

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Návrhy pro zefektivnění personálních procesů
v podniku**

**Proposals for increasing the efficiency of personnel
processes in the company**

Zdeňka Horáková

Cheb 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Zdeňka HORÁKOVÁ
Osobní číslo: K14B0012K
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce zaměřenou na řízení personálních procesů v podniku.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Analyzujte personální procesy v tomto podniku.
4. Zpracujte SWOT analýzu personálních procesů v daném podniku.
5. Navrhněte opatření pro překonání slabých stránek zjištěných při analýze personálních procesů podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- **CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří.** *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- **ŠIKÝŘ, Martin.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

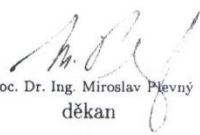
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.

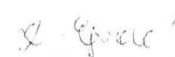
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb, dne 15. 11. 2016

.....
podpis autorky

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za cenné rady a připomínky poskytované při vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Jitce Brechličukové - HR Assistant & Trainer, za ochotu, spolupráci, poskytnutí podkladů a vnitropodnikových informací.

Obsah

ÚVOD	8
1 CÍL A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ	10
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
2.1 Strategie řízení lidských zdrojů.....	11
2.2 Personální útvar a jeho úkoly	12
2.3 Proces získávání zaměstnanců.....	14
2.3.1 Metody získávání zaměstnanců	15
2.3.2 Výběr zaměstnanců.....	17
2.4 Přijímání zaměstnanců.....	19
2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	19
2.6 SWOT analýza	20
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	22
3.1 Základní údaje o společnosti.....	22
3.2 Historie společnosti.....	23
3.3 Představení společnosti Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o. v Boru u Tachova.....	24
3.4 Logistická činnost ve společnosti Hellmann	25
3.5 Vnitřní struktura společnosti.....	25
3.6 Charakteristika personálního oddělení	29
3.7 Plánované změny v řízení lidských zdrojů ve společnosti Hellmann pro rok 2017	30
4 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI	32
4.1 Získávání a výběr zaměstnanců.....	32
4.1.1 Uchazeči na pozice Operátor skladování.....	32
4.1.2 Uchazeči na pozice THP pracovníků.....	32
4.2 Vzdělávání zaměstnanců	33
4.2.1 Plánování vzdělávání zaměstnanců	34

4.3	Dotazníkové šetření.....	36
5	SWOT ANALÝZA PERSONÁLNÍCH PROCESŮ	44
6	ZHODNOCENÍ A NÁVRHY	45
6.1	Personální strategie.....	45
6.2	Získávání zaměstnanců	45
6.3	Výběr zaměstnanců.....	48
6.4	Vzdělávání zaměstnanců	48
	ZÁVĚR	50
	SEZNAM TABULEK.....	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	53
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

Úvod

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů je možné považovat za určitou filosofii řízení lidí, která se opírá o řadu různých teorií, které se týkají chování lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je také zaměřeno na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami.

Organizace mění svůj pohled na lidské zdroje a své zaměstnance považují za jedinečný kapitál tvorby nových hodnot. Z tohoto důvodu se pak snaží najít a uplatnit metody, jak měřit pracovní procesy a jakými nástroji zvýšit pracovní spokojenost a motivaci k práci. (Dvořáková, 2012)

Bakalářská práce se věnuje tématu „Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku.“ Autorka si pro zpracování bakalářské práce vybrala společnost Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o. se sídlem na Nové Hospodě v Boru u Tachova.

V první kapitole byly vymezeny cíle, dílčí cíle a metody práce, které byly použity při zpracování bakalářské práce.

Druhá kapitola se zabývá teoretickou otázkou řízení lidských zdrojů, a to zejména úkoly, činnostmi, organizací a strategií řízení lidských zdrojů a popisem SWOT analýzy. Popisuje vybrané personální procesy z pohledu organizace, kde objasňuje různé přístupy, postupy, úkoly a cíle k prováděným procesům. Veškeré zdroje jsou čerpány z odborné literatury od českých i zahraničních autorů.

Ve třetí kapitole byla představena analyzovaná společnost Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o., dále jen „společnost Hellmann“, na Nové Hospodě v Boru u Tachova, její charakteristika, základní údaje, hlavní účel a předmět podnikání a organizační struktura. Ke zpracování bakalářské práce byly využity výroční zprávy za rok 2012 až 2015, interní materiály, webové stránky dané společnosti, dotazníkové šetření a v neposlední řadě byly provedeny řízené rozhovory s manažery.

Ve čtvrté kapitole byly analyzovány vybrané personální procesy zvoleného podniku a následně byly nalezeny nedostatky těchto procesů. Využito bylo strukturovaného

i nestrukturovaného rozhovoru s manažerkou personálního oddělení, zúčastněného pozorování práce personálního oddělení a dále bylo využito dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, které mělo za cíl zjistit jejich spokojenost s nastavenými procesy.

Pátá kapitola se zabývá sumarizací výsledků jednotlivých vybraných personálních procesů. Z analýzy dotazníkového šetření byly vyhodnoceny závěry pomocí SWOT analýzy.

V šesté kapitole bylo provedeno zhodnocení vybraných personálních procesů a na základě zjištěných slabých stránek byla navržena opatření, která povedou k zefektivnění personálních procesů.

V závěru jsou shrnuta doporučená opatření, která je možné realizovat ve společnosti Hellmann.

1 Cíl a metodický postup řešení

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav vybraných personálních procesů ve společnosti s ručením omezeným Hellmann Worldwide Logistics. Autorka BP se zaměří na tyto vybrané personální procesy: **získávání a výběr pracovníků, přijímání pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků**. Na základě zjištěných nedostatků navrhne taková opatření, která povedou ke zlepšení a překonání slabých stránek podniku s využitím SWOT analýzy.

Dílčí cíle:

- vymezit teoretická východiska k řízení lidských zdrojů,
- analyzovat personální procesy v podniku a zjistit slabé stránky,
- zpracovat SWOT analýzu personálních procesů,
- navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení a překonání slabých stránek zjištěných při analýze personálních procesů v podniku.

Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě především domácí a zahraniční odborné literatury a výzkumných zpráv. Teoretické poznatky jsou východiskem pro zpracování praktické části, která se týká vybraných personálních procesů ve společnosti Hellmann na Nové Hospodě v Boru u Tachova. Na základě popisu vybraných personálních procesů, tj. získávání a výběr pracovníků, přijímání pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, se provede analýza, zhodnocení, zjištění slabých stránek a poté budou navržena opatření vedoucí ke zlepšení těchto personálních procesů.

Současný stav personálních procesů ve společnosti Hellmann bude autorka analyzovat na základě strukturovaného rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, prokuristou, ředitelem pobočky, zaměstnanci a následně na základě studia analýzy interních dokumentů z výročních zpráv. Dále bude využita metoda **pozorování**, metoda **komparace** (porovnání zjištěných výsledků s teorií) a **dotazníkové šetření**. Výsledky budou graficky zpracovány v programu MS Excel.

2 Řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení, a často se stává, že se mezi těmito termíny příliš nerozlišuje. Nový termín, který se zavedl je **řízení lidských zdrojů** (Human Resource Management - HRM). Podle Armstronga (2015) je HRM možné určit jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.

Někteří lidé mají výhrady proti používání pojmu „lidské zdroje“, protože naznačují, že s lidmi je možné zacházet jako s jakýmkoliv jiným výrobním faktorem. Místo toho upřednostňují „řízení lidí“, ovšem „řízení lidských zdrojů“ je pojmem nejpoužívanějším. (Armstrong, 2015)

Podle Koubka (2012) se pro oblast řízení organizace používá jako nejběžnější označení termíny **personální práce** nebo také **personalistika**. Mezi jednotlivé vývojové fáze personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace řadí termíny:

- **personální administrativu (správu)**, ta představuje veškeré administrativní práce a procesy, které jsou spojeny se zaměstnáváním lidí, vedením dokumentace;
- **personální řízení**;
- **řízení lidských zdrojů**, které představuje jádro řízení organizace.

2.1 Strategie řízení lidských zdrojů

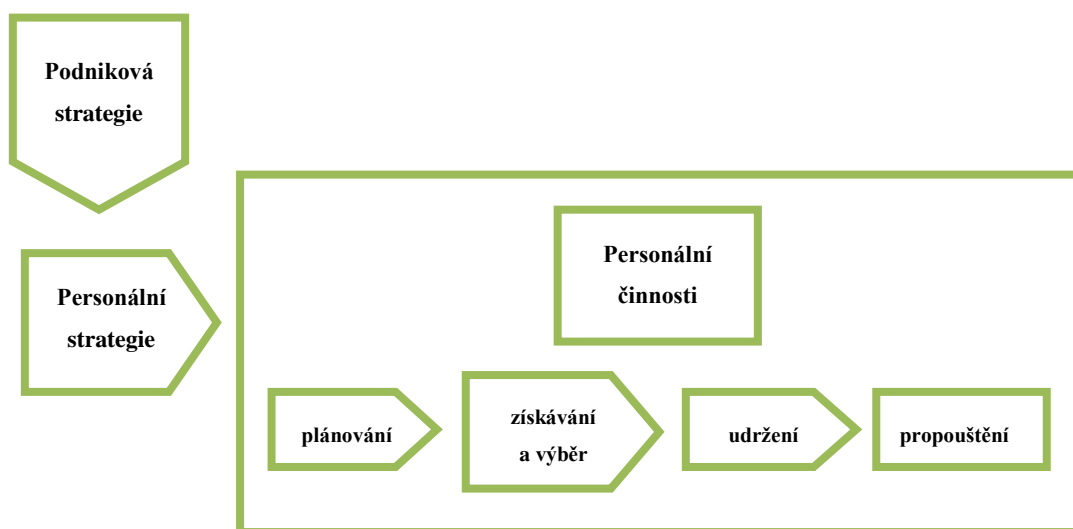
Podle Kociánové (2010) je **personální strategie** jedna z dílčích strategií organizace. Vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které jsou provázané s ostatními cíli a mají napomoci dosažení celkových cílů organizace. Pokud dojde ke změnám podnikové strategie, pak se musí změnit i personální strategie. (Kociánová, 2010)

Scherm (1998) uvádí, že pro dobré fungování personální práce je důležité její **propojení** s podnikovou a personální strategií, podnikovou strukturou, kulturou, viz následující obrázek č. 1.

Z obrázku č. 1 je patrné, že mezi personální činnosti se řadí:

- plánování;
- získávání a výběr;
- udržení;
- propouštění zaměstnanců.

Obr. č. 1: Podniková strategie propojená s personálními činnostmi



Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Scherm (1998)

2.2 Personální útvar a jeho úkoly

Personální útvar je pracoviště zaměřené na řízení lidských zdrojů. **Ke specifickým úkolům personálního útvaru patří:**

- formulace, návrhy a prosazování personální strategie organizace;
- vyjadřování se k záměrům;
- zajišťování existence a fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce.

Co se personálního útvaru týká, závisí jeho uspořádání na velikosti organizace a na škále personálních činností. Malé organizace personální útvar nemají a personální činnosti zajišťují majitelé nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Větší společnosti již mají alespoň jednoho specialistu na personální práci. Velké organizace pak mají personální

útvary, mnohdy členěné na řadu oddělení, které se specializují na určitou oblast personální práce. (Koubek, 2012)

Personální oddělení má být co nejbližší ke svým zaměstnancům, tudíž zaujmout postavení prostředníka mezi top managementem a samotnými pracovníky, ne vždy je toto tvrzení platné. Personální oddělení, by mělo mít svoji samostatnou stránku. V malých a středních podnicích personalisté spadají pod top management, kde následně poskytují pouze servisní informace. Top management je zodpovědný za podnik, jako celek, do kterého spadá i toto oddělení.

Profesionalita v řízení lidských zdrojů znamená pracovat v souladu s profesní etikou. Podle Fletchera (2004) se profesionalita vyznačuje:

- odbornými znalostmi a dovednostmi;
- mocí a postavením na základě odborností;
- sebekázní a dodržováním přijatých standardů;
- příležitostí uplatňovat vysokou míru nezávislosti;
- schopností přijímat samostatná rozhodnutí;
- jednáním v souladu s etickým kodexem.

Koubek (2012) uvádí, že moderní personalista by měl především:

- používat teoretické znalosti, které jsou uplatnitelné v praxi;
- být psycholog a trochu i právník;
- osoba, jež je ochotna nadále rozvíjet své znalosti a organizační schopnosti;
- být flexibilní;
- mít podnikatelské myšlení;
- být partnerem v podnikání a jiné.

Autorka BP se teoreticky a dále i prakticky zaměří na tyto vybrané personální procesy: **získávání a výběr zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.** Důvodem výběru těchto personálních procesů bylo, že možné příčiny problémů ve firmě souvisí s těmito personálními procesy.

2.3 Proces získávání zaměstnanců

Procesu získávání zaměstnanců předchází proces **personálního plánování**, jehož úkolem je:

- předvídat a rozpoznat potřebu pracovních sil v organizaci;
- dosahovat rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a nabídkou pracovních sil;
- zajišťovat personální rozvoj pracovníků. (Koubek, 2012)

„Získávání a výběr zaměstnanců je procesem realizace záměrů personální politiky i strategie.“ (Synek a kol., 2006, s. 213)

Koubek (2012) k jednotlivým aktivitám procesu získávání pracovníků obvykle řadí:

- identifikace potřeby získávání pracovníků;
- popis a upřesnění obsazovaných pracovních míst;
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů;
- volba metody získávání pracovníků;
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
- formulace nabídky zaměstnání;
- uveřejnění nabídky zaměstnání;
- před výběr uchazečů (sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým pohovorům).

Volná pracovní místa lze naplňovat ze dvou zdrojů pracovních sil, a to z **vnitřních** a **vnějších**. Snadnější je obsazovat volná pracovní místa z vnitřních zdrojů.

Výhodami využití vnitřních zdrojů jsou například:

- organizace zná silné a slabé stránky uchazeče;
- motivovanost pracovníků se zvyšuje;
- uchazeč zná prostředí a organizaci samotnou.

Nevýhody vnitřních zdrojů jsou:

- pracovníci mohou být povyšováni tak dlouho, až se dostanou na místo, kde nejsou schopni úspěšně plnit zadané úkoly;

- mezilidské vztahy může negativně ovlivnit soutěžení o povýšení.

Výhodami využití vnějších zdrojů jsou:

- větší škála schopností a znalostí, jež nebylo možno nalézat uvnitř organizace;
- nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti.

Nevýhody vnějších zdrojů jsou:

- je obtížnější a nákladnější přilákání, kontaktování a hodnocení;
- delší adaptace a orientace v organizaci (Koubek, 2012).

2.3.1 Metody získávání zaměstnanců

V současné době se používá řada **různých metod**, záleží na tom, zda chceme získat zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů, důležité jsou požadavky na pracovníka a časové hledisko, tzn. jak rychle je třeba pracovní místo obsadit. (Koubek, 2012)

Koubek (2012) uvádí tyto nejčastější **metody získávání pracovníků**:

- uchazeč se nabízí sám osobně nebo písemně se svou nabídkou;
- pracovníka lze získat na základě doporučení současného pracovníka;
- přímo oslovit jedince, kterého jsme si vyhlédli;
- zveřejnění informací o volných pracovních místech na vývěsce;
- oslovit obyvatele prostřednictvím letáků vložených do poštovních schránek;
- inzerovat volná pracovní místa ve sdělovacích prostředcích;
- spojení organizace se vzdělávacími institucemi a jiné.

Mezi **moderní metody** získávání zaměstnanců se řadí e-recruitment, elektronické získávání. Při této metodě se využívá služeb počítačové sítě internet, zejména webových stránek a elektronické pošty. (Šikýř, 2014)

Nabídka zaměstnání je nejběžnějším a nejdůležitějším prostředkem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a možnými uchazeči o zaměstnání během obsazování volných míst. Uveřejněná nabídka zaměstnání by měla zajistit určitou „**autoselekcí**“ potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Smysluplně formulovaná nabídka zaměstnání by měla obsahovat následující údaje:

- název práce (pracovní místo);
- charakteristiku práce a organizace;
- místo výkonu práce;
- požadavky na uchazeče;
- podmínky výkonu práce;
- dokumenty požadované od uchazečů;
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání. (Šikýř, 2014)

Podle výsledku průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2012) zaměstnavatelé nejčastěji využívají tyto metody získávání uchazečů:

- vlastní webové stránky – 62 %;
- zprostředkovatelské agentury – 49 %;
- doporučení od zaměstnanců – 33 %;
- profesní sociální sítě, například LinkedIn – 32 %;
- pracovní servery – 32 %;
- inzerce v místních novinách – 29 %;
- inzerce v odborných časopisech – 24 %;
- úřady práce – 19 %;
- poradenské společnosti – 17 %;
- vzdělávací instituce – 14 %;
- inzerce v celostátních novinách – 12 %;
- sociální sítě – 9 %.

Z výzkumu vyplynulo, že je využívání vlastních webových stránek a spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami převažující. Také je zajímavé, že doporučení od zaměstnanců je třetí nejčastěji využívanou metodou uchazečů. (Armstrong, 2015)

2.3.2 Výběr zaměstnanců

Výběr je oboustranná záležitost. Organizace, zaměstnavatel si sice vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele. I uchazeči mohou mít rozjednáno více pracovních příležitostí. (Koubek, 2012)

Koubek (2012) dále uvádí, že úkolem výběru pracovníků je určit, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých před výběrem, bude:

- nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa;
- přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci;
- je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace;
- je schopen přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultuře;
- je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.

Kritéria výběru zaměstnance zahrnují nezbytné a ostatní požadavky volného pracovního místa na zaměstnance, které organizace stanovuje jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů.

Metoda výběru zaměstnanců je určitý postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Mezi běžné používané metody výběru zaměstnanců patří: hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centre, zkoumání referencí. (Koubek, 2012)

Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu uchazečů představuje základní a všeobecnou metodu výběru zaměstnanců. Výsledkem je rozdělení možných uchazečů do dvou skupin:

- **vhodní uchazeči;**
- **nevhodní uchazeči** - nesplňují nezbytné požadavky pro výkon práce (Šikýř, 2014).

Výběrový pohovor

Je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a základní metodou výběru pracovníků. (Koubek, 2012)

Testování uchazečů

Tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti. Bývají považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. (Koubek, 2012)

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení spolehlivosti informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze ověřit při pohovoru. (Armstrong, 2007)

Assessment centre

Vytvořená skupina uchazečů se posuzuje několika metody během vymezeného období (jeden nebo dva dny) s cílem získat **komplexnější a vyváženější pohled** na vhodnost jednotlivých členů skupiny. Důvodem používání assessment center je, že **umožňují získat mnohem více informací** o uchazečích než tradiční pohovory, a to i když se doplní testy. (Armstrong, 2015)

Zkoumání referencí

Werther & Davis (1992) konstatují, že mnozí odborníci mají velice pochybovačný **postoj k doporučením**. Osobní doporučení jsou obvykle podávána přáteli či příbuznými a jejich věcnost a nestrannost se tak stává sporným. Mnozí personální odborníci rovněž **pochybují o použitelnosti doporučení** ze zaměstnání, protože bývalí nadřízení, nemusí být zcela nezáujatí, zvláště v případě negativní informace.

2.4 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců zahrnuje základní procesy spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. Pracovník se seznamuje s organizací, se svými právy a povinnostmi, s předpisy BOZP.

2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“. (Armstrong, 2007, s. 461)

Cílem procesu vzdělávání je zabezpečovat kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení nejen současných, ale i budoucích potřeb organizace. Systém vzdělávání obsahuje tyto aktivity (Koubek, 2012):

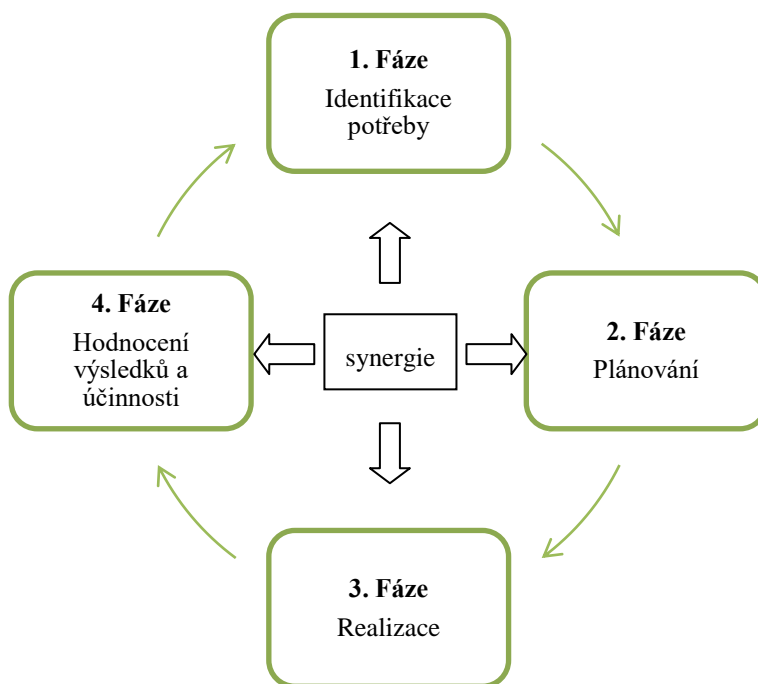
- orientace,
- doškolení,
- přeškolení iniciované společností,
- rozvoj iniciovaný společností.

Podle Koubka (2012) je nejefektivnějším způsobem vzdělávání pracovníků v organizaci dobře organizované **systematické vzdělávání**. Tento názor sdílí Dvořáková (2007) i s Tureckiovou (2004). Dvořáková (2007) dále upozorňuje, že se na jednu stranu jedná o cyklus na sebe navazujících fází, z nichž se každá v systému vyskytuje jako do jisté míry samostatný dílčí proces, na stranu druhou je třeba vnímat systém podnikového vzdělávání jako doplňující se procesy, které jako celek přinášejí synergetický efekt, viz následující obrázek č. 3.

V první fázi se **identifikují potřeby** vzdělávání, v druhé fázi se **rozhoduje a plánuje**, jaký druh vzdělávání je k uspokojení potřeb vhodný a potřebný. Ve třetí fázi se využije zkušených školitelů a dochází k následné **realizaci vzdělávání**. Poslední fáze cyklu systematického vzdělávání spočívá v **monitorování a vyhodnocování výsledků vzdělávání** za účelem zjištění jeho efektivnosti. Fáze se prolínají a doplňují.

Vzdělávání pracovníků souvisí i s **péčí o pracovníky**. Dochází ke zvyšování uspokojení z vykonané práce, ke ztotožňování jednotlivých cílů s cíli organizace, ke zkvalitňování organizační kultury, ke zrychlení personálního rozvoje pracovníků a ke zlepšení pracovního výkonu a klimatu v organizaci. (Koubek, 2012)

Obr. č. 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Dvořákové, 2007

2.6 SWOT analýza

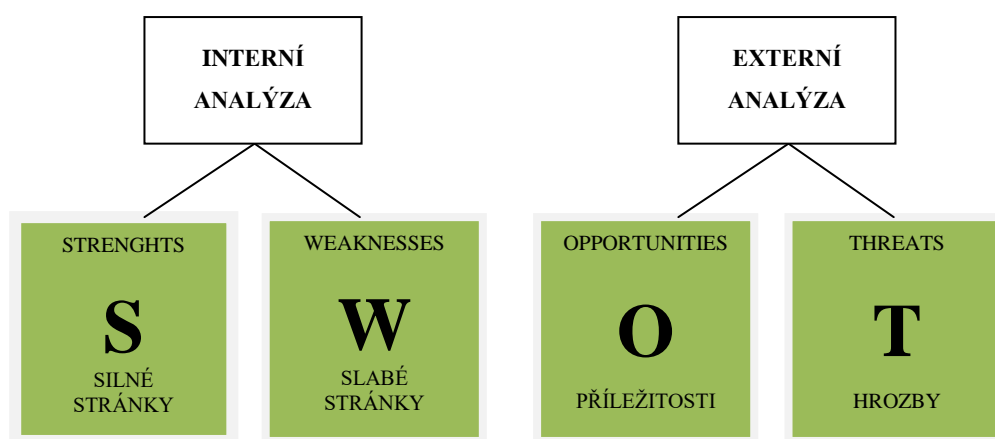
Metoda, která analyzuje současný stav organizace, včetně řízení lidských zdrojů, je **SWOT analýza**. Zkratka SWOT se skládá z prvních písmen čtyř anglických slov, viz obrázek č. 2. Silné a slabé stránky vyjadřují příznivý nebo nepříznivý stav vnitřních podmínek organizace (například kvalifikovaní zaměstnanci nebo zastaralá technika). Příležitosti a hrozby vyjadřují příznivý nebo nepříznivý stav vnějších podmínek organizace (například veřejná zakázka nebo silnější konkurence). (Šikýř, 2014)

Účelem SWOT analýzy je zjistit podstatné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jejich porovnáním vyjádřit převažující příznivý nebo nepříznivý stav vnitřních nebo vnějších podmínek a zvolit vhodnou strategii k maximalizaci silných stránek a příležitostí a minimalizaci slabých stránek a hrozeb.

Výsledkem kombinace jsou následující možnosti strategie (Veber & kol., 2009):

- **strategie SO:** zahájení ofenzívy, to znamená využít silné stránky a příležitosti k získání konkurenční výhody;
- **strategie WO:** využití příležitosti, to znamená usilovat o potlačení slabých stránek využitím příležitosti, která se zpravidla nemusí opakovat;
- **strategie ST:** překonání hrozby, to znamená využít silné stránky a usilovat o překonání hrozby, která může ohrozit konkurenceschopnost i existenci organizace;
- **strategie WT:** zachování existence, to znamená usilovat o potlačení slabých stránek a překonání hrozeb s cílem přežít, popřípadě radikálně změnit dosavadní fungování.

Obr. č. 3: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Vacíka, 2001

3 Představení společnosti

3.1 Základní údaje o společnosti

Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o. (dále „společnost Hellmann“) se sídlem U Habrovky 247/11, Krč, 140 00 Praha 4 se zabývá obstaravatelskou činností v oblasti přepravy, logistickou činností a spedicí vnitrostátní i mezinárodní. Kanceláře společnosti se nacházejí na adrese sídla provozovny Zděbradská ulice, 251 01 Říčany, Jažlovice a CTPark Nová Hospoda Hall B5, 348 02 Bor u Tachova. Základní informace o společnosti jsou uvedeny v následující tabulce č. 2.

Tab. č. 1: Základní informace o společnosti

Datum zápisu:	3. září 1997
Spisová značka:	C 54205 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o.
Sídlo:	U Habrovky 247/11, Krč, 140 00 Praha 4
Identifikační číslo:	256 05 666
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	15 100 000 Kč (Splaceno: 100 %)
Jednatel:	statutární zástupce Jens Tarnowski, Felix Scherberich
Dozorčí rada:	Hartmut Krehenbrink
Prokura:	Jan Linhart, Josef Bělka, Michael Schertl, Sascha Schnorr

Zdroj: Obchodní rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2016

Hlavní sídlo společnosti: Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o., sídlo ve Spolkové republice Německo – 49090 Osnabrück, Elbestrasse 1 (logo společnosti je uvedeno v příloze A).

Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o. je globální logistická síť působící ve 443 pobočkách světa.

Centrály společnosti Hellmann: Osnabrück, Hamburk, Sydney, Hongkong, Miami.

Sklady v Evropě: Česká republika, Německo, Litva, Holandsko, Polsko, Rusko, Španělsko, Turecko, Anglie.

3.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1871, kdy Carl Heinrich Hellmann založil firmu jako "one-man-společnost", pro doručování zboží koňskými povozy. Vývoj společnosti zobrazuje následující tabulka č. 3.

Tab. č. 2: Historický vývoj společnosti Hellmann

Rok	Popis vývoje ve společnosti
1871	Carl Heinrich Hellmann založil firmu jako "one-man-společnost", pro doručování zboží koňskými povozy.
1925	Firma Hellmann je jednou z nejúspěšnějších společností v Německu, nahrazuje způsob přepravy koňskými povozy za uhlím poháněné vozy.
1935	Inovace v efektivním řízení dopravy: Společnost Hellmann zahajuje s 60 zaměstnanci velkokapacitní přepravu na bázi sdílených poplatků.
1968	Po 20-ti letech růstu a expanze v poválečné Evropě jsou podíly ve společnosti převedeny na čtvrtou generaci na Josefa Hellmanna a Klause Hellmanna.
1976	Společnost Hellmann je zakládajícím členem „Deutsche Paket Dienst“.
1981	Společnost Hellmann otevřela svou první asijskou kancelář v Hongkongu, kterou brzy následovaly kanceláře v Číně, na Tchaj-wanu, v Singapuru a Jižní Korey.
1987	Působnost je rozšířena také do Sydney v Austrálii a o rok později jsou otevřeny kanceláře na Novém Zélandu.
1988	Nová pobočka byla založena také v Long Beach v Kalifornii. Expanze pokračuje otevřením kanceláří celkem v 18 městech USA, 6 kanadských městech a kanceláří v Mexiku a Jižní Americe.
1992	Ve východní Evropě je založena síť Hellmann – Partner.
2002	Globální hrubý příjem překročil dvě miliardy eur. V rostoucí míře jsou poskytovány specifické služby pro různé oblasti.

2004	Je dokončena stavba nového skladu pro nákladní leteckou přepravu v Šanghaji.
2007	Hellmann otevírá kanceláře v Indii a Pákistánu. V Mnichově je otevřeno první evropské logistické centrum (ELC) pro distribuci náhradních dílů pro vozy značky MAN. Druhé ELC v Paříži zahajuje provoz v prosinci.
2008	Společnost Hellmann získává za inovativní kancelářský komplex „Speicher III“ cenu „Best Office Award“ od časopisu Business Week a Kolínského veletržního centra (Cologne Trade Fair).
2011	Společnost Rudolp & Hellmann Automotive otevřela v Dubaji nové distribuční centrum pro značku Ford.
2012	Společnost Hellmann Worldwide Logistics se připojila k iniciativě OSN pro globální společenskou odpovědnost Global Compact (Global Compact of the United Nations – UNGS), čímž se zavázala dodržovat definované normy týkající se lidských práv, pracovních vztahů, životního prostředí, rozvoje a boje proti korupci.
listopad 2012	Společnost otevřela logistické centrum v Boru u Tachova.

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle interních a propagačních materiálů

3.3 Představení společnosti Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o. v Boru u Tachova

V roce 2012 se CTPark v Boru u Tachova v Plzeňském kraji rozrostl o společnost **Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o.** Tato logistická společnost disponuje **20 000 m²** skladové plochy s velice moderním zařízením, které je schopné konkurovat jiným provozům v západní Evropě na vysoké úrovni.

Hlavní výhodou umístění společnosti je přímá poloha u dálnice D5 s rychlým nájezdem a blízkost německých hranic, které jsou vzdálené pouze 20 km, což je ideální strategická poloha pro úspěšný trh s německými zákazníky a celou západní Evropou.

Pobočka společnosti Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o. v Boru u Tachova je velmi flexibilní a vlastní několik certifikátů, jako například **ISO 14001:2004, ISO 9001:2008 a jiné**. Společnost je schopna nabídnout optimální služby pro skladování a dodání jejich zásilek.

3.4 Logistická činnost ve společnosti Hellmann

Kapacita střediska je 20 000 paletových míst a 60 000 míst v policových regálech. Ve dvousměnném provozu pracuje 269 zaměstnanců a brigádníků, kteří mají k dispozici 32 vozíků značky Jungheinrich. Jedná se o typy EKS 110 a 312 (vychystávací vertikální), ERD 220 s plošinkou pro převoz dvou palet, retraky ETV 216 a elektrické čelní vozíky EFG 220 a 430. Společnost Hellmann funguje jako **hlavní sklad** pro pět výrobních továren společnosti Siemens (elektrozařízení pro průmysl a stavebnictví, např. rozvodné skříně, jističe, vypínače, zásuvky aj.). Společnost se dále **specializuje** na vývoj individuálních a praktických řešení pro zákazníky v oblasti automobilového průmyslu, spotřební elektroniky, průmyslu a maloobchodu.

Společnost Hellmann poskytuje služby v oblasti:

- **logistika na vstupu** (vykládka a příjem zboží),
- **řízení skladu** (skladování zboží a následné vyskladňování podle požadavků zákazníka),
- **logistika na výstupu** (balení zboží, celní odbavení),
- **služby přidané hodnoty** (kontrola kvality, zpracování vrácených zásilek).

3.5 Vnitřní struktura společnosti

V čele pobočky Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o. v CTParku na Nové Hospodě v Boru u Tachova stojí **ředitel pobočky** a zároveň **prokurista Sascha Schnorr**. Má odpovědnost za řízení celé firmy, zodpovídá za finanční stránku firmy, za implementaci firemních cílů, za rozhodovací pravomoci v rámci pobočky. Důležitou součástí vnitřní struktury společnosti je **organizační struktura**, která by měla reagovat na potřeby společnosti z hlediska její strategie a uplatňovaného stylu řízení. Důležitou roli hraje také stupeň delegování kompetencí. Celá **organizační struktura společnosti** je uvedena v **příloze B**.

V následujícím textu jsou popsány v bodech jednotlivé pracovní pozice managementu firmy.

Sales and Key Account Manager CZ zodpovídá za:

- řízení prodeje,
- plánování a kontrolu obchodních aktivit,
- komunikaci s klienty.

Operations Manager zodpovídá za:

- produktivitu a kvalitu,
- řízení změn,
- administrativní správu diferencí,
- zpracování hlášení.

Prokurist Assistant & Accountent zodpovídá za:

- fakturaci a vedení pokladny,
- evidování vydaných a přijatých faktur
- správné zadávání dat do účetnického systému,
- pojištění a škodní události.

HR zodpovídá za:

- docházkový systém,
- přípravu pracovních smluv a spolupráci se závodním lékařem.

Assistant & Marketing zodpovídá za:

- správu systému kvality ISO 9001 a ochrany životního prostředí ISO 14001,
- systém řízené dokumentace,
- aktualizaci a správu informací uveřejněných na webové stránce,
- správu a plán auditu,
- překlady dokumentů do německého jazyka,
- vytváření článků do firemního časopisu a propagačních materiálů,
- přípravu a organizaci firemních akcí.

IT/Financial Manager zodpovídá za:

- kalkulaci a reporting obratu,
- IT komponenty, zálohování dat a přístupy do jednotlivých aplikací.

Trainer zodpovídá za:

- zajišťování a organizaci veškerého školení (BOZP, PO, AEO),
- vedení potřebné dokumentace (školení, vstupní a výstupní listy zaměstnanců),
- vstupní testování zájemců o práci,
- náborů zaměstnanců,
- komunikaci s personálními agenturami,
- zajišťování potřebných ochranných pomůcek a oděvů pro zaměstnance,
- spolupráci se SŠŽ v Plané (eviduje docházku učňů, určuje žákům stanoviště a rozděluje pracovní činnost, dohlíží a kontroluje žáky, provádí závěrečnou klasifikaci učňů na praxi).

Dělnická profese je ve firmě zastoupena **operátory skladování**, kteří:

- přijímají, kontrolují a vydávají zboží podle objednávek zákazníků,
- balí a expedují zboží,
- pracují se čtecím zařízením.

Profesionalizace zaměstnanců hraje ve firmě důležitou roli. V určité situaci je rozhodování v jejich rukou a nesou za ně plnou zodpovědnost.

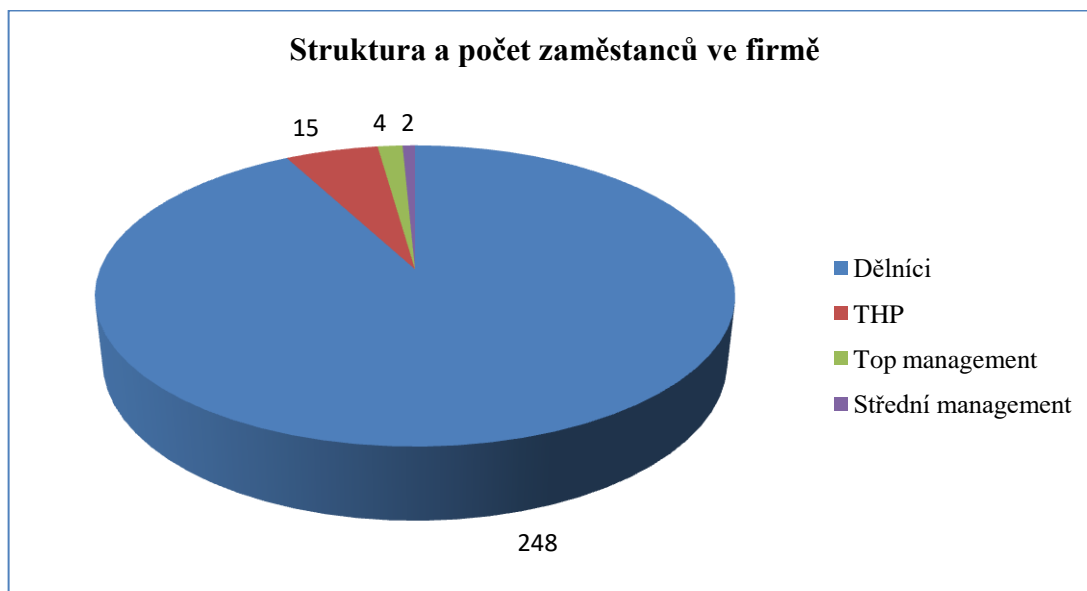
Na základě strukturovaného rozhovoru (otázky, které byly kladeny v průběhu rozhovoru, jsou uvedeny v příloze C) s manažerkou personálního oddělení a z interních dokumentů firmy bylo zjištěno, že ve firmě Hellmann na Nové Hospodě pracuje celkem 269 zaměstnanců, z toho 248 dělníků, THP 15, top management 4 a střední management 2, viz následující **obrázek č. 4**.

Z celkového počtu 269 zaměstnanců je 160 mužů a 109 žen. Věkový průměr zaměstnanců je 33 let, nejvyšší věk je 66 let.

Vzdělanost zaměstnanců zachycuje následující statistika: základní vzdělání dosahuje 25 % zaměstnanců, 43 % má vzdělání střední odborné, 29 % úplné středoškolské vzdělání

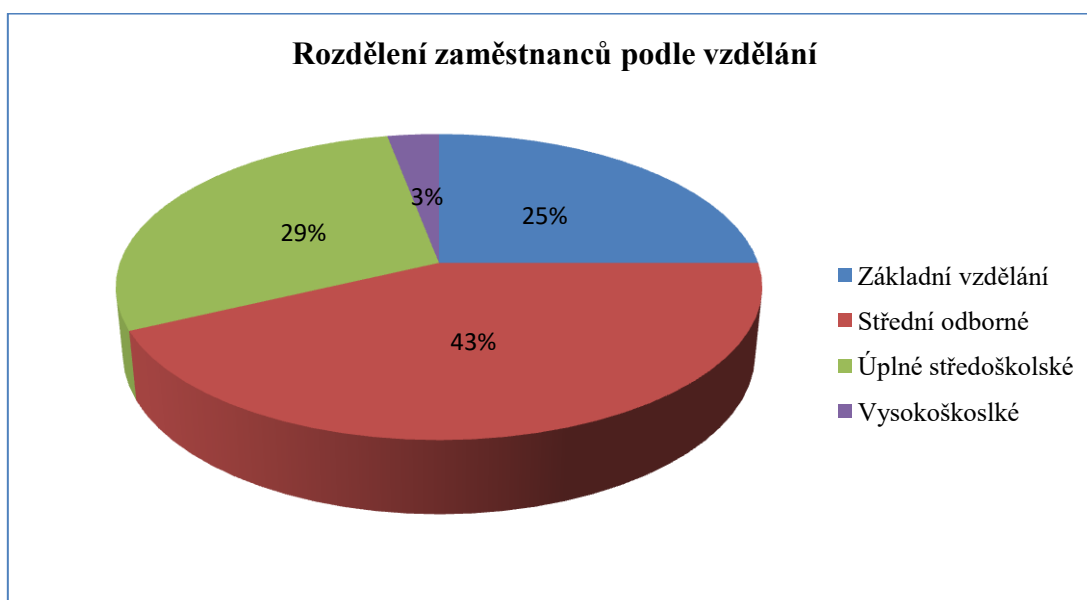
a pouze 3 % jsou vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Přehled zaměstnanců podle vzdělání zachycuje **obrázek č. 5**.

Obr. č. 4: Struktura a počet zaměstnanců ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání

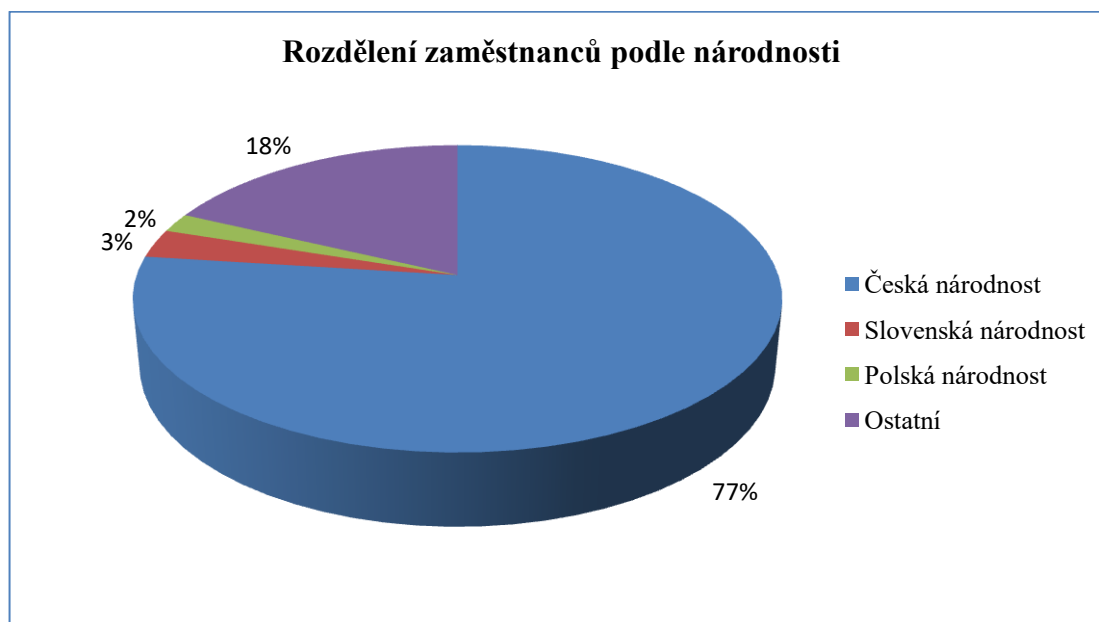


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Společnost Hellmann má hlavní sídlo ve Spolkové republice Německo, v CTParku na Nové Hospodě v Boru u Tachova zaměstnává pracovníky různé národnosti.

Převažuje národnost česká, ale jsou zde zaměstnání i lidé ze Slovenska, Polska, Ukrajiny, Ruska a Maďarska. **Obrázek č. 6** zachycuje rozdělení zaměstnanců podle národnosti v procentech.

Obr. č. 6: Rozdělení zaměstnanců podle národnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

3.6 Charakteristika personálního oddělení

Personální oddělení vzniklo se založením pobočky v Boru u Tachova v roce 2012. Toto oddělení je řízeno manažerkou oddělení. Personální evidenci všech zaměstnanců ve společnosti Hellmann vede referentka lidských zdrojů. Evidence je vedena v počítačovém programu. Personální oddělení plánuje rozvoj pracovních sil, monitoruje situaci na trhu práce, provádí nábor zaměstnanců, připravuje konkurzní řízení, uskutečňuje propagaci a marketing výběrového řízení, spolupracuje se státními orgány, stanovuje kvalifikační předpoklady zaměstnanců, zajišťuje vzdělávání a školení pracovníků, vyřizuje požadavky zaměstnanců a motivuje zaměstnance.

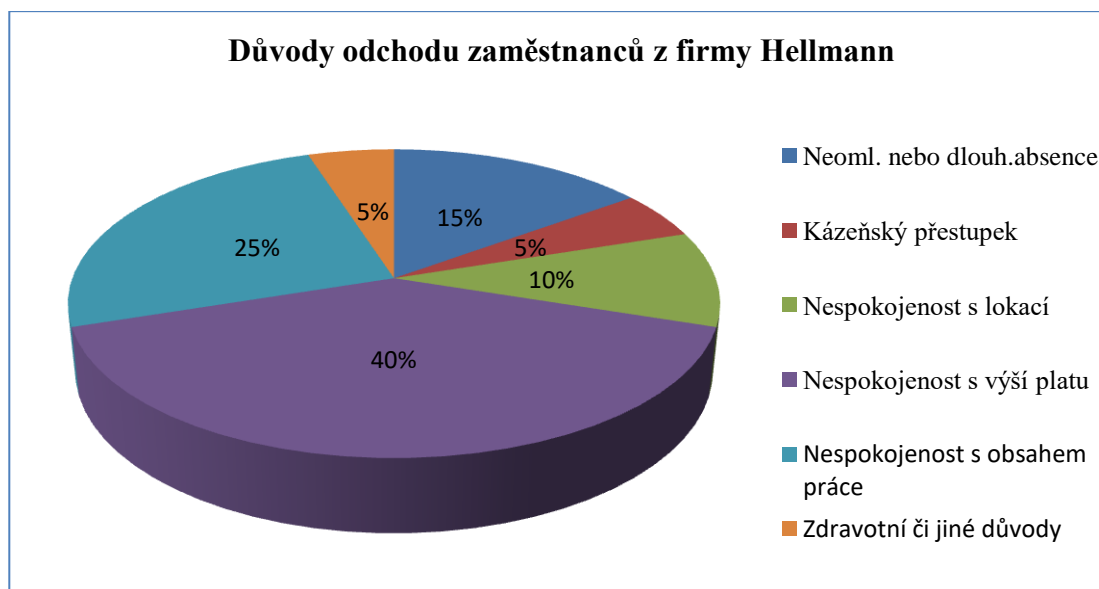
Personální strategie společnosti Hellmann se jeví velmi propracovaná, ale bohužel **neexistuje v psané podobě.**

3.7 Plánované změny v řízení lidských zdrojů ve společnosti Hellmann pro rok 2017

Společnost Hellmann v České republice působí již od roku 1997 vznikem pobočky v Praze. V roce 2012 vznikla další pobočka v CTParku na Nové Hospodě v Boru u Tachova. V současné době je společnost Hellmann na Nové Hospodě v Boru nestabilní a potýká se s problémy týkající se zaměstnávání kmenových zaměstnanců. Společnost v Boru zaměstnává 248 zaměstnanců (dělníků). Průměrná potřeba zaměstnanců daná personálním plánem činí 230 dělníků. Rozdíl mezi plánem a skutečností je cca 20 zaměstnanců. Vyšší počet zaměstnanců se přijímá vzhledem k fluktuaci a nemocnosti. Tento stav by měl zaručovat společnosti plynulost jejich služeb s využitím plné kapacity.

Ve společnosti Hellmann je dle sdělení manažerky personálního oddělení fluktuace vysoká. Zaměstnanci odchází z různých důvodů. Odchody zaměstnanců jsou graficky znázorněny a popsány na obrázku č. 7.

Obr. č. 7: Důvody odchodu zaměstnanců z firmy Hellmann



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Někteří zaměstnanci odcházejí kvůli nespokojenosti s výší svého platu, dále jsou nespokojeni s obsahem práce, její monotónností.

Společnost Hellmann využívá různé prostředky jako **zvyšování platů nebo systém zaměstnaneckých výhod**, aby zlepšila celkový stav společnosti. Společnost Hellmann zaměstnává jak lidé z České republiky, tak i cizince (Slováci a Poláci). **Současná personální strategie** se tedy více zaměřuje na zaměstnance s bydlištěm do 30 km od společnosti Hellmann, tj. CTPark na Nové Hospodě. Tato strategie je **podporována příspěvkem na bydlení či podporou hromadné dopravy** v regionu. Společnost Hellmann bude v nejbližší době umožňovat bydlení přímo na ubytovně v CTParku na Nové Hospodě.

Společnost Hellmann již **navázala spolupráci se Střední školou živnostenskou v Plané**. V této škole se žáci vzdělávají v učebním oboru Operátor skladování. Žáci jmenované školy mají možnost absolvovat ve společnosti Hellmann odbornou praxi. Po úspěšném ukončení studia na škole je žákům nabídnut pracovní poměr na pozici Operátor skladování.

4 Analýza vybraných personálních procesů ve společnosti

K analýze personálních procesů ve firmě autorka BP použila dotazníkové šetření a metodu výzkumu, který proběhl na základě strukturovaného rozhovoru s Trainer manažerkou paní Jitkou Brechličukovou.

4.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Společnost Hellmann k **získávání zaměstnanců** využívá různých způsobů. Jedná se, například o spolupráci s **Úřadem práce** v Tachově. Na úřad nahlásí počet volných míst na jednotlivé pozice. Dále společnost využívá služeb **personální agentury** Hofmann Wizard, s. r. o., která sídlí v CTParku na Nové Hospodě. Personální agentura se stará o firmy se sídlem v západních Čechách. Pro společnost Hellmann zprostředkovává pracovní místa pro administrativní pracovníky, vyšší a střední manažerské pozice, ale nejvíce pro pozice operátorů skladování.

4.1.1 Uchazeči na pozice Operátor skladování

Uchazeč o místo dělnické profese má za úkol vypracovat **vstupní písemný test**, jehož doba trvání je stanovena na 15 minut. Pomocí písemného testu, viz **příloha D**, se ověřují schopnosti vnímání a soustředění, pozornost, rychlost a přesnost případného zaměstnance. Podmínkou přijetí uchazeče do zaměstnání je splnění testu na 80 %, dobrý zdravotní stav a čistý trestní rejstřík.

4.1.2 Uchazeči na pozice THP pracovníků

Na pozice THP se koná výběrové řízení. Jako příklad bude uvedeno **výběrové řízení na pracovní pozici Operations manager**.

V první řadě dostávají přednost interní zaměstnanci. Firma zveřejní na informační tabuli, že se bude konat výběrové řízení na pozici operations manager. Zájemci se mohou hlásit u příslušné osoby na personálním oddělení. Personální oddělení předá informace vedení firmy, která zhodnotí všechny životopisy. Vedení firmy zjišťuje, jaké má uchazeč schopnosti, praxi, počet odpracovaných let ve firmě a pracovní pozici. S každým uchazečem je veden pohovor.

Pokud se přihlásí **více zájemců na jednu pozici**, provádí se porovnávací test. Účastníkům se zadají úkoly, které by vykonával operations manager. Po určitou dobu

se sledují jejich výkony, spolupráce, komunikace s ostatními. Vedení firmy rozhodne a vybere vyhovujícího uchazeče.

Pokud se nenajde **žádný uchazeč**, nebo se neprokáže, že uchazeč má kvality potřebné pro tuto pozici, vyhlásí se **výběrové řízení z vnějších zdrojů**. Sepíše se inzerát, ve kterém se uvede název pozice a požadavky, které musí uchazeč splnit. Inzerát je uveřejněn v novinách v Plzeňském kraji, zveřejní se i na internetových stránkách a zadá se požadavek do personální agentury.

Nejvhodnější pro výběr budoucího zaměstnance se jeví **personální agentura**, ve které se personalisté dostávají do kontaktu se zájemci a hovoří s nimi. Pokud je uchazeč vhodným kandidátem, doporučí ho agentura firmě Hellmann a předá dokumentaci včetně životopisu.

Ostatní zájemci kontaktují personální oddělení firmy Hellmann osobně nebo telefonicky či e-mailem. Jednotliví uchazeči jsou zváni na **přijímací pohovor**, kde se dozví bližší informace i finanční ohodnocení. Z těchto uchazečů je vybrán jen jeden kandidát, který se stává zaměstnancem firmy. Výběrové řízení je ukončeno.

4.2 Vzdělávání zaměstnanců

Společnost Hellmann při identifikaci a analýze potřeb vzdělávání vychází z personálního plánu, který se sestavuje každý rok. Vychází z vize, cílů a filozofie podniku, ze strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu.

Analýza potřeb vzdělávání spočívá:

- ve shromažďování informací o stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků,
- ve výkonnosti jednotlivců a týmů.

Vedoucí pracovník, který má na starosti své podřízené, sleduje, porovnává zjištěné údaje s požadovanou úrovní. Poté musí vyhodnotit, zda zaměstnanec nemá nějaké mezery ve výkonnosti nebo v dovednostech, které je třeba eliminovat. Zjištěné výsledky se nahlásí na personální oddělení, kde zaměstnanci nabídnou vhodná školení, kurzy a další možnosti ve vzdělávání. Výsledkem je návrh vhodného vzdělávacího programu odpovídající konkrétnímu zaměstnanci.

Vzdělávání zaměstnanců souvisí s konkurenceschopností podniku a to z důvodu toho, že je nezbytné investovat do lidského kapitálu, neboť tato investice se firmě vrací v podobě výkonného a spolehlivého zaměstnance, který se umí zaměřit na cíle podniku.

4.2.1 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Společnost Hellmann má vypracovaný personální plán, obsahuje i plán vzdělávání pracovníků. Plán obsahuje tyto náležitosti:

- jaké téma vzdělávání je třeba zajistit,
- jaká bude cílová skupina,
- jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat,
- jaká vzdělávací instituce bude vybrána,
- kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční,
- kde se vzdělání uskuteční,
- jakým způsobem a kdy,
- jaké jsou náklady na vzdělávání.

Personální plán sestavuje personální manažerka, kde konkrétně k jednotlivým zaměstnancům se přiřadí, jaké školení absolvuje, kdy se uskuteční, kde, jak dlouho bude trvat, a o jaký typ školení nebo kurzu jde.

Personální oddělení dále připravuje rozpočet na vzdělávání zaměstnanců podle určitých kritérií a tato kritéria stanovuje ředitel firmy.

Mezi kritéria například patří:

- zaměstnanec musí mít za celý rok minimálně 90% docházku do zaměstnání,
- zaměstnanec musí sepsat se společností smlouvu, že se chce vzdělávat a po celou dobu trvání kurzu, školení nebo proškolení ho bude navštěvovat,
- v případě, že zaměstnanec nebude navštěvovat vzdělávací program, veškeré finanční prostředky musí vrátit firmě.

Na **vzdělávání zaměstnanců** společnosti Hellmann poskytuje 2 % ze mzdových nákladů. Tato procenta stanovuje prokurista, viz následující tabulka č. 4.

Hrubé mzdové náklady společnosti byly v roce 2015 ve výši **23 226 000 Kč**. **Na vzdělávání společnost poskytuje 2 %** z objemu mzdových nákladů, tj. **464 520 Kč**. Společnost na vzdělávání v roce 2015 **vyčerpala 1,21 %**, tj. **380 800 Kč**. Vzhledem k tomu, že nedošlo k vyčerpání 2 % z objemu mzdových nákladů, vznikla společnosti **Hellmann úspora ve výši 83 720 Kč**.

Tab. č. 3: Náklady na vzdělávání v roce 2015

Metody vzdělávání	Počet absolvovaných školení	Počet hodin	Náklady na zaměstnance v Kč
Pracoviště Hellmann CTPark	135	320	25.600
Mimo pracoviště	64	128	192.000
Jazykové vzdělávání	34	816	163.200
CELKEM	233	1264	380.800

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle interních materiálů

Za rok 2015 bylo celkem proškoleno 165 zaměstnanců. Největší počet zaměstnanců se zúčastnil školení a vzdělávání na pracovišti, celkem 110 u dělnických profesí, THP pracovníků se zúčastnilo 38 a 4 manažeři. Metody vzdělávání mimo pracoviště se zúčastnili pouze 4 manažeři a 20 THP pracovníků. Jazykových kurzů se zúčastnili 2 manažeři a 12 THP pracovníků.

Školení na pracovišti patří mezi interní a je zajišťováno vlastními pracovníky specialisty. Veškerá školení jsou prováděna hlavně při nástupu zaměstnance do zaměstnání, poté absolvuje přednášku o celkovém chodu podniku a následně absolvuje školení ohledně vybrané pozice.

4.3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaký je stav spokojenosti zaměstnanců ve firmě Hellmann, **definovat slabé stránky**, u kterých bylo potřebné navrhnout změny a poskytnout nová řešení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Vyplnění dotazníku se zúčastnilo **188 respondentů z 248 zaměstnanců (dělníků)**, tzn. návratnost v průměru 76%. Dotazník se skládá z patnácti uzavřených otázek, viz příloha E. Při vyplňování a odevzdávání dotazníků byla zajištěna anonymita respondentů. Vyhodnocení dotazníku pomůže získat objektivní pohled na firmu a na její nastavené personální procesy. Odpovědi byly zaznamenány do grafů a krátce popsány. Jednotlivé grafy představují odpovědi získané od respondentů.

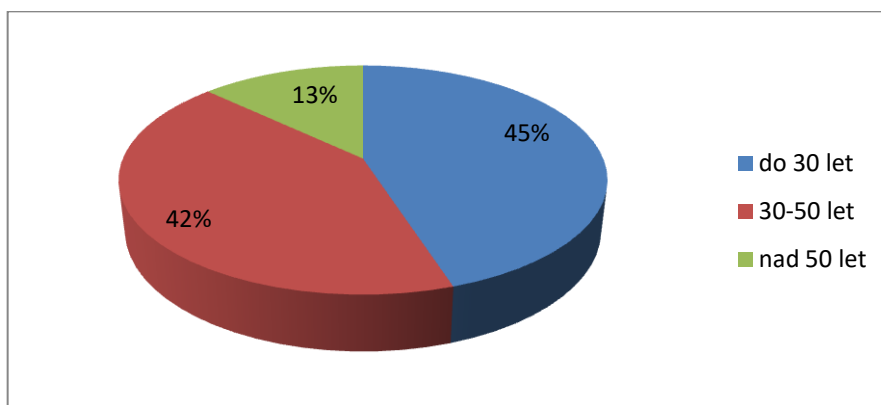
Otázka č. 1: Uveďte, jaké je Vaše pohlaví?

Výzkumu se zúčastnilo 55 % žen a 45 % mužů z celkového počtu 188 respondentů.

Otázky č. 2: Uveďte, jaký je Váš věk?

Věkový průměr zaměstnanců ve firmě je 33 let. Dotazníkového šetření se nejvíce účastnily osoby ve věku do 30 let, ale i osoby ve věku 30-50 let. Nejméně osob se účastnilo dotazníkového šetření ve věku nad 50 let. Věková struktura je graficky znázorněna a vyjádřena v procentech.

Obr. č. 8: Věková struktura

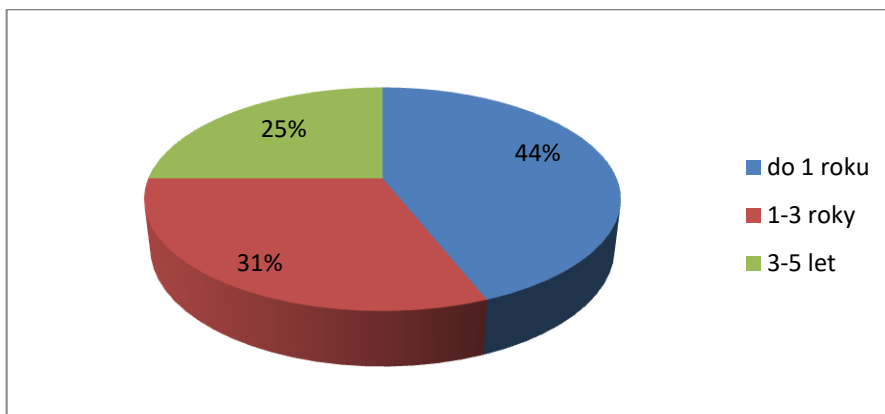


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 3: Uveďte, délku trvání Vašeho pracovního poměru ve firmě.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že délka trvání pracovního poměru respondentů je nejčastější do 1 roku, tj. 44%, z toho plyne **vysoká fluktuace zaměstnanců**.

Obr. č. 9: Délka pracovního poměru

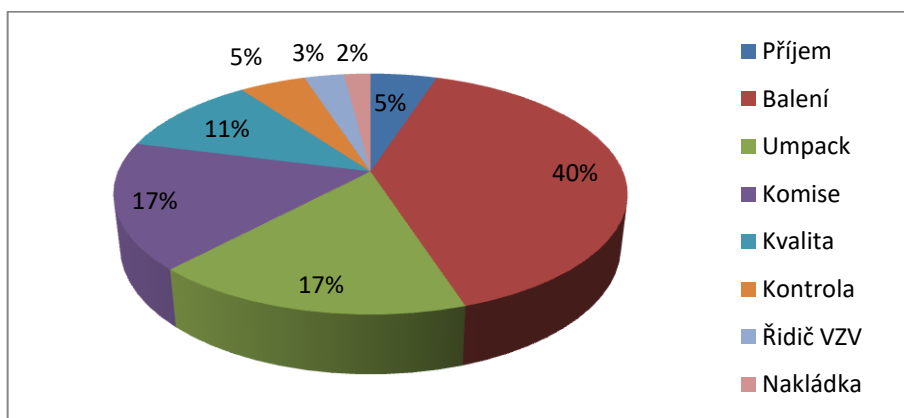


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 4: Doplňte oddělení (pozici), ve kterém pracujete.

Dotazníkového šetření se nejvíce zúčastnilo zaměstnanců na pozici balení zakázek, celkem 40 %, tj. 75 zaměstnanců, nejméně zastoupená pracovní pozice byla nakládka v počtu 4 zaměstnanců (2 %). Z oddělení kontroly se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 10 zaměstnanců (5 %). Oddělení kontroly řeší nesrovnalosti v zakázkách, např. chybějící nebo rozbité zboží.

Obr. č. 10: Pracovní pozice

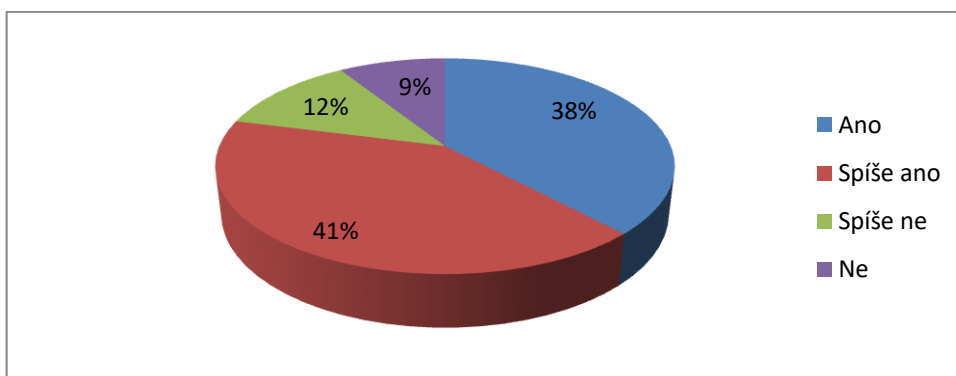


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 5: S prací, kterou vykonáváte, jste celkově spokojen(a)?

Nejvíce spokojeni s druhem vykonávané práce jsou zaměstnanci v oddělení balení zakázek pro zákazníky. Z celkového počtu dotázaných respondentů je 38 % spokojeno, 41 % spíše ano, 12 % uvádí spíše nespokojenost a pouze 9 % vyjádřilo celkovou nespokojenost.

Obr. č. 11: Spokojenost s druhem práce

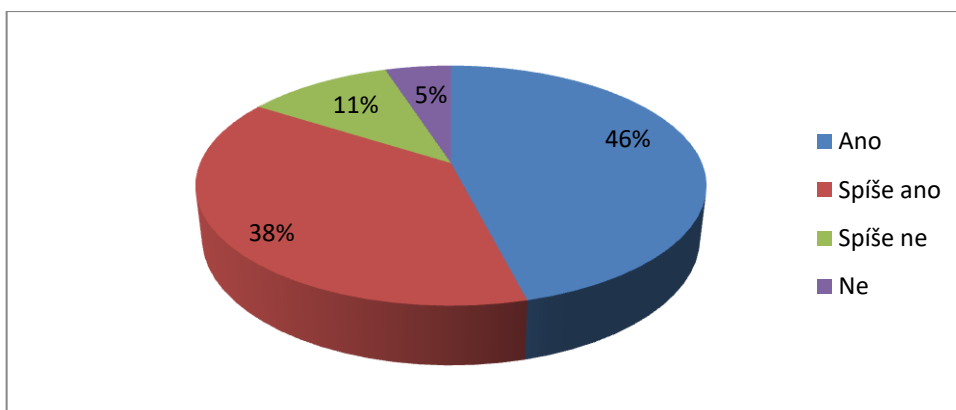


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 6: Přemýšlel(a) jste, že v nejbližší době změníte zaměstnání?

I přesto, že jsou zaměstnanci převážně spokojeni s druhem vykonávané práce, téměř 46 % zaměstnanců, tj. 86 zaměstnanců z celkového počtu 188 respondentů, uvažuje o změně zaměstnání, 38 % odpovědělo, že spíše ano, 11 % spíše ne a 5 % v nejbližší době nechce měnit zaměstnavatele. Důvodem pro změnu zaměstnání bylo uvedeno nízké finanční ohodnocení.

Obr. č. 12: Změna zaměstnání

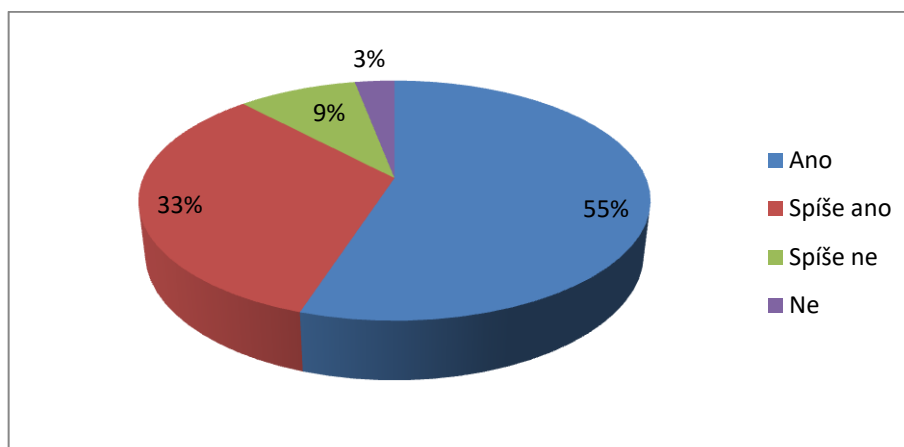


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 7: Vyhovuje Vám pracovní doba?

Ve společnosti Hellmann je dvousměrný provoz. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 103 zaměstnanci (55 %) je s pracovní dobou spokojeno a 33 % respondentů uvedlo, že spíše ano. Pouze malé procento je nespokojeno (9 %) a 3 % respondentů uvedla, že není spokojena.

Obr. č. 13: Spokojenost s pracovní dobou

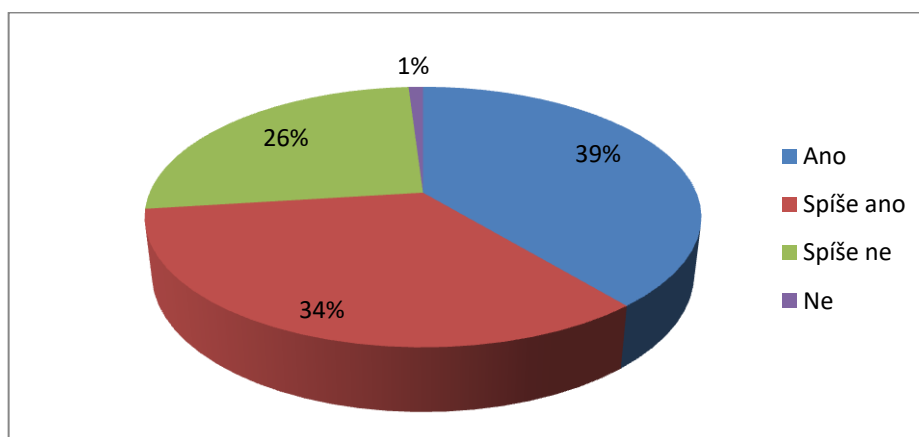


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 8: Vyhovuje Vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

Spokojeno s prostředím je téměř 39 % zaměstnanců, 34 % uvádí, že spíše ano. Pouze 1 % respondentů není spokojeno s pracovním prostředím.

Obr. č. 14: Spokojenost s pracovním prostředím

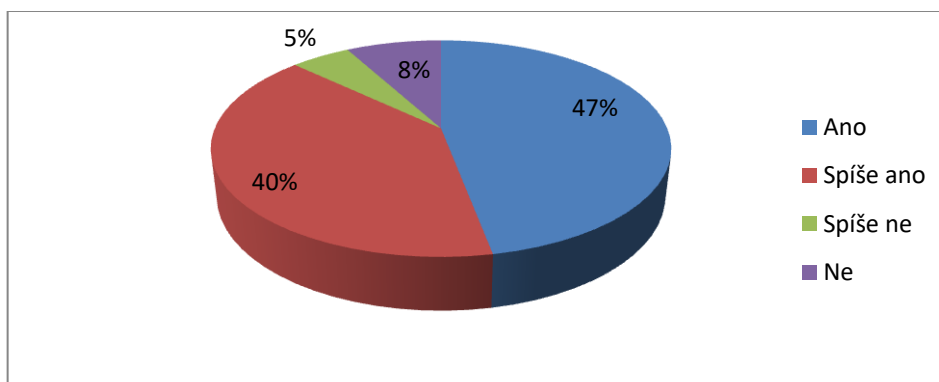


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 9: Jste spokojen(a) s prací Vašeho nadřízeného?

Otázka, která se týkala spokojenosti s řídicí prací nadřízeného, byla kladena dělníkům ve skladu, a to v souvislosti s tím, kde pracují, a na kterém oddělení. Z šetření je patrné, že s řídicí prací svého nadřízeného je spokojeno 47 % zaměstnanců, 40 % spíše ano, spíše ne pouze 5 % a nespokojenost vyjádřilo 8 % respondentů. Nespokojenost souvisí se špatnou komunikací nadřízeného pracovníka s podřízenými.

Obr. č. 15: Spokojenost s řídicí prací nadřízeného

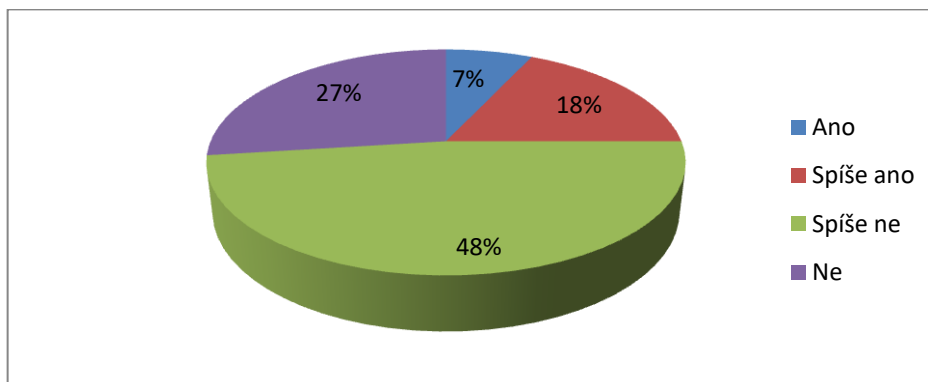


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 10: Jste spokojen(a) s výší Vašeho platu?

S výší svého platu je spokojeno pouze 13 respondentů, tj. 7 % z celkového počtu 188 dotazovaných. Celkem 34 zaměstnanců, tj. 18 % spíše ano. Naprostá většina respondentů není spokojena s platem: 90 zaměstnanců (48 %) odpovědělo, že spíše ne a 51 zaměstnanců (27 %) odpovědělo, že ne.

Obr. č. 16: Spokojenost s výší platu

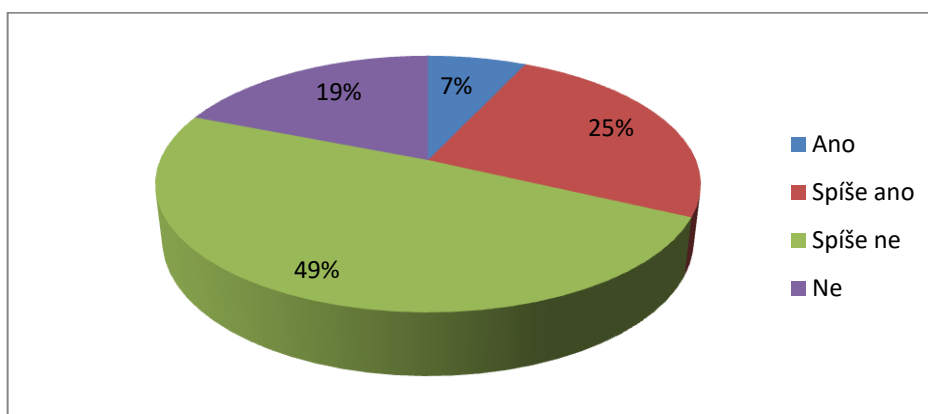


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 11: Benefity, které Vám firma nabízí, považujete za dostačující?

Otázka se týkala motivačního systému. Firma svým zaměstnancům nabízí následující benefity: vánoční balíčky, věcné dary (odchod do důchodu, narozeniny), jednorázový bonus 1.000 Kč (svatba, narození dítěte) a 2 stravenky navíc v případě odpracovaného měsíce bez absence z důvodu nemoci. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že množství benefitů, které firma poskytuje svým zaměstnancům, je nedostačující. Ano, odpovědělo pouze 13 respondentů, tj. 7 %. Spíše ano uvedlo pouze 47 respondentů, tj. 25 %, 92 respondentů, tj. 49 % odpovědělo spíše ne a 36 respondentů, tj. 19 % respondentů je nespokojeno. Zaměstnanci požadují např. měsíční příspěvek na penzijní připojištění.

Obr. č. 17: Spokojenost s poskytováním benefitů



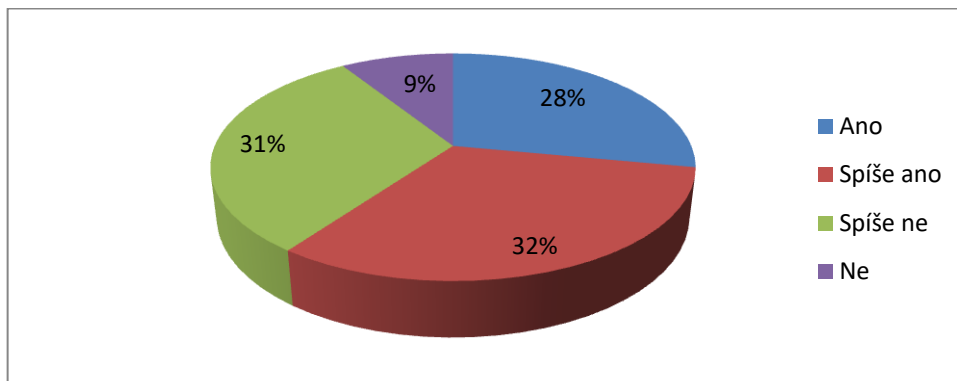
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 12: Myslíte si, že je Vám umožňováno se vzdělávat (jazykové kurzy, školení)?

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnancům je umožněno se ve firmě vzdělávat. Do jisté míry záleží na osobním přístupu každého zaměstnance, zda se účastní vzdělávacích kurzů. Pouze nízké procento, tj. 9 % se domnívá, že není možnost se ve firmě vzdělávat. Pracovní pozice těchto respondentů byla příjem zboží. Na tomto oddělení se zkontroluje a roztřídí přijaté zboží a provede se systémové naskladnění.

Na obrázku č. 18 je graficky znázorněna odpověď respondentů na otázku č. 12, která se zabývá možností vzdělávat se.

Obr. č. 18: Možnost vzdělávat se

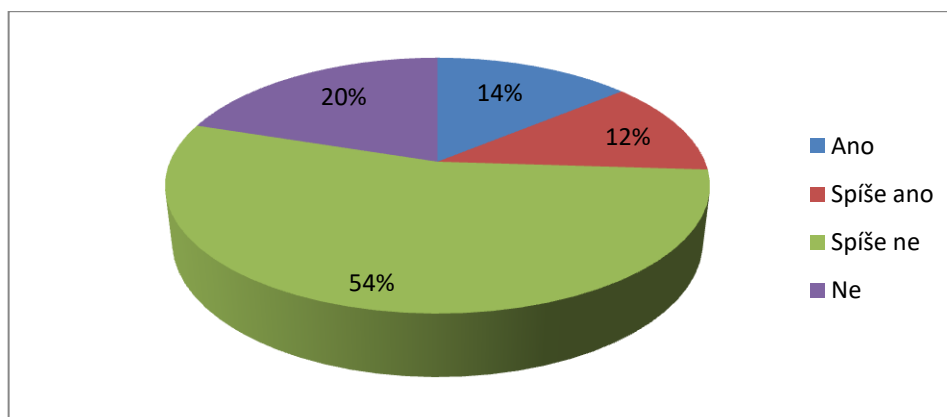


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 13: Informuje Vás vedení firmy o strategii a cílech?

O strategii a cílech firmy nejsou zaměstnanci mnoho informováni. Naprostá většina uvedla, že o strategii a cílech spíše neví (54 %, tj. 101 respondentů), 20 % si myslí, že vedení firmy neinformuje zaměstnance, 14 % je informováno a 12 % respondentů uvedlo, že spíše ano.

Obr. č. 19: Informovanost o strategii a cílech firmy

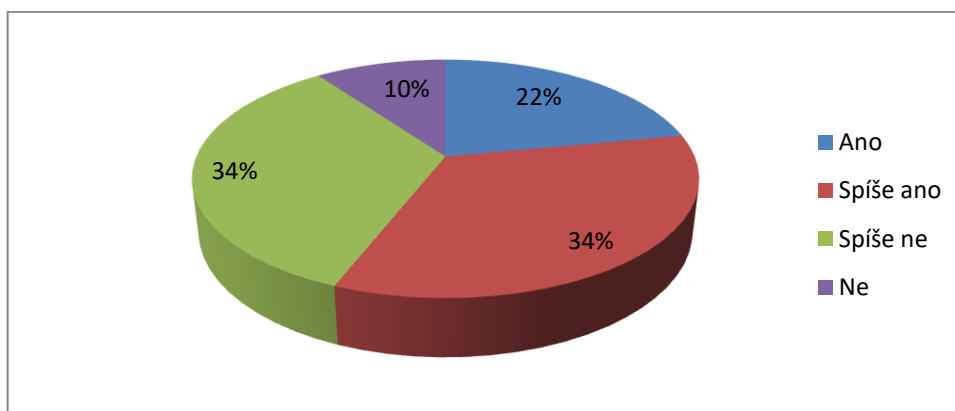


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 14: Jste spokojen(a) s celkovým stavem komunikace ve firmě?

Komunikace ve firmě Hellmann na základě šetření vykazuje dobré hodnoty. Vyplynulo, že 22 % zaměstnanců je spokojeno s celkovým stavem komunikace ve firmě, 34 % spíše ano, 34 % spíše ne, 10 % je nespokojeno. Komunikace je ve firmě důležitým pojítkem mezi managementem a ostatními zaměstnanci.

Obr. č. 20: Spokojenost s celkovým stavem komunikace

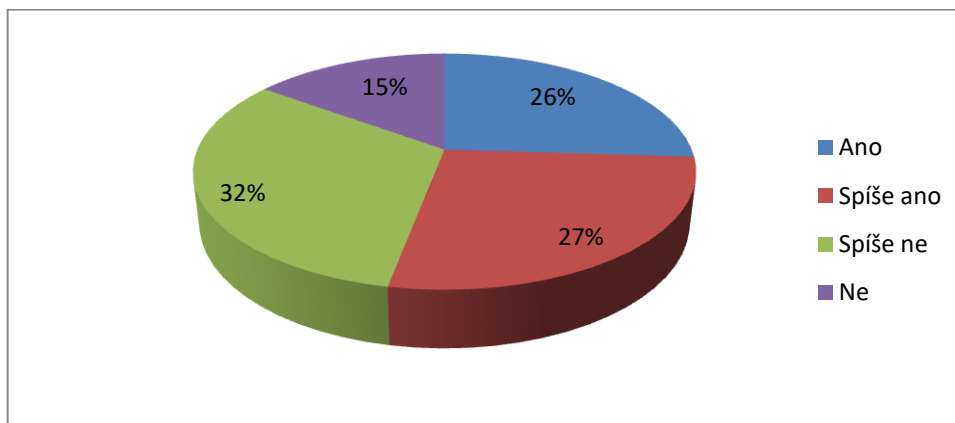


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 15: Doporučil(a) byste firmu i svým známým, jako zaměstnavatele?

Doporučit firmu svým známým, jako svého budoucího zaměstnavatele, uvedlo 26 % respondentů, 27 % by doporučili spíše ano, 32 % spíše ne a 15 % by nedoporučilo. Převažuje nepatrné doporučení pracovat ve firmě Hellmann, ale rozdíl je velmi malý. Je zřejmé, že doporučení souvisí s vyšší platu (respondenti vyjadřovali nespokojenost).

Obr. č. 21: Doporučení firmy jako zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5 SWOT analýza personálních procesů

Sumarizací výsledků jednotlivých vybraných personálních procesů a z dotazníkového šetření ve společnosti Hellmann, zpracovala autorka bakalářské práce **SWOT analýzu**, která **odhalila slabé i silné stránky**. **Slabé stránky** poukazují na skutečnosti, které společnost Hellmann zvládá hůře než ostatní konkurenční firmy, **silné stránky** jsou zdrojem výhod pro zákazníky i zaměstnance, **příležitosti** znamenají možnost zvýšení uspokojení a možnost úspěchu společnosti, **hrozby** představují problémy, které mohou být důvodem vzniku nespokojenosti, viz následující tabulka č. 5.

Tab. č. 4: SWOT analýza personální oblasti společnosti Hellmann

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> zaměstnávání agenturních pracovníků dobrá komunikace ve firmě spokojenost s prací na oddělení balení spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou spokojenost zaměstnanců se svým nadřízeným spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím 	<ul style="list-style-type: none"> nespokojenost s výší platu neexistence popisů pracovních míst jednoduché přijímací testy nedostatečná všestrannost zaměstnanců v pracovních pozicích vysoká fluktuace zaměstnanců nedostatečné množství nabízených benefitů špatná informovanost o strategii a cílech společnosti
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> spolupráce se školami nárůst počtu studentů středních a vysokých škol zlepšit povědomí o firmě 	<ul style="list-style-type: none"> odchod kvalifikované síly ke konkurenci příliv nové a silné konkurence v CTParku Nová Hospoda

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6 Zhodnocení a návrhy

Autorka BP analyzovala vybrané personální procesy, kde našla i slabé stránky společnosti Hellmann. Na základě zjištěných slabých stránek navrhla opatření, která povedou k zefektivnění personálních procesů. V konečném důsledku při řízení personálních procesů ve společnosti dojde k posílení konkurenceschopnosti.

6.1 Personální strategie

Společnost Hellmann zapoměla **vytvořit personální strategii**, která je základem pro úspěšné fungování společnosti. Vedení společnosti a pracovníci personálního oddělení mají představu, jak by měla **personální strategie** vypadat a na co by se měla zaměřit.

Například:

- navázat spolupráci se základními školami;
- pokračovat ve spolupráci se stávající střední školou a navázat další spolupráci s jinými středními školami v regionu.

Z dotazníkového šetření vyplynulo a tím se potvrdilo, že zaměstnanci nejsou informováni o strategiích a cílech firmy.

Doporučení pro společnost Hellmann

- **Vypracovat personální strategii v písemné podobě (dokument).** Jasně formulovat cíle společnosti a poté seznámit všechny zaměstnance se strategií a cíli i při přijetí nového zaměstnance do zaměstnání. Strategii a cíle v podobě dokumentu zpřístupnit na viditelném místě přímo v centru společnosti na nástěnkách, na webových stránkách. Po roce by se měla analyzovat úspěšnost.

6.2 Získávání zaměstnanců

Při náboru nových pracovníků na dělnické profese ve skladu, nepozná personální oddělení, zda se jedná o kvalitního zaměstnance. Vzhledem k nenáročnému výběrovému řízení, tj. vyplnění písemného matematického testu, pak může docházet

k velké fluktuaci zaměstnanců, což se potvrdilo v rozhovorech s manažery a v dotazníkovém šetření.

Společnost Hellmann **spolupracuje se Střední školou živnostenskou v Plané** již třetím rokem. Žáci z této školy vykonávají odbornou praxi ve zmíněné společnosti. Tím společnost vychovává své nástupce a po ukončení studia jim může nabídnout volné pracovní místo.

Slabou stránkou je všestrannost zaměstnanců. Znamená to, že zaměstnanci nejsou schopni pracovat na více pozicích a střídát se, aby práce pro ně nebyla monotónní.

Doporučení pro společnost Hellmann

- **Zavést kromě písemného testu ještě ústní kolo přijímacího pohovoru**, kde by došlo k ověření zkušeností a zda vybraný kandidát je vhodný pro pracovní pozici. Mnoho zaměstnanců, kteří projdou písemným testem, v den nástupu nenastoupí do zaměstnání a rovnou jdou ke konkurenční firmě. V tomto případě by bylo dobré, aby společnost zavedla takový motivační systém, který by uspokojil nové uchazeče.
- **Zvýšit procentuální podíl všestrannosti zaměstnanců** ze současných 55 % na 75 %, aby byli schopní plnohodnotně vykonávat vícero pracovních pozic.
- **Zavést motivační program školení tzv. Certifikát „Schválený agent“**, který umožní pracovníkovi vykonávat kvalifikovaně několikero pracovních pozic a navíc by se stal důležitým motivačním prvkem pro zaměstnance. Tento Certifikát by měl být zpřístupněn všem zaměstnancům v podobě jednoduché brožury, kde by se mohl zaměstnanec seznámit s motivačním programem a dalším jeho kariérním růstem. V případě, že by se do tohoto certifikátu někdo ze zaměstnanců přihlásil, tak by musel projít důkladným školením všech činností, které se ve skladu vykonávají. Doba trvání školení by měla být dvouměsíční a poté by se konaly závěrečné zkoušky. V případě úspěšnosti by tak zaměstnanec obdržel Certifikát „Schválený agent“. **Výsledkem Certifikátu by mělo být zvýšení mzdy až o 4 500 Kč.** Současná průměrná mzda ve společnosti u dělnických profesí se pohybuje kolem 16 000 Kč a zaměstnanec by k tomu obdržel až 4 500 Kč. **Dalším motivačním prvkem** by mohla být odměna ve výši 2 000 Kč, pokud zaměstnanec bude mít řádnou měsíční docházku a nebude chybět.

- **Zavést certifikáty na každém oddělení**, viz tabulka č. 6 (možnost získání až po tři měsíční zkušební době).
- **Rozšířit spolupráci** s jinou střední školou nebo učilištěm v regionu, aby v budoucnosti bylo dostatek pracovních sil pro společnost a zároveň jim nabídnout odbornou praxi nebo stáž v jejich firmě (například Střední průmyslová škola Tachov Světce).
- **Zaměstnat více absolventů středních škol**, kteří se účastnili praxe ve společnosti Hellmann.
- **Zavést každoročně „Den otevřených dveří“** pro veřejnost, studenty, rodinné příslušníky zaměstnanců, Úřady práce a pro pracovní agentury.

Tab. č. 5: Motivační systém - Certifikát dle oddělení

Oddělení (pracovní pozice)	Měsíční bonus v Kč
Příjem zboží	1.000 Kč
Vyskladňování zboží	1.000 Kč
Balení zboží	1.000 Kč
Nakládka zboží	1.000 Kč
Umpack (přebalování zboží)	500 Kč
CELKEM	4.500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výše uvedený motivační systém by řešil nespokojenost ve firmě, která vyplynula z dotazníkového šetření a hlavně **fluktuaci zaměstnanců**. Dotazníkové šetření jasně prokázalo:

- nespokojenost se zaměstnáním na některých odděleních
- nespokojenost s finančním ohodnocením a s výší platu
- nespokojenost s množstvím nabízených benefitů.

Nabízený nový motivační systém by vyřešil ve společnosti Hellmann dlouhodobé problémy s fluktuací a dostal by se do podvědomí lidí tím, že je společnost schopna

nabídnout takové benefity a pracovní podmínky, které jsou konkurenceschopné, vzhledem k velké konkurenci firem na Nové Hospodě v Boru u Tachova.

6.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců na pozice **dělnických profesí**, jako jsou příjem zboží, balení zboží, unpack a komise, čili vyskladňování zakázek, patří z hlediska personálního procesu k jednoduchému úkonu. Zaměstnanec, který se uchází o některé z těchto pozic, musí splnit jednoduchý **písemný test**, samozřejmostí je dobrý zdravotní stav a čistý trestní rejstřík. Bohužel k těmto pozicím není přesně a jasně definován konkrétní popis nebo pracovní náplň jednotlivé pozice.

Doporučení pro společnost Hellmann

- **Zpřísnit podmínky** vstupního písemného testu pro uchazeče na pozici Operátor skladování.
- **Vytvořit popis pracovních míst**, aby nadřízení pracovníci měli dostatečný přehled o jednotlivých pracovních místech včetně jejich popisu.
- **Personální oddělení by mělo vytvořit v počítačovém programu databázi**, kde by byly uloženy všechny popisy pracovních náplní.

6.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání by mělo být prioritou každé firmy. Značná výše rozpočtových nákladů na vzdělávání způsobuje, že manažeři často sledují pouze náklady na zaměstnance, případně celkové náklady vzdělávacího programu, a uvažují o způsobu jeho zkrácení s cílem snížení podnikových nákladů. **Přitom by bylo efektivnější** pouze správně **omezit neefektivní vzdělávací akce.** Není dobré posuzovat efektivitu pouze na základě vyčíslení nákladů. Velmi často může být podobné rozhodnutí v konečném důsledku dražší než snížení nákladů na daný program.

Společnost Hellmann má v **poskytování vzdělávacích programů** ještě velké mezery a nedostatky. Velmi **slabou stránkou** společnosti je nedůsledné hodnocení po skončení vzdělávacích akcí, a to jak ze strany nadřízených, tak i personálního oddělení. Neexistuje žádná zpětná vazba od zaměstnanců, kteří prošli kurzem nebo školením, zda byli spokojeni a zda jim to přineslo užitek. Při analýze bylo zjištěno, že vzdělávání je spíše prospěšné THP pracovníkům a manažerům společnosti. **Zaměstnanci dělnických**

profesí se příliš nezúčastňují vzdělávacích programů, pouze absolvují školení nutné k výkonu jejich práce a někteří mají zájem především o jazykové kurzy. Zájem o německý jazyk je způsoben především vlastnickou strukturou ze strany německého majitele. Ředitel pobočky hovoří pouze německy.

Doporučení pro společnost Hellmann

- **Zavést kontrolu všech školení a vzdělávání na úrovni vedoucích pracovníků a manažerů.** Každý vedoucí a manažer sepíše za svoje oddělení seznam zaměstnanců, kteří mají zájem se vzdělávat, kdy se budou vzdělávat, kde a jaký vzdělávací program budou absolvovat. Tento seznam se promítne do **personálního plánu**, kde jeho součástí bude **plán vzdělávání**, v termínech a o každém vzdělávání pracovníků vedoucí a manažer sepíše krátkou zprávu, zda školení proběhlo a s jakým přínosem a efektem. Toto potvrdí svým podpisem a každý rok **provede vyhodnocení** vzdělávání zaměstnanců s vyčíslenými náklady, aby byla zpětná vazba.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vybrané personální procesy a navrhnout taková opatření, která by vedla k jejich zefektivnění. Mezi dílčí cíle bylo zahrnuto vymezení teoretických východisek k řízení lidských zdrojů, analyzování vybraných personálních procesů a zjištění jejich slabých stránek. Mezi vybrané personální procesy bylo zahrnuto:

- získávání a výběr zaměstnanců,
- přijímání zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření a z rozhovorů s manažerkou personálního oddělení vyplynuly slabé stránky společnosti, které by měla společnost Hellmann překonat na základě navržených opatření a doporučení. Při analýzách byla posouzena efektivita navržených opatření pomocí SWOT analýzy.

Veškeré doporučené návrhy a změny na zlepšení by tak mohly společnosti Hellmann pomoci při **posílení jejich konkurenceschopnosti** a při stanovování a dosahování cílů, které si určila.

Mezi nejvýznamnější návrhy, které byly společnosti Hellmann doporučeny, patří především motivační program školení, tzv. **Certifikát „Schválený agent“**, který by měl zabránit vysoké fluktuaci zaměstnanců a především by vedl ke spokojenosti zaměstnanců.

Dále autorka doporučuje vzhledem k jednoduchému vstupnímu písemnému testu na pozici Operátor skladování **zpřísnit podmínky** k jeho vyplnění a současně zavést ústní kolo přijímacího pohovoru.

Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou **zaměstnanci** společnosti Hellmann spokojeni s pracovní dobou, s pracovním prostředím, s prací svého nadřízeného, ale bohužel nejsou informováni o strategii a cílech společnosti. Proto by se měla společnost zamyslet a vypracovat **písemný dokument** (brožuru), ve kterém by formulovala strategii a cíle. Tento dokument pak předložit všem zaměstnancům.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Základní informace o společnosti	22
Tab. č. 2: Historický vývoj společnosti Hellmann.....	23
Tab. č. 3: Náklady na vzdělávání v roce 2015	35
Tab. č. 4: SWOT analýza personální oblasti společnosti Hellmann.....	44
Tab. č. 5: Motivační systém - Certifikát dle oddělení	47

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Podniková strategie propojená s personálními činnostmi	12
Obr. č. 2: SWOT analýza.....	21
Obr. č. 3: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	20
Obr. č. 4: Struktura a počet zaměstnanců ve firmě	28
Obr. č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání	28
Obr. č. 6: Rozdělení zaměstnanců podle národnosti.....	29
Obr. č. 7: Důvody odchodu zaměstnanců z firmy Hellmann.....	30
Obr. č. 8: Věková struktura.....	36
Obr. č. 9: Délka pracovního poměru.....	37
Obr. č. 10: Pracovní pozice.....	37
Obr. č. 11: Spokojenost s druhem práce	38
Obr. č. 12: Změna zaměstnání	38
Obr. č. 13: Spokojenost s pracovní dobou	39
Obr. č. 14: Spokojenost s pracovním prostředím.....	39
Obr. č. 15: Spokojenost s řídicí prací nadřízeného	40
Obr. č. 16: Spokojenost s výší platu	40
Obr. č. 17: Spokojenost s poskytováním benefitů	41
Obr. č. 18: Možnost vzdělávat se.....	42
Obr. č. 19: Informovanost o strategii a cílech firmy.....	42
Obr. č. 20: Spokojenost s celkovým stavem komunikace	43
Obr. č. 21: Doporučení firmy jako zaměstnavatele	43

Seznam použitých symbolů a zkratk

BOZP	Bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci
BP	Bakalářská práce
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CTPark	Central Trade Park
ELC	Evropské logistické centrum
HRM	Human Resource Management
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
OSN	Organizace spojených národů
PO	Požární ochrana
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technickohospodářský pracovník
UNGS	Global Compact of the United Nations
USA	Spojené státy americké

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- CIPD (2012). *Annual survey report 2012 Learning and talent development*. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/learning-talentdevelopment-202.aspx>.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, Z. & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Obchodní rejstřík a Sbirka listin*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016 [cit. 24.10.2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- Scherm, E. (1998). *Internationales Personalmanagement*. Munich a Vienna: Oldenburg.
- Synek, M. & kol. (2006). *Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Vacík, E., & Šulák M. (2001). *Strategický management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Veber, J., & kol. (2009). *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

Interní dokumenty

Výroční zprávy Hellmann (2013-2015)

Konzultace s HR Assistant & Trainer paní Jitkou Brechličukovou

Seznam příloh

Příloha A: Logo společnosti

Příloha B: Organizační struktura společnosti

Příloha C: Struktura rozhovoru - otázky

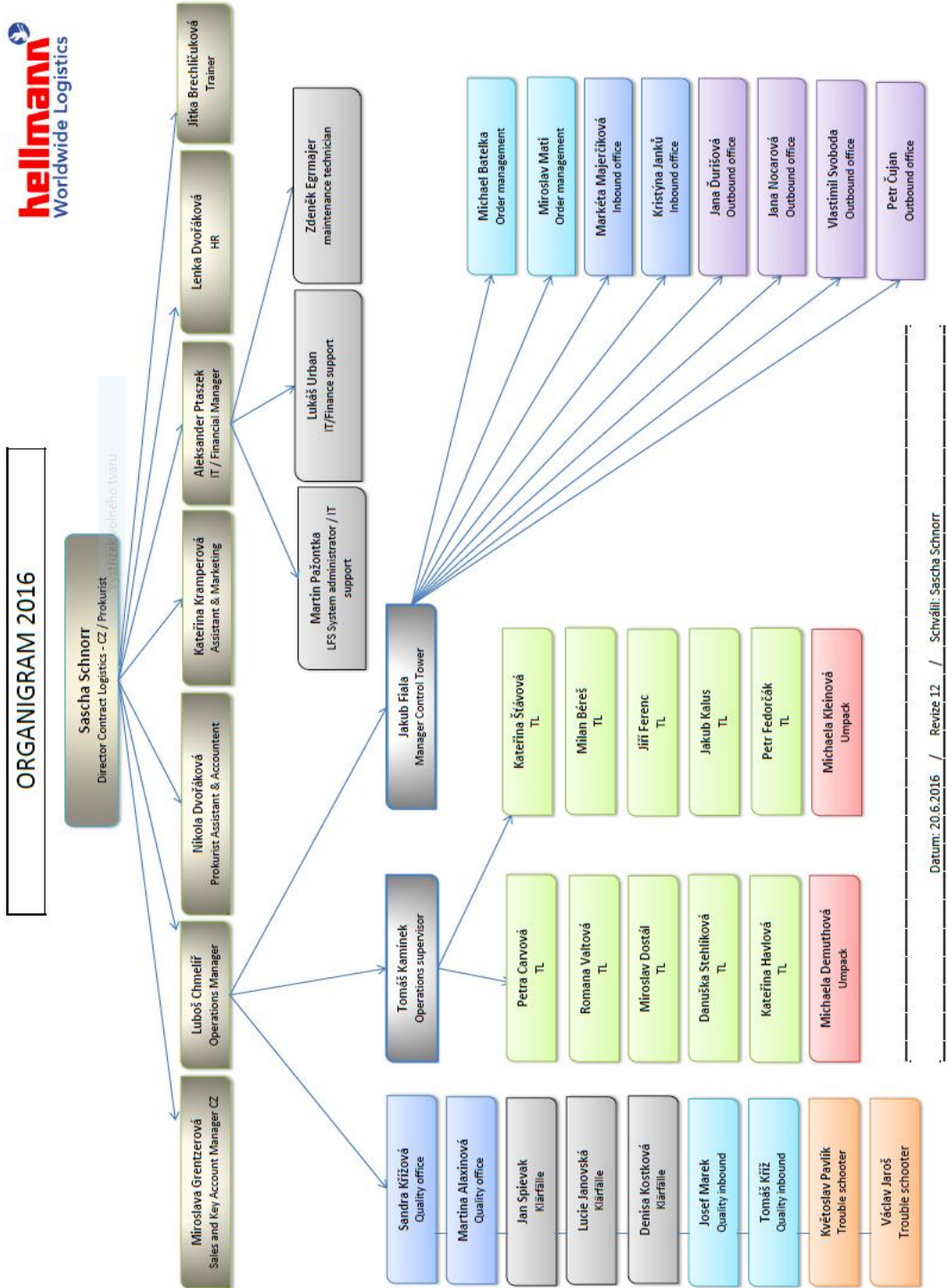
Příloha D: Vstupní test

Příloha E: Dotazník

Příloha A: Logo společnosti



Příloha B: Organizační struktura společnosti



Příloha C: Struktura rozhovoru - otázky

OTÁZKA č. 1:

Kolik zaměstnanců pracuje ve vaší společnosti (dělníci, management, střední management)?

OTÁZKA č. 2:

Jaké je rozdělení podle pohlaví, věku, vzdělání a národnosti?

OTÁZKA č. 3:

Jak vysoká je fluktuace zaměstnanců ve vaší firmě, a jaké jsou důvody odchodu zaměstnanců?

OTÁZKA č. 4:

Spolupracujete s nějakou střední školou v blízkém okolí?

OTÁZKA č. 5:

Spolupracuje vaše firma s pracovními agenturami?

OTÁZKA č. 6:

Jakým způsobem získáváte zaměstnance?

OTÁZKA č. 7:

Jakým způsobem probíhá výběrové řízení na pozici Operátor skladování?

OTÁZKA č. 8:

Jakým způsobem probíhá výběrové řízení na pozici THP?

OTÁZKA č. 9:

Plánujete vzdělávání zaměstnanců?

Příloha D: Vstupní test



Hellmann Worldwide Logistics s.r.o., CTPark Nová Hospoda, 348 02 Bor u Tachova

V s t u p n í t e s t

Jméno a příjmení.....

Poslední zaměstnání / profese
(Podmínky: Min 40b. / 15minut / bez mobilů - kalkulaček / pomocné výpočty povoleny)

1. Spojte shodné označení Artiklů

5SL22444	5ST3011	8GK1998-2KM00
5ST3010	5SL1123	5SY1223
8GK1998-2KM00	5SN1150-0EE00-0EE0	5SN1150-0EE00-0EE0
5SL1122	5ST3011	5SY1123
5SY1123	5SL22344	5ST3010
5SY1233	5SH1250-0EE00-0EE0	5SH1250-0EE00-0EE0
5SL22444	8US1998-2KM00	5SL22344
8US1999-2CA16	5ST3110	5ST3110
5SA1250-0EE00-0EE0	8US1998-2CA16	5SH1150-0EE00-0EE0
5SL1122	5SA1250-0EE00-0EE0	8US1998-2CA16
8US1999-2CA16	5SL1123	5SY1223
5SY1233	5SH1150-0EE00-0EE0	8US1998-2KM00 (18)

2. 1Kg = g ? 1 l = cl ? 1 m = dm ? 1 dg = g (4)

3. Jak pokračuje číselná řada 12, 24, 36, 48, 144 ? (7)

4. Celkové množství 168 ks jističů je dle balícího předpisu nutno zabalit po 24 ks/karton. Kolik balících kusů bude mít zásilka? (4)

5. Spočítejte:

$25 + 26 =$	$112 - 66 =$
$12 \times 8 =$	$96 : 8 =$
$123 - 78 =$	$144 : 12 =$
$8 + 11 =$	$11 \times 11 =$
$64 : 8 =$	$101 - 3 =$
$28 + 35 =$	$(120 - 12 - 8) : 25 + 25 =$
$(25 \times 3) + 22 =$	$26 + 25 =$

(14)

6. Dle balícího listu je v zakázce **264 ks** výrobku. Na balící stanici ale v přepravce pouze **191 ks**. Kolik chybí kusů pro kompletní zakázku? (3)

V Boru dne

Podpis

Příloha E: Dotazník

Vážení pracovníci,

jsem studentkou Západočeské univerzity v Plzni, fakulty ekonomické. Prosím Vás, o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro účely mé bakalářské práce na téma "Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku." U každé otázky vyberte jednu odpověď, která vyjadřuje Váš názor, danou odpověď označte křížkem, popřípadě doplňte. Dotazník je anonymní a dobrovolný.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Zdeňka Horáková

Prosím odpovězte na následující:

1. Uveďte, jaké je Vaše pohlaví?

- muž žena

2. Uveďte, jaký je Váš věk?

- do 30 let 30-50 let nad 50 let

3. Uveďte délku trvání Vašeho pracovního poměru ve firmě.

- do 1 roku 1-3 roky 3-5 let

4. Doplňte oddělení (pozici), ve kterém pracujete:

.....

5. S prací, kterou vykonáváte, jste celkově spokojen(a)?

- ano spíše ano spíše ne ne

6. Přemýšlel(a) jste, že v nejbližší době změníte zaměstnání?

- ano spíše ano spíše ne ne

7. Vyhovuje Vám pracovní doba?

- ano spíše ano spíše ne ne

8. Vyhovuje Vám pracovní prostředí, ve kterém pracujete?

- ano spíše ano spíše ne ne

9. Jste spokojen(a) s prací Vašeho nadřízeného?

- ano spíše ano spíše ne ne

10. Jste spokojen(a) s výší Vašeho platu?

ano spíše ano spíše ne ne

11. Benefity, které Vám firma nabízí, považujete za dostačující?

ano spíše ano spíše ne ne

12. Myslíte si, že je Vám umožňováno se vzdělávat (jazykové kurzy, školení)?

ano spíše ano spíše ne ne

13. Informuje Vás vedení firmy o strategii a cílech?

ano spíše ano spíše ne ne

14. Jste spokojen(a) s celkovým stavem komunikace ve firmě?

ano spíše ano spíše ne ne

15. Doporučil(a) byste firmu i svým známým, jako zaměstnavatele?

ano spíše ano spíše ne ne

Abstrakt

HORÁKOVÁ, Zdeňka. *Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku*. Cheb, 2016. 55 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: strategie, personální procesy, analýza procesů, zefektivnění, systém odměňování, hodnocení zaměstnanců

Bakalářská práce se zabývala analýzou personálních procesů ve společnosti Hellmann Worldwide Logistics, s. r. o.. Cílem bylo najít slabé stránky personálních procesů a na základě toho navrhnout taková opatření, která by vedla k následnému zefektivnění těchto procesů a k posílení jejich konkurenceschopnosti na trhu. Systém zmíněných procesů byl analyzován díky zúčastněnému pozorování, dotazníkovému šetření a pomocí strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. V souladu s potřebami organizace tedy byla navržena taková opatření, která pomohou fungování zmíněných personálních procesů zefektivnit.

Abstract

HORÁKOVÁ, Zdeňka. *Proposals for increasing the efficiency of personnel in the company*. Cheb, 2016. 55 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: strategy, personnel, processes, analysis of processes, streamlining, remuneration system, employee evaluation

The bachelor thesis deals with the analysis of personnel processes at the company Hellmann Worldwide Logistics s.r.o. The objective was to find the weaknesses of personnel processes and, based on that, to propose measures that would lead to the subsequent streamlining of these processes and to the strengthening of their competitiveness on the market. The system of mentioned processes was analyzed thanks to participant observation and by using structured and unstructured interviews. In accordance with the needs of the organization, therefore, such measures were designed to help streamline the functioning of the above-mentioned personnel processes.