

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu

Tereza Nohavcová

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tereza Nohavcová

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu

Název anglicky

Proposal for rules of recruitment, performance appraisal and motivation of human resources in a business enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout nová opatření a inovace pro zlepšení funkčnosti personálního podnikového systému.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a popisuje pojmy z oblasti podnikání a řízení lidských zdrojů.

Východiskem praktické části je analýza současné úrovně politiky řízení lidských zdrojů, charakteristika nezbytných změn a návrh opatření k odstranění nedostatků a návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

podnik, řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování, hodnocení, management, personalistika, zaměstnanec

Doporučené zdroje informací

DEIBL, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

FOOT, M., GALVAS, M., HOOK, C. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.

KANÁKOVÁ, Z., MATEICIUC, A., BLÁHA, J. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 16. 3. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 3. 4. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení, rady a připomínky, které mi pomohly k vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat HR manažerce z firmy X za poskytnuté informace k praktické části. V neposlední řadě děkuji také své rodině, příteli a přátelům za podporu a motivaci.

Návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů v podnikatelském subjektu

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na systém řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Cílem práce je navržení opatření a inovací pro zlepšení funkčnosti personálního systému vybraného podniku.

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a popisuje pojmy z oblasti podnikání a řízení lidských zdrojů. Jedná se o oblast náboru lidí, hodnocení, odměňování, vzdělávání, péče a motivace.

V praktické části jsou poznatky z teoretické části převedeny do praxe. Je představena vybraná společnost X. Následně je provedena analýza současné úrovně politiky řízení lidských zdrojů. Na základě výsledků analýzy jsou navržena určitá doporučení charakteristika nezbytných změn a návrh opatření k odstranění nedostatků a návrh zásad přijímání, hodnocení a motivace lidských zdrojů.

Klíčová slova: podnik, management, řízení lidských zdrojů, personalistika, zaměstnanec, hodnocení, odměňování, motivace

Proposal for rules of recruitment, performance appraisal and motivation of human resources in a business enterprise

Abstract

The thesis focuses on the human resources management system in the selected company. It is divided into theoretical and practical parts.

The aim of the work is to design measures and innovations to improve the functionality of the personnel system of the selected company.

The theoretical part is prepared on the basis of the study of professional literature and describes concepts in the field of business and human resources management. This includes recruitment, evaluation, remuneration, education, care and motivation.

In the practical part, the knowledge from the theoretical part is transferred into practice. The selected company X is presented. An analysis of the current level of human resources management policy is then carried out. On the basis of the results of the analysis, certain recommendations are proposed characteristics of the necessary changes and the draft measures to address shortcomings and the draft principles for the adoption, evaluation and motivation of human resources.

Keywords: company, management, human resources management, HR, employees, evaluation, remuneration, motivation

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Podnik	13
3.1.1 Znaky podniku	13
3.1.2 Malé, střední, velké podniky.....	13
3.1.3 Okolí podniku	14
3.2 Firemní kultura.....	15
3.2.1 Typy firemní kultury.....	15
3.3 Management.....	16
3.4 Řízení lidských zdrojů	17
3.4.1 Intelektuální kapitál	18
3.4.1.1 Lidský kapitál	18
3.4.1.2 Sociální kapitál	19
3.4.1.3 Organizační kapitál.....	20
3.5 Obsazování volných pracovních míst	20
3.5.1 Získávání zaměstnanců.....	21
3.5.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců.....	21
3.5.1.2 Metody získávání zaměstnanců.....	22
3.5.2 Výběr zaměstnanců.....	23
3.5.2.1 Metody výběru zaměstnanců.....	24
3.5.3 Přijímání zaměstnanců.....	24
3.5.4 Adaptace zaměstnanců.....	26
3.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	26
3.6.1 Řízení pracovního výkonu	26
3.6.2 Hodnocení zaměstnanců	28
3.6.2.1 Metody hodnocení	29
3.7 Odměňování zaměstnanců	30
3.7.1 Hodnocení práce	31
3.7.2 Mzdový systém.....	31
3.7.3 Mzdové formy	32
3.7.4 Zaměstnanecké výhody.....	33
3.8 Vzdělávání zaměstnanců.....	33

3.8.1	Metody vzdělávání.....	34
3.9	Péče o zaměstnance.....	34
3.9.1	Pracovní doba a pracovní prostředí	35
3.9.2	Bezpečnost a ochrana zdraví.....	35
3.10	Motivace zaměstnanců	35
3.10.1	Nástroje pracovní motivace	36
4	Praktická část	38
4.1	Firma X	38
4.1.1	Historie firmy.....	38
4.1.2	Charakteristika	38
4.1.3	Organizační struktura.....	39
4.1.4	Firemní kultura	42
4.2	Analýza současné úrovně politiky řízení lidských zdrojů.....	44
4.2.1	Obsazování volných pracovních míst.....	45
4.2.2	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	48
4.2.2.1	Odměňování zaměstnanců.....	49
4.2.2.2	Mzda	50
4.2.2.3	Mzdová zvýhodnění	52
4.2.2.4	System odměn	56
4.2.3	Vzdělávání zaměstnanců.....	61
4.2.4	Péče o zaměstnance	63
4.2.4.1	Pracovní doba	64
4.2.4.2	Bezpečnost a ochrana zdraví	66
4.2.5	Motivace zaměstnanců.....	67
4.2.5.1	Zaměstnanecké výhody, bonusy, benefity.....	69
5	Zhodnocení a doporučení	71
6	Závěr	78
7	Seznam použitých zdrojů	80
8	Přílohy	82

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Prostředí podniku	14
Obrázek 2:	Postup obsazování volných pracovních míst	21
Obrázek 3:	Proces řízení pracovního výkonu	27
Obrázek 4:	system 360° zpětné vazby	29
Obrázek 5:	Organizační struktura	39
Obrázek 6:	Aplikace - 5 parametrů hodnocení	49

Obrázek 7: Profesní růst	68
--------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1 :Genderové zastoupení zaměstnanců.....	40
Graf 2: Věkové zastoupení zaměstnanců.....	41

Seznam tabulek

Tabulka 1: Úroveň vzdělání zaměstnanců	41
Tabulka 2: Kategorie zaměstnání	42
Tabulka 3: Klíčové pracovní pozice	47
Tabulka 4: Základní mzdy pro zaměstnance se skupinovou mzdou	51
Tabulka 5: Specifikace odměn pro kategorie zaměstnanců S, T a D	56
Tabulka 6: Hodnota TRR.....	59
Tabulka 7: Hodnota TRR v rámci ročního hodnocení.....	59
Tabulka 8: Kritéria pro přiznání odměny za splnění cenové hladiny	60
Tabulka 9: Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění / penzijní připojištění	64
Tabulka 10: Pracovní doba zaměstnanců D, T	65
Tabulka 11: Pracovní doba zaměstnanců v administrativě a vedoucích zaměstnanců.....	65
Tabulka 12: Náklady na Mdž.....	76

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů představuje jádro v oblasti řízení organizace. Jedná se o strategické a zároveň logické řízení a vedení toho nejcennějšího, co každá firma má – zaměstnanců. Ti se náležitě podílejí na naplňování firemních cílů. Jejich výkon má dopad na celkový výkon firmy. Proto je důležité, řídit své pracovníky tak, aby byli řízeni takovým způsobem, který z nich bude dělat spokojené a výkonné pracovníky. Tento systém zahrnuje oblasti zajištění lidských zdrojů, jejich hodnocení a odměňování, dále také rozvoj a péči o ně a v neposlední řadě zaměstnanecké vztahy a motivaci. (Armstrong, 2007)

V menších firmách zabezpečují řízení lidských zdrojů pouze vedoucí zaměstnanci. Ti zároveň stanovují strategické cíle firmy a své pracovníky poté vedou tak, aby svými výkony směřovali k naplnění těchto cílů. Ve větších firmách, kde pracuje větší množství zaměstnanců, není možné, aby tento proces zabezpečovali pouze vedoucí pracovníci, proto zde existuje personální útvar, který se společně s nimi se na řízení lidských zdrojů podílí. Další možností je využití externích personálních agentur. (Šikýř, 2012)

Hlavním cílem této práce je návrh potřebných opatření a inovací pro zlepšení funkčnosti personálního systému ve vybrané firmě.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou nejprve vymezeny základní pojmy z oblasti podnikání. Následuje vymezení jednotlivých oblastí, které zahrnuje řízení lidských zdrojů. Počínaje úvodem do tématu, přes proces obsazování volných pracovních míst, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a péči, až po motivaci. Celá teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury a tvoří východisko pro zpracování praktické části.

V praktické části jsou poznatky, získané z teoretické části převedeny do praxe v rámci personálního systému firmy X. Nejdříve je firma představena a je provedena její charakteristika. Následně je provedena analýza napříč celým jejím systémem řízení lidských zdrojů. Postupně jsou tak analyzovány jednotlivé části tohoto systému.

Na základě analýzy je provedeno zhodnocení všech částí a následně jsou navrženy doporučení, inovace, či změny, které by mohly zlepšit funkčnost současného systému řízení lidských zdrojů ve firmě X. Tato doporučení jsou předána manažerce HR.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je nejprve zanalyzovat systém řízení lidských zdrojů firmy X a zjistit, jak firma funguje v rámci přijímání, hodnocení, odměňování, péče, vzdělávání a motivování svých zaměstnanců.

Na základě provedené analýzy a zjištěných poznatků jsou navrhnutá nová opatření a inovace pro zlepšení funkčnosti podnikatelského personálního systému.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretická východiska a praktickou část.

Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury. Jsou zde vymezeny jednotlivé základní pojmy z oblasti podnikání a řízení lidských zdrojů. Získané poznatky tvoří teoretická východiska pro praktickou část.

V praktické části jsou tyto poznatky převedeny do praxe v rámci firmy X. Nejdříve je provedena charakteristika firmy. Následně je provedena analýza jednotlivých částí systému řízení lidských zdrojů dané firmy. Tato analýza obsahuje oblasti obsazování volných pracovních míst, hodnocení, odměňování, vzdělávání, péče a motivace. Je zde analyzováno, jak v rámci jednotlivých oblastí přistupuje ke svým zaměstnancům a jak to ve firmě funguje. Na základě zhotovené analýzy je provedeno vyhodnocení současného stavu všech oblastí. Následně jsou pro každou část navrhnutá jednotlivá doporučení a inovace, které by firma mohla využít pro zdokonalení svého systému řízení lidských zdrojů.

3 Teoretická východiska

V teoretické části budou vymezeny veškeré pojmy a souvislosti, které jsou nezbytné ke zpracování tématu jak po teoretické, tak praktické části.

3.1 Podnik

Pro vysvětlení pojmu podnik existuje celá řada definic. Můžeme se například setkat s definicemi typu: „Podnik je chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.“ nebo „Podnik je vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání.“ (Srpová, Řehoř, 2010, s. 35)

3.1.1 Znaký podniku

Znaký podniku můžeme rozdělit na znaký všeobecné a znaký specifické.

Všeobecné znaký podniku:

- Kombinace výrobních faktorů – Je za potřebí kombinovat jednotlivé výrobní faktory tak, aby bylo dosaženo požadovaného výstupu.
- Princip hospodárnosti – Snaha podniku o maximalizaci výstupu, minimalizaci vstupu a optimální vztah mezi vstupem a výstupem.
- Princip finanční rovnováhy – Podnik je schopen plnit veškeré své platební povinnosti.

Specifické znaký podniku:

- Princip soukromého vlastnictví – Majitel podniku má právo podílet se na řízení podniku přímo nebo nepřímó.
- Princip autonomie – Stát nezasahuje do činnosti podnikatele.
- Princip ziskovosti – Požadovaným výsledkem podnikatelské činnosti je dosažení zisku. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 36)

3.1.2 Malé, střední, velké podniky

Podnik můžeme rozdělit do tří velikostních kategorií: malý, střední a velký. Členění podniku do tří zmiňovaných kategorií můžeme dále rozlišit na základě různorodého pohledu těchto institucí: Evropské komise, statistického úřadu Evropské unie a České správy sociálního zabezpečení.

Pro účely této práce rozdělíme podnik pouze podle počtu jeho zaměstnanců. Rozdělení pak bude následující:

- Malý – do 50 zaměstnanců
- Střední – do 250 zaměstnanců
- Velký – 250 a více zaměstnanců (Srpková, Řehoř, 2010, s. 37)

3.1.3 Okolí podniku

Okolí podniku můžeme rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí dále můžeme rozdělit na vnitřní a blízké prostředí podniku. Makroprostředí je tvořeno vzdáleným prostředím podniku. Pro lepší orientaci je rozdělení prostředí podniku znázorněno na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Prostředí podniku



Zdroj: Kašík, Havlíček: Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Eupress 2012

Jak už bylo zmíněno, mikroprostředí dále dělíme na vnitřní a blízké prostředí, makroprostředí pak představuje vzdálené prostředí.

Vnitřní prostředí představuje veškeré vztahy a organizace, nacházející se přímo uvnitř samotného podniku. Patří sem vrcholový management, podnikové útvary, smíšené organizace, finanční a lidské zdroje, různé technologie a další. Společné pro všechny subjekty je to, že podnik je může přímo řídit a ovlivňovat. Pro podnik je znalost vnitřního

prostředí velmi důležitá nejen pro jeho dobré a efektivní fungování, ale například i pro stanovení konkurenční výhody.

Blízké prostředí představuje veškeré subjekty, které se nachází v nejbližším okolí podniku. Patří sem dodavatelé, odběratelé, vládní organizace, konkurenční podniky, substituční podniky, lokální média, zákazníci a další. Na rozdíl od subjektů ve vnitřním prostředí je podnik nemůže přímo řídit, ale může je do jisté míry ovlivňovat. Důležité je obstát na trhu a být lepší než konkurence. K ovlivnění subjektů se využívají různé výhodné nabídky, bonusy a podobně.

Vzdálené prostředí neboli externí prostředí představuje nejbližší prostředí podniku. Toto prostředí je definováno měnícími se celosvětovými podmínkami, které jsou ovlivněny politickými, právními, demografickými, ekonomickými, přírodními, technologickými a kulturně – sociálními faktory. Vzhledem k tomu, že je toto prostředí velmi nestálé, nemůže být podnikem přímo řízeno ani ovlivňováno. (Kašík, Havlíček, 2012, s. 42-44)

3.2 Firemní kultura

Firemní kulturu můžeme charakterizovat jako vnitřně propojený systém hodnot, norem, faktorů, zvyklostí, způsobu chování, pravidel, které odrážejí individualitu firmy a napomáhají tak k její úspěšnosti, výkonnosti a jejímu rozvoji. Je tedy důležité, aby byly veškeré hodnoty a pravidla uznávány a dodržovány.

Obecně můžeme říci, že podstatou podnikové kultury jsou tedy sdílené firemní hodnoty. Mezi tyto hodnoty patří například: výkonnost, kvalita produktu, profit zaměstnanců, vstřícný přístup k zákazníkům, ohleduplnost vůči životnímu prostředí.

Na firemní kulturu můžeme pohlížet v užším nebo širším smyslu. Zatímco užší smysl zahrnuje jen duchovní část firemní kultury, určité normy, tradice a pravidla chování, které ovlivňují chování zaměstnanců, širší smysl zahrnuje jak duchovní, tak materiální část, která obsahuje určité fyzické objekty. (Bláha, Mateiciuc, Kaňková, 2005, s. 234; Srpová, Řehoř, 2010, s. 141)

3.2.1 Typy firemní kultury

Existují různé typy firemní kultury, které můžeme rozdělit následovně:

- Nevyhraněný typ neefektivní firemní kultury – Tento typ je typický především pro začínající firmy. Důvodem je nedostatečně zkušený management firmy, který se v rámci řízení podniku rozhoduje nejednoznačně a neefektivně.

- Paternalistický typ firemní kultury – Tento typ se nese ve znamení „lídra firmy“. Majitel uplatňuje svou vedoucí a silnou pozici v rámci podniku a svévolně ho řídí.
- Tradicionalistická firemní kultura – Tento typ uznává a respektuje tradiční hodnoty. Důležitými vlastnosti pracovníků jsou spolehlivost, loajalita, odpovědnost a obětavost. Všichni zaměstnanci se vzájemně respektují, ať už se jedná o manažery nebo zaměstnance a směřují ke společnému cíli, kterým je prosperita firmy. S tímto typem se setkáváme především u zavedených a úspěšných firem.
- Ideová firemní kultura – Jak už název napovídá, tento typ se zaměřuje na naplnění ideje, která si klade za cíl úspěšné fungování podniku. Manažer prosazuje svou ideu před svými následovníky, kteří pak společně s ním směřují k jejímu naplnění.
- Firemní kultura zaměřená na vysokou výkonnost – S tímto typem se setkáváme především na trhu s vyšší konkurencí, kdy se firma snaží mít vysokou výkonnost, být inovativní a lepší než ostatní. Důležitou roli zde hraje zkušenost, užitečnost, nápaditost zaměstnanců podniku. Proto každý, kdo těmito vlastnostmi oplývá, hraje pro podnik podstatnou roli a je mu dáována přednost před ostatními podílet se na řízení organizace.
- Adaptivní firemní kultura – Hlavní roli v tomto typu firemní kultury hraje adaptace. Konkrétně se jedná o rozšiřování adaptivních schopností podniku. Oblasti, kterých se adaptace týká, mohou být různé. Záleží vždy na potřebách dané firmy. Například se může jednat o rozvoj potenciálu firmy, o zkvalitnění a rozšíření portfolia produktů, o tvorbu propracovanější strategie či o zvyšování výkonnosti.

O jaký typ firemní kultury se v podniku bude jednat, záleží nejen na vlastníkově/ vrcholném manažerovi, ale také na potenciálu firmy a prostředí, ve kterém se nachází. (Bláha, Mateiciuc, Kaňková, 2005, s. 236)

3.3 Management

Management bývá v českém pojetí označován pojmem řízení. Konkrétně se jedná o řízení v organizacích. Pro přesnější vysvětlení pojmu můžeme použít některou z celé řady definic. V této práci je využita definice z americké učebnice od autorů Donelly, Gibson, Ivancevich, která zní:

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24)

Je důležité zmínit, že management je tak těžko uchopitelným pojmem, že ho žádná z definic nedokáže vysvětlit komplexně.

Podobně jako je obtížné management definovat, je rovněž obtížné ho členit.

Mezi nejčastěji využívané koncepty můžeme zařadit koncept manažerských funkcí, ve kterém jsou funkce rozděleny následovně:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování

Existují však samozřejmě další koncepce a modifikace rozdělení. (Blažek, 2011, s. 12-13)

3.4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá vedením a řízením lidí v organizaci a je podstatnou součástí řízení organizace.

Můžeme ho definovat 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.*“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů řadíme následující: nábor lidí, plánování lidských zdrojů, vytváření a obsazování pracovních pozic, uzavírání smluv, řízení lidských zdrojů, odměňování a hodnocení lidí, rozvoj zaměstnanců, motivace, péče o zaměstnance, tvorbu pracovních podmínek a v neposlední řadě i propouštění zaměstnanců.

V čele řízení lidských zdrojů stojí manažer, který má na starost naplňování strategických cílů společnosti. Těchto cílů se manažer snaží dosáhnout skrze správné řízení svých zaměstnanců. Nejedná se jen o jejich řízení, ale také o hodnocení, motivování a pomoc s využitím jejich pracovních schopností na maximum.

V menších firmách zajišťuje celý proces řízení lidských zdrojů pouze manažer nebo majitel firmy. Ve středních a větších firmách je součástí takzvaný personální útvar, tvořený personalisty, kteří se společně s manažerem firmy podílí na celém procesu řízení lidských zdrojů. Personalisté zajišťují převážně administrativní činnosti, podílí se na výběru zaměstnanců a následně pomáhají s jejich řízením. Rozhodující a hlavní slovo má ale vždy manažer.

Některé firmy využívají v rámci řízení lidských zdrojů outsourcing, který jim pomáhá v rámci určitých činností. Outsourcing znamená, že firma pro zabezpečení některých činností využívá cizí zdroje. Mezi tyto činnosti patří například: nábor zaměstnanců a jejich vzdělávání, školení manažerů, vedení personálního a mzdového systému, právní poradenství a další. Důvody, proč se firma rozhodne využít možnost outsourcingu, mohou být různé. Mezi nejčastější důvody patří: orientace na hlavní činnost, úspora nákladů nebo minimalizace rizik, přístup ke znalostem.

Orientace na hlavní činnost znamená, že firma používá firemní zdroje na své hlavní činnosti, které jsou prováděny pravidelně a vedlejší činnosti, které jsou realizovány nepravidelně, nakupuje. Jejím cílem je dosažení přidané hodnoty pro celou firmu.

Úspory nákladů nebo minimalizace rizik znamená, že firma nakupuje takové činnosti, které jsou spojeny s vysokými náklady nebo rizikem. Příkladem je ochrana zdraví a bezpečnost při práci.

Přístup ke znalostem znamená, že firma kupuje takové činnosti, které jsou pro ni technicky náročné. Příkladem může být vedení personálního informačního systému. (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 9-11)

3.4.1 Intelektuální kapitál

„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které připívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace.“ (Koubek, 2015, s. 27)

Součástí intelektuálního kapitálu jsou následující tři složky:

- Lidský kapitál – Patří sem znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců podniku.
- Společenský (sociální) kapitál – Radíme sem toky a zásoby znalostí, které vycházejí ze vztahů uvnitř a vně podniku.
- Organizační (strukturální) kapitál – Patří sem znalosti, které jsou vlastněné podnikem. Tyto znalosti jsou uskladněny v databázích a manuálech podniku.

3.4.1.1 Lidský kapitál

Obecně lze říci, že lidský kapitál zahrnuje jednotlivé znalosti, zkušenosti, dovednosti, které jsou vlastněné jedincem. Existují však i rozšířenější definice. Jednou z nich je definice od spoluautorů Bontis, Dragonetti, Jacobsen, Roos z roku 1999, která zní:

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci: je to kombinace inteligence a dalších vrozených schopností, dovedností, osvojených znalostí a zkušeností. Co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ (Bláha, 2013, s. 20)

Za nejvýznamnějšího představitele, který má podíl na teorii lidského kapitálu je však považován Gary S. Becker. V rámci jedné ze svých knih dokázal, že investice do lidského kapitálu ve smyslu vzdělávání a kvalifikování zaměstnanců mají velký vliv na růst příjmu podniku.

Teorie lidského kapitálu vyplývá z následujících principů.

- Lidé jsou považováni za aktiva, která jsou důležitým zdrojem v rámci tvorby hodnot firmy.
- Investováním do lidí, jakožto aktiv lze zvýšit jejich hodnotu.
- Veškeré přístupy uplatňované v rámci lidského kapitálu musí být podřízeny jednotlivým cílům firmy.

Becker pak lidský kapitál rozdělil ještě na obecný a specifický. Podstata tohoto rozdělení stojí na využití lidských dovedností a schopností odlišnou skupinou zaměstnavatelů. Obecný lidský kapitál představuje takové znalosti a dovednosti, které mohou být využity ve všech firmách a odvětvích. Investováním do obecného lidského kapitálu roste produktivita veškerých firem. Specifický kapitál představuje takové znalosti, které mohou být využity velmi malým počtem zaměstnavatelů. Někdy mohou být využity dokonce jen jedním. Investováním do specifického lidského kapitálu roste produktivita jen těm zaměstnavatelům, kterými byl využit.

S lidským kapitálem nepochybně souvisí i řízení lidského kapitálu. Jedná se o postup, který hodnotí, měří a analyzuje, jak se lidský kapitál podílí na tvorbě hodnoty firmy. (Bláha, 2013, s. 20-24)

3.4.1.2 Sociální kapitál

Zjednodušeně lze říci, že sociální kapitál představuje vztahy člověka s jinými lidmi. Jedná se například o rodinu, přátele nebo spolupracovníky. Součástí sociálního kapitálu jsou rovněž jednotlivé dimenze, kam řadíme jak formální, tak neformální sociální sítě, dále určité normy, hodnoty, porozumění, lidskou angažovanost, ale i důvěru. Sociální kapitál vytvářejí, rozvíjejí a udržují určité interakce, které stojí na těchto důležitých bodech.

- Akceptace pravidel, týkajících se sociálních vztahů
- Důvěra v pravidla, zajištěná jednotlivými institucemi
- Důvěra v ostatní členy sociálních skupin, sítí, podniku a podobně

Díky těmto interakcím vznikají sociální vazby. Tyto vazby pak napomáhají ke koordinaci, spolupráci s lidmi a také k přenosu informací a znalostí.

Pro shrnutí můžeme říci, že nejdůležitějšími složkami sociálního kapitálu jsou sociální sítě, normy, hodnoty a především důvěra. (Bláha, 2013, s. 28-29)

3.4.1.3 Organizační kapitál

Organizační kapitál nebo také můžeme říci strukturální, zahrnuje takové znalosti, které jsou vlastněny firmou a ne jednotlivcem. Tyto znalosti jsou uchovávány ve foremních databázích a manuálech. Autoři různých publikací mezi organizační kapitál řadí následující části.

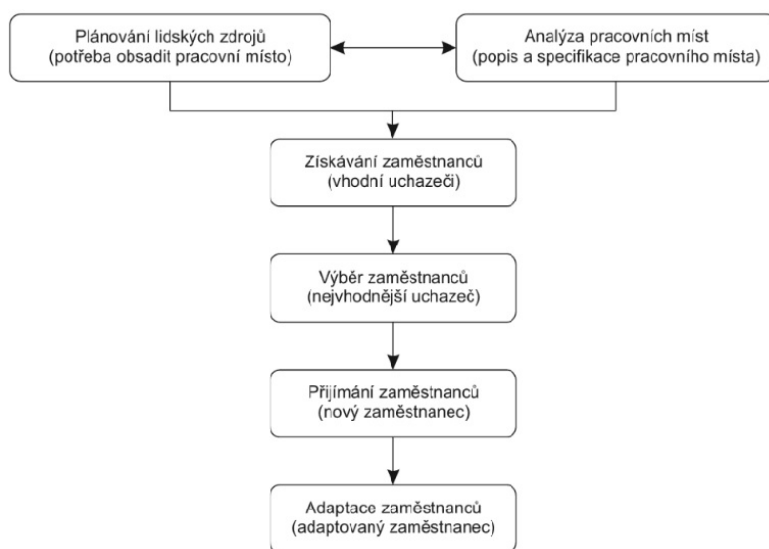
- Kompetence pracovníků, která hraje důležitou roli v rámci úspěšnosti firmy.
- Explicitní organizační znalosti, formulované v rámci určitých pravidel a postupů (technologické předpisy, strukturální normy).
- Tiché znalosti neboli neformální znalosti a dovedností pracovníků, mající charakter know-how.

Organizační kapitál je tedy tvořen nejen lidmi, ale i různými interakcemi, které mezi nimi probíhají. (Bláha, 2013, s. 30)

3.5 Obsazování volných pracovních míst

V rámci obsazování volných pracovních míst se personalisté nebo manažeři nejprve zabývají analýzou volných pracovních míst, poté získáváním, výběrem, přijetím a adaptací zaměstnanců. Tyto činnosti jsou vyobrazeny na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: Šikýř: Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing 2016

3.5.1 Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších fází v rámci formování pracovní síly firmy. Podstatou této fáze je, aby volná pracovní místa, která firma nabízí, zaujala a přilákala ve stanoveném čase dostatek vhodných uchazečů, a to s využitím přiměřených nákladů. Získávání zaměstnanců zahrnuje tyto aspekty:

- Informování o volných pracovních pozicích
- Následné nabízení těchto pozic
- Navázání kontaktu mezi zaměstnavatelem a uchazečem
- Sdělení podmínek a požadavků
- Shromáždění potřebných údajů a informací o uchazečích

Po ukončení procesu získá firma dostatečné množství vhodných kandidátů na pozici. Tito uchazeči jsou následně pozváni k výběru. (Koubek, 2015, s. 126; Šikýř, 2016, s. 95)

3.5.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Zdroje, ze kterých firmy získávají své zaměstnance, můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní zdroje pracovních sil řadíme aktuální zaměstnance firmy. Jedná se tedy o pohyb zaměstnanců v rámci organizace. Mezi tyto zdroje řadíme zaměstnance, kteří byli

uspořeni v důsledku využití výkonnější technologie. Dále zaměstnance, kteří kvůli určitým organizačním změnám byli uvolněni nebo takové, kteří získali potřebné zkušenosti a dovednosti a mohou tak přejít na náročnější či vyšší pozici. V neposlední řadě sem řadíme i zaměstnance, kteří mají zájem přejít na jinou pozici, než právě vykonávají.

Mezi vnější zdroje pracovních sil řadíme nezaměstnané lidi, kteří jsou na trhu práce, čerstvé absolventy, studenty, kteří hledají brigádu, pracovníky jiných firem, kteří uvažují o změně zaměstnání nebo je nabídka pracovní pozice zaujala. Dále sem také patří ženy v domácnosti nebo důchodci. Využití obou druhů zdrojů má své výhody a nevýhody.

Výhody vnitřních zdrojů:

- Větší návratnost investice
- Možnost rozvoje stávajícího zaměstnance zvyšuje jeho motivaci a morálku.
- Stávající zaměstnanec zná lépe prostředí firmy.

Nevýhody vnitřních zdrojů:

- Nedostatek nových myšlenek, znalostí a dovedností zvenčí.
- Možný vznik soutěživosti mezi zaměstnanci, vedoucí ke zhoršení vztahů.

Výhody vnějších zdrojů:

- Přísun nových znalostí, zkušeností, názorů a poznatků zvenčí.
- Větší množství potenciálních zaměstnanců než při výběru v rámci firmy.
- Levnější získání již potřebně kvalifikovaných zaměstnanců. Firma si je nemusí vychovávat v rámci organizace.

Nevýhody vnějších zdrojů:

- Novým zaměstnancům může trvat adaptace a orientace v novém prostředí delší dobu.
- Firmě mohou vzniknout vyšší náklady v rámci inzerce pozic a následného výběru uchazečů.

Ve vyspělých zemích chtějí firmy volná místa obsadit prvotně vnitřními zdroji, tedy současnými zaměstnanci. Je to pro ni jednodušší v rámci shromažďování informací o uchazečích, levnější v rámci inzerce a také odpadá proces adaptace. Pokud se jí nepovede danou pozici obsadit pomocí vnitřních zdrojů, přistoupí k výběru z vnějších zdrojů.

(Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 118; Koubek, 2015, s. 129-131)

3.5.1.2 Metody získávání zaměstnanců

Výběr správné metody závisí na mnoha faktorech. Mezi tyto faktory řadíme například následující: zda obsazujeme pozici z vnitřních či vnějších zdrojů, jakou pozici chceme

obsadit, jak rychle je nutné pozici obsadit, jaká kvalifikace je zapotřebí, jaká je aktuální situace na trhu práce a podobně. V rámci výběru vhodné metody firmy většinou volí kombinaci vícero metod. Mezi často používané metody řadíme:

- Uchazeč o práci se firmě ozve sám od sebe, na základě její dobré pověsti, době placené nebo zajímavé práce.
- Firma si svého zaměstnance vyhlídne sama a následně ho osloví. Tato metoda platí jak u současných zaměstnanců, tak u potenciálních.
- Využití intranetu, vývěsky – v případě vnitřních zdrojů
- Využití tisku, internetu – v případě vnějších zdrojů
- Spolupráce s personálními agenturami, vzdělávacími institucemi
- Využití sociálních sítí (Facebook, LinkedIn)
- Umístění pracovní pozice na webové stránky firmy, pracovní portály (Koubek, 2015, s. 135-140; Šikýř, 2016, s. 97-98)

3.5.2 Výběr zaměstnanců

V této fázi firma vybírá, který z vhodných kandidátů nejlépe splňuje požadavky, které nabízená pozice vyžaduje. U uchazečů se posuzuje nejen pracovní schopnost a kvalifikovanost, ale i jeho osobnostní charakteristika. Firma tento výběr provádí na základě předem určených kritérií a metod. Je důležité zmínit, že tento proces výběru je oboustrannou záležitostí. Nevybírá si totiž pouze zaměstnavatel své zaměstnance, ale i uchazeč o práci si vybírá, do které firmy by chtěl případně nastoupit. Při výběru zaměstnanců je důležité aplikovat pozitivní přístup, který tvoří základ zdárné personální práce, protože firmě umožní vybrat ty nejlepší a nejvíc motivované zaměstnance. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 120; Šikýř, 2016, s. 104)

Každá firma má svá kritéria, která musí uchazeč o práci splňovat, aby měl šanci na přijetí. Obecně rozlišujeme tři druhy kritérií v rámci výběru zaměstnanců:

- Celopodniková kritéria – Jsou to vlastnosti, které firma u svých zaměstnanců považuje za důležité a které mají vliv na přijetí či nepřijetí uchazeče. Důležité je, jestli má uchazeč předpoklady pro to, aby byl firmě přínosem k rozvoji a zda je ochotný respektovat její firemní kulturu. Tato kritéria nebývají většinou uváděna v rámci nabídky pracovní pozice, nicméně může k nim být v rámci výběru přihlíženo.

- Útvarová kritéria – Jedná se o vlastnosti a schopnosti, které by měl pracovník mít v rámci práce v určitém útvaru nebo týmu. Důležitou roli hraje i jeho osobnost a uznávání týmových hodnot, to proto, aby bez problémů zapadl do pracovního týmu.
- Kritéria pracovního místa – Pracovník musí splňovat požadavky, které odpovídají obsazované pracovní pozici. Tyto kritéria jsou při výběru stále jedny z nejdůležitějších, nicméně už nerozhodují o přijetí sama o sobě. (Koubek, 2015, s. 170)

3.5.2.1 Metody výběru zaměstnanců

V rámci výběru svých zaměstnanců uplatňují firmy určité výběrové metody. Mezi základní metody řadíme následující:

- Zhodnocení životopisu – výběr nejvhodnějších kandidátů
- Přijímací pohovor – osobní setkání s kandidátem, doplnění potřebných informací ze strany uchazeče i firmy. Pohovor většinou probíhá nejdříve mezi uchazečem a HR manažerem, případně je přítomný i manažer oddělení pro danou pozici. V případě úspěchu je kandidát přijat nebo postupuje do dalšího kola výběru.
- Otestování uchazečů – vypracování nějakého úkolu, který odpovídá znalostem a dovednostem, které by měl uchazeč na danou pracovní pozici mít.
- Assessment centre – pozorují se znalosti a předpoklady uchazečů: testy inteligence, osobnosti a schopností.
- Získání referencí – od bývalých kolegů, nadřízených

Na základě těchto metod zaměstnavatel rozhodne o vhodnosti či nevhodnosti kandidáta.

Firma může a nemusí využít všechny metody výběru, případně může využít i nějaké další. Stejně tak může být výběrové řízení jedno nebo více kolové. Záleží vždy individuálně na každé jednotlivé firmě. (Šikýř, 2016, s. 105)

3.5.3 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je další fází celého procesu obsazování volných míst. Tento proces můžeme označit za řadu určitých procedur. Přijímání začíná a nastává poté, co si firma vybere toho nejvhodnějšího uchazeče, pokračuje tím, že ho informuje o přijetí, on s nabídkou souhlasí a končí nástupem zaměstnance do firmy. Tento proces může být v rámci pohledu ještě rozšířen o situaci, kdy stávající zaměstnanec firmy přechází v rámci firmy na jinou pozici. Náležitou a velmi důležitou součástí přijímacího procesu je vypracování

a následné podepsání pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu, na základě kterého bude ve firmě pracovat.

Pracovní smlouva je nejčastějším dokumentem, který umožňuje vznik pracovního poměru. Ten vzniká v ten den, který byl ve smlouvě sjednán jako den, kdy zaměstnanec nastupuje do práce. Pracovní smlouva není pouze jednostrannou záležitostí, zaměstnanec s ní musí být před podepsáním seznámen a má také právo se k ní vyjádřit. V případě nejasností a neshod, by firma měla tuto situaci respektovat a najít řešení. Zaměstnavatel smí požadovat pouze takové informace, které jsou nezbytné pro uzavření smlouvy. Každá pracovní smlouva musí zároveň obsahovat důležité náležitosti, kterými jsou:

- Druh práce – soubor úkolů, které má pracovník vykonávat.
- Místo výkonu práce – jedná se o místo, na které bude pracovník vykonávat svou práci.
- Den nástupu do práce – je totožný s dnem vzniku pracovního poměru.

Každá pracovní smlouva musí být uzavřena písemně. Po podepsání smlouvy je zaměstnanec zařazen do firemní personální evidence. (Koubek, 2015, s. 189-190; Šikýř, 2016, s. 111-112)

Existují také dohody o pracích, které se konají mimo pracovní poměr. Mezi takové řadíme dohodu o provedení práce a dohodu o provedení činnosti.

- Dohoda o provedení práce – Zde je základní podmínkou, že rozsah práce nesmí přesáhnout 300 hodin za kalendářní rok. Součástí každé této dohody musí být doba, na kterou se dohoda uzavírá. Pracovník může mít uzavřeno víc těchto dohod, ale platí zde to, že dohromady v rámci všech dohod nesmí mít odpracováno více než 300 hodin za daný kalendářní rok.
- Dohoda o provedení činnosti – Zde platí, že rozsah pracovní činnosti nesmí být vyšší než polovina určené týdenní pracovní doby, a to po celou dobu, co je dohoda uzavřena, maximálně však po dobu období, které je určené v zákoníku práce. Stanovená týdenní pracovní doba, je týdenní pracovní doba, která je určená v zákoníku práce s ohledem na pracovní podmínky a režim pracovníků. V dohodě musí být uvedeno, o jakou práci se jedná, jaký bude její rozsah a také doba na kterou je tato dohoda uzavřena.

Pro obě dohody platí, že musejí být uzavřeny písemnou formou. (Šikýř, 2016, s. 113-114)

V souvislosti s přijímáním zaměstnanců stojí za zmínku rovněž jejich propouštění. Místo po propuštěném může nahradit právě nově vybraný zaměstnanec. K propouštění firma přistupuje, pokud má nadbytek zaměstnanců nebo kvůli špatným pracovním výkonům. Při propuštění kvůli nadbytku propouští firma buď zaměstnance s nejhorsími výkony, nebo ty, kteří ve firmě pracují nejkratší dobu. (Koubek, 2015, s. 246)

3.5.4 Adaptace zaměstnanců

Jedná se o poslední neboli závěrečnou fázi celého procesu obsazování volných pracovních míst. Jiný výraz pro tuto fázi je orientace pracovníků. Adaptaci můžeme rozdělit na formální a neformální.

- Formální – jedná se o adaptaci uskutečněnou pomocí adaptačního programu, který vede manažer nebo jiný spolupracovník.
- Neformální – jedná se o spontánní adaptaci, na kterou má vliv sociální prostředí, a to především spolupracovníci nového zaměstnance.

Podstatou je to, aby se zaměstnanec co nejrychleji a nejlépe začlenil nejen do svého pracovního útvaru, ale i do celé firmy. Součástí tohoto procesu je i předání potřebných informací o firemních cílech, předpisech, možnostech vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků a pochopitelně i jejich péči. Dále je nový zaměstnanec odborně zapracován tak, aby mohl svou práci vykonávat co nejdříve a bez problému zcela sám. (Šikýř, 2016, s. 115)

3.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Na úvod je za potřebí vysvětlit si pojem pracovní výkon. Pracovní výkon je výsledkem naší práce, našeho úsilí a chování. Pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců je důležitý v rámci výkonu celé firmy. Má vliv na produktivitu a kvalitu firmy, dále na její podnikání a hospodaření, na firemní zisk, náklady a výnosy, ale i množství prodeje, počty spokojených zákazníků. Cílem by mělo být naplňování požadovaných výsledků. A právě dosáhnout požadovaných výsledků je pro firmu podstatou řízení pracovního výkonu. (Šikýř, 2016, s. 118)

3.6.1 Řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.“ (Šikýř, 2016, s. 118)

Každý pracovník má svoji pracovní pozici, se kterou souvisí plnění konkrétních úkolů a postupů, které jsou dohodnuty a následně pak vyžadovány. Při správném a efektivním plnění těchto úkolů všemi zaměstnanci dochází ke správnému fungování firmy a naplňování jejích cílů. Uzavřením dohody zaměstnanec souhlasí s podmínkami, očekávanými výsledky a způsobem hodnocení. V průběhu celého řízení pracovního výkonu dochází k pravidelnému hodnocení, poskytování zpětných vazeb a informací o pracovním výkonu, naplňování sjednaných cílů, případně k řešení nedostatků v rámci výkonu.

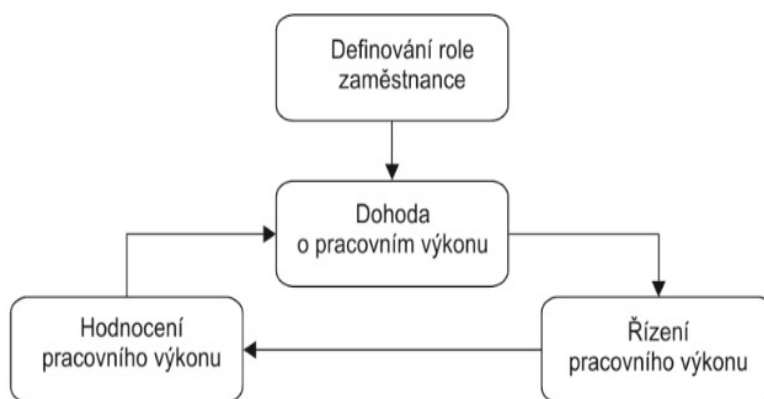
Důležité je také zmínit, že během celého procesu dochází k rozvoji schopností, dovedností, ale také osobnosti zaměstnance. Firma by se rovněž měla snažit podporovat a motivovat své zaměstnance, aby podávali co nejlepší výkon ať už v rámci jednotlivců, tak i celých týmů.

Mezi časté rysy řízení výkonu patří:

- Vazba na firemní cíle,
- zcela jasné propojení s popisem pracovního místa,
- objektivní a stálé hodnocení,
- důraz je kladen na individuální rozvoj.

Celkový proces řízení pracovního výkonu je zobrazen na obrázku č. 3. (Foot, Hook, 2005, s. 250-251; Šikýř, 2016, s. 118)

Obrázek 3: Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Šikýř: *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*, Praha: Grada Publishing 2016.

3.6.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je součástí procesu řízení pracovního výkonu. Důležitým prvkem je poskytnutí a získání zpětné vazby o tom, jak si pracovníci vedou. Pro firmu je to rovněž velmi důležitý nástroj v rámci motivování svých zaměstnanců k co nejlepším výkonům. Více nám hodnocení přiblíží následující definice.

„Hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2012, s. 115)

Můžeme ho rozdělit na neformální a formální hodnocení.

- Neformální – Manažer průběžně hodnotí své zaměstnance v průběhu jejich práce. Jedná se o monitorování a kontrolování naplňování zadaných úkolů. Je spíše příležitostné a bývá ovlivněno náladou, pocity manažera nebo konkrétní situací. Využívá se spíše pro osobní pocit a potřeby manažera a nebývá nikde zaznamenáváno.
- Formální – Toho hodnocení je více pravidelné, probíhá v pravidelných intervalech. Na rozdíl od neformálního hodnocení, je zaznamenáno a výsledkem je dokument, který je pak zařazen do složky každého pracovníka a využit jako podklad pro pozdější personální úkony. Manažer se zaměstnancem probírá otázky týkající se jeho pracovního výkonu, motivace k výkonu, schopností a dovedností.

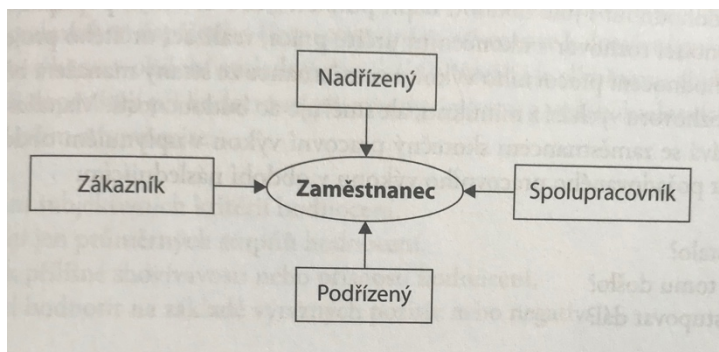
Je důležité hodnotit zaměstnance na základě jejich pracovních výkonů a výsledků, rovněž na základě jejich chování, ale zároveň je za potřebí ohodnotit, jestli zaměstnanec svými schopnostmi, znalostmi, osobností nebo vzděláním odpovídá požadavkům dané pracovní pozice. Výsledky z hodnocení bývají často využity pro odměňování zaměstnanců, jejich rozmisťování, ať už se jedná o povýšení, přeřazení nebo propuštění. Dále je firma využije pro rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců, lepší motivaci a pochopitelně i pro vylepšení pracovních výkonů.

Můžeme tedy říci, že hodnocení zaměstnanců je klíčové pro naplnění veškerých základních úkolů v rámci řízení lidských zdrojů. (Koubek, 2015, s. 208-209)

Nejčastější osobou, která hodnotí je nadřízený. Není však jediný, na hodnocení se můžou podílet i další, jako například personalista, zákazník, spolupracovník, externí zaměstnanec, obchodní partner a podobně. Jelikož je důležité, aby hodnocení bylo co nejvíc objektivní,

využívá se vždy kombinace více hodnotitelů. Tuto kombinaci nazýváme systémem 360° zpětné vazby. Je znázorněna na obrázku č. 4.

Obrázek 4: systém 360° zpětné vazby



Zdroj: Šikýř: *Personalistika pro manažery a personalisty*, Praha: Grada Publishing 2012

Tento systém nám však nemusí objektivitu stoprocentně zaručit, proto je důležité využít metod hodnocení. (Šikýř, 2012, s. 118-119)

3.6.2.1 Metody hodnocení

Metod jak hodnotit své zaměstnance je celá řada, vybrány proto byly jen ty nejčastěji využívané.

- Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků) – Tato metoda se využívá spíše v rámci hodnocení manažerů či specialistů. Posuzuje se, jak byly splněny předem stanovené cíle.
- Hodnocení podle stanovených norem – Tuto metodu využijeme při hodnocení dělníků. Posuzuje se, zda dostatečně splňují normy, stanovené v rámci jejich pracovního výkonu.
- Hodnocení volným popisem – Bývá považováno za univerzální metodu, ale doporučuje se ji využít při hodnocení manažerů či specialistů. Hodnotitel postupuje při hodnocení a popisu pracovního výkonu podle předem určeného seznamu kritérií. Může být využit i v rámci sebehodnocení.
- Hodnocení pomocí stupnice – Hodnotí se zde jednotlivá kritéria práce zvlášť – množství, kvalita práce, přesnost, přítomnost v práci, znalost, samostatnost, ochota a podobně. Každému aspektu je přiřazen stupeň výkonu. Využívá se číselná, grafická, slovní stupnice nebo kombinace typů. Tato metoda se využívá rovněž

v rámci sebehodnocení pracovníků. Nevýhodou může být neporozumění některých hodnotitelů v rámci formulace a interpretace jednotlivých aspektů pracovního výkonu.

- Hodnocení na základě kritických případů – Tato metoda je spíše doplňková a vytváří podklady pro vyhodnocení výkonů zaměstnance. Hodnotitel písemně zaznamenává, zda je pracovníkův výkon při konkrétních případech uspokojivý nebo neuspokojivý.
- Hodnocení pomocí metody BARS – Jedná se o klasifikační metodu hodnocení pracovního chování, která by měla vést ke správnému a efektivnímu vykonávání práce. Každý aspekt pracovního chování je hodnocen zvlášť pomocí klasifikační stupnice.
- Hodnocení metodou Assessment centre – Je metoda využívaná nejen při výběru a vzdělávání zaměstnanců, ale i při hodnocení pracovních schopností, výkonu a rozvojového potenciálu u manažerů a specialistů. Je postavena na individuálním nebo skupinovém řešení zadaných modelových úkolů a případových studií.

Volba správné metody záleží vždy na tom, jaké jsou požadavky v rámci konkrétní pracovní pozice. (Koubek, 2015, s. 219-224; Šikýř, 2012, s. 117-118)

Metody mohou být dále rozděleny na základě časového horizontu:

- Metody, zaměřující se na minulost – orientace na to, co se již stalo.
 - Metody, zaměřující se na přítomnost – hodnocení aktuální situace.
 - Metody, zaměřující se na budoucnost – orientace na to, co se může stát do budoucna.
- (Hroník, 2006, s. 54)

3.7 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců se řadí mezi velmi důležité personální činnosti. Jeho účel nám přiblíží následující definice.

„Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2012, s. 124)

Je podstatné, aby docházelo ke spravedlivému a zároveň efektivnímu odměňování zaměstnanců. To pak umožňuje firmě získat a udržet si schopné a motivované zaměstnance, odlišit odměny na základě výkonu zaměstnanců a odměnit pracovníky na základě jejich

skutečných výkonů. Spravedlivé a efektivní odměňování je rovněž klíčem k tomu, aby mohla firma dosahovat svých strategických cílů a uspokojit potřeby svých zaměstnanců.

Existují dvě formy odměňování, které dohromady tvoří celkovou odměnu. Jedná se o peněžní a nepeněžní formu.

- Peněžní – patří sem mzda, plat nebo odměny z dohody o provedení práce/ o pracovní činnosti
- Nepeněžní – patří sem například povýšení, formální nebo neformální pochvaly, vzdělávání, zaměstnanecké výhody, péče o zdraví, vylepšení pracovního prostředí, přátelské vztahy a podobně. (Šikýř, 2012, s. 124)

3.7.1 Hodnocení práce

Je to nástroj, který zajistí, aby odměny pro pracovníky byly odlišné podle toho, jaké jsou požadavky na jednotlivých pracovních pozicích, jaká je jejich náročnost a složitost. Hodnocení probíhá v jednotlivých krocích. Nejdříve jsou posbírány informace ohledně pracovního místa, dále jsou určeny faktory, podle kterých se určí hodnota odlišných pozic napříč organizací. Posledním krokem je vytvoření plánu, který bude uplatňovat zvolené faktory k hodnocení pracovních pozic ve firmě. V rámci hodnocení jsou součástí jednotlivých plánů různé kombinace metod, kterými jsou: metoda pořadí, bodovací, klasifikační. Za výsledek hodnocení práce můžeme označit určení spravedlivých mzdových relací. (Koubek, 2015, s. 293; Šikýř, 2012, s. 140)

3.7.2 Mzdový systém

Každý zaměstnavatel uplatňuje v rámci své firmy určitý mzdový systém. Jak již bylo dříve zmíněno, základem je, aby docházelo ke spravedlivému odměňování pracovníků, aby za totožnou práci byla dávána stejná mzda. Mzda je peněžní odměna od zaměstnavatele za odvedenou práci svých zaměstnanců. Výše mzdy se pak odvíjí od složitosti, namáhavosti práce, odpovědnosti, výkonnosti nebo dosažených výsledků.

Mzda je tvořena ze základní neboli pevné složky mzdy, dále z doplňkové neboli pohyblivé složky mzdy a také z určitých příplatků.

Bývá sjednána buď v jednu z typu smluv (kolektivní, pracovní, případně jiná) nebo je určena vnitřním předpisem firmy nebo je stanovena mzdovým výměrem.

Ze zákona platí, že výše mzdy nesmí být nižší, než je minimální mzda.

Minimální mzda je nejnižší možná výše odměny, kterou zaměstnavatel může dát svým zaměstnancům. Výše odměny nesmí být nižší, než tato suma ať už se jedná o pracovní poměr nebo o některou z dohod o práci. Základní sazba je určena jako hodinová a měsíční sazba pro určenou týdenní pracovní dobu, která je 40 hodin. Pokud zaměstnavatel neposkytne zaměstnanci alespoň minimální mzdu, je povinen zbývající část doplatit, a to formou doplatku ke mzdě, k platu nebo k odměně z dohody. Kromě minimální mzdy chrání zaměstnance takzvaná zaručená mzda. Jedná se o mzdu, na kterou má zaměstnanec právo ze zákona. Tato mzda nemůže být nižší, než je výše minimální mzdy stanové zákoníkem práce. (Šikýř, 2012, s. 130, 135, 138)

3.7.3 Mzdové formy

Jedná se o rozdílné zásady a postupy při stanovením mzdy, které zaměstnavatel uplatňuje podle své vlastní strategie. Zároveň však platí, že nesmí porušit zásady týkající se odměňování.

Mezi nejčastěji používané formy řadíme: časovou mzdu, úkolovou mzdu, dále určité provize, prémie nebo osobní ohodnocení.

- Časová mzda – Jedná se univerzální a základní formu, při které se využívá buď hodinová, nebo měsíční mzda. Při hodinové mzdě, se výsledná mzda rovná počtu odpracovaných hodin během daného měsíce. Při měsíční mzdě, je výsledná mzda vyplácena za celý odpracovaný měsíc na základě pracovního rozvrhu.
- Úkolová mzda – Patří rovněž mezi univerzální mzdy, ale využívá se v rámci odměňování pracovníků ve výrobě. Mzda se odvíjí od plnění určené normy výkonu. Tato mzda se využívá hlavně tehdy, pokud je množství produkce rozhodující a zaměstnanec toto množství může svým výkonem ovlivnit.
- Provize – Jedná se o doplňkovou formu mzdy, využívanou především v obchodě a také ve službách. Odvíjí se například od obratu tržeb nebo zisku. Provize tak představuje jakýsi bonus k základní pevné mzdě.
- Prémie – Jedná se o formu mzdy, doplňující buď časovou, nebo úkolovou mzdu. Může být vyplácena jak jednorázově, tak i pravidelně.
- Osobní ohodnocení – Je rovněž doplňková forma mzdy, využívaná manažerem při hodnocení výkonu pracovníků. Je dáno konkrétním procentem ze základního platu.

V rámci dodatkových mzdových metod máme ještě i nějaké další formy. (Šikýř, 2012, s. 131-134)

3.7.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou určité odměny nebo můžeme říci benefity peněžité hodnoty, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Tyto benefity nejsou poskytovány za výkon zaměstnanců, je to bonus navíc, který má zaměstnance motivovat, případně zvýšit atraktivitu zaměstnání nebo pověst firmy.

Odlišujeme několik typů zaměstnaneckých výhod:

- Sociální povahy – Jedná se například o životní pojištění, různé půjčky, kulturní zážitky, sport, dovolená a další.
- Související s prací – Jsou to výhody, které mají určitý vztah k práci – stravování, poskytování ubytování, vzdělávací kurzy a podobně.
- Spojené s postavením v organizaci – Jedná se o služební mobilní telefon a notebook, případně i služební automobil, ve vyšších funkcích i možnost firemního bytu a další.

Některé výhody využívají zaměstnanci povinně, u některých záleží na nich, zda je využijí. Stejně tak jsou některé výhody pro zaměstnance bezplatné a na některé si musejí sami částečně přispět. I zde platí spravedlivý a efektivní systém v rámci poskytování těchto výhod. (Koubek, 2015, s. 319-320; Šikýř, 2012, s. 143)

3.8 Vzdělávání zaměstnanců

Hlavním záměrem je rozšiřovat, podporovat a prohlubovat především znalosti a dovednosti svých zaměstnanců tak, aby mohli svou práci vykonávat ještě lépe a dosahovat ještě lepší výsledků. Zároveň se jedná o určitý benefit, který má zaměstnance pochopitelně motivovat. Neustálé vzdělávání zaměstnanců je pro firmu jednak velmi perspektivní a zároveň ji to může přinést konkurenční výhodu oproti jiným firmám. Rozlišujeme tři oblasti vzdělávání člověka:

- Oblast všeobecného vzdělávání – Toto vzdělání je zabezpečeno státem a orientuje se především na sociální rozvoj jedinců. Lidé si osvojují základní znalosti, schopnosti a dovednosti, které uplatňují v rámci života ve společnosti.
- Oblast odborného vzdělávání – Je zabezpečeno státem i zaměstnavatel. Stát se soustředí na základní profesní přípravu. Zatímco zaměstnavatel znalosti nadále prohlubuje a rozšiřuje zaškolením pracovníka, dalším případným doškolováním, ale i přeškolením v podobě rekvalifikace.

- Oblast rozvoje – Jedná se rozšiřování kvalifikace, která zabezpečuje zaměstnavatel za určité státní podpory ve formě vzdělávacích institucí.

Vždy je důležité, aby měla firma nastavené co nejvíce efektivní, organizované a systematické vzdělávání. Nejdříve musí určit jaká je aktuální situace a jaké jsou potřeby v rámci vzdělávání. V další fázi je potřeba proces vzdělávání správně a účinně naplánovat. Poté může přistoupit k samotné realizaci procesu vzdělávání svých zaměstnanců. V poslední fázi pak dochází k vyhodnocení výsledků a účinnosti zvolených metod. (Koubek, 2015, s. 255-256, 259; Šikýř, 2012, s. 146-147)

3.8.1 Metody vzdělávání

Pokud chce firma správně vzdělávat své zaměstnance, musí využít správné vzdělávací metody.

- Metody na pracovišti – Uplatňují se při obvyklém výkonu práce, na daném pracovním místě. Jedná se o coaching (koučink), monitoring, instruktáž v rámci výkonu práce, různé asistence, pověření úkoly či pracovní porady.
- Metody mimo pracoviště – Uplatňují se buď mimo firmu, nebo uvnitř firmy, ale mimo obvyklé pracovní místo pracovníků. Jedná se o různé přednášky a semináře, workshopy, simulace, případové studie, dále i různé outdoorové aktivity a podobně.

Specifickou metodou je takzvaný e-learning, který může být využit jak na, tak mimo pracoviště.

Metody na pracovišti jsou zaměřeny spíše individuální vzdělávání, zatímco metody mimo pracoviště se zaměřují na skupinové vzdělávání. To, jakou metodu zvolit se odvíjí podle aktuálních potřeb vzdělávání firmy a jejich zaměstnanců. (Šikýř, 2012, s. 150)

3.9 Péče o zaměstnance

Pokud chce mít firma schopné, výkonné a motivované zaměstnance, musí jim věnovat určitou péči. Tuto péči rozdělujeme do následujících skupin.

- Povinná péče – Jedná se o péči danou zákonem, jednotlivými smlouvami nebo předpisy. Patří sem pracovní doba a prostředí, stravování, odborný rozvoj, ochrana a bezpečnost zdraví v rámci práce.
- Smluvní péče – Jedná se v podstatě o obdobu povinné péče.

- Dobrovolná péče – Je individuální a záleží na rozhodnutí zaměstnavatele. Patří sem zaměstnanecké výhody, rozvoj zaměstnanců a další poskytované služby. (Šikýř, 2012, s. 154)

3.9.1 Pracovní doba a pracovní prostředí

Důležitou součástí péče o zaměstnance je pracovní doba. Je to doba, po kterou zaměstnanec vykonává práci na své pracovní pozici a zároveň doba, po kterou musí být na pracovišti k dispozici svému zaměstnavateli. Její délka a rozložení je upraveno zákonem. Z pravidla se určuje délka pracovní doby a v hodinách za týden. Klasická délka pracovní doby je 40 hodin za týden, mohou však existovat případy kdy je tato doba kratší, a to například u zkráceného úvazku nebo vícesměnných pracovních režimů.

Nedílnou součástí je také pauza na jídlo či odpočinek, která musí trvat nejméně 30 minut. Zaměstnavatel musí tuto pauzu poskytnout zaměstnanci nejdéle po každých 6 hodinách jeho práce. Tato pauza není započítána do pracovní doby.

Výrazný podíl na výkonnosti zaměstnanců má také prostředí, ve kterém pracují. Pracovní prostředí představuje veškeré podmínky, které mají vliv na práci zaměstnanců. Jedná se různé stroje, prostředky, osvětlení, hluk, barevnost, sociální podmínky a podobně. (Šikýř, 2012, s. 155-156, 161)

3.9.2 Bezpečnost a ochrana zdraví

Zaměstnavatel je rovněž povinen zajistit na pracovišti bezpečnost a ochranu zdraví svých zaměstnanců a předcházet tím určitým ohrožením lidského zdraví či dokonce života. Základní práva, povinnosti jak zaměstnance, tak zaměstnavatele a další předpisy ohledně ochrany zdraví a bezpečnosti jsou uvedeny v zákoníku práce. Tyto opatření by měly zabránit úrazům a nemocem z povolání vzniklých na pracovišti. Při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání je zaměstnavatel povinen zodpovídat za tuto škodu a zaměstnanci ji nahradit. (Koubek, 2015, s. 355; Šikýř, 2012, s. 181)

3.10 Motivace zaměstnanců

Motivace je důležitým nástrojem pro efektivní fungování firmy. Motivovaní zaměstnanci totiž plní své úkoly lépe a zodpovědněji než ti, kteří nejsou nijak motivováni. Motivovat znamená povzbudit jednotlivce k vynaložení většího pracovního úsilí při splňování úkolů. Motivační teorie lze široce rozdělit do dvou hlavních myšlenkových škol.

První škola se zaměřuje na to „co“ motivuje lidi a motivační teorie. Druhá myšlenková škola se zaměřuje na „jak“ dochází k motivaci. (Shields, Rooney, Brown, Kaine, 2020, s. 42)

K motivaci pracovníků se využívají určité motivační faktory. Mezi tyto faktory patří:

- Maslowova teorie potřeb – Představuje jakousi pyramidu lidských potřeb, které jsou uspořádány hierarchicky a jsou uspokojovány postupně. Počínaje fyziologickými potřebami, dále potřebou jistoty, následuje potřeba sociální, přes potřebu uznání, až po potřebu seberealizace. (Deibl, 2005, s. 26)
- Herzbergova teorie 2 faktorů – Rozdělil lidské potřeby na faktory hygieny (plat, typ práce, pracovní podmínky, doba, vztahy...) a motivující faktory (úspěch, uznání, povýšení...).
- Vnitřní a vnější faktory – Mezi vnitřní patří samostatnost, nové a rozvinuté schopnosti, dobré výsledky. Mezi vnější patří konkrétní typy finančních odměn – mzda, prémie nebo bonus, dále možnost povýšení, pochvala nebo uznání.
- Hmotné a nehmotné faktory – Mezi nehmotné řadíme vnitřní faktory a část vnějších. Mezi nehmotné řadíme peníze. (Fairweather, 2009, s. 176-177; Urban, 2017, s. 14-16)

3.10.1 Nástroje pracovní motivace

Pokud chce zaměstnavatel správně motivovat své zaměstnance je za potřebí správně nejen vybrat motivační faktory, ale umět je i správně využít. Důležitými nástroji jsou odměny a sankce.

- Odměny - Jedná se o pozitivní motivaci. Jedná se o něco, co uspokojí potřeby zaměstnance za jeho odvedenou práci a motivuje ho i nadále tuto práci vykonávat. Odměnou mohou být jak vnitřní, tak vnější faktory. V případě vnitřních dochází k odměně již během výkonu práce, jelikož pracovník například rozšiřuje své schopnosti nebo vidí, že mu vše vychází tak jak má. V rámci vnějších faktorů se může být pracovník pochválen za dobrý výkon nebo finančně odměněn.
- Sankce – Oproti odměně se jedná o negativní motivaci, ale i tou se dá pracovník motivovat. Jedná se o určité sankce, kdy zaměstnanci hrozí nějaký trest, například za chybně vykonanou práci v podobě snížení výše odměn nebo žádné odměny, kritiky od zaměstnavatele a podobně. Podstatou je to, že je to pro zaměstnance nepříjemné.

Sankcí se využívá především tehdy, pokud je potřeba zamezit určité chování nebo jednání.

Důležité je však říci, že to, jak se zaměstnanci chovají je odrazem toho, jak se k nim chová jejich zaměstnavatel. Proto je důležité své zaměstnance motivovat tak, aby svou práci vykonávali rádi a dobře a aby se firma mohla pyšnit tím, že má kvalitní, výkonné a spokojené zaměstnance. (Urban, 2017, s. 24-25)

4 Praktická část

V praktické části je problematika aplikována na konkrétní firmu. Je důležité zmínit, že firma byla ochotná poskytnout materiály pro vypracování této práce, avšak s požadavkem, že její jméno se v práci nesmí vyskytnout. Z tohoto důvodu bude firma pojmenována a popisována jako firma X.

4.1 Firma X

4.1.1 Historie firmy

Historie firmy se datuje od roku 1905, kdy byl celý areál odkoupen Gustavem Šeborem, který zde v rámci své chemické firmy zpracovával určité čisticí plynárenské hmoty a také čpavkové vody, a to až do roku 1914. V roce 1917 se firma proměnila v továrnu rakouské společnosti GEC, která zde vyráběla marmeládu, kávové náhražky, různé sladkosti a čokoládu, později i polévkové koření, hořčici, ocet a podobně. V roce 1939 zde byla zahájena výstavba chemického komplexu, pod vedením Spolku pro chemickou a hutní výrobu a začala se vyrábět viskóznová stříž. V roce 1950 se stal tento komplex samostatným podnikem a získal název, který je aktuální a používaný dodnes. V témže roce se výroba rozrostla o závod elektrolýzy (produkce chlóru, hydroxidu sodného) a další provozy (výroba tuku, celofánu, kyseliny chlorovodíkové). V roce 1975 došlo k výrobě prvních tun PVC prášku, o dva roky později se začalo PVC vyrábět také v granulované podobě. Velmi důležitým rokem se stal rok 2001, kdy se firma stala součástí holdingu Unipetrol (ten je od roku 2005 součástí PKN Orlen). Součástí Unipetrolu byla do roku 2006. Ve stejném roce se pak stala součástí polské firmy Zakłady Azotowe ANWIL SA (rovněž součástí PKN Orlen). Součástí této společnosti byla firma do roku 2016. V roce 2016 získala firma Unipetrol 100% akciový podíl ve firmě X na základě uzavření kupní smlouvy s firmou ANWIL SA. Unipetrol se tak stal jediným společníkem firmy X. (webová stránka firmy X)

4.1.2 Charakteristika

Firma X je společností s ručením omezeným, která se nachází ve středních Čechách. Její vznik je datován na 1. května 1992. Od června 2016 je součástí Unipetrolu a společně s ním součástí PKN Orlen.

Jedná se o výrobní podnik, který je zaměřen na chemickou výrobu. Podnik se může pyšnit tím, že je jediným výrobcem PVC (obchodní značka - Neralit®) a kaprolaktamu na našem území. Dále se zabývá výrobou hydroxidu sodného, kyseliny sírové a kyseliny

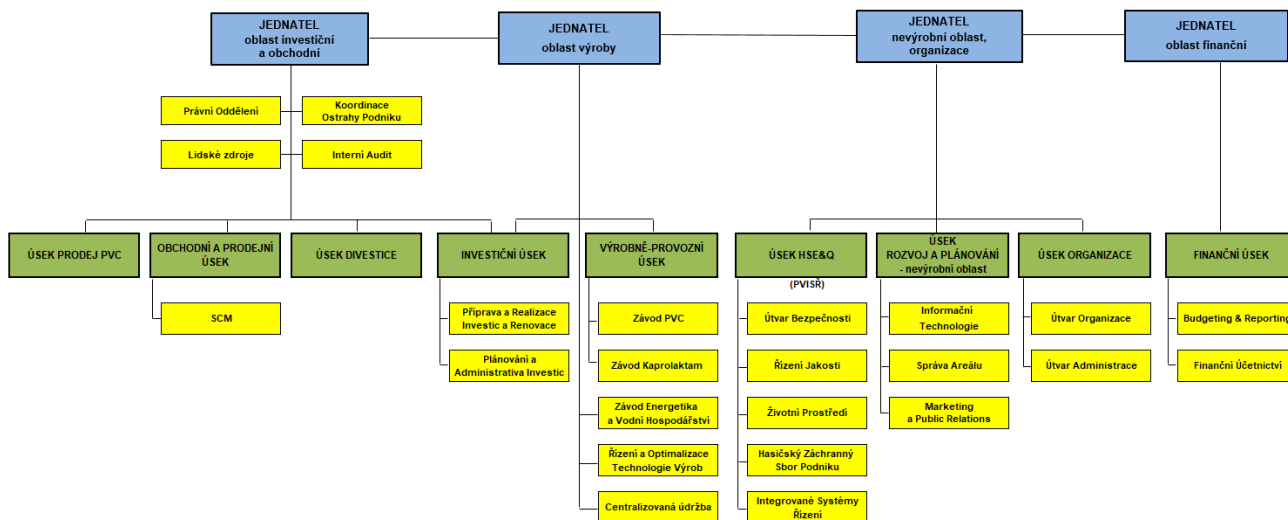
chlorovodíkové a dalších chemických látek (výbušných, hořlavých, toxických, oxidujících). Kromě toho se rovněž zabývá výrobou průmyslových hnojiv (obchodní značka - Spolsan®). Firma má však mnohem širší spektrum, v rámci kterého podniká. Mezi její činnosti spadá i výroba a distribuce elektřiny, výroba a rozvod tepelné energie, distribuce plynu, poskytování technických služeb a služeb elektronických komunikací. Mimo jiné se dále zabývá čistěním kanalizací, školením a vzděláváním, opravou dýchacích přístrojů, nakládáním s nebezpečnými odpady a další.

Jak již bylo zmíněno, jedná se o výrobní podnik, proto se zaměřuje hlavně export svých produktů. Vyváženo je přes 80% produkce, především do zemí Evropské unie s cílem co nejnižších nákladů na logistiku. (interní zdroje firmy)

4.1.3 Organizační struktura

V čele podniku stojí čtyři jednatele, kdy každý z nich zastupuje podnik samostatně. Společnost je rozdělena na jednotlivé oddělení, úseky a závody. Organizační struktura je podrobněji zobrazena na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Organizační struktura



Zdroj: interní materiály firmy

Firma se řadí mezi velké podniky, protože počet jejích zaměstnanců k datu 31. 12. 2019 je 728. Mezi zaměstnanci převažují muži, kterých zde pracuje 546, zatímco žen jen 182. Převahu mužů můžeme vidět v následujícím grafu č. 1.

Graf 1 :Genderové zastoupení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály podniku

Jak je již z grafu patrné, muži tvoří 2/3 zaměstnanců podniku, tedy 75%, zatímco ženy je 1/3, tedy 25%. Což není nic neobvyklého vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní chemický podnik.

Ve firmě nepracují pouze čeští občané, ale lidé ze zahraničí. Své zastoupení tu má Slovensko, konkrétně zde pracuje 11 slovenských občanů. Dále zde pracuje 7 lidí z dalších zemí světa.

Firma se rovněž nebrání ani lidem se zdravotním postižením, zaměstnáno jich tu je 9, z nichž jeden je těžce zdravotně postižený.

Co se věku zaměstnanců týče, řadíme podnik mezi podniky s poměrně vysokým zastoupením starších zaměstnanců. Rozdělíme je do pěti věkových kategorií: 30 a méně let, 31 - 45 let, 46 – 54 let, 55 – 61 let, 62 a více let. Procentuální zastoupení věkových kategorií je zobrazeno v grafu č. 2.

Graf 2: Věkové zastoupení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály podniku

Z grafu je patrné, že více než polovinu zaměstnanců tvoří lidé, kterým je více než 45 let. Nejvyšší procentuální zastoupení má věková kategorie 31 – 45 let s více než 30 ti procenty. Oproti tomu mladí lidé do 30 let se do firmy příliš nehrnou, jejich zastoupení zde tvoří 15 %. Poměrně velké zastoupení mají ve firmě i lidé, kterým je více než 55 let a to konkrétně 30%. Na základě poskytnutých informací dále víme, že ve firmě pracuje 230 zaměstnanců, kterým je 55 a více let, z toho 56 z nich je v důchodovém věku.

Dalším zajímavým ukazatelem, který nám více přibližuje strukturu zaměstnanců firma, je vzdělání. Úroveň vzdělání se u zaměstnanců velmi liší. Jsou tu zaměstnanci, kteří mají pouze základní vzdělání či žádné. Dále jsou tu lidé vyučení s maturitou, ale i bez maturity nebo lidé, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou. Pochopitelně jsou tu i zaměstnanci s vyšším odborným či vysokoškolským vzděláním. Počty v rámci jednotlivých úrovní jsou zaznamenány v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Úroveň vzdělání zaměstnanců

<u>Úroveň vzdělání</u>	<u>Počet mužů</u>	<u>Počet žen</u>	<u>Celkový počet</u>
Žádné nebo základní	61	14	75
Vyučení bez maturity	238	54	292
Vyučení s maturitou	93	30	123
Středoškolské s maturitou	93	61	154
Vyšší odborné	1	2	3
Vysokoškolské	60	21	81

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály firmy

Jak je z tabulky patrné, nejvíce zaměstnanců firmy dosahuje úrovně vyučení bez maturity a to celkem 292 z celkových 728. Druhé a třetí největší zastoupení tu mají lidé, kteří jsou vyučení s maturitou nebo mají středoškolské vzdělání s maturitou. Méně než 100 lidí má základní či žádné vzdělání nebo naopak dosahuje vysokoškolského vzdělání. Nejméně lidí má vyšší odborné vzdělání.

Zaměstnance firmy můžeme dále rozdělit na základě kategorie jejich zaměstnání (CZ-ISCO). V případě naší firmy se jedná o rozdělení do 8 kategorií, která jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Kategorie zaměstnání

<u>CZ-ISCO - kategorie zaměstnání</u>	<u>Muži</u>	<u>Ženy</u>	<u>Celkem</u>
Zákonodárci řídicí pracovníci	24	1	25
Specialisté (vědečtí, odborní pracovníci)	16	10	26
Techničtí a odborní pracovníci	161	63	224
Úředníci a administrativní pracovníci	0	18	18
Pracovníci ve službách a prodeji	41	0	41
Řemeslníci a opraváři	1	53	54
Obsluha strojů a zařízení, montéři	294	37	331
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	9	0	9

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály firmy

Nejvíce zastoupená je kategorie obsluhy strojů a zařízení, montéři a dále kategorie technických a odborných pracovníků což plně odpovídá tomu, že se jedná o výrobní podnik. Své zastoupení zde mají pochopitelně i řídicí, administrativní pracovníci, bez kterých se podnik neobejde. Z tabulky je patrné, že muži v hojném počtu vykonávají především manuální a technickou práci. Ženy působí jak v administrativní, tak technické, ale i manuální oblasti. Na řídicích pozicích pracují především muži.

4.1.4 Firemní kultura

Stejně jako každá firma má i tato určité firemní hodnoty a etické zásady, kterými se řídí a které napomáhají ke správnému fungování firmy a naplňování stanovených cílů. Hlavní poslání firmy zní: „ Naší chemií tvoříme budoucnost.“

Mezi hlavní firemní hodnoty patří následující:

- Odpovědnost – Respektování našich zákazníků, vlastníků, místní komunity a životního prostředí.
- Rozvoj – Snaha o rozšiřování našich pracovních možností.
- Lidé – Maximální pracovní nasazení.
- Energie – Tvoří klíč pro inovace a úspěch.
- Spolehlivost – Je na nás spolehnouti.

Pro společnost je důležité, aby poskytovala svým zákazníkům co nejlepší produkty a servis a zároveň, aby své zaměstnance vedla a motivovala efektivním způsobem.

Aby mohla být firma efektivní a úspěšnější než její konkurence, je za potřebí, aby všichni její zaměstnanci sdíleli stejné hodnoty a zásady. Proto má svůj etický kodex, který by měl uznávat a dodržovat každý zaměstnanec. Tento kodex je zaměřený jak na vnitřní, tak vnější prostředí firmy.

V rámci vnitřních vztahů se jedná o následující hodnoty a zásady:

1. Respektování důstojnosti zaměstnanců a přátelské pracovní prostředí – Firma si zakládá na poctivosti, týmové práci, respektu, toleranci v rámci každodenní spolupráce, s cílem zajištění přátelského pracovního prostředí.
2. Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců – Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců je pro firmu velmi důležitá, proto se snaží, aby její pracoviště bylo co nejvíce bezpečné.
3. Komunikace a vztahy se zaměstnanci – Upřímná a otevřená komunikace mezi zaměstnanci, výměna spolehlivých, pravdivých informací jakožto předpoklad pro správné fungování firmy.
4. Rozvoj příležitosti pro zaměstnání, kariérní růst, rozvoj kvalifikace a zodpovědnost za podřízené – Ke všem zaměstnancům je přístupováno stejně, bez ohledu na jejich pohlaví, národnost, vzhled. Firma rovněž dává možnost práce lidem se zdravotním postižením.
5. Vystupování zaměstnanců mimo pracoviště a pracovní dobu – Chování mimo pracovní dobu je soukromou záležitostí každého zaměstnance, nikdy však nesmí být ohrožena reputace a bezpečnost prostředí firmy.
6. Zneužívání firemního času, majetku a zařízení – Firemní prostředky využívají zaměstnanci jen pro pracovní účely a nevěnují se během práce soukromým záležitostem.

7. Nabízení a přijímání darů – Firma staví na čestných a profesionálních vztazích s externími partnery a na kvalitě svých produktů, odmítá proto veškeré finanční dary a úplatky přesahující 1000 Kč.
8. Konflikt zájmů a konkurence – Firma si zakládá vzájemné integritě a respektu ke své organizaci, proto se snaží předcházet veškerým konfliktům zájmů prostřednictvím určitých systémů a mechanismů.
9. Ochrana osobních údajů – Osobní informace zaměstnanců jsou patřičně a bezpečně uchovány.
10. Finanční evidence – Společnost se řídí interními a právními předpisy a uvádí přesné a pravdivé informace v rámci transakcí a využívání zdrojů.

V rámci vnějšího prostředí se jedná o hodnoty a zásady v rámci následujících oblastí:

1. Zákazníci – Spokojenost zákazníků je na prvním místě. Proto je za potřebí dodávat jim kvalitní produkty a služby ve stanoveném termínu.
2. Vlastníci – Firma usiluje o zajištění trvalého růstu hodnoty pro vlastníky.
3. Místní komunity – Firma podporuje rozvoj jednotlivých místních komunit (sportovní, kulturní, na ochranu životního prostředí) a snaží se pro ně být dobrým partnerem.
4. Životní prostředí – Firma si zakládá na ochraně životního prostředí, snaží se snižovat negativní dopady a podporovat ochranu určitými projekty.
5. Obchodní partneři – Je důležité mít profesionální, kvalitní, spolehlivé obchodní partnery a zároveň se sama snaží být dobrým partnerem.
6. Konkurence – Nepřistupuje se ke krádežím nebo průmyslovým špionážím. Obchodování funguje na bázi spravedlivé tržní soutěže.

(etický kodex firmy)

4.2 Analýza současné úrovně politiky řízení lidských zdrojů

Jak už bylo v práci řečeno, podstatou řízení lidských zdrojů v organizaci je vedení a řízení lidí. Tento proces zahrnuje celou řadu činností, od obsazování pracovních pozic a následného přijetí zaměstnanců, přes hodnocení, odměňování, vzdělávání, motivování zaměstnanců, ochranu a péči až po jejich propuštění.

Firma x má své HR oddělení, které zajišťuje celý proces řízení lidských zdrojů. Toto oddělení je tvořeno několika personalisty v čele s HR manažerkou. Při obsazování volných pracovních míst využívá firma ještě služby externích specialistů.

Cíle firmy v rámci personální politiky jsou následující:

- Zajistit si kvalifikované zaměstnance – Jedná se o náhrady zaměstnanců, kteří odcházejí do důchodu nebo o klasickou fluktuaci zaměstnanců.
- Stabilizovat své stávající zaměstnance.
- Neustále vzdělávat své zaměstnance.
- Kontrolovat stávající procesy a následně je optimalizovat.

4.2.1 Obsazování volných pracovních míst

Obsazování volných pracovních míst zahrnuje získávání, přijímání, výběr a adaptaci zaměstnanců. Zaměstnanci jsou pro každou firmu klíčoví, proto je za potřebí mít přesný a propracovaný systém, prostřednictvím kterého firma vybere ty nejvhodnější kandidáty. O to samé se snaží i firma X.

Jak již bylo zmíněno, v současné době zde pracuje 728 zaměstnanců. Z toho 30% je ve věku nad 55 let. 77 zaměstnanců je v důchodovém věku. To znamená, že 77 zaměstnanců může být do budoucna nahrazeno. Vzhledem k této skutečnosti chce firma tyto zaměstnance výhledově nahradit mladšími. Firma toto nazývá jakousi generační obměnou, v rámci které by mladší generace zaměstnanců měla nahradit tu starší.

V rámci procesu obsazování volných pracovních míst má firma svůj systém, na základě kterého postupuje. Na celém tomto procesu se podílejí tři útvary: vedoucí podnikového útvaru, útvar lidských zdrojů, externí personalista.

Prvním krokem, který firma podniká je definování konkrétní pracovní pozice a jejích požadavků. Zároveň je zde určeno, zda se jedná o obsazení stávajícího či nového pracovního místa. Definování požadavků probíhá prostřednictvím Lotus Notes v rámci aplikace „Požadavky OPM“. Zde jsou zaznamenány informace o pozici, její požadavky, či náplň práce v případě nové pozice. Požadavky na každou pozici musí být vždy schváleny vedoucím pracovníkem a následně i personálním oddělením, které posoudí požadavky na pozici vzhledem k aktuální situaci, ale i v rámci budoucího vývoje.

Firma při obsazování pozice nejdříve zjišťuje, zda lze pozici obsadit stávajícím zaměstnancem, či je možné přerozdělit činnosti, které tato pozice obnáší. Pokud ano, dochází k domluvě mezi útvarem lidských zdrojů a vedoucím o obsazení místa jiným zaměstnancem či přerozdělení činností. Pokud je možné dosadit na pozici jiného zaměstnance, dochází

k procesu přestupu zaměstnance. Svým stávajícím zaměstnancům nabízí možnost volné pozice prostřednictvím intranetu. Pokud je možné pouhé přerozdělení činností, jsou následující změny vždy uvedeny v záznamech a systému firmy. Firma tedy preferuje využití vnitřních zdrojů. Pokud není možná ani jedna varianta v rámci využití vnitřních zdrojů, je obsazení pozice činností k náboru nového zaměstnance. Firma tedy přistoupí k výběru zaměstnance z vnějších zdrojů. Inzerce je umístěna na profesní portály (Jobs.cz, Práce.cz), oznámena Úřadu práce či personální agentuře.

Následně dochází k výběru nového zaměstnance. Podmínky na pracovní pozici jsou upřesněny, případně i rozšířeny a nechají se odsouhlasit nadřízenými. Pokud je odsouhlasí nadřízený, následně i HR manažer a předseda představenstva, mohou být doplněny k pozici a předány externímu personalistovi. Ten má následně na starost zajištění nástupu nového zaměstnance.

Pokud kandidát splňuje veškeré požadavky pro výkon dané práce, úspěšně absolvoval lékařskou prohlídku, je přijat. Následně pak dochází k vyřízení veškerých potřebných náležitostí k nástupu zaměstnance do zaměstnání. Dochází k projednání podmínek a uzavření pracovní smlouvy.

Nový zaměstnanec poté vstupuje do procesu adaptace a vzdělávání, je převzat svým nadřízeným. Ten následně vyhodnocuje do jaké míry je zaměstnanec schopný plnit kvalifikační požadavky.

Důležité je také zmínit, že v případě výroby firma nepreferuje stávající zaměstnance. Volné pozice jsou obsazovány především z externích zdrojů.

Jak již bylo zmíněno, poté co je zaměstnanec přijat, nastupuje do procesu adaptace. Firma X má na tento proces konkrétní projekt „adaptace na novou pozici“, s cílem podpory nového pracovníka. Každý nový pracovník obdrží svůj vlastní zaškolovací plán, který ho provází celým zaškolením a měl by mu pomoci s adaptací. Jsou zde rovněž obsaženy konkrétní požadavky na danou pracovní pozici. Doba, během které se zaměstnanec zaškoluje, se liší s ohledem na náročnost pozice a zkušenosti daného zaměstnance. V průběhu zaškolení je pracovníkovi k dispozici školitel, který mu s celým procesem pomáhá. Každý školitel je náležitě vyškolen, aby tuto funkci mohl vykonávat. Rovněž se zaměstnanec setkává v rámci určitých kontrolních schůzek se svým nařízeným a zástupcem z personálního oddělení. Během těchto schůzek má zaměstnanec informovat o případných problémech v rámci adaptace a zhodnotit, jak je zatím na dané pozici spokojený. Zaměstnanec je během procesu průběžně hodnocen svým školitelem a nadřízeným.

Celý tento proces je ještě více podrobně rozepsán a znázorněn na schématu, v příloze č. 1.

Většina zaměstnanců firmy X zde pracuje na plný úvazek. Jen pár z nich je tu na částečný úvazek a to konkrétně 6. Z toho se jedná o 4 ženy a 2 muže.

Ve firmě je celá řada pracovních pozic. Velká část z nich je označena za klíčové. Za klíčové jsou považovány především proto, že jsou pro firmu velmi důležité. Jak již bylo zmíněno, firma upřednostňuje obsazování pozic z vlastních zdrojů. Jeden z důvodů je patrný i v rámci klíčových pozic. Doba na potřebné zaškolení je v případě stávajících zaměstnanců nižší než v případě nových zaměstnanců. Klíčové pracovní pozice jsou rozděleny na základě jednotlivých úseků. Některé z nich jsou uvedeny v následující tabulce č. 3.

Tabulka 3: Klíčové pracovní pozice

Název pozice	Důvod zařazení mezi klíčové pozice	Doba potřebná k zaškolení	
		Z náborem	Z vlastních zdrojů
<u>Oblast obchodní a ISŘ</u>			
HR manažer	Projektové know-how	1 rok	6 měsíců
<u>Obchodní a prodejní úsek</u>			
Manažer prodeje	Prodejce	6 měsíců	4 měsíce
<u>Úsek rozvoj, strategie, plánování</u>			
Manažer IT	Uzel pro předávání informací	1 rok	6 měsíců
<u>Výrobně-provozní úsek</u>			
Vedoucí provozu	Projektové know-how	1,5 roku	1 rok
<u>Úsek HSE&Q</u>			
Vedoucí laboratoře	Projektové know-how	1 rok	6 měsíců
<u>Finanční úsek</u>			
Finanční manažer	Uzel pro předávání informací	1 rok	6 měsíců
<u>Investiční úsek</u>			
Specialista plánování investic a údržby	Uzel pro předávání informací	6 měsíců	4 měsíce

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály firmy

V tabulce máme uvedeny příklady klíčových pozic v rámci jednotlivých úseků firmy. Jak je z tabulky patrné, dosadit na pozici některého ze stávajících zaměstnanců firmy je z hlediska

časové náročnosti na zaškolení kratší, než dosadit na vybranou pozici nového zaměstnance, vybraného v rámci náboru. V rámci některých pozic je doba náročnosti na zaškolení a adaptaci zaměstnance z vnitřních zdrojů výrazně nižší, a to až o polovinu, například: pozice HR manažera, manažera IT, finančního manažera či vedoucího laboratoře. Na tyto typy pozic se tedy firma bude vždy snažit dosadit spíše stávající zaměstnance než ty nové. Výhodou je úspora času při zaškolení a adaptaci, úspora financí. Nevýhodou může naopak být potenciální ztráta nových zkušeností, schopností a dovedností, které by nový zaměstnanec mohl do firmy přinést. U některých pozic doba na zaškolení není tak rozdílná. U těchto pozic tedy není potřeba obsadit je stávajícími zaměstnanci tak velká, i když samozřejmě i zde platí, že firma se prvotně volné pozice snaží obsazovat z vnitřních zdrojů.

Firma do budoucna plánuje obsadit některé z klíčových pozic mladšími zaměstnanci a podpořit tak generační obměnu zaměstnanců. Nové pracovní pozice zřizovat prozatím neplánuje.

Snížování počtu zaměstnanců je vždy plánováno s ohledem na změny ve výrobě. Firma X se vždy snaží zaměstnancům, se kterými ukončuje pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti zajistit jiné uplatnění v rámci firmy, pokud je to tedy možné. V případě, že zaměstnavatel rozváže s pracovníkem pracovní poměr z důvodu organizačních změn, náleží pracovníkovi odstupné.

4.2.2 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je pro firmu určitou zpětnou vazbou o tom, jak si její zaměstnanci vedou při výkonu své práce. Zda ji vykonávají bez problémů, s plným nasazením nebo zda je jejich výkon nedostatečný. Na základě zhodnocení jejich výkonu jsou následně odměňováni.

System hodnocení funguje v rámci systému odměn. Systému odměn je věnována samostatná podkapitola.

Každý měsíc nadřízený pracovník hodnotí jemu podřízené pracovníky v příslušné aplikaci: 5 parametrů hodnocení. Tyto parametry v podstatě kopírují hlavní firemní hodnoty.

Mezi tyto parametry patří:

- Odpovědnost
- Rozvoj

- Lidé
- Energie
- Naše spolehlivost

Jednotlivé parametry jsou vyhodnocovány v procentuální škále: 0%, 25%, 50%, 75%, 100%
Názorná ukázka z této aplikace je zobrazena na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Aplikace - 5 parametrů hodnocení

Parametry	Hodnocení v %
1. Odpovědnost	<input type="text"/>
2. Rozvoj	<input type="text"/>
3. Lidé	<input type="text"/>
4. Energie	<input type="text"/>
5. Naše spolehlivost	<input type="text"/>
<input type="button" value="Průběžně uložit"/> <input type="button" value="Uzavřít hodnocení"/>	

Zdroj: interní materiály firmy

4.2.2.1 Odměňování zaměstnanců

Odměňovat své zaměstnance spravedlivě a efektivně je jedním z předpokladů pro to, aby firma měla schopné a výkonné pracovníky, kteří ji k naplnění firemních cílů. Toho se drží i firma X, která své zaměstnance odměňuje na základě výkonu jejich práce. Zaměstnanci jsou odměňováni formou mzdy, různých odměn, příplatků, bonusů a zaměstnaneckých výhod.

Pro odměňování je důležité nejprve si definovat skupiny zaměstnanců. Na základě těchto skupin jsou následně pracovníci odměňováni.

- Skupiny „T“ a „D“ - kategorie D (dělnické pozice), kategorie T (technicko - hospodářské pozice). Tyto dvě kategorie tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanců společnosti

- Skupina „S“ - kategorie „specialisté“. Patří sem zaměstnanci řídicí úrovně N-3, určení zaměstnanci řídicí úrovně N-2. Jedná se o skupinu specialistů se specifickými nároky na výkon dané profese.
- Skupina „M“ - manažerské pozice. Patří sem vedoucí zaměstnanci, standardně v řídicí úrovni N, N-1, kteří jsou určeni klíčovými zaměstnanci řídicí úrovně N-2, N-3.
- Skupina „O“ - pozice obchodníků. Jedná se o skupinu zaměstnanců v obchodním a prodejním úseku, kteří mají stanoveny obchodní cíle.

4.2.2.2 Mzda

Zaměstnancům firmy X přísluší za vykonanou práci mzda poskytovaná v rozsahu a struktuře podle: § 109 až 121 a 138 až 150 Zákoníku práce a dalších ustanovení uvedených ve směrnici a kolektivní smlouvě.

Mzdu můžeme rozdělit na základní mzdu a takzvanou variabilní složku mzdy, kterou tvoří systém odměn.

Ve firmě je jako mzdová forma využívána mzda časová, ke které náleží příslušné odměny a další složky.

Mzdové zařazení a základní mzda každého zaměstnance je uvedeno ve smlouvě o mzdě.

Základní mzda

Je uzavřena mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem firmy, prostřednictvím smlouvy o mzdě. Smlouva musí být uzavřena vždy před začátkem hodnoceného období. Výše základní mzdy je navržena nadřazeným po domluvě s oddělením lidských zdrojů. Zaměstnavatel využívá individuální nebo skupinové mzdy.

Stanovení mzdy se v rámci jednotlivých skupin liší.

- Skupiny „T“, „D

Pracovní funkce jsou hodnoceny metodou HAY vycházející z referenčních hladin a základní mzda je stanovena v rámci podnikového katalogu pracovních funkcí.

Využívá se 16 - ti stupňový mzdový systém; ve společnosti je uplatněn zařazením pozic do tzv. referenčních hladin (stupňů) v rozsahu 7 - 16.

Výše referenčních hladin a hodnota jednotlivých složek je každoročně stanovena platnou kolektivní smlouvou. Jednotlivé stupně a výše minimální a maximální mzdy jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Základní mzdy pro zaměstnance se skupinovou mzdou

<u>Referenční hladina</u> <u>(stupeň)</u>	<u>Min. základní mzda</u> <u>Kč/měs.</u>	<u>Max. základní mzda</u> <u>Kč/měs</u>
7	14 600	19 500
8	15 000	20 000
9	15 300	20 400
10	15 600	20 800
11	16 600	22 150
12	17 750	23 700
13	19 000	25 350
14	20 400	27 200
15	21 900	29 200
16	24 000	32 000

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály firmy

Úroveň základní mzdy, ať už se jedná o minimální nebo maximální představuje standardní rozpětí základní mzdy dané pracovní pozice v příslušné referenční hladině. Výše přiznané mzdy je určována na základě posouzení pracovních schopností, způsobilosti a výkonnosti pracovníka. Referenční hladina určuje velikost každé pracovní pozice na základě přidělených bodů, kdy 7 odpovídá nejnižší pracovní funkci a 16 naopak té nejvyšší v rámci daných skupin.

Výše minimální mzdy ve firmě X je od ledna 2020 v rámci kolektivní smlouvy, platné pro roky 2020-2023, stanovena na 14 600 Kč a odpovídá tak minimální mzdě stanovené státem, která je rovněž 14 600. Pokud bychom nahlédli do kolektivní smlouvy, platné pro roky 2016-2019, viděli bychom, že výše minimální mzdy v případě nejnižší pozice byla jen 11 000. Na konci roku 2018 byla její hodnota pomocí směrnice navýšena na 13 500.

Z tabulky můžeme vidět, že základní mzda v rámci skupin T a D, se na úrovni nejnižší pracovní pozice pohybuje v rozmezí od 14 600 Kč do 19 500 Kč a na úrovni té nevyšší dosahuje hodnoty od 24 000 Kč do 32 000 Kč.

Maximální mzda může být překročena pouze výjimečně a na základě souhlasu jednatelů firmy X.

Na základě jednotlivých poskytnutých firemních dokumentů můžeme konstatovat, že si zaměstnanci skupin T a D v průběhu posledních let finančně polepšili.

Součástí mzdového systému je i takzvaná zaručená mzda. Ta zahrnuje základní měsíční mzdu, ke které musí být poskytnuty i určité mzdové zvýhodnění (bonusy, příplatky, odměny).

- Skupiny „S“, „M“, „O“

V rámci těchto skupin se při stanovení jejich mzdy neuplatňuje systém referenčních hladin, jak tomu bylo u předešlých skupin. Návrh výše jejich základní měsíční mzdy je určen příslušným vedoucím a zároveň projednán útvarem Lidských zdrojů. Následně musí být její výše schválena jednatelem firmy X.

Součástí základní měsíční mzdy těchto skupin zaměstnanců je i takzvaná paušální mzda za nařízenou práci přesčas v rozsahu až do 400 hod./rok (ve výši součinu 12,5 hod./měs. x 1/163 měsíční základní mzdy zvýšené o 29% průměrného hodinového výdělku), pokud sjednaná základní měsíční mzda při plném úvazku nepřesáhne 20 000 Kč. V případě skupin T a D se mzda nesjednává s již přihlédnutím k případné práci přes čas.

Mzda je všem zaměstnancům vyplácena do osmého pracovního dne následujícího měsíce na bankovní účet. Do 7. pracovního dne je pro zaměstnance u nadřízených připravena výplatní páska.

4.2.2.3 Mzdová zvýhodnění

Kromě klasické základní mzdy, mohou zaměstnanci získat i jiné části mzdy:

Mzda za práci přesčas

Za každou hodinu ať už dohodnuté nebo nařízené práce, vykonané navíc, náleží zaměstnancům příspěvek v hodnotě:

- 29% průměrného výdělku za hodinu – Platí pro ranní a odpolední směnu v rámci dne, který je pro zaměstnance dnem pracovním.

- 50% průměrného výdělku za hodinu – Platí pro práci v noci nebo pro den, který je pro zaměstnance dnem volna.

Tyto příspěvky nejsou zaměstnanci poskytnuty, pokud si jednotlivé hodiny napracovává dopředu, z důvodu předem domluveného volna nebo pokud již bylo přihlédnuto k případné práci přes čas v rámci určování měsíční mzdy.

Mzda při zastupování

Zaměstnanec kromě výkonu své práce současně zabezpečuje i činnosti jiného zaměstnance, který není přítomen v práci z důvodu nemoci nebo jiných důvodů. Za to pracovník dostává určité mzdové ocenění. Druhy zástupného jsou následující:

- Zástupné za nepřítomnost vedoucího zaměstnance zaměstnancem skupiny D
- Zástupné za nepřítomnost vedoucího zaměstnance zaměstnancem skupiny T
- Zástupné za nepřítomnost zaměstnance skupiny D zaměstnancem stejné skupiny
- Zástupné za nepřítomnost zaměstnance skupiny D zaměstnancem skupiny T
- Zástupné za nepřítomnost zaměstnance skupiny T zaměstnancem stejné skupiny

Toto zástupné není vypláceno, pokud zastupovaný pracovník je nepřítomný z důvodu nemoci méně jak 15 kalendářních dní, dále pak pokud se jedná o přesčas za zástup nebo v případě, že nepřítomen je řídicí pracovník.

O jednotlivých zastoupeních vždy rozhoduje nadřízený, který se pak následně stará i o vyplácení.

Mzda při výkonu jiné práce

Pokud je pracovník převeden na jinou pozici, na které následně za plnohodnotný výkon po dobu tohoto převedení získá nižší mzdu, náleží mu po tuto dobu zároveň doplatek do výše průměrného výdělku.

Další formou mzdy, kterou pracovníci dostávají, jsou různé příplatky:

Směnový příplatek

Zaměstnanci, který pracuje ve vícesměnném pracovním režimu, náleží měsíční příspěvek, jehož výše závisí na druhu režimu

- Nepřetržitý pracovní režim, mající pracovní dobu 37,5 hodin týdně a délku směny 7,5h, 8h, 11h, 12h. Měsíční příplatek činí 5 000 Kč.

- Pravidelný třísměnný pracovní režim, mající pracovní dobu 37,5 hodin týdně a délku směny 7,5h, 8h, 11h, 12h. Měsíční příplatek činí 2 414 Kč.
- Pravidelný dvousměnný pracovní režim, mající pracovní dobu 37,5 hodin týdně a délku směny 7,5h, 8h. Měsíční příplatek činí 1 200 Kč.

Tyto údaje vychází z kolektivní smlouvy platné pro roky 2020-2023. V letech 2016-2019 byly tyto příplatky podle jednotlivých druhů podstatně nižší. Dosahovaly hodnot 3 500 Kč, 1 690 Kč a 840 Kč.

Turnusový příplatek

Jedná se o příplatek za práci, vykonávanou o víkendu. Dochází ke střídání směn v podobně turnusů. Výše příplatku je následující:

- 300 Kč za směnu 7,5h, 8h.
- 472 Kč za směnu 11h, 12h.

I zde máme porovnání s údaji platnými v letech 2016-2019, kdy výše těchto příplatků byla 210 Kč a 330 Kč.

Příplatek za víceprofesnost

Tento příplatek se týká pracovníků, kteří jsou schopni vykonávat více odlišných profesí naráz. Příplatek jim je vyplácen měsíčně.

- 1 profese navíc = 300 Kč
- 2 profese navíc = 700 Kč
- 3 profese navíc = 1 200 Kč

Příplatek za lékařskou preventivní péči

V případě, že z provozních důvodů není možné, aby zaměstnanec podstoupil preventivní lékařskou prohlídku v rámci pracovní doby a tudíž ji musí podstoupit ve svém volnu, získává příplatek ve výši 100% průměrného hodinového výdělku na základě počtu hodin, které byly za potřebí k absolvování této prohlídky.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Pokud je pracovník vystaven práci ve ztíženém pracovním prostředí (ztěžující vliv způsobuje obtíže při práci) dostává náležitý příspěvek.

- Ve ztíženém pracovním prostředí, za každý ztěžující vliv = 835 Kč/měs. nebo 5,13 Kč/hod.
- Čištění vysokotlakovou vodou = 5 000 Kč/měs. nebo 30,66 Kč/hod.

Příplatek za práci a manipulaci s chemickými látkami

V případě, že zaměstnanci při svém výkonu využívají nebezpečné chemické látky nebo přípravky, obdrží ke mzdě příplatek na základě stanovených hodnot. Výše příplatku se liší dle jednotlivých skupin. Příplatek se pohybuje v rozmezí od 5,13 Kč/hod. (835 Kč/měs.) do 18,80 Kč/hod. (3065 Kč/měs.). V předchozích letech byl tento příplatek zrušen.

Pracovní jubileum

Za nepřetržitý pracovní poměr v době trvání 25 nebo 30 let, náleží zaměstnanci odměna.

- 25 let = 20 000 Kč
- 30 let = 30 000 Kč

Bonus za plnění Rescueplan

Jedná se o mimořádný bonus, který je zaměstnanci vyplácen dvakrát ročně, a to za měsíc květen a listopad. Při splnění kritérií, které jsou stanovena pro plnění Rescueplanu. Tato kritéria jsou stanovena jednateli firmy nejpozději 28. 2. daného roku. Hodnota vyplácené částky je v hodnotě minimálně 5 000 Kč.

Odměna za práci ve svátek

- Za práci 24. 12. dostává pracovník následující odměnu:
 - Při ranní směně 11h, 12h = 600 Kč
 - Při odpolední směně 7,5h, 8h = 800 Kč
 - Při noční směně 11h, 12h = 1000 Kč
- Za práci 31. 12. dostává pracovník následující odměnu:
 - Při noční směně 7,5h, 8h = 800 Kč
 - Při noční směně 11h, 12h = 1000

Odměna za odchod do důchodu

Jedná se o jednorázový finanční příspěvek, který je vyplácen při prvním skončení pracovního poměru po získání nároku na starobní důchod nebo v případě přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně. Příspěvek se nevyplácí, pokud je délka trvání pracovního poměru kratší než 3 roky. V případě, že je delší, obdrží zaměstnanec od roku 2020 příspěvek ve výši 9 000 Kč. V předchozích letech byla tato odměna ve výši 6 000 Kč.

Firma X tedy kromě základní mzdy, vyplácí zaměstnancům i různé příplatky, příspěvky a odměny.

4.2.2.4 Systém odměn

Systém odměn tvoří ve společnosti X variabilní složku mzdy.

Tento systém se týká skupin zaměstnanců „S“, „T“, „D“ a „O“.

Skupina zaměstnanců „M“ má nastavený individuální systém „MBO“ - systém ročních odměn.

Na úvod je za potřebí vyčlenit si jednotlivé specifikace odměn, které jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Specifikace odměn pro kategorie zaměstnanců S, T a D

<u>Specifikace odměn pro zaměstnance třídy :</u>	<u>T a D</u>	<u>S</u>
Odměna za splnění finančního plánu EBITDA	✓	✓
Odměna za docházku/chování	✓	✓
Odměna za firemní hodnoty	✓	✓
Odměna za TRR	✓ *	✓ **
KPI odměna	X	✓

Zdroj: vlastní zpracování

* = Čtvrtletní i roční hodnocení

** = Čtvrtletní hodnocení

Odměna s měsíčním hodnocením pro skupiny zaměstnanců T, D a S

Tyto odměny zahrnují následující části:

1. Nárok a odměnu

- Zaměstnanci skupin T a D mají nárok na odměny hodnocené měsíčně již za měsíc nástupu do zaměstnaneckého poměru.
- Zaměstnanci skupin S mají nárok na odměny hodnocené měsíčně, při splnění kritérií, již za první měsíc po skončení zkušební doby. V případě, že zkušební doba skončí během měsíce, má zaměstnanec nárok na odměnu pouze v případě, že odpracovaná doba po skončení zkušební doby tvoří alespoň polovinu fondu pracovní doby tohoto měsíce.
- V případě ukončení pracovního poměru má zaměstnanec nárok na odměny s měsíčním hodnocením naposledy za měsíc, ve kterém byla odpracována alespoň polovina fondu pracovní doby daného měsíce.
- Zaměstnanec nemá nárok na odměny v případě disciplinárního řízení nebo neomluvené absence.

2. Odměna za plnění finančního plánu

- Kritérium, pro splnění této odměny je vázáno na splnění sjednané míry EBITDA firmy X.
- Vždy je hodnoceno za období měsíce předcházejícího měsíci, ve kterém je odměna přiznána.
- Jednatelé společnosti provádí měsíční hodnocení splnění míry EBITDA na škále 0% = nesplněno až 100% = splněno. Nárok na odměnu vzniká pouze v případě, že je toto kritérium splněno.

3. Docházková odměna a Odměna za chování zaměstnance na pracovišti

- Kritériem pro dosažení této odměny je stoprocentní docházka zaměstnance v daném měsíci, popř. docházka doplněná na sto procent napracovanou docházkou z předchozího měsíce. Splněním kritéria zaměstnanec dosáhne docházkou bez neomluvené absence, případně omluvenou absencí v podobě: řádné dovolené, ošetřování člena rodiny do pěti pracovních dní a návštěvy lékaře do 7,5 hodin v měsíci.
- Hodnocení je prováděno přímým nadřízeným, který může danému zaměstnanci, s jehož výkonem je spokojen, přiřknout odměnu v plné výši i přes nesplnění kritérií na sto procent. Naopak pokud zaměstnanec splňuje kritéria, ale v hodnoceném měsíci

obdržel vytýkací dopis, neplnil pracovní povinnosti nebo se choval nevhodně, může nadřízený tuto odměnu krátit dle jeho uvážení.

4. Odměna za firemní hodnoty

- Kritériem pro přiznání odměny je v tomto případě individuální přínos zaměstnance pro celou firmu v souladu s firemními hodnotami.
- Stejně jako u předchozích odměn, i zde rozhoduje o dodržování firemních hodnot přímý nadřízený.

5. Odměna z fondu vedoucího

- Tato odměna slouží k ohodnocení nadstandardního výkonu zaměstnanců a jedná se o nenárokovou složku mzdy.

• Systém přerozdělení odměn

- Vedoucí pracovníci ze skupin S a M měsíčně obdrží částku určenou k přerozdělení a dle svého uvážení určí k rozdělení v daném měsíci:
- Částku odměny přímo pro každého svého podřízeného ve skupině T.
- Celkovou částku k dalšímu přerozdělení pro jednotlivé týmy zaměstnanců ve skupině D (Příslušný nadřízený následně částku přerozdělí ve svém týmu).

Odměny se čtvrtletním hodnocením pro skupiny zaměstnanců T, D, S

Vždy se hodnotí ukončené předešlé čtvrtletí. V případě že zaměstnanec nebyl v pracovním poměru celé čtvrtletí, je za potřebí vyhodnotit TRR a KPI za období ze zkušební doby, aby mu mohli odměny být vyplaceny po skončení zkušební doby. Výše odměn je vždy stanovena na celé čtvrtletí, ale v případě přiznání je po třetinách vyplácena měsíčně v následujícím čtvrtletí.

Zaměstnanec nemá nárok na odměny v případě disciplinárního řízení nebo neomluvené absence. V případě ukončení pracovního poměru má zaměstnanec nárok na odměny s čtvrtletním hodnocením naposledy za měsíc, ve kterém je poslední den jeho pracovního poměru.

1. TRR (Úrazovost) – platí pro skupiny zaměstnanců T, D a S

- Kritériem pro dosažení odměny je hodnota TRR dle následující tabulky č. 6.

Tabulka 6: Hodnota TRR

<u>Čtvrtletní hodnocení</u>	<u>TRR – hodnotí se plošně pro všechny zaměstnance</u>
TRR = 0 (bez registrovaného úrazu) v období	1 500 Kč
TRR = 1 a více úrazů v období	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- V případě dosažení zmíněného kritéria je odměna vyplácena měsíčně po 500Kč.
 - Nárok na odměnu má pracovník v případě, že odpracoval alespoň polovinu fondu pracovní doby.
2. KPI (klíčové ukazatele výkonnosti) – platí pouze pro zaměstnance skupiny S
- Ukazatele KPI jsou každému zaměstnanci v závislosti na jejich náplni práce určeny jejich přímým nadřízeným, a to nejpozději před zahájením roku nebo čtvrtletí.
 - Vyhodnocení provádí rovněž přímý nadřízený po ukončení každého čtvrtletí.
 - Odměna je vyplácena měsíčně. Pro výši odměny je rozhodující, zda byly KPI stanoveny a plnění KPI v hodnoceném čtvrtletí.
 - Při ukončení pracovního poměru jsou stanovené KPI vyhodnoceny do konce měsíce, v rámci kterého došlo k ukončení pracovního poměru.

Odměna s ročním hodnocením pro skupiny zaměstnanců T a D

1. TRR (Úrazovost) – Platí pro zaměstnance skupiny T a D
- Celoroční odměna je vyhodnocována pouze po skončení roku a kritériem pro její dosažení je hodnota TRR dle následující tabulky č. 7.

Tabulka 7: Hodnota TRR v rámci ročního hodnocení

<u>Kritérium TRR</u>	<u>Přiznání odměny ve:</u>	<u>Výše přiznané odměny za rok</u>
≤ 1,8	100%	4 500 Kč
> 1,8 < 2,5	Od 99% do 1%	Od 4 499 Kč do 1 Kč
≥ 2,5	0%	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kritérium TRR, které je vypočteno dle rovnice $TRR = \frac{\text{Celkový počet pracovních úrazů v roce}}{\text{Součet odpracovaných hodin}} *$

1 000 000, je následně zaokrouhleno na dvě desetinná místa a dle tabulky uvedené v příloze č. 3. přiřazeno procento plnění.

Výsledná odměna bude vyplacena v následujícím měsíci od vyhodnocovaného období.

Odměny pro skupinu zaměstnanců O

Zaměstnanci skupiny O mají nárok na odměny v uvedené váze:

- Efektivita prodeje (50%) dle dalších specifikací
- Odměna za plnění za plnění finančního plánu (10%)
- KPI odměna (40%)

Pro výpočet se využívá konkrétní šablona. Zaměstnanec má nárok na měsíční vyplácení odměn v závislosti na výši plnění hodnotících kritérií za předešlé ukončené čtvrtletí.

V případě pracovní neschopnosti má zaměstnanec nárok na odměnu pouze v případě, že odpracoval alespoň polovinu fondu pracovní doby měsíce. Pokud měl zaměstnanec neomluvenou absenci, zaniká mu nárok na odměnu.

1. Odměna za efektivitu prodeje

- *Odměna za prodej (25%)*
 - Kritérium na nárok této odměny je vázáno na splnění objemu prodeje produktu, který náleží do zaměstnancova portfolio, za každý měsíc hodnocení. Míra splnění objemu prodeje se posuzuje na základě Operativního plánu a výroby jednotlivých produktů, který stanoví zasedání jednatelů firmy X.
- *Odměna za splnění cenové hladiny (25%)*
 - Kritéria pro nárokování této odměny jsou uvedena v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Kritéria pro přiznání odměny za splnění cenové hladiny

<u>Kritérium</u>	<u>Splnění:</u>	<u>Výše odměny</u>
Vážený průměr prodejní ceny produktu / Stanovená cena produktu na období	$\geq 100\%$	100%
	$< 100\% \geq 95\%$	50%
	$< 95\%$	0%

Zdroj: vlastní zpracování

2. Odměna za plnění finančního plánu

- Kritéria pro vyplácení této odměny u skupiny O jsou stejná, jako v rámci skupin T, D a S.

3. Odměny za KPI

- Ředitel obchodního a prodejního úseku určuje ukazatele KPI včetně odměn individuálně každému zaměstnanci v závislosti na jeho náplni práce.
- Vyhodnocení provádí rovněž ředitel Obchodního a prodejního úseku po ukončení každého čtvrtletí a to základě plnění jednotlivých stanovených ukazatelů daného zaměstnance.
- Odměna je zaměstnanci vyplacena každý měsíc. Výše odměny záleží na tom, zda byly KPI stanoveny a na plnění KPI v hodnoceném čtvrtletí.

4.2.3 **Vzdělávání zaměstnanců**

Firma X chce mít schopné a vzdělané zaměstnance. Snaží se tedy podpořit jejich rozvoj prostřednictvím jednotlivých školení, zaučení nebo zvyšování kvalifikace.

Uplatňuje se zde jak interní, tak externí vzdělávání.

Interní vzdělávání zahrnuje například:

- Obsluhu výtahů

- Pracovník obsluhující nákladové výtahy, je seznámen: s funkcemi jednotlivých výtahů, se správným rozložením nákladů, se zamezením přetížení, s bezpečnostními předpisy, s možnými riziky, s postupem v případě vzniku závady.

- Předpisy RID/ADR

- Jedná se o předpisy týkající se železniční a silniční přepravy nebezpečných věcí.
- Zaměstnanci jsou seznámeni: s jednotlivými předpisy o přepravě nebezpečných věcí, a jejich povinnostmi a odpovědností, s riziky a nebezpečím, s nouzovými postupy a bezpečnou manipulací.

- Práci ve výškách

- Pracovník, který pracuje ve výškách, musí 1x ročně podstoupit školení, kde je seznámen s tím, jak se má postupovat, jaká jsou rizika, spojená s touto prací, jaké ochranné prostředky mu budou poskytnuty
- Součástí je i zaučení a prověření znalostí.
-

Externí vzdělávání zahrnuje například:

- Řidiče referentských vozidel
 - Nejedná se o řidiče z povolání, ale o využití automobilu v rámci pracovní doby pro osobní přepravu – služební cesta nebo pro přepravu věcí.
 - Každý, kdo využívá automobil v rámci své pracovní doby (soukromý/firemní) musí projít potřebným školením, které je prováděno 1x za rok.
 - Zaměstnanec je seznámen s riziky a krizovými situacemi, které mohou během jízdy nastat. Zároveň je školen, jak se těmito situacím vyvarovat a jak se správně chovat.

Obecně lze však říci, že jednotlivé vzdělávání se odvíjí od aktuálních konkrétních požadavků. V současné době firma nevyužívá žádné vzdělávací agentury.

Na jednotlivá školení může být nominován konkrétní školitel, a to prostřednictvím formuláře na nominaci školitele. Ve formuláři je uvedeno jméno nominovaného, jméno toho, kdo ho nominoval, následně souhlas nominovaného s nominací. Poté je nutno tuto nominaci schválit vedoucími pracovníky a jednatelem. Nominovaný je na pozici školitele buď schválen, nebo zamítnut. Pokud je zamítnut, je navržen jiný potenciální školitel. Za školení přísluší školiteli náležitá odměna.

Pro hodnocení jednotlivých kurzů a školení je využíván speciální formulář. Ten vyplňují zaměstnanci, kteří se daného kurzu účastnili. Hodnotí se zde odbornost lektora, odborná úroveň kurzu, přínos a celkové hodnocení kurzu. Využívaný formulář je uveden v příloze č. 2.

Pro výkon pracovní profese je uplatňován zaškolovací plán. V rámci každého zaměstnance je tento plán evidován a uložen do systému. Tento plán se skládá z několika částí. Nejprve jsou vypsány jednotlivé oblasti, které budou součástí osobního plánu výcviku. Následně je školená odborná způsobilost v rámci konkrétních okruhů. U každého okruhu/ každé oblasti, je vždy určeno, do kdy má být splněno, zda školení proběhlo interně/externě, zda bylo splněno či nikoli. Nikdy nesmí chybět podpis vedoucího útvaru. O průběhu zaškolení probíhají vždy kontrolní schůzky. Nejčastěji se jedná o dvě. Následně se vyplní datum, kdy proběhlo zaškolení. Na závěr dochází k závěrečnému přezkoušení. Na základě toho dochází dále k rozhodnutí, zda pracovník prospěl či nikoli.

Součástí vzdělávacího procesu, je i proces pracovního růstu, v rámci kterého zaměstnanec získává nové zkušenosti a znalosti a tím se profesně vzdělává a rozvíjí. Tento proces je podrobněji popsán v kapitole týkající se motivace.

Od roku 2006 je firma otevřena spolupráci se školami. Nabízí možnost odborné praxe pro studenty i absolventy středních a vysokých škol. Současně mohou tyto školy využít možnost exkurzí. Cílem této spolupráce je více přiblížit studentům chemický průmysl a namotivovat je ke studiu chemických oborů. Zároveň je to pro firmu možnost, jak nalákat případné budoucí pracovníky.

Vedoucí a řídicí pracovníci mají svůj vlastní vzdělávací systém, který se zaměřuje individuálně na každého z nich. Cílem je, aby tito pracovníci získali potřebné schopnosti, znalosti a kvalifikaci, dle požadavků a potřeb, které jsou na tyto pozice kladeny.

4.2.4 Péče o zaměstnance

Pro firmu X jsou její zaměstnanci velmi důležití, proto se o ně snaží náležitě pečovat, chránit jejich zdraví a zajistit jim bezpečné pracovní prostředí a podmínky.

Firma má určitý sociální fond, který je majetkem zaměstnavatele, ale využívat ho mohou veškerí zaměstnanci společnosti. Jedná se například o poskytnutí návratné bezúročné půjčky nebo jednorázové nenávratné výpomoci.

Bezúročná půjčka

- Je poskytnuta v případě nějaké závažné situace (zdravotní problémy, rodinné důvody a podobně). Výše půjčky činí maximálně 20 000 Kč a je splatná 3 roky od uzavření smlouvy.

Jednorázová výpomoc

- Je udělena na základě určitých pravidel, které jsou schváleny vedením společnosti. Její výše činí maximálně 4 000 Kč a je nevratná.

Firma X svým zaměstnancům měsíčně přispívá na životní pojištění nebo penzijní připojištění následující částky, uvedené v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění / penzijní připojištění

<u>Délka nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele</u>	<u>Příspěvek zaměstnavatele</u>
Do 10 let (včetně)	700 Kč
Od 11 let do 20 let (včetně)	800 Kč
Od 21 let a více	900 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky zřejmé, výše příspěvku se odvíjí, od délky pracovního poměru ve firmě. Minimální příspěvek činí 700 Kč, maximální 900 Kč. Je na každém pracovníkovi, jak si příspěvek rozdělí do životního pojištění nebo penzijního připojištění. Pokud chce mít nárok na tento příspěvek, musí sám do jednoho z těchto dvou měsíčně přispívat alespoň 100 Kč.

Firma X nabízí svým pracovníkům možnost stravování v závodní jídelně. Všem zaměstnancům je poskytnut na toto stravování příspěvek ve formě elektronické stravenky. Hodnota stravenek je nahrána na elektronickou kartu, kterou zaměstnanec využívá k placení. Tuto kartu obdrží do 30 dnů od nástupu do práce.

Základní hodnota stravenky je ve výši 75 Kč. Na stravenku má pracovník nárok, pokud odpracuje aspoň 3 hodiny za den. Zaměstnavatel hraří 55% z částky, zaměstnanec si doplácí 45%. Zaměstnanci je daných 45% z hodnoty stravenky odečteno z měsíční mzdy a uvedeno na výplatní pásce. V době dovolené, pracovní neschopnosti, pracovní cesty, mateřské a rodičovské dovolené, pracovní činnosti kratší než 3h za den zaniká nárok na stravovací příspěvek. V případě, že je pracovní směna delší než 11 hodin, dostane zaměstnanec stravenku, mající dvojnásobnou hodnotu, než základní stravenka. Veškeré elektronické stravenky za uplynulý měsíc, jsou na kartu nahrány nejpozději do 5. dne následujícího měsíce.

4.2.4.1 Pracovní doba

Pracovní doba je společnosti X stanovena na 7,5 hodin denně a 37,5 hodin týdně a to u všech zaměstnanců. Zároveň platí, že jedna směna nesmí být delší než 12 hodin, včetně pauzy na oddech. Tato pauza, ať už na jídlo či odpočinek musí trvat alespoň 30 minut a musí být povolena nejdéle po 5,5 hodinách nepřetržité práce od začátku směny. Tato přestávka není započítána do pracovní doby.

U každé kategorie zaměstnanců je rozsah pracovní doby rozvržen tak, aby byla dodržena stanovená týdenní pracovní doba. Rozsah doby dle zaměstnaneckých skupin T a D je zobrazen v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Pracovní doba zaměstnanců D, T

<u>Zaměstnanci</u>	<u>Pracovní doba</u>	<u>Směny od - do</u>
Směnový zaměstnanci T, D v nepřetržitém provozu	Pevná pracovní doba, dle rozpisu: 7,5h, 8h, 11h, 12h	Ranní: 6:00 - 14:00, 6:00 – 18:00 Odpolední: 14:00 – 22:00 Noční: 18:00 – 6:00, 22:00 – 6:00
Zaměstnanci D v dvousměnném provozu	Denní směny, pevná pracovní doba, Po – Pá: 7,5h	Ranní: 6:00 – 14:00, 7:00 - 15:00 Odpolední: 10:00 – 18: 00, 14:00 – 22:00
Denní zaměstnanci D	Denní směny, pevná pracovní doba, Po – So: 9h	Ranní: 6:00 – 15:30
Denní zaměstnanci D	Denní směny, pevná pracovní doba, Po – Ne: 7,5h, 11h	Ranní: 6:00 – 14:00, 6:00 – 18:00
Denní zaměstnanci T	Denní směny, pevná pracovní doba, Po – Ne: 7,5h	Ranní: 6:00 – 14:00, 7:00 - 15:00 Odpolední: 10:00 – 18:00

Zdroj: vlastní zpracování

Denní pracovníci, spadající do kategorií D a T mají pevnou pracovní dobu a pracují v určitých směnách. Rozsah pracovní doby u zaměstnanců, pracujících v administrativě nebo na vedoucích pozicích je uveden v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Pracovní doba zaměstnanců v administrativě a vedoucích zaměstnanců

<u>Zaměstnanci</u>	<u>Pracovní doba</u>	<u>Směny od - do</u>
Zaměstnanci v administrativě	Denní směny, pevná pracovní doba: Po – Pá: 7,5h	7:00 – 15:00, 6:00 – 14:00
Zaměstnanci v administrativě po domluvě s nadřízeným, vedoucí zaměstnanci do N-2	Pružná pracovní doba s týdenní pracovní dobou 37,5h	Základní pracovní doba: 8:00-15:00, s volitelným začátkem a koncem doby: 6:00 – 17:30 Základní pracovní doba: 8:00 – 14:00, s volitelným začátkem a koncem doby: 6:00 – 18:00
Vedoucí zaměstnanci N-2, N-1	Pružná pracovní doba s týdenní pracovní dobou 37,5h	Základní pracovní doba: 8:00 - 14:00, s volitelným začátkem a koncem doby: 6:00 – 18:00

Zdroj: vlastní zpracování, interní materiály firmy

Pracovníci, působící v administrativě mají prvotně pevnou pracovní dobu v podobě denní směny. Po domluvě s nadřízeným mohou získat i možnost pružné pracovní doby, v rámci které musí odpracovat 37,5 hodin. Vedoucí pracovníci všech úrovní mají pružnou pracovní dobu.

Pracovní doba jednotlivých zaměstnanců je nastavena ve firemním docházkovém systému „WATT“.

Pracovní doba může být z určitých důvodů zkrácena nebo upravena. Mezi takové důvody patří: těhotenství, zdravotní problémy, péče o dítě, které je mladší než 15 let, péče o osobu, která je závislá na cizí pomoci.

Zaměstnavatel může svým pracovníkům rovněž poskytnout možnost práce z domova, tedy „home office“. Pokud tuto formu práce umožní, stanoví rovněž pravidla a zadá úkoly, které pro něj pracovník vykoná.

Výjimečně může být vykonávána i práce přesčas. Nesmí však překročit 8 hodin týdně v průběhu 52 po sobě jdoucích týdnů.

Každý zaměstnanec má nárok na dovolenou. Firma X nabízí svým pracovníkům státem vyměřenou dovolenou. Všichni zaměstnanci firmy X mají tedy 4 týdny dovolené. V případě, že některý den v rámci dovolené připadne na jinak pracovní den, tak se tento den do dovolené nezapočítává. O čerpání dovolené rozhoduje vždy zaměstnavatel. U některých skupin zaměstnanců je možné délku dovolené ještě o nějaký ten den posunout, záleží vždy na konkrétních důvodech a především rozhodnutí zaměstnavatele. Pokud zaměstnanec nevyužije veškerou svou dovolenou v aktuálním roce, může si do dalšího roku převést maximálně 5 dní. V určitých případech také může pracovník žádat o volno bez náhrady mzdy. Vyplní žádost, která je poté schvalována jeho nadřízeným.

4.2.4.2 Bezpečnost a ochrana zdraví

Zajistit svým zaměstnancům bezpečné pracovní prostředí a náležitou ochranu jejich zdraví, je pro Firmu X považováno za samozřejmost. Už jen z toho důvodu, že se jedná o chemický výrobní podnik, je velká část jejich zaměstnanců vystavena práci s chemickými látkami, v některých případech i nebezpečnými. V souvislosti se zajištěním dostatečné ochrany a bezpečnosti, se zaměstnavatel zavazuje k následným činnostem:

- Poskytnou svým zaměstnancům bezplatně potřebné ochranné pomůcky a prostředky. Následně zajistit i jejich opravu a vyčištění.

- Provádět preventivní zdravotní prohlídky.
- Stanovit bezpečnostní předpisy a zajistit postih těm, kteří je vědomě poruší.
- Pravidelně měřit škodliviny, na místech k tomu určených.
- Zajistit dostatečnou osobní hygienu svým zaměstnancům, pravidelně dodávat čisticí, mycí a dezinfekční prostředky.
- Při práci s nebezpečnými látkami – chemickými karcinogeny, zajistit po odchodu zaměstnance z tohoto pracoviště následně pravidelné, lékařské prohlídky a lékařský dohled po dobu 10 let. Pokud zaměstnanec zůstane i nadále ve firmě.

Firma je rovněž povinna vést si záznamy o každém pracovním úrazu nebo o každé nemoci z povolání. Zároveň je povinna prošetřit tyto situace, najít jejich příčiny a provést taková opatření, aby k nim pokud možno do budoucna už nedošlo. Zaměstnavatel je pochopitelně zodpovědný za náležité odškodnění.

V případě úmrtí zaměstnance na následky nemoci nebo úrazu vzniklých při povolání, náleží pozůstalým jednorázové odškodnění ve výši:

- Manžel / Manželka = 240 000 Kč
- Každé dítě, které je nezaopatřené = 240 000 Kč
- Rodiče, pokud žili se zemřelým ve společné domácnosti = 240 000 Kč (celkem)

4.2.5 Motivace zaměstnanců

Firma X se snaží své zaměstnance motivovat tak, aby odváděli svou práci co možná nejlépe a tím pomáhali firmě naplňovat její cíle. Využívá k tomu různé příplatky navíc, odměny, bonusy, výhody a benefity. Jednou z takových speciálních odměn, je odměna za doporučení zaměstnance.

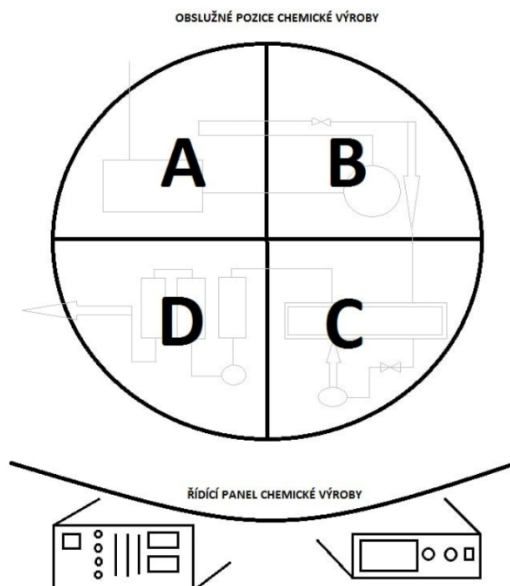
Zároveň svým pracovníkům umožňuje možnost určitého vzdělání a rozvíjení schopností, aby poté sám pracovník u sebe viděl nějaký rozvoj svých schopností, dovedností, znalostí a to ho následně motivovalo při práci.

Jedním z dalších způsobů, jak se Firma X snaží motivovat své zaměstnance je podpora v rámci jejich profesního růstu. Pro společnost je velmi důležité, aby měli její pracovníci možnost kariérního růstu a to z toho důvodu, aby věděli, že za dobře odváděnou práci se mohou posunout výše a to na lepší pozici.

Tuto skutečnost je možné ukázat na následujícím příkladu.

Nový pracovník pracuje ve výrobně provozním úseku. Zde platí, že pokud se daný pracovník osvědčí na této pozici a osvojí si ji, může rozvíjet své dovednosti dál a posunout se na úroveň dalšího úseku. Názorná ukázka je zobrazena na obrázku č. 7.

Obrázek 7: Profesionální růst



Zdroj: webové stránky firmy X

Zjednodušeně lze tento proces popsat následovně. Zaměstnanec začíná pracovat jako obsluha na úseku A. Jakmile si osvojí práci, která je na této pozici za potřebí, získá praxi, může se posunout na úsek B, kde získává další zkušenosti, vědomosti a schopnosti. Dále pak obdobně postupuje na úsek C a následně na úsek D. Poté co zaměstnanec projde, v našem případě celým procesem výroby a naučí se vše potřebné, může se ucházet o řídicí pozici paneláře chemické výroby. Na tomto postu řídí celou výrobu a koordinuje jednotlivé úseky obsluh. Se získanou vyšší odborností, přichází rovněž i lepší finanční ohodnocení. Na tomto příkladu bylo ukázáno, že pracovník může ve firmě X profesně růst. Pracovníka by tedy v průběhu jeho působení ve firmě mohla motivovat právě možnost kariérního růstu, se kterým souvisí nejen vyšší finanční ohodnocení, ale i nabití nových znalostí a zkušeností, které posílí sebevědomí zaměstnance.

Součástí motivace jsou také určité sankce neboli postihy za zaměstnanecké prohřešky. Pokud zaměstnanec neomluví svou absenci nebo obdrží vytýkáací dopis, týkající se například pochybení při práci, ale i nevhodného chování a přístupu, neobdrží žádné odměny a benefity.

4.2.5.1 Zaměstnanecké výhody, bonusy, benefity

Zaměstnanec, který je v pracovním poměru k Firmě X, má nárok na následující zaměstnanecké výhody, bonusy a benefity.

- Příspěvek na brýlové obruby a skla nebo kontaktní čočky
 - Příspěvek v hodnotě 2 000 Kč, poskytovaný jednou za dva roky.
- Příspěvek na zdravotní pomůcky pro první narozené dítě při jeho narození
 - Jedná se o částku 6 000 Kč, která je vyplácena na základě rodného listu dítěte a také čestného prohlášení o tom, že se skutečně jedná o první dítě.
 - Pokud ve firmě X pracují oba rodiče, má na tento příspěvek nárok každý z nich.
- Příspěvek na lázeňský – rehabilitační pobyt
 - Firma X nabízí svým zaměstnancům jednou za rok příspěvek do výše 2 500 Kč (maximálně 50% z celkové ceny pobytu).
 - Zaměstnanec musí předložit doporučení na pobyt od lékaře a doklad o zaplacení.
- Mamologické vyšetření (ženy)
 - Jednou za 2 roky mají zaměstnankyně do 45 let možnost využít příspěvek ve výši 700 Kč na mamologické vyšetření. Od 45 let je vyšetření hrazeno pojišťovnou.
 - Předkládá se účtenka za úhradu vyšetření.
- Prostatické vyšetření (muži)
 - Jednou za 2 roky má mužská část pracovníků do 50 let možnost využít příspěvek na vyšetření prostaty ve výši 500 Kč. Od 50 let je vyšetření hrazeno pojišťovnou.
 - Pracovník předkládá účtenku za úhradu vyšetření.
- Očkování (klíšťová encefalitida, hepatitida atd.)
 - Jednou za rok má zaměstnanec možnost získat příspěvek na očkování ve výši 1 000 Kč.
 - Může ho využít na sebe nebo své dítě do 18 let (případně studenta do 26 let).
 - Zaměstnanec musí předložit doklad o zaplacení daného očkování.
- Vitamínový balíček
 - Jednou za rok, konkrétně v rozmezí září – listopad, obdrží každý zaměstnanec, který je ve Firmě X na hlavní poměr vitamínový balíček, v hodnotě alespoň 250 Kč.
- Letní a zimní bonusy
 - Tento bonus je vyplácen ve formě Flexi Passu.
 - Letní: vyplácí se za prosinec – květen, distribuován je v červnu.
 - Zimní: vyplácí se za červen – listopad, distribuován je v prosinci.

- Maximální výše pro každé období činí 3 600 Kč, dohromady tedy 7 200 Kč.
- Sleva na koupi vozů značky Škoda (Autocentrum Barth)
 - 11% sleva na modely: Citigo, Fabia, Rapid
 - 15% sleva na modely: Octavia, Yeti, Superb
 - Pracovník může tuto slevu využít jednou za rok a nelze ji kombinovat s dalšími akčními nabídkami.
- Sleva na produkty značky Frutiko
 - 15% sleva na všechny produkty, při objednávce přes internet. Možnost osobního převzetí v Praze nebo využít dovoz za příplatek.
- Sleva na tankování pohonných hmot (Benzina)
 - Zaměstnanci mají tank kartu Benzina, díky které mají na 1 litr pohonných hmot slevu 1,20 Kč včetně DPH.
- Karta Multisport
 - Možnost každodenního využití v rámci jednoho vstupu do více než 2 200 sportovních nebo relaxačních zařízení v Česku i na Slovensku.
- Vstup do místního bazénu
- Sleva na masáž
 - Místo běžné ceny, která je 550 Kč za 1 hodinu, platí zaměstnanci firmy X 490 Kč za 1 hodinu.

Jednotlivé zaměstnanecké výhody, příspěvky a bonusy, kromě slev a karty Multisport jsou vypláceny ve formě Flexi Passu. Jejich vydání má na starost zaměstnanec personálního oddělení.

Za odvedenou práci v roce 2019 obdrží zaměstnanci mimořádný bonus:

Jednorázový bonus pro rok 2020

Firma X připravila pro své zaměstnance v roce 2020 speciální jednorázový finanční bonus v hodnotě 5 000 Kč. Jedná se o poděkování za pracovní úsilí vynaložené v roce 2019. Nárok na bonus má každý pracovník, který k 31. 12. 2019 byl zaměstnán na hlavní pracovní poměr a po celý rok 2019 nebyl nemocen déle jak 3 měsíce nebo nemá neomluvenou absenci.

Zdrojem pro vypracování praktické části byly převážně interní materiály firmy X.

5 Zhodnocení a doporučení

Obsazování volných pracovních míst

Na základě provedené analýzy můžeme říci, že firma X v rámci procesu obsazování volných pracovních míst využívá nastavený systém, prostřednictvím kterého si nejprve definuje obsazovanou pracovní pozici, poté přistupuje k výběru zaměstnance, kde se primárně snaží vybrat na pozici již stávajícího zaměstnance nebo přerozdělit náplň práce mezi stávající pracovníky. Teprve pokud obsazení z vnitřních zdrojů není možné, přistoupí k výběru z vnějších zdrojů. Toto však neplatí u výroby. Tam jsou primárně vybíráni uchazeči z externích zdrojů. Pokud uchazeč splňuje požadavky na obsazovanou pozici je následně přijat a vstupuje do procesu adaptace a vzdělávání.

Na základě zjištěných skutečností, považuji tento systém za dobře nastavený a fungující. Neshledávám proto za nutné ho jakkoli předělávat.

Proto firmě X navrhuji alespoň nějaké tipy, kterými se může inspirovat.

Navrhuji následující:

1) Talent – Pool

Jedná se o využití takzvaného seznamu talentů, který může usnadnit výběr vhodných kandidátů. Vždy jsou zde umístěny informace o uchazeči a jeho kontakt. Firma X ho může využít v případě, když bude potřebovat obsadit pozici z externích zdrojů. Celý systém funguje následovně:

Pokud firma v rámci náboru narazí na zajímavého kandidáta, který se sice nehodí na aktuálně obsazovanou pozici, ale mohl by být vhodným kandidátem na nějakou budoucí pozici, může si ho firma uložit do tohoto seznamu talentů. Takto může být přidáno více uchazečů, kteří pak tvoří určitý seznam potenciálních kandidátů na práci.

Tento seznam ušetří firmě čas při dalším náboru, protože již bude mít k dispozici seznam vícero vhodných uchazečů, které může kontaktovat. Pokud tedy bude za potřebí například obsadit pozici co nejdříve, má již firma určité množství kandidátů, na které se může obrátit.
(www.vimvic.cz)

2) Využití sociálních sítí

Jedná se o využití pracovních skupin na Facebooku, jakožto komunikační platformy, kterou aktuálně využívá velká část populace. Firma může využít Facebook především při obsazování pozic ve výrobě, které obsazuje výhradně z externích zdrojů. Může umístit svůj inzerát na pracovní skupiny, týkající se výroby v chemickém průmyslu.

Ve výrobě se zaměstnanci střídají poměrně rychle, proto jednou z výhod tohoto způsobu inzercie je rychlá komunikace mezi firmou a uchazečem. Dále pak také to, že inzerát na Facebooku osloví velkou část lidí, kteří na něj poté zareagují.

Firma tedy může získat potenciální nové zaměstnance rychle a ve větším počtu.

3) Využití studentů

Firma X spolupracuje se studenty a absolventy středních a vysokých škol, kterým nabízí možnost praxe. Pokud by se jí studenti při práci osvědčili, může jim do budoucna nabídnout i stálou práci. Tito studenti pak mohou být dosazeni na pozice, které je za potřebí obsadit.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců poskytuje firmě X zpětnou vazbu o tom, jak její zaměstnanci odvádějí svou práci. Nejčastěji toto hodnocení provádí nadřízený. Na základě toho, jak jsou hodnoceni, jsou následně odměňováni.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že firma v rámci hodnocení svých zaměstnanců využívá aplikaci: 5 parametrů hodnocení. K dispozici ji má každý nadřízený pro hodnocení svých podřízených. Jedná se o parametry, které vycházejí z hlavních firemních hodnot: Hodnocení je u každého parametru vyjádřeno v podobě procent. Dále bylo zjištěno, že hodnocení funguje v rámci systému určitých odměn. Každá kategorie zaměstnanců má přiřazené konkrétní odměny, které může získat. Každá odměna obsahuje kritéria pro její získání a způsob hodnocení.

V rámci systému odměňování je firmě X hlavní odměnou mzda. Ta je odstupňována na základě pracovní pozice jednotlivých zaměstnanců. Kromě mzdy jsou zaměstnancům poskytovány i další mzdový zvýhodnění, bonusy nebo příplatky. V tomto směru velmi oceňují poměrně širokou škálu těchto odměn. Vyzdvihla bych například příplatek za práci ve ztíženém prostředí nebo za práci s nebezpečnými chemickými látkami. Určitě oceňují odměnu za práci ve svátek. Zajímavou odměnou je jistě odměna za pracovní jubileum.

Na základě zjištěných informací si troufám říci, že firma má systém hodnocení a odměňování nastaven správně a efektivně. Především odměňování hodnotím jako velmi dobře zpracované. Systém hodnocení a následného odměňování bych proto nijak neměnila. Připojuji jen případné obohacení v rámci hodnocení:

1) Sebehodnocení zaměstnanců

Zaměstnanci jsou vždy hodnoceni svými nadřízenými, nebylo by však od věci, aby měli možnost ohodnotit i sami sebe a své působení ve firmě. I to je pro firmu zpětnou vazbou. Zaměstnanec má zároveň možnost se sám ohodnotit, přiznat si své úspěchy nebo neúspěchy. Zároveň to pro něj může být zdroj motivace do dalšího období.

Navrhuji vytvořit formulář, který bude obsahovat jméno pracovníka (může být i anonymní – zaměstnanec to spíše vyplní) a úsek, na kterém působí. Připojila bych i období, za které je hodnocení prováděno (měsíční, čtvrtletní, případně roční). Následně by bylo přiloženo několik otázek, viz následující vzorové:

- Jste spokojený/á se svým pracovním výkonem?
(ANO – ANO, ALE JE CO ZLEPŠOVAT – NE)
- Na kolik procent jste splnil/a přidělené úkoly? (0% - 25% - 50% - 75% - 100%)
- Myslíte si, že jste splnil/a očekávání vašeho nadřízeného?
(ANO – SPÍŠE ANO – NEVÍM – SPÍŠE NE – NE)
- Co se Vám v daném období povedlo?
- Co se Vám v daném období nepovedlo?
- Co byste během následujícího období v rámci vašeho výkonu zlepšil/a?
- Jakou celkovou známku byste si za dané období dal/a? (1 – 2 – 3 – 4 – 5)

Formulář obdrží každý vedoucí pracovník, který ho následně rozdává svým podřízeným.

Vzdělávání zaměstnanců

Firma X chce mít ve své společnosti vzdělané a schopné zaměstnance. Proto se jim snaží zajistit možnost vzdělání a rozvoje.

Na základě provedené analýzy můžeme říci, že se firma zaměřuje především na interní vzdělávání svých pracovníků. V této souvislosti využívá taková školení, která její zaměstnanci pro práci na daných pozicích potřebují nebo která jsou pro práci výslovně vyžadována. Firma své vzdělávání vždy přizpůsobuje a mění na základě aktuální situace

a potřeb. Nevyužívá žádné externí vzdělávací agentury. Jednotliví školitelé jsou určováni z řad zaměstnanců pomocí speciálního formuláře.

Oceňuji, že firma spolupracuje se studenty, absolventy ze středních a vysokých škol. Umožňuje jim zde provozovat praxi a získat tak zkušenosti, které se jim v budoucnu budou hodit. Zároveň se tím snaží více informovat o tom, co obnáší práce v chemickém průmyslu a zároveň i motivovat ke studiu chemických oborů nebo práci v tomto odvětví.

System vzdělávání považuji za efektivní. Sama firma nejlépe ví, jaké vzdělání pro své zaměstnance potřebuje. Není tedy za potřebí zde něco měnit.

Jako malé doporučení navrhuji:

1) Využití on – line kurzů, videí

Tento typ vzdělávání je populární a může být jakousi doplňující metodou pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nemusí se jednat pouze o kurzy, ale také o různá rozvíjející a obohacující videa. Pracovníci je budou mít k dispozici například na firemním intranetu.

Péče o zaměstnance

Vzhledem k tomu, že se jedná o chemickou společnost, péče o zaměstnance a ochrana jejich zdraví by zde měly být obzvlášť dodržovány. Na základě provedené analýzy usuzuji, že firma X se o své zaměstnance stará dobře. Přispívá jim na zdravotní pojištění či penzijní připojištění, nabízí i finanční pomoc. Z hlediska pracovní doby, je vše nastaveno tak, jak je to potřebné pro správné a efektivní fungování firmy. Náležité pauzy nejsou vynechávány. Zaměstnanci po domluvě s nadřízeným mají možnost využít práci z domova. Firma poskytuje svým zaměstnancům možnost stravování v závodní jídelně. V souvislosti se stravováním jsou poskytovány stravenky. Z hlediska bezpečnosti si firma zakládá na tom, aby její zaměstnanci byli řádně vybaveni ochrannými pomůckami a prostředky, docházeli na pravidelné preventivní prohlídky a byli řádně poučeni o tom, jak se při jejich práci chovat. Na základě zjištěných skutečností, mohu říci, že firma řádně dbá o zdraví, péči a ochranu svých zaměstnanců. Není proto za potřebí provádět v této oblasti nějaké změny.

Jediné, co mohu doporučit je:

1) Prodloužení dovolené

V současné době mají zaměstnanci nárok na 4 týdny dovolené. Navrhuji proto její prodloužení o jeden týden nebo alespoň o nějaký den navíc. Zaměstnanci jistě větší množství

volných dní ocení. Odměnou pro firmu může být například to, že více odpočinutí zaměstnanci budou pracovat efektivněji.

Motivace zaměstnanců

Firma X považuje motivaci svých zaměstnanců za důležitou a potřebnou především pro efektivní výkonost celé firmy, proto se je snaží nějakým způsobem při práci motivovat. Spokojený a motivovaný pracovník má větší chuť pracovat. Na základě provedené analýzy můžeme říci, že jednou z podob motivace je možnost kariérního růstu. Pracovníci se v průběhu svého působení ve firmě mají možnost posouvat na vyšší pozice, zároveň tak získávat nové pracovní znalosti a zkušenosti. Dalším způsobem motivace je poskytování jednotlivých zaměstnaneckých výhod a benefitů. Tyto výhody do velké míry odpovídají určitému standartu, který v této oblasti poskytuje velká část firem. Oceňuji jednorázový benefit, udělený jako poděkování za odpracovaný rok 2019, který jistě dokáže zaměstnance povzbudit, aby v letošním roce odváděli svou práci nadále poctivě. Zároveň oceňuji například nabídku slevy na nákup automobilů značky Škoda, příspěvek na očkování nebo speciální vyšetření pro muže/ženy. Mimo jiné hodnotím velmi kladně odměny, kterými firma oceňuje své zaměstnanci v rámci procesu odměňování.

Celkově hodnotím motivační systém Firmy X za dostatečný, ale vždy je v rámci této oblasti možnost na nějaké zlepšení. Sama firma uvedla, že by její motivační systém chtěla ještě nějak vylepšit.

Proto navrhuji následující zlepšení:

1) Benefit Plus

Jedná se takzvanou on-line cafeterii v oblasti zaměstnaneckých benefitů, která v současné době nabývá na stále větší oblibě. Jedná se o systém, ve kterém si zaměstnanci vybírají takové benefity, jaké oni sami chtějí. Každý pracovník má svůj vlastní účet a na něm rozpočet benefitních bodů, které pak využívá při platbě u smluvních partnerů, kteří jsou součástí tohoto programu. Výše rozpočtu je stanovena na základě konkrétního ukazatele. Podle tohoto ukazatele je hodnocena pracovní pozice každého zaměstnance a na základě toho následně určena výše jeho rozpočtu benefitů pro daný rok. Zaměstnavatel dodá pouze

veškeré potřebné informace ohledně svých zaměstnanců. Zaměstnavatel platí jen za to, co jeho zaměstnanci opravdu vyčerpali.

K platbě slouží zaměstnanci především benefit plus karta, mohou však využít i další formy placení: sms, pdf poukaz z e-mailu nebo platbu na e-shopu skrze platební bránu.

Výhodou je, že tento systém šetří peníze jak zaměstnancům, tak firmě. Pracovníci mohou ušetřit 31% na daních a odvodech. Firma ušetří 8,5% a více, jelikož prostředky, která firma vynaloží, jsou čerpány přímo ze zisku firmy. Tyto prostředky navíc nepodléhají žádným odvodům.

Spokojený a vyrovnaný člověk je vždy lepším zaměstnancem, než nespokojený člověk.

V rámci tohoto systému si zaměstnanci můžou vybrat z dané nabídky benefitů takové, jaké sami chtějí. Jedná se o benefity z oblasti kultury, sportu, cestování, gastronomie, vzdělání a podobně. Jedná se například o vstupenky do divadel, fitness, poukázky na masáže, vzdělávací kurz, lyžování na horách, slevu na produkty, kosmetické služby a podobně. Tento systém má firmě pomoci mít spokojené zaměstnance a zároveň zvýšit jejich motivaci a chuť pracovat. (www.benefit-plus.eu)

2) Mezinárodní den žen (MDŽ)

Ženy, pracující ve Firmě X tvoří jen čtvrtinu jejich veškerých zaměstnanců. Konkrétně jich tu pracuje 182, z celkového počtu 728. Proto navrhuji, aby firma ocenila jejich práci a vyjádřila, že si jich váží. Jako vhodnou příležitost volím Mezinárodní den žen. V tento den, by byly všechny zaměstnankyně firmy obdarovány květinou. Náklady jsou vypočítány v tabulce č. 12.

Tabulka 12: Náklady na Mdž

NÁKLADY		
Cena květiny	Počet zaměstnankyň	Cena celkem
60 Kč	182	60*182 = 10 920 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady při daném počtu pracovníků by byly ve výši 10 920 Kč.

3) Zaměstnanec měsíce

Jedná se speciální odměnu za nejlépe odvedenou práci v daném měsíci, případně časovém období. Zaměstnanci, který je z vybraného úseku daný měsíc nejvýkonnější, náleží za výkon

finanční odměna, která bude tvořit určité procento jeho platu. Výši tohoto procenta si určí sama firma.

Navrhuji tuto odměnu uplatnit například v rámci obchodního oddělení, konkrétně na obchodní zástupce. Aplikovat tuto odměnu v rámci obchodních zástupců má smysl, jelikož se budou snažit více prodávat, zároveň se jedná v případě jejich výkonu o dobře měřitelný údaj pro vyhodnocení.

Na základě provedené analýzy řízení lidských zdrojů ve firmě X. můžeme říci, že firma v rámci této oblasti funguje dobře a nevyžaduje žádné výrazné změny. Byla ji doporučena pouze určitá vylepšení a doporučení.

Práce bude zároveň sloužit pro interní účely firmy, které ji využije pro své potřeby.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření a inovace pro zlepšení funkčnosti personálního systému firmy X. Východiskem pro tento návrh byla charakteristika a analýza současného stavu politiky řízení lidských zdrojů vybrané firmy.

Teoretická část vycházela z odborné literatury, která pomohla objasnit problematiku, týkající se základních pojmů z podnikání a řízení lidských zdrojů. Jednotlivé kapitoly se věnovaly podniku, firemní kultuře, řízení lidských zdrojů a do něj spadajícímu obsazování lidských zdrojů, hodnocení a odměňování, vzdělávání, péči a motivaci.

Následně byla vypracována praktická část, která celou problematiku uvedla do praxe. Zvolená firma poskytla pro vypracování své interní materiály, ale nepřála si být jmenována, proto byla během celé práce pojmenována jako firma X. V této části byla firma nejdříve představena a přiblížena z hlediska skladby jejích lidských zdrojů. Následovala kapitola věnovaná analýze současného stavu řízení lidských zdrojů v této firmě. Ta obsahovala podkapitoly, které analyzovaly jednotlivé součásti celého systému. Ve finální části se praktická část věnovala zhodnocení všech těchto podkapitol a návrhu na jejich vylepšení.

Na základě provedené analýzy a následného zhodnocení, bylo zjištěno a vyhodnoceno, že současný systém řízení lidských zdrojů firmy X funguje dobře a to napříč všemi oblastmi a nepotřebuje žádné výrazné změny nebo kompletní předělení.

V rámci jednotlivých kapitol proto byly doporučeny a navrženy jen různá vylepšení, která by je mohla obohatit.

V případě obsazování volných míst se doporučení týkala zjednodušení tohoto systému. Bylo navrženo využít při náboru takzvaný talent – pool, neboli seznam potenciálních vhodných kandidátů. Dále propagovat pracovní inzeráty skrze sociální sítě a dosadit na volné pozice studenty, kteří zde vykonávali praxi.

V rámci hodnocení a odměňování bylo navrženo, aby firma poskytla svým zaměstnancům možnost sebehodnocení. Byly navrženy vzorové otázky, které by mohl formulář na sebehodnocení obsahovat.

Firma nejlépe ví, jaké vzdělání pro své pracovníky potřebuje. Byl zde proto navržen jen tip, na rozšíření vzdělání formou on-line platformy.

V případě péče o zaměstnance bylo navrženo navýšení počtu dní, které jsou určeny na dovolenou. Vzhledem k tomu, že se jedná o chemický podnik, ochrana pracovníků je zde prioritou.

Poslední zkoumanou, ale za to velmi důležitou oblastí byla motivace. Sama firma uvedla, že by systém motivování svých zaměstnanců chtěla vylepšit. Na základě analýzy aktuální situace byla navrženo následující: zavést ve firmě on-line systém zaměstnaneckých benefitů – Benefit Plus. Tento systém nabývá na oblibě, firmě navíc usnadňuje práci při volbě benefitů, protože si každý pracovník vybere přesně to, co on sám chce. Kromě tohoto systému, bylo navrženo přidat odměnu: zaměstnanec měsíce a také ocenit na Mezinárodní den žen, ženy, které zde pracují ve formě květiny. Veškerá stanovená doporučení, slouží ke zvýšení motivace a tím i celkové výkonnosti zaměstnanců firmy X.

Návrhy a doporučení budou na přání firmy poskytnuty HR manažerce.

7 Seznam použitých zdrojů

Bibliografické citace

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

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DONELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Dotisk prvního vydání. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. Eupress. ISBN 978-80-7408-060-9.

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

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., edice Eupress, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

SHIELDS, John, Jim ROONEY, Michelle BROWN a Sarah KAINÉ. *Managing Employee Performance and Reward: Systems, Practices and Prospects*. Third edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. ISBN 9781108701044.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

Elektronické zdroje

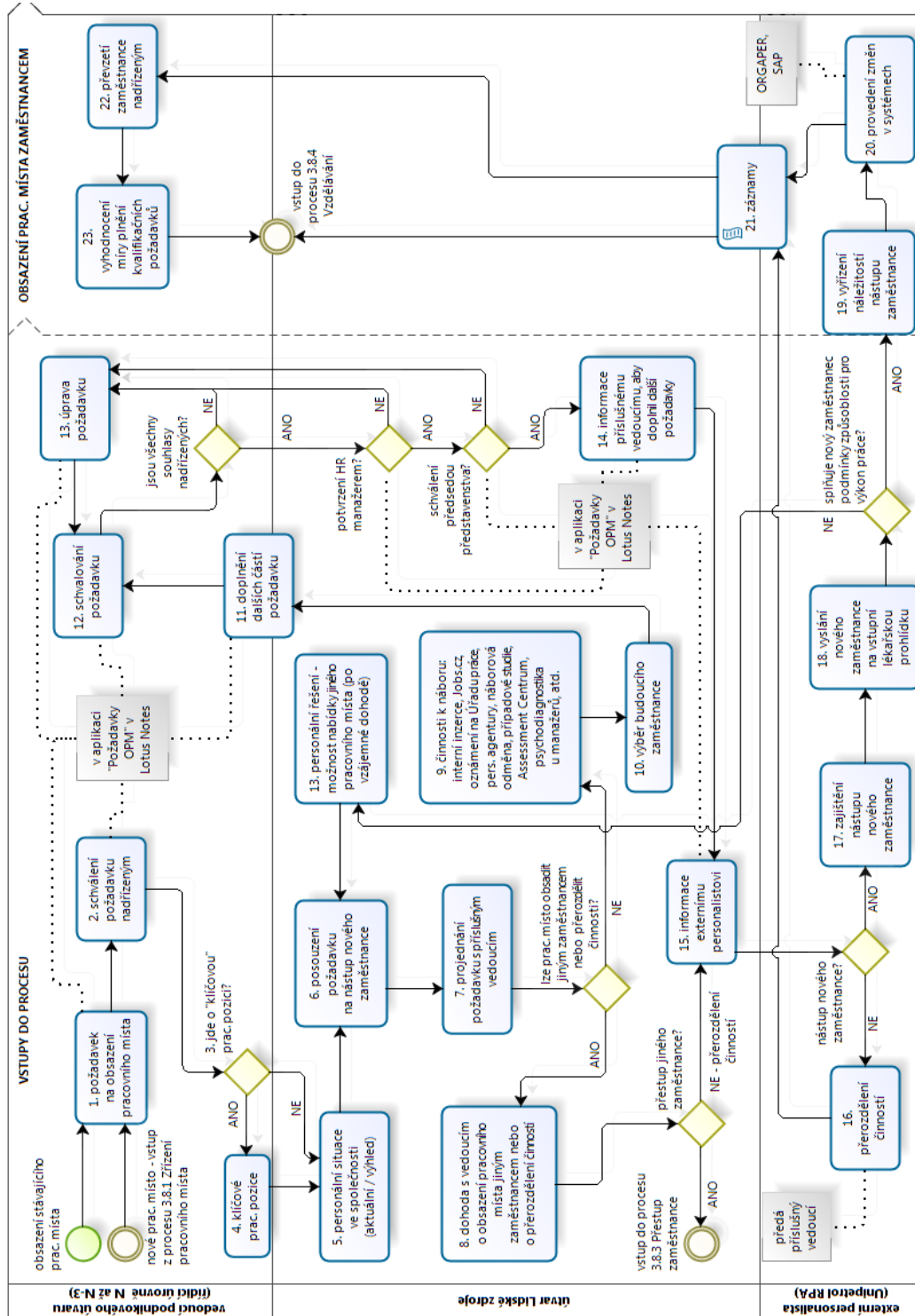
Benefit-plus.eu [online]. 2018 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.benefit-plus.eu/cafeterie/>

Vimvic.cz [online]. Praha, 2017 [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/hr-jake-jsou-moderni-trendy-v-naboru>

Webové stránky firmy X

8 Přílohy

Příloha č. 1 – Obsazování volných pracovních míst



Příloha č. 2 - Hodnocení kurzu

Název kurzu

Rozsah Místo konání

Datum konání

Jméno lektora

Jméno účastníka

Utvár

V následující tabulce zakroužkujte, jak hodnotíte kurz z uvedených hledisek
(1 – špatný, 2 – podprůměrný, 3 – průměrný, 4 – nadprůměrný, 5 – výborný)

odborná úroveň kurzu	1	2	3	4	5
odborná úroveň lektora	1	2	3	4	5
organizační zabezpečení kurzu	1	2	3	4	5
celkové hodnocení kurzu	1	2	3	4	5

Bližší komentář prosíme vyplnit zejména při zatřetí hodnocení 1 a 2.

	rozhodně ne	převážně ne	částečně ano	převážně ano	rozhodně ano
získané poznatky jsou pro mě nové	1	2	3	4	5
získané poznatky využiji při své práci	1	2	3	4	5

Poznámky a další poznatky

.....

.....

.....

Potvrzuji tímto svou účast na výše uvedeném kurzu.

Dne

|

Podpis účastníka

Příloha č. 3 - Hodnota TRR a procenta plnění

TRR	procento plnění	TRR	procento plnění
1,8	100%	2,16	49%
1,81	99%	2,17	47%
1,82	97%	2,18	46%
1,83	96%	2,19	44%
1,84	94%	2,2	43%
1,85	93%	2,21	41%
1,86	91%	2,22	40%
1,87	90%	2,23	39%
1,88	89%	2,24	37%
1,89	87%	2,25	36%
1,9	86%	2,26	34%
1,91	84%	2,27	33%
1,92	83%	2,28	31%
1,93	81%	2,29	30%
1,94	80%	2,3	29%
1,95	79%	2,31	27%
1,96	77%	2,32	26%
1,97	76%	2,33	24%
1,98	74%	2,34	23%
1,99	73%	2,35	21%
2	71%	2,36	20%
2,01	70%	2,37	19%
2,02	69%	2,38	17%
2,03	67%	2,39	16%
2,04	66%	2,4	14%
2,05	64%	2,41	13%
2,06	63%	2,42	11%
2,07	61%	2,43	10%
2,08	60%	2,44	9%
2,09	59%	2,45	7%
2,1	57%	2,46	6%
2,11	56%	2,47	4%
2,12	54%	2,48	3%
2,13	53%	2,49	1%
2,14	51%	2,5	0%
2,15	50%		