společnosti a výroby mělo zamyslet, zda jsou opravdu všechna nařízení důležitá a nešla by nějaká omezit nebo alespoň jejich povinnost dodržování snížit.

Otázky, které zde byly rozebírány dále, přinesly velmi překvapující odpovědi, jelikož byly převážně velmi negativní, a to u obou zkoumaných kategorií. V oblasti komunikace bylo nespokojeno velmi mnoho zaměstnanců. U obou kategorií přesáhl počet nespokojených 70 %. I přesto, že zde nějaká komunikace probíhá, nemusí být dostatečně efektivní a zaměstnanci, tak nejsou informováni podle svých představ. Pro další zkoumání by bylo vhodné se této otázce věnovat podrobněji a zjistit na jaké úrovni komunikace jsou zaměstnanci nespokojeni. Zda se jedná o komunikaci mezi zaměstnanci a vedením jednotlivého oddělení nebo je zde komunikace vnímána špatně na celopodnikové úrovni. Jelikož jsou zaměstnanci opravdu nepokojeni, ve společnosti by se touto otázkou měli zabývat v co nejkratší době a komunikaci se zaměstnanci zlepšit. Například uskutečňovat pravidelná setkání se zaměstnanci a informovat je nejen o změnách v příslušném

oddělení, ale i na celopodnikové úrovni, kdy si pak zaměstnanec dokáže najít veškeré souvislosti. Dalším řešením by mohlo být proškolení vedoucích zaměstnanců, jak správně komunikovat a jednat s lidmi. Dobrá komunikace je klíčem k úspěchu celé organizace.

Z hlediska benefitů je překvapující, že zaměstnanci, kteří pracují v administrativě a převážná většina vlastní služební automobil a mobilní telefony, je i přes tuto výhodu nespokojena na úkor manuálních pracovníků, kteří takové výhody nemají. V této oblasti jsou zaměstnanci zpravidla vždy nespokojení, ale je otázkou, zda mají přehled o tom, jaké benefity jsou nabízeny v jiných společnostech stejného zaměření a velikostí. Pokud by se této oblasti a spokojenosti zaměstnanců chtěla společnost hlouběji věnovat, možnosti, jak uspokojit své zaměstnance se stále nabízejí. Benefity, které by zaměstnanci mohli oproti konkurenci postrádat, může být například příspěvek od zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění. Dále to jsou pak jednorázové příspěvky na sport, kulturu a zábavu, zde by mohlo vedení popřemýšlet o poskytování vstupenek do kina, divadla nebo v zimní sezoně úhrada skipasů. Jednalo by se o předem stanovenou částku, kterou by si pro tyto účely mohl každý zaměstnanec vybrat. Další benefit, který by jistě každý uvítal, by mohl být příspěvek na masáže nebo jiné druhy rehabilitace, jelikož manuální práce může být pro zaměstnance mnohdy náročná.

Vzhledem k tomu, že v oblasti řízení lidských zdrojů hraje klíčovou roli dosadit správného člověka na správné místo v dotazníkovém šetření, byla zmíněna i otázka ohledně náplně práce. Jelikož jsou zaměstnanci s náplní své práce spokojeni, s čímž souvisí dobré rozmístění zaměstnanců dle jejich předpokladů a kvalifikace, tak by se v této oblasti společnost měla držet svých pravidel a zvyklostí. Pokud zaměstnanec bude práce bavit a uspokojovat ho, bude pracovat na mnohem vyšší úrovni, než kdyby byl prací znechucen.

S těsným výsledkem lze dojít k závěru, že zaměstnanci jsou s uznáním a odměnou spokojeni. Odpovědi z této otázky se však dostávají do konfliktu

s otázkou týkající se benefitů, kde z celkového souboru bylo 63 % nespokojeno a s benefity nesouhlasí. Je tedy otázkou, zda zaměstnanci myslí uznání v podobě slovní pochvaly nebo očekávají peněžní nebo jinou odměnu. Uznání zaměstnanců je velmi důležité, neboť v zaměstnancích vyvolá pocit nepostradatelnosti.

Závěrem lze konstatovat, že počty nespokojených zaměstnanců jsou vysoké, a proto by společnost měla na personální činnosti dávat mnohem větší důraz. Zajímavým poznatkem však je, že i přes to, že z dotazníkového šetření vyústil negativní výsledek a zaměstnanci spokojení nejsou, nedochází k odchodu nebo fluktuaci většího počtu zaměstnanců. S počtem zaměstnanců, kteří jsou v současné době ve společnosti zaměstnáni a vzhledem k neustálému rozšiřování počtu zaměstnanců, by se dalo i uvažovat o zavedení funkce personálního oddělení a personalisty, který by se této problematice mohl zabývat mnohem hlouběji než vedení společnosti, které obvykle řeší více úkolů. I přes to, že návratnost dotazníků nebyla bohužel příliš vysoká, tak věřím, že výsledky toho průzkumu budou pro společnost přínosné a budou podkladem ke zlepšení spokojnosti zaměstnanců.

Bakalářská práce měla limity a omezení, jelikož výzkum probíhal pouze v jedné firmě. Výsledky, které by šly zobecnit, by bylo potřeba prověřit na více respondentech a porovnat s firmami ze stejného odvětví.

## 9 Seznam použité literatury

- [1] BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- [2] BO AROVA, Zdena Bo arova. Povolání: personalista. *Hospodářské noviny* [online]. 27. 10. 2010 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-47529420-povolani-personalista>
- [3] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: distanční opora*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2010. ISBN 978-80-7395-309-6.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [5] FIRMO [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.firmo.cz/detail/25279033/lindr-sro/zakladni-informace>
- [6] HÁLEK, Vít zslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vít zslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1
- [7] Introduction to LinkedIn: LinkedIn can help you grow your business or career. *The balance small business* [online]. 2017, 17. 12. 2017 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://www.thebalancesmb.com/introduction-to-linkedin-1794572>
- [8] KANDLEROVÁ, Kateřina. Outsourcing a jeho využití v praxi. *Portál.Pohoda* [online]. 20. 1. 2014 [cit. 2019-02-04]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/outsourcing-a-jeho-vyuziti-v-praxi/>
- [9] Katalog výrobek 2019, LINDR. CZ s.r.o.
- [10] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Boivoj TUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manafler. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [13] KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3397-4.
- [14] MERTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [15] MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.



- [16] N MEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin TĚKÝ . *ízení lidských zdroj* . Praha: Vysoká škola finan ní a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.
- [17] Personalistika a ízení lidských zdroj (Human Resources Management). *Management mania* [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>
- [18] Pivovar Lindr Mřany. In: Booking.com [online]. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/pivovar-lindr-mzany.cs.html>
- [19] Produkty spole nosti: Pygmy 25/K Exclusive, Soudek 30. In: *General Miracle: Sanitary Industry* [online]. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: [http://www.sanitaryindustry.com/product/show.html?company\\_id=70d6140f\\_29c0\\_47bc\\_9549\\_b864f2db7f00](http://www.sanitaryindustry.com/product/show.html?company_id=70d6140f_29c0_47bc_9549_b864f2db7f00)
- [20] Sídlo spole nosti LINDR.CZ s.r.o. In: *General Miracle: Sanitary Industry* [online]. Dostupné z: <http://www.sanitaryindustry.com/company/lindr.html>

## **10 Přílohy**

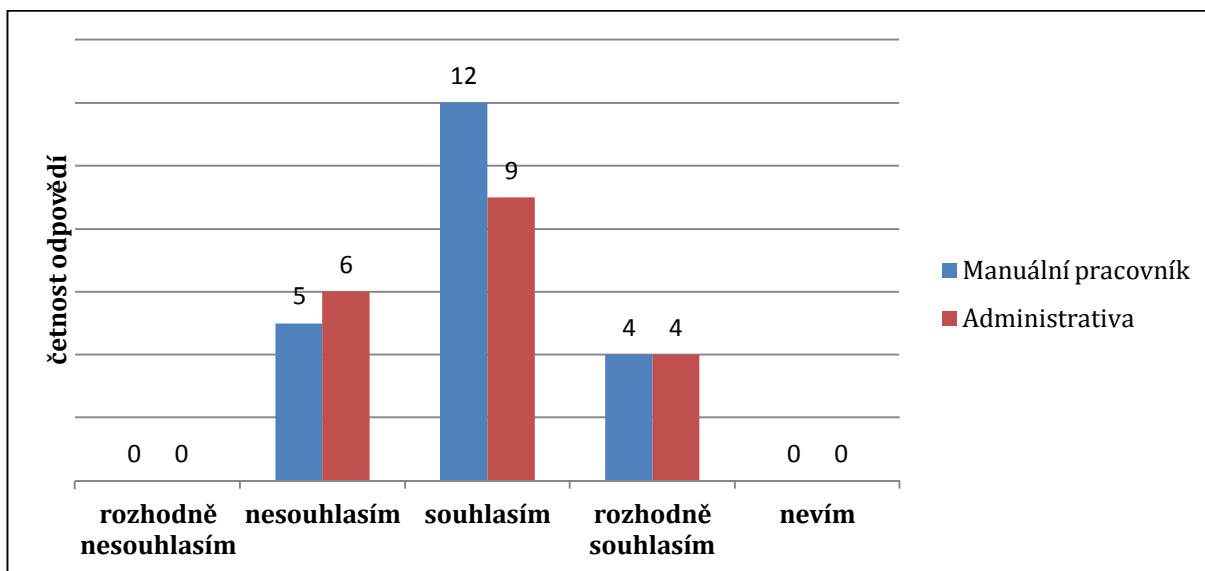
Příloha 1 – Dotazník.....	60
Příloha 2 – Grafické zpracování dotazníkového šetření.....	62



	rozhodně nesouhlasím	nesouhlasím	souhlasím	rozhodně souhlasím	nevím
Myslím, že práci, kterou dělám je dostatečně doceněna.	1	2	3	4	5
Myslím, že práce, kterou dělám, není zbytečnou byrokracií.	1	2	3	4	5
Náplň práce mě baví?	1	2	3	4	5
Nejsou mi příliš jasné cíle naší organizace.	1	2	3	4	5

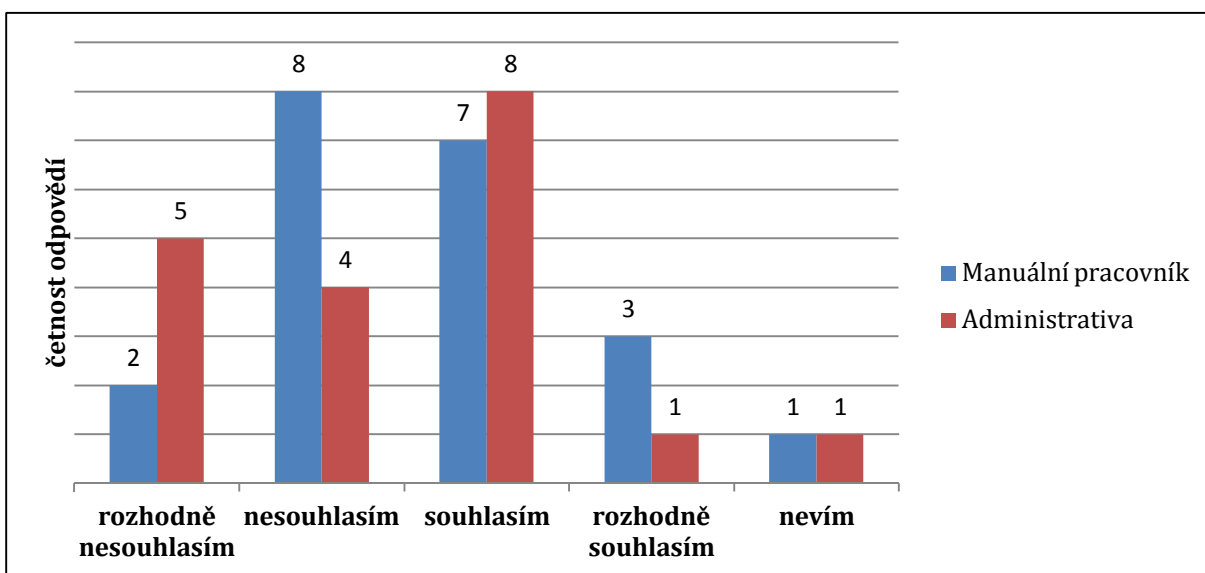
Děkuji za Váš čas!

## Příloha 2 – Grafické zpracování dotazníkového šetření



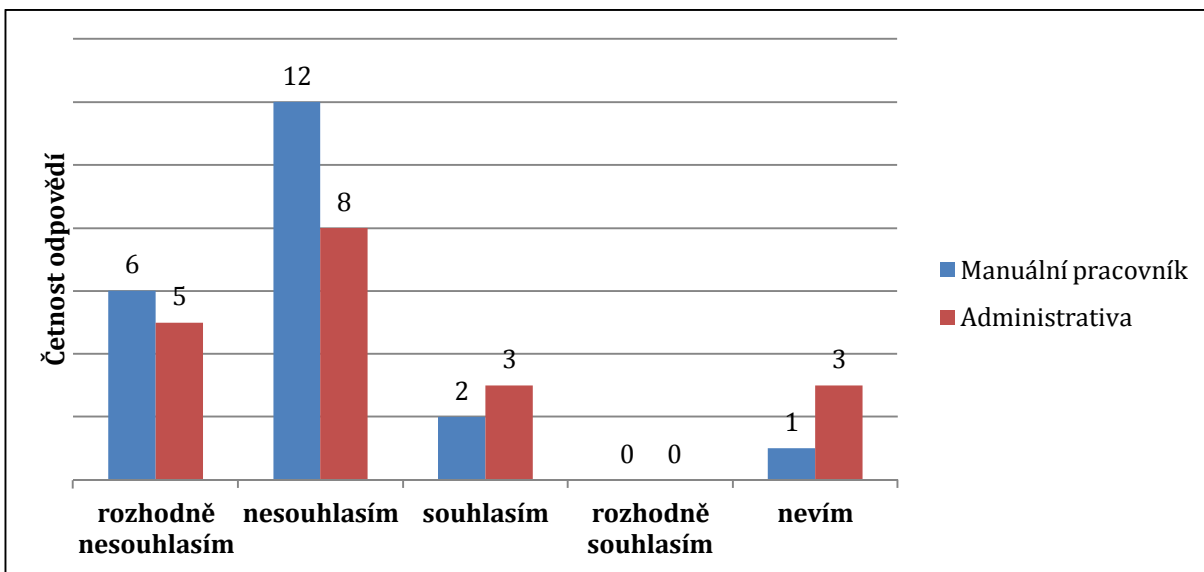
**Můj nadřízený vykonává svoji práci kompetentně**

Zdroj: vlastní zpracování



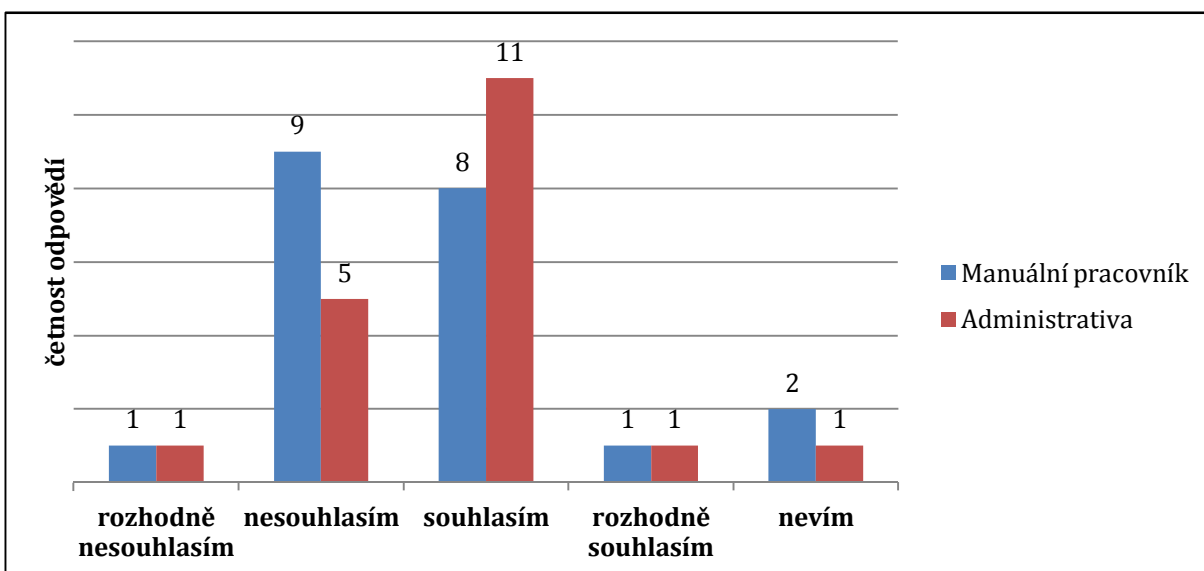
**Občas mám pocit, že to, co dělám, nemá moc velký smysl**

Zdroj: vlastní zpracování



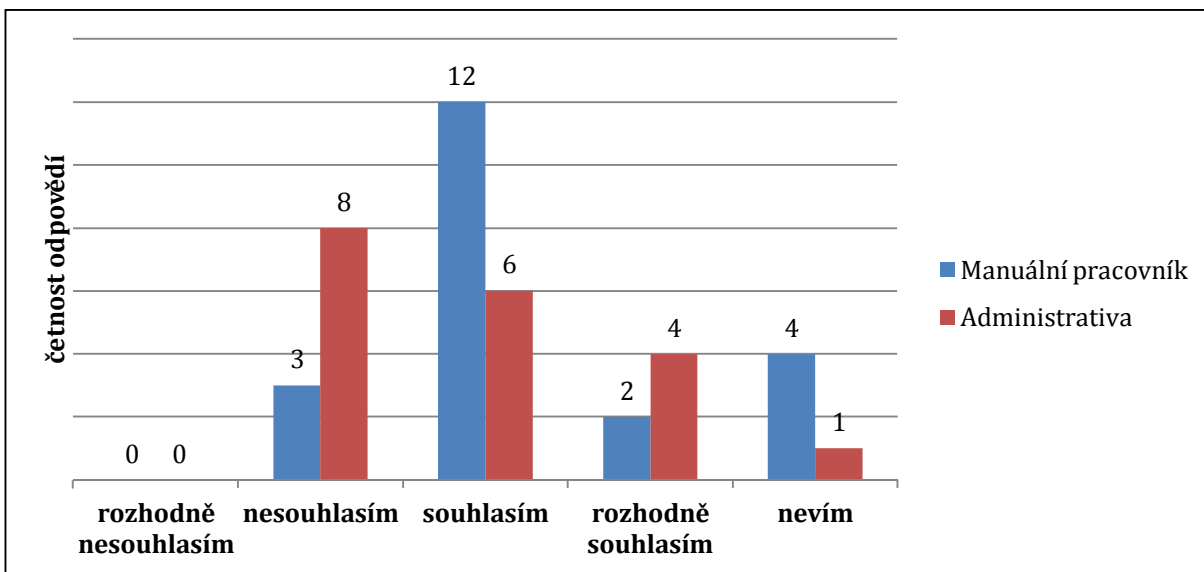
**Můj nadřízený je ke mně nespravedlivý**

Zdroj: vlastní zpracování



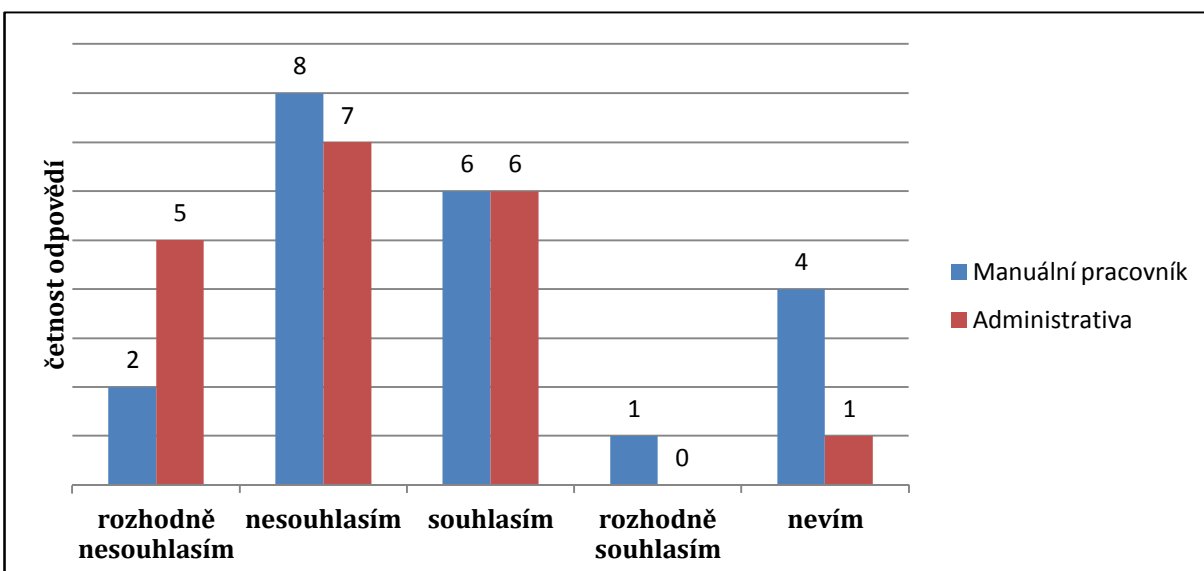
**Myslím, že práci, kterou dělám je dostatečně doceněna**

Zdroj: vlastní zpracování



**Myslím, že práce, kterou dělám, není zbytečnou byrokracií**

Zdroj: vlastní zpracování



**Nejsou mi příliš jasné cíle naší organizace**

Zdroj: vlastní zpracování

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Ekonomika a management  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Finanční management - anglický jazyk (fm-p-a)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Duškova Lenka	Dub 22, Mžany - Dub	I1600146

TÉMA ČESKY:

HR management jako nedílná součást firemní strategie.

TÉMA ANGLICKY:

HR management as an integral part of corporate strategy.

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

úvod  
cíl práce, volba metodiky, postup řešení  
vlastní text práce - strategické řízení HR, personální činnosti - rozdělení  
shrnutí výsledků  
závěr  
použitá literatura

cílem této bakalářské práce je vymezit a popsat jednotlivé personální činnosti a realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti v České republice

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Podpis studenta: Duškova

Datum: 8.10.2018

Podpis vedoucího práce: Mohelska

Datum: 9.11.2018