

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Řízení lidských zdrojů ve firmě Lučební závody a.s. Kolín
Bakalářská práce

Autor: Ladislav Špinka
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr

Prohlášení:

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

V Hradci Králové dne 16.04.2017

Ladislav Špínka

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Václavu Zubrovi za vedení bakalářské práce, za cenné rady a vstřícný přístup.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje v současné době velmi aktuálnímu tématu – řízení lidských zdrojů. Tato práce se zaměřuje na firmu Lučební závody a.s. Kolín. V této práci jsou na základě provedeného dotazníkového šetření identifikovány slabé stránky podniku a jsou zde zmíněny návrhy na konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení aktuální situace v organizaci. Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na objasnění pojmů, které souvisejí s tématem řízení lidských zdrojů. Metodická část této práce zjišťuje, jaké mají zaměstnanci vztahy mezi sebou a k nadřízeným, zda jsou spokojeni se současným vedením a odměňováním zaměstnanců a co by ve firmě změnili.

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, management, zaměstnanec

Abstract

The bachelor degree thesis is devoted to one of currently actual subject – human resources management. The thesis focuses on the company Lučební závody a.s. Kolín. In this thesis are identified weaknesses of the company and there are mentioned plans for specific recommendations to improve the current situation in the organization by questionnaire survey. The theoretical part is focused on clarifying the terms related to the topic of human resources management. The research part of this thesis finds what relationship employees have with each other and to superiors, whether they are satisfied with the current management and with the employees benefits and what they changed in the company.

Keywords: human resources management, management, employee

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce a metodika	2
3	Lidské zdroje	3
3.1	Definice pojmu řízení lidských zdrojů.....	5
3.2	Vývoj řízení lidských zdrojů.....	6
3.3	Cíle řízení lidských zdrojů.....	9
3.4	Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů.....	10
3.5	Činnosti řízení lidských zdrojů	11
3.5.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	12
3.5.2	Plánování lidských zdrojů	13
3.5.3	Získávání pracovníků	14
3.5.4	Výběr pracovníků	15
3.5.5	Přijímání pracovníků	15
3.5.6	Rozmíst'ování pracovníků	16
3.5.7	Hodnocení pracovníků.....	16
3.5.8	Odměňování	17
3.5.9	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	18
3.5.10	Pracovní vztahy	19
3.5.11	Péče o pracovníky.....	20
4	Výzkumné šetření	21
4.1	Informace o společnosti	21
4.2	Metodologie a průběh výzkumu	21
4.2.1	Hypotézy.....	22
4.3	Přehled výsledků výzkumu	23
4.4	Shrnutí výsledků	39

4.4.1	Návrh vhodných změn a doporučení	41
	Závěr	42
	Zdroje	43
	Seznam použité literatury	43
	Elektronické zdroje.....	44
	Seznam tabulek.....	45
	Seznam grafů	46
	Seznam obrázků.....	46
	Přílohy	47

1 Úvod

Pojem řízení lidských zdrojů v dnešní době je stále více používán. Nejen finanční zdroje, moderní a výkonné technologie, ale také pracovníky, efektivní využití jejich práce, schopnost kolektivně řešit dané úkoly můžeme považovat za hlavní faktor konkurenceschopnosti organizace. Stále se setkáváme se složitějšími situacemi, jejichž řešení není až tak jednoduché a vyžaduje mnoho kvalifikovaných spolupracovníků společně pracujících v týmu se schopností vzájemné komunikace.

Konkurenční výhody získává organizace tehdy, pokud má lidi, které je schopna řídit a učit rychleji a efektivněji než konkurence. Tito lidé musí být ochotni se učit. Práce manažera je velmi závislá na lidských zdrojích, které má k dispozici, protože k dosažení cíle podniku manažeři dosáhnou prostřednictvím svých spolupracovníků. Řízení lidských zdrojů je proces, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců a následně i celé organizace.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace mohla prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Náplní činnosti oddělení řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management potřebné a vhodné pracovní síly, zohledňuje individuální i skupinové rozdíly pracovníků při výkonu profese v osobních potřebách, ve stylu práce a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je identifikovat slabé stránky v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě Lučební závody a.s. Kolín a navrhnout konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení situace v organizaci, řízením pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, motivací zaměstnanců a péčí o pracovníky.

Úvodem bude provedena stručná rešerše literatury týkající se tematiky řízení lidských zdrojů, budou zmíněny úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů, bude definována motivace a odměňování pracovníků a bude zmíněna problematika péče o pracovníky. Cílem teoretické části bakalářské práce je kompletace a zpracování odborné tematicky orientované literatury. Za účelem zpracování metodické části byl osloven management firmy Lučební závody a.s. Kolín s prosbou o spolupráci. Na základě teoretických poznatků a také informací a podkladů od vedoucího personálního oddělení byl sestaven dotazník pro zaměstnance uvedeného podniku. K následnému analyzování získaných dat z výzkumu byl použit program Excel, pomocí něhož byly vytvořeny také tabulky a grafy, které výsledky vhodnou formou zpřehlednily. Cílem metodické části bakalářské práce je identifikovat slabé stránky ve firmě, pomocí dotazníkového šetření a navrhnout konkrétní doporučení.

3 Lidské zdroje

Lidské zdroje spolu s materiálními, finančními a informačními zdroji jsou základem, pro fungování každé organizace. Je proto nezbytné, aby se firmy nutně věnovaly oblasti plánování, výběru, rozvoje a odměňování zaměstnanců. Právě těmito činnostmi se věnuje řízení lidských zdrojů.

V dnešní době je samozřejmostí, že si firmy snaží udržet kvalitní a správně kvalifikované zaměstnance a vytvořit jim vhodné pracovní prostředí. Dále se je snaží zaměstnavatelé správně motivovat a hodnotit, což je základem úspěchu každé organizace. Nábor a výběr nových zaměstnanců je časově a finančně náročný a není zaručeno, že nový zaměstnanec dokáže naplnit očekávání, která do něj organizace vkládá. Proto zaměstnavatel vytváří podmínky, v nichž budou zaměstnanci spokojeni, a díky tomu organizace bude moc využívat jejich potenciál naplno.

Řízení lidských zdrojů v organizaci zabezpečují manažeři, v organizaci s větším počtem zaměstnanců obvykle s podporou personalistů, kteří v organizaci zabezpečují administrativní činnosti vyplývající z pracovněprávních předpisů a dále koncepční, metodické a analytické činnosti související s řízením a vedením zaměstnanců a navazující poradenství manažerům i zaměstnancům. (Dvořáková a kol., 2012) Role manažerů řízení lidských zdrojů souvisí s rolí manažerů v řízení organizace. Manažeři odpovídají za realizaci strategických cílů organizace prostřednictvím dosahování požadovaného výkonu podřízených zaměstnanců. Manažeři naplňují úkol řízení lidských zdrojů, když řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2012)

Lidské zdroje jsou specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením zaměstnanců jako celku. Od manažerského řízení se liší tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo ovlivňovat zaměstnance, a tím působit na jeho růst a produktivitu práce.

Lidské zdroje pocházejí z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak firem donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců.

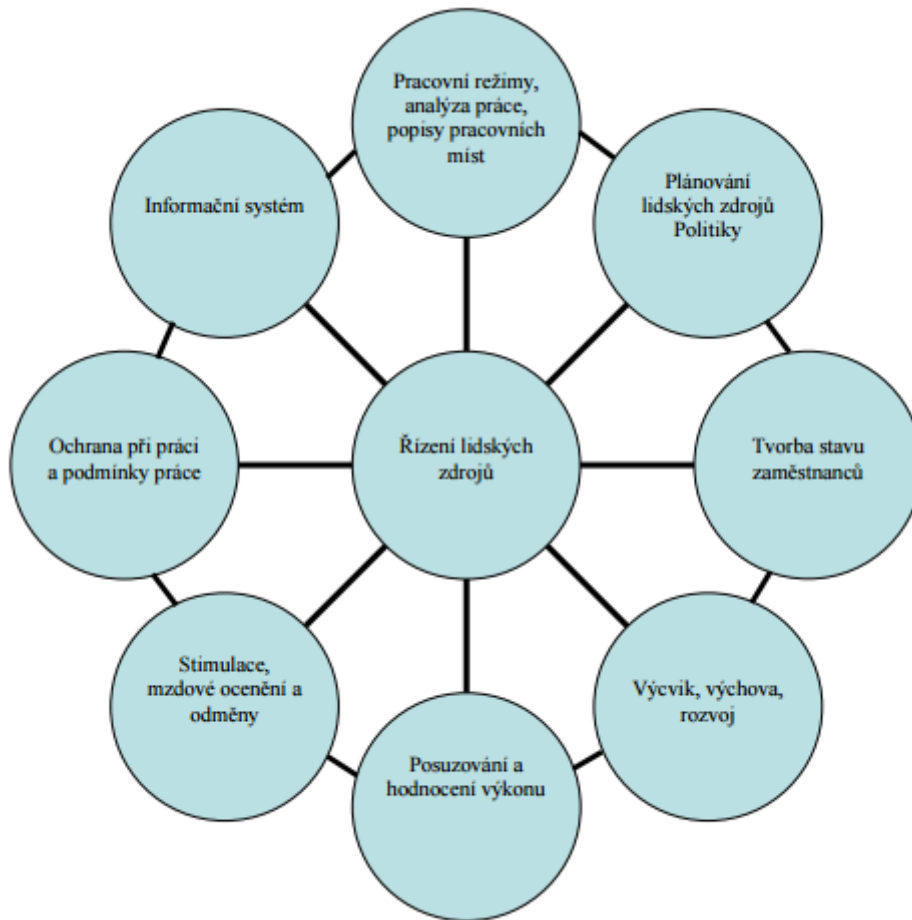
Každá organizace, dle Koubka (2007), může fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit a využít:

- materiální zdroje (materiál, energie, stroje),
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Jak uvádí Toth (2010), využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik. Lidská práce je výrobním faktorem, jenž lze kultivovat, rozvíjet a směřovat ke konkurenceschopnosti. Proto lze lidem připsat vlastnosti, které se dají popsat těmito výroky:

- mění se lidé myslí,
- mění se lidé již nejsou poddajní,
- mění se lidé jdou vedeni vlastními zájmy,
- mění se lidé očekávají, že budou vyslyšeni,
- mění se lidé jsou dražší než kdykoli jindy,
- mění se lidé vlastní velký potenciál.

Z těchto výroků by měla koncepce vedení lidských zdrojů vycházet a při realizaci musí využívat vlastností lidských zdrojů tak, aby byl naplno využit jejich potenciál, při kterém se mohou seberealizovat a zároveň je dosaženo maximálního ekonomického a sociálního užitku pro podnik či organizaci.



Obrázek 1: Řízení lidských zdrojů

3.1 Definice pojmu řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga (2007, s. 27) lze řízení lidských zdrojů definovat jako „... strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Podle Koubka (2007) tvoří řízení lidských zdrojů 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.

Jinou definici řízení lidských zdrojů podává Dvořáková a kol. (2004). Zde se jedná o strategicky a podnikatelsky orientované řízení, které je integrováno do podnikových strategií. Jedná se o manažersky orientovanou činnost, která přikládá velký význam podnikové kultuře. Podniková kultura vychází z vize vedení organizace a jeho stylu vedení. Autorka přikládá odpovědnost za vedení lidí liniovým manažerům a personálnímu útvaru, který právě liniovým manažerům poskytuje podpůrné služby a poradenství. Řízení lidských zdrojů posiluje vztahy mezi zaměstnanci a managementem a oslabuje zprostředkovatelské role odborů. Klíčovým faktorem by měla být oddanost zaměstnance vůči organizaci, jež v konečném důsledku vede ke spokojenosti zákazníků.

Celkovou charakteristiku řízení lidských zdrojů uvádí ve své knize Foot a Hook (2002) následovně:

- je důležité přijetí strategického přístupu,
- klíčovou roli v řízení lidských zdrojů sehrávají liniový manažeři,
- je nutná integrace organizační politiky, která musí být soudržná, aby bylo možné navrhnout a podporovat hodnoty a cíle organizace,
- v řízení lidských zdrojů je velmi důležitá komunikace.

3.2 Vývoj řízení lidských zdrojů

Jak uvádí Armstrong (1999), řízení lidských zdrojů je vývojovou fází personálního řízení, které se vyvíjelo v těchto sedmi etapách:

1. Péče o zaměstnance (cca. 1915 – konec 20. let 20. stol.) – zaměstnavatelé se poprvé začínají více zajímat o své zaměstnance a o jejich osobní zájmy. Začínají jim budovat kantýny a podobná zařízení.

2. Personální administrativa (třicátá léta 20. stol.) – začínají vést evidence o pracovnících, vedení společností se čím dál více stará o péči svých zaměstnanců.

3. Personální řízení - fáze rozvoje (40. a 50. léta 20. stol.) – rozšiřuje se oblast získávání a výcviku zaměstnanců o jejich odborný výcvik a výcvik mistrů. Přibývají pracovníci, kteří jsou pověřeni péčí o zaměstnance. Postupně se z nich stávají manažeři, kteří byli zapojováni do pracovních vztahů.

4. Personální řízení – fáze dospělosti (60. a 70. léta 20. stol.) – dochází k rozšiřování oblastí poskytovaných v předchozích fázích. Personální manažeři stále častěji zasahují již do oblasti řízení, ve vedení podniků se stále častěji objevují personální ředitelé. Jsou využívány propracovanější techniky výběru, výcviku, systematického vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Narůstá vliv kolektivních pracovních vztahů a formálního vyjednávání o produktivitě.

5. Řízení lidských zdrojů – první fáze (80. léta 20. stol.) – probíhal rozvoj podnikové kultury. Docházelo ke sklonění personálního managementu se strategií firmy. Personální manažeři a ředitelé museli dokázat přizpůsobit podnikovou kulturu tržní ekonomice. Tím bylo dáno, že se personální řízení stále více orientovalo k podnikání a managementu, z čehož plynulo, že se odměňování podle výkonu stalo hlavní motivační silou.

6. Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90. léta 20. stol.) – rozvoj etiky v personálním vedení. Snaha vymanit negativní rysy podnikové kultury (individualismus, chamtivost). Rozvoj „učících se organizací“ a řízení jakosti. Z toho plynulo posilování procesů typu: řízení výkonů, řízení odměňování, řízení kultury, rozvoj manažerů. Dalším významným znakem se stala štíhlejší a pružnější organizace, čímž ovšem stále častěji museli personální ředitelé čelit nepříjemné situaci hromadného propouštění. Na stále globálnějším trhu se snazší možnosti získat informace o konkurenci roste u personalistů význam benchmarkingu. Narůstá také počet a význam externích profesionálních personálních organizací.

7. Trendy v řízení lidských zdrojů po roce 2000 – dochází k rozvoji několika konceptů v této oblasti. Jejich zkoumáním se zabývá například Kociánová (2012). **Mezi nejvýznamnější patří:**

- **Sociální odpovědnost organizací** – organizace zvažuje vliv svých aktivit na celou společnost. Management společnosti neřeší přímo sociální problémy, ale musí si uvědomit, že způsob, jakým dosahují svých cílů a poslání má velký sociální dopad. Sociálně odpovědné aktivity v organizaci mohou nabývat mnoha podob. Ať už se jedná o aktivity marketingové (pravdivá reklama), výrobní (environmentální oblast), či v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků (vytvoření podmínek pro efektivní práci) a jejich zaměstnaneckých vztahů (péče o předškolní děti, rovné pracovní podmínky, odstranění diskriminace atd.).
- **Work-life balance** – podpora a sladění pracovního a mimopracovního života. Do této politiky spadají například flexibilní pracovní úvazky, práce z domova, sdílení pracovního místa. Usnadňuje návrat žen z mateřské dovolené zpět do práce atd.
- **Talent management** – řízení talentů. Touto problematikou se ve své publikaci zabývá Horváthová (2011), dle ní tento koncept zahrnuje získání, motivaci, stabilizaci, rozvoj, plánování a následné využití nadějných mladých lidí. Tyto aktivity jsou vzájemně propojeny tak, aby jejich důsledkem bylo právě udržení si potřebných talentů.
- **Age management** – představuje řízení věkové struktury pracovníků. Stárnutí populace se čím dál více stává nevyhnutelným problémem a organizace na něj musí vhodně reagovat. V oblasti řízení lidských zdrojů age management řeší otázky odchodu do důchodu, důchodové politiky, předávání znalostí a dovedností mezi starší a mladší generací atd.

3.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Toth (2010) zobecňuje cíle řízení lidských zdrojů do těchto 4 oblastí:

- Sociální cíl – úkolem je, aby řízení lidských zdrojů přistupovalo zodpovědně k požadavkům společnosti a přitom byl minimalizován negativní dopad těchto souvislostí na podnik.
- Organizační (podnikový) cíl – spočívá v tom, že řízení lidských zdrojů rozvíjí a zvyšuje efektivitu podniku.
- Funkční cíl – se zaměřuje na úroveň služeb personálního útvaru, které tento útvar poskytuje vedoucím pracovníkům, aby řízení lidských zdrojů sledovalo cíle podniku.
- Osobní cíle – pracovníci jsou integrální součástí cílů řízení lidských zdrojů. Jde tedy především o podporu osobních cílů pracovníků, možnost jejich seberealizace, o dosažení pocitu spokojenosti na pracovišti tak, aby jejich chování a pracovní výkony byly v souladu s podnikovými cíli.

Za obecný cíl řízení lidských zdrojů považuje Armstrong (2007) schopnost organizace prostřednictvím lidí úspěšně naplňovat své cíle. Konkrétněji se řízení lidských zdrojů týká plnění cílů v těchto oblastech:

- Efektivnost organizace – strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením určitých postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vytváření „skvělého“ pracoviště.
- Řízení lidského kapitálu – lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Tento kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace, do kterého je nutné neustále investovat. Cílem řízení lidských zdrojů v této oblasti je, aby si organizace získala a udržela potřebné, kvalifikované, oddané a dobře motivované zaměstnance. Musí proto podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků, její uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopnosti lidí.

- Řízení znalostí – jedná se o rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.
- Řízení odměňování – řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti svých zaměstnanců pomocí zavádění politiky a postupů zajišťujících, aby lidé byli hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují a také za úroveň znalostí a dovedností, které mají nebo si osvojí.
- Zaměstnanecké vztahy – cílem je vytvořit pracovní klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem, pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.
- Uspokojování rozdílných potřeb – cílem v této oblasti je, aby byla vytvořena politika, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly a bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, osobních potřebách a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

3.4 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

V praxi dochází k ovlivňování řízení lidských zdrojů různými faktory jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí. Na tyto faktory musí personalisté pružně reagovat. Mezi faktory, které ovlivňují řízení lidských zdrojů, patří:

- **Vnější faktory:**
 - rozvoj nové techniky a rychle se měnící technologie,
 - ekonomické podmínky – stádium hospodářského cyklu, nezaměstnanost,
 - konkurence,
 - sociální a kulturní vlivy,
 - aktuální situace na trhu práce, mobilita pracovních sil,
 - hodnotová orientace lidí,
 - ekologické vlivy.

Vnitřní faktory:

- charakter činnosti organizace,
- strategie a politika organizace,
- způsob vedení organizace a její organizační struktura,
- velikost organizace,
- geografická poloha organizace,
- ekonomická situace organizace,
- technické a technologické vybavení,
- profesní, kvalifikační a sociální struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál,
- podniková kultura,
- odbory.

3.5 Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů jsou výkonnou částí systému řízení lidských zdrojů. Slouží ke splnění cílů. To znamená, že organizace díky těmto činnostem dokáže systematicky zabezpečit požadovaný počet kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců a s jejich pomocí dosáhnout předem stanovených cílů.

Komplexní systém řízení lidských zdrojů v organizaci zahrnuje následující činnosti řízení lidských zdrojů (Dvořáková a kol., 2012):

- **Vytváření a analýza pracovních míst** - určení pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností.
- **Plánování lidských zdrojů** - plánování a zabezpečení potřeb zaměstnanců v dané organizaci a také naplánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- **Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců** - zveřejňování informací o volných pracovních pozicích, příprava formulářů a volba dokumentů, které organizace bude vyžadovat od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích o zaměstnání, zkoumání dokumentů, které předloží uchazeči, organizování testů a pracovních pohovorů, rozhodování o výběru uchazeče, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho

zaměstnání v dané organizaci, zařazení pracovníka do evidence personálu, seznámení pracovníka s jeho pracovištěm atd.

- **Hodnocení zaměstnanců** - příprava potřebných formulářů, rozvržení časového plánu hodnocení, obsahu a způsoby hodnocení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů.
- **Odměňování zaměstnanců** - nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání zaměstnanců** - plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a hodnocení účinnosti vzdělávacích programů.
- **Pracovní vztahy** - jedná se o vztahy v organizaci, jednání mezi vedením organizace a zaměstnanci, pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o dohodách zákonných ustanovení, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, disciplinární jednání.
- **Péče o zaměstnance** - kvalita pracovního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentů, organizování kontrol, otázky ohledně pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti ohledně sociálních služeb (stravování, kulturní aktivity atd.)
- **Personální informační systém** - zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům atd.

3.5.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces, při kterém se přidělují a seskupují pracovní úkoly a odpovědnosti tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník, který má odpovídající pracovní schopnosti (odbornou přípravu, praxi a charakteristiky osobnosti). Tento proces zahrnuje zároveň využívání zařízení, nástrojů a přístrojů k vykonávání práce důležitých úkolů.

Analýza pracovních míst je zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti a vazbách na jiná

pracovní místa. Výsledkem analýzy je tzv. popis pracovního místa. Popis pracovního místa je podkladem pro odvození požadavků, které jsou kladeny na pracovníka na určitém pracovním místě.

3.5.2 Plánování lidských zdrojů

Proces plánování lidských zdrojů je důležitý pro bezproblémové fungování organizaci, stejně jako pro dosažení strategických cílů organizace. Plánování lidských zdrojů odpovídá na důležité otázky související s potřebou lidských zdrojů a jejím pokrytím, to dle Šikýře (2012) znamená:

- Kolik a jaké zaměstnance budeme potřebovat?
- Kde a jak potřebné zaměstnance získáme?

Dle Šikýře (2012, s. 60) plánovat potřebu lidských zdrojů znamená "... předvídat poptávku po zaměstnancích, to znamená, kolik a jaké zaměstnance bude organizace pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě potřebovat, aby zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných cílů. Poptávka po zaměstnancích se odvozuje od poptávky po výrobcích a službách, které organizace pomocí zaměstnanců realizuje." Plánovanou i okamžitou potřebu lidských zdrojů je možné uspokojit jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů zaměstnanců. Mezi vnitřní zdroje dle Koubka (2007) patří:

- zaměstnanci uspořeni v důsledku technického pokroku,
- zaměstnanci uvolnění v důsledku organizačních změn,
- zaměstnanci připravení vykonávat náročnější práci,
- zaměstnanci ochotní vykonávat jinou práci.

Výhodou je, že organizace vlastní zaměstnance zná, což usnadňuje jejich výběr a organizace zhodnocuje investice do vlastních zaměstnanců. Nevýhodou je jistá ztráta potenciálu lidí mimo organizaci. Organizace musí plánovat funkční postup zaměstnanců a musí zaměstnance vzdělávat. Mezi vnější zdroje dle Koubka (2007) patří:

- volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce,
- zaměstnanci jiných organizací,
- absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí,
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

Výhodou je pestrá nabídka práce a potenciál lidí mimo organizaci. Nové znalosti a dovednosti mohou vést k pozitivním změnám v organizaci. Většinou je snadnější a levnější získat potřebné lidi mimo organizaci než je vychovávat v organizaci. Nevýhodou je jistý nedostatek relevantních informací o aktuální situaci na vnějším trhu práce a potenciálních uchazečích o zaměstnání.

Organizace musí vynaložit více úsilí, času a peněz na získání vhodných uchazečů o zaměstnání i na jejich odborné zapracování a sociální začlenění v organizaci.

3.5.3 Získávání pracovníků

Koubek (2001, str. 117) definoval získávání pracovníků jako „... 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.“

Pro získávání pracovníků se také používá termín nábor pracovníků. Mezi těmito dvěma pojmenováními je rozdíl, protože nábor znamená získávání pracovníků z vnějšku. Získávání pracovníků v sobě zahrnuje využití interních pracovních sil, které jsou využívány neefektivně, nebo chtějí pracovat na jiné pozici.

Pracovní sílu můžeme hledat jak v interních, tak v externích zdrojích. Mezi hlavní interní zdroje patří pracovníci, kteří by přišli o práci z důvodu technického rozvoje, nebo zastavením určité výroby, dále také pracovníci, kteří mohou postoupit na vyšší pozice a pracovníci, kteří mají zájem svoji pozici změnit.

K hlavním výhodám pracovníků z vnitřních zdrojů patří to, že organizace zná jejich silné a slabé stránky, uchazeč zná organizaci a mezi zaměstnanci se zvyšuje morálka, protože každý chce být úspěšný a postoupit na lepší pozici. Nevýhodou jsou mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, kteří se nedostali na vytouženou pozici a zabránění příchodu nových myšlenek od zaměstnanců z venku. Externí zdroje, to jsou především nezaměstnaní lidé z úřadu práce, čerství absolventi škol a zaměstnanci, kteří mají práci, ale z nějakého důvodu hledají práci jinou. Výhodami přijetí uchazečů z vnějších zdrojů jsou nové zkušenosti a poznatky z venku, levnější získání kvalifikovaných pracovníků (než samostatné školení a zaučování pracovníka uvnitř firmy).

Nevýhodou je drahá inzerce na přilákání kvalitního zaměstnance a delší adaptace a orientace ve firmě.

Metody získávání pracovníků:

1. uchazeči se nabízejí sami,
2. doporučení stávajícího zaměstnance firmy,
3. přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
4. podnikové vývěsky,
5. letáky v poštovních schránkách,
6. inzerce v tiskovinách, televizi, rozhlasu,
7. získávání zaměstnanců ve vzdělávacích zařízeních,
8. spolupráce s úřady práce,
9. využívání služeb zprostředkovatelských agentur,
10. využití internetu.

3.5.4 Výběr pracovníků

Pro výběr pracovníků je důležité rozeznat, který z uchazečů o zaměstnání, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného místa. Další důležité věci jsou, aby pracovník přispěl k vytváření dobrých mezilidských vztahů, vytvářel organizační a týmovou kulturu a je dostatečně flexibilní, aby se přizpůsobil novému pracovnímu místu, pracovní skupině i organizaci.

Postup pro výběr pracovníků většinou začíná zkoumáním dotazníků, pokračuje předběžným pohovorem, testováním uchazečů pomocí diagnostických programů, následuje výběrový pohovor, posouzení referencí, pokud je třeba, tak lékařské vyšetření, poté se rozhodne o výběru konkrétního uchazeče a nakonec je uchazeč informován o rozhodnutí.

3.5.5 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků jsou po sobě jdoucí činnosti, které následují po té, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán na místo, o které se ucházel a přijímá nabídku zaměstnání v organizaci a končí během nástupu pracovníka do zaměstnání. (<http://management-marketing.studentske.eu>)

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Po příchodu zaměstnance do práce následuje jeho seznámení s pracovním místem, s jeho úkoly, stylem práce, technologií, bezpečností a celou organizací. Tato etapa se nazývá orientace pracovníka a každá firma používá jiný adaptační program, který závisí na druhu pracovního místa a velikosti firmy. Adaptační a vzdělávací program má za úkol, aby období, kdy zaměstnanec nepodává standardní výkon, bylo co nejkratší.

3.5.6 Rozmíst'ování pracovníků

Úkolem rozmíst'ování pracovníků je dát správného člověka na správné místo, optimálně využít jeho pracovní schopnosti a formovat pracovní týmy. Současně se musí brát v úvahu profil a povaha pracovního místa a profil pracovníka.

Místo formování pracovní síly se dnes užívá cizí název, tzv. staffing. Tento pojem je definován, jako formování počtu, struktury a pracovních schopností personálu organizace a řízení kvantitativních a kvalitativních stránek jeho mobility. Mobilita může být vnitřní, nebo vnější. Mezi vnitřní mobility patří povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou pozici, nebo pracoviště a také přeřazování pracovníků na nižší funkci. (<http://www.podnikator.cz/>)

3.5.7 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je personální činnost, která se zabývá zjišťováním, jak pracovník dělá svou práci, plní úkoly, jaké je jeho chování na pracovišti, jaké má vztahy se svými spolupracovníky, zákazníky a dalšími osobami, se kterými přichází do styku.

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem pro zvyšování jejich výkonu a s tím související motivací. Jeho nedílnou součástí je rozvoj kompetencí zaměstnance v odborné i osobnostní rovině, v návaznosti na zlepšování výkonu. Podstatou je skutečně reálné posouzení výkonů a srozumitelná zpětná vazba pro zaměstnance.

Existují dva typy hodnocení pracovníků, a to hodnocení neformální a hodnocení formální.

- Neformální hodnocení pracovníka je vlastně hodnocení průběžné, má pouze příležitostnou povahu a je definováno pocitem hodnotícího v daném okamžiku. Toto hodnocení nebývá zaznamenáváno a nebývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
- Formální hodnocení je periodické, má pravidelný interval, je plánované a systematické. Výsledkem jsou dokumenty, které slouží jako podklady pro další personální činnosti.

3.5.8 Odměňování

Odměňování v dnešním pojetí již neznamená pouze mzdu, nebo plat, ale i mnoho nepeněžních odměn. K nepeněžním odměnám mohou patřit různé zaměstnanecké výhody, a to například povýšení pracovníka, vzdělání pracovníka, formální uznání, pozvání na slavnostní oběd nebo večeři, pověřování významnými úkoly a vedením lidí, vytváření příjemných pracovních podmínek a dobré vztahy na pracovišti.

Při odměňování pracovníků se využívá několik mzdových forem. Mezi základní mzdové formy patří časová mzda a plat, úkolová mzda, podílová mzda, mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním programem, programová mzda), mzda a plat za znalosti a dovednosti a mzda a plat za přínos.

Dále pak je soubor dodatkových mzdových forem. Do tohoto souboru patří prémie, odměny, osobní ohodnocení (osobní příplatek), podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky a ostatní výplaty (13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí). Součástí odměňování pracovníků jsou i zaměstnanecké výhody. Jsou to takové odměny, které organizace poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. (<http://www.mzdovapraxe.cz/>)

Zaměstnanecké výhody lze členit do čtyř skupin:

1. výhody sociální povahy (důchodové připojištění hrazené zcela, nebo jen částečně firmou, životní pojištění, půjčky, příspěvky na rekreace apod.),

2. výhody zkvalitňující využívání volného času (organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodiny apod.),
3. výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej firemních výrobků pracovníkům, vzdělávání hrazené firmou, příspěvek na úhradu cestovních nákladů za dojíždění do práce apod.),
4. výhody spojené s postavením ve firmě (prestižní firemní automobily pro vyšší management firmy, přidělení mobilního telefonu, bezplatné bydlení apod.).

3.5.9 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Nejdůležitější částí personálního řízení se v poslední době stává vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Zároveň však i firmy musejí být flexibilní a musejí včas reagovat na změny na trhu. Flexibilní firmu dělají flexibilní zaměstnanci, proto organizace, aby uspěly, musejí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců.

Podle Koubka (2007, str. 141) „...vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmy.“

Metody vzdělávání řadíme do dvou skupin.

Jsou to metody používané na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“) a metody používané mimo pracoviště (metody „off the job“). (<http://www.needful.cz/>)

Mezi metody používané ke vzdělávání na pracovišti patří:

- instruktáž při výkonu práce (neboli zácvik pracovníka),
- koučování (dlouhodobější instruktáž, podněcování pracovníka k žádoucímu výkonu),
- mentoring (školená osoba si vybírá rádce, svého mentora),
- counselling (vzájemné konzultování),
- asistování (vzdělávaný pracovník pomáhá zkušenějšímu pracovníkovi),

- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- přednáška (tok informací přijímaný účastníky),
- seminář (zapojuje účastníky do diskuze),
- demonstrování (názorné vyučování),
- případové studie,
- workshop (týmové řešení praktických problémů),
- brainstorming (každý pracovník navrhuje řešení a pak probíhá diskuze a hledá se optimální řešení),
- simulace (metoda zaměřená na praxi),
- hraní rolí (účastníci na sebe berou určitou roli),
- assesment centre (diagnosticko-výcvikový program; účastníci řeší počítačem náhodně generované úkoly),
- outdoor training („učení se hrou“ – hry a sportovní akce, kde se manažeři učí hledat optimální řešení nějakého úkolu),
- e-learning (vzdělávání pomocí počítačů).

3.5.10 Pracovní vztahy

Lidské vztahy se vytvářejí při jakémkoli kontaktu jednoho člověka s druhým. Vztahy jsou od těch kladných až po vztahy vyloženě negativní, záporné.

Na pracovišti mohou vznikat tyto druhy vztahů:

- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem – upraveny zákoníkem práce, pracovní smlouvou, kolektivní smlouvou, pracovním řádem atd.,
- vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (odbory) – upraveny pravidly, která vymezují práva a povinnosti členů,
- vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem (vedením firmy) – upraveny celostátními zákonnými normami,

- vztahy mezi nadřízeným a podřízeným – upraveny pracovní smlouvou, organizačním a pracovním řádem,
- vztahy k zákazníkům a veřejnosti – upraveny např. pracovním řádem,
- vztahy mezi pracovními kolektivy a organizací – často upraveny organizačním nebo pracovním řádem,
- vztahy mezi pracovníky – jde o neformální vztahy, proto nejsou upraveny žádnými formálními předpisy. V některých firmách mohou tyto vztahy být upraveny interními předpisy, je to v případě, kdy firma chce dát těmto vztahům určitý formální rámeček.

3.5.11 Péče o pracovníky

Firmy pečují o své zaměstnance, protože tím zvyšují jejich spokojenost nebo minimalizují jejich nespokojenost. Tím zvyšují produktivitu a kvalitu odvedené práce.

Péče o zaměstnance se může členit do těchto tří skupin:

1. povinná péče – je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami,
2. smluvní péče – dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace,
3. dobrovolná péče – je výrazem personální politiky zaměstnavatele, jde o to, že sám zaměstnavatel se snaží získat konkurenční výhodu na trhu.

Péče o pracovníky je široký pojem, který v sobě zahrnuje následující činnosti:

- pracovní doba a pracovní režim,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- pracovní prostředí,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- péče o životní prostředí.

4 Výzkumné šetření

Touto kapitolou začíná metodická část této práce - výzkumné šetření. Metodická část navazuje na teoretickou část, kde byly vymezeny informace o klíčových pojmech této práce.

Hlavním cílem výzkumného šetření je identifikovat slabé stránky v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě Lučební závody a.s. Kolín a navrhnout konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení situace v organizaci řízením pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, motivací zaměstnanců a péčí o pracovníky.

4.1 Informace o společnosti

Firma, kterou jsem si vybral, vystupuje pod jménem Lučební závody a.s. Kolín. Z názvu je zřejmé, že se jedná o akciovou společnost. Ve firmě je zaměstnáno 94 zaměstnanců k datu 01.03.2017.

Lučební závody a.s. Kolín je společnost, která byla založena roku 1872. Vyrábí a nabízí výrobky stavební a průmyslové chemie, především na bázi silikonů. Příkladem je LUKOPREN, který je již legendou a prověřenou kvalitou v oblasti silikonových tmelů a kaučuků. Stejně tak silikonové přípravky jako LUKOFOB směřují do stavebnictví a silikonové laky LUKOSIL s nezastupitelným místem v průmyslu nátěrových hmot, elektrotechnice a strojírenství. Velkým úspěchem firmy je výrobek SYNHYDRID, což je neselektivní redukční prostředek, určený především pro použití v organické chemii. Tento výrobek je vyvážen do celého světa. Podobný výrobek, který je srovnatelný jak použitím, tak kvalitou, je vyráběn pouze u nejmenovaného výrobce v USA. (<http://www.lucebni.cz/>)

4.2 Metodologie a průběh výzkumu

Za výzkumnou strategii jsem zvolil kvantitativní metodu. K získání dat jsem použil anonymní dotazník dle vlastní konstrukce, který mi zajistil objektivní informace od respondentů.

Dotazníky jsem vytiskl a rozdál 80 zaměstnancům ve firmě Lučební závody a.s. Kolín. Z 80 dotazníků se mi navrátilo 50 vyplněných. Z celkového počtu dotazovaných je 35 mužů a 15 žen.

4.2.1 Hypotézy

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci jsou dobře motivováni pro výkon svojí práce.

(Otázky č. 5, 6, 7, 14)

Hypotéza č. 2: Benefity, které dostávají zaměstnanci, jim vyhovují.

(Otázka č. 8)

Hypotéza č. 3: Spolupráci a vztahy s ostatními útvary mezi zaměstnanci ve firmě zaměstnanci hodnotí kladně.

(Otázky č. 9, 10, 11)

Hypotéza č. 4: S organizací ve firmě jsou zaměstnanci spokojeni.

(Otázky č. 12, 13)

4.3 Přehled výsledků výzkumu

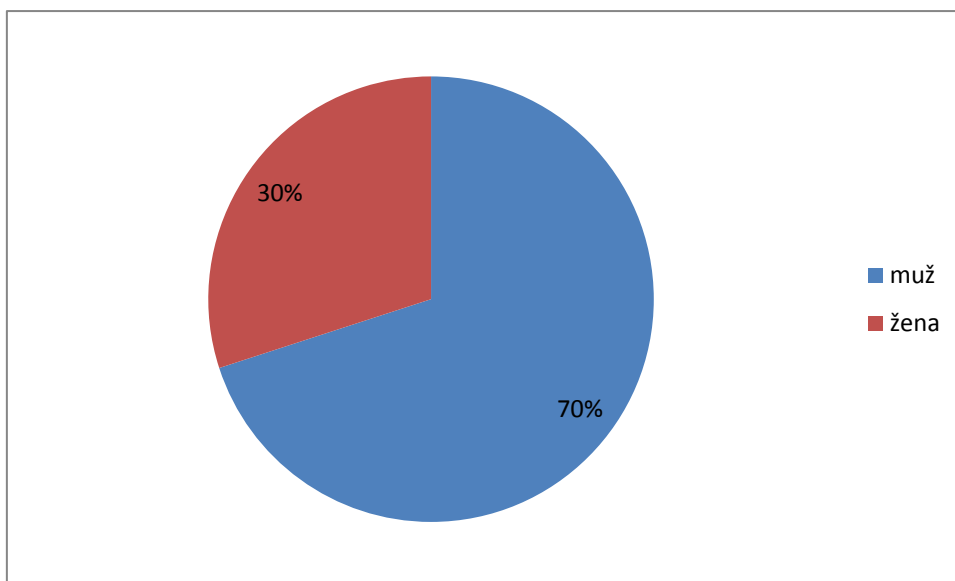
Předtím, než přistoupím k samotné interpretaci dat, rád bych upozornil, že veškerá data, tedy všechny tabulky a grafy, vychází z výzkumu a dále to již pod jednotlivými tabulkami ani grafy nebude uváděno.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

	počet respondentů
Muž	35
Žena	15

Tabulka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?



Graf č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

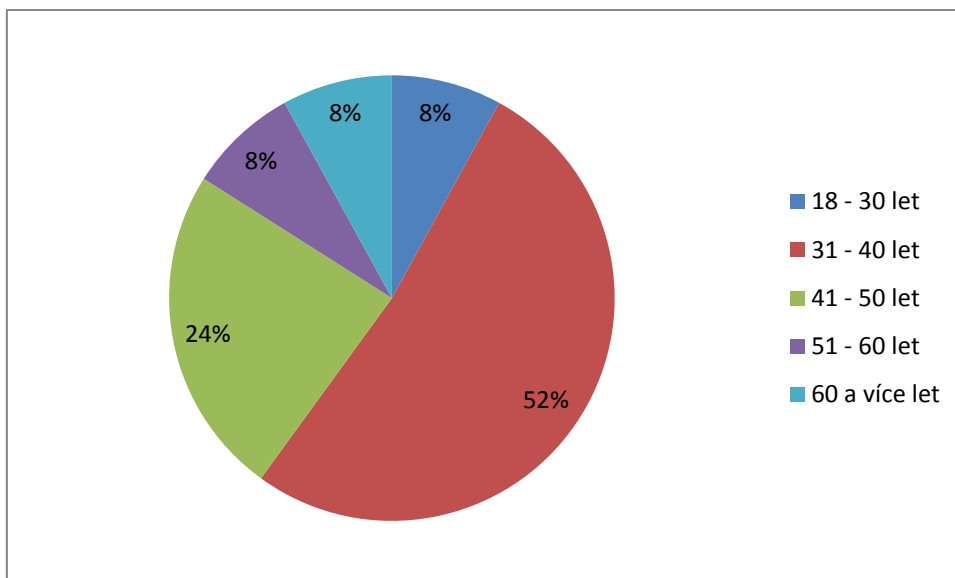
Z grafu vyplývá, jak již jsem výše zmínil, že se anonymního dotazníkové šetření zúčastnilo 70% mužů a 30% žen.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

- 18 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 a více let

	počet respondentů
18-30 let	4
31-40 let	26
41-50 let	12
51-60 let	4
61 let a více	4

Tabulka č. 2: Jaký je Váš věk?



Graf č. 2: Jaký je Váš věk?

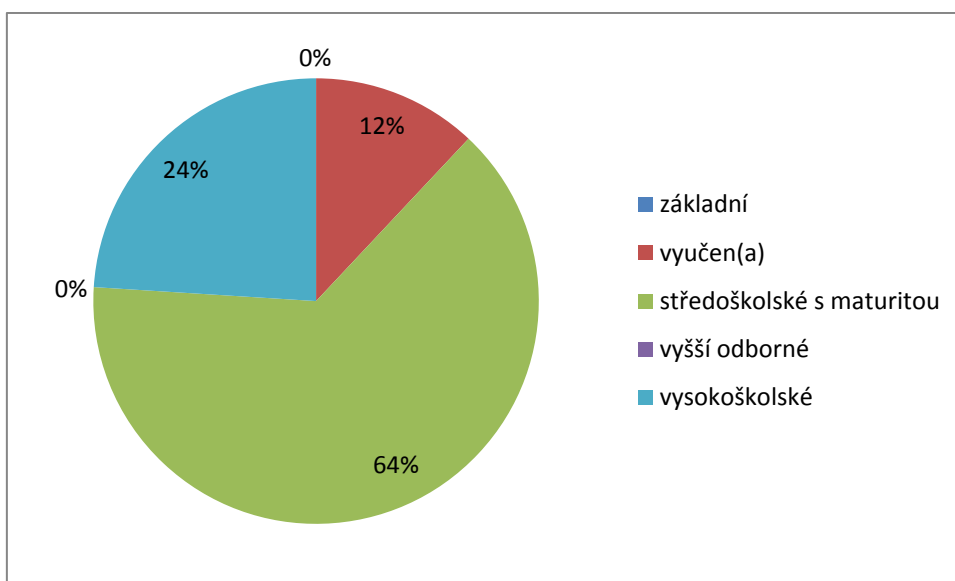
Jak již jsem zmínil, do výzkumu se zapojilo celkem 50 zaměstnanců. Jak je vidět z grafu, více než polovina respondentů, kteří vyplnili dotazník, se pohybovali ve věku mezi 31-40 lety. Dotazovaných mezi 41-50 lety bylo 24%. Stejný počet respondentů, a to 4 zaměstnanci, byl ve věku 18-30 let, 51-60 let a 60 a více let.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen(a)
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

	počet respondentů
Základní	0
Vyučen(a)	6
Středoškolské s maturitou	32
Vyšší odborné	0
Vysokoškolské	12

Tabulka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

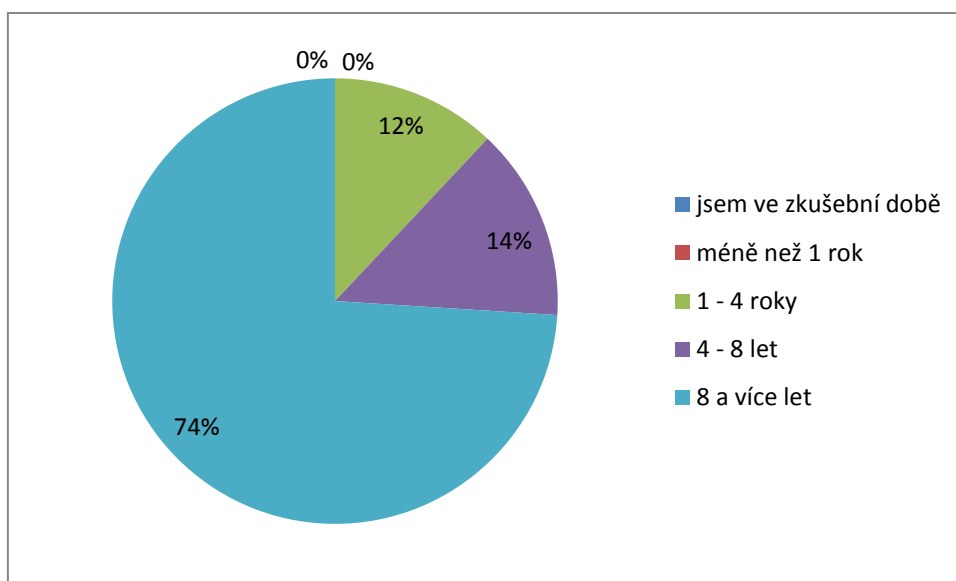
Z tohoto grafu vyplývá, že 64% zaměstnanců firmy má středoškolské vzdělání s maturitou. Vysokoškolské vzdělání má 24% z dotazovaných a 12% respondentů je vyučených. Na obsazení různých pracovních pozic ve firmě je kladena potřeba odpovídajícího vzdělání.

Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete ve firmě?

- jsem ve zkušební době
- méně než 1 rok
- 1 – 4 roky
- 4 - 8 let
- 8 a více let

	počet respondentů
Jsem ve zkušební době	0
Méně než 1 rok	0
1-4 roky	6
4-8 let	7
8 a více let	37

Tabulka č. 4: Jak dlouho pracujete ve firmě?



Graf č. 4: Jak dlouho pracujete ve firmě?

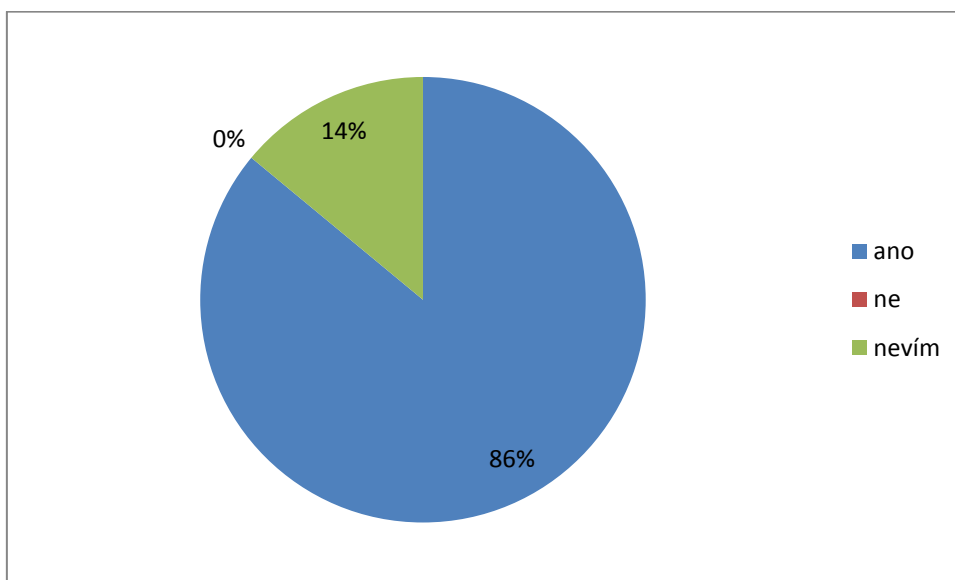
Na otázku „jak dlouho pracujete ve firmě?“ odpovědělo 74% respondentů, že ve firmě pracuje více než 8 let, zbytek respondentů pracuje ve společnosti méně jak 8 let a žádný z odpovídajících nepracuje v podniku méně než jeden rok.

Otázka č. 5: Myslíte si, že jste dobře motivováni k výkonu Vašeho zaměstnání?

- ano
- ne
- nevím

	počet respondentů
Ano	43
Ne	0
Nevím	7

Tabulka č. 5: Myslíte si, že jste dobře motivováni k výkonu Vašeho zaměstnání?



Graf č. 5: Myslíte si, že jste dobře motivováni k výkonu Vašeho zaměstnání?

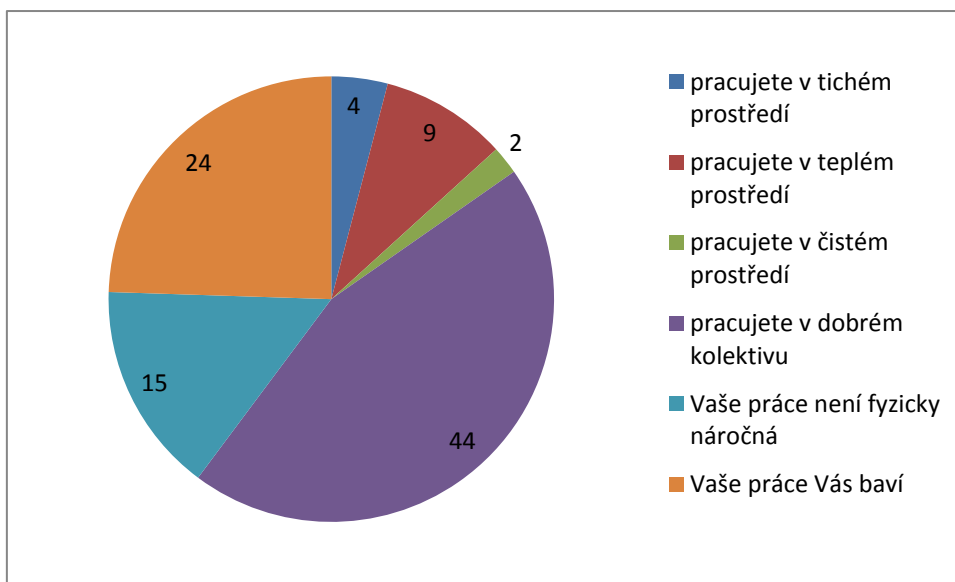
Z tohoto grafu vyplývá, že většina, a to 86% odpovídajících, si myslí, že jsou dobře motivováni k výkonu jejich zaměstnání. Toto zjištění je potěšující, protože ve většině společností motivace k výkonu není dostatečná. Žádný z respondentů neoznačil možnost, že není dobře motivován k výkonu jejich zaměstnání, což má také vliv na to, že ve firmě většina lidí pracuje více než 8 let.

Otázka č. 6: Prosím, označte, jestli si myslíte, že... (můžete vybrat více odpovědí)

- pracujete v tichém prostředí
- pracujete v teplém prostředí
- pracujete v čistém prostředí
- pracujete v dobrém kolektivu
- Vaše práce není fyzicky náročná
- Vaše práce Vás baví

	počet respondentů
pracujete v tichém prostředí	6
pracujete v teplém prostředí	9
pracujete v čistém prostředí	2
pracujete v dobrém kolektivu	44
Vaše práce není fyzicky náročná	15
Vaše práce Vás baví	24

Tabulka č. 6: Prosím, označte, jestli si myslíte, že...



Graf č. 6: Prosím, označte, jestli si myslíte, že...

Z tohoto grafu je patrné, že z daných možností, respondenti nejčastěji označovali možnost, že pracují v dobrém kolektivu, a to ve 44 případech. Necelá polovina

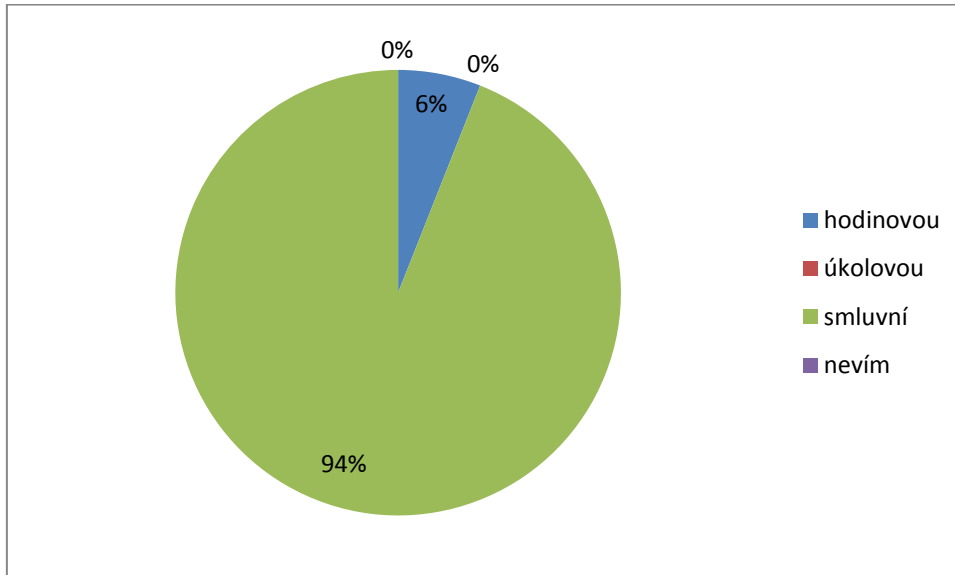
respondentů, přesněji 24, odpověděla, že je jejich práce baví. Pouze 2 respondenti z 50 dotazovaných odpověděli, že pracují v čistém prostředí, což není dobré zjištění.

Otázka č. 7: Jakou preferujete mzdu?

- hodinovou
- úkolovou
- smluvní
- nevím

	počet respondentů
hodinovou	3
úkolovou	0
smluvní	47
nevím	0

Tabulka č. 7: Jakou preferujete mzdu?



Graf č. 7: Jakou preferujete mzdu?

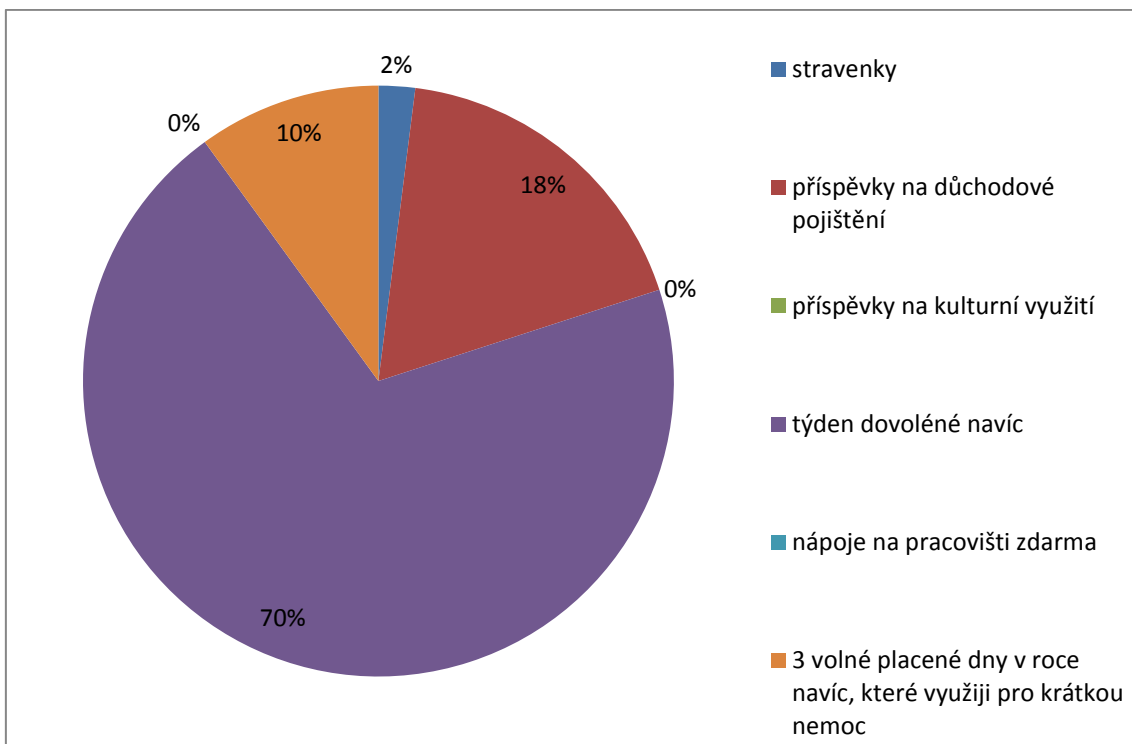
Firma používá smluvní mzdu a jak je z grafu patrné, tak 94% respondentům, tento styl vyhovuje. Pouze 6% dotazovaných by preferovalo mzdu hodinovou.

Otázka č. 8: Který z uvedených benefitů byste nejvíce uvítal(a) jako bonus ke svému stálému platu?

- stravenky
- příspěvky na důchodové pojištění
- příspěvky na kulturní využití
- týden dovolené navíc
- nápoje na pracovišti zdarma
- 3 volné placené dny v roce navíc, které využiji pro krátkou nemoc (mám plat, jako bych byl(a) v práci)

	počet respondentů
stravenky	1
příspěvky na důchodové pojištění	9
příspěvky na kulturní využití	0
týden dovolené navíc	35
nápoje na pracovišti zdarma	0
3 volné placené dny v roce navíc	5

Tabulka č. 8: Který z uvedených benefitů byste nejvíce uvítal(a) jako bonus ke svému stálému platu?



Graf č. 8: Který z uvedených benefitů byste nejvíce uvítal(a) jako bonus ke svému stálému platu?

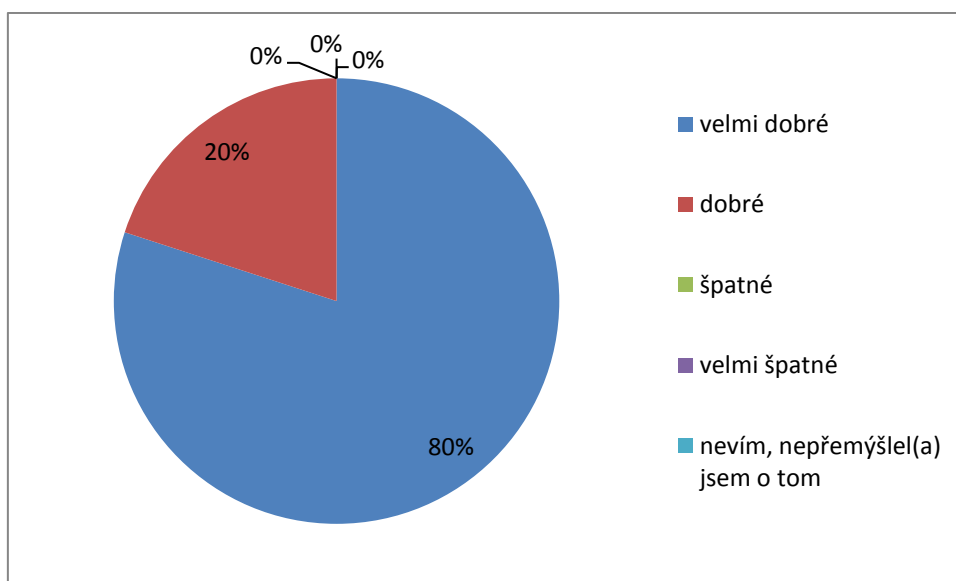
Z grafu je patrné, že většina, a to 70% respondentů, by uvítala jako možný benefit týden dovolené navíc. Necelá jedna pětina respondentů, přesněji 18%, by uvítala od zaměstnavatele příspěvky na důchodové pojištění, dalších 10% dotazovaných by uvítali 3 volné placené dny v roce. Pouze jeden z odpovídajících by uvítal bonus ke stálému platu ve formě stravenek. Možnost nápoje na pracovišti zdarma nebo příspěvku na kulturní využití jako bonus ke stálému platu by neuvítal nikdo z dotazovaných.

Otázka č. 9: Jak byste označil(a) vztahy na Vašem pracovišti?

- velmi dobré
- dobré
- špatné
- velmi špatné
- nevím, nepřemýšlel(a) jsem o tom

	počet respondentů
velmi dobré	40
dobré	10
špatné	0
velmi špatné	0
nevím, nepřemýšlel(a) jsem o tom	0

Tabulka č. 9: Jak byste označil(a) vztahy na Vašem pracovišti?



Graf č. 9: Jak byste označil(a) vztahy na Vašem pracovišti?

Z grafu, který znázorňuje jaké vztahy na pracovišti mezi sebou zaměstnanci mají vyplývá, že 80% dotázaných vnímá vztahy na pracovišti jako velmi dobré, zbylých 20% dotázaných odpovědělo, že jsou vztahy na pracovišti dobré. Z těchto odpovědí lze

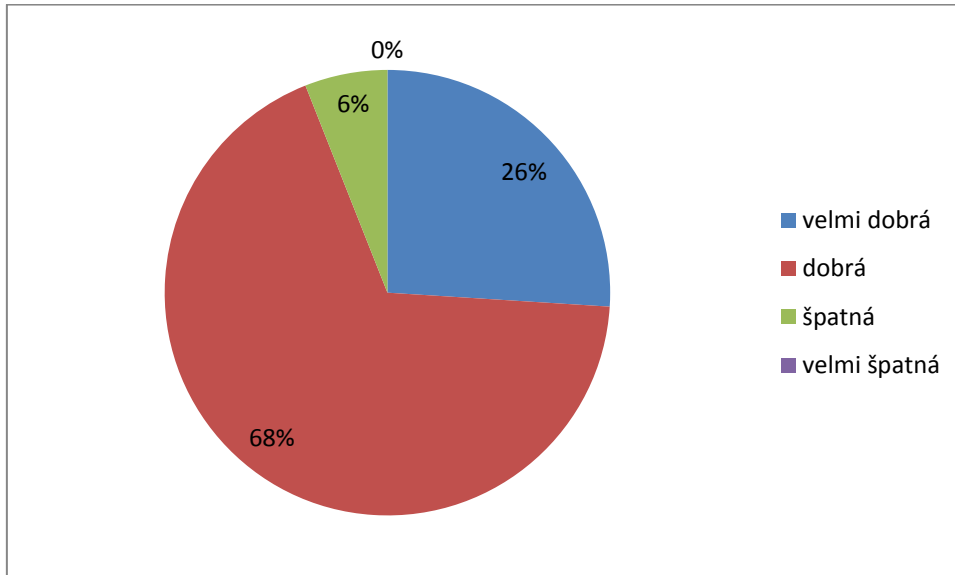
usoudit, že si zaměstnanci ve firmě navzájem rozumí a jsou spokojeni v pracovním kolektivu.

Otázka č. 10: Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary ve společnosti?

- velmi dobrá
- dobrá
- špatná
- velmi špatná

	počet respondentů
velmi dobrá	13
dobrá	34
špatná	3
velmi špatná	0

Tabulka č. 10: Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary ve společnosti?



Graf č. 10: Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary ve společnosti?

Z grafu lze vyčíst, že spolupráci s ostatními útvary ve společnosti hodnotí většina dotázaných kladně. Celých 68% respondentů uvedlo, že spolupráce s ostatními útvary je dobrá, dalších 26% dotazovaných označilo, že spolupráce s ostatními útvary je velmi

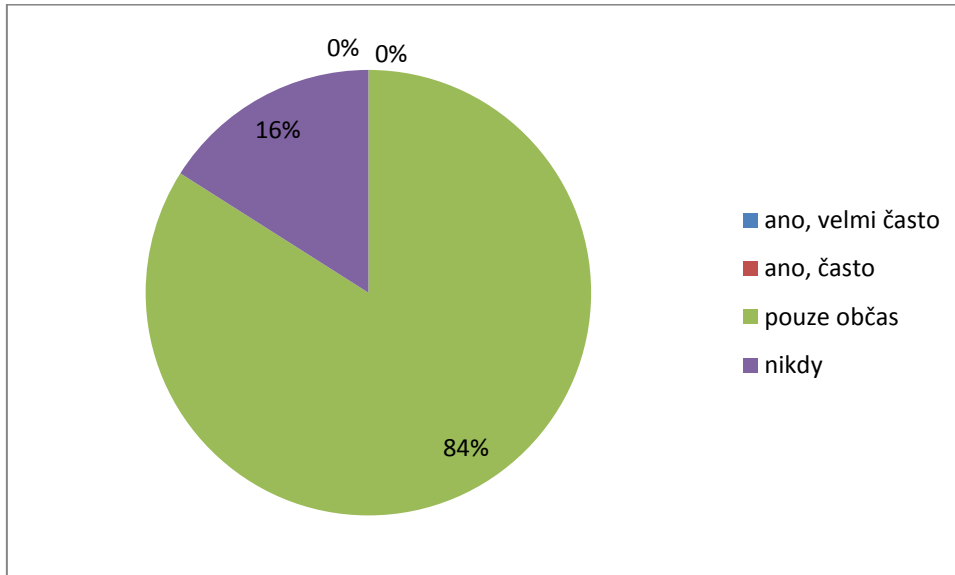
dobrá. Pouhých 6% respondentů se domnívá, že spolupráce s ostatními útvary ve společnosti je špatná.

Otázka č. 11: Stává se, že se na pracovišti vyskytnou mezi zaměstnanci konflikty?

- ano, velmi často
- ano, často
- pouze občas
- nikdy

	počet respondentů
ano, velmi často	0
ano, často	0
pouze občas	42
nikdy	8

Tabulka č. 11: Stává se, že se na pracovišti vyskytnou mezi zaměstnanci konflikty?



Graf č. 11: Stává se, že se na pracovišti vyskytnou mezi zaměstnanci konflikty?

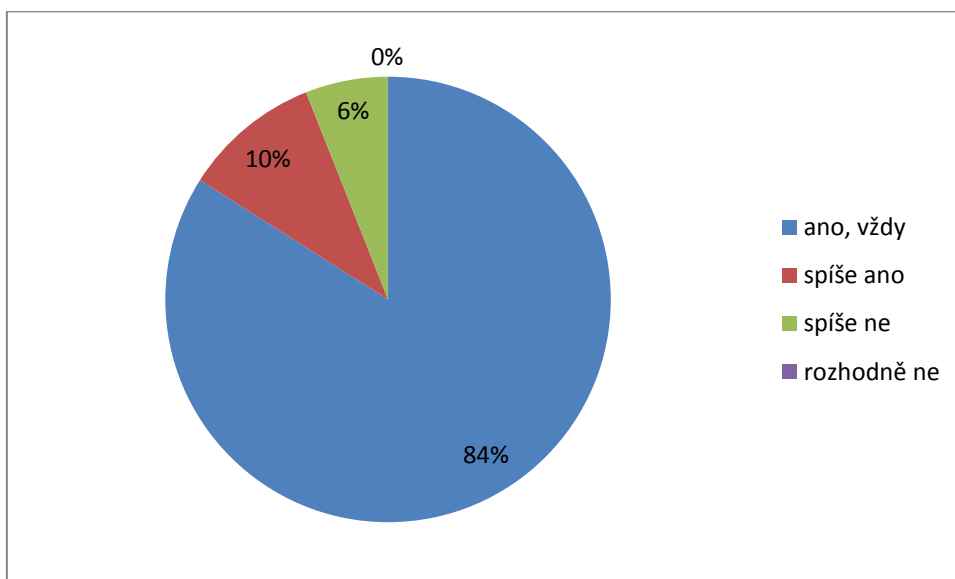
Na otázku ohledně výskytu konfliktů mezi zaměstnanci 84% respondentů odpovědělo, že pouze se konflikty mezi zaměstnanci vyskytnou pouze občas. Zbýlých 16% respondentů si není vědomo, že by se konflikty mezi zaměstnanci ve firmě vyskytovaly.

Otázka č. 12: Jsou informace, které dostáváte od svého nadřízeného vždy směrodatné a jasné?

- ano, vždy
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

	počet respondentů
ano, vždy	42
spíše ano	5
spíše ne	3
rozhodně ne	0

Tabulka č. 12: Jsou informace, které dostáváte od svého nadřízeného vždy směrodatné a jasné?



Graf č. 12: Jsou informace, které dostáváte od svého nadřízeného vždy směrodatné a jasné?

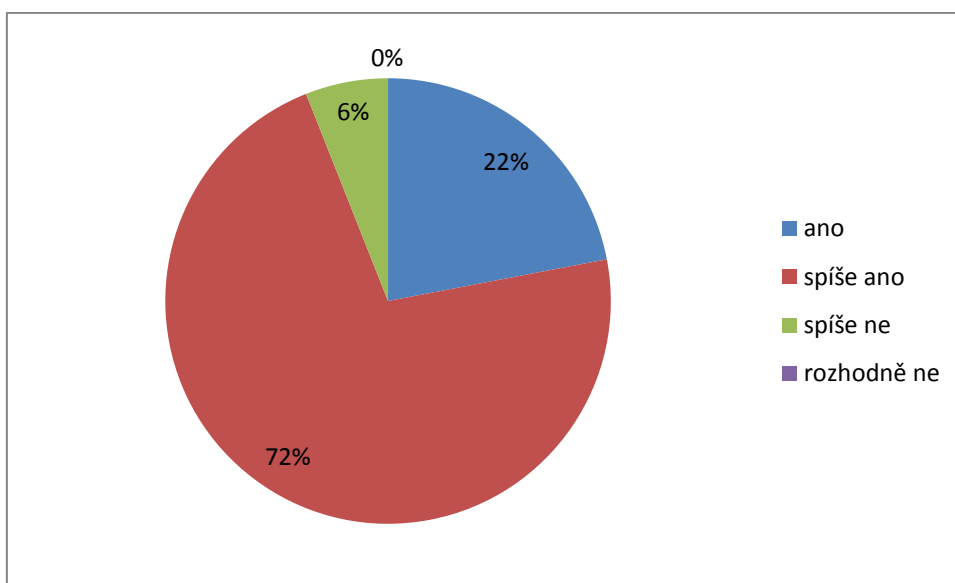
Z grafu je patrné, že informace, které respondenti dostávají od svého nadřízeného jsou pro 84% dotázaných vždy jasné a směrodatné. Pouze 6% dotázaných uvedlo, že informace od zaměstnavatele pro ně spíše nejsou směrodatné a jasné.

Otázka č. 13: Jste spokojeni s organizací práce ve společnosti, kde pracujete?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

	počet respondentů
ano	11
spíše ano	36
spíše ne	3
rozhodně ne	0

Tabulka č. 13: Jste spokojeni s organizací práce ve společnosti, kde pracujete?



Graf č. 13: Jste spokojeni s organizací práce ve společnosti, kde pracujete?

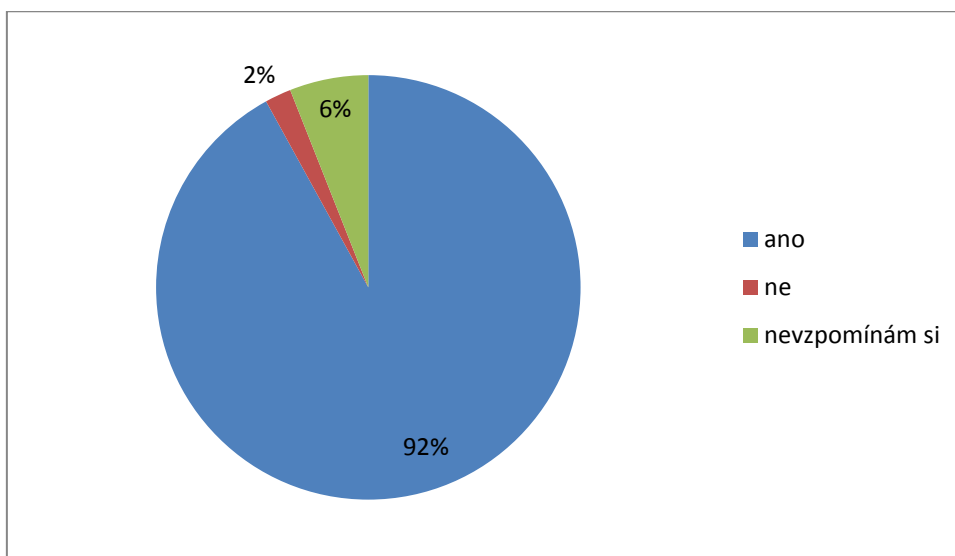
Z tohoto grafu je patrné, že 94% respondentů je spokojeno s organizací ve společnosti. Z toho 72% respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“ a dalších 22% uvedlo odpověď „ano“. Jen 6% z dotázaných uvedlo odpověď „spíše ne“.

Otázka č.14: Pochválil Vás nadřízený v posledních měsících za dobře vykonanou práci?

- ano
- ne
- nevzpomínám si

	počet respondentů
ano	46
ne	1
nevzpomínám si	3

Tabulka č.14: Pochválil Vás nadřízený v posledních měsících za dobře vykonanou práci?



Graf č.14: Pochválil Vás nadřízený v posledních měsících za dobře vykonanou práci?

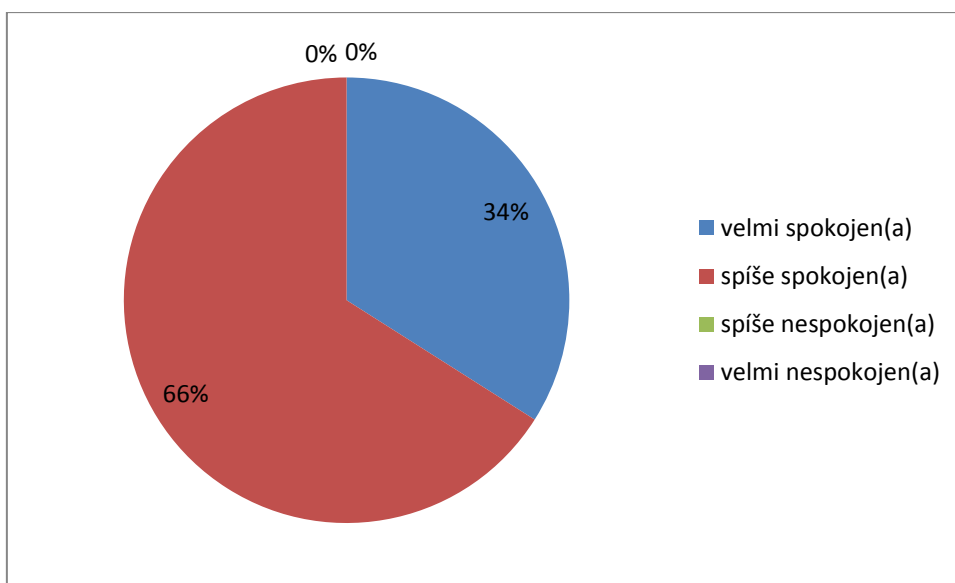
Z výše uvedeného grafu vyplývá, že převážná většina respondentů byla v posledních měsících pochválena nadřízeným za dobře vykonanou práci, přesněji 92%. Pouze 1 zaměstnanec z dotazovaných odpověděl, že pochválen za poslední dobu nebyl. Zbýlých 6% respondentů uvedlo, že si nevzpomínají na to, že by byli v posledních měsících od nadřízeného pochváleni.

Otázka č. 15: Jak celkově hodnotíte svoji pracovní pozici ve firmě?

- velmi spokojen(a)
- spíše spokojen(a)
- spíše nespokojen(a)
- velmi nespokojen(a)

	počet respondentů
velmi spokojen(a)	17
spíše spokojen(a)	33
spíše nespokojen(a)	0
velmi nespokojen(a)	0

Tabulka č. 15: Jak celkově hodnotíte svoji pracovní pozici ve firmě?



Graf č. 15: Jak celkově hodnotíte svoji pracovní pozici ve firmě?

Z tohoto grafu vyplývá, že jsou všichni zaměstnanci se svojí pracovní pozicí ve firmě spokojeni. Celých 66% dotázaných odpovědělo, že jsou ve firmě spíše spokojeni, zbylých 34% dotázaných uvedlo, že jsou se svojí pracovní pozicí ve firmě velmi spokojeni.

4.4 Shrnutí výsledků

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě Lučební závody a.s. Kolín a identifikovat slabé stránky tohoto systému a zejména navrhnout konkrétní doporučení vedoucí k jejich odstranění tedy ke zlepšení existujícího systému řízení lidských zdrojů.

Jedna část analýzy měla za úkol zjistit, jak ve společnosti funguje komunikace, zpětná vazba a vztah ke svým spolupracovníkům, nadřízeným a celkově ke své práci. Většina zaměstnanců na tyto otázky měla kladné hodnocení. Z odpovědí lze usoudit, že na pracovištích a mezi zaměstnanci funguje dobrá spolupráce a je zde dobrý kolektiv.

Druhá část analýzy měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonu své práce, zda jim vyhovuje jejich ohodnocení a jaké benefity by zaměstnanci uvítali. I zde většina zaměstnanců měla na tyto otázky kladné hodnocení. Nejčastější bonus, který by zaměstnanci uvítali, byl týden dovolené navíc a příspěvky na důchodové pojištění. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi slabé stránky firmy patří především prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, z výsledků šetření je patrné, že převážná většina zaměstnanců postrádá teplé a čisté prostředí ve firmě.

Nyní se pokusím rozebrat výsledky výzkumu v souvislosti s předem stanovenými hypotézami. Jde o to, zda výzkum potvrdil, či vyvrátil hypotézy.

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci jsou dobře motivováni pro výkon svojí práce.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byla hypotéza potvrzena. Na otázku, zda si myslí, že jsou dobře motivováni k výkonu jejich zaměstnání, z 50 respondentů uvedlo 86%, že jsou dobře motivováni k výkonu své práce. Řekl bych, že tak velká motivace spočívá i v tom, že více jak 88% respondentů pracuje v dobrém kolektivu a 48% respondentů baví jejich práce. Ve firmě je zavedena smluvní mzda, kterou preferuje 94% dotázaných. Zaměstnanci jsou chváleni za dobře vykonanou práci, 92% respondentů odpovědělo, že je v poslední době nadřízený pochválil. Pro vyhodnocení byla uplatněna otázka: Myslíte si, že jste dobře motivováni k výkonu Vašeho zaměstnání? Prosím, označte, jestli si myslíte, že... (můžete vybrat více odpovědí).

Jakou preferujete mzdu? Pochválil Vás nadřízený v posledních měsících za dobře vykonanou práci?

Hypotéza č. 2: Benefity, které dostávají zaměstnanci, jim vyhovují.

Tato hypotéza byla vyvrácena. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnancům nevyhovují benefity, které dostávají nyní a chtěli by jiné. Přesněji 70% zaměstnanců by chtělo týden dovolené navíc. Pro vyhodnocení byla použita otázka: Který z uvedených benefitů byste nejvíce uvítal(a) jako bonus ke svému stálému platu? (vybrat jen jeden)

Hypotéza č. 3: Spolupráci a vztahy s ostatními útvary mezi zaměstnanci ve firmě zaměstnanci hodnotí kladně.

Hypotéza byla potvrzena, protože většina respondentů z dotazníkového šetření hodnotí vztahy a spolupráci s ostatními útvary kladně. Konflikty, dle dotazníkového šetření vznikají, pouze občas. K vyhodnocení byly použity otázky: Jak byste označil(a) vztahy na Vašem pracovišti? Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary ve společnosti? Stává se, že se na pracovišti vyskytnou mezi zaměstnanci konflikty?

Hypotéza č. 4: S organizací ve firmě jsou zaměstnanci spokojeni.

Hypotéza byla opět potvrzena. Většina dotázaných hodnotí organizaci ve firmě kladně a jsou s ní spokojeni. Informace, které dostávají zaměstnanci od svého nadřízeného, jsou z 84% vždy jasné. U 92% případů, pochválil nadřízený podřízeného za dobře vykonanou práci. K vyhodnocení byly použity otázky: Jsou informace, které dostáváte od svého nadřízeného vždy směrodatné a jasné? Jste spokojeni s organizací práce ve společnosti, kde pracujete?

4.4.1 Návrh vhodných změn a doporučení

Na základě dotazníkového šetření realizovaného v podniku Lučební závody a.s. Kolín a vyhodnocení odpovědí na položené otázky budou navrženy vhodné změny a doporučení v metodách řízení lidských zdrojů.

Z odpovědí je patrné, že zaměstnanci jsou celkem spokojeni, co se týče vztahů a komunikace mezi spolupracovníky a také mezi podřízenými a nadřízenými ve firmě. V tomto ohledu, bych firmě doporučil, aby pořádala mimopracovní aktivity k upevnění vztahů ve firmě. Těmito mimopracovními aktivitami by mohly být různá setkání na kulturních nebo sportovních akcích. Dále bych navrhoval pravidelné pořádání firemních večírků spojených s rautem a posezením. Důvodem proč bych toto doporučil, je, že komunikace a vztahy na pracovišti mají přímý dopad na pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců, proto bych nepodceňoval takovéto situace.

Další doporučení se týká motivace a odměňování zaměstnanců. Doporučení v této oblasti je, aby zaměstnanci měli možnost vybrat si z více benefitů, a to z toho důvodu, že většina respondentů by uvítala jiné bonusy, než ty, co mají doposud. Nyní mají k dispozici stravenky, nápoje na pracovišti zdarma a příspěvky na důchodové pojištění.

Dalším doporučením jsou bonusy ve finanční podobě, které by zaměstnanci dostali za případné přesčasy nebo za dobře odvedenou práci. Ve firmě mají zaměstnanci mzdu smluvní, tyto bonusy by mohly zaměstnance motivovat k ještě lepším výkonům na pracovišti. Dále bych doporučil semináře a školení pro osobní rozvoj zaměstnanců, které by byly propláceny ze strany společnosti. Toto by mělo dále motivovat zaměstnance z toho důvodu, že se mohou zdarma vzdělávat a získávat nové zkušenosti a celkově se rozvíjet.

Poslední doporučení je, aby firma začala pracovat na tom, aby zaměstnanci měli možnost pracovat v teplém a čistém prostředí. Z dotazníku vyplynulo, že 48 dotázaných zaměstnanců si nemyslí, že pracují v čistém prostředí. Pouze 2 respondenti z 50 dotazovaných odpověděli, že pracují v čistém prostředí, což není dobré zjištění a 9 respondentů se nedomnívá, že by bylo prostředí, ve kterém pracují, teplé. Tyto nedostatky by bylo vhodné nějakým způsobem eliminovat, například s čistotou by se dalo vypořádat najmutím pomocných brigádníků, či úklidové agentury na výpomoc s uklízením ve firmě.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo identifikovat slabé stránky v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě Lučební závody a.s. Kolín a navrhnout konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení. Za tímto účelem byl sestaven dotazník, jehož vyhodnocení vedlo k identifikování silných a slabých stránek podniku.

Firma, kterou jsem se v této bakalářské práci zabýval, je jediný výrobce silikonových tmelů v České republice. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, jak ve společnosti funguje komunikace. Jako jedno z mých doporučení je realizovat v rámci společnosti takové mimopracovní aktivity, které povedou k navázání bližších osobních vztahů. Důsledkem daných aktivit bude větší poznání zájmů svých kolegů či pochopení jeho problémů a to v konečném důsledku povede ke zlepšení jejich komunikace na pracovišti, kdy budou moci vzájemnou pracovní komunikaci odlehčit něčím jiným.

Respondenti poukázali také na stránku firmy v oblasti motivace a odměňování pracovníků. Zkoumala se oblast, jaké benefity, které firma svým zaměstnancům neposkytuje, by uvítali. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci ve firmě Lučební závody a.s. Kolín se cítí dostatečně motivováni k výkonu své práce, zároveň by většina uvítala jiné bonusy, než ty, které mají k dispozici. Slabší stránka, na kterou respondenti poukázali je, prostředí ve kterém pracují.

Zdroje

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [4] FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [5] KOCIÁNOVÁ R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] KOUBEK J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [7] KOUBEK, J. Personální řízení 2: Část 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 138 s. ISBN 80-245-0279-8.
- [8] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [9] LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ L. Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou). Praha: HZ Systém, spol. s r. o., 1997, str. 21
- [10] LEJSKOVÁ, P. Personální management. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. 86 s. ISBN 80-7194-588-9.
- [11] PALÁN, Z. Lidské zdroje – výkladový slovník. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [12] ŠIKÝŘ, M. (2012). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012.
- [13] TOTH, D. Personální management. 1. vyd. Praha: Powerprint, 2010, 475 s. ISBN 978-80- 87415-05-4.

Elektronické zdroje

[1] Lučební závody Kolín [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.lucebni.cz/>

[2] Management, Marketing [online]. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/>

[3] Mzdová praxe [online]. [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/>

[4] Needful, vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci [online]. [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <http://www.needful.cz/>

[5] Podnikátor [online]. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka č. 2: Jaký je Váš věk?

Tabulka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 4: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Tabulka č. 5: Myslíte si, že jste dobře motivováni k výkonu Vašeho zaměstnání?

Tabulka č. 6: Prosím, označte, jestli si myslíte, že...

Tabulka č. 7: Jakou preferujete mzdu?

Tabulka č. 8: Který z uvedených benefitů byste nejvíce uvítal(a) jako bonus ke svému stálému platu?

Tabulka č. 9: Jak byste označil(a) vztahy na Vašem pracovišti?

Tabulka č. 10: Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary ve společnosti?

Tabulka č. 11: Stává se, že se na pracovišti vyskytnou mezi zaměstnanci konflikty?

Tabulka č. 12: Jsou informace, které dostáváte od svého nadřízeného vždy směrodatné a jasné?

Tabulka č. 13: Jste spokojeni s organizací práce ve společnosti, kde pracujete?

Tabulka č. 14: Pochválil Vás nadřízený v posledních měsících za dobře vykonanou práci?

Tabulka č. 15: Jak celkově hodnotíte svoji pracovní pozici ve firmě?

Seznam grafů

Graf č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 2: Jaký je Váš věk?

Graf č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 4: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Graf č. 5: Myslíte si, že jste dobře motivováni k výkonu Vašeho zaměstnání?

Graf č. 6: Prosím, označte, jestli si myslíte, že...

Graf č. 7: Jakou preferujete mzdu?

Graf č. 8: Který z uvedených benefitů byste nejvíce uvítal(a) jako bonus ke svému stálému platu?

Graf č. 9: Jak byste označil(a) vztahy na Vašem pracovišti?

Graf č. 10: Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary ve společnosti?

Graf č. 11: Stává se, že se na pracovišti vyskytnou mezi zaměstnanci konflikty?

Graf č. 12: Jsou informace, které dostáváte od svého nadřízeného vždy směrodatné a jasné?

Graf č. 13: Jste spokojeni s organizací práce ve společnosti, kde pracujete?

Graf č. 14: Pochválil Vás nadřízený v posledních měsících za dobře vykonanou práci?

Graf č. 15: Jak celkově hodnotíte svoji pracovní pozici ve firmě?

Seznam obrázků

Obrázek 1: Řízení lidských zdrojů 5

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Ladislav Špínka, jsem studentem 3. ročníku Fakulty informatiky a managementu na Univerzitě v Hradci Králové. V současné době píši bakalářskou práci na téma Řízení lidských zdrojů ve firmě Lučební závody a.s. Kolín, jejímž cílem je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí současný stav firmy. Proto bych Vás chtěl poprosit o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a všechny informace budou využity jako podklad pro mou práci.

(Vybranou odpověď zakroužkujte)

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš věk?

- 18 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen(a)
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- jsem ve zkušební době
- méně než 1 rok
- 1 – 4 roky
- 4 - 8 let
- 8 a více let

5. Myslíte si, že jste dobře motivováni k výkonu Vašeho zaměstnání?

- ano
- ne
- nevím

6. Prosím, označte, jestli si myslíte, že... (můžete vybrat více odpovědí)

- pracujete v tichém prostředí
- pracujete v teplém prostředí
- pracujete v čistém prostředí
- pracujete v dobrém kolektivu
- Vaše práce není fyzicky náročná
- Vaše práce Vás baví

7. Jakou preferujete mzdu?

- hodinovou
- úkolovou
- smluvní
- nevím

8. Který z uvedených benefitů byste nejvíce uvítal(a) jako bonus ke svému stálému platu? (vybrat jen jeden)

- stravenky
- příspěvky na důchodové pojištění
- příspěvky na kulturní využití
- týden dovolené navíc
- nápoje na pracovišti zdarma
- 3 volné placené dny v roce navíc, které využiji pro krátkou nemoc (mám plat, jako bych byl(a) v práci)

9. Jak byste označil(a) vztahy na Vašem pracovišti?

- velmi dobré
- dobré
- špatné
- velmi špatné
- nevím, nepřemýšlel(a) jsem o tom

10. Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary ve společnosti?

- velmi dobrá
- dobrá
- špatná
- velmi špatná

11. Stává se, že se na pracovišti vyskytnou mezi zaměstnanci konflikty?

- ano, velmi často
- ano, často
- pouze občas
- nikdy

12. Jsou informace, které dostáváte od svého nadřízeného vždy směrodatné a jasné?

- ano, vždy
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

13. Jste spokojeni s organizací práce ve společnosti, kde pracujete?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

14. Pochválil Vás nadřízený v posledních měsících za dobře vykonanou práci?

- ano
- ne
- nevzpomínám si

15. Jak celkově hodnotíte své zaměstnání ve firmě?

- velmi spokojen(a)
- spíše spokojen(a)
- spíše nespokojen(a)
- velmi nespokojen(a)