

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

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

**Metody řízení lidských zdrojů a aplikace těchto  
metod v podniku Hortim International spol. s.r.o.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Soňa SMRŽOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ladislava KUCHYNKOVÁ

**Znojmo, 2012**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Metody řízení lidských zdrojů a aplikace těchto metod ve firmě Hortim International spol. s r. o.* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Ladislavy Kuchynkové a uvedla v seznamu použité literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Ve Znojmě dne 20. 11. 2012

---

vlastnoruční podpis autora

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Ladislavě Kuchynkové za odborné připomínky a rady, které přispěly k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě Hortim International spol. s.r.o. za poskytnuté materiály a ochotu spolupracovat.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Soňa SMRŽOVÁ</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	<b>Metody řízení lidských zdrojů a aplikace těchto metod v podniku Hortim International spol. s r.o.</b>
Název (v angličtině)	<b>Human resources management methods and their application in the Hortim International Ltd. Company</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je s využitím metody analýzy procesu řízení lidských zdrojů v podniku Hortim International spol. s r. o. identifikovat slabé stránky tohoto procesu a navrhnout konkrétní doporučení, která povedou k vyšší efektivitě řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.

### Postup práce:

1. Vytvoření literární rešerše poznatků z předmětné problematiky.
2. Charakteristika podniku a jeho aktuálního systému řízení lidských zdrojů.
3. Výběr vhodného analytického nástroje a popis výzkumné metodiky.
4. Podrobná analýza zjištěných výsledků a identifikace problematických oblastí.
5. Návrh změn v procesu řízení lidských zdrojů, jejich zdůvodnění a očekávaný přínos.

Metody: Literární rešerše, dotazování, analýza, syntéza, komparace, deskripce.

Rozsah práce: 40 - 55

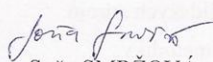
Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
3. NKOMO, Stella M.; FOTTLER Myron D.; McAFEE Bruce R. *Human resource management applications*. 7. vyd. Mason, Ohio: South-Western, 2011. 308 s. ISBN 978-1-111-05888-3.
4. TOMŠÍK, Pavel. *Odměňování při řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 83 s. ISBN 80-7157-846-0.
5. ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

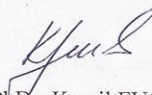
Datum zadání bakalářské práce: duben 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2013



  
Soňa SMRŽOVÁ  
student

  
Ing. Ladislava KUČYŇKOVÁ  
vedoucí bakalářské práce

  
prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
garant studijního oboru

  
prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení lidských zdrojů a její úlohou v organizaci. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a oblasti týkající se řízení lidských zdrojů, tzn. řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, motivací podřízených a péčí o pracovníky. Celá teoretická část práce představuje literární rešerši zpracovanou z širokého spektra odborných publikací na dané téma a je východiskem pro navazující praktickou část, kde jsou popsány teoretické přístupy aplikovány v rámci analýzy procesu řízení lidských zdrojů konkrétního podnikatelského subjektu. Za účelem zjištění skutečného stavu tohoto procesu byl zpracován dotazník pro zaměstnance společnosti Hortim International spol. s r.o. a následně byl proveden vlastní primární výzkum, jehož výstupy vedly k naplnění cíle bakalářské práce, což je identifikace slabých stránek v oblasti řízení lidských zdrojů a návrh konkrétních doporučení, která povedou k vyšší efektivitě řízení lidských zdrojů daného podniku.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, personalistika, odměňování, motivace.

This thesis deals with the issue of human resource management and its role in the organization. Within each part of the work defined sub-components of the human resources, performance management, compensation of employees, employee motivation and care for employees. In the theoretical part defines essential concepts related to human resources management need to further elaborate the practical part. The entire theoretical part introduces the literature review prepared from a wide range of technical publications on the topic. The theoretical part is followed by a practical part, the identified theoretical approaches are applied to a particular business entity. In the practical part of the questionnaire was prepared for employees Hortim International Ltd. Company to meet the objectives of the thesis, thus identifying weaknesses in the area of human resource management and propose concrete recommendations to improve the situation in human resources management.

## **Keywords**

Human resources management, human resources, compensation, motivation.

## OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	10
3	TEORETICKÁ ČÁST.....	11
3.1	Historie personálního řízení a řízení lidských zdrojů .....	11
3.2	Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů .....	13
3.2.1	Definice řízení lidských zdrojů .....	14
3.2.2	Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů .....	15
3.3	Motivace.....	17
3.3.1	Maslowova pyramida potřeb.....	19
3.3.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace .....	20
3.3.3	Proces motivace .....	21
3.3.4	Motivační nástroje .....	22
3.4	Odměňování pracovníků .....	22
3.4.1	Zaměstnanecké výhody.....	23
3.4.2	Celková odměna .....	25
3.4.3	Způsoby odměňování pracovníků .....	27
3.5	Péče o pracovníky.....	28
3.6	Dotazníkové šetření .....	31
4	PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
4.1	Charakteristika podniku .....	34
4.2	Metodika výzkumu .....	36
4.3	Analýza výsledků.....	37
4.4	Shrnutí výsledků .....	51
4.5	Návrh vhodných změn a doporučení .....	52
5	ZÁVĚR.....	55
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57

7	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	60
8	SEZNAM TABULEK.....	60
9	SEZNAM GRAFŮ.....	60
10	SEZNAM PŘÍLOH.....	61



# 1 ÚVOD

Význam řízení lidských zdrojů v dnešní době neustále roste. Nejen finanční zdroje, moderní a výkonné technologie, ale také pracovníky, efektivní využití jejich práce, schopnost kolektivně řešit dané úkoly můžeme považovat za hlavní faktor konkurenceschopnosti organizace. Setkáváme se stále složitějšími situacemi, jejichž řešení vyžaduje mnoho kvalifikovaných spolupracovníků společně pracujících v týmu se schopností vzájemné komunikace. Charakteristické postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné.

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

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

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem této bakalářské práce je identifikovat slabé stránky v oblasti řízení lidských zdrojů ve firmě Hortim International spol. s.r.o. a navrhnout konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení situace v této oblasti. Ve své práci se budu zabývat systémem řízení lidských zdrojů a jeho úlohou v organizaci, řízením pracovního výkonu, odměňováním zaměstnanců, motivací zaměstnanců a péčí o pracovníky. Dále budou zpracovány návrhy na zlepšení metod ve sféře řízení lidských zdrojů (hodnocení a odměňování pracovníků, poskytování zaměstnaneckých benefitů apod.), které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich vyšší motivaci ve vztahu k práci.

Úvodem provedu stručnou rešerši literatury týkající se tematiky řízení lidských zdrojů, zmíním úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů, budu definovat motivaci a odměňování pracovníků a zmíním se o problematice péče o pracovníky.

Za účelem zpracování praktické části jsem oslovila management firmy Hortim International spol. s r.o. s prosbou o spolupráci. Na základě teoretických poznatků a také informací a podkladů od vedoucího personálního oddělení jsem sestavila dotazník pro zaměstnance uvedeného podniku. Výzkum byl prováděn v říjnu 2012 a k následnému analyzování získaných dat byl použit program Excel, pomocí něhož byly vytvořeny také tabulky a grafy, které výsledky vhodnou formou zpřehlednily.

## 3 TEORETICKÁ ČÁST

### 3.1 Historie personálního řízení a řízení lidských zdrojů

Personální práce je chápána jako služba, která zastřešuje administrativní práce a administrativní procedury související se zaměstnáváním lidí či pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací, které se týkají zaměstnanců a jejich činností včetně poskytování těchto informací složkám řídicím organizaci. Pojetí personální práce v personálním řízení bylo považováno za výlučně pasivní, tedy podpůrnou roli celého systému. V novodobých podmínkách hraje personální práce v podobě personální administrativy důležitou roli a vyskytuje se v moderně fungujících organizacích, kde je však ještě stále význam personální práce mnohdy nedoceňován. Nejčastěji jde o organizace, které jsou způsobem řízení více autoritativnější a centralizovanější, s klesající mírou dělby pravomocí (KOUBEK, 2007).

Obecně lze považovat řízení za jeden z faktorů ovlivňujících lidskou činnost. Aby lidé dosáhli cílů, které by nebyli schopni sami naplnit, začali se již v minulosti slučovat a vytvářet skupiny, tím se stalo řízení nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivce určitým směrem. Později došlo k rozvoji společnosti a všeobecné tendenci spoléhání na úsilí ve skupinách, specializaci určitých jednotlivých činností a dělbu práce. V tomto procesu docházelo ke zvyšování významu lidí a později specialistů, kteří byli zaměřeni na koordinaci tohoto úsilí jednotlivce či menších skupin – manažerů (CAJTHAMR, DĚDINA, 2010).

Před druhou světovou válkou se personální řízení jako koncepce personální práce začalo vyskytovat v podnicích, kde vládlo progresivní a dynamické vedení. Cílem těchto podniků bylo orientovat se na expanzi a ovládnutí co největší části trhu (tedy získání maximálního tržního podílu) a eliminaci konkurence. K dosažení tohoto cíle se jako nejlepší cesta jevílo hledání a užití výhod v rámci konkurenčního boje, kdy mezi klíčové faktory budoucího úspěchu podniku patřil předpoklad vybraného, zformovaného, organizovaného a motivovaného pracovního kolektivu. Podniky si uvědomovali, že existuje nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti, a že tímto zdrojem je člověk – lidská pracovní síla. V důsledku tohoto zjištění se prosazovala aktivní role personální práce a rozvíjela se skutečná

personální politika organizace. Personální práce se začala profesionalizovat a stala se záležitostí specialistů – personálních manažerů. V moderních podnicích docházelo k formování personálních útvarů, které měly poměrně velkou autoritu a vzhledem k relativně autonomnímu rozhodování i značnou pravomoc. Navzdory pokroku, který byl velmi znát, však zůstala personální práce zaměřena téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou. Málo pozornosti bylo věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. V této vývojové fázi měla personální práce spíše povahu operativního řízení (KOUBEK, 2008).

KOUBEK dále uvádí, že ve vyspělých tržních ekonomikách se řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepce personální práce, začalo formovat v průběhu 50. a 60. let 20. století. Jádrem řízení organizace se stává řízení lidských zdrojů jako nejdůležitější složka a nejdůležitější úloha všech manažerů. Personální práce tímto novým postavením charakterizuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. V této době se dokončuje vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (KOUBEK, 2008).

Vedoucí pracovníci (resp. řídicí orgány podniků) jsou nepostradatelní k provádění takových strategických rozhodnutí, která vedou k utváření zisku, což je základní cíl každé podnikatelské činnosti. Tato funkce podniku, která spočívá v dosahování různých kvantifikovatelných a nekvantifikovatelných výsledků odůvodňuje nutnost efektivního vedení. Současně je však také nutné konstatovat, že svých cílů podnik dosahuje s využitím jednoho ze základních výrobních faktorů – tedy s pomocí svých zaměstnanců. V racionálně fungujícím podniku by řídicí pracovníci měli naslouchat a pokud možno respektovat potřeby a požadavky jednotlivých pracovníků a neřídit se pouze úkolem, který je potřeba splnit. Moderní pojetí řízení však není omezeno pouze na vrcholový management organizace, ale velká pozornost by měla být věnována také zapojení ostatních pracovníků – tedy práci s lidskými zdroji uplatňovat ve všech strukturách řízení organizace. Tato tendence se opírá o skutečnost, kdy organizace od určitého stupně komplexnosti a počtu pracovníků s jejich specializací už nemohou být vedeny jen jednotlivcem. Tyto nové přístupy k řízení lidských zdrojů kladou velké nároky na vedoucí pracovníky ve všech stupních řízení, kteří se musí neustále vzdělávat a aktualizovat také techniky vedení lidí (DAIGELER, 2008).

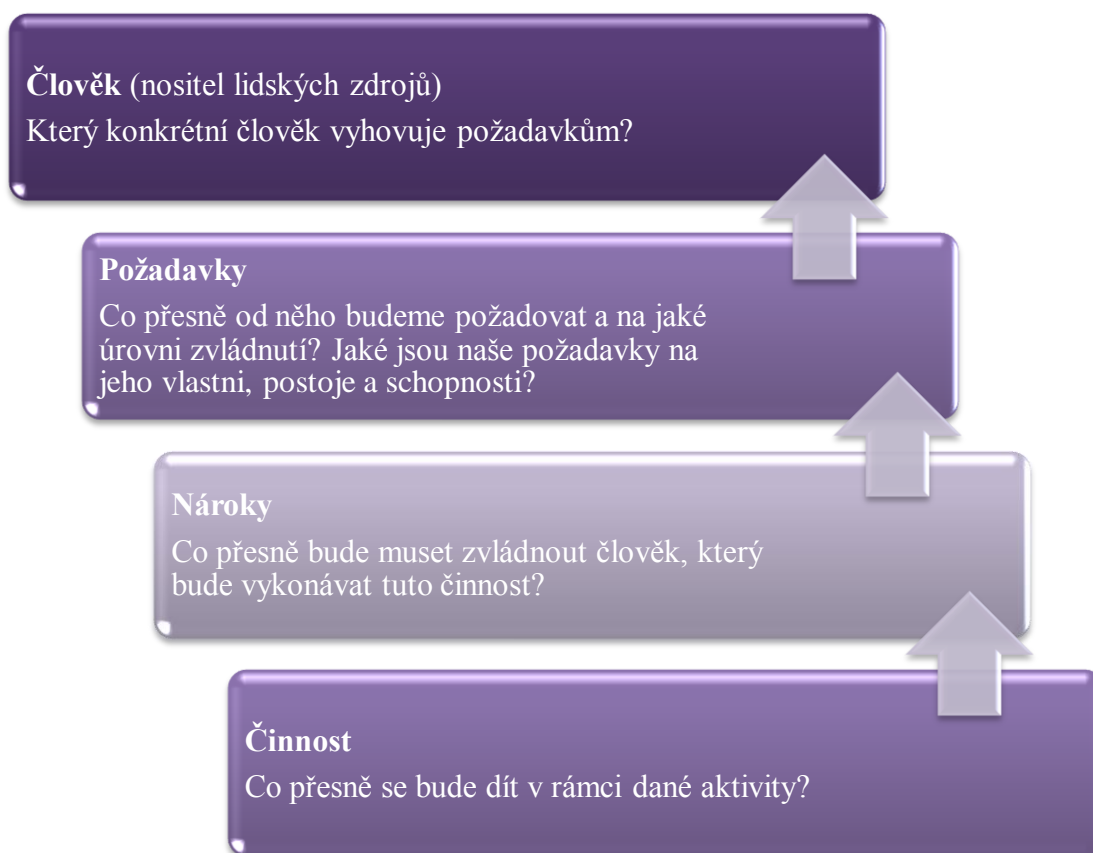
### **3.2 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů**

KOUBEK (2007, s. 14) ve své knize tvrdí, že: „V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako nejnovějším pojetím personální práce na straně druhé. Lze tudíž konstatovat, že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, resp. rozdílné koncepce personální práce. Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.“

Dle ULRICHA (2009, s. 206) „Strategické řízení lidských zdrojů zajišťuje, že má podnik zdroje nezbytné ke splnění svých podnikových úkolů, strategie lidských zdrojů definuje hodnoty vytvořené personálním útvarem a personální práci. Strategie lidských zdrojů (personální strategie) jasně vyslovuje podstatu funkce personálního útvaru a personální práce a popisuje, jak práce vykonávaná personalisty přidává podniku hodnotu. Strategie lidských zdrojů formuje personální práci definováním přínosů nebo výsledků, které plynou z investování do ní, ospravedlňuje zdroje, které spotřebovává, a pomáhá stanovovat její priority.“

Všechny takto definované pojmy ve své podstatě představují takovou činnost řízení lidských zdrojů, která je v moderní odborné literatuře vymežována obdobným způsobem. Všechny tyto odborné zdroje se však obecně shodují na následujících stupních klasifikace procesu řízení lidských zdrojů, které jsou uvedeny v Obr. č. 1.

Obrázek č. 1 Definice lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle PLAMÍNEK (2002, str. 29)

### 3.2.1 Definice řízení lidských zdrojů

ARMSTRONG (2007, s. 27) definuje: „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

KOUBEK (1997, s. 11) dále uvádí, že řízení lidských zdrojů tvoří část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. „Tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

### 3.2.2 Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. Tento úkol lze zabezpečit neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Jsou to finanční, materiální, informační a lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů se musí zaměřit na následující **hlavní úkoly**:

- usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a usilovat o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa,
- co nejlépe využívat pracovních sil v organizaci (optimálně využívat fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků),
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a dobrých mezilidských vztahů v organizaci
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace.

Organizace může tedy fungovat za předpokladu, kdy má k dispozici tři okruhy zdrojů:

- materiální a finanční zdroje,
- ideové a informační zdroje (know – how),
- lidské zdroje (KOUBEK, 2007).

Efektivně využít těchto tří faktorů je stěžejním úkolem podnikového řízení. Lidské zdroje udávají do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. V jiných oblastech podnikového řízení, např. v oblasti investic či prodeje, jde o řízení lidí, kteří zajišťují tuto oblast, nejde jen o samotné řízení věcné podstaty. Navíc v podmínkách liberalizovaného a globalizovaného trhu, na kterém se organizace pohybují, platí, že finanční kapitál si můžeme půjčit a získáme ho na kapitálovém trhu. Techniku a technologii si můžeme koupit, ale lidské zdroje musíme mít. Lidské zdroje se získávají těžko, protože motivovaných a kvalifikovaných lidí je málo a jejich příprava je nákladná a časově náročná. Kvalita lidských zdrojů je jediná oblast, která může představovat ve firmě konkurenční výhodu. Organizace si však musí uvědomit, že hodnota a význam lidských zdrojů představuje jejich největší bohatství a rozhoduje o tom, jestli podnik uspěje v konkurenci či nikoliv. Podnik je tak dobrý, jak dobří jsou lidé v podniku (GREGAR, 2008).

Hlavní předpoklad úspěchu je v kvalitě lidí, které má organizace k dispozici. Rozhodující jsou prostředky vložené do firemních zaměstnanců a manažerů. Co můžou lidé poskytnout své firmě? Zpravidla se nepovažuje za zdroj člověk, ale schopnosti, postoje a vlastnosti, které lidé mohou nabízet, a firma jich efektivně využívá. Schopnost je to, co člověk umí. Postoje se vyjadřují jako celková míra ochoty, loajality a snahy konkrétního člověka, úzce souvisí s jeho motivací. Vlastnosti jsou lidské rysy osobnosti člověka, které se nemění nebo příliš obtížně mění (NKOMO, 2011).

Pokud management usiluje o dobrou strategii organizace, musí mít dobře stanovenou politiku řízení lidských zdrojů, musí usilovat a umět řídit získávání znalostí pracovníků a musí umět pracovníky získávat. Pokud je toto splněno, musí management dokázat řídit pracovní výkony, odměňovat je a řídit pracovní vztahy (CHARVÁT, 2006).

### **Činnosti řízení lidských zdrojů**

VEBER (2003) podrobně definuje činnosti, které musí řízení lidských zdrojů zohledňovat, pokud má být konstruktivním nástrojem řízení:

- **vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definice pracovních úkolů a s nimi spojená pravomoc a odpovědnost, popis pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů,
- **plánování lidských zdrojů**, tj. plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a rozvoje pracovníků,
- **získávání a výběr pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování informací o uchazečích, organizace výběru, uvedení pracovníka na pracovišti aj.,
- **motivace pracovníků**,
- **hodnocení pracovníků**, tj. hodnocení pracovního výkonu, příprava časového plánu hodnocení, metody hodnocení,
- **odměňování pracovníků**, tj. nástroje ovlivňování a motivování pracovního výkonu, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod,
- **pracovní vztahy** tj. především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, uchovávání zápisů z jednání, zákonných ustanovení, dohodách, sledování agendy stížností, disciplinární jednání, komunikace v organizaci apod.,



- **ochrana při práci a podmínky práce**, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, dobré pracovní prostředí, pracovní doba, záležitosti sociálních služeb (stravování, aktivity volného času, kulturní aktivity),
- **organizace dalšího vzdělávání**, včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů,
- zabezpečení pracovních podmínek a sociální péče,
- **dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**, především jde o dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů, které se týkají zaměstnávání lidí, odměňování či sociálních záležitostí.

Činnosti řízení lidských zdrojů mají jako základní cíl směřovat k prosperitě podniku, mít dobré sociální klima a spokojené zaměstnance.

### 3.3 Motivace

Motivace jako jedna z metod hraje v řízení lidských zdrojů značnou roli. Přispívá k lepšímu výkonu pracovníků, proto by organizace měla věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobem motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.

ARMOSTRONG (2007, s. 219) ve své knize uvádí, že: „Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.“

PLAMÍNEK (2002) definuje motivaci jako intuitivní proces. Aby jedinec mohl reagovat na podněty, musí neustále monitorovat a vyhodnocovat stav, ve kterém se nachází. Tento intuitivní proces jedinec vědomě nekontroluje, ale jeho výsledek si uvědomuje ve formě aktuálního pocitu. V závěru průběžného hodnocení můžeme tyto pocity vnímat na škále od nejpríjemnějších po nejnepríjemnější.

ARMSTRONG (2008, s. 221) rozděluje tři přístupy motivace. „Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Z tohoto pohledu mezi nevlivnějšími teoriemi motivace jsou:

- teorie instrumentalisty,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.“

### **Teorie instrumentality**

Teorie funguje na přesvědčení, kdy provedeme určitou činnost, která povede k činnosti jiné. Tato teorie tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze a lidé jsou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem. Tedy lze obecně říci, že člověk za určitý úkol očekává odměnu. Teorie instrumentality nerespektuje mnoho lidských potřeb a neuvědomuje si skutečnost, že systém kontroly a řízení je silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky (ARMSTRONG, 2007).

### **Teorie zaměřené na obsah**

Tyto teorie mají základ v přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. V případě, že potřeba je neuspokojená, vytváří se napětí a stav nerovnováhy. Aby opět nastala rovnováha, musí se rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu. Chování člověka je tedy motivováno jeho neuspokojenými potřebami. Každý člověk má jiné potřeby, každý z nás považuje potřebu za jinak důležitou. Proto některé potřeby mohou vyvolat mnohem silnější úsilí vedoucí k dosažení cíle než jiné. Jednu a tutéž potřebu lze uspokojit řadou různých cílů a naopak jeden cíl může uspokojit řadu potřeb.

Teorii potřeb vytvořil Maslow v roce 1954, existuje však také Herzbergův dvoufaktorový model z roku 1957, avšak Maslowa teorie má dosud největší vliv (ARMSTRONG, 2007).

### **Teorie zaměřené na proces**

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly ovlivňující motivaci, i na základní potřeby. Teorie jsou známy jako kognitivní (poznávací), protože se zabývají lidmi, jak vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

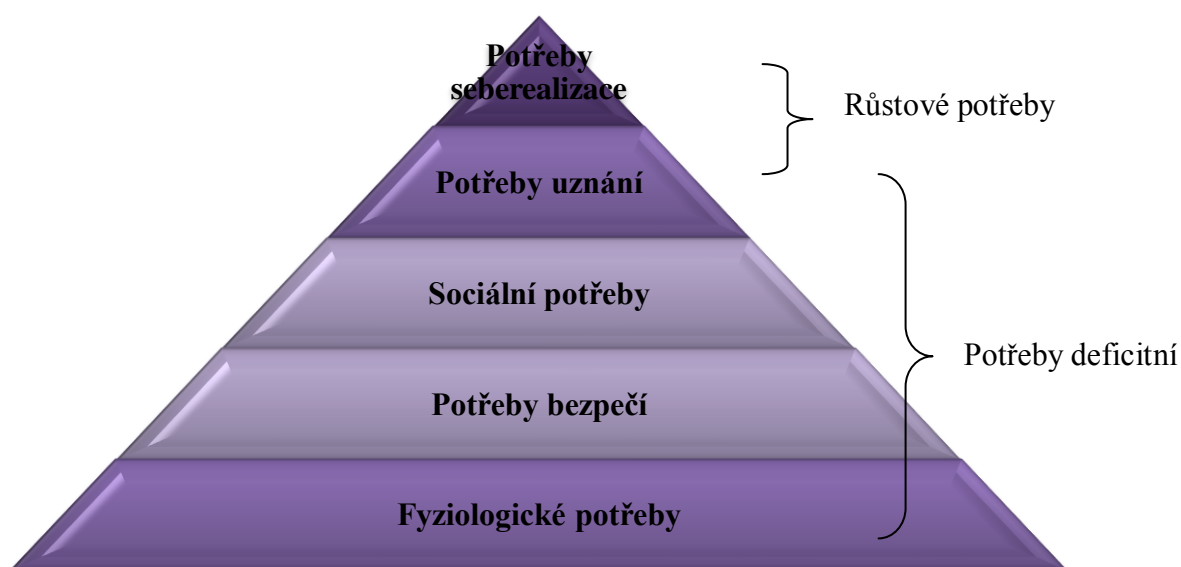
Teorie zaměřené na proces jsou pro manažery velmi užitečné, protože poskytují realistické metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou: očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti. (ARMSTRONG, 2007).

### 3.3.1 Maslowova pyramida potřeb

Tato motivační teorie A. H. Maslowa je neobyčejně populární, byť vědecky nikoliv nesporná, týká se především pořadí potřeb ležících mezi nejvyšší a nejnižší třídou (DEIBLOVÁ, 2005).

Maslow rozděluje pět hlavních kategorií potřeb společné pro všechny lidi. Od základních fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace.

Obrázek č. 2 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování DEIBLOVÁ, (2005, str. 26)

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- **fyziologické potřeby** slouží k přežití (potřeby vody, kyslíku),
- **potřebami bezpečí** rozumíme ochranu před nebezpečím a nedostatkem uspokojování fyziologických potřeb,
- **sociální potřeby** zahrnují touhu po lásce, přátelství, komunikaci s jinými lidmi apod.,
- **potřeby uznání** vyjadřují snahu o uznání ostatními, potřeba sebehodnocení apod.,
- **potřeby seberealizace** znamenají nejvyšší stupeň pyramidy a obsahují vše, co slouží rozvoji vlastní osobnosti (DEIBLOVÁ, 2005).

Maslow rozlišuje motivaci deficitní a růstovou. Pokud se neuspokojí deficitní motivy, tak může dojít k fyzickým a psychickým poruchám. Pro růstovou motivaci toto tvrzení neplatí, protože zde se jedná o určitý luxus, který si dovolí jen ten člověk, který již uspokojil potřeby nižší. Z toho vyplývá, že vyšší stupeň potřeb je účinný až tehdy, pokud jsou uspokojeny potřeby nižšího stupně. „Příčinu velké známosti či obliby Maslowovy hierarchie potřeb je možno v neposlední řadě hledat v její „očividnosti“, která odpovídá každodenním zkušenostem. U podnikových psychologů a ekonomů je ceněna proto, že ukazuje na lidskou motivaci jako na dynamický proces, představuje vhodný prostředek předvídání výsledků motivačních stimulů a je základem předpokladu, že zaměstnanci mohou být vždy dovedeni k vyšším výkonům, pokud poznáme jejich potřeby. Pro podnikovou praxi z toho plyne, že každý člověk má zcela individuální potřeby, které chce uspokojit v profesionálním životě: Kdo hladoví, komu se nedostává přiměřeného ošacení a bytu, ten bude stěží usilovat o seberozvoj. Kdo ale už má hodně, má také vyšší potřeby.“ (DEIBLOVÁ, 2005, s. 27)

### **3.3.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace**

Maslowovým následovníkem se stal Herzberg, který zkoumal potřeby spokojenosti či nespokojenosti na pracovišti. Zastával tvrzení, že naše potřeby ovlivňují náš výkon nejen ve volném čase ale hlavně na pracovišti. Pokud se lidem nepodaří naplnit své potřeby nebo motivy v pracovní oblasti, pak vnímají jejich práci jako břemeno. Tedy lze říci, že pokud lidem chybí motivace, tak se v práci snaží jen natolik, aby si udrželi své místo.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace je zaměřena na motivační faktory (satisfaktory a motivátory) a hygienické faktory (činiteli neuspokojení a frustrátory). (THOMSON, 2003) Tyto faktory jsou uvedeny v následující tabulce č. 1.

Tabulka č. 1 Herzbergův dvoufaktorový model

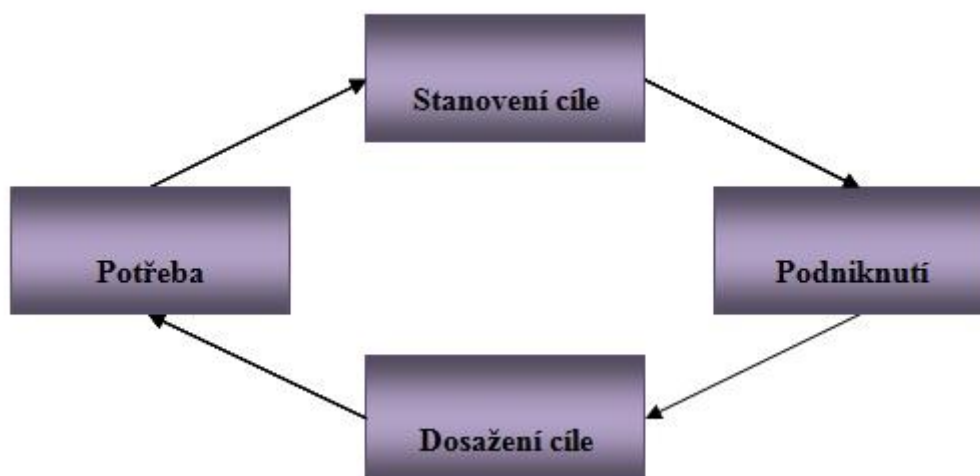
HYGIENICKÉ FAKTORY	MOTIVÁTORY
platové záležitosti	možnost sebezvoje
pracovní podmínky	převzetí zodpovědnosti
firemní politika a vedení	obsah práce
jistota pracovního místa	možnost růstu
mezilidské vztahy	uznání ostatními

Zdroj: vlastní zpracování dle THOMSON (2003, str. 97)

### 3.3.3 Proces motivace

ARMSTRONG (2007) ve své knize uvádí, že motivace je motiv či důvod pro to, aby člověk něco udělal. Rozdělují tři složky motivace: směr (co se člověk snaží udělat), úsilí (s jakou pílí se o to pokouší) a vytrvalost (jak dlouho mu to trvá).

Obrázek č. 3 Proces motivace



Zdroj: Vlastní zpracování dle ARMSTRONG (2007, str. 220)

Model procesu motivace ukazuje, že iniciátorem motivace je mimovolné či vědomé zjištění neuspokojených potřeb. Tyto potřeby v člověku vyvolávají touhu něco získat nebo něčeho dosáhnout. Dále vznikají cíle, které tyto potřeby či touhy uspokojí a volí se způsoby chování, které povedou ke splnění stanovených cílů. Pokud se podaří splnit stanovený cíl a potřeba je uspokojena, lze očekávat, že se toto chování bude opakovat. Pokud se ale daného cíle nedosáhlo, je méně pravděpodobné, že jedinec bude tyto kroky opakovat (ARMSTRONG, 2007).

### 3.3.4 Motivační nástroje

BLAŽEK (2011, s. 166) rozlišuje tři druhy motivačních nástrojů:

- **ocenění práce** (mzda, nepeněžní odměna, morální ocenění)
- **podmínky práce** (materiální, společenské)
- **práce samotná** (atraktivita, odpovědnost, smysluplnost)

TOMŠÍK (2005) rozděluje dva typy motivace člověka k pracovnímu výkonu, a to sebemotivaci a motivaci ovlivněnou managementem organizace. V prvním případě se lidé sebemotivují tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. V druhém případě se jedná o takovou motivaci, kdy jsou pracovníci motivováni prostřednictvím odměn, pochval, povýšením apod.

## 3.4 Odměňování pracovníků

ARMSTRONG (2009, s. 20) ve svém díle uvádí, že: „Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměňováno jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.“

KOUBEK (2007) podrobně definuje odměňování v moderním řízení lidských zdrojů, kdy odměňování neznamená pouze mzdu nebo plat, ale zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní), které organizace poskytuje pracovníkovi bez ohledu na jeho pracovní výkon, z titulu pracovního poměru apod. Odměny mohou zahrnovat například přidělení kanceláře, přidělení určitého stroje (počítač) či zařazení na určité pracoviště. Patří sem také vzdělávání pracovníků. Tyto odměny, které poskytuje a rozhoduje o nich organizace, se nazývají vnější odměny. Více pozornosti se však věnuje tzv. vnitřním odměnám, které nemají hmotnou povahu a souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s jeho pocity užitečnosti či úspěšnosti, s jeho neformálním uznáním v okolí, s jeho postavením apod. Tyto odměny korespondují s osobností člověka, jeho zájmy, potřebami, hodnotami a normami. Používají se peněžní i nepeněžní formy odměňování, které dohromady tvoří tzv. celkovou odměnu.

KOUBEK (2004) rozděluje dvě úlohy odměňování za podmínek uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu:

- První úlohou je podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu, motivovat je k dosažení stanovených cílů, rozšířit a prohloubit jejich dovednosti či schopnosti,
- Druhá úloha se týká oceňování a odměňování pracovníků za danou práci, tedy jim poskytovat uznání za úspěšnost v podobě překračování či dosáhnutí jejich stanovených cílů v podobě dosahování určité úrovně dovednosti.

V prvním případě se hovoří o pobídkách (udělej to a dostaneš toto), ve druhém případě o odměnách neboli bonusech (protože jsi to udělal dobře či nad očekávání, dostaneš toto).

### **3.4.1 Zaměstnanecké výhody**

ARMSTRONG (2007, s. 595) definuje zaměstnanecké výhody jako: „Složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“

ARMSTRONG (2007, s. 595) dále rozděluje zaměstnanecké výhody do následujících kategorií:

- **„penzijní systémy** – jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- **osobní jistoty** – jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění,
- **finanční výpomoc** – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem,
- **osobní potřeby** – oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodů, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení,
- **podnikové automobily a pohonné hmoty** – stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány,
- **jiné výhody** – které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní a kreditní karty.“

TOMŠÍK (2005, s. 46) považuje za základní úkol odměňování vyjádřit, čeho si organizace cení a kolik je za to ochotna zaplatit. „Úkol je veden snahou či potřebou odměnit správné věci a tím avizovat poselství o tom, co je pro firmu důležité. V návaznosti na základní úkol odměňování je obecným úkolem odměňování zaměstnanců podporovat dosažení strategických (dlouhodobých) cílů organizace, taktických (krátkodobých) cílů organizace tím, že zabezpečí kvalifikovanou, způsobilou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.“

Dle BussinesInfo.cz (2012) vyplývá, že dle výsledků studie Salary & Benefits Guide 2012 mezinárodní personální agentury zaměstnanci považují za nejhodnotnější benefit jeden či dva týdny dovolené navíc, také si cení flexibility v rámci pracovní doby. Pět týdnů dovolené a pružná pracovní doba zároveň patří mezi nejčastěji poskytované benefity.



V následujících bodech jsou uvedeny nejčastější a nejhodnotnější benefity dle studie Salary & Benefits Guide 2011-2012 (BussinesInfo.cz, 2012):

#### **Nejčastější benefity:**

- 5 týdnů dovolené,
- stravenky,
- pružná pracovní doba,
- notebook,
- občerstvení, nápoje.

#### **Nejhodnotnější benefity**

- 5 až 6 týdnů dovolené,
- home office,
- služební automobil i k soukromým účelům,
- pružná pracovní doba.

Před několika lety si pracovníci cenili více dalšího vzdělání, nyní preferují možnost delší dovolené a flexibilitu práce. Pracovníci také velmi oceňují, pokud mají pružnou pracovní dobu nebo home office, uvádí Křížek, ředitel společnosti Robert Half International pro Českou republiku. Stejně jako v loňském roce jsou mezi nejčastějšími poskytovanými benefity občerstvení na pracovišti, stravenky a notebook. Jazykové kurzy a odborné vzdělání patří i nadále do první desítky nejrozšířenějších benefitů. Zaměstnavatelé se shodli na tom, že jeden z benefitů by měl být odebrán, potvrdilo to 48 % respondentů. Pokud k odebrání docházelo, týkalo se to nejčastěji jazykových kurzů a 13. platů (BussinesInfo.cz, 2012).

### **3.4.2 Celková odměna**

V moderní odborné literatuře se stále častěji objevuje pojem celková odměna, která má značný vliv na řízení odměňování. Do celkové odměny zahrnuje ARMSTRONG (2007, s. 518) „všechny stránky odměny, zejména základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem.

Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn a to transakčních a relačních odměn“. Jednotlivé složky celkové odměny shrnuje následující schéma:

Tabulka č. 2 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti / zážitky z práce		

Zdroj: vlastní zpracování dle ARMSTRONG (2007, str. 521)

Dle ARMSTRONGA (2007, s. 518) „Význam celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více, než jejich zasypáváním penězi. Výhodami této koncepce jsou:

- **větší vliv** – sdružený efekt různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí,
- **zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – zaměstnanecké vztahy vytvořené pomocí koncepce celkového odměňování vedou k optimálnímu využívání relačních (vztahových) i transakčních odměn, a tedy více ovlivňují pracovníky v pozitivním směru,
- **flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – relační (vztahové) odměny mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci, protože mohou odpovídat jejich zvláštním individuálním potřebám,
- **řízení talentů** – relační (vztahové) odměny pomáhají nastolit pozitivní psychologickou smlouvu a to může sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce při získávání pracovníků jasně odlišuje od ostatních organizací a co je mnohem obtížnější napodobovat než jednotlivé postupy peněžního odměňování. Organizace se může stát „atraktivním zaměstnavatelem“ („zaměstnavatelem volbou“) a „skvělým místem pro práci“ a tak přitahovat a udržovat si potřebné talentované lidi.“

### 3.4.3 Způsoby odměňování pracovníků

KOUBEK (2004) definuje možné způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu:

- **Odměňování podle výkonu** – motivuje, přináší správné sdělení, je správné a spravedlivé odměňovat lidi podle jejich výkonu, nabízí hmatatelné nástroje odměňování a uznávání úspěšné práce. Avšak není zaručeno, že bude motivovat, proto musí být založeno na nějaké formě hodnocení pracovníka (obvykle na jeho klasifikaci), dále může vést ke špatné kvalitě výkonu, protože lidé se soustředí na dosažení kvantitativních cílů, toto odměňování dle výkonu může vést k tomu, že mzdy porostou rychleji než výkon (tzv. nekontrolovatelný růst mezd), což není nákladově efektivní.
- **Odměňování podle schopností** – umožňuje zvýšit plat v závislosti na posouzení úrovně schopností, znalostí a dovedností, které pracovníci mají nebo jich dosáhly. Odměňuje se jejich schopnost efektivně pracovat. Pro toto hodnocení je předem sestaven profil schopností potřebných pro výkon jednotlivých pracovních míst a je definována očekávaná úroveň těchto schopností od plně efektivního jednice a s tímto požadavkem se porovnávají dosažené schopnosti konkrétního člověka. Problém u tohoto odměňování může nastat v obtížnosti měření a posuzování úrovně jednotlivých schopností.
- **Odměňování podle přínosu** – zde se neodměňuje pouze to, čeho pracovníci dosáhli (výsledky), ale také jak toho dosáhli (schopnosti). V podstatě jde o smíšený model odměňování dle schopností a výsledků. Je to tedy proces rozhodování o odměnách, který je založen na posouzení výsledků práce jednotlivých pracovníků a určité úrovně jejich schopností, jež ovlivnily tyto výsledky. Takové odměňování se používá tam, kde je kladen důraz nejen na výkon, ale také na schopnost výkonu, flexibilitu, víceoborovost, připravenost na změny, tedy na budoucnost, kde jsou pracovníci považováni za největší bohatství organizace.
- **Odměňování za očekávané výsledky práce** – jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací či dohodnutý výkon.

HALÍK (2008) definuje několik způsobů, jak lze nastavit formu odměňování, načež hlavním kritériem pro zaměstnavatele by měla být otázka, zda mzda zaměstnance motivuje. Formy odměňování autor rozděluje do pěti skupin:

- mzda hodinová,
- mzda úkolová,
- základní mzda + podíl na zisku,
- mzda + prémie, odměny,
- dvousložková mzda.

### **3.5 Péče o pracovníky**

Jak je již zmíněno v předchozích kapitolách, pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem v organizaci a v tržním prostředí představují nejdražší zdroj. Dle KOUBKA (2007) by si zaměstnavatelé měli uvědomovat, že jejich konkurenceschopnost a úspěšnost závisí na pracovnících, na jejich schopnostech, jejich motivaci a spokojenosti, jejich pracovním chování a jejich vztahu k zaměstnavateli, proto je náležitá péče o pracovníky nutná. Autor rozděluje péči o pracovníky do tří skupin:

- povinná péče – je daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší nadpodnikové úrovně,
- dobrovolná péče – tato péče o pracovníky je výrazem personální politiky zaměstnavatele a výrazem jeho úsilí, aby získal konkurenční výhody na trhu práce,
- smluvní péče – je daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.

KOUBEK dále zahrnuje do péče o pracovníky v nejširším pojetí následující záležitosti:

- pracovní doba a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- péče o životní prostředí.

### **Pracovní doba a pracovní režim**

Dle KOUBKA (2007, s. 344) „Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další. Protože v případě délky a rozvržení pracovní doby by mohlo docházet ke konfliktu mezi zájmy zaměstnavatele a zájmy pracovníka, upravuje tyto okolnosti zákon.

Délka stanovené týdenní pracovní doby dle zákoníku práce je 40 hodin týdně. Výjimkou je zaměstnanec mladší než 18 let, kdy nesmí délka směny v jednotlivých dnech překročit 8 hodin a ve více základních pracovněprávních vztazích nesmí délka týdenní pracovní doby ve svém souhrnu překročit 40 hodin týdně (BUSSINES CENTER, 2012).

### **Pracovní prostředí**

KOUBEK (2007, s. 353) tvrdí, že: „Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.“

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Každému zaměstnavateli je ukládána povinnost provádět opatření související s ochranou zdraví při práci a bezpečností na pracovišti. Tato povinnost je kontrolovatelná. Dozorem nad bezpečností práce je v České republice pověřeno ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. Zaměstnavatelé jsou povinni zajistit bezpečné pracoviště, bezpečný přístup na pracoviště, bezpečný systém práce, ochranu proti zbytečnému riziku nebo úrazům, bezpečnostní politiku, odpovídající instruktáž a výcvik. Hlavním cílem těchto opatření je zamezit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání (THOMSON, 2003).

### **Personální rozvoj pracovníků**

Péče o personální rozvoj pracovníků je přesně vymezena v zákoníku práce, ve kterém je ukládána zaměstnavateli povinnost zaškolit a zaučit nové pracovníky nebo pracovníky přecházející na jiné pracovní místo (BUSSINES CENTER, 2012).

KOUBEK (2007, s. 357) tvrdí, že: „Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace.“

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

Těchto služeb poskytované pracovníkům na pracovišti je ve světě nabízeno mnoho a škála jejich forem se neustále rozšiřuje. Patří sem například stravování pracovníků, zařízení sloužící osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka, zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání či poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka (KOUBEK, 2007).

### **Péče o životní prostředí**

Pozornost organizací se soustřeďuje na pracovní prostředí na pracovišti a na odbytné a přírodní prostředí v zázemí organizace. Organizace se tedy podílejí na úpravách obytného prostředí, sponzorují zřizování a údržbu veřejné zeleně apod. (KOUBEK, 2007).

### 3.6 Dotazníkové šetření

K provedení výzkumu pro účely této bakalářské práce byla využita dotazníková metoda, proto se dále zabývám jen dotazníkovým šetřením. Výhodou této metody výzkumu je časová nenáročnost na rozdíl od řízeného rozhovoru při oslovení větší skupiny.

Mezi techniky šetření ve své knize MALÝ (2004) rozděluje:

- osobní dotazování,
- telefonické dotazování,
- elektronické dotazování,
- písemné dotazování.

#### Písemné dotazování – výhody, nevýhody

Tabulka č. 3 Písemné dotazování

Výhody	Nevýhody
Průzkum na rozsáhlém území	Delší doba průzkumu
Dostatek času a péče	Otázky velmi jednoduché (většinou uzavřené)
Neovlivnění tazatelem	Rozsah průzkumu relativně omezený (krátký dotazník)
Větší upřímnost odpovědí	Reprezentativnost výběru (vrácené dotazníky)
Dosažitelnost některých jinak nedosažitelných respondentů	Není kontrola porozumění dotazníku
	Není spontánnost odpovědí

Zdroj: Vlastní zpracování dle MALÝ (2004, str. 63)

#### Druhy otázek

Před použitím dotazníku je důležité promyslet hlavní cíl, kterého chceme jeho použitím dosáhnout, proto je třeba dotazník náležitě sestavit a vyzkoušet. Při přípravě se musí dbát na

volbu otázek, jejich formu a slovní podobu, neboť forma otázek může ovlivnit odpověď. Rozlišují se otázky uzavřené a otevřené. Uzavřené otázky upřesňují veškeré možné odpovědi a odpovědi na ně jsou snadněji vysvětlitelné, poté se mohou zařazovat do tabulek apod. Naopak otevřené otázky umožňují respondentům se vyjádřit vlastními slovy. V kvalitativním výzkumu jsou typičtější otázky otevřené a pro kvalitativní výzkum otázky uzavřené.

Kvalitativní výzkum lze použít v případech, kdy jde o hlubokou analýzu některých jednotlivých jevů u jednotlivců i skupin. Umožňuje výzkum menšího vzorku ve srovnání s kvantitativními výzkumy (JOHANOVÁ, 2008).

FORET (2008) ve své knize rozděluje několik typů uzavřených otázek:

- dichotomické – zde jsou možné pouze dvě možnosti odpovědi (např. žena – muž; ano – ne), výhodou je snadná zpracovatelnost, avšak respondenta často nutí vyjádřit pouze krajní stanovisko,
- výběrové – výhodné pro zpracování, nevýhoda je vyloučení možnosti volby více variant,
- výčtové – možnost volnějšiho výběru, nevýhodou jsou obtíže při statistickém zpracování,
- polytomické, s uvedením pořadí variant – příznivé působení na dotazovaného, neboť mu umožní odlišovat mezi variantami, určovat jejich pořadí.

### **Struktura dotazníku**

MALÝ (2004) ve své knize popisuje jednotlivé celky, kterými je tvořen dotazník:

- úvodní otázky (snadné, pro dotazovaného zajímavé),
- filtrační otázky (zjištění, zda respondent je tím správným typem pro požadované informace),
- zahřívací otázky (obecnějšího charakteru, zaměřené na vybavování z paměti),
- specifické otázky (zjištění požadovaných informací nezbytných k objasnění zkoumaného problému),
- identifikační otázky (charakteristiky respondenta – např. věk, pohlaví).



## **Forma dotazníku**

Dotazník by měl vyhovovat řadě nároků:

- vzhledově atraktivní (kvalitní papír, tisk apod. může příznivě ovlivnit respondentovu spolupráci),
- přehledné uspořádání otázek,
- u otevřených otázek dostatek prostoru k vyjádření respondentovi odpovědi,
- je – li v dotazníku vzorec přeskakování otázek, musí návod zřetelně vyjadřovat, jak má respondent postupovat (MALÝ, 2004).

## **Postup tvorby dotazníku**

Doporučované kroky při tvorbě dotazníku popisuje ve své knize KOZEL (2006) následovně:

- první krok – vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést,
- druhý krok – určení způsobu dotazování,
- třetí krok – specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr,
- čtvrtý krok – konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace,
- pátý krok – konstrukce celého dotazníku,
- šestý krok – pilotáž.

## **Zpracování dat**

Obvykle zahrnuje vyhodnocování dotazníků a následné formulování jejich závěrů. Při tomto zpracování se používá statistických nástrojů, modelů a optimalizačních postupů. Závěrečná zpráva musí obsahovat shrnutí a závěry z výzkumu. Nejdůležitější informace ze závěrů, které zprávu uzavírají, by měly být sepsány na jednu samostatnou stranu vzhledem ke skutečnosti, že je to často jediný výstup, který představitelé firem čtou. Důležitým krokem je také vyhodnocení závěrů a jejich uvedení do praxe. Management poté rozhodne, jaká opatření provede (JOHNOVÁ, 2008).

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Charakteristika podniku

Společnost Hortim International spol. s r. o. se zabývá především importem a exportem ovoce a zeleniny a její komplexní logistikou. Importuje a exportuje kvalitní a vždy čerstvé ovoce a zeleninu. Společnost je součástí mezinárodní skupiny Total Produce. Ke skupině Total Produce patří celkem 12 společností z různých koutů světa. Ve skupině Total Produce společnosti věří, že evropští konzumenti obdrží nejlepší službu a produkt přes konstruktivní partnerství s evropskými retailery. Kvalitní produkt je dodán kvalitním vztahem. A proto se všem retailerům zasílá pozvánka: Let's Grow Together – Porosteme společně! Společnost Hortim International dlouhodobě podporuje několik charit, nadací a dobročinných akcí.

Vlastní konkurenční výhody společnost prezentuje následně: „Naši lidé, naši dodavatelé, naše infrastruktura a naše vztahy znamenají pro naše zákazníky přidanou hodnotu, která jím dává nadstandardní službu, jež zákazníkům dodává zboží, co předčí jejich očekávání.“

V současné době Hortim International spol. s.r.o. patří mezi největší společnosti u nás, které zaručí kompletní servis ovoce a zeleniny. Tato společnost je díky vlastnímu vozovému parku schopna dodávat ovoce a zeleninu kamkoliv. Hlavním cílem je zkvalitňovat tyto služby a rozšiřovat jejich působnost ke spokojenosti klientů. Pobočky se nachází na čtyřech různých místech v České republice a také jedna v zahraničí - v Bratislavě. Sortiment ovoce a zeleniny, který denně připravují pro své zákazníky, kompletně pokrývá veškeré zemědělské plodiny pěstované kdekoli na světě.

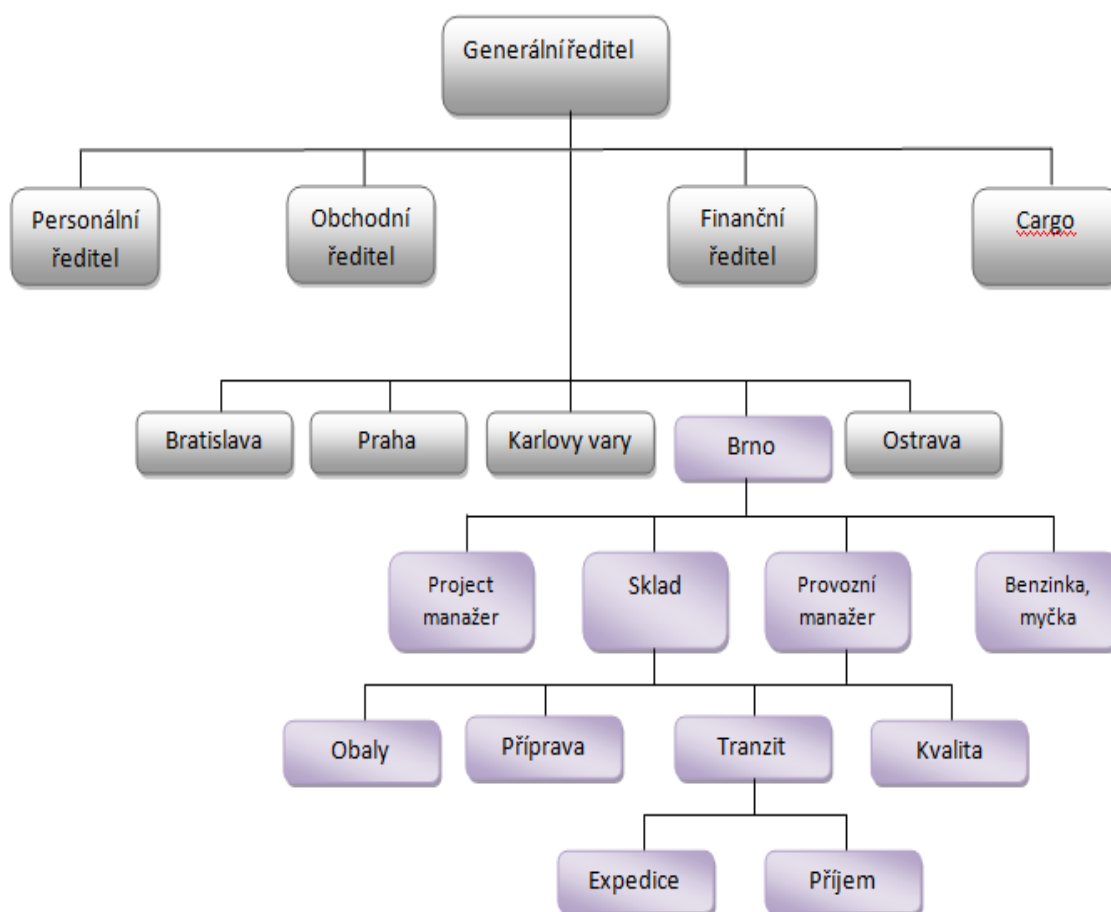
Důležitou součástí jejich služeb je prodej Cash and Carry a rozvoz čerstvého zboží do restaurací a hotelů. Pobočky ve městech Brno, Karlovy Vary, Ostrava a Bratislava - Hortim SK nabízejí i prodejnu Cash and Carry.

Logistika ovoce a zeleniny zahrnuje příjem zboží na sklad, uskladnění ve vlastních prostorách, speciální technologie při skladování a dozrávání banánů, kompletní obalovou logistiku, přípravu na vyskladnění, expedici, dopravu a administrativní zpracování.

Hortim International zaměstnává celkem 600 pracovníků, v pobočce v Brně, na kterou se zaměřuji, je zaměstnáno 300 pracovníků, z nichž většina má zkušenosti v činnostech pro obchod ovocem a zeleninou (zahraniční obchod, logistika zboží, péče o zboží, znalost biologických procesů u zboží apod.).

Podnik svým zaměstnancům nabízí firemní stravování a občerstvení, penzijní připojištění, moderní pracovní prostředí a pracovní oděv.

Obrázek č. 4 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Metodika výzkumu

K provedení výzkumu jsem využila dotazníkovou metodu. Výhodou této metody při oslovení větší skupiny je časová nenáročnost na rozdíl od řízeného rozhovoru. Při sestavování dotazníku je důležité promyslet a určit hlavní cíl dotazníkového šetření.

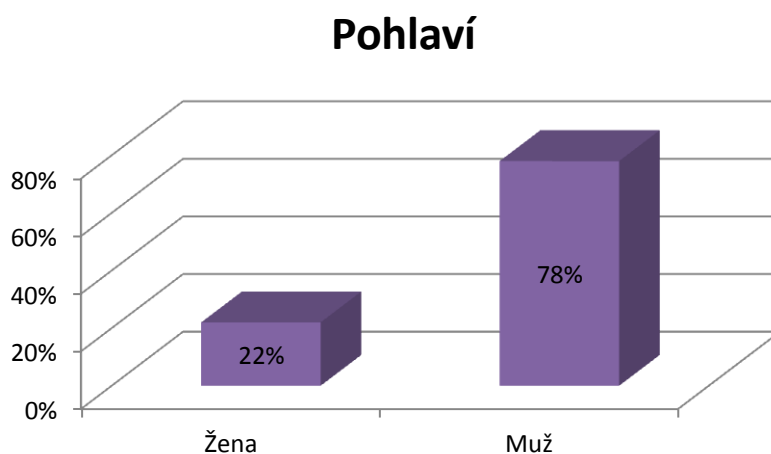
Hlavnímu výzkumu předcházel pilotní výzkum. Tato předběžná studie byla prováděna z důvodu ověření vhodnosti a srozumitelnosti formulací v dotazníku. Pilotní výzkum probíhal v říjnu 2012 na deseti zkoumaných osobách. Některé otázky v dotazníku nebyly respondentům zcela srozumitelné, a proto byl pilotní výzkum nápomocen k lepší formulaci otázek.

Výzkum, jenž byl realizován pomocí dotazníků, měl písemnou formu a byly použity uzavřené a polootevřené otázky, viz příloha č. 1. Dotazníky jsem rozdávala osobně jednotlivým zaměstnancům podniku Hortim International spol. s.r.o. v průběhu měsíce října 2012. Počet dotazovaných činil 165, z toho 36 žen a 129 mužů.

V úvodu dotazníku se nachází vysvětlení účelu dotazování a stručný návod k vyplnění dotazníku. Dále následují otázky, které zkoumají spokojenost, motivaci, odměňování a péči pracovníků. Dotazník obsahuje 20 otázek a převážně se jedná o uzavřené otázky z důvodu jednoduššího a rychlejšího vyplnění. Polootevřené otázky v tomto případě slouží k vyjádření vlastního názoru zaměstnance firmy.

### 4.3 Analýza výsledků

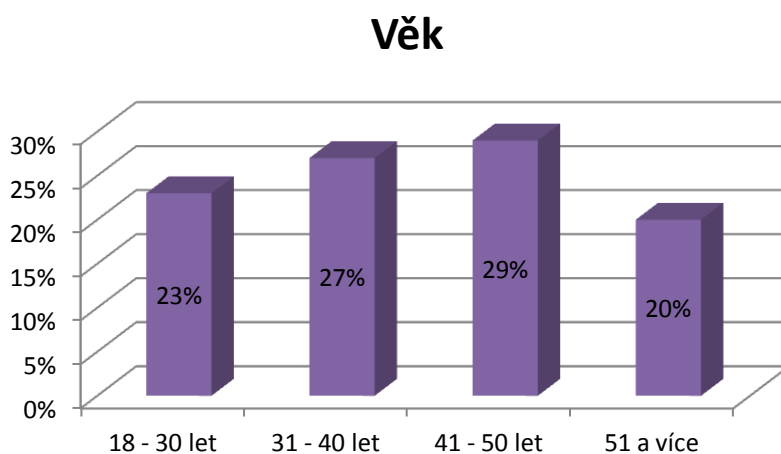
Graf č. 1 Pohlaví



Zdroj: Vlastní práce

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 165 respondentů. Z grafu vyplývá, že z celkového počtu bylo dotazováno 22 % žen a 78 % mužů.

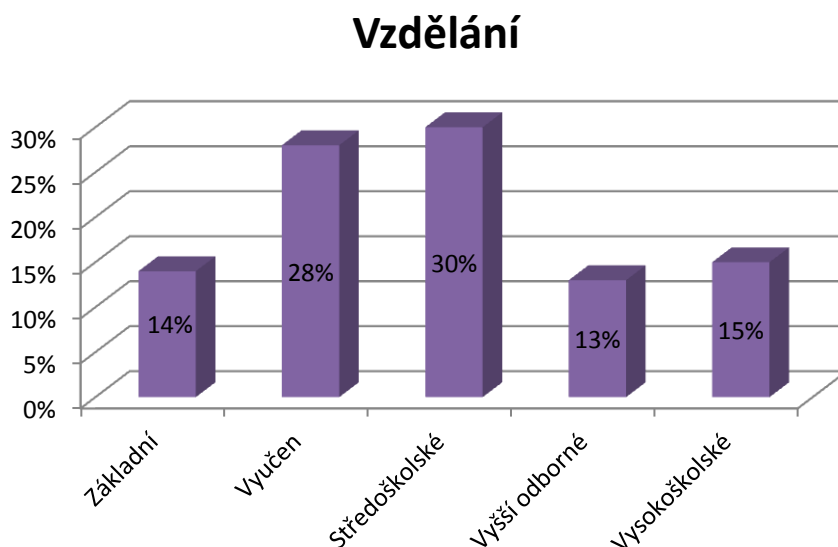
Graf č. 2 Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu jasně vyplývá, že ve firmě Hortim International spol. s.r.o. pracují všechny věkové kategorie. Nejsilnější skupinou je věk 41 – 50 let, tj. 29 %. Druhou nejsilnější skupinou je věk 31 – 40 let, tj. 27 %. Naopak nejméně pracujících v této firmě je věková kategorie pohybující od 51 let a více, tj. 20 % a kategorie od 18 – 30 let, tj. 23 %.

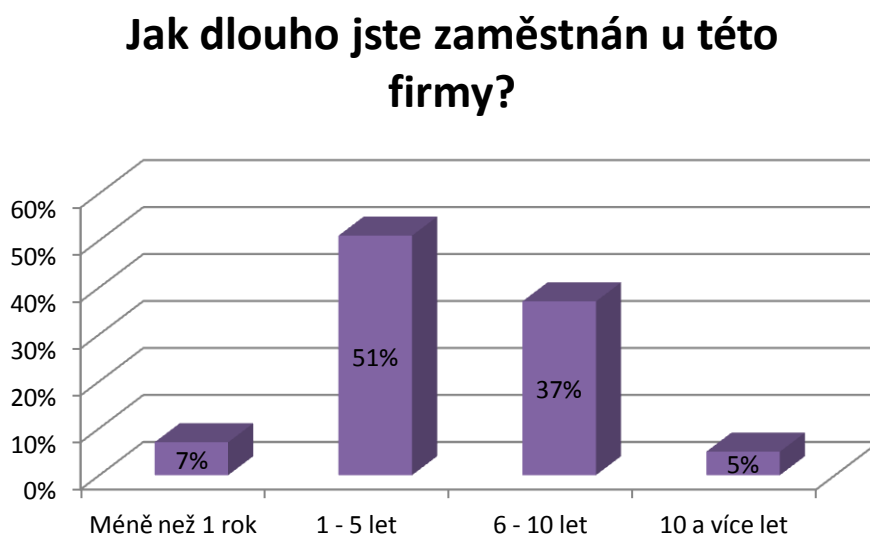
Graf č. 3 Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání, tj. 30 %. Následuje vzdělání vyučen, tj. 28 %. Na další pozici je vzdělání vysokoškolské, tj. 15 %, tato skupina zaujímá pozici hlavně v obchodním oddělení apod. Nejméně zaměstnanců ve firmě má vyšší odborné vzdělání a základní, kdy vyšší odborné je pouhých 13 % a základní 14%.

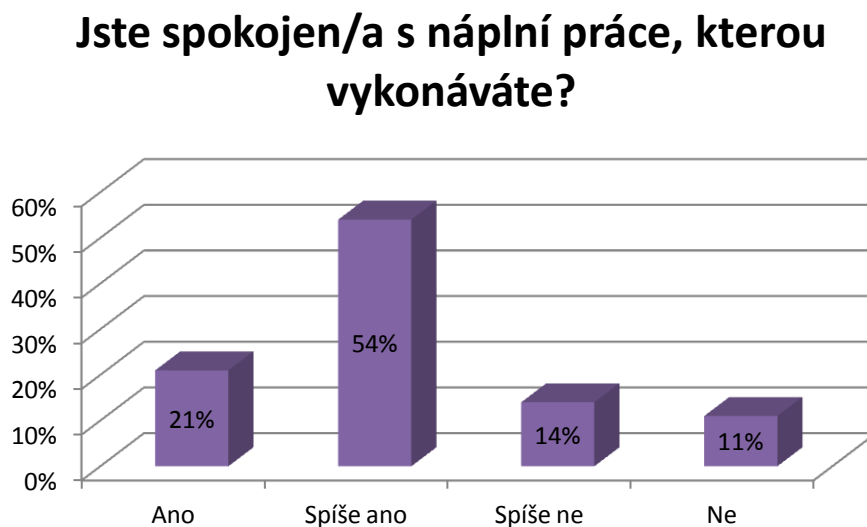
Graf č. 4 Jak dlouho jste zaměstnán u této firmy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Převažující počet zaměstnanců pracuje ve firmě 1 – 5 let, tj. 51 %, dalších 37 % pracuje ve firmě po dobu 6 – 10 let. Nejméně zaměstnanců pracuje ve firmě po dobu 10 let a více, tj. 5 % a naopak v době kratší než jeden rok pracuje ve firmě 7 %.

Graf č. 5 Jste spokojen/a s náplní práce, kterou vykonáváte?

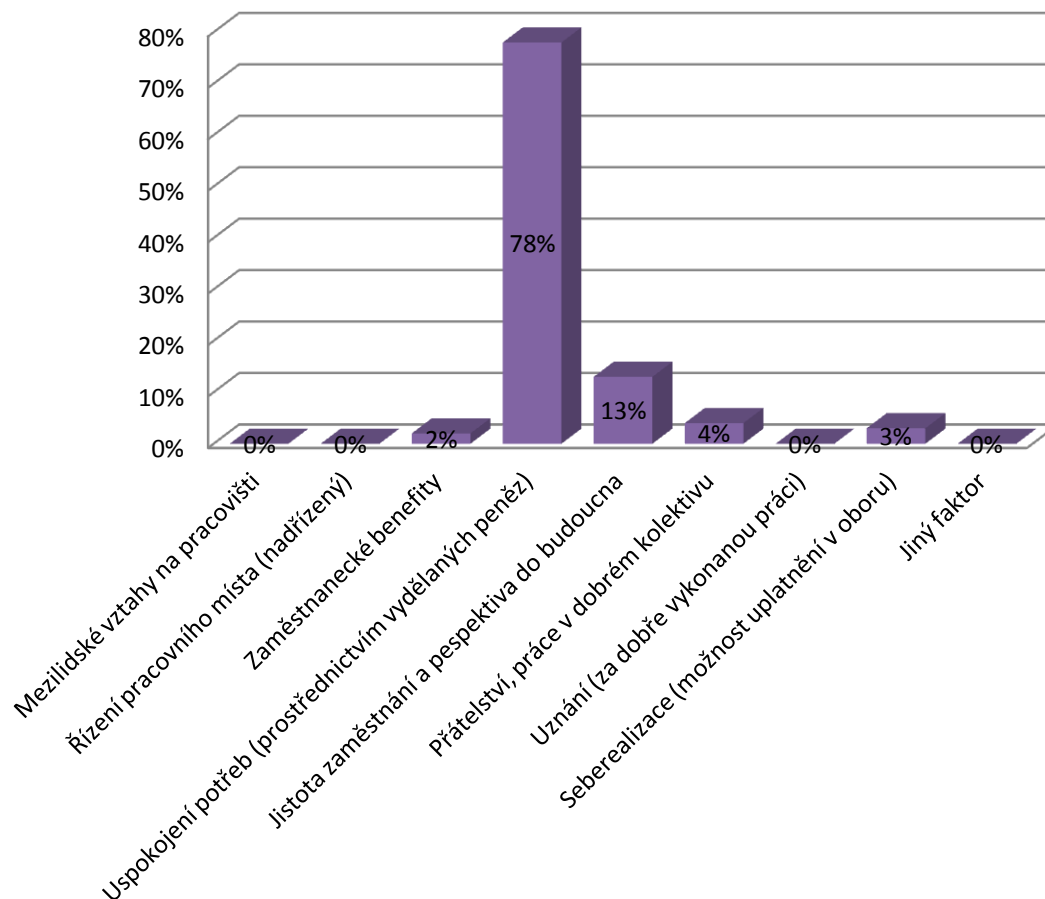


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 54 % zaměstnanců jsou se svou náplní práce spíše spokojeni a spokojeni se svou náplní práce je 21 %. Naopak 14% zaměstnanců jsou spíše nespokojeni a zbylých 11 % odpovědělo, že jsou nespokojeni.

Graf č. 6 Která z následujících možností rozhodujícím způsobem ovlivňuje Vaši spokojenost?

### Která z následujících možností rozhodujícím způsobem ovlivňuje Vaši spokojenost?

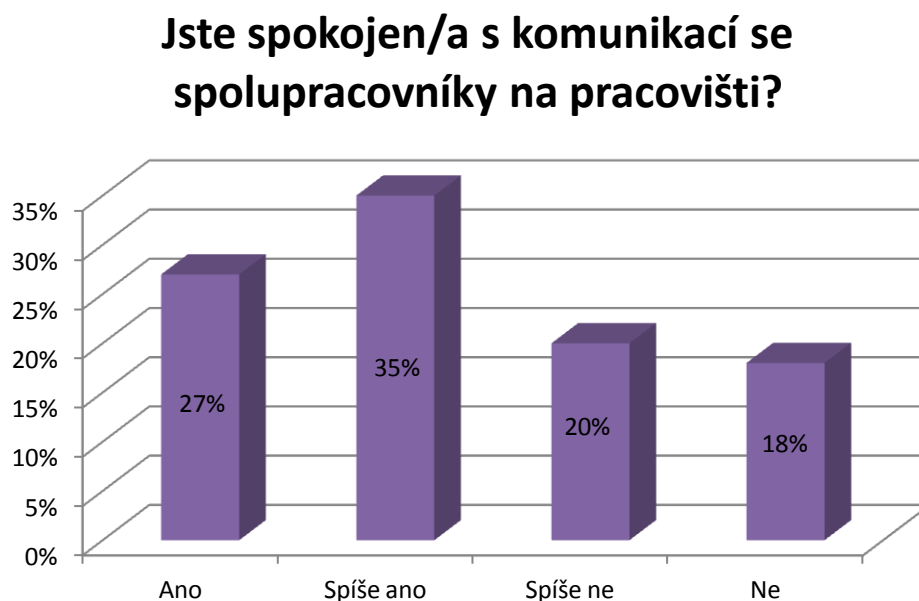


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zcela zřejmé, že spokojenost většiny zaměstnanců (78 %) ovlivňuje uspokojení potřeb prostřednictvím vydělaných peněz. Dalším faktorem, který má podíl na jejich spokojenost, 13 % zaměstnanců uvedlo jistotu zaměstnání a perspektivu do budoucna. Seberealizace a možnost uplatnění v oboru je důležitá pro 3 % zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity hrají hlavní roli jen pro 2% a 4 % preferují na pracovíšti přátelské prostředí a dobrý kolektiv.



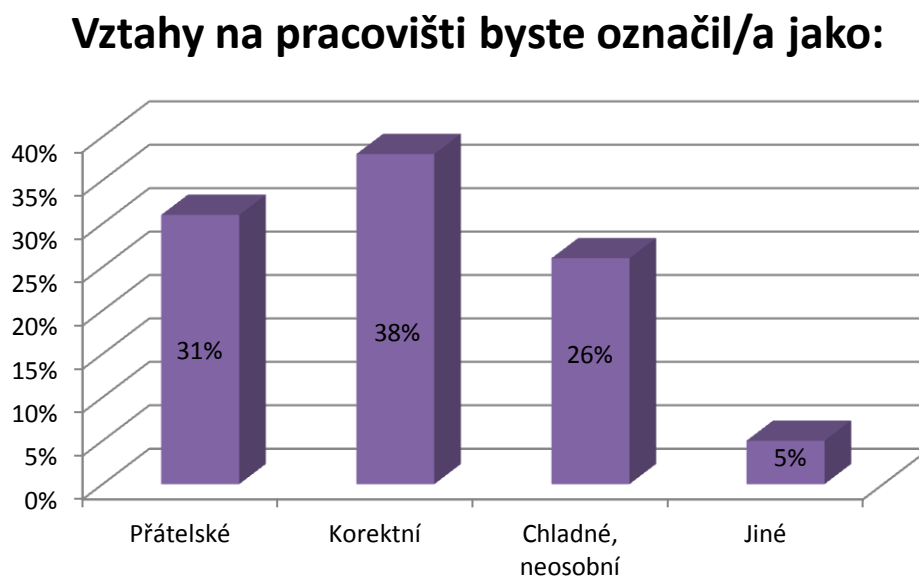
Graf č. 7 Jste spokojen/a s komunikací se spolupracovníky na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování

S komunikací se spolupracovníky nemá problém 27 % a jsou spokojeni. Z celkového počtu je 35 % zaměstnanců spíše spokojeno. Naopak spíše nespokojených zaměstnanců s komunikací se svými spolupracovníky je 20 % a nespokojeno 18 %.

Graf č. 8 Vztahy na pracovišti byste označila/a jako:

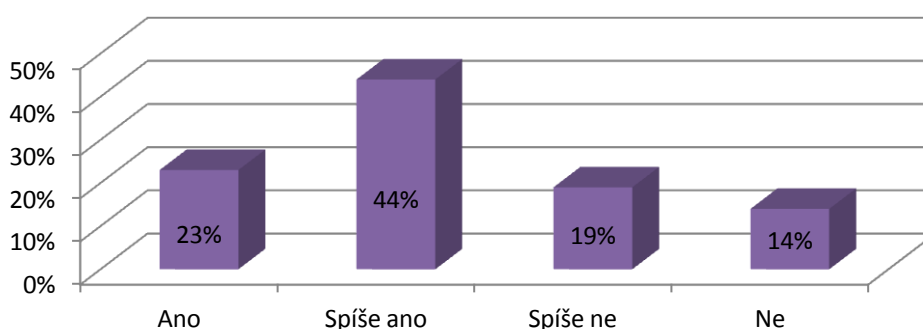


Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu převažuje odpověď, že vztahy na pracovišti zaměstnanci (38 %) vnímají spíše jako korektní, tedy spolupráce bez osobní blízkosti. Přátelské vztahy, atmosféru vzájemné spolupráce, pomoci a důvěry uvedlo 31 % zaměstnanců. Avšak 26 % zaměstnanců není spokojeno se vztahy na pracovišti a vnímají je jako chladné, neosobní. Několik pracovníků uvedlo, že tyto vztahy jsou spíše horší.

Graf č. 9 Vyhovuje Vám způsob komunikace s Vaším přímým nadřízeným?

### Vyhovuje Vám způsob komunikace s Vaším přímým nadřízeným?

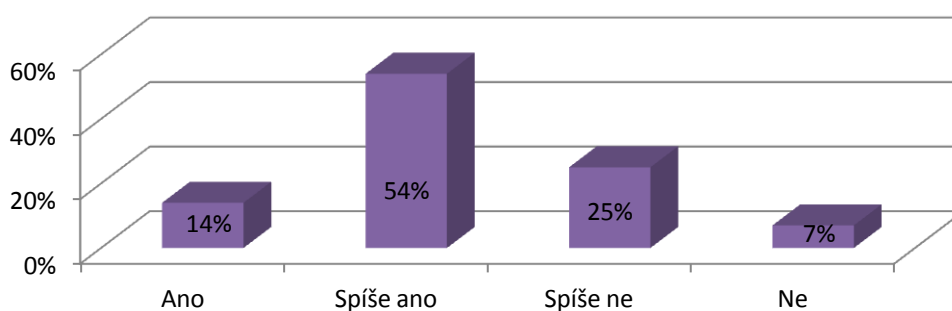


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda vyhovuje zaměstnancům způsob komunikace s přímým nadřízeným, ve většině případů odpověděli, že jsou spíše spokojeni, anebo spokojeni. Celkem 19 % pracovníků komunikace s nadřízeným spíše nevyhovuje. Způsob komunikace nevyhovuje 14 % zaměstnanců.

Graf č. 10 Jste spokojen/a se způsobem vedení Vašeho přímého nadřízeného?

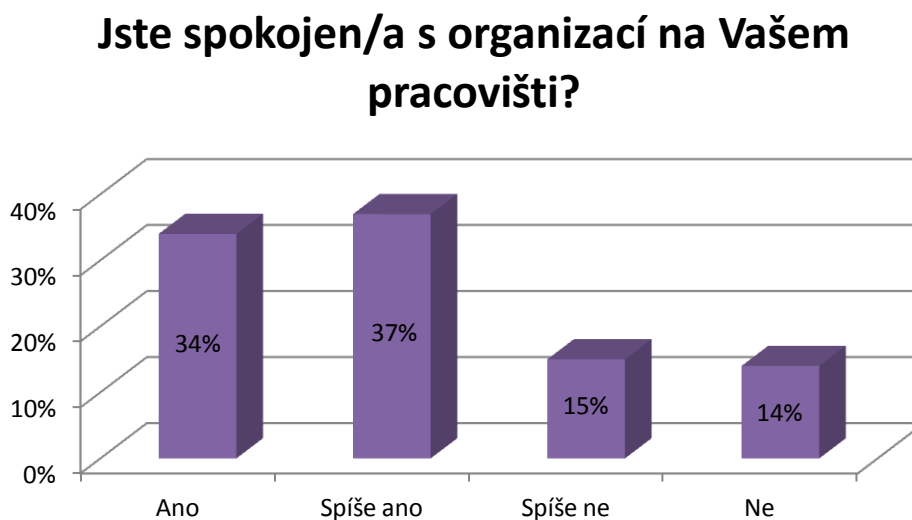
### Jste spokojen/a se způsobem vedení Vašeho přímého nadřízeného?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf svědčí o tom, že 66 % zaměstnanců je se způsobem vedení přímého nadřízeného spokojeno. Zaměstnanců, kteří spokojeni nejsou, je více než 25 %.

Graf č. 11 Jste spokojen/a s organizací na Vašem pracovišti?

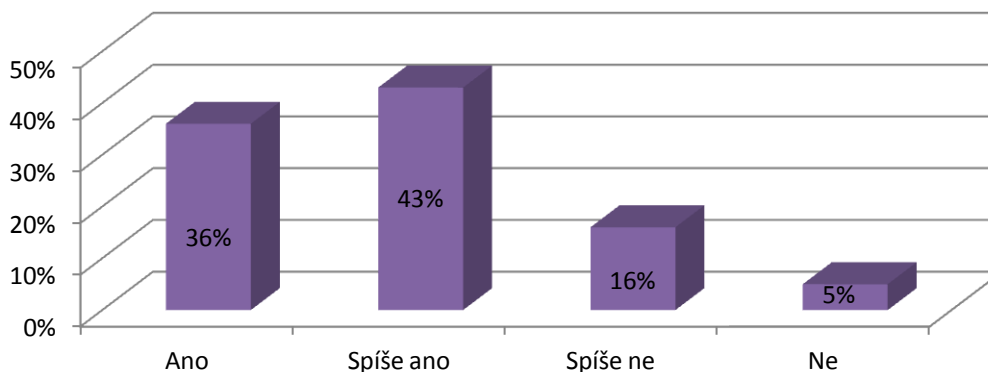


Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s organizací na jejich pracovišti, odpověděli ve většině případů, že jsou spokojeni. Spíše nespokojeni či nespokojeni je celkem 29 % zaměstnanců.

Graf č. 12 Máte možnost vyjádřit Vaše názory či návrhy svému nadřízenému?

### Máte možnost vyjádřit Vaše názory či návrhy svému nadřízenému?

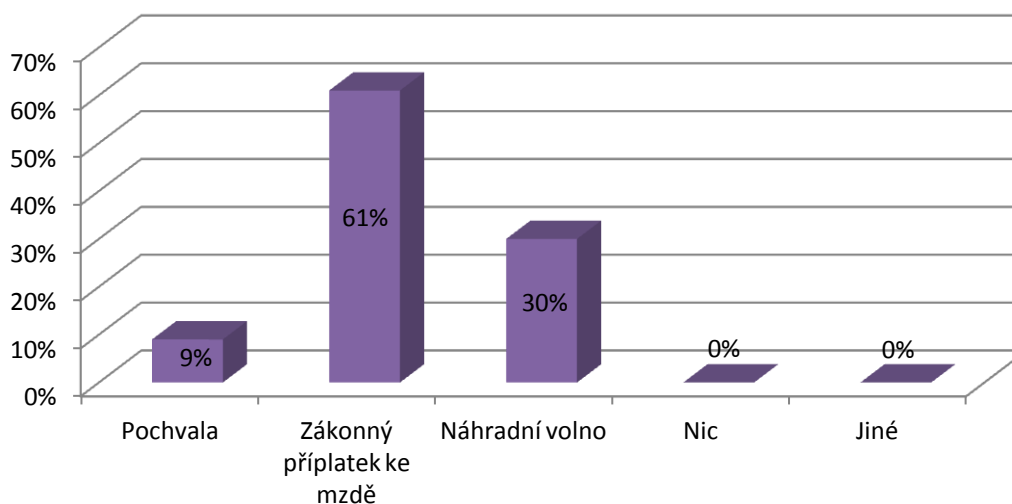


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že 79 % dotazovaných své názory či návrhy má možnost sdělit svému přímému nadřízenému. Jen 16 % uvedlo, že tuto možnost spíše nemají, či vůbec nemají, tj. 5 %.

Graf č. 13 V případě, že pracujete přesčas, dostanete:

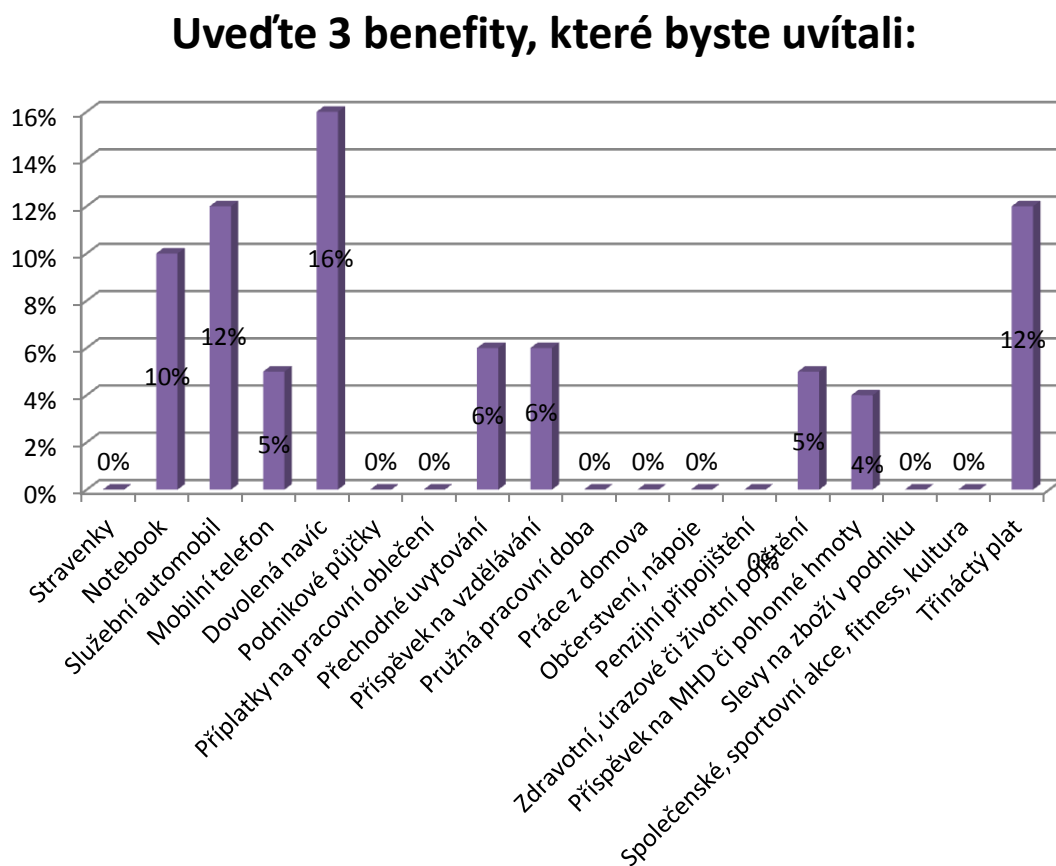
### V případě, že pracujete přesčas, dostanete:



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce dotazovaných uvedlo, že pokud pracují přesčas, dostanou zákonný příplatek ke mzdě, tj. 61 %. Náhradní volno zaškrtilo 30 % zaměstnanců a pochvalou za práci přesčas je odměněno 9 %.

Graf č. 14 Uved'te 3 benefity, které byste uvítali:

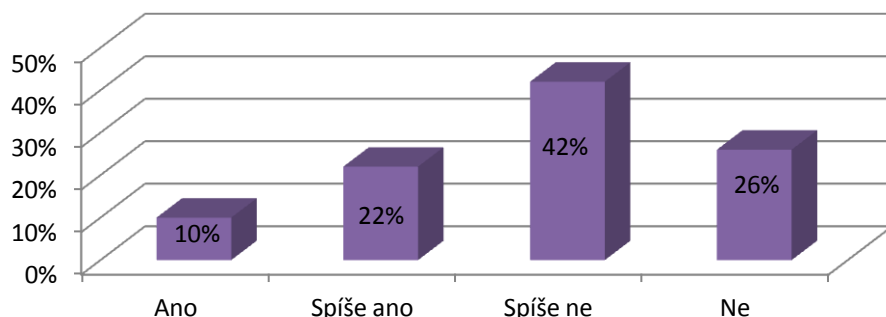


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastější uváděná odpověď na tuto otázku byl třináctý plat či služební automobil, tj. 12 % zaměstnanců. Poté nejčastější zvolená odpověď byla dovolená navíc a notebook. Další benefity, který by zaměstnanci ocenili, je přechodné ubytování a příspěvek na vzdělávání, tj. 6 %. Zdravotní, úrazové či životní pojištění nebo mobilní telefon zaujalo celkem 5 % zaměstnanců. Zbývá 4 % respondentů by uvítala příspěvek na MHD.

Graf č. 15 Myslíte si, že je výše odměn adekvátní náročnosti úkolů, které vykonáváte?

### Myslíte si, že je výše odměn adekvátní náročnosti úkolů, které vykonáváte?

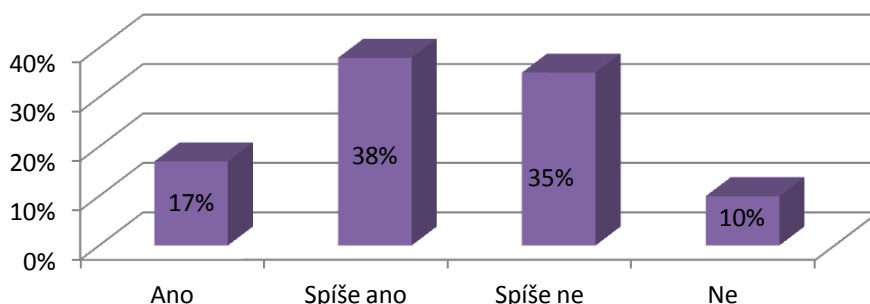


Zdroj: Vlastní zpracování

Převážná většina dotazovaných na otázku, zda jsou jejich odměny adekvátní náročnosti jejich vykonávaných úkolů, odpověděla spíše ne či ne. A 22 % tázaným se jejich odměny vůči náročnosti zdají spíše adekvátní. Jen 10 % zaměstnanců na tu to otázku odpovědělo ano.

Graf č. 16 Myslíte si, že je spravedlivé hodnocení a následné odměňování Vaší práce vůči spolupracovníkům?

### Myslíte si, že je spravedlivé hodnocení a následné odměňování Vaší práce vůči spolupracovníkům?

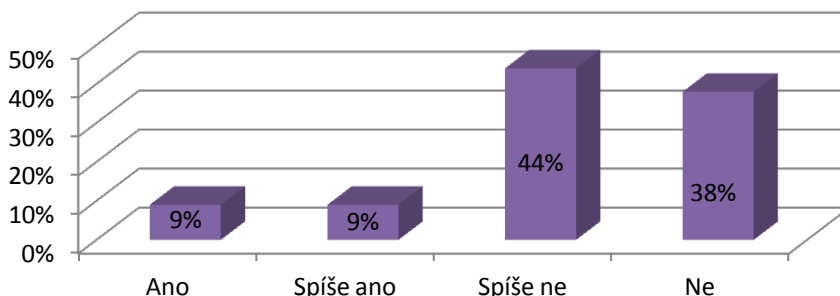


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf vypovídá o tom, že 38 % zaměstnanců je s hodnocením a následným odměňováním jejich práce vůči ostatním spolupracovníkům spíše spokojeno. Naopak 35 % zaměstnanců je spíše nespokojeno. Jen 17 % zaměstnanců je spokojeno s touto problematikou.

Graf č. 17 Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k výkonu své práce?

### Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k výkonu své práce?

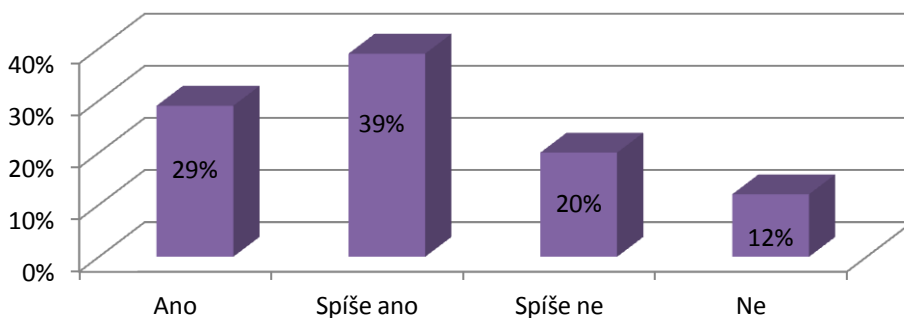


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je na první pohled patrné, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k výkonu své práce. Pouhých 9% uvedlo, že jsou motivováni, či spíše motivováni.

Graf č. 18 Máte možnost využít Vaši kvalifikaci při výkonu své práce?

### Máte možnost využít Vaši kvalifikaci při výkonu své práce?

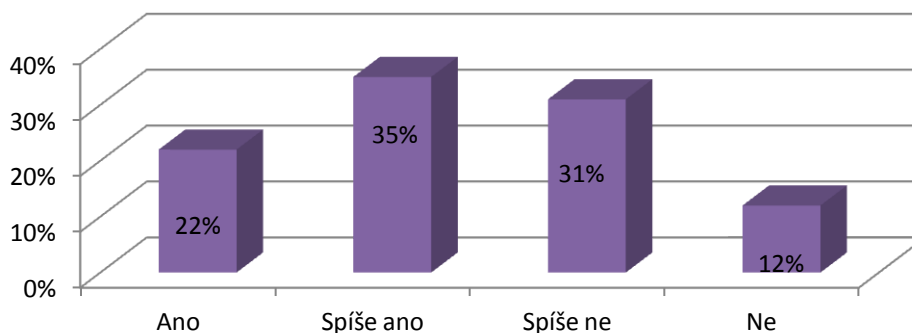


Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově využít nebo alespoň částečně využít svou kvalifikaci při výkonu své práce má možnost 68 % zaměstnanců. Zbýlých 32 % tuto možnost spíše nemá nebo nemá vůbec.

Graf č. 19 Je pro Vás důležitá možnost osobního rozvoje v rámci zaměstnání?

### Je pro Vás důležitá možnost osobního rozvoje v rámci zaměstnání?

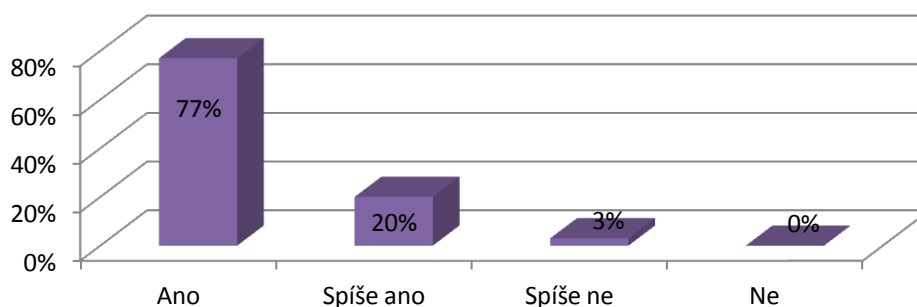


Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že pro 35 % dotazovaných je jejich rozvoj v rámci spíše důležitý, či důležitý, tj. 22 %. Naopak pro 31 % tato možnost je spíše nedůležitá a 12 % zaměstnanců tuto možnost nepovažuje za vůbec důležitou.

Graf č. 20 Jste spokojen s množstvím a kvalitou poskytovaných oděvů a dalších ochranných pomůcek?

### Jste spokojen s množstvím a kvalitou poskytovaných oděvů a dalších ochranných pomůcek?



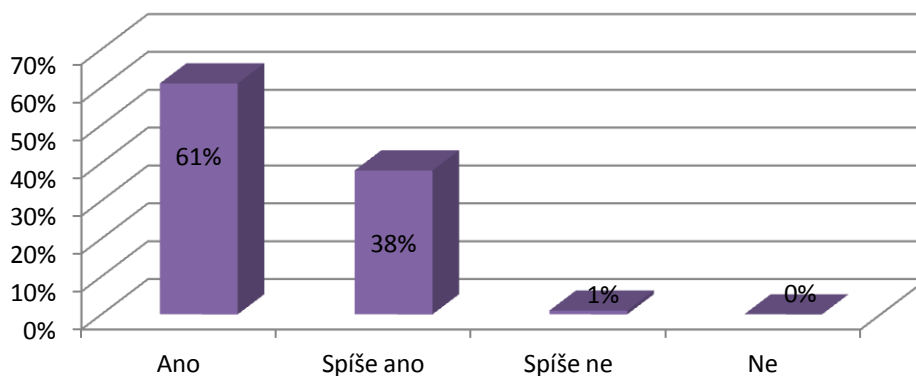
Zdroj: Vlastní zpracování

S poskytovaným oděvem, jeho množstvím, kvalitou a ochrannými pomůckami je ve firmě spokojena většina zaměstnanců, tj. 77% a 20 % je spíše spokojena. Pouhé 3 % uvedli, že jsou spíše nespokojeni.



Graf č. 21 Jste spokojen/a s materiálním vybavením Vašeho pracovního prostředí?

### Jste spokojen s materiálním vybavením Vašeho pracovního prostředí?

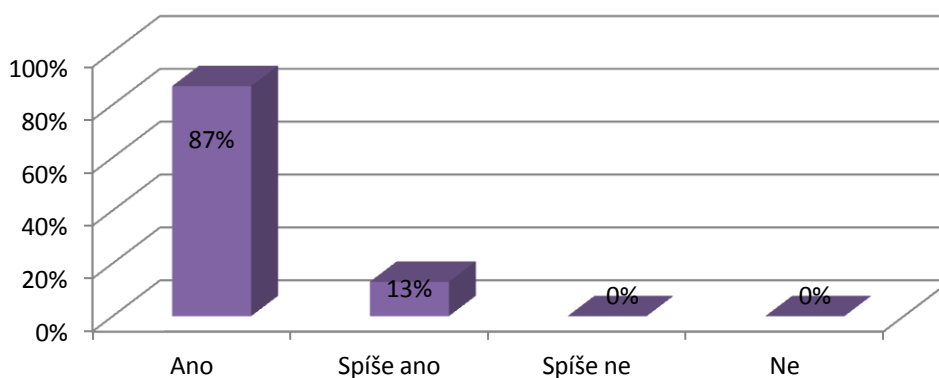


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce dotazovaných na tuto otázku odpovědělo, že jsou s materiálním vybavením spokojeni, tj. 61 % a 38 % je spíše spokojeno. Jen 1 % je spíše nespokojeno.

Graf č. 22 Je na Vašem pracovišti kladen důraz na bezpečnost práce a ochranu zdraví?

### Je na Vašem pracovišti kladen důraz na bezpečnost práce a ochranu zdraví?

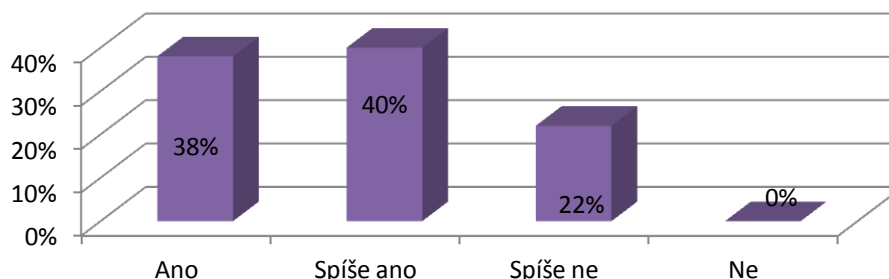


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je na první pohled evidentní, že firma Hortim International spol. s r.o. na bezpečnost a ochranu zdraví při práci klade velký důraz.

Graf č. 23 Jste spokojen s Vaším pracovním prostředím?

### Jste spokojen s Vaším pracovním prostředím? (hluk, světlo, čistota, apod.)

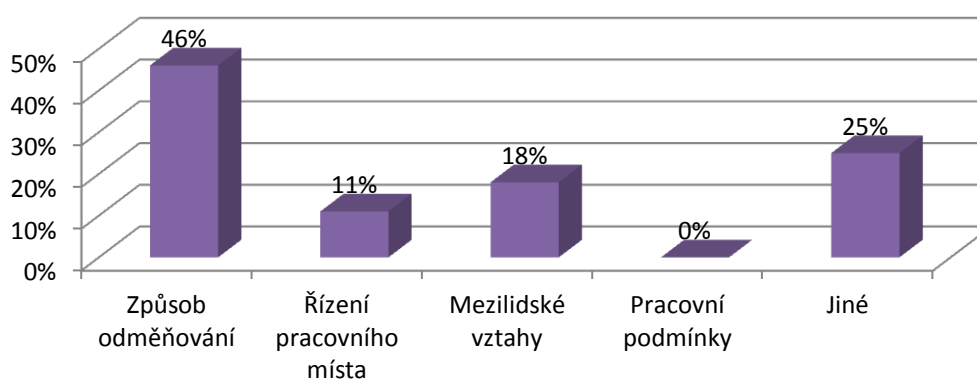


Zdroj: Vlastní zpracování

S pracovním prostředím je spíše spokojeno 40 % zaměstnanců a 38 % je spokojeno. Ostatní dotazovaní uvedli, že s pracovním prostředím a dalšími na něj působícími vlivy jsou nespokojeni, tj. 22 %.

Graf č. 24 Pokud byste měl/a možnost změnit některou z uvedených oblastí, která by to byla?

### Pokud byste měl/a možnost změnit některou z uvedených oblastí, která by to byla?



Zdroj: Vlastní zpracování

Způsob odměňování by změnila většina zaměstnanců, tj. 46 %. Navýšení mzdy navrhlo 25 % dotazovaných. Mezilidské vztahy jsou pro 18 % zaměstnanců důležitým faktorem, který by si přáli do budoucna zlepšit. Změnu řízení pracovního místa (nadřízeného) uvedlo 11 % dotazovaných.

## 4.4 Shrnutí výsledků

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

První část analýzy se zabývá systémem řízení zaměstnanců. Úkolem bylo zjistit, jak ve společnosti funguje komunikace, zpětná vazba a odkud zaměstnanci nejčastěji získávají informace potřebné pro výkon své práce. Dále výsledky ozřejmily vztah pracovníků k práci a ke svým spolupracovníkům. Systém řízení byl dotazovanými celkově hodnocen spíše kladně. Většina zaměstnanců však postrádá v rámci kolektivu atmosféru vzájemné spolupráce, pomoci a důvěry. Vztahy na pracovišti jsou spíše korektní či dokonce chladné a neosobní.

Druhý díl analýzy zkoumal systém motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců – zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonu své práce, zda je výše odměn adekvátní náročnosti úkolů, zda pocítují spravedlnost při odměňování vlastní práce vůči spolupracovníkům a jaké zaměstnanecké benefity by zaměstnanci ocenili. Získané údaje poskytly také přehled o možnostech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejich osobního růstu a využití kvalifikace při výkonu práce. Uvedená oblast zkoumání bohužel přinesla negativní výsledky. Zaměstnanci ve firmě Hortim International spol. s r.o. nejsou dostatečně motivováni k výkonu své práce, zároveň hodnocení a následné odměňování zaměstnanců je dle jejich názoru neadekvátní náročnosti úkolů, které vykonávají, dále pracovníci považují za nespravedlivé odměňování jejich práce vůči svým spolupracovníkům. Nejčastější benefit, který by zaměstnanci uvítali, byl třináctý plat či dovolená navíc. Firma však svým zaměstnancům poskytuje benefity v rámci penzijního připojištění, firemní stravování či pracovní oděv. Sféra vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byla hodnocena kladně, zaměstnanci mají možnost osobního růstu a využití kvalifikace při výkonu své práce.

Posledním okruhem analýzy je péče o zaměstnance na pracovišti - zda jsou zaměstnanci spokojeni s množstvím a kvalitou poskytovaných oděvů, ochranných pomůcek, materiálním vybavením pracovního prostředí a zda je kladen důraz na bezpečnost práce, ochranu zdraví

v souvislosti s pracovním prostředím (hluk, světlo, čistota apod.). Péče o zaměstnance byla respondenty hodnocena celkově kladně. Většina dotazovaných je s kvalitou a množstvím poskytovaných oděvů a ochranných pomůcek spokojena. Problém nebyl zaznamenán ani s materiálním vybavením pracovního prostředí, bezpečností práce a ani s ochranou zdraví či samotným pracovním prostředím.

#### **4.5 Návrh vhodných změn a doporučení**

Na základě dotazníkového šetření realizovaného v podniku Hortim International spol. s r.o. v Brně a vyhodnocení odpovědí na položené otázky budou navrženy vhodné změny a doporučení v metodách řízení lidských zdrojů.

Z odpovědí zaměstnanců je patrné, že nejsou spokojeni se vztahy a komunikací mezi svými spolupracovníky. Tato skutečnost by měla být pro vedení společnosti alarmující skutečností, neboť má přímý dopad na pracovní výkon jednotlivých dotčených zaměstnanců. Nicméně tato situace je rozhodně řešitelná, a proto navrhuji realizovat ve společnosti takové aktivity, zejména mimopracovní, které povedou k navázání bližších osobních vztahů. Konkrétními realizovanými mimopracovními aktivitami mohou být různá setkání na kulturních či sportovních akcích, které povedou jednotlivé zaměstnance k zainteresovanosti např. nad dosažením výhry jejich malého týmu v určité hře. Důsledkem daných aktivit bude větší poznání zájmů svého kolegy, pochopení jeho problémů apod. a v konečném důsledku povede ke zlepšení jejich komunikace na pracovišti, kde budou moci vzájemnou pracovní komunikaci odlehčit něčím jiným. V neposlední řadě lze využít k „utužování“ vztahů na pracovišti a v zájmu zlepšení komunikace různé firemní večírky spojené s rautem a následným posezením, samozřejmě ve vhodné kombinaci s konkrétní sportovní či kulturní aktivitou.

Další doporučení se týká motivace, hodnocení a následného odměňování zaměstnanců. Doporučení v této oblasti je třeba rozdělit na skupinu zaměstnanců v obchodním oddělení a skupinu zaměstnanců pracujících převážně ve výrobních prostorech. U skupiny zaměstnanců v obchodním oddělení lze v současné době vyzorovat minimální angažovanost pracovníků na dosažení co nejvyššího objemu prodeje. Systém odměňování je tedy třeba změnit a celkovou odměnu rozdělit na fixní část platu a část motivační danou podílem na dosaženém

obratu z kontraktů uzavřených konkrétním pracovníkem. V závislosti na nástupních platech těchto pracovníků ve výši 18000 Kč lze určit fixní částku ve výši právě 18000 Kč. Podíl na obratu je nutno stanovit jako určité procento stejné pro všechny pracovníky tohoto oddělení s tím, že jeho konkrétní výši nelze navrhnout nyní. Rozhodnutí o výši této variabilní části platu je však výhradně v kompetenci vedení společnosti v závislosti na podrobné finanční analýze současného stavu objemu prodeje a cílového stavu objemu nákupů, k níž z pochopitelných důvodů nemám přístup. Důležitým podkladem k fundovanému rozhodnutí může být i závěr z aktuálně zpracovávané analýzy budoucího růstu společnosti s přesnějším definováním budoucích cílových skupin zákazníků, kterou si vedení společnosti v současné době nechává na zakázku zpracovávat externí společností.

Další možností, jak více zainteresovat pracovníky obchodního oddělení na zvýšení jejich pracovní aktivity s cílem uzavření většího finančního objemu kontraktů, může být přímá vazba na stanovení rozpočtů a plánů pro příští období. Odměňování zaměstnanců by bylo hodnoceno v závislosti na dosažení předem stanoveného rozpočtu vedením společnosti. Tento rozpočet se rozdělí mezi obchodníky, kteří mají za úkol nakupovat a prodávat ovoce a zeleninu. Pokud nákupčí či prodejce dosáhne stanovené částky za určité období, bude z této částky finančně ohodnocen fixní částkou či procentem, které vyplyne z podrobné finanční analýzy. Vhodným nástrojem využitelným v této části je také stupňovitý systém odměn. Tedy stanovení obratu prodeje na úrovni, která musí být minimálně dosažena, ale také jasné určení, že přesah nad tuto částku bude ohodnocen nárůstem odměn minimálně např. o 3 procentní body. Faktickým důsledkem tohoto systému by mělo být zvýšení motivace pracovníků obchodního oddělení, s čímž také nepochybně souvisí zvýšení jejich výkonu nutného k dosažení minimální částky stanoveného obratu.

V případě zaměstnanců ve skladech a v balících prostorách (tzn. dělnických pozic) je nutné tuto oblast řešit odlišným způsobem, neboť stanovení cílových částek není možné. Ideálně se v této situaci nabízí využití norem pracovního výkonu. Normy pracovního výkonu v současné době nejsou ve společnosti vytvořeny, a proto nelze systematicky kromě subjektivního pocitu nadřazeného pracovníka individuální výkony dělníků oceňovat. Z tohoto důvodu je nutno vytvořit normy pracovního výkonu, jejichž zpracováním by měli být pověřeni právě vedoucí pracovníci, kteří jako jediní jsou schopni normy stanovit kvalifikovaným odhadem na základě několikaletých zkušeností. Motivační složka pro dělnickou pozici by měla být složena z fixní částky, která bude vyplacena při splnění podmínky dosažení předem stanoveného

minimálního pracovního výkonu, a z variabilní odměny, jež bude přiznána při jeho překročení, přičemž vhodným nástrojem pro určování její výše je opět stupňovitý systém.

## 5 ZÁVĚR

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

Firma, kterou jsem se v této bakalářské práci zabývala, patří mezi největší společnosti u nás v oblasti kompletního servisu ovoce a zeleniny. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, jak ve společnosti funguje komunikace, zpětná vazba a odkud zaměstnanci nejčastěji získávají informace potřebné pro výkon své práce. Dle vyjádření respondentů byly tyto okruhy hodnoceny kladně. Většina zaměstnanců však postrádá v rámci kolektivu atmosféru vzájemné spolupráce, pomoci, důvěry. Vztahy na pracovišti pracovníci považují za spíše korektní či dokonce chladné a neosobní. Jako jedno z možných řešení bylo podniku doporučeno realizovat v rámci společnosti takové mimopracovní aktivity, které povedou k navázání bližších osobních vztahů. Konkrétními realizovanými mimopracovními aktivitami mohou být různá setkání na kulturních či sportovních akcích. Důsledkem daných aktivit bude větší poznání zájmů svého kolegy či pochopení jeho problémů a to v konečném důsledku povede ke zlepšení jejich komunikace na pracovišti, kdy budou moci vzájemnou pracovní komunikaci odlehčit něčím jiným.

Respondenti poukázali také na slabou stránku podniku v oblasti motivace, hodnocení a odměňování pracovníků. Bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonu své práce, zda je výše odměn adekvátní náročnosti úkolů a zda pocítují spravedlnost při odměňování vlastní práce vůči spolupracovníkům. Zkoumala se také oblast, jaké benefity, které firma svým zaměstnancům neposkytuje, uvítali. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci ve firmě Hortim International spol. s.r.o. se necítí dostatečně motivováni k výkonu své práce, zároveň způsob hodnocení a následné odměňování neshledávají adekvátní v souvislosti s náročností přidělených úkolů, které vykonávají. Dokonce odměňování jejich práce ve srovnání s odvedenou prací svých spolupracovníků nepovažují za spravedlivé. V této oblasti řízení lidských zdrojů je proto třeba změnit systém odměňování. V rámci obchodního oddělení bude stanovena fixní část platu a část motivační, jež bude dána podílem z dosaženého obrátu z kontraktů uzavřených konkrétním pracovníkem.

U zaměstnanců ve skladech je nutné přistupovat odlišným způsobem, neboť stanovení cílových částek není možné. V této situaci se nabízí využití norem pracovního výkonu. Benefity, které by zaměstnanci uvítaly, byl třináctý plat či dovolená navíc. Firma svým zaměstnancům však nabízí penzijní připojištění, firemní stravování a pracovní oděv, proto firma o nových benefitech neuvažuje.

Informace získané primárním výzkumem poskytly také přehled o možnostech vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, jejich osobního růstu a využití kvalifikace při výkonu práce, přičemž výsledky vyzněly pozitivně, zaměstnanci mají možnost osobního rozvoje a využití kvalifikace při výkonu své práce.

Pokud zaměstnanci pracují přesčas, zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli, že dostanou zákonný příplatek ke mzdě, což je chvályhodné.

Posledním okruhem zkoumání byla péče o zaměstnance na pracovišti a zjišťování, zda jsou zaměstnanci spokojeni s množstvím a kvalitou poskytovaných oděvů, ochranných pomůcek, materiálním vybavením pracovního prostředí a zda je kladen důraz na bezpečnost práce a ochranu zdraví. Oblast péče o zaměstnance byla respondenty celkově hodnocena velmi kladně.



## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
- DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4721-583.
- DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.
- FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.
- GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 80-731-8685-3.
- HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004, 181 s. ISBN 80-245-0761-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-X.
- THOMSON, Rosemary. *Managing people*. 3. ed. Oxford [u.a.]: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 07-506-5618-2.
- TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. vyd. 1. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická universita, 2005, 105 s. ISBN 80-715-7845-2.
- ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

- VEBER, Jaromír. *Základy managementu*. 2. vyd. Praha: FORTUNA, 2003. 70s. ISBN 80-7168-654-9.
- VODÁČEK, Leo. *Moderní management v teorii a praxi*. vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

### **Elektronické zdroje**

- BUSSINESINFO. *Odměňování zaměstnanců – trendy u zaměstnaneckých benefitů* [online]. 20. 03. 2012 [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefifu-2880.html>
- BUSSINESCENTER. *Zákoník práce* [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx>

## 7 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Definice lidských zdrojů.....	14
Obrázek č. 2 Maslowova pyramida potřeb.....	19
Obrázek č. 3 Proces motivace.....	21
Obrázek č. 4 Organizační struktura společnosti .....	35

## 8 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Herzbergův dvoufaktorový model.....	21
Tabulka č. 2 Složky celkové odměny .....	26
Tabulka č. 3 Písemné dotazování .....	31

## 9 SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Pohlaví .....	37
Graf č. 2 Věk .....	37
Graf č. 3 Vzdělání .....	38
Graf č. 4 Jak dlouho jste zaměstnán u této firmy?.....	38
Graf č. 5 Jste spokojen/a s náplní práce, kterou vykonáváte? .....	39
Graf č. 6 Která z následujících možností rozhodujícím způsobem ovlivňuje Vaši spokojenost? .....	40
Graf č. 7 Jste spokojen/a s komunikací se spolupracovníky na pracovišti?.....	41
Graf č. 8 Vztahy na pracovišti byste označila/a jako:.....	41
Graf č. 9 Vyhovuje Vám způsob komunikace s Vaším přímým nadřízeným? .....	42
Graf č. 10 Jste spokojen/a se způsobem vedení Vašeho přímého nadřízeného?.....	42
Graf č. 11 Jste spokojen/a s organizací na Vašem pracovišti? .....	43
Graf č. 12 Máte možnost vyjádřit Vaše názory či návrhy svému nadřízenému? .....	43
Graf č. 13 V případě, že pracujete přesčas, dostanete: .....	44
Graf č. 14 Uveďte 3 benefity, které byste uvítali: .....	45
Graf č. 15 Myslíte si, že je výše odměn adekvátní náročnosti úkolů, které vykonáváte? .....	46

Graf č. 16 Myslíte si, že je spravedlivé hodnocení a následné odměňování Vaší práce vůči spolupracovníkům? .....	46
Graf č. 17 Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k výkonu své práce? .....	47
Graf č. 18 Máte možnost využít Vaši kvalifikaci při výkonu své práce? .....	47
Graf č. 19 Je pro Vás důležitá možnost osobního rozvoje v rámci zaměstnání? .....	48
Graf č. 20 Jste spokojen s množstvím a kvalitou poskytovaných oděvů a dalších ochranných pomůcek?.....	48
Graf č. 21 Jste spokojen/a s materiálním vybavením Vašeho pracovního prostředí? .....	49
Graf č. 22 Je na Vašem pracovišti kladen důraz na bezpečnost práce a ochranu zdraví? .....	49
Graf č. 23 Jste spokojen s Vaším pracovním prostředím? .....	50
Graf č. 24 Pokud byste měl/a možnost změnit některou z uvedených oblastí, která by to byla? .....	50

## **10 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Fotogalerie

# Přílohy

## Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Soukromé vysoké školy ekonomické a v rámci své bakalářské práce na téma „*Metody řízení lidských zdrojů a aplikace těchto metod v podniku Hortim International spol. s r.o.*“ se na Vás obracím s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky budou prezentovány jako souhrn ze všech dotazníků.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Soňa Smržová

1. Jste spokojen/a s náplní práce, kterou vykonáváte?  
 Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne
  
2. Která z následujících možností rozhodujícím způsobem ovlivňuje Vaši spokojenost?  
 Mezilidské vztahy na pracovišti  
 Řízení pracovního místa (nadřízený)  
 Zaměstnanecké benefity  
 Uspokojení potřeb (prostřednictvím vydělaných peněz)  
 Jistota zaměstnání a perspektiva do budoucna  
 Přátelství, práce v dobrém kolektivu  
 Uznání (za dobře vykonanou práci)  
 Seberealizace (možnost uplatnění v oboru)  
 Jiný faktor – uveďte: .....
  
3. Jste spokojen/a s komunikací se spolupracovníky na pracovišti?  
 Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

4. Vztahy na pracovišti byste označil/a jako:
- Přátelské (atmosféra vzájemné spolupráce, pomoci a důvěry)
  - Korektní (spolupráce bez osobní blízkosti)
  - Chladné, neosobní
  - Jiné - uveďte:.....
5. Vyhovuje Vám způsob komunikace s Vaším přímým nadřízeným?
- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne
6. Jste spokojen/a se způsobem vedení Vašeho přímého nadřízeného?
- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne
7. Jste spokojen s organizací na Vašem pracovišti?
- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne
8. Máte možnost vyjádřit Vaše názory či návrhy svému nadřízenému?
- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne
9. V případě, že pracujete přesčas, dostanete:
- Pochvalu
  - Zákonný příplatek ke mzdě
  - Náhradní volno
  - Nic
  - Jiné - uveďte: .....

10. Uved'te 3 benefity, které byste uvítali:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Stravenky                | <input type="checkbox"/> Pružná pracovní doba                          |
| <input type="checkbox"/> Notebook                 | <input type="checkbox"/> Práce z domova                                |
| <input type="checkbox"/> Služební automobil       | <input type="checkbox"/> Občerstvení, nápoje                           |
| <input type="checkbox"/> Mobilní telefon          | <input type="checkbox"/> Penzijní připojištění                         |
| <input type="checkbox"/> Dovolena navíc           | <input type="checkbox"/> Zdravotní, úrazové nebo životní pojištění     |
| <input type="checkbox"/> Podnikové půjčky         | <input type="checkbox"/> Příspěvek na MHD či pohonné hmoty             |
| <input type="checkbox"/> Slevy na zboží v podniku | <input type="checkbox"/> Příspěvek na pracovní oblečení                |
| <input type="checkbox"/> Přechodné ubytování      | <input type="checkbox"/> Třináctý plat                                 |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na vzdělávání  | <input type="checkbox"/> Společenské, sportovní akce, fitness, kultura |

11. Myslíte si, že je výše odměn adekvátní náročnosti úkolů, které vykonáváte?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

12. Myslíte si, že je spravedlivé hodnocení a následné odměňování Vaší práce vůči spolupracovníkům?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

13. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k výkonu své práce?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

14. Máte možnost využít Vaši kvalifikaci při výkonu své práce?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

15. Je pro Vás důležitá možnost osobního rozvoje v rámci zaměstnání?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne



16. Jste spokojen s množstvím a kvalitou poskytovaných oděvů a dalších ochranných pomůcek?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

17. Jste spokojen s materiálním vybavením Vašeho pracovního prostředí?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

18. Je na Vašem pracovišti kladen důraz na bezpečnost práce a ochranu zdraví?

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

19. Jste spokojen s Vaším pracovním prostředím? (hluk, světlo, čistota apod.)

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

20. Pokud byste měl/a příležitost změnit některou z uvedených oblastí, která by to byla?

- Způsob odměňování
- Řízení pracovního místa (nadřízený)
- Mezilidské vztahy na pracovišti
- Pracovní podmínky
- Jiné – uveďte:.....

Identifikační otázky:

Jste:

- Žena
- Muž

Věk:

- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 a více

Nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Jak dlouho jste zaměstnán u této firmy?

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- více než 10 let

## Příloha č. 2 Fotogalerie podniku



Zdroj: [www.hortim.cz](http://www.hortim.cz)



Zdroj: [www.hortim.cz](http://www.hortim.cz)



Zdroj: [www.hortim.cz](http://www.hortim.cz)



Zdroj: [www.hortim.cz](http://www.hortim.cz)



Zdroj: [www.hortim.cz](http://www.hortim.cz)



Zdroj: [www.hortim.cz](http://www.hortim.cz)