

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

# **Řízení lidských zdrojů ve výrobní společnosti Centropen a.s.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Miluše BŘEZINOVÁ**

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

**Znojmo, 2015**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Řízení lidských zdrojů ve výrobní společnosti Centropen a.s. vypracovala samostatně a v seznamu použité literatury uvedla všechny použité literární a odborné zdroje.

Ve Znojmě dne 30. dubna 2015

.....  
Miluše BŘEZINOVÁ

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí své bakalářské práce Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za pomoc, odborné vedení a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Centropen a.s. za poskytnuté informace a konzultace.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Miluše BŘEZINOVÁ</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	<b>Řízení lidských zdrojů ve výrobní společnosti Centropen a.s.</b>
Název (v angličtině)	<b>Human resources management in the Centropen PLC company</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je problematika řízení lidských zdrojů ve výrobní společnosti Centropen a.s. Zaměřuje se na personální politiku, metody získávání a výběr pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj a také na systém odměňování. Praktická část bude zaměřena na stručnou charakteristiku vybrané společnosti Centropen a.s., analýzu současného stavu a možná doporučení na zlepšení systému lidských zdrojů v organizaci.

### Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Vytvořit stručnou analýzu současného stavu sledované problematiky společnosti.
3. Provést dotazníkové šetření a kvalitativní průzkum.
4. Analyzovat zjištěná data a vyhodnotit je.
5. Navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění činnosti organizace.

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, kvalitativní/kvantitativní výzkum, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:


1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
3. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
4. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2015



  
Miluše BŘEZINOVÁ  
student

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

  
doc. Ing. Dušan DOBROVODSKÝ, CSc.  
garant studijního oboru

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve výrobní společnosti Centropen a.s. Hlavním cílem práce je provést analýzu současného stavu ve vybrané společnosti a vytvoření možného doporučení managementu společnosti. Práce je rozdělena na praktickou a teoretickou část. Teoretická část popisuje základní pojmy, které se týkají řízení lidských zdrojů a úlohu personální útvaru a personalisty. Je v ní také stručně popsána organizační struktura personálního útvaru a marketingový výzkum. Praktická část se věnuje charakteristice společnosti, analýze současného stavu a rozboru výsledků pomocí dotazníkového šetření. V závěru jsou shrnuty výsledky analýzy a výzkumu a doporučení vedení společnosti Centropen a.s.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, personální útvar, personalista, personální činnosti, zaměstnanec

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with human resources management in the production company of Centropen PLC. The main objective of the thesis is to carry out the analysis of the current state in the company and to make recommendation for the company's management. The work is divided into a practical and a theoretical part. The theoretical part describes the basic terms concerning human resources management and the role of a personnel department and a personnel manager. The organization structure of a personnel department and marketing research are briefly described here, too. The practical part focuses on the company's characteristic, the analysis of the current state and the analysis of the results of the questionnaire survey. In the conclusion the results of the analysis and the recommendation for the company's management are summarized.

**Key words:** human resources management, personnel department, personnel manager, personnel activities, an employee

# Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika .....	10
3 Teoretická část .....	11
3.1 Řízení lidských zdrojů .....	11
3.2 Modely řízení lidských zdrojů .....	12
3.2.1 Model shody .....	12
3.2.2 Harvardský model.....	12
3.3 Předmět řízení lidských zdrojů .....	13
3.4 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů .....	13
3.4.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	13
3.4.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	14
3.5 Strategie řízení lidských zdrojů .....	15
3.6 Styly řízení lidských zdrojů .....	16
3.6.1 Autokratický styl.....	17
3.6.2 Demokratický styl.....	17
3.6.3 Liberální styl .....	17
3.7 Personální útvar a personalista .....	18
3.7.1 Personální útvar .....	18
3.7.2 Personalista .....	19
3.7.3 Vytváření a analýza pracovních míst.....	19
3.7.4 Personální plánování.....	20
3.7.5 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců .....	21
3.7.6 Hodnocení zaměstnanců .....	23
3.7.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.....	24
3.7.8 Péče o zaměstnance .....	26
3.7.9 Odměňování pracovníků.....	26
3.7.10 Ukončení pracovního poměru.....	29
3.8 Organizační struktura personálního útvaru.....	30
3.9 Marketingový výzkum.....	30
3.9.1 Dělení marketingového výzkumu .....	31
3.9.2 Techniky marketingového výzkumu .....	31
3. 10 Shrnutí.....	32

4 Praktická část .....	33
4.1 Charakteristika společnosti Centropen a. s. ....	33
4.1.1 Vznik a vývoj společnosti .....	33
4.1.2 Současný stav .....	34
4.1.3 Organizační struktura .....	35
4.2 Personální činnosti ve společnosti Centropen a.s. ....	35
4.2.1 Personální plánování .....	36
4.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst .....	36
4.2.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců .....	37
4.2.4 Hodnocení zaměstnanců .....	38
4.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci .....	39
4.2.6 Péče o zaměstnance .....	39
4.2.7 Odměňování zaměstnanců .....	41
4.2.8 Ukončení pracovního poměru .....	42
4.3 Zpracování dotazníkového šetření .....	44
4.4 Návrhy opatření .....	61
5 Závěr .....	69
6 Seznam použité literatury .....	71
Přílohy .....	75



# 1 Úvod

V současné době již většina organizací ví, že lidské zdroje jsou vedle technologií a finančních prostředků, tím nejcennějším, co společnost má. Stále více si společnosti uvědomují, že cílem k úspěchu a prosperitě podniku je věnovat pozornost lidským zdrojům. Nejde jen o přijímání nových zaměstnanců a vytváření a analýzu pracovních míst, ale zejména o to, vytvořit vhodné podmínky pro jejich práci, neustálé vzdělávání a jejich motivování, protože jen spokojený zaměstnanec je loajální ke svému zaměstnavateli a odvádí dobrou práci.

Tyto důvody rovněž podporuje i fakt, že náklady na pracovní sílu patří ve všech společnostech svým objemem k těm nejvýznamnějším, a to i včetně nákladů výrobních. Z tohoto důvodu společnosti dbají na to, aby se jim vynaložené finanční prostředky investované do zaměstnanců vrátily v podobě dobře odvedené práce kvalifikovanými zaměstnanci a tím i zvýšením zisku.

Lidskými zdroji se ve společnostech zabývají manažeři, kteří se zapojují do činností, které souvisí se řízením lidských zdrojů. Ve spoustě společností mají řízení lidských zdrojů na starosti personální a mzdové útvary, které zajišťují personální a mzdovou agendu. V některých organizacích, zejména ve větších podnicích a nadnárodních společnostech se zřizují speciální oddělení specializovaná právě na řízení lidských zdrojů. Tato oddělení úzce spolupracují s personálním útvarem. Zúčastňují se výběrových pohovorů při přijímání zaměstnanců, proškolují nově zaměstnané pracovníky, jsou zodpovědní za jejich pracovní výkony, zvyšování kvalifikace a rozvoj a v neposlední řadě se snaží zaměstnance motivovat.

Je všeobecně známo, že organizace, které věnují řízení lidských zdrojů pozornost, jsou úspěšnější a dosahují daleko větších zisků, než organizace, které se na tuto oblast zaměřují jen okrajově. Navíc zaměstnanci, o které se společnost stará a vytváří jim vhodné pracovní prostředí, jsou také daleko loajálnější ke svému zaměstnavateli, než zaměstnanci u společností, které se řízení lidských zdrojů věnují jen v omezené míře. Neméně důležitá je i komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, ale i mezi jednotlivými zaměstnanci, proto by se společnosti měly zaměřovat i na tuto oblast mezilidských vztahů.

## **2 Cíl práce a metodika**

Cílem této práce je analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve výrobní společnosti Centropen a.s., zjistit jakým způsobem společnost doposud řídila lidské zdroje a zda je daný stav ideální. Po srovnání literárního přehledu a porovnání současného stavu posoudit, zda společnost při řízení lidských zdrojů využívá nových trendů v této oblasti a případně navrhnout možná řešení.

V teoretické části budou popsány cíle, úkoly, předmět, strategie a styly řízení lidských zdrojů, dále personální útvar a jeho činnosti a organizační struktura personálního útvaru. Z důvodu použití marketingového výzkumu pomocí dotazníkového šetření zde bude i stručně nastíněn marketingový výzkum a jeho techniky.

Praktická část práce bude zaměřena na stručnou charakteristiku vybrané společnosti Centropen a.s. a analýzu současného stavu řízení lidských zdrojů. Ke sběru dat bude použito dotazníkové šetření formou písemného dotazování. Na základě získaných dat bude provedena analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

V průběhu pozorování budou veškeré návrhy na zlepšení poznamenány a na konci výzkumu budou zhodnoceny a výsledkem budou možná doporučení managementu společnosti na zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů.

Výsledkem práce by mělo být doporučení managementu společnosti na zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007, s. 27) je "řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace."

Koubek (2003, s. 17) říká, že "úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace."

"Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosažení cílů je hlavním úkolem jakékoli oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká." (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 543)

Vojtovič (2011, s. 155-156) uvádí, že "koncepte řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že lidské vědomosti a schopnosti jsou hlavním zdrojem prosperity a hledání konkurenčních výhod, hlavním výrobním kapitálem, jměním organizace a ne její nákladovou položkou. V tomto případě, když, lidské vědomosti a schopnosti jsou neoddělitelnou součástí člověka, je třeba k tomuto novému výrobnímu kapitálu přistupovat tak, jak se přistupuje ke kapitálu v podmínkách průmyslové výroby, především investovat do hlavního jmění, vytvářet podmínky pro akumulaci, řídit procesy amortizace, revalvace, případně devalvace tohoto kapitálu."

Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů.

## 3.2 Modely řízení lidských zdrojů

Michael Armstrong ve své knize uvádí dva druhy modelů řízení lidských zdrojů.

### 3.2.1 Model shody

Prvním je model shody, který vytvořila Michiganská škola, která zastávala názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Podle jejích představitelů existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy vykonávané ve všech organizacích. Tyto procesy jsou:

- výběr - spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
- hodnocení - řízení pracovního výkonu,
- odměňování - systém odměňování musí odměňovat stejně krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti,
- rozvoj - rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.

### 3.2.2 Harvardský model

Druhým je Harvardský systém, jehož zakladatelem byla harvardská škola. Tento systém vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit v případě, že si manažeři vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Harvardská škola upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy:

- linioví manažeři akceptují větší odpovědnost za zabezpečení propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky,
- posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, kterými se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně propojovaly. (Armstrong, 2007, s. 28-29)

### **3.3 Předmět řízení lidských zdrojů**

Předmětem řízení lidských zdrojů je zaměstnanec jako jedinec v organizaci, dále jeho funkce, role, pozice, zájmy, jeho cíle a vztahy:

- k organizaci zaměstnavatele,
- k vlastníkovi organizace,
- k managementu organizace,
- k práci na pracovišti,
- ke spolupracovníkům,
- k zákazníkům,
- ke konkurenci,
- ke společnosti jako celku.

Dále je předmětem zaměstnanec jako člen pracovního kolektivu, který je součástí organizačních jednotek a zaměstnanec jako spořitel výrobků a služeb, kterými uspokojuje své potřeby.

Při řešení výše uvedených vztahů zaměstnanci od svých zaměstnavatelů očekávají hlavně záruky trvalého zaměstnání, spravedlivou odměnu, dobrý kolektiv, využití svých schopností a dovedností a vhodné pracovní prostředí. (Duda, 2005, s. 17-18)

### **3.4 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálé zlepšování, využívání a rozvoje pracovních schopností lidských zdrojů. Ke správnému využívání lidských zdrojů je zapotřebí správně stanovit cíle a úkoly.

#### **3.4.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Základním cílem organizace je, aby byla schopna prostřednictvím svých zaměstnanců plnit úspěšně své cíle. Mezi základní oblasti, kterých se řízení lidských zdrojů týká a které vedou k plnění cílů organizace, patří:

- Efektivnost organizace - strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy na zlepšení efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v oblastech řízení znalostí a řízení talentů.

- Řízení lidského kapitálu - lidský kapitál lze považovat za bohatství organizace a společnosti, které chtějí přežít a zajistit si růst, musí do tohoto bohatství investovat. Je třeba, aby si organizace udržela kvalifikované a oddané pracovníky, které je třeba neustále motivovat.
- Řízení znalostí - jde o proces vytváření, získávání, ovládnání a využívání znalostí. Společnost musí podporovat rozvoj a procesy učení probíhající v organizaci.
- Řízení odměňování - základem je, aby byli zaměstnanci odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, ale i za úroveň dovedností a schopností, které mají.
- Zaměstnanecké vztahy - cílem je vytvářet klima pro udržení produktivních a harmonických vztahů na pracovišti.
- Uspokojení rozdílných potřeb - je třeba poskytovat stejné příležitosti všem zaměstnancům a brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách a stylu práce.
- Překlenování propastí mezi rétorikou a realitou - cílem je překlenout propast mezi tím, co chtějí linioví manažeři a tím, co je reálné. (Armstrong, 2007, s. 30-32)

### 3.4.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou:

- vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci,
- optimální využití pracovních sil v organizaci,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Zájmy organizace sledují především první tři úkoly, čtvrtý úkol respektuje zájmy pracovníka. Pátý úkol sleduje jak zájmy organizace, tak zájmy pracovníka. (Koubek, 2003, s. 17-18)

### 3.5 Strategie řízení lidských zdrojů

„Charakteristikou řízení lidských zdrojů je to, že je strategické. Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. Jde o přístup postupující v souladu se záměry organizace o budoucím směřování, které si přeje nastoupit.“ (Armstrong, 2007, s. 115)

Jiří Bláha ve své knize uvádí, že: "strategie řízení lidských zdrojů a jí odpovídající personální strategie je zaměřena na personální optimalizaci firmy vzhledem ke vzdálenějšímu časovému horizontu. Má-li být tato strategie realistická a pro firmu užitečná, nemůže být vytvořena libovolně a v organizačním vzduchoprázdnu." (Bláha, Mateicius a Kaňáková, 2005, s. 88)

Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické, tedy dlouhodobé personální plánování. Strategické řízení lidských zdrojů musí řešit nejdříve otázky:

- Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce organizace dosáhnout v budoucnosti?
- Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení pracovníků?
- Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky?

Aby bylo možné dát odpověď na všechny otázky, musí se strategické řízení zabývat vnitřními a vnějšími podmínkami organizace. Vnějšími podmínkami jsou populační vývoj, vývoj na trhu práce, změny techniky a technologie, změny hodnotových orientací lidí, prostorová mobilita a pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti. Pokud jde o vnitřní podmínky, pak je třeba zabývat se skupinami podmínek, které souvisejí s organizací, prací a pracovníky. (Koubek, 2003, s. 24-26)

Progresivní podniky si dnes všude ve světě uvědomily, že sebelepší strategie, které nejsou zajištěny a podpořeny lidmi, zůstávají na papíře jako bezcenný dokument. Mnozí manažeři otevřeně přiznávají, že lidské zdroje jsou pro úspěch podniku nejpodstatnější. Tvorba personálních strategií organizací jsou výsledkem dvou základních přístupů, implicitního

a explicitního. Explicitní přístup předem popisuje a stanovuje co, kdy, jak a proč má pracovník vykonat a implicitní stanovuje normy chování, jednání, cíle a čas. Personální strategie jsou obvykle dílem celého podniku. (Stýblo, 1993, s. 25-26)

Odpovědnost za realizaci strategických cílů řízení lidských zdrojů mají dle velikosti a struktury organizace:

- liniový manažer,
- personální manažer,
- specialisté – psycholog, sociolog, právník, specialista na mzdové otázky, specialista na výchovu a vzdělávání,
- odborové organizace – vstupují do řízení lidských zdrojů pomocí kolektivních smluv. (Duda, 2008, s. 8)

### **3.6 Styly řízení lidských zdrojů**

Stylem řízení je myšlen způsob, kterým řídicí pracovníci jednají, aby dosáhli prostřednictvím zaměstnanců požadovaných výsledků. Styl řízení představuje to, jak se řídicí pracovník chová, jak jedná a jakým způsobem uplatňuje své pravomoci. (Duda, 2008, s. 34)

Literatura uvádí tři základní styly řízení, a to autokratický (autoritativní), demokratický a liberální styl. Postupně se v závislosti na empiricky ověřených způsobech jednání řídicích pracovníků ukázalo, že vhodnější je vycházet z jejich přístupu k rozhodování a specifikovat situace, v nichž pracovník mění své jednání v závislosti na míře zralosti řízených pracovníků tak, že postupně:

- nařizuje (autoritativní přístup),
- přesvědčuje (užívá racionální i emocionální apely),
- konzultuje (využívá participace řízených pracovníků),
- deleguje (využívá samostatnosti řízených pracovníků). (Bedrnová a Nový, 2007, s. 136)



### **3.6.1 Autokratický styl**

Autokratický styl řízení se využívá převážně při řízení manuálně pracujících zaměstnanců. Moci rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, hlavně z důvodu nutnosti kontrolování. Komunikace je jednosměrná shora dolů. Charakteristické pro tento styl řízení je, že je při něm dosahováno pravidelného a vysokého výkonu, ale potlačuje individuální motivaci a iniciativu pracovníků. Naopak výhodou je, že neztrácíme čas diskusemi. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 142)

### **3.6.2 Demokratický styl**

Demokratický styl se využívá zejména v podnicích. Pro tento styl je charakteristické, že podřízení pracovníci se podílejí na rozhodování, manažer se snaží získat před zavedením změn získat souhlas svých podřízených a svolává je, aby s nimi prodiskutoval pracovní problémy. Svou skupinu informuje o otázkách, které se jí týkají, vysvětluje ji své záměry, informuje je o vztazích s jinými skupinami apod. Manažer si najde čas, aby členy své skupiny vyslechl, vítá kritiku vlastního postupu, snaží se do praxe vnést návrhy, které podali jeho podřízení. Výhodou je motivace zaměstnanců a dobrá komunikace. Vedoucí deleguje značnou část své autority, ale v konečných rozhodnutích si ponechává svou odpovědnost. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Již je zde dvousměrná komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými. Manažer také dovoluje pracovat podřízeným způsobem, který oni sami považují za nejlepší. Podněcuje a posiluje ve skupině mezilidské vztahy. (Bláha, Mateicius a Kaňáková, 2005, s. 100)

### **3.6.3 Liberální styl**

V liberálním stylu řízení vedoucí vystupuje v roli konzultanta a tmeliče týmu a ponechává řízení práce na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální a mezi jednotlivými členy skupiny. Vedoucí také dohlíží na to, aby lidé pracovali na tom, na čem mají, a hlídá dodržování termínů. Je vhodný pro tvůrčí a vědecké týmy, kde pracují vysoce inteligentní lidé, kteří se kontrolují sami. Výhodou zde je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí. Nevýhodou může být bezcílné tápání, když je nějakého vedoucího třeba. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 142)

## 3.7 Personální útvar a personalista

Organizační uspořádání a začlenění personálního útvaru, stejně jako počet personalistů závisí na velikosti organizace z hlediska počtu zaměstnanců. V malé organizace většinou místo personalisty vytvořeno není, protože to není ekonomicky únosné a zásadní personální činnosti většinou zajišťuje majitel společnosti. Ve střední organizaci již bývá vytvořeno alespoň jedno místo personalisty a výjimkou není ani zřízení personálního útvaru s vedoucím a několika personalisty. Ve velké organizaci již bývá zřízen rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar s vedoucím a větším počtem personalistů, kteří se specializují na určitou personální činnost (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.). V těchto organizacích je personální útvar přímo podřízen generálnímu řediteli organizace a vedoucí personálního útvaru se stává členem vrcholového vedení organizace. (Dvořáková a kol., 2012, s. 51)

### 3.7.1 Personální útvar

Podle Evy Bedrnové je personální útvar samostatný subsystém organizační struktury podniku, který soustřeďuje specialisty s dostatečnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky personálního managementu. Jeho základním posláním je vytváření, organizace a podpora personálního řízení podniku. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 360-362)

V knize Michaela Armstronga se uvádí, že personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik téměř všech personálních činností. (Armstrong, 2006, s. 59)

Personální činnosti se nejčastěji uvádějí v následující podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- péče o zaměstnance,
- odměňování pracovníků,
- rozmisťování (zařazování pracovníků) a ukončování pracovního poměru,
- pracovní vztahy a personální informační systém. (Koubek, 2007, s. 17-18)

### **3.7.2 Personalista**

Personalisté v organizaci zajišťují administrativní činnosti, které vyplývají z pracovně právních předpisů a souvisí s plněním povinností zaměstnavatele v pracovně právních vztazích. Jde o koncepční, metodické a analytické činnosti související s řízením a vedením zaměstnanců. (Šikýř, 2012, s. 41)

Základní úlohou personalistů je poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům. Těmi jsou linioví manažeři, vedení společnosti, vedoucí týmu a pracovních skupin, ale také samotní zaměstnanci. Personalisté mají různé role, záleží na tom, zda jsou generalisty (například ředitel lidských zdrojů nebo manažer lidských zdrojů) nebo specialisty (například vedoucí oddělení vzdělávání a rozvoje). Role personalistů se mohou dělit i podle úrovně, na niž pracují, tedy strategická, výkonná nebo administrativní, ale také podle potřeb organizace, podmínek, v nichž pracují, a podle jejich vlastních schopností. Dalším členěním je proaktivní a reaktivní role. Proaktivní role (role iniciátora) na sebe berou personalisté na strategické úrovni. Ti hrají roli partnerů v podnikání, vytvářejí provázané strategie lidských zdrojů, inovují a působí jako interní poradci. Zaměřují se na problémy podniku a spolupracují s liniovými manažery. Naopak reaktivní role personalistů plní personalisté, kteří tráví většinu času tím, že dělají to, co se jim řekne nebo o co jsou požádáni a zajišťují administrativní činnosti, které jsou vyžadovány vedením organizace. (Armstrong, 2007, s. 79-80)

Dobrá personalista by měl splňovat tyto základní předpoklady a požadavky jako jsou odpovídající odbornost (znalosti získané studiem oborů personalistika, psychologie, sociologie, podniková ekonomika, právo, pedagogika dospělých apod.), žádoucí sociálně psychologické dovednosti, sociální zralost a osobní vyrovnanost, schopnost nacházet a přijímat žádoucí kompromisy, schopnost empatie, schopnost navazovat a udržovat vztahy spolupráce a sociální odpovědnost. (Bedrnová a Nový, 2007, s. 382)

### **3.7.3 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností a musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než se začnou vykonávat ostatní personální činnosti. Při vytváření pracovních míst se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do pracovních míst. Pracovní místo je místo jedince v organizaci, které tvoří soubor

příbuzných oborů a vykonává je určitá osoba. Je potřeba zajistit, aby pracovní úkoly přispívaly k dosažení cílů organizace, přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je, byly v souladu s kvalifikací a schopnostmi pracovníků a také byly v souladu se zákony a předpisy. (Koubek, 2003, s. 40-41)

Hlavními přístupy k vytváření pracovních míst jsou rotace práce, což je pohyb pracovních úkolů od jednoho pracovníka k druhému, dále rozšiřování práce, obohacování práce, samostatně se řídící týmy (pracovní skupiny) a systémy vysoce výkonné práce. (Armstrong, 2007, s. 280-281)

Analýzou pracovních míst se rozumí systematický proces, kdy se provede analýza, při níž se zpracovává popis a specifikace pracovního místa, ale také se hledají možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Zdrojem informací potřebných pro analýzu pracovních míst v menších organizacích jsou majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který mívá dostatečný přehled o povaze jednotlivých pracovních míst. Nejčastějším zdrojem informací však většinou bývá samotný pracovník. Vhodným zdrojem informací bývá také bezprostřední nadřízený, spolupracovníci či podřízení. Zdrojem informací mohou být i odborníci, především externí pracovníci. (Koubek, 2007, s. 45-46)

Při zpracování popisu pracovního místa je třeba popsat název pracovního místa, jeho organizační zařazení a jeho vztah k ostatním pracovním místům. Důležitý je také účel a cíl práce a hlavní úkoly a činnosti, které jsou důležité pro realizaci uvedených cílů. Je třeba také popsat dodatečné informace, které mohou zahrnovat rozsah pravomocí týkajících se pracovních postupů, prodeje, informací, vybavení, personálních záležitostí, specifické problémy, obtíže, pracovní podmínky a pracovní dobu, ale také odměny a zaměstnanecké výhody. (Bláha, Mateicius a Kaňáková, 2005, s. 113)

### **3.7.4 Personální plánování**

Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování znamená odhad velikosti a struktury budoucí pracovní síly tak, aby bylo dosaženo strategických cílů dané organizace. Používají se metody formální a neformální. Formální metodou je matematicko-statistická metoda plánování lidských zdrojů, při nichž je třeba shromáždit údaje jako je nabídka pracovních zdrojů, profil trhu práce, poptávka po výrobcích nebo úroveň odměňování. Neformální metodou je například perspektivní odhad, který vychází ze zkušenosti, tedy intuitivní postup. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 550)

Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci závisí na jejích podmínkách. Typickým cílem je získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a zároveň, aby pracovníci měli požadované dovednosti a zkušenosti. Dalším cílem je předcházet problémům, které souvisí s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí, formovat flexibilní pracovní sílu a tím tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na měnící se prostředí, snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů a zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce. (Armstrong, 2007, s. 309)

Josef Koubek ve své knize uvádí, že personální plánování je to, aby firma měla k dispozici pracovníky nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, a to v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, dále s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny. Je třeba, aby byli pracovníci také optimálně rozmístěni do pracovních míst a pracovních skupin s přiměřenými náklady. (Koubek, 2007, s. 53)

### **3.7.5 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**

Získávání pracovníků a na ně navazující výběr a přijímání pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí, kteří vstupují do organizace. Je třeba oslovit optimální počet uchazečů na požadované pracovní místo, z nichž si bude organizace vybírat pracovníka, který bude vyhovovat potřebným požadavkům. (Kocianová, 2010, s. 79)

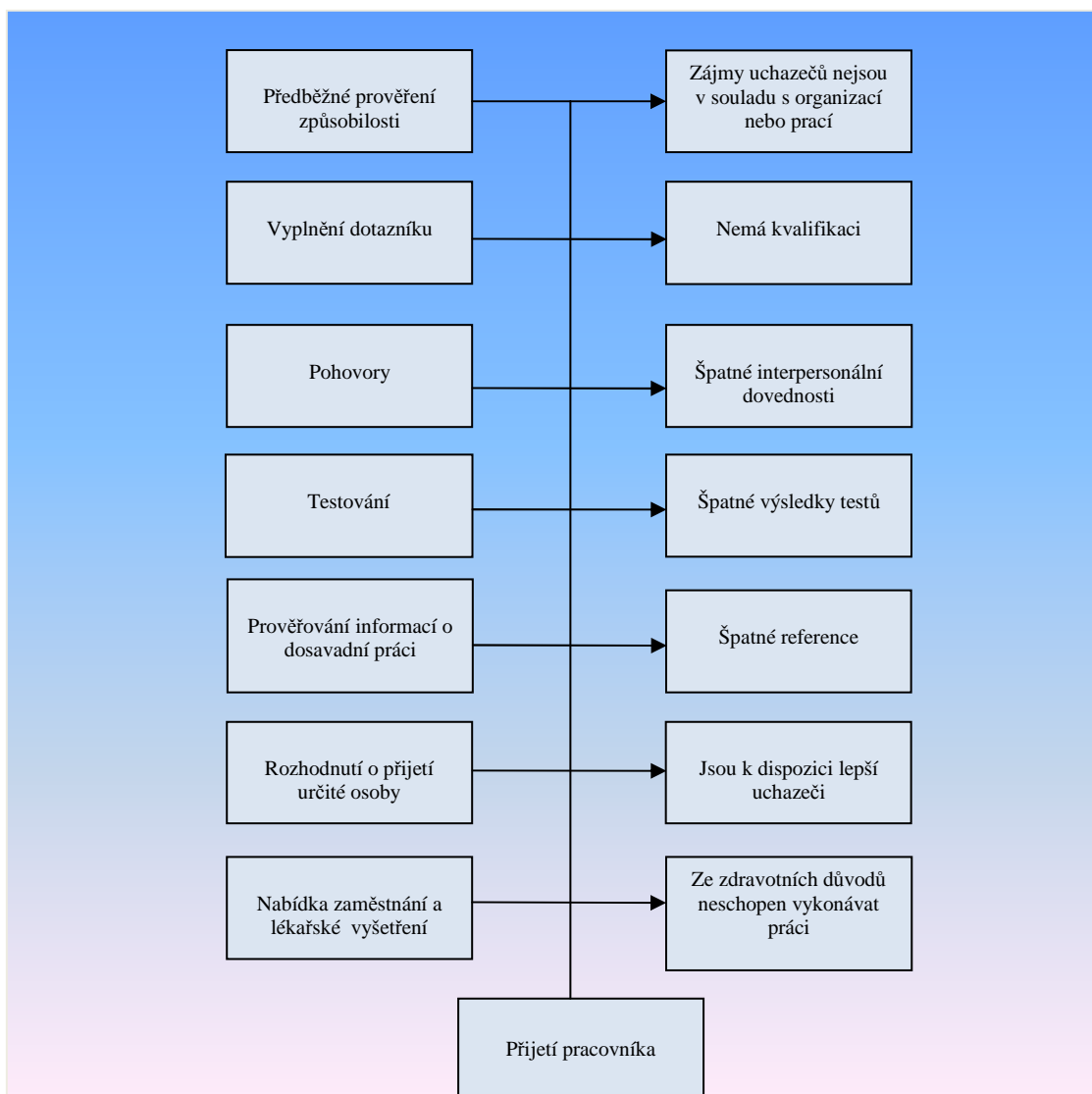
"Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 343)"

Hlavním cílem získávání pracovníků je přilákat ty nejlepší uchazeče o pracovní místa. Pracovníky získáváme z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Vnitřní zdroje pracovních míst tvoří pracovní síly uspořené v rámci technického rozvoje, pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti, pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, než jakou doposud vykonávají a pracovníci, kteří mají zájem odejít na jiné pracovní místo. (Koubek, 2003, s. 117-121)

Mezi vnější zdroje patří získávání pracovníků pomocí inzerce v denním tisku nebo odborných periodikách nebo na internetu. Dalším zdrojem jsou úřady práce, které evidují zájemce o zaměstnání. Jedním z největších zdrojů nových pracovníků jsou školy, kde má velká část organizací své kontakty a školy doporučují nejschopnější studenty. Někdy je vhodné obrátit se na personální agentury, které obstarávají celý průběh náborové kampaně za klienta. Mezi vnější zdroje patří headhunting, tzv. lovci lebek, kteří vyhledávají mimořádně nadané vedoucí pracovníky a snaží se je odlákat z dosavadního zaměstnání. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 307-308)

Jednotlivé kroky procesu výběru zaměstnanců od podání žádosti o zaměstnání po přijetí zaměstnance do pracovního poměru jsou zobrazeny na obrázku č. 1

**Obrázek č. 1** Jednotlivé kroky procesu výběru zaměstnanců



Zdroj: Donnelly, 1997, s. 556

Z obrázku č. 1 je zřejmé, že zcela nevhodné uchazeče je možné vyřadit už během předběžného pohovoru. Uchazeči, kteří projdou úspěšně předběžným pohovorem, dále vyplňují dotazník obsahující důležité informace, které pomáhají podniku v dalším rozhodování o výběru uchazečů. Následuje pohovor, během kterého je třeba, aby vedoucí seznámil uchazeče s charakteristikou pracovního místa, rozeberou se informace, které byly získány z dotazníku a mohou se klást otázky, které pomohou zjistit další informace nebo interpersonální dovednosti. Ve spoustě společností se používají řadu let výběrové testy, jejichž výhodou je zvýšení přesnosti výběru pracovníků. Při rozhodování o výběru uchazečů hraje také důležitou roli prověřování informací od bývalých zaměstnavatelů. Podnik na základě těchto předběžných kroků rozhodne, komu pracovní místo nabídne a komu nikoliv. Posledním krokem je tedy rozhodnutí o přijetí konkrétní osoby a nabídka zaměstnání. Neúspěšným uchazečům se pošle rozhodnutí o nepřijetí do zaměstnání. Vybraný uchazeč musí ještě absolvovat zdravotní prohlídku a v případě doporučení lékaře vykonávat konkrétní práci dochází k přijetí pracovníka.

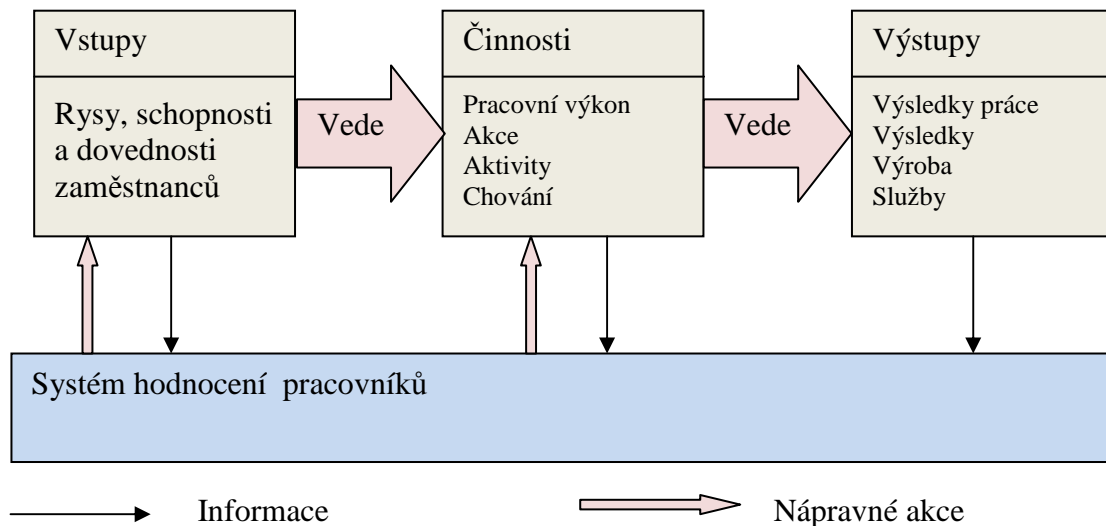
Nově přijatí pracovníci by při podpisu pracovní smlouvy nebo dohody o provedení práce měli předat zaměstnavateli všechny potřebné dokumenty jako je například zápočtový list, výpis z rejstříku trestů, potvrzení od lékaře o absolvování vstupní prohlídky atd. Naopak zaměstnavatelé předávají zaměstnanci písemnosti týkající se bezpečnosti práce, pracovní řád, příručku nového zaměstnance, popis pracovního místa a vykonávaných činností souvisejících s tímto pracovním místem.

### **3.7.6 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců představuje formální hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Informuje pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen a zda může svůj výkon zlepšit, popřípadě jakými cestami je možné jej zlepšit. Nástrojem hodnocení pracovníků jsou existující normy výkonu, které jsou předem stanovené charakteristiky úrovně pracovního výkonu, dále informace o výkonu za účelem měření skutečného pracovního výkonu v porovnání s normovaným výkonem a nástroje na zlepšení výkonu. Tyto nástroje musejí být schopni manažeři podniku použít, kdykoliv skutečný pracovní výkon nesplňuje požadavky norem. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 563)

Na obrázku č. 2 je vidět vzájemná provázanou systému hodnocení zaměstnanců, kde vstupy, které tvoří rysy, schopnosti a dovednosti zaměstnanců vedou k činnosti jako je pracovní výkon, akce, aktivity a chování zaměstnance ovlivňují výstupy, tedy výsledky práce daného zaměstnance, celkové výsledky, výrobu a služby.

**Obrázek č. 2 Hodnocení pracovníků**



Zdroj: Donnelly, 1997, s. 563

Pracovníky zpravidla hodnotí jejich bezprostřední nadřízený, protože zná práci svého podřízeného i podmínky, ve kterých pracuje. Bezprostřední nadřízený provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, dělá z nich závěry a navrhuje opatření, která vyplývají z hodnocení. (Koubek, 2003, s. 203)

"Hodnocení lidí je třeba věnovat pravidelnou a systematickou pozornost. Pravidelné hodnocení lidí je tedy přirozeným předpokladem jejich spravedlivého odměňování." (Plamínek, 2008, s. 74)

### 3.7.7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

"Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly. (Armstrong, 2007, s. 462)"



Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové politiky a strategie podniku. Je důležité uvědomit si, že vzdělávání a rozvoj je převážně investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnancům jejich zaměstnavatel poskytuje. Je také velmi důležité, aby byly v podniku vytvořeny vhodné podmínky pro rozvoj jejich lidí formou učení se ze zkušeností a prostřednictvím práce. (Bláha, Mateicius a Kaňáková, 2005, s. 180)

Mezi metody, které se používají ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, patří:

- výklad - jde o přímou řeč nebo vysvětlování s možným použitím vizuálních nebo jiných pomůcek, ale nedochází zde k zapojení účastníků,
- diskuse - při ní učení vychází spíše z účastníků samotných než z lektora, nejvíce se používá při řešení problémů, podněcování zájmu nebo ovlivňování a formování postojů,
- koučování - jde o systematický rozvoj dovedností a zkušeností účastníka, který řídí nadřízený profesionální kouč nebo spolupracovník, který plánovitě zadává úkoly a průběžně je hodnotí,
- mentorování - je vpravování nového manažera do problematiky jeho pracovního místa, firmy nebo vztahů v organizace prostřednictvím staršího a zkušenějšího pracovníka (většinou důchodce),
- aktivní učení - jedná se o metody skupinového cvičení, hraní rolí nebo případové studie, skupinová cvičení je způsob výuky, při kterém jsou vybrané části fyzické nebo sociální situace zjednodušeny a simulovány tak, že je možné využít je pro výuku,
- učení akcí - je postaveno na předpokladu, že člověk se nejlépe učí získáváním zkušeností při provádění určité činnosti,
- sebevzdělávání - základem je samostudium z literatury nebo procvičování určitých činností,
- e-learning - jedná se o zdokonalenou a částečně řízenou formu sebevzdělávání, kde dochází ke vzdělávání elektronickou cestou,
- insruktáž při výkonu práce, kde jde o nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si tento postup pozorováním a napodobováním osvojí při plnění svých pracovních úkolů. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006. s. 318-319)

„Je dokázáno, že úspěch firmy až ze 40 % závisí na soustavném proškolení zaměstnanců. To, že personální manažeři v posledních dvou letech snižovali výdaje právě v sekci dalšího vzdělávání je patrné z obecně nízké aktivity v odvětví v daném období. Nyní ale cítíme silný nárůst poptávky, firmy se pomalu znovu probouzí a nastavují intenzivní školicí plány, aby dohnaly dobu, kdy tyto snahy musely jít stranou,“ komentuje situaci regionální manažerka Martina Honsová z WIFI Czech Republic, pobočky největší vzdělávací agentury v Evropě. (Karlachová, © 2014)

### **3.7.8 Péče o zaměstnance**

Péče o pracovníky se poskytuje z důvodů, které bezprostředně nesouvisí s jejich vykonávanou prací, ale mohou souviset s jejich pracovištěm. Jde o individuální služby, jako jsou například pomoc v podobě konzultací při osobních problémech, pomoc související se zdravím nebo nemocí a zvláštní služby pro penzionované pracovníky. Jsou poskytovány i různé skupinové služby spojené se společenskými a sportovními aktivitami. Další službou je poskytování stravování. Poskytované služby mohou být:

- individuální - v souvislosti s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy penzionovaných pracovníků,
- skupinové - služby orientované na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím. (Armstrong, 2007, s. 685-686)

### **3.7.9 Odměňování pracovníků**

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších personálních činností. Zabývá se peněžními i nepeněžními odměnami. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena odměňování pouze mzdu nebo plat za vykonanou práci, ale zahrnuje i povýšení, formální uznání, pochvaly a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi. (Duda, 2008, s. 91)

Právní úprava odměňování se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. V § 38 odst. 1 a) je uvedeno, že zaměstnanci za vykonanou práci náleží mzda nebo plat a § 109 odst. 1, že za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených tímto zákonem. (Zákoník práce, 2006)

Nejobvyklejším systémem odměňování zaměstnanců jsou mzdy, ti jsou placeni hodinovou nebo denní sazbou jednou za měsíc. Zaměstnanci, kteří jsou odměňováni týdně nebo za delší období dostávají plat. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 568)

Cíle řízení odměňování jsou:

- odměňovat zaměstnance podle toho, jak si jich organizace cení,
- odměňovat zaměstnance za hodnotu, kterou vytváří a rovným způsobem,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- vytvářet kulturu výkonu,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní zaměstnance,
- vytvářet procesy celkového odměňování peněžních i nepeněžních odměn,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků,
- fungovat spravedlivě, důsledně, transparentně, průhledně a srozumitelně.

(Armstrong, 2007, s. 515-516)

V případě odměňování proti sobě stojí pracovník, který poskytuje své pracovní schopnosti, výkon a své zájmy a na druhé straně stojí organizace, která má také své zájmy a potřebuje pracovní schopnosti a výkon pracovníka a je ochotna zaplatit za ně. Je tedy třeba hned na počátku úvah o odměňování nastolit tři otázky:

- čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměňování,
- jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (šíře nabídky odměn nebo typ odměn)
- které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci. (Koubek, 2003, s. 268)

Systém odměňování obsahuje prvky a mezi nimi jsou vzájemné vztahy. Mezi prvky patří:

- podniková strategie, která identifikuje hnací síly podnikání a stanovuje podnikové cíle,
- základní peněžní odměna- jde o základní sazbu peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba za určitou práci nebo místo,
- zásluhová odměna - jedná se o odměny vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem,

- zaměstnanecké výhody - tvoří je penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného nebo služba auta,
- příplatky - vyplácejí se k základní mzdě nebo platu,
- celkový výdělek a celková v penězích vyjádřená cena - tvoří hodnotu všech peněžních výplat nebo celkovou odměnu vyjádřitelnou v penězích,
- hodnocení práce - jde o systematický proces definování relativní hodnoty nebo velikosti prací v organizacích,
- analýza tržních sazeb - jde o proces zajišťování mzdových/platových sazeb pro srovnatelné práce na trhy práce pro účely rozhodování o úrovních odměn a podobě mzdových/platových struktur v organizaci,
- mzdové/platové stupně a struktury - pracovní místa lze podle jejich relativního významu zařazovat do struktury stupňů,
- řízení pracovního výkonu - definuje očekávání týkající se individuálního výkonu a přínosu, posuzuje pracovní výkon na základě těchto očekávání,
- nepeněžní odměny - neobsahují žádné přímé platby, jde například o pocit úspěšnosti, uznání, poskytování vzdělávání nebo příležitosti k rozvoji kariéry,
- celková odměna - je kombinací peněžních a nepeněžních odměn, které mohou pracovníci dostávat. (Armstrong, 2009, s. 25-27)

Celkovou odměnu a její složky vystihuje tabulka č. 1, ze které je zřejmé, že celkovou odměnu tvoří jak celková v penězích vyjádřitelná cena, tak nepeněžní odměny.

**Tabulka č. 1 Složky celkové odměny**

Transakční odměny	Základní mzda (plat)	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační odměny (vztahové)	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	

Zdroj: Armstrong, 2009, s. 42

### 3.7.10 Ukončení pracovního poměru

Ukončování pracovního poměru je možné z trvalých důvodů, jako jsou rezignace pracovníka, propuštění pracovníka, ale také z důvodu penzionování nebo úmrtí. Dalšími možnostmi odchodu pracovníků jsou dočasné odchody, např. na mateřskou dovolenou, do veřejných funkcí, na dlouhodobé stáže do jiných organizací, odchody do škol apod. (Kocianová, 2010, s. 191)

Propouštění pracovníka je ukončení pracovního poměru, které je organizací nebo pracovníkem. Pokud jde o propouštění ze strany zaměstnavatele, bývají hlavním důvodem nadbytečnost, a to zejména z důvodu, že náklady na zaměstnávání lidí bývají největší výdajovou položkou, ale také zaváděním nových technologií, které výrazně přispěly k redukci počtu polokvalifikovaných nebo nekvalifikovaných lidí. Ze strany zaměstnance jde ve většině případů o ukončení pracovního poměru dobrovolně, a to nejčastěji z důvodů, aby urychlili svou kariéru, získali více peněz, odstěhovali se z daného území nebo proto, že se jim nelíbí, jak se s nimi zachází. (Armstrong, 2007, s. 401- 402)

Pokud jde o penzionování pracovníků, existují dva odlišné přístupy k respektování důchodového věku při rozhodování o dalším zaměstnávání pracovníků.

Politika pružného (flexibilního) důchodového věku vychází z toho, že důchodový věk je jakousi hranicí, při níž je možné opustit zaměstnání, ale pokud jsou zaměstnanci pro organizaci potřební a podávají požadovaný výkon, měli by mít možnost v práci dále pokračovat. Výhodou tohoto přístupu je, že organizace může nadále využívat znalostí, dovedností a zkušeností osob poproduktivního věku. Mezi nevýhody patří zejména to, že zaměstnavatel musí rozhodovat, zda je pracovník způsobilý pro práci, což může vyvolat určité konflikty.

Politika pevného (fixního) věku vychází z toho, že dosažením důchodového věku by měl být pracovní poměr s pracovníkem ukončen nebo by měl opustit svou funkci a vykonávat práci, kterou organizace potřebuje a momentálně pro ni nemůže najít vhodného mladšího pracovníka. Výhodou politiky pevného důchodového věku je, že není třeba individuálně posuzovat výkonnost pracovníka a organizace může přesněji naplánovat reprodukční potřebu pracovníků a povyšování mladších pracovníků není brzděno. Nevýhodou však je, že organizace ztrácí zkušené pracovníky. (Koubek, 2003, s. 230-231)

### **3.8 Organizační struktura personálního útvaru**

Organizační struktura personálního útvaru závisí na velikosti podniku a na druhu personálních činností, které podnik vlastními silami zajišťuje. Organizační struktura personálního útvaru může mít tuto podobu:

- oddělení zaměstnávání – získávání, výběr, přijímání, ukončování pracovního poměru, evidence pracovníků,
- oddělení personálního rozvoje – hodnocení pracovníků, vzdělávání a kariéra,
- oddělení odměňování – analýza pracovních míst, hodnocení práce, normy, mzdová šetření, mzdové systémy a formy, tarify, klasifikace pracovníků,
- oddělení pracovních vztahů – kolektivní vyjednávání, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání, stížnosti, připomínky,
- oddělení personálního plánování – analýza stavu a pohybu pracovníků ,
- oddělení bezpečnosti práce – výchova, šetření, evidence úrazů,
- oddělení zdravotní péče – prohlídky, první pomoc, rehabilitace,
- oddělení péče o pracovníky – podnikové důchody, pojištění, stravování,
- oddělení výzkumné a metodické – statistické výkazy, analýza trhu práce, personální marketing, personální informační systém. (Duda, 2008, s. 9)

### **3.9 Marketingový výzkum**

Vzhledem k tomu, že v praktické části budu používat jednu z technik marketingového výzkumu, a to dotazování pomocí dotazníku je potřeba zmínit se, co je marketingový výzkum a jaké používá techniky sběru dat.

Marketingový výzkum podle Kotlera (2001, s. 116) je "systematické určování shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí."

Marketingový výzkum je proces, který se skládá z pěti kroků, od definování problému a výzkumných cílů přes sestavení plánu výzkumu, shromažďování informací, statistické zpracování a analýzu informací až po prezentaci výsledků a praktická doporučení. (Foret a Stávková, 2003, s. 16)

### **3.9.1 Dělení marketingového výzkumu**

Marketingový výzkum dělíme na primární a sekundární výzkum. Primární výzkum zahrnuje vlastní zjištění hodnot vlastností u samotných jednotek a jedná se o tzv. sběr informací v terénu. Sekundární výzkum znamená dodatečné, další využití, zejména v podobě statistického zpracování dat, které již dříve někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum.

Primární výzkum se dále dělí na kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní výzkum chce postihnout dostatečně velký a reprezentativní vzorek, proto zkoumá stovky i tisíce respondentů. Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování. Kvalitativní výzkum umožňuje hlubší poznání motivů chování lidí a odhalit jejich preference a názory. Mezi techniky kvalitativního výzkumu patří individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory. Kvalitativní výzkum je oproti kvantitativnímu rychlejší a méně nákladný. (Foret a Stávková, 2003, s. 11-13 )

### **3.9.2 Techniky marketingového výzkumu**

Mezi techniky marketingového výzkumu patří dotazování, pozorování a experiment. V praktické části bude použito dotazování pomocí dotazníku.

Dotazování patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí dotazníků. Dotazování může být přímé nebo nepřímé. Dobrý dotazník by měl vyhovovat jak účelově technickým, tak psychologickým požadavkům a tyto požadavky by měly být naplněny čtyřmi stránkami: celkový dojem dotazníku, formulace jednotlivých otázek, typ otázek a manipulace s dotazníkem. (Foret a Stávková, 2003, s. 25-26)

Je-li vypracován dotazník, je třeba rozhodnout se, jakým způsobem budou respondenti kontaktováni. Mezi metody kontaktování patří dotazník zaslaný poštou, osobní dotazování, které může mít dvě formy, a to dohodnutý rozhovor nebo rozhovor po náhodném zastavení. Stále více se začíná používat dotazování on-line. (Kotler, 2001, s. 127)

### **3. 10 Shrnutí**

Základním cílem organizace je, aby byla schopna prostřednictvím svých zaměstnanců plnit své podnikové cíle a neustále pracovala na zlepšování využití a rozvoje pracovních sil. Rovněž je třeba, aby si organizace správně vytyčila hlavní úkoly a cíle řízení lidských zdrojů. Důležitou roli hraje i jaký styl řízení lidských zdrojů využívá řídicí pracovník. Pro řízení lidských zdrojů je charakteristické, že jde o strategický nástroj v podobě dlouhodobého personálního plánování, které je v kompetenci především personálního útvaru a personalistů. Personální útvar podniku zajišťuje činnosti, jako jsou vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, vzdělávání pracovníků, odměňování, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém. Personální útvar může mít různou podobu organizační struktury, která záleží na velikosti podniku a na struktuře činností, které personální útvar podniku zajišťuje svými silami.



## **4 Praktická část**

### **4.1 Charakteristika společnosti Centropen a. s.**

Společnost Centropen a. s. se sídlem v Dačicích je druhým největším zaměstnavatelem ve svém regionu, který zaměstnává přibližně 415 zaměstnanců a téměř 70 let se věnuje výrobě psacích a kreslicích potřeb pro nejširší možné využití. Společnost klade velký důraz na oblast technologických inovací a vývoje nových psacích a kreslicích produktů a také díky tomu patří dnes k vůdčím značkám v této oblasti.

#### **4.1.1 Vznik a vývoj společnosti**

Počátky společnosti se datují do roku 1940. V tomto roce se dva dačičtí podnikatelé dohodli, že začnou společně vyrábět plnicích pera a následně jim byl dne 27. srpna 1940 vydán živnostenský list na výrobu plnicích per a technických tužek. V lednu 1941 byla v Dačicích zahájena výroba, kdy se na výrobě v té době podílelo 20 zaměstnanců. Podle podmínek, které udávala smlouva z roku 1941 se na začátku roku 1945 oba podnikatelé rozešli.

Na místě dnešní akciové společnosti založil jeden ze zakladatelů v srpnu 1945 novou společnost pro výrobu psacích prostředků s názvem OMEGA. V roce 1948 bylo prováděno znárodnění soukromých firem, které měly více než 50 zaměstnanců a znárodnění se tak nemohlo vyhnout ani dačické firmě. V padesátých letech měl státní podnik Centropen 12 malých firem roztroušených po celém Československu, mezi nimi také Dačice. V rámci další reorganizace byl dačický závod začleněn do oborového podniku Koh-I-noor Hardtmuth České Budějovice a výroba ze všech 12 menších firem z původního Centropenu byla postupně převáděna do Dačic.

V roce 1962 bylo v dačickém závodě vyrobeno už 2 370 000 ks plnicích per a 70 druhů dalších výrobků. Kromě jiných výrobků například také umělohmotné rukojeti mačet na sklízení cukrové třtiny pro Kubánskou republiku. Ve druhé polovině 60. let vzniknul v Japonsku nový psací prostředek, který se rychle rozšířil do celého světa – popisovač, známý pod zkratkou „fix“. Začátkem 70. let došlo k dalšímu rozšíření výrobního programu a v dačickém závodě se začaly vyrábět lisovstříkovací formy s technologií horkých kanálů.

Výroba vstřikovacích forem je od té doby jedním z klíčových oborů společnosti. Kvůli výrobě forem byla postavena nová budova technického úseku a v roce 1980 byla do provozu uvedena také nová hala.

Rok 1990 byl pro společnost Centropen bouřlivý, protože se transformoval ze státního podniku na akciovou společnost vlastněnou stoprocentně státem. V tomto roce byla také dokončena mohutná budova závodní jídelny, kterou Centropen sdílel s ostatními firmami v Dačicích. Výroba nově patentovaného výrobku, a to foukacích fixů byla zahájena v roce 1997 a Centropen se stal jejich monopolním výrobcem na celém světě. V roce 1998 dosáhl počet zaměstnanců rekordní úrovně 628 lidí. Od té doby, díky zefektivňování všech podnikových procesů, počet zaměstnanců neustále klesá, ale počet vyrobených kusů výrobků při tom roste.

V prvních letech nového tisíciletí se Centropen zaměřil na inovace, které navazovaly na doporučení pediatrů a ze vzájemné spolupráce vznikla myšlenka ergonomického držení, tj. trojúhelníkový tvar úchopové části u všech dětských a později i kancelářských, psacích a kreslicích potřeb. Tato nová myšlenka se nejvýrazněji projevila v konstrukci nové řady kancelářských rollerů a lineru 26xx s obchodním názvem ERGO a v konstrukci dětských popisovačů pod obchodním názvem TRI. V roce 2007 bylo dosaženo historicky nejvyššího počtu vyrobených psacích prostředků, 258 mil. kusů a v roce 2012 byla uvedena na trh dlouho očekávaná novinka TORNADO COOL. Z technického hlediska šlo o převratný krok, protože bylo vůbec poprvé využito měkčeného, gumovaného úchopu pro snadnější držení se zachováním oblíbeného ERGO tvaru. (Centropen, ©2015)

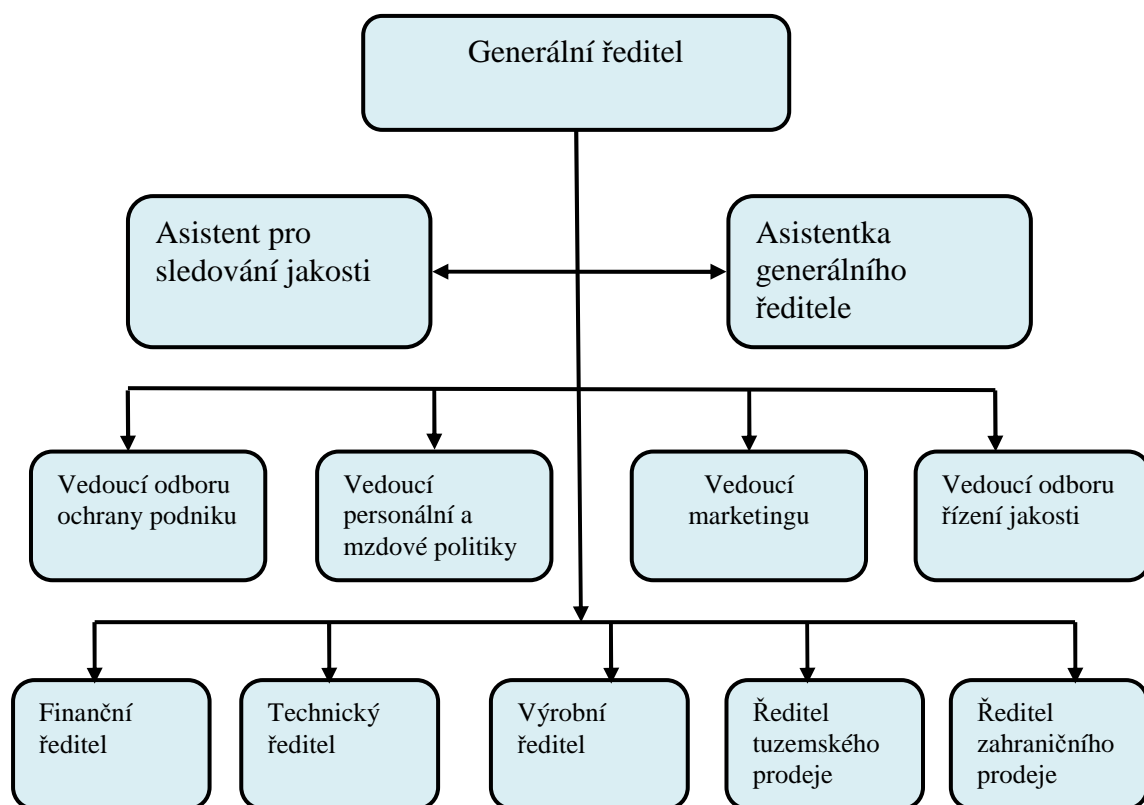
#### **4.1.2 Současný stav**

Během uplynulých desetiletí, kdy společnost působila na domácích i zahraničních trzích, se značka Centropen stala pro celou řadu zákazníků synonymem kvalitních a dostupných kreslicích a psacích potřeb. Dnes v sobě značka Centropen zahrnuje moderní ergonomický design, dokonalé funkční vlastnosti a patří mezi vedoucí výrobce psacích a kreslicích potřeb s trojúhelníkovou úchopovou částí. Kvalita produktů společnosti Centropen, jejich cena, rychlost a spolehlivost dodávek jsou inspirací pro stále větší počet zákazníků. Jejich nákup je přitom možné realizovat prostřednictvím celé řady smluvních velkoskladů nebo v široké síti prodejen papírnictví a marketů.

### 4.1.3 Organizační struktura

Společnost Centropen a. s. používá funkční organizační strukturu, pro kterou je charakteristické, že zaměstnanci jsou zařazeni do skupin podle schopností, kvalifikace, zkušeností a provádějí podobné úkoly a aktivity.

Obrázek č. 3 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování - údaje převzaty z vnitřní směrnice organizace

### 4.2 Personální činnosti ve společnosti Centropen a.s.

Personální činnosti ve společnosti zajišťuje odbor personální a mzdové politiky, který tvoří vedoucí odboru, personální referentka a dvě mzdové účetní.

Pracovní náplní vedoucí odboru personální a mzdové politiky je řízení odboru personální a mzdové politiky, systemizace pracovních míst ve firmě, sestavování statistických výkazů, specifikace náročnosti pracovních míst a vedení výběrových řízení.

Personální referentka je přímo podřízena vedoucí odboru. Její pracovní náplní je:

- vyhledávání, nábor a získávání zaměstnanců
- posuzování pracovní způsobilosti uchazečů
- přijímání pracovníků do pracovního poměru
- zařazování pracovníků na pracovní místa
- příprava vzdělávání, školení, rekvalifikace
- řešení zaměstnaneckých záležitostí
- ukončování pracovního poměru
- vedení personální evidence.

Mzdové účetní, které jsou podřízeny vedoucí odboru personální a mzdové politiky mají na starosti odměňování zaměstnanců, zpracování mezd, zpracování ročního zúčtování mezd, odvody záloh na sociální a zdravotní pojištění a záloh na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti.

Pro většinu personálních činností využívá společnost informační docházkový a přístupový systém RON, který slouží k evidenci docházky, evidenci pohybu zaměstnanců v průběhu pracovní doby a k přípravě dat pro mzdovou agendu. Při používání tohoto systému dochází k menší chybovosti při zpracování dat týkajících se docházky, ale také dochází k lepšímu využití pracovní doby. Další výhodou je využití přístupových modulů, které zamezují přístupu do jednotlivých objektů společnosti, na parkoviště nebo na výrobní linky.

#### **4.2.1 Personální plánování**

Společnost k 1. lednu příslušného kalendářního roku sestavuje personální plán, který obsahuje přesný počet zaměstnanců k tomuto datu. Tento personální plán zahrnuje počet zaměstnanců pro dělnické profese, technickohospodářské zaměstnance, ale i vedoucí management. Personální plán na příští rok je sestaven k 31. říjnu kalendářního roku a schválen generální ředitelem do 30. listopadu téhož roku.

#### **4.2.2 Vytváření a analýza pracovních míst**

Personální referentka vypíše funkce na základě organizačního schématu do tiskopisu Katalog kvalifikačních předpokladů, který obsahuje číslo funkce, název funkce, kategorii a základní kvalifikační předpoklady a předá ho příslušným vedoucím odborů.

Vedoucí odborů, kteří zpracovávají kvalifikační požadavky pro katalog, stanoví speciální kvalifikační požadavky na jednotlivé funkce, včetně stručného popisu funkce a doporučení svého nadřízeného odborného ředitele. Katalog dále schvaluje ředitel příslušného úseku. Vyplněný katalog se vrátí na odbor personální a mzdové politiky, kde se zpracuje a schválí.

Ve výše zmíněném katalogu kvalifikačních předpokladů je obsažen také soubor všech základních a speciálních funkcí vyskytujících se v činnosti Centropen a.s. s uvedením schválených a speciálních kvalifikačních předpokladů pro každou konkrétní funkci, v členění na všeobecné a odborné vzdělání základní, délku praxe, odborné speciální vzdělání.

Referent odboru personální a mzdové politiky dále vypíše tiskopis nazvaný Stanovení kvalifikačních požadavků a jejich plnění zaměstnancem, kde se soustředí na jednotlivé funkce a na všechny základní i speciální požadavky.

Mezi základní požadavky patří požadavky na vzdělání a délku praxe, které jsou určeny pro skupinu funkcí stejného odborného zaměření, například soustružník technolog nebo frézař. Speciální kvalifikační požadavky jsou požadavky na doplňkové vzdělání k základnímu kvalifikačnímu požadavku, určené pro výkon speciální funkce, například brusič závitů, brusič tvarů.

#### **4.2.3 Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**

Společnost získává zaměstnance do výroby převážně z doručených žádostí o přijetí do pracovního poměru. Doručených žádostí je několikanásobně více, než je volných pracovních míst. V případě přijímání zaměstnanců na vedoucí pozice nebo na pracovní místo vyžadující speciální kvalifikační předpoklady je vypisováno výběrové řízení.

Uchazeč o zaměstnání je povinen prokázat dosažený stupeň vzdělání požadovaným dokladem jako je výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom apod., respektive kopií a zároveň doloží délku odborné praxe. Délku odborné praxe doloží ve většině případů potvrzením od předchozího zaměstnavatele.

Odbornou praxí je myšlena doba činnosti v oboru po dosažení určitého stupně odborného vzdělání. Výjimku lze učinit tehdy, jestliže doplnil, respektive dlouhodobě vykonával činnost, ke které si vzdělání doplnil nebo dlouhodobě vykonával činnost, která mu poskytla potřebné odborné znalosti a praktické zkušenosti, například pro funkci mistra, technologa apod. Do délky odborné praxe se nezapočítává mateřská dovolená.

Pokud na volné místo není k dispozici zaměstnanec s předepsanou kvalifikací, může generální ředitel na návrh odboru personální a mzdové politiky zcela výjimečně prominout vzdělání zaměstnanci, u kterého je dosavadní pracovní výkon předpokladem úspěšného výkonu nové činnosti. Prominutí kvalifikačních požadavků se povoluje maximálně na 5 let.

Proces výběru zaměstnanců v akciové společnosti je následující. Při výběru zaměstnanců na volné pracovní pozice společnost primárně vychází z doručených žádostí o zaměstnání nebo z vlastních zdrojů. Nejdříve referentka personální a mzdové politiky provede selekci uchazečů o zaměstnání podle doručených životopisů a žádostí o pracovní místo. Dalším krokem jsou ústní pohovory s vybranými uchazeči, kde délka pohovoru záleží na druhu vykonávané práce. Pokud jsou přijímáni zaměstnanci do výrobního procesu, zpravidla tímto pohovorem výběr končí a v případě doložení všech požadovaných dokumentů je uchazeč přijat do pracovního poměru v akciové společnosti.

Pokud jde o výběr zaměstnance na vedoucí pozici nebo pracovní místo technickohospodářského pracovníka, je vyhlášeno výběrové řízení, kde opět v první fázi dochází k selekci životopisů, dále jsou pozváni vybraní uchazeči k pracovnímu pohovoru, kde se opět počet uchazečů sníží. Poté nastává druhé kolo pohovorů, ve kterém je vybrán vhodný uchazeč a následně je s ním po doložení požadovaných dokumentů uzavřena pracovní smlouva.

#### **4.2.4 Hodnocení zaměstnanců**

Hlavním nástrojem hodnocení zaměstnanců ve výrobě v akciové společnosti jsou existující výkonové normy a informace o úrovni pracovního výkonu. Informace o úrovni pracovního výkonu jsou hlavním nástrojem odměňování i u vedoucích zaměstnanců, mistrů a členů vedení.

#### **4.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci**

V akciové společnosti Centropen zpracovává písemný požadavek na odbornou přípravu zaměstnanců odborný ředitel, který po konzultaci s příslušným zaměstnancem navrhuje i termín realizace. Odborná příprava zaměstnance může být:

- na získání, zvýšení a prohloubení, obnovení, ověření odborné a jazykové způsobilosti k výkonu pracovní funkce,
- na zařazení zaměstnanců do kurzů zaměřených na výchovu k jakosti a ověření jejich znalostí,
- na rekvalifikaci pro nový druh práce nebo jiná opatření.

Odborný ředitel uplatní požadavky písemně u referenta odborné přípravy zaměstnanců pro následující rok do 15. října předcházejícího roku. Mimořádné požadavky důležité pro změny funkcí, rozšíření pracovních činností a pro nové zaměstnance uplatní dle potřeby. Referent odborné přípravy zaměstnanců přezkoumá písemné požadavky z hlediska oprávněnosti a náležitostí a přihlédne k finančnímu plánu firmy na příslušné období. Poté informuje odborné ředitele o nabídkách školících akcí, které jsou k dispozici pro odborné funkce jeho úseku. Odborný ředitel poté vyplní kopii nabídky, která slouží jako požadavek na realizaci školení pro konkrétního zaměstnance. Pokud jsou některé požadavky neoprávněné nebo nemají potřebné náležitosti či jsou finančně nedostupné, upřesní se požadavky buď písemně, osobně nebo telefonicky s odborným ředitelem. Požadavky na krátkodobé školení, instruktáže apod. zpracuje odborný referent do přihlášky, kterou odešle pořádající organizaci. O zaslání přihlášky informuje příslušného zaměstnance, kterému po potvrzení přihlášky předá podklady. Nerealizované požadavky jsou založeny u referenta odborné přípravy zaměstnanců a jsou použity pro další období.

#### **4.2.6 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance, která bezprostředně nesouvisí s výkonem práce je zakotvena v kolektivní smlouvě. Jedná se zejména o pomoc ze sociálního fondu, který na základě stanov akciové společnosti tvoří zaměstnavatel v maximální výši až 2 % vyplacených mzdových prostředků za rok v souladu s ustanovením valné hromady. O využití tohoto fondu rozhoduje zaměstnavatel spolu s výborem základní organizace. Jde o převážně

o bezúročné půjčky, příspěvky na kulturně vzdělávací akce, sociální výpomoc a půjčky na bytové účely. Každému zaměstnanci se z tohoto fondu jednorázově vyplácí příspěvek (pro rok 2014 byla tato částka 420,- Kč bez sociálního a zdravotního pojištění).

Zaměstnancům se také poskytuje peněžitá odměna při životním výročí 50 let, při prvním skončení pracovního poměru po nabytí starobního, předčasného nebo plného invalidního důchodu. Peněžitá odměna je poskytována i dlouholetým zaměstnancům, kde je podmínkou, že dosažená doba je nepřetržitá. Jedinou výjimkou je skutečnost, že zaměstnanec byl nucen odejít z důvodu snižování počtu zaměstnanců nebo organizačních změn ve společnosti. Další peněžitou odměnou ze sociálního fondu je odměna na základě udělení Jánského plakety za bezplatné odběry krve.

V mimořádném případě v tíživé situaci je zaměstnanci poskytnuta zaměstnancům sociální výpomoc návratná i nenávratná podle povahy případu. O výši i druhu výpomoci rozhoduje odborová organizace s vedením společnosti.

Zaměstnanec má také kromě případů uvedených v příloze k nařízení vlády č. 590/2006 Sb. na pracovní volno s náhradou mzdy v těchto případech:

- jeden den k účasti zaměstnance na svatebním obřadu při svatbě nevlastního dítěte,
- jeden den v kalendářním roce při prvním nástupu dítěte do první třídy ve škole, kde toto platí pouze pro jednoho zaměstnance - rodiče,
- jeden den k účasti zaměstnance na pohřbu nevlastního rodiče.

Mezi další výhody patří využívání podnikových rekreačních chat v chatové oblasti Zvůle, kde je poplatek činí 50,- Kč až 90,- Kč za chatu a den pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Poplatek za spotřebu elektrické energie činí 7,- Kč za kWh.

Zaměstnavatel také zabezpečuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnance. Účinný systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zabezpečuje společnost společně s odborovou organizací tím, že zajišťuje protiúrazovou prevenci a předcházení rizikových faktorů ohrožujících zdraví zaměstnanců a dále pak systém objektivního šetření příčin pracovních úrazů a nemocí z povolání i postup při jejich odškodňování. Kontroly zaměřené na protiúrazovou prevenci se provádí 1x čtvrtletně.



## 4.2.7 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců ve společnosti Centropen a.s. je stanoveno na základě směrnice, která vychází ze Zákoníku práce. Za vydání této směrnice je odpovědný odbor personální a mzdové politiky, garantem je generální ředitel a za dodržování jsou odpovědni všichni vedoucí zaměstnanci.

Mzda se vyplácí zaměstnanci v penězích převodem na jeho účet u příslušné banky a výplatním termínem v akciové společnosti je 13. kalendářní den v měsíci vždy za měsíc předcházející.

Mzdy většiny zaměstnanců vychází z tarifního systému, který se skládá z 8 tarifních stupňů. Do konkrétního tarifního stupně je zaměstnanec zařazen podle náročnosti, složitosti, důležitosti práce a na základě zařazení do tarifního stupně obdrží zaměstnanec mzdový výměr nebo mzdové zařazení zaměstnance. U vedoucích úseků, odborů, mistrů nebo členů vedení se mzda sjednává individuálně na základě smlouvy o mzdových podmínkách, ve které je stanoven jak základní plat, tak měsíční pohyblivé složky mzdy jako jsou prémie. Při porušení pracovní kázně nebo odvolání vedoucího pracovníka z důvodu neuspokojivých pracovních výsledků se stanovená pohyblivá složka měsíční mzdy sníží.

Další složky mzdy jsou:

- prémie - její výše by neměla být nižší než 5 % a vyšší než 30 % základní mzdy,
- přítomnostní prémie - závislá na odpracování plného fondu pracovní doby a činí 500,- Kč,
- odměny z fondu vedoucího - případě plnění pracovních povinností nad rámec svých povinností,
- mimořádný plat - tzv. 13. nebo 14. plat,
- roční odměny - odměna se vyplácí v plné výši, pokud zaměstnanec odpracoval 12 měsíců a při splnění úkolů, které mají podstatný vliv na ekonomickou situaci podniku,
- cílové odměny - vyhláší se s cílem splnit pro firmu důležitý úkol,
- zainteresovanost zaměstnanců ve vybraných ukazatelích - splnění motivační pobídky na plnění některých ukazatelů - např. objem prodeje, úspory nákladů atd.,
- mimořádný (hvězdný) příplatek - za mimořádný přínos pro firmu,

- jiné odměny a příplatky - zástupné a odměna za znalost cizích jazyků,
- jubilea - při příležitosti 50 let a prvního odchodu do důchodu,
- odměňování vynálezů, průmyslových vzorů a zlepšovacích návrhů.

Mezi další příplatky a doplátky ke mzdě patří:

- mzda za práci přesčas - zaměstnanci přísluší mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku, mzda za práci přesčas konána v sobotu nebo v neděli - zaměstnanci přísluší mzda zvýšená o 30 % průměrného výdělku, strážným náleží mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku, a to i v sobotu a v neděli,
- příplatek za odpolední a noční směnu - za odpolední směnu náleží zaměstnanci příplatek 5,50 Kč/hod a za práci v noční směně činí příplatek 27 % z průměrné hodinové mzdy zaměstnance,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli - zaměstnanci přísluší příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku, strážným a zaměstnancům s kratší pracovní dobou 40 %,
- mzda a náhrada mzdy za práci a svátek - zaměstnanci náleží náhradní volno v rozsahu práce konané v svátek nebo se může zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradní ho volna,
- náhrada mzdy při překážkách v práci nebo překážky na straně pracovníka - tyto překážky upravuje ustanovení § 191-206 Zákoníku práce,
- mzda při vadné práci - v případě, že zaměstnanec vyrobí vadný výrobek, nepřísluší mu za práci na něm mzda. Pokud lze vadný výrobek opravit a provede-li zaměstnanec opravu sám, přísluší mu pouze mzda za práci na tomto výrobku, ale ne za dobu provádění opravy.

#### **4.2.8 Ukončení pracovního poměru**

Ukončit pracovní poměr v organizaci Centropen a.s. lze jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Pokud dojde k ukončení pracovního poměru, je třeba zajistit všechny potřebné doklady, které se ukončení pracovního poměru týkají. Je třeba také vyrovnat všechny oboustranné nároky vyplývající z pracovní smlouvy, pracovněprávních vztahů a pracovněprávních předpisů.

V případě, že podá výpověď z pracovního poměru zaměstnanec, předá písemnou výpověď osobně nebo ji pošle poštou na odbor personální a mzdové politiky, kde ji příslušný

referent zapíše do knihy podaných výpovědí a uvědomí telefonicky nebo osobně nadřízeného vedoucího zaměstnance o podané výpovědi. Podá-li zaměstnanec návrh na skončení pracovního poměru k určitému datu, musí tuto dohodu odsouhlasit jeho vedoucí a příslušný odborný ředitel, který souhlas nebo nesouhlas potvrdí podpisem na podané výpovědi. Tento podpis nemusí být na výpovědi zaměstnance, který končí ve zkušební době nebo odchází do důchodu. Souhlasí-li odborný ředitel s datem výpovědi, sepíše referent personální a mzdové politiky dohodu o rozvázání pracovního poměru a předá ji k podpisu generálnímu řediteli. Generální ředitel podepsanou dohodu o rozvázání pracovního poměru předá zpět referentce personální a mzdové politiky a ta ji dále předá k podpisu zaměstnanci. Podpisem generálního ředitele a zaměstnance je datum uvedený v dohodě právoplatný a k tomuto datu končí pracovní poměr v akciové společnosti Centropen. Při nesouhlasu příslušného odborného ředitele se skončením pracovního poměru dohodou uvede se tento nesouhlas písemně na podanou výpověď a referent personální a mzdové politiky oznámí písemně nesouhlas zaměstnanci s tím, že pracovní poměr v organizaci nadále trvá, bez ohledu na danou výpověď. Při výpovědi zaměstnance z pracovního poměru (2 měsíce výpovědní lhůta) a zrušení pracovního poměru ve zkušební době se postupuje dle Zákoníku práce.

V případě podání výpovědi z pracovního poměru organizací, projedná důvod pro rozvázání pracovního poměru přímý nadřízený s příslušným odborným ředitelem (důvody organizační, nedodržení pracovního řádu, nadbytečnost atd.) a podá odůvodněný písemný návrh na rozvázání pracovního poměru. Na základě tohoto návrhu vypracuje referentka personální a mzdové politiky písemnou výpověď, kterou podepíše generální ředitel. Podepsaná písemná výpověď je následně předána zaměstnanci osobně proti podpisu nebo je zaslána doporučeně do vlastních rukou poštou a je zapsána do Knihy podaných výpovědí. Tři dny před skončením pracovního poměru předá referent personální a mzdové politiky zaměstnanci výstupní list a v den skončení pracovního poměru vrátí zaměstnanec výstupní list potvrzený od všech předepsaných odpovědných zaměstnanců na odbor personální a mzdové politiky. Referentka personální a mzdové politiky na základě potvrzeného výstupního listu předá zaměstnanci Potvrzení o změně zaměstnání (zápočtový list). Potvrzený výstupní list a potvrzení při změně zaměstnání se založí na útvar personální a mzdové politiky do osobní karty zaměstnance, do které se zapíše i den skončení pracovního poměru v akciové společnosti Centropen.

### 4.3 Zpracování dotazníkového šetření

V bakalářské práci byl použit kvantitativní výzkum, kde bylo pro sběr dat využito dotazníkové šetření.

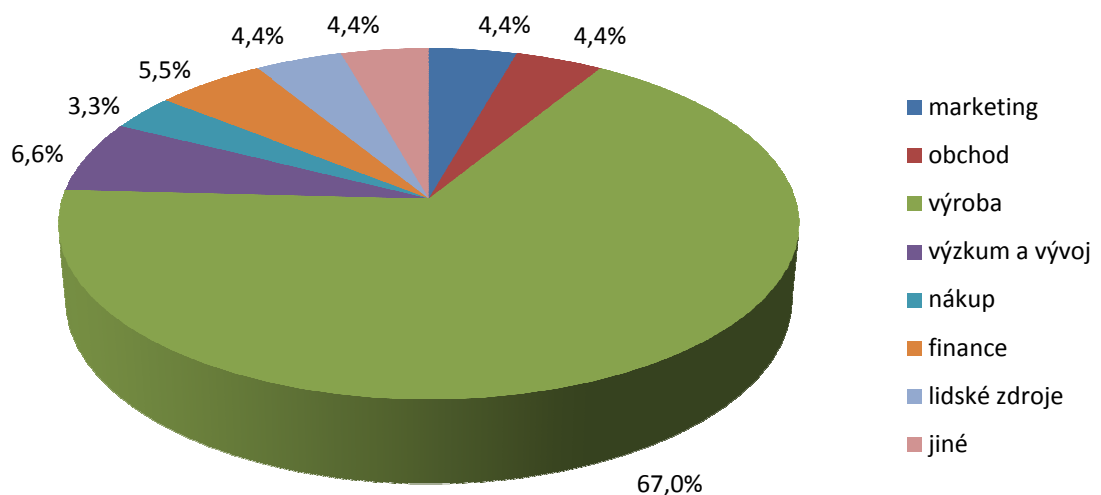
K získání potřebných dat byl vytvořen dotazník v rozsahu 18 otázek, z nichž 13 bylo uzavřených, 3 polootevřené a 2 otevřené. Otázky byly voleny tak, aby bylo zjištěno, jak zaměstnanci akciové společnosti vnímají řízení lidských zdrojů ve společnosti Centropen, jak jsou spokojeni se současným systémem řízení lidských zdrojů a co by mohlo být případně důvodem jejich odchodu, protože jen spokojený zaměstnanec nemá důvod odcházet.

Dotazníky byly rozdány v písemné podobě a jejich rozdělení a sběrem byla pověřena referentka personální a mzdové politiky. Ze 100 rozdaných písemných dotazníků se jich vrátilo vyplněných 91.

Jednotlivé otázky byly postupně analyzovány a vyhodnoceny.

**První otázka** se zabývala umístěním zaměstnance v organizaci.

**Graf č. 1 Pracovní zařazení zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování

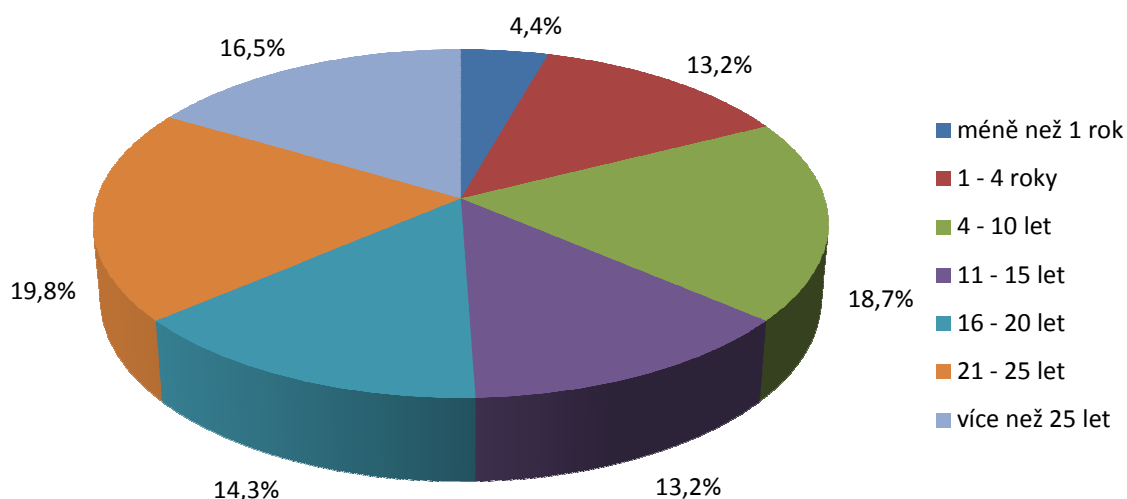
V grafu č. 1 je vidět složení dotazovaných zaměstnanců podle umístění zaměstnance v jednotlivých útvarech ve společnosti. Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů pracuje ve výrobním úseku, přesně 61 dotazovaných, tj. 67 %. Oddělení výzkum a vývoj zvolilo 6 respondentů, tj. 6,6 % a finanční oddělení 5 dotazovaných, tj. 5,5 %. Zastoupení z útvaru marketing, obchod a lidské zdroje je shodné se 4 respondenty, tj. 4,4 %. Nejmenší zastoupení mělo oddělení nákupu, tedy 3 dotazovaní, tj. 3,3 %. Jiný útvar zodpověděli 4 respondenti, tj. 4,4 %, a to vrátníci, sklad, TOP management a logistiku.

### Dílčí závěr k otázce č. 1

Z odpovědi na tuto otázku vyplynulo, že nejvíce dotazovaných zaměstnanců pracuje ve výrobním úseku a zastoupení v ostatních útvarech v akciové společnosti je vyrovnané. Jelikož se jedná o výrobní společnost, je tedy zřejmé, že nejvíce zaměstnanců se podílí na výrobní činnosti podniku, která je důležitá pro vytváření zisku a celkovou prosperitu společnosti.

Ve **druhé otázce** bylo zjišťováno, jak dlouho je zaměstnanec v pracovním poměru ve společnosti Centropen a.s.

**Graf č. 2 Délka pracovního poměru zaměstnance ve společnosti Centropen a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování

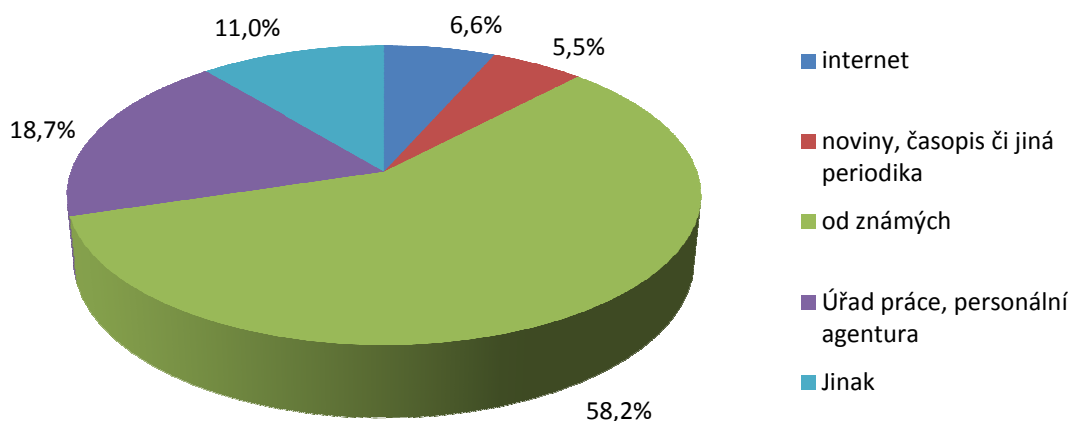
Graf č. 2 ukazuje rozložení respondentů podle délky pracovního poměru v akciové společnosti. Největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni v délce 21-25 let, 18 respondentů, tj. 19,8 %. Druhým největším zastoupením jsou zaměstnanci v pracovním poměru 4-10 let, 17 respondentů, tj. 18,7 %. Zaměstnanců, u nichž je délka pracovního poměru více, než 25 let je 15, tj. 16,5 % dotazovaných. 16-20 let pracuje ve společnosti 13 respondentů, tj. 14,3 % a 11-15 let je zaměstnáno 12 dotazovaných, tj. 13,2 %. Celkem velké zastoupení mají i zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni 1-4 roky, tj. 13,2 %. Naopak zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti méně, než 1 rok jsou 4, tj. 4,4 % z celkového počtu respondentů.

### Dílčí závěr k otázce č. 2

Z odpovědi na tuto otázku tedy vyplývá, že zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují více, než 16 let je 50,6 %, tedy více než polovina dotazovaných respondentů. Tento stav je způsoben vyšším stupněm nezaměstnanosti v regionu, tudíž zaměstnanci, kteří uzavřeli pracovní poměr v akciové společnosti Centropen a.s. neodcházejí a ve společnosti nadále setrvávají. Velké zastoupení mají i zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 4-10 let. Jedná se o zaměstnance, kteří nahradili pracovníky odcházející do starobního důchodu.

**Třetí otázka** se zabývala zjištěním, jak se zaměstnanec dozvěděl o volném o volném pracovním místě, na které později nastoupil.

### Graf č. 3 Informace o volném pracovním místě



Zdroj: vlastní zpracování

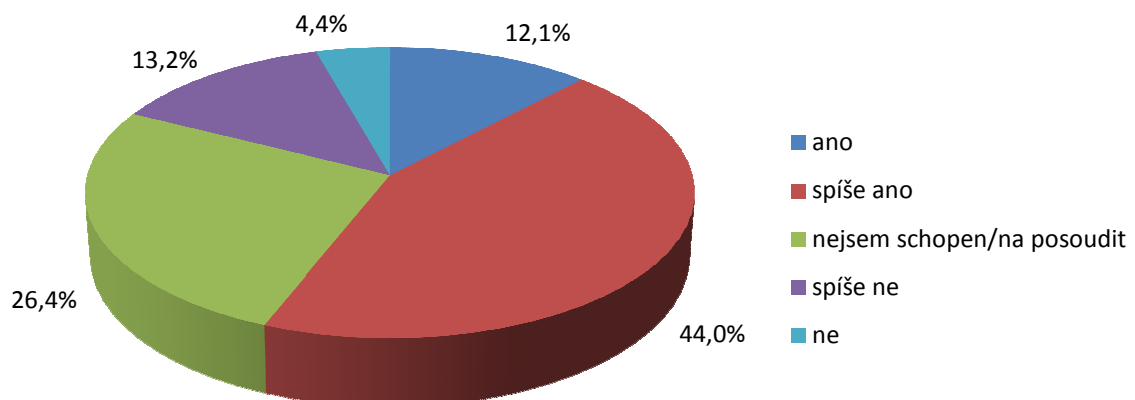
Otázka č. 3 byla zaměřena na zjištění, ze kterého zdroje se zaměstnanci společnosti dozvěděli o volném pracovním místě. Nejvíce respondentů se o svém pracovním místě dozvědělo od známých, celkem 53 respondentů, tj. 58,2 %. Z úřadu práce nebo z personální agentury se o volném místě dozvědělo 17 dotazovaných, tj. 18,7 %. Variantu jinak zvolilo 10 respondentů, tj. 11 %, kteří uvedli, že se o svém pracovním místě dozvěděli náhodně od zaměstnanců společnosti, osobním poptáním nebo vlastním dotazem. Svou práci hledalo na internetu 6 respondentů, tj. 6,6 % a v novinách, časopisech a jiných periodikách našlo svou práci 5 dotazovaných, tj. 5,5 %.

### Dílčí závěr k otázce č. 3

Z této otázky je patrné, že při hledání práce je nejvíce osvědčením zdrojem doporučení od známých. Toto je způsobeno zejména tím, že podnik se nachází v menším městě, kde doporučení známých hraje velkou roli a také tím, že se jedná o druhého největšího zaměstnavatele v regionu.

Ve **čtvrté otázce** bylo zjišťováno, jestli je ve společnosti Centropen a.s. věnována dostatečná pozornost novým zaměstnancům.

### Graf č. 4 Pozornost věnovaná novým zaměstnancům



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče pozornosti, která je věnována novým zaměstnancům, téměř polovina dotázaných si myslí, že je jim věnována dostatečná pozornost. Variantu ano zvolilo 11 respondentů, tj. 12,1 %. Spíše ano si myslí 40 dotazovaných, tj. 44 % a 24 respondentů, tj. 26,4 % není schopno posoudit. Naopak 12 respondentů, tj. 13,2 %, si myslí, že pozornost novým zaměstnancům věnována spíše není. Pouze 4 dotazovaní, tj. 4,4 % má za to, že společnost se novým zaměstnancům nevěnuje.

#### **Dílčí závěr k otázce č. 4**

Z této otázky vyplývá, že téměř polovina zaměstnanců podniku se domnívá, že je novým zaměstnancům věnována dostatečná pozornost. Ti zaměstnanci, kteří nejsou schopni posoudit, jsou v převážné většině zaměstnání ve výrobě, kde je zaškolovací proces kratší než v ostatních útvarech.

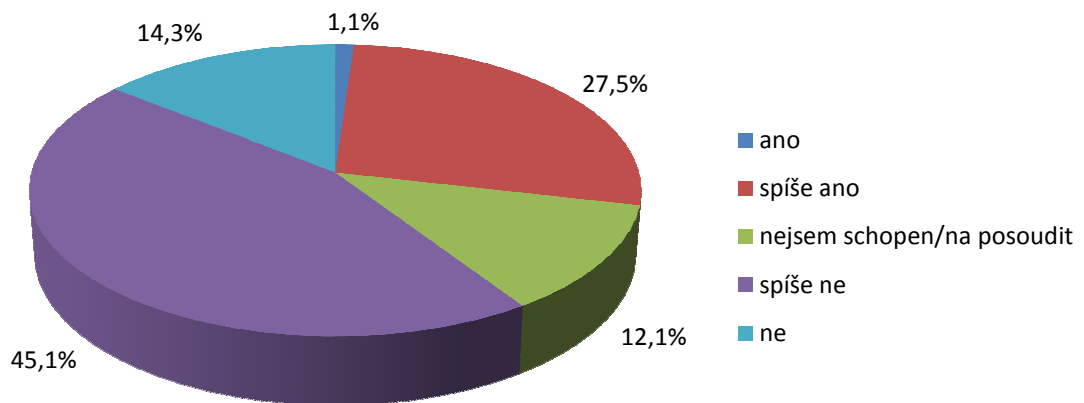
V **páté otázce** se respondenti, kteří odpověděli kladně na předchozí otázku, vyjadřovali, jak se ve společnost Centropen a.s. věnuje novým zaměstnancům.

Respondentů, kteří odpověděli, že se společnost věnuje novým zaměstnancům, bylo 51, z nichž 9 dotazovaných nevedlo žádný příklad, 42 respondentů uvedlo příklady. V případě přijetí nových zaměstnanců probíhá proškolení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a pracovních povinnostech a školení požární ochrany. Dále dochází k provedení nového zaměstnance po celé společnosti a obeznámení s chodem celé společnosti (tzv. úřednické kolečko). Také dochází k zaškolení na výrobních zařízeních, seznámení s obsluhou a údržbou strojů a zapracování. Několik respondentů uvedlo, že dochází k proškolení na nových technologiích a v politice jakosti.



**Šestá otázka** se zabývala tím, zda zaměstnanci považují své finanční ohodnocení za dostatečné.

**Graf č. 5 Finanční ohodnocení**



Zdroj: vlastní zpracování

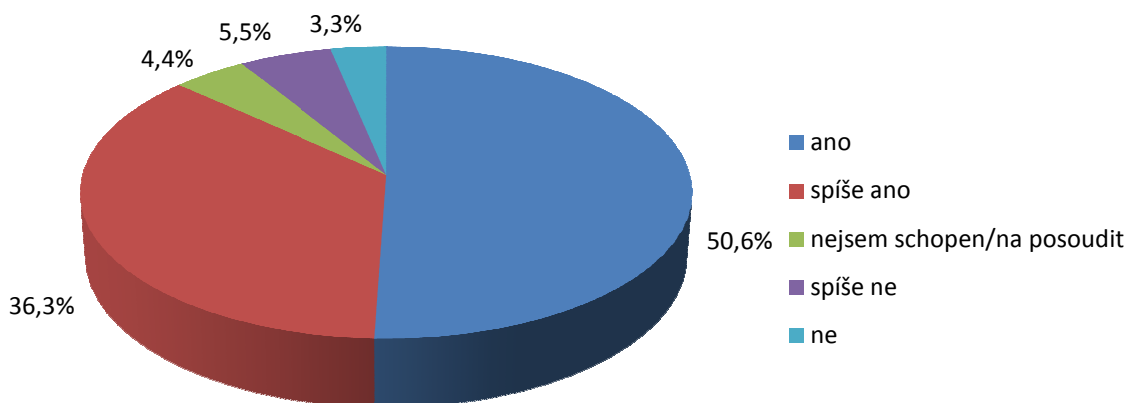
Z grafu č. 5 je vidět nespokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením. Z celkového počtu 91 dotazovaných 13 uvedlo, že není spokojeno se svým finančním ohodnocením, tj. 14,3 % a 41 respondentů, tj. 45,1 % uvedlo, že spíše není spokojena se svou mzdou. Není schopno posoudit 11 respondentů, tj. 12,1 %. Naopak 25 dotazovaných, tj. 27,5 % zvolilo variantu, že se svým finančním ohodnocením je spíše spokojeno a pouhý 1 respondent, tj. 1,1 % je se svou mzdou spokojen.

#### **Dílčí závěr k otázce č. 6**

Z této otázky vyplývá, že zaměstnanci podniku nejsou spokojeni s finančním ohodnocením. Jak vyplývá dále z otázky č. 15, co by chtěli zlepšit v oblasti lidských vztahů, je zřejmé, že právě výše mezd je palčivým problémem pro většinu z nich. Nejsou spokojeni ani s hodnocením jejich pracovního výkonu, na jejichž základě dochází právě zařazení do jednotlivých platových stupňů. Domnívají se, že je třeba vypracovat spravedlivější systém hodnocení, aby byli dobře ohodnoceni právě kvalitní zaměstnanci, kteří se významně podílí na plnění cílů podniku a tudíž mají podíl i na tvorbě zisku.

V **sedmé otázce** bylo zjišťováno, zda zaměstnanci rozumí jednotlivým složkám svého mzdového ohodnocení?

**Graf č. 6 Porozumění jednotlivým složkám mzdového ohodnocení**



Zdroj: vlastní zpracování

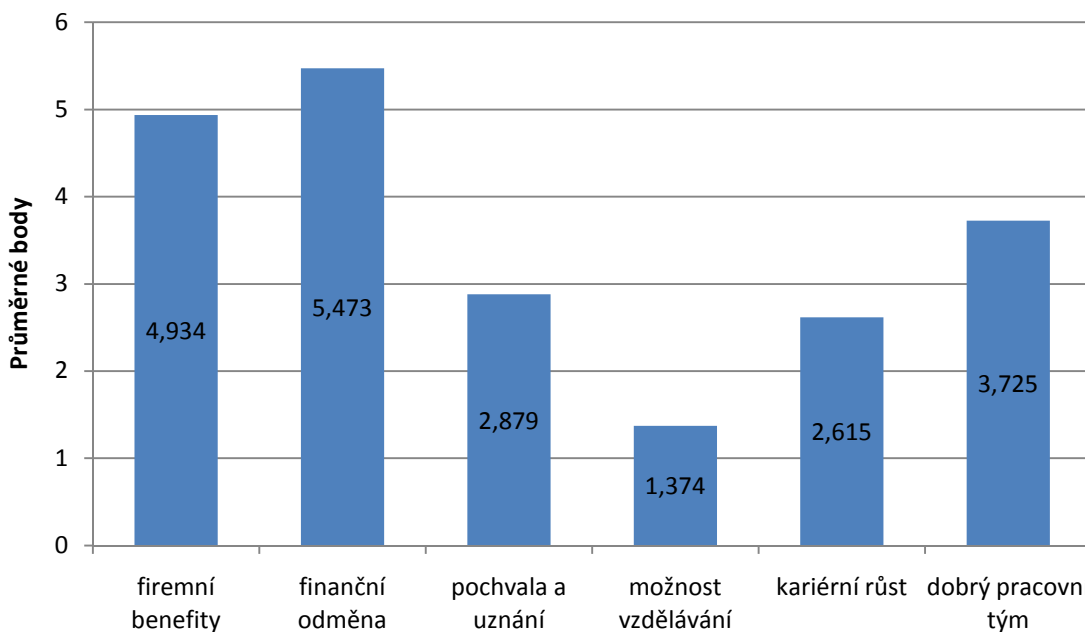
Otázka č. 7 se zabývá tím, jak zaměstnanci rozumí svému mzdovému ohodnocení. Z grafu je patrné, že zaměstnanci své mzdové ohodnocení chápou. Ano zodpovědělo 46 respondentů, tj. 50,6 % a spíše ano odpovědělo 33 dotázaných, tj. 36,3 %. Pouze 3 dotazovaní, tj. 3,3 % odpovědělo, že mzdovému ohodnocení nerozumí a 5 respondentů, tj. 4,4 % odpovědělo, že mu spíše nerozumí a že není schopno posoudit, odpověděli 4 respondenti tj. 4,4 %.

#### **Dílčí závěr k otázce č. 7**

Z této otázky je zřejmé, že většina zaměstnanců rozumí jednotlivým složkám mzdového ohodnocení. Jedním z důvodů je i srozumitelnost výplatních pásek.

**Osmá otázka** se zabývala tím, která z nabízených možností zaměstnance nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům.

**Graf č. 7 Motivace k lepším pracovním výkonům**



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce zaměstnanci seřazovali nabízené možnosti, které je motivují k lepším pracovním výkonům podle jedinečného pořadí od 1 do 6, kde 1 bylo nejméně bodů a 6 bodů nejvíce. Za nejzajímavější motivační prostředek považují zaměstnanci finanční odměnu, průměrně bodů 5,473. Následují firemní benefity s průměrnými body 4,934 a dobrý pracovní tým, kterému respondenti přiřadili průměrně 3,725 bodů. Pochvala a uznání měla průměrně bodů 2,879 a kariérní růst 2,615. Nejmenší počet průměrných bodů měla možnost vzdělávání, a to 1,374.

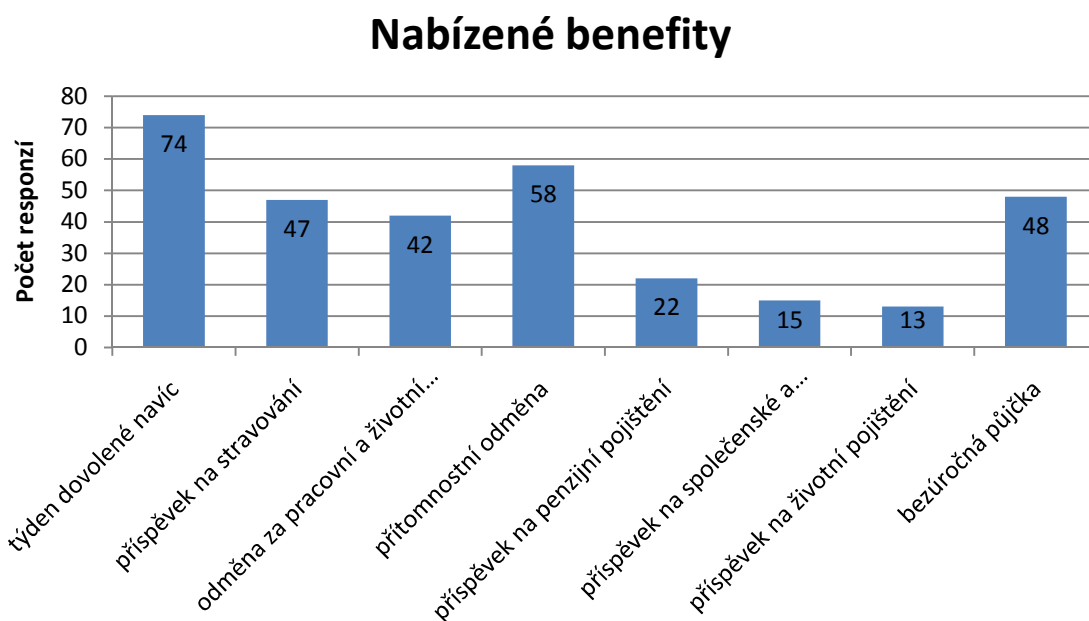
### **Dílčí závěr k otázce č. 8**

Z této otázky vyplývá, že nejvíce k lepším pracovním výkonům motivuje zaměstnance finanční odměna, jelikož mzda či plat je hlavním důvodem, proč lidé chodí do práce. Je pro ně základním prostředkem k uspokojení jejich potřeb. Důležitost přikládají i firemním benefitům, které jsou v podstatě také navýšením jejich finanční odměny. Důležitý je pro ně i dobrý pracovní tým, který jim, jak ukazuje rozbor otázky č. 15., chybí. Nejmenší důležitost je přikládána možnosti vzdělávání, toto je způsobeno převážně tím, že ve společnosti pracují zaměstnanci starších ročníků, kteří již se moc vzdělávat nechtějí.

Také kariérnímu růstu není důležitost přikládána, a to ze stejného důvodu jako u možnosti vzdělávání.

V **deváté otázce** bylo zjišťováno, které z benefitů nabízených společností Centropen a.s., považují zaměstnanci za nejzajímavější.

**Graf č. 8 Nabízené benefity**



Zdroj: vlastní zpracování

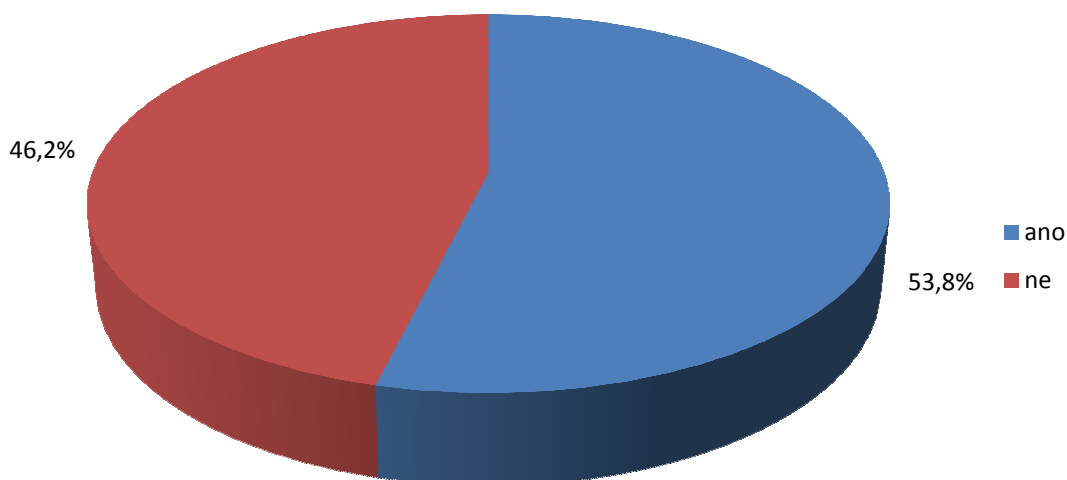
Tato otázka byla volena tak, že dotazovaní zaměstnanci společnosti mohli zvolit několik firemních benefitů, které považují za zajímavé. V ideálním případě by každý firemní benefit mohl získat 91 responzí. Za nejzajímavější firemní benefit zvolili zaměstnanci týden dovolené navíc, tato varianta měla 74 responzí, tj. 84,1 %. Po něm následovala přítomnostní odměna, tato varianta byla zvolena v 58 případech, tj. 65,9 %. Bezúročná půjčka byla označena v 48 případech, tj. 54,5 % a příspěvek na stravování v 47 případech, tj. 53,4 %. Následovala odměna za pracovní a životní jubilea, která měla 42 responzí, tj. 47,7 %. Naopak nejméně zajímavým benefitem byl příspěvek na životní pojištění, který byl označen v 13 případech, tj. 14,8 %. Za zajímavé firemní benefity nepovažují zaměstnanci ani příspěvek na společenské a sportovní akce, který měl responzí 15, tj. 17 % a příspěvek na penzijní pojištění označený ve 22 případech, tj. 25 %.

### Dílčí závěr k otázce č. 9

Z této otázky vyplývá, že za nejzajímavější firemní benefit zaměstnanci považují týden dovolené navíc. Zaměstnanci společnosti Centropen a.s. mají nárok na 5 týdnů dovolené (4+1). Zajímavá je pro ně i přítomností odměna, která činí v případě odpracovaného celého měsíce 500,- Kč a bezúročná půjčka. Oba tyto benefity znamenají pro zaměstnance zlepšení jejich finanční situace. Odměnu za pracovní a životní jubilea volili většinou starší zaměstnanci, kteří mají nárok na tento benefit při dosažení určitého věku nebo odpracovaných let. Naopak pokles oblíbenosti příspěvku na životní pojištění je zapříčiněn legislativními změnami spojenými s odečitatelnými daňovými položkami u životního pojištění, kde se zpřísnily podmínky pro jejich uplatnění.

Zda se zúčastnili zaměstnanci v posledních 3 letech školení, bylo zjišťováno v **desáté otázce**.

### Graf č. 9 Účast na školení



Zdroj: vlastní zpracování

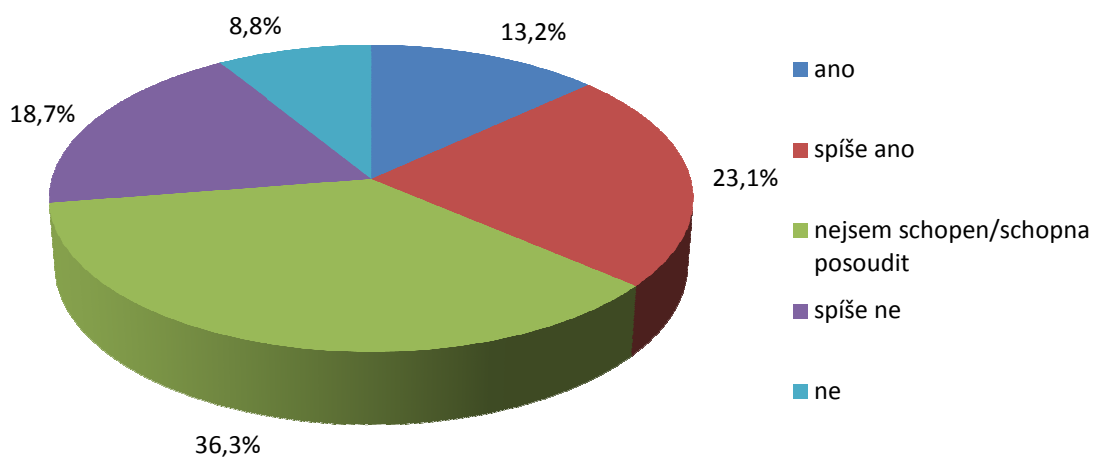
V této otázce zodpovědělo 49 respondentů, tj. 53,8 %, že se v posledních 3 letech zúčastnilo školení. 42 dotazovaných, tj. 46,2 % uvedlo, že na školení nebyli.

### Dílčí závěr k otázce č. 10

Z této otázky je zřejmé, že zaměstnanci společnosti se průběžně zúčastňují školení. V podrobnějším prozkoumání dotazníků je vidět, že školení absolvují nejen technickohospodářští pracovníci, ale i zaměstnanci z výrobního procesu.

**Jedenáctá otázka** se zabývala tím, zda zaměstnanci považují nabídku školení a jiných vzdělávacích aktivit za dostatečnou.

**Graf č. 10 Nabídka školení**



Zdroj: vlastní zpracování

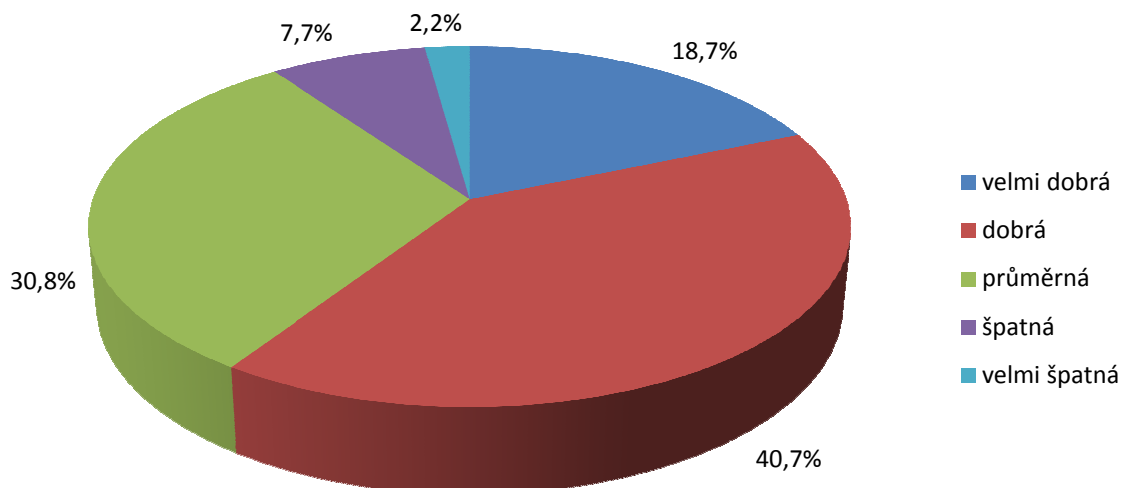
Nabídku školení považuje za dostatečnou 12 respondentů, tj. 13,2 % a spíše ano 21 dotazovaných, tj. 18,7 %. Zda je nabídka školení dostatečná nedokáže posoudit 33 respondentů, tj. 36,3 %. Odpověď ne, zvolilo 8 dotazovaných, tj. 8,8 % a spíše ne 17 respondentů, tj. 18,7 %.

### Dílčí závěr k otázce č. 11

Z této otázky vyplývá, že nejvíce respondentů nedokáže posoudit, zda je nabídka školení dostatečná. Tuto variantu zvolili převážně respondenti, kteří na otázku, zda se zúčastnili v posledních 3 letech školení, odpověděli záporně.

Jak zaměstnanci společnosti Centropen a.s. hodnotí komunikaci s nadřízeným, bylo zjišťováno ve **dvanácté otázce**.

**Graf č. 11 Komunikace s nadřízeným**



Zdroj: vlastní zpracování

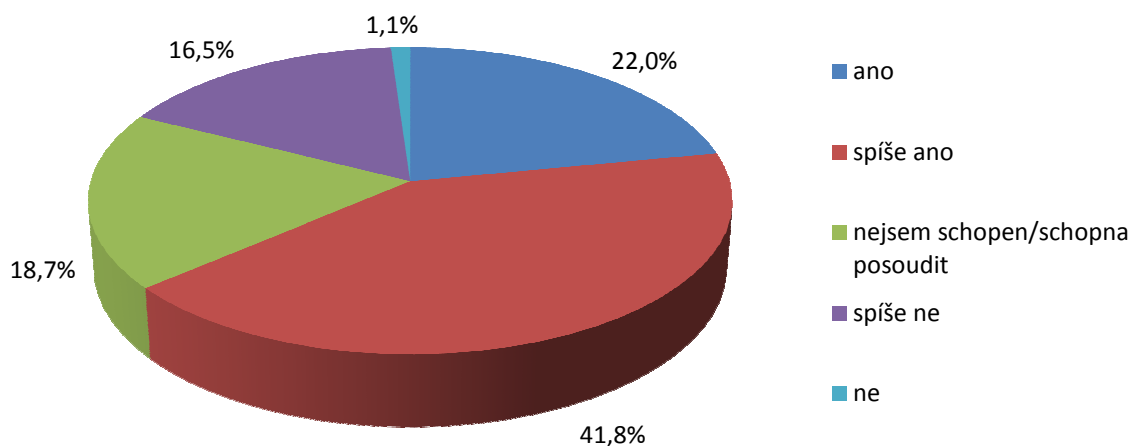
Z grafu č. 11 vyplývá, že komunikaci s nadřízeným hodnotí velmi dobře 17 respondentů, tj. 18,7 %. Komunikaci s nadřízeným považuje za dobrou 37 dotazovaných, tj. 40,7 % a za průměrnou 28 respondentů, tj. 30,8 %. Pouze 2 respondenti, tj. 2,2 % považuje komunikaci s nadřízeným za špatnou a 7 dotazovaných, tj. 7,7 % za špatnou.

#### **Dílčí závěr k otázce č. 12**

Z této otázky je zřejmé, že většina zaměstnanců nemá větší problém v komunikaci s nadřízeným. Zaměstnanci, kteří odpověděli záporně nebo odpověděli, že komunikace s nadřízeným je průměrná své důvody rozepsali v otázce č. 15., co by chtěli zlepšit v oblasti lidských zdrojů.

**Třináctá otázka** se zabývala zjištěním, zda přímý nadřízený poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon.

**Graf č. 12 Zpětná vazba nadřízeného na pracovní výkon**



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka poskytovala odpověď na otázku, zda přímý nadřízený poskytuje zpětnou vazbu na pracovní výkon zaměstnance. 20 respondentů, tj. 22 % odpovědělo, že ano a 38 dotazovaných, tj. 41,8 %, že spíše ano. Není schopno posoudit 17 dotazovaných zaměstnanců, tj. 18,7 % a 18 respondentů zvolilo variantu, že přímý nadřízený jim zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon spíše neposkytuje. Pouze 1 respondent, tj. 1,1 % označil variantu ne.

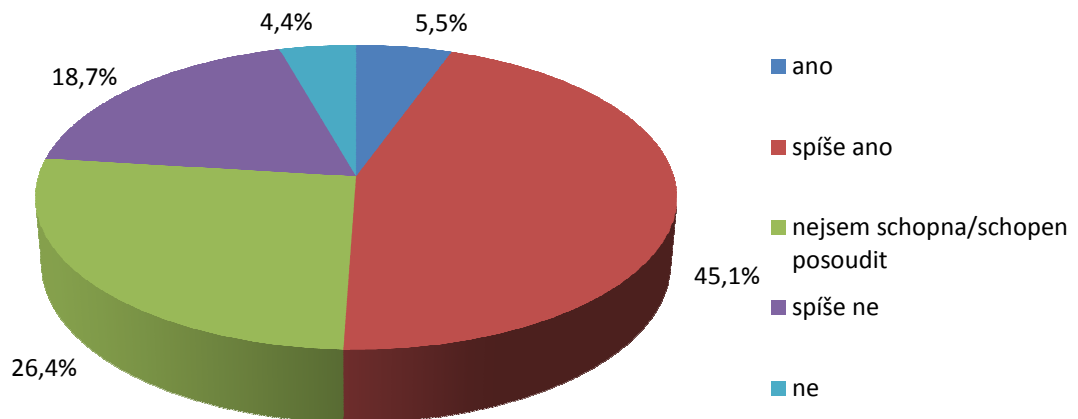
### **Dílčí závěr k otázce č. 13**

Z této otázky vyplývá, že téměř 64 % respondentů má za to, že jejich přímý nadřízený jim poskytuje pozitivní či negativní zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon.



Zda společnost Centropen a.s. věnuje dostatečnou péči zaměstnancům, bylo zjišťováno ve čtrnácté otázce.

**Graf č. 13 Péče o zaměstnance**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 13 vyplývá, že respondenti považují péči o zaměstnance za vyhovující. Zda společnost věnuje dostatečnou péči zaměstnancům, odpovědělo, že ano 5 respondentů, tj. 5,5 % a 41 dotazovaných, tj. 45,1 % odpovědělo spíše ano. Není schopno posoudit 24 respondentů, tj. 26,4 %. 17 respondentů, tj. 18,7 % zvolilo variantu, že péče o zaměstnance spíše není dostatečná a 4 dotazování, tj. 4,4 % označili, že dostatečná není.

#### **Dílčí závěr k otázce č. 14**

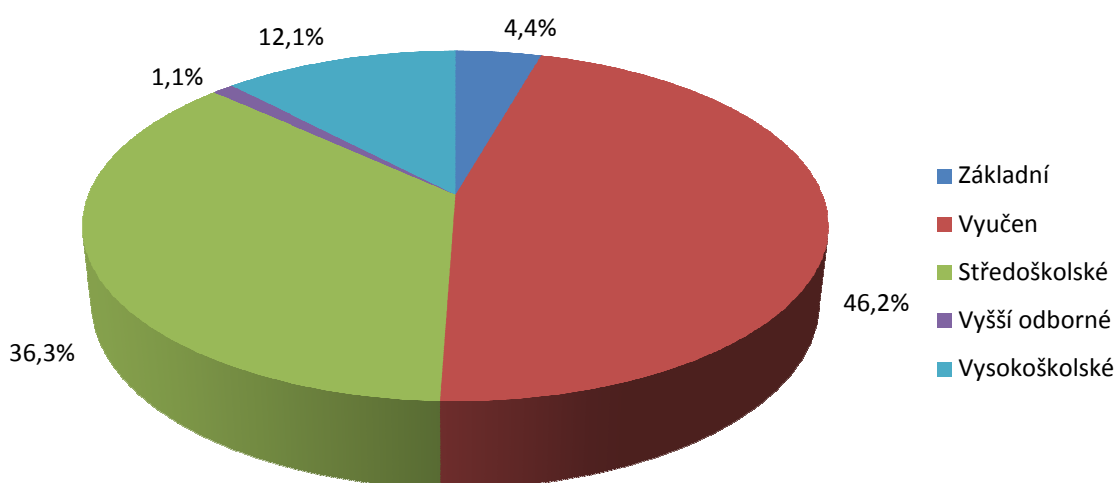
Odpovědi na tuto otázku nejsou jednoznačné. Někteří zaměstnanci si myslí, že péče o zaměstnance je dostatečná, někteří mají za to, že není. Celkem zarážející je, že velké procento respondentů není schopno posoudit dostatečnost péče o ně samotné.

**Patnáctá otázka** se zabývala zjištěním, co by se podle zaměstnanců mělo změnit ve společnosti Centropen a.s. v oblasti lidských zdrojů.

Na tuto otázku neodpovědělo vůbec 20 respondentů a odpověď 5 dotazovaných byla nevíím. Celkem 41 respondentů není spokojeno s výší mezd za odvedenou práci a se systémem hodnocení pracovníků. Vidí velké mezery v hodnocení dobrých pracovníků, pracovníků na nižších pracovních pozicích a ve finanční odměně za nadprůměrně odvedenou práci. Další oblast, kterou by chtěli dotazovaní zaměstnanci změnit, je oblast lidských vztahů. Poukazují na špatnou komunikaci mezi zaměstnanci, ať jsou na kterékoliv pracovní pozici a celkově na chování zaměstnanců vůči sobě navzájem, zde spatřují velké rezervy. Zlepšit celkový zájem o zaměstnance na nižších pracovních pozicích uvedlo 11 dotazovaných a v 10 případech bylo doporučeno zlepšit komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými. Lepší jednání nadřízených v případě pracovních překážek a nedostatků navrhuje 1 dotazovaný. Respondenti dále navrhují častější školení a možnost jazykových kurzů a vzdělávacích aktivit. Objevila se zde i nespokojenost s prodlužováním pracovní smlouvy, s vypracováním podrobnějších pracovních náplní a možností fasování termohrnků. Jedna z odpovědí byla, že je třeba zlepšit zastaralý management a začít s včasnou přípravou pracovníků do řídicích funkcí za pracovníky odcházející do důchodu.

V **šestnácté otázce** bylo zjišťováno nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.

**Graf č. 14 Dosažené vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování

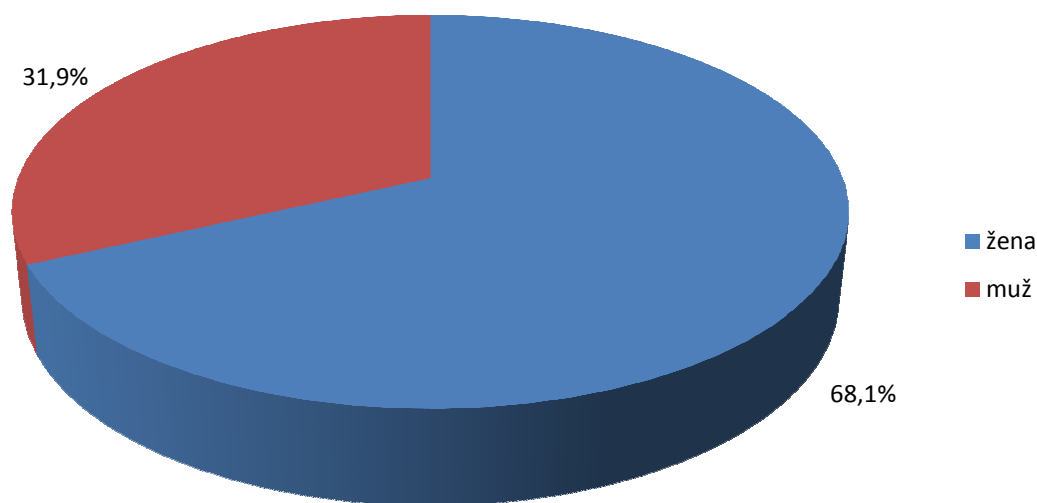
Z grafu č. 14 vyplývá, že nejvíce respondentů, celkem 42, tj. 46,2 % je vyučeno. Středoškolské vzdělání uvedlo 33 dotazovaných, tj. 36,3 % a základní vzdělání uvedli 4 dotazovaní, tj. 4,4 %. Vysokoškolské vzdělání má 11 respondentů, tj. 12,1 % a pouze 1 dotazovaný, tj. 1,1 % má vzdělání vyšší odborné.

### Dílčí závěr k otázce č. 16

Z této otázky vyplývá, že největší zastoupení mají zaměstnanci s výučním listem a se středoškolským vzděláním. Jelikož nejvíce zaměstnanců pracuje ve výrobě, je zřejmé, že i středoškolsky vzdělaní pracovníci přijímají zaměstnání ve výrobním procesu, hlavně z důvodu nemožnosti sehnat adekvátní zaměstnání. Vysokoškolsky vzdělaní pracovníci pracují v marketingu, vývoji a výzkumu a jako manažeři společnosti.

**Sedmnáctá otázka** se zabývá zjištěním, kolik pracuje ve společnosti Centropen a.s. mužů a kolik žen.

### Graf č. 15 Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

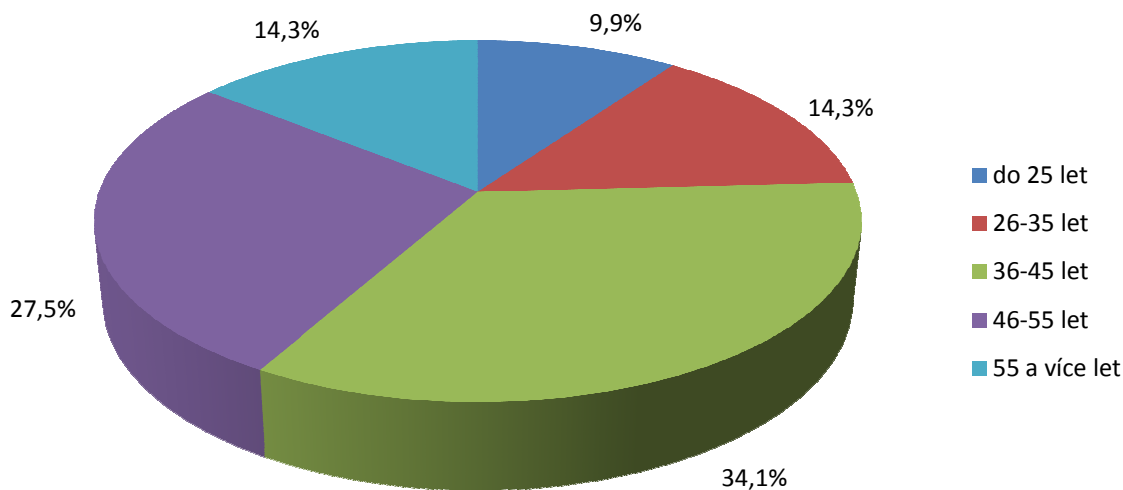
Z grafu č. 15 vyplývá, že z dotazovaných respondentů je žen 68,1 %, tj. 62 respondentů a mužů 31,9 %, tj. 29 respondentů.

### Dílčí závěr k otázce č. 17

Tato otázka potvrdila, že ve společnosti pracují více ženy. Toto je hlavně z důvodu, že ženy potřebují pracovat v místě svého bydliště i za cenu nižšího finančního ohodnocení, jelikož se starají o děti a rodinu. Mužům většinou finanční ohodnocení, které akciová společnost nabízí, nestačí a za práci dojíždí.

**Poslední otázka** se zabývala zjištěním věkové struktury zaměstnanců.

### Graf č. 16 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce bylo zjišťováno věkové složení respondentů. Největší zastoupení měli respondenti ve věkové skupině 36-45 let. Tuto variantu označilo 31 dotazovaných, tj. 34,1 %, následovala věková skupina 46-55 let s 25 respondenty, tj. 27,5 %. Věkovou skupinu 55 let a více a 26-35 let označilo shodně 13 dotazovaných, tj. 14,3 %. Nejmenší zastoupení měla věková skupina do 25 let, pouze 9 respondentů, tj. 9,9 %.

### Dílčí závěr k otázce č. 18

Z této otázky vyplývá, že ve společnosti pracují spíše lidé středního a staršího středního věku. Zaměstnanci, kteří do společnosti nastoupí, ve většině případů ve společnosti setrvávají, jelikož podnik má velký potenciál a budoucnost.

## 4.4 Návrhy opatření

Na základě pozorování, analýzy vnitřních směrnic a dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v akciové společnosti Centropen, budou v této kapitole navrženy doporučení a možné změny v oblasti řízení lidských zdrojů.

Z pozorování a dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti nejsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením a domnívají se, že by bylo vhodné vypracovat spravedlivější systém hodnocení. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci ve výrobě se svou činností významně podílí na výrobě psacích potřeb a tedy na tvorbě zisku, měli by být lépe odměňováni za odvedenou práci. Doporučila bych vedení společnosti zvýšit hodinový tarif výrobních dělníků, aby nedocházelo k odlivu zaměstnanců mladších ročníků, kteří z důvodu nízkého platu raději hledají práci v podnicích sídlících mimo město. Toto by mělo být i zájmem akciové společnosti, protože náklady vložené do zaškolení stále nových zaměstnanců stojí nemalé finanční prostředky. V případě zvýšení hodinového tarifu zaměstnancům ve výrobě o 5,- Kč/hod u 300 zaměstnanců by se náklady podniku zvýšily následovně:

**Tabulka č. 2 Navýšené náklady**

<b>Položka</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Náklad</b>
Navýšení mzdových nákladů měsíčně	$7,5 \text{ hod} * 5,- \text{ Kč/hod} * 21 \text{ dnů} * 300 \text{ zaměstnanců}$	236 250,- Kč
Navýšení mzdových nákladů ročně	$236 250,- \text{ Kč} * 12 \text{ měsíců}$	2 835 000,- Kč
Navýšené odvedené pojistné zaměstnavatele	$34 \% \text{ z } 2 835 000,- \text{ Kč}$	963 900,- Kč
<b>Náklady celkem</b>		<b>3 798 900,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k výsledkům hospodaření v posledních letech, kdy zisk podniku byl v řádech několika desítek milionů korun je tento náklad pro společnost únosný.

Dalším doporučením je vypracování spravedlivějšího systému hodnocení. Zaměstnancům podniku jsou přiznávány k platu i pohyblivé prémie, které by měly být přiznávány právě na základě systému hodnocení. Tento systém by zároveň zaměstnance motivoval k lepším pracovním výkonům, protože by věděli, že za větší pracovní výkon, malé procento vadných výrobků nebo navržení opatření urychlující nebo usnadňující práci budou spravedlivě odměněni. Další možností využití systematického a pravidelného hodnocení je využití výsledků i v identifikaci vzdělávacích potřeb a v poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu.

Systém hodnocení by probíhal pololetně, kde by se vyplňoval za každého zaměstnance formulář Hodnocení zaměstnance. Tento formulář by obsahoval kritéria, která by byla hodnocena stupni hodnocení od jedné do pěti. Vyplněním formulářů by u technickohospodářských pracovníků byli pověřeni vedoucí oddělení a tyto by hodnotil generální ředitel akciové společnosti Centropen. U výrobních dělníků by vyplnění tohoto formuláře měli na starosti mistři a mistry by hodnotil vedoucí výroby. Formulář hodnocení zaměstnance ve výrobě by obsahoval údaje a úrovně hodnocení uvedené v tabulce č. 3 a formulář hodnocení technickohospodářských pracovníků údaje a úrovně hodnocení vymezené v tabulce č. 4

**Tabulka č. 3 Kritéria hodnocení zaměstnanců ve výrobě**

Kritérium	Stupeň hodnocení				
Kvalita plnění úkolů	1	2	3	4	5
Týmová práce	1	2	3	4	5
Osobní rozvoj	1	2	3	4	5
Komunikace	1	2	3	4	5
Úroveň	neuspokojivý	vyžaduje zlepšení	odpovídající	výborný	vynikající

Zdroj: vlastní zpracování

### Kvalita plnění úkolů:

- úroveň 1 - nepřijatelný výkon, celkový výkon neodpovídá požadavkům kladeným na pracovní činnost, zaměstnanec nezvládá požadované úkoly
- úroveň 2 - zaměstnanec zvládá pracovní úkoly s pomocí, zaměstnancův výkon vyžaduje zlepšení, nižší úroveň výsledků, než bylo očekáváno
- úroveň 3 - zaměstnanec zvládá požadované úkoly ve stanoveném termínu a kvalitě
- úroveň 4 - nadstandardní plnění požadovaných úkolů, celkový výkon jednoznačně přesahuje všechny požadavky na pracovní činnost
- úroveň 5 - dosahování výborných výsledků při plnění úkolů, návrhy na zlepšení ve výrobním procesu, zvládnutí úkolu za ztížených pracovních podmínek

### Týmová práce

- úroveň 1 - zaměstnanec se vyhýbá týmové práci, nespolupracuje se členy týmu, nepředává informace důležité pro týmovou práci
- úroveň 2 - zaměstnanec spolupracuje v týmu pouze ojediněle, částečně se vyhýbá týmovým aktivitám
- úroveň 3 - zaměstnanec ochotně spolupracuje se členy týmu a předává včas důležité informace
- úroveň 4 - zaměstnanec ochotně spolupracuje se členy týmu, podporuje členy týmu a nabízí aktivně pomoc těm, kteří ji potřebují
- úroveň 5 - zaměstnanec výborně spolupracuje v týmu a ochotně spolupracuje s nadřízeným

### Osobní rozvoj

- úroveň 1 - nulová seberealizace, zaměstnanec je pasivní
- úroveň 2 - zaměstnanec se zúčastňuje školení pouze s nízkou ochotou
- úroveň 3 - zaměstnanec se zúčastňuje pouze základních školení
- úroveň 4 - přijímá školicí aktivity nad rámec svých povinností
- úroveň 5 - vyhledává školicí aktivity, podává návrhy na nové možnosti školení

## Komunikace

- úroveň 1 - komunikace na velmi špatné úrovni, nulová zpětná vazba, zaměstnanec vyvolává konflikty
- úroveň 2 - zaměstnanec na špatné úrovni, zaměstnanec nevyvolává konflikty
- úroveň 3 - komunikace na dobré úrovni, průměrná zpětná vazba
- úroveň 4 - výborná komunikace, výborná zpětná vazba
- úroveň 5 - vynikající komunikace, spolehlivá a včasná zpětná vazba

**Tabulka č. 4 Kritéria hodnocení technickohospodářských zaměstnanců**

Kritérium	Stupeň hodnocení				
Kvalita plnění úkolů	1	2	3	4	5
Týmová práce	1	2	3	4	5
Osobní rozvoj	1	2	3	4	5
Jazykové znalosti	1	2	3	4	5
Komunikace	1	2	3	4	5
Úroveň	neuspokojivý	vyžaduje zlepšení	odpovídající	výborný	vynikající

Zdroj: vlastní zpracování

### Kvalita plnění úkolů:

- úroveň 1 - nepřijatelný výkon, zaměstnanec nezvládá požadované úkoly, má nedostatky ve více než dvou předpokladech, které jsou kritické pro zastávanou funkci, je třeba zvážit okamžitou nápravu pro ponechání v současné pracovní pozici
- úroveň 2 - zaměstnancův výkon vyžaduje zlepšení, nižší úroveň výsledků, než bylo očekáváno



- úroveň 3 - celkový výkon splňuje a někdy přesahuje požadavky na pracovní činnost, zaměstnanec zvládá požadované úkoly ve stanoveném termínu a kvalitě
- úroveň 4 - nadprůměrný výkon, nadstandartní plnění výsledků, celkový výkon jednoznačně přesahuje všechny požadavky na pracovní činnost
- úroveň 5 - neobvykle výborný úkol, zvládnutí úkolu za ztížených pracovních podmínek, plné zvládnutí všech profesionálních dovedností a znalostí, které jsou důležité pro pracovní funkci

#### Týmová práce

- úroveň 1 - zaměstnanec se vyhýbá týmové práci, minimálně nebo vůbec nepřispívá k týmovému duchu
- úroveň 2 - zaměstnanec pracuje v týmu pouze ojedinele, nepředává informace důležité pro týmovou práci
- úroveň 3 - zaměstnanec je schopen pomáhat jiným v plnění cílů, stejně jako přijmout nabízenou pomoc
- úroveň 4 - zaměstnanec nabízí aktivně pomoc těm členům týmů, kteří jí potřebují, ve prospěch týmové práce je schopen kompromisů, povzbuzuje jiné ke spolupráci a oceňuje přínosy druhých.
- úroveň 5 - výborná schopnost kooperace při plnění svěřených úkolů, zaměstnanec podporuje rozhodnutí, která odpovídají cílům celé organizace, nikoliv pouze týmům nebo částem, podporuje synergický efekt

#### Osobní rozvoj

- úroveň 1 - zaměstnanec nemá zájem se seberealizovat, je pasivní
- úroveň 2 - zaměstnanec nevyhledává školicí aktivity, v případě potřeby školení neodmítá
- úroveň 3 - zúčastňuje se školicích aktivit, vyhledává si informace, které mohou zlepšit jeho pracovní výkon
- úroveň 4 - vyhledává dobrovolně školicí aktivity, vyšší míra seberealizace
- úroveň 5 - ochota zúčastnit se zahraničních stáží, vysoký stupeň seberealizace za účelem kariérního růstu, navrhuje sám školicí aktivity, vyhledává příležitost vedoucí k osobnímu rozvoji

### Jazykové znalosti

- úroveň 1 - žádné jazykové znalosti
- úroveň 2 - základní jazykové znalosti
- úroveň 3 - mírně pokročilé jazykové znalosti
- úroveň 4 - pokročilá úroveň
- úroveň 5 - vynikající úroveň, rodilý mluvčí

### Komunikace

- úroveň 1 - zaměstnanec komunikuje na velmi špatné úrovni, vyvolává konflikty, vnucuje druhým vlastní názory, není schopen respektovat názory jiných
- úroveň 2 - zaměstnanec komunikuje pouze na základě zpětné vazby, sám se nedotazuje
- úroveň 3 - zaměstnanec s kolegy komunikuje otevřeně a vstřícně
- úroveň 4 - zaměstnanec komunikuje na výborné úrovni, sám se dotazuje
- úroveň 5 - zaměstnanec má schopnost jednat vysoce profesionálně, takticky a diplomaticky, výborné prezentační schopnosti

Po vyplnění formuláře pověřeným pracovníkem by byl každý zaměstnanec seznámen se svým hodnocením, které by stvrdil podpisem. Na základě tohoto hodnocení, by byla podle výsledných bodů, každému zaměstnanci přiznána pohyblivá prémie na následující pololetí.

Co se týče nákladů na toto opatření, byly by téměř minimální, protože formuláře hodnocení zaměstnance by vyplňovali pověřeni zaměstnanci v rámci svých pracovních povinností. Jediným finančním nákladem by byl nákup papíru a toneru pro tisk formulářů.

Další oblastí řízení lidských zdrojů, ve které by mohlo dojít k zlepšení, je oblast školení a rozvoje zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření a analýze otevřených otázek bych navrhovala širší možnosti školení a jazykové kurzy v budově podniku. Vzhledem k tomu, že školení se nejméně zúčastňují převážně zaměstnanci ve výrobě, zde by mohlo dojít k proškolení přímo na pracovišti, kde by byli zaměstnanci seznamováni s novými technologiemi, obsluhou strojů, novými materiály a mohli by zde také otevřeně podávat různé návrhy na zlepšení, dotazy a připomínky. Toto školení by probíhalo dvakrát ročně cca 2 hodiny.

Velké nedostatky vidím v možnosti jazykového vzdělávání. Jelikož jde o společnost, která komunikuje a obchoduje s mnoha zahraničními partnery, bylo by vhodné zaměřit se na jazykové kurzy. Tento nedostatek si uvědomují i samotní zaměstnanci, a to hlavně ti, kteří pracují v útvech, kde komunikace se zahraničními partnery probíhá často. Tato možnost byla často uváděna právě v otázce č. 15, co by chtěli zlepšit v oblasti lidských zdrojů. Zde bych navrhovala využít možnosti projektu "Vzdělávejte se pro růst v Jihočeském kraji II", který spočívá v poskytování příspěvků na podporu vzdělávání zaměstnanců a manažerů a tímto dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti firem. Vzdělávací programy jsou plně v kompetenci firem. Využitím tohoto dotačního programu by náklady vydané zaměstnavatelem na jazykové vzdělání svých zaměstnanců byly značně sníženy.

Jednalo by se o zajištění vzdělávací aktivity Odborná angličtina pro 35 zaměstnanců rozdělených do 5 skupin po 7 osobách. Celkový rozsah vzdělávací aktivity by byl 700 hodin včetně závěrečné zkoušky (35 zaměstnanců x 2 vyučovací hodiny x 10 týdnů), kde jedna vyučovací hodina má 60 minut. Lektor/ka angličtiny by byla zajišťována externě a cena za 1 vyučovací hodinu by činila 600,- Kč na skupinu. Odhadované náklady pro 35 zaměstnanců účastnících se jazykového kurzu odborná angličtina v rámci dotačního projektu jsou uvedeny v tabulce č. 5

**Tabulka č. 5 Odhadované náklady na vzdělávací aktivitu**

<b>Položka</b>	<b>Výpočet</b>	<b>Náklad</b>
Náklady na lektora/ku	5 skupin x 2 hodiny x 600,- Kč x 10 týdnů	60 000,- Kč
Mzda za 35 zaměstnanců	102,- Kč/hod x 2 hodiny x 35 zaměstnanců x 10 týdnů	71 400,- Kč
Odvedené pojistné	34 % ze 71 400,- Kč	24 276,- Kč
<b>Celkem</b>		<b>155 676,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Krajský úřad práce vyhodnotí žádost na základě posouzení situace na regionálním trhu práce a celkové situace podniku podle kritérií jako jsou; významnost odvětví podniku v regionu, významnost daného podniku v regionu, nezbytnost vzdělávání zaměstnanců, zhodnocení případného rozšíření aktivit podniku či získávání nových zakázek, kde všechna tato kritéria mají váhu 10 %. Váhu 20 % může podnik získat za přínos vzdělávací aktivity pro zaměstnance a za přiměřenost výsledků vzhledem k požadovaným prostředkům váhu 40 %. Celkově lze tedy v ideálním případě získat až 100 % vynaložených nákladů.

## 5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce byla analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve výrobní společnosti Centropen a.s., jakým způsobem řídí společnost lidské zdroje a zda je tento stav vyhovující.

Klíčovou prací bakalářské práce je pozorování a dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 91 zaměstnanců. Respondentům bylo položeno 18 otázek, které se týkaly řízení lidských zdrojů v akciové společnosti a zjišťováním spokojenosti zaměstnanců s fungováním činností v této oblasti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci, kteří nastoupili do akciové společnosti, se o svém současném pracovním místě dozvěděli nejčastěji od známých a více než 50 % zaměstnanců pracuje ve společnosti přes 16 let. Také bylo zjišťováno, zda se společnost dostatečně věnuje novým zaměstnancům, kde si téměř polovina pracovníků myslí, že ano a uvedli příklady jakým způsobem tato péče probíhá. Většina zaměstnanců rozumí složkám svého mzdového ohodnocení, ale nejsou spokojeni s jeho výší ani se současným systémem hodnocení, který jim nepřipadá spravedlivý.

Dále bylo zjišťováno, co zaměstnance motivuje k lepším pracovním výkonům a jaké nabízené benefity jim připadají zajímavé. Za největší motivaci k lepším pracovním výkonům považují zaměstnanci finanční odměnu, následovaly firemní benefity a dobrý pracovní tým. Z nabízených benefitů považují zaměstnanci za nejzajímavější týden dovolené navíc, přítomnostní odměnu a bezúročnou půjčku.

V oblasti školení vidí zaměstnanci také mezery, uvítali by rozšířit nabídku školení, hlavně pro výrobní dělníky a postrádají možnost jazykového vzdělávání v podobě kurzů. Co se týče péče o zaměstnance, mají pracovníci názor, že je vyhovující.

Společnosti Centropen byly doporučeny návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení současné situace v oblasti řízení lidských zdrojů. Jelikož se zaměstnanci domnívají, že by se měl lépe a spravedlivěji vypracovat systém hodnocení, byl navržen možný pololetní systém hodnocení jednotlivých zaměstnanců podle několika kritérií, na jejichž základě by byla zaměstnancům přiznávána pohyblivá prémie. Také bylo doporučeno zvýšit zaměstnancům ve výrobě hodinový tarif, aby nedocházelo k odlivu zaměstnanců mladších ročníků, do jejichž zaškolení společnost vložila nemalé finanční prostředky. Dalším

návrhem byla možnost využít dotačního vzdělávacího programu v rámci projektu "Vzdělávejte se pro růst v Jihočeském kraji II", který by byl využit na jazykový kurz odborné angličtiny pro 35 zaměstnanců včetně závěrečné zkoušky. V oblasti vzdělávání bylo doporučeno rozšířit možnost školení i pro zaměstnance ve výrobě, kde by probíhalo zhruba dvouhodinové školení vždy jednou za půl roku pro všechny zaměstnance na jednotlivých dílnách.

Podle mého názoru společnost dostatečně pečuje o své zaměstnance a má širokou škálu nabízených firemních benefitů, které poskytuje z velké části i z fondu kulturních a sociálních potřeb. Naopak je třeba zlepšit systém hodnocení a zamyslet se nad odměňováním některých skupin zaměstnanců. Také v oblasti školení by bylo vhodné zavést některé možnosti vzdělávání či školení navíc. Doufám, že má bakalářská práce společně s navrhovanými změnami pomůže společnosti ke zlepšování řízení v oblasti lidských zdrojů.

## 6 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 2006. *A handbook of Human Resource Management Practice*. 10. vydání. London: Kogan Page Limited, pgs. 983. ISBN 978-0-7494-4631-4.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. [překl.] Josef Koubek. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 448 s. ISBN 978-80-247-280-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 400 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vydání. Praha: Management Press, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich, 2006. *Management*. 1. vydání. Brno: Computers Press, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, 288 s. ISBN 80-251-0374-9.

CENTROPEN, © 2015. O společnosti. *Centropen.cz* [online]. [cit. 2015-14-02]. Dostupné z: <http://www.centropen.cz/o-spolecnosti/historie>

ČESKO. Zákoník práce č. 262/2006. [online] *Sbírka zákonů České republiky*, 21. duben 2006. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/2919/262-2006.pdf>.

DONNELLY, Jr. James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M., 1997. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

DUDA, Jiří, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendlova univerzita, 266 s. ISBN [ ].

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: KEY Publishing, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORET, Miroslav a STÁVKOVÁ, Jana, 2003. *Marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 80-247-0385-8.

- KARLACHOVÁ, Petra, 24. 11. 2014. Rozvoj pracovníků. *Personalista.com*. [online] [cit. 2014-11-24]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/ceske-firmy-zacinaji-znovu-investovat-miliardy-do-vzdelavani.html>
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef, 2003. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.



## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 Složky celkové odměny

Tabulka č. 2 Navýšené náklady

Tabulka č. 3 Kritéria hodnocení zaměstnanců ve výrobě

Tabulka č. 4 Kritéria hodnocení technickohospodářských zaměstnanců

Tabulka č. 5 Odhadované náklady

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 Pracovní zařazení zaměstnanců

Graf č. 2 Délka pracovního poměru zaměstnance ve společnosti Centropen a.s.

Graf č. 3 Informace o volném pracovním místě

Graf č. 4 Pozornost věnovaná novým zaměstnancům

Graf č. 5 Finanční ohodnocení

Graf č. 6 Porozumění jednotlivým složkám mzdového ohodnocení

Graf č. 7 Motivace k lepším pracovním výkonům

Graf č. 8 Nabízené benefity

Graf č. 9 Účast na školení

Graf č. 10 Nabídka školení

Graf č. 11 Komunikace s nadřízeným

Graf č. 12 Zpětná vazba nadřízeného na pracovní výkon

Graf č. 13 Péče o zaměstnance

Graf č. 14 Dosažené vzdělání

Graf č. 15 Pohlaví

Graf č. 16 Věková struktura zaměstnanců

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 Jednotlivé kroky procesu výběru zaměstnanců

Obrázek č. 2 Hodnocení pracovníků

Obrázek č. 3 Organizační struktura

# **Přílohy**

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Budova společnosti Centropen a.s.

Příloha č. 3 Žádost o zajištění školení

Příloha č. 4 Cílová odměna

Příloha č. 5 Katalog kvalifikačních požadavků

## Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Miluše Březinová a jsem studentkou Soukromé vysoké školy ekonomické ve Znojmě. Touto cestou si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce a jehož cílem je zjistit názor na fungování řízení lidských zdrojů ve společnosti Centropen a.s.

1. Na kterém úseku ve společnosti pracujete?

- marketing
- obchod
- výroba
- výzkum a vývoj
- nákup
- finance
- lidské zdroje
- jiné (uveďte)

2. Jak dlouho pracujete ve společnosti Centropen a. s. ?

- méně než 1 rok
- 1 – 4 roky
- 4 -10 let
- 10 - 15 let
- 15 - 20 let
- 20 - 25 let
- více než 25 let

3. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě na které jste později nastoupil/a ?

- internet
- noviny, časopis či jiná periodika
- od známých
- Úřad práce nebo personální agentura
- Jinak (uveďte) .....

4. Je ve Vaší společnosti věnována dostatečná pozornost novým zaměstnancům?

- ano
- spíše ano
- nejsem schopen posoudit
- spíše ne
- ne

5. V případě, že se Vaše společnost věnuje novým zaměstnancům, uveďte jak?

.....

.....

.....

.....

6. Považujete Vaše finanční ohodnocení za dostatečné?

- ano
- spíše ano
- nejsem schopen posoudit
- spíše ne
- ne

7. Rozumíte jednotlivým složkám Vašeho mzdového ohodnocení?

- ano
- spíše ano
- nejsem schopen posoudit
- spíše ne
- ne

8. Která z nabízených možností Vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?  
(označte od 1 do 6; 1 nejméně, 6 nejvíce)

- finanční odměna
- firemní benefity
- pochvala a uznání
- možnost vzdělávání
- kariérní růst
- dobrý pracovní tým

9. Jaké benefity, které společnost nabízí, považujete za nejzajímavější? (možnost zaškrtnout více možností)

- týden dovolené navíc
- příspěvek na stravování
- odměna za pracovní a životní jubilea
- přítomnostní odměna
- příspěvek na penzijní pojištění
- příspěvek na společenské a sportovní akce
- příspěvek na životní pojištění
- bezúročná půjčka

10. Zúčastnil/a jste se v posledních 3 letech školení?

- ano
- ne

11. Považujete nabídku školení a jiných vzdělávacích aktivit za dostatečnou?

- ano
- spíše ano
- nejsem schopen posoudit
- spíše ne
- ne

12. Jak hodnotíte komunikaci s Vaším nadřízeným?

- velmi dobrá
- dobrá
- průměrná
- špatná
- velmi špatná

13. Poskytuje Vám Váš přímý nadřízený zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?

- ano
- spíše ano
- nejsem schopen posoudit
- spíše ne
- ne

14. Věnuje Vaše společnost dostatečnou péči zaměstnancům?

- ano
- spíše ano
- nejsem schopen posoudit
- spíše ne
- ne

15. Co by se podle Vás mělo ve Vaší společnosti zlepšit v oblasti lidských zdrojů?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

17. Jste?

- muž
- žena

18. Jaký je Váš věk?

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 55 a více let

Zdroj: vlastní zpracování

**Příloha č. 2 Budova společnosti Centropen a.s.**



Zdroj: Centropen, 2015

**Příloha č. 3 Žádost o zajištění školení**

**ŽÁDOST O ZAJIŠTĚNÍ ŠKOLENÍ**

Útvar, který žádá o zajištění školení .....

.....

Název školení, semináře, kurzu .....

.....

.....

Účastnický poplatek v Kč .....

Doba trvání .....

Účastník školení - jméno .....

.....

.....

.....

Navrhovatel: .....

Schválil: .....  
(odborný ředitel)

Dne: .....

Dne: .....

Schválil: .....  
(generální ředitel)

Dne: .....



**Příloha č. 4 Cílová odměna**

00/001/09GŘ

**CÍLOVÁ ODMĚNA**

**Vyhlášená na úkol :**

**Pro kolektiv (jednotlivce) :**

**Ve výši :                    Kč**

**Termín splnění úkolu :**

**Odměnu vyhlašuje :**

**dne :**

**Schválil :**

**dne :**

**VYHODNOCENÍ**

**Navrhuji vyplatit :**

**Kč**

**Podpis :**

**Datum :**

**Souhlas s vyplacením částky :**

**Kč**

**Podpis :**

**Datum :**

**Poznámka :**

## Příloha č. 5 Katalog kvalifikačních požadavků

### KATALOG KVALIFIKAČNÍCH POŽADAVKŮ pro výkon odborných činností v [REDAKCE]

C. funkce	Název funkce	Stručný popis funkce	Kategorie	Vzdělání všeobecné			Vzdělání odborné			Vzdělání speciální		

Vypracoval: Dne:	Doporučil: Dne:	Schválil:
---------------------	--------------------	-----------