

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Návrhy pro zefektivnění personálních procesů
v podniku**

**Proposals to streamline of human resources
processes in a company**

Andrea Ivánová

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„ Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku “

Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne ...

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce paní Mgr. Janě Vacíkové za společné konzultace a cenné rady.

Poděkování patří vedení společnosti GZ Digital Media, a. s. za umožnění zpracování praktické části ve firmě. Jmenovitě děkuji především panu Ing. Zdeňku Vořechovskému, řediteli personálního úseku za nesmírně vřelou spolupráci a poskytnuté informace.

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea IVÁNOVÁ**
Osobní číslo: **K09B0070P**
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**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Analyzujte prostředí, ve kterém firma působí.
2. Charakterizujte současný stav personálních činností ve firmě.
3. Popište a zdůvodněte nedostatky a problémy personálních činností s ohledem na rozvojové cíle podniku.
4. Navrhněte opatření vedoucí k zefektivnění personálních činností v rámci firemních procesů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- AMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. ISBN 80-7169-6145.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

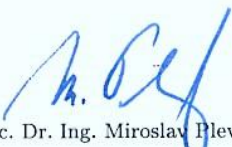
Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jana Vacíková


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Obsah

Úvod	7
1 Analýza prostředí společnosti	8
1. 1 Představení společnosti	8
1. 1. 1 Historie	8
1. 1. 2 Předmět podnikání	9
1. 1. 3 Organizační struktura	10
1. 2 Analýza prostředí podniku	11
1. 2. 1 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	11
1. 2. 2 Porterův model pěti sil	15
1. 2. 3 SWOT analýza	16
2 Současný stav personálních činností	20
2. 1 Vytváření a analýza pracovních míst	20
2. 1. 1 Vytváření a analýza pracovních míst v GZ Digital Media, a. s. (GZ)	21
2. 2 Personální plánování	22
2. 2. 1 Personální plánování v GZ Digital Media, a. s. (GZ)	23
2. 3 Získávání pracovníků	24
2. 3. 1 Získávání pracovníků v GZ Digital Media, a. s. (GZ)	25
2. 4 Výběr pracovníků	26
2. 4. 1 Výběr pracovníků v GZ Digital Media, a. s. (GZ).....	27
2. 5 Přijímání pracovníků.....	28
2. 5. 1 Přijímání pracovníků v GZ Digital Media, a. s. (GZ)	29
2. 6 Orientace a adaptace pracovníků	30
2.6.1 Adaptace pracovníků v GZ Digital Media, a. s.	30
2. 7 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	31
2. 7. 1 Motivace k práci.....	31
2. 7. 2 Hodnocení pracovníků	32
2. 7. 3 Systémy odměňování	32
2. 7. 4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků v GZ Digital Media, a. s.	33
2. 8 Skončení pracovního poměru	35
2. 8. 1 Skončení pracovního poměru v GZ Digital Media, a. s.	35
2. 9 Vzdělávání pracovníků	36
2. 9. 1 Vzdělávání pracovníků v GZ Digital Media, a. s. (GZ).....	37
2. 10 Pracovní vztahy	38
2. 10. 1 Pracovní vztahy v GZ Digital Media, a. s. (GZ).....	39
2. 11 Péče o pracovníky	40
2. 11. 1 Péče o pracovníky v GZ Digital Media, a. s. (GZ)	40
2. 12 Personální informační systém.....	41
2. 12. 1 Personální informační systém v GZ Digital Media, a. s.....	42
3 Zhodnocení nedostatků v některých oblastech personálních činností a návrh na jejich řešení ve společnosti GZ Digital Media, a. s.	43
3. 1 Vytváření a analýza pracovních míst	43
3. 2 Personální plánování	44
3. 3 Získávání pracovníků	46
3. 4 Řízení pracovního výkonu a motivace k práci	47
3. 5 Vzdělávání pracovníků v oblasti cizích jazyků	50
3. 6 Problém fluktuace pracovníků.....	52

3. 7 Problém zvýšené nemocnosti	57
4 Shrnutí navrhovaných opatření vedoucích k zefektivnění personálních procesů ve společnosti GZ Digital Media, a. s.	61
4. 1 Předpokládané náklady na navrhovaná opatření	65
Závěr	67
Seznam tabulek	68
Seznam obrázků	69
Seznam grafů.....	70
Seznam použité literatury	71
Seznam příloh.....	72

Úvod

Lidské zdroje a jejich řízení jsou součástí řídicích činností podniku, jejich významnost je pro podnik klíčová. Právě lidské zdroje představují největší bohatství organizace a jejich řízení rozhoduje o tom, zda firma uspěje či nikoliv. V současné době je proto personální práce věnována čím dál větší pozornost.

Dobry podnikatelský záměr a materiální vybavení představují jen malou část úspěchu firmy. Aby společnost mohla dosahovat dobrých výsledků, potřebuje mít kvalitní pracovní sílu. Je proto v zájmu každé organizace najímat co nejkvalitnější zaměstnance. Čím větší podnik je, tím složitější je řízení jeho lidských zdrojů.

Cílem této práce je zhodnotit současný stav personálních procesů ve společnosti a následný návrh opatření vedoucích k zefektivnění těchto procesů s ohledem na rozvojové cíle podniku. Dílčími cíli je pak charakteristika společnosti a prostředí, ve kterém firma působí, objasnění významu personální práce pro podnik a analýza dílčích personálních činností, dále zhodnocení nedostatků a následně pak navržení opatření pro zlepšení stávající situace. Celá analýza by měla vést k vytvoření návrhů, jejichž realizace by mohla přispět ke zkvalitnění personální práce a zároveň zlepšit výkonnost podniku jako celku.

Pro vnitřní a vnější analýzu jsem si vybrala společnost GZ Digital Media, a. s. GZ je známá zejména dlouholetou tradicí ve výrobě vinylových desek různých tvarů a velikostí. Jedná se o velký podnik, který v současné době zaměstnává zhruba 1500 zaměstnanců. Společnost na českém trhu působí již od roku 1948, v současné době je však cílovým segmentem hlavně zahraniční trh.

Vlastní práce je orientována spíše prakticky. Praktická část se však zároveň bude prolínat s částí teoretickou, která vysvětluje základní pojmy z oblasti personální práce. První kapitola bude obsahovat základní charakteristiku vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Součástí kapitoly je představení společnosti, její historie a předmět podnikání, SWOT analýza, analýza vnějšího prostředí a postavení firmy na trhu. Druhá kapitola se bude zabývat analýzou současných personálních procesů ve firmě. Ve třetí kapitole bude možné najít zhodnocení nedostatků a problémů v současném systému řízení lidských zdrojů a návrhy opatření vedoucí k zlepšení současného stavu. A na závěr čtvrtá kapitola se bude zabývat shrnutím klíčových doporučených opatření, která je možné realizovat vzhledem k finanční situaci společnosti.

1 Analýza prostředí společnosti

1. 1 Představení společnosti

1. 1. 1 Historie

Společnost vznikla roku 1948 jako Gramofonové závody. Historie výroby sahá až do roku 1951, kdy v Loděnicích vyrobili první gramofonovou desku. Od roku 1972 se pak společnost zaměřovala i na výrobu tehdy moderních audiokazet. Významným rokem se stal rok 1988, kdy tehdejší Gramofonové závody vylisovaly první CD. Přejmenováním Gramofonových závodů na GZ Digital Media, a. s. (GZ) v roce 1999 dostala společnost novou tvář. O necelé 2 roky později se lisuje první DVD ve střední Evropě. Prioritou společnosti však stále zůstává výroba vinylových desek. V roce 2006 již GZ Digital Media zaměstnávala 750 zaměstnanců. O další tři roky později společnost rozšiřuje sortiment o výrobu multimediálních knih. V roce 2010 byl zaveden nový unikátní mastering vinylu a v oblasti tisku zavedena nová technologie kaširování.

Obrázek 1: GZ Digital Media, a. s.



Zdroj: GZ Digital Media, a. s. [online]. [cit. 2012-01-01]. Dostupný z WWW: <http://www.gzdm.cz/cd-dvd-1/o-nas-10/gz-digital-media-as-48/>

Rok 2011 zůstane v historii GZ zapsán jako rok protikladů. V tomto roce GZ oslavila 60. výročí existence a zaznamenala nejlepší ekonomické výsledky v historii. Společnost investovala 250 milionů Kč do rozvoje tiskařské technologie a nových kompletačních prostor. Zároveň GZ zaznamenala velký nárůst objemu zakázek. Tento nárůst však společnost nedokázala zvládnout především z hlediska řízení na některých pracovištích, což vedlo k rozsáhlým skluzům, poškození některých zákazníků a v některých případech dokonce i k jejich odchodu. Konec listopadu navíc přinesl společnosti další ránu v podobě největšího požáru v historii společnosti, který vznikl v důsledku manipulace s hořlavinou. Ohněm byly zničeny nebo významně poškozeny prostory 2. patra hlavní výrobní budovy. Sekce, kde se nacházelo oddělení ručního lepení, shořela úplně a došlo i k propadu střechy. Zbytek 2. patra až ke věži byl více či méně zasažen kouřem a žářem ohně, který se šířil půdními prostory.

Díky rychlému a profesionálnímu zásahu 10 hasičských sborů byl požár poměrně brzy zvládnut a škody byly minimalizovány. Voda z hašení požáru však poškodila navíc i závodní kuchyni a jídelnu. V současné době se však usilovně pracuje na uvedení zničených a poškozených prostor do původního stavu. (viz příloha A)

1. 1. 2 Předmět podnikání

Mezi produkty a služby, které firma poskytuje, patří:

- Komplexní řešení. Obsahuje kompletní servis dle individuálních potřeb zákazníků zahrnující výrobu datových nosičů, tiskoviny, balení včetně jejich kompletace a dopravy (tzv. „servis pod jednou střechou“).
- Výroba nosičů CD, CD vizitek, DVD (výběr z více formátů - DVD VIDEO, DVD AUDIO, a variant - DVD 5, DVD 9, DVD 10).
- DVD Authoring. Pro zákazníky je k dispozici moderní studio pro přepis, stříhání a následné zpracování videa a prostorového zvuku.
- Balení a tiskoviny. Zajištění široké škály služeb v oblasti obalových řešení pro nosiče (pošetky, Jewel boxy, DVD boxy, GZpack, GZ-file, multimediální knihy, kartonové šubry, softwarové krabice, kašírované boxy či jiné vlastní balení CD a DVD vyrobené na zakázku).
- Ochrana CD, DVD. Zabezpečení dat proti kopírování.
- Vinylové desky.

Obrázek 2: Ukázka produktů GZ Digital Media, a. s.



Zdroj: GZ Digital Media, a. s. [online]. [cit. 2012-01-01]. Dostupný z WWW: <http://www.gzdm.cz/cd-dvd-1/produkty-a-sluzby-14/cd-15/>

1. 1. 3 Organizační struktura

Organizační struktura GZ je liniová. Tento typ organizační struktury je pro hromadnou či sériovou výrobu vhodný a také velmi často užívaný. V čele společnosti stojí generální ředitel. Generálnímu řediteli podléhá sekretariát generálního ředitele. Do vedení společnosti dále patří představitel vedení pro jakost a představitel vedení pro environment. Celá organizace se pak dá rozdělit na 6 samostatných úseků:

- **Obchodní úsek.** Zahrnuje zákaznický servis, zákaznickou podporu a odbor prodeje a marketingu. Tento úsek je zaměřen na jednání se zákazníky jak ve fázi obchodu, tak při systematickém budování vztahů s těmito zákazníky.
- **Výrobní úsek.** Je rozdělen dle sortimentu (například analogové nosiče, výroba CD). Zároveň však obsahuje úseky zaměřující se na tisk obalů k výrobkům, kompletaci výrobků a také balení těchto výrobků.
- **Technický úsek.** Zabývá se technickou stránkou fungování společnosti tj. energií a údržbou, expedicí a expedicí hotových výrobků, odpady, zásobováním, ale také stravováním a částečně i školením zaměstnanců. Součástí tohoto úseku je i oddělení pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci a hospodářská správa.
- **Ekonomický úsek.** Hlavní činností je sledování hospodaření celého podniku. v tomto úseku působí výrobní účtárna, která se zabývá vyřizováním a zpracováním faktur, a mzdová účtárna.
- **Thomson Litho.** Samostatný úsek společnosti (dříve samostatná skotská firma) je jednou z mála firem v Evropě, která má autorizaci Microsoftu k tisku manuálů a výrobě instalačních CD Microsoftu. Tento úsek má vlastní zákaznický servis, oddíl pro kontrolu kvality či kompletaci.
- **Personálně právní úsek.** Úsek zaměřený na lidské zdroje. Hlavní odpovědnost zde připadá na personálního ředitele, kterému jsou k dispozici tři pracovníci. Součástí je i právní oddělení. (viz příloha B)

Společnost zaměstnává přibližně 1 500 zaměstnanců, jedná se tedy o velký podnik. Podíl mužů a žen je poměrně vyvážený - 48% pracovníků tvoří ženy a 52% muži.

GZ také využívá agenturních pracovníků. V současné době společnost zaměstnává 480 „agenturních pracovníků“.

1. 2 Analýza prostředí podniku

1. 2. 1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Okolí podniku podnik výrazně ovlivňuje. Vliv podniku na jeho okolí je však velmi malý. Okolí podniku zahrnuje následující prvky:

- geografické okolí,
- sociální okolí,
- právní a politické okolí,
- ekonomické okolí,
- ekologické okolí,
- technologické okolí,
- etické okolí
- a kulturně historické okolí.

Geografické okolí

Geografické okolí musíme analyzovat, pokud se zabýváme logistickými podmínkami podniku. Geografické okolí také předurčuje lokalizaci podniku v případě stacionární výroby.

Sociální okolí

Jak název napovídá, každý podnik by se měl zabývat otázkou, jak jeho působnost ovlivní společnost. Vliv podniku na společnost by jistě měl být pozitivní. Ve skutečnosti ovšem vidina zisku zaslepí podnik a jeho představitele při sledování dopadu činnosti podniku na sociální okolí. Nelze tvrdit, že zájmy zaměstnanců jsou shodné se zájmy sociálního okolí.

Politické okolí

Politické okolí podniku je ovlivněno zájmy jednotlivých politických institucí. Z historie známe dosti zřejmé ilustrativní příklady: znárodnění, privatizace atd. Tyto skutečnosti ovlivnily jak ekonomiku jako celek, tak i jednotlivé podniky.

Právní okolí

Právo a jeho instituty tvoří rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti. Nezbytnou činností každého podniku je sledování právních norem, jejich úprav a následné dodržování těchto platných norem. Zdrojem právních norem je zejména obchodní zákoník. Obchodní zákoník platí jak pro právnické, tak i pro fyzické osoby.

Ekonomické okolí

Jedná se o zásadní okolí. Toto okolí nám poskytuje výrobní faktory a kapitál, my se na toto okolí poté obracíme se svými výrobky a službami. Ekonomické okolí je ovlivněno hospodářskou situací země.

Rozhodující jsou zejména:

- Dostupnost a ceny výrobních faktorů. Dostupnost a tím pádem i ceny se v posledních letech změnilo díky pokroku vědy a techniky.
- Daňová zátěž podniku. Stát má za úkol najít v daních rovnováhu tak, aby daně přinesly dostatečný výnos do státního rozpočtu a při tom aby daně zůstaly v takové výši, kdy podniky budou motivovány k podnikání.
- Hospodářský růst a vývoj. Například inflace ovlivní ceny výrobních faktorů, posléze výrobků a v poslední řadě ovlivní odbyt.

Ekologické okolí

Podniky jsou nuceny brát v úvahu řadu ekologických směrnic. Na jedné straně stojí větší finanční náročnost výroby v důsledku ekologizace, na druhé straně řada příležitostí na výrobu ekologicky nezávadných, v dnešní době moderních výrobků.

Technologické okolí

Nové technologie jsou hnací silou pro podniky, které chtějí dosahovat lepších hospodářských výsledků.

Etické okolí

V moderním světě je považováno za etické například dodržování hospodářské soutěže, poskytování pravdivých informací a podobně. To, co je považováno za etické se může v jednotlivých zemích lišit.

Kulturně historické okolí

Toto okolí je utvářeno po dobu mnoha let. Podmínkou rozvoje je samozřejmě vzdělání národa a jeho kulturní minulost. Na kulturním zázemí závisí budoucnost nejen ekonomiky národa.

(Synek, 2002)

Aplikace analýzy vnějšího prostředí na společnost GZ Digital Media, a. s.

Geografické okolí

GZ Digital Media se nachází v Loděnici u Berouna. Sídlo společnosti je asi 500 metrů od dálničního sjezdu. Loděnice je navíc součástí trasy hromadné dopravy a disponuje celkem dvěma autobusovými zastávkami a jednou vlakovou zastávkou. Pro zaměstnance je na pozemku firmy vybudováno parkoviště s dostatečným množstvím parkovacích míst. Zaměstnanci mohou použít při cestě do práce svůj vlastní automobil nebo hromadnou dopravu. Pro tzv. „agenturní zaměstnance“ je navíc v Loděnici zajištěno ubytování v místním ubytovacím zařízení. Lze tedy říci, že dopravní dostupnost je velmi dobrá a to jak pro zaměstnance, tak i pro dodavatele a odběratele.

Sociální okolí

Společnost neustále buduje vztahy se svými klíčovými zákazníky, ale nezapomíná ani na své zaměstnance. GZ také sponzoruje tým kladenských hokejistů a příležitostně i jiné akce.

Politické okolí

Gramofonové závody byly vybudovány jako státní podnik. Od roku 1999 se podnik stal akciovou společností. Zejména díky možnosti pronikat na zahraniční trhy, společnost zaznamenala výrazný hospodářský pokrok. V současnosti tvoří 3/4 obchodní činnosti zahraniční obchod.

Právní okolí

Zdrojem právních norem je zejména obchodní zákoník. GZ Digital Media, a. s. je akciová společnost. Do obchodního rejstříku byla zapsána roku 1999 se základním kapitálem 2 miliony Kč. V současné době byl základní kapitál společnosti navýšen o přibližně 100 milionů. Podle platných právních norem platících v České republice vykazuje společnost údaje o svém hospodářském výsledku ve výročních zprávách.

Ekonomické okolí

Při výběru dodavatelů dbá podnik na kvalitu nabízených výrobků a jejich dostupnost. Za rok 2011 GZ Digital Media, a. s. zaznamenala nejlepší výsledky hospodaření za posledních několik let. Tržby za rok 2011 dosáhly 1.970.000.000 Kč. Firma je vysoce likvidní a také dlouhodobě solventní. Díky této skutečnosti společnost nebyla nijak výrazně zasažena hospodářskou a finanční krizí.

Ekologické okolí

Třídění odpadu a záruka recyklovatelných obalů patří mezi hlavní priority. Ve společnosti je zřízen samostatný ekologický úsek a také úsek zaměřený výhradně na likvidaci odpadů. Při výrobě může docházet k uvolňování látek, které by mohly mít negativní vliv na životní prostředí, proto je GZ nucena respektovat řadu ekologických směrnic (například ISO směrnice na ochranu životního prostředí). Uvolňované množství je však velmi malé a proto společnost nemá s dodržováním těchto směrnic větší problémy.

Technologické okolí

Sledování vývoje technologie má pro společnost velký význam zejména v rámci výroby. V roce 2011 došlo k investici 250 milionů Kč do výstavby nového kompletačního centra a nové tiskárny. Na rok 2012 jsou v plánu další investice a to zejména do rekonstrukce hlavní výrobní haly, která byla poškozena požárem, a také do dalšího rozvoje tiskárny.

Etické okolí

Dodržování hospodářské soutěže a poskytování informací o finančním hospodaření patří mezi hlavní cíle firmy. Tyto informace jsou dostupné ve výročních zprávách, zároveň je vydáván časopis Gramofonek, který pravidelně (dvakrát ročně) informuje zaměstnance o významných událostech a hospodaření podniku. Dalším důležitým bodem je otázka autorských práv. V GZ intenzivně pracují na potlačení pirátství. Připojili se do programu Anti-Piracy Compliance Program společnosti Content Data & Storage Association (CDSA). Vzhledem k tomuto programu GZ vyžaduje od svých zákazníků:

- v případě Audio-CD nebo Audio-DVD track list s informacemi o názvech písní, jménu interpreta, autora a rozpisu časů skladeb, dále také každý zákazník musí prokázat, že vlastní replikační licenci od majitele duševních vlastnických práv.
- V případě CD-ROMu nebo DVD-ROMu je nutné specifikovat charakter obsahu (zda jde o volně šiřitelná data bez nutnosti licence a je nutné uvést, kdo uděluje povolení k šíření dat. Dále společnost vyžaduje od svých zákazníků seznam obchodních jmen všech spustitelných softwarových programů a příslušných souborů v zabalené či rozbalené podobě a poskytnout potvrzení o vlastnictví replikační licence od vlastníka duševních práv.
- V případě DVD-Video je potřeba popsat obsah disku a také poskytnout písemné potvrzení licence na výrobu od vlastníka práv.

Kulturně historické okolí

Firma působí na českém trhu již od roku 1948. Od tohoto roku je známá zejména výrobou vinylových desek. Tato výroba je zachována až do dnešní doby, kdy se trend vinylových desek vrací do povědomí zákazníků a to zejména z důvodu nejvyšší kvality záznamu. Díky liberalizaci trhu po nastolení demokracie v České republice, mohla firma navíc expandovat i na zahraniční trhy.

1. 2. 2 Porterův model pěti sil

Autorem této matice je Michael E. Porter z Harvard School of Business Administration. Cílem tohoto modelu je analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a obecně odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Model pomáhá pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, která závisí na působení pěti základních sil:

- 1) Riziko vstupu potencionálních konkurentů. Jaké obtížné je vstoupit na stávající trh. Jaké bariéry existují.
- 2) Rivalita mezi stávajícími konkurenty. Existuje na trhu monopol. Jaké vztahy jsou mezi konkurenty.
- 3) Smluvní síla odběratelů. Jak silná je pozice zákazníka.
- 4) Smluvní síla dodavatelů. Jak silná je pozice dodavatelů.
- 5) Hrozba substitučních výrobků. Do jaké míry jsou výrobky firmy zaměnitelné.

(Veber, 2008)

Porterův model pěti sil v GZ Digital Media, a. s.

1) Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví je poměrně vysoké. Bariéry vstupu nových konkurentů nejsou nijak omezené. V rámci českého trhu existují pouze dvě společnosti ve stejném oboru jako GZ – společnost Fermata se sídlem v Čelákovících a NORTH VIDEO se sídlem v Ústí nad Labem. Co se týče výroby vinylových desek, je společnost jedinou společností v České republice, a proto se zde prostor pro novou konkurenci přímo nabízí. Je zde také velké riziko vstupu nových zahraničních subjektů s levnějšími substituty.

2) Rivalita mezi stávajícími konkurenty

3/4 celkového obchodu společnosti tvoří zahraniční obchod. Velkou část zahraničních odběratelů tvoří zejména země EU (například Německo, Rakousko, Slovensko, Švýcarsko, Dánsko, Švédsko, Finsko apod.). Společnost vyváží ale i do zemí mimo EU (např. USA,

Japonsko, Thajsko a Brazílie), lze tedy říci, že konkurence je doslova celosvětová. Výhodou GZ Digital Media je však výhodná poloha (střední Evropa), zpravidla levnější pracovní síla než je v západní Evropě a také poskytování komplexního servisu zákazníkům (tzn. od výroby nosiče, nahrání záznamu, tisku obalů k následné kompletaci a expedici zákazníkovi). Díky této výhodě může firma obstát v konkurenci ostatních firem.

3) Smluvní síla odběratelů

Spolupráce s odběrateli je založena na velmi dobrých dlouhodobých vztazích. Klíčovými zákazníky jsou hlavně hudební vydavatelství, softwarové firmy a firmy elektronického a počítačového průmyslu. Jelikož všichni konkurenti nabízejí podobné produkty, klade podnik velký důraz na rychlý a kvalitní servis zákazníkům, na spolehlivost firmy a také hlavně na dostatečnou informovanost kupujících.

4) Smluvní síla dodavatelů

Společnost vybírá své dodavatele na základě výběrových řízení. Ceny za suroviny potřebné pro výrobu jsou v rámci dodavatelů přibližně na stejné úrovni. Je zde proto velký prostor pro změnu dodavatele jak v rámci České republiky, tak v rámci EU (popřípadě třetích zemí).

5) Hrozba substitučních výrobků

Z důvodu velmi náročné výroby a přijímání zakázek tzv. „na poslední chvíli“, se firma často potýká s problémem plnit požadavky zákazníků včas a v požadované kvalitě. Protože konkurenční prostředí, ve kterém se GZ Digital media pohybuje, je obrovské, hrozí zde velké riziko přechodu zákazníků na substituční výrobky jiných výrobců.

1. 2. 3 SWOT analýza

Jedná se o ustálený termín pro celkovou analýzu faktorů vnějšího a vnitřního prostředí ovlivňující cíle podniku.

SWOT analýza je jednoduchý nástroj, který pomáhá stanovit podnikovou strategii.

SWOT jsou počáteční písmena příslušných anglických názvů:

S	strengths	silné stránky	(vnitřní faktor)
W	weaknesses	slabé stránky	(vnitřní faktor)
O	opportunities	příležitosti	(vnější faktor)
T	threats	hrozby	(vnější faktor)

Jde tedy o celkové vyhodnocení silných a slabých stránek podniku spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb.

SWOT analýza je základním předpokladem pro úspěšné rozhodování. Úkolem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitých podnikatelských záměrů a současně analyzovat i vnější příležitosti a omezení, jež jsou diktována trhem.

Pro tvůrce strategických plánů je užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice organizace.
- Hodnocení poskytuje podklady pro strategické alternativy, které by mohly být v dané situaci nejvhodnější.
- Při periodickém provádění analýzy informuje manažery o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšení výkonnosti organizace. (Kotler, 2007)

SWOT analýza společnosti GZ Digital Media, a. s.

Tabulka 1: SWOT analýza GZ Digital Media, a. s.

Silné stránky	Slabé stránky
Široký sortiment	Zastaralejší výrobní stroje
Tradice	Nespokojenost zákazníků s kvalitou výrobků
Věrní a dlouhodobí zákazníci	Nedostatečná propagace společnosti
Kvalitní servis a zaměření se na zákazníky	
Příležitosti	Hrozby
Malá konkurence	Hrozba vstupu nové potencionální konkurence do odvětví
Výhodná pozice	Krize
Poskytování kompletního servisu tzv. "pod jednou střeou"	Zvyšování cen energií

Příležitosti	Hrozby
Přístup na nové trhy v rámci EU i třetích zemí	Odliv pracovních sil ke konkurenci – odliv know-how

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Silnou stránkou společnosti je široká nabídka produktů. Podnik zajišťuje nejen výrobu nosičů různých barev, tvarů a velikostí (CD, DVD, vinyl apod.), ale zároveň zajišťuje tisk obalů pro tyto nosiče popřípadě i jiných tiskovin, následnou kompletaci a dodání až k zákazníkovi. Přínosem pro společnost je i dlouhodobé působení na českém trhu, díky kterému se GZ dostaly do povědomí zákazníků především díky tradici výroby vinylových desek. Neopomenutelnou silnou stránkou jsou dlouhodobí a stálí zákazníci. Prioritou společnosti je budování vztahů právě s touto skupinou zákazníků, kteří jsou pro společnost klíčoví. Zákaznický servis pracuje se zákazníkem nejen v okamžiku prodeje, ale průběžně ho informuje o změnách v nabídce, či cenových relacích. Díky této skutečnosti má firma zajištěn dlouhodobý odbyt.

Slabé stránky

Slabou stránku společnosti tvoří poměrně zastaralejší výrobní stroje. Rychlost a kapacita těchto zařízení novodobým požadavkům zákazníků často nestačí. Zároveň zde hrozí nebezpečí ohrožení bezpečnosti práce, pokud nedojde k modernizaci. Nutno však říci, že společnost postupně investuje částky v rámci milionů Kč na postupnou obnovu těchto strojů. Z části tato skutečnost a hlavně především velké zakázky tzv. “na poslední chvíli” způsobuje problém snížené kvality výrobků. Jako slabou stránku společnosti lze zmínit i nedostatečnou propagaci společnosti, která omezuje přilákání nových potenciálních zákazníků.

Příležitosti

Velkou výhodou je poměrně mála konkurence v rámci odvětví. Existují sice společnosti nabízející podobné produkty, ale GZ má výhodu zejména v dobré pozici – pro ČR zejména dobrou dopravní dostupnost, v rámci EU a třetích zemí je to poloha ve střední Evropě a nižší náklady na pracovní sílu. Výhodou podniku je také velmi malý počet výrobců vinylových desek celosvětově a také výrobců poskytující kompletní zpracování zakázky (nosiče, obaly,

kompletace) tzv. “pod jednou střechou” tj. v rámci podniku. V současné době 3/4 cílového trhu tvoří zejména zahraniční trhy, je zde však prostor proniknout i do zemí, se kterými GZ dosud neobchoduje, a to jak v rámci EU, tak i v rámci třetích zemí.

Hrozby

Díky malému množství konkurenčních výrobců v oboru se zde prostor pro novou konkurenci přímo nabízí. Konkurence zde hrozí zejména v zahraničí, riziko vstupu nové konkurence do odvětví je ale poměrně vysoké i v rámci ČR. Jednou z mnoha hrozeb byla finanční krize, která zasáhla v minulých letech mnoho firem. Ani GZ nebyla výjimkou. Zájem odběratelů mírně opadl. Naštěstí však hlavně díky stálým zákazníkům ze zahraničí společnost krizi překonala bez větších ztrát. Zvyšování cen energií představuje pro společnost riziko zvyšování výrobních nákladů. Provoz v podniku je nepřetržitý (24 hodin), a proto se zvyšování cen energií zcela jistě projeví v provozních nákladech. Další hrozbou pro podnik může být i skutečnost, že mzdy pracovníků jsou ve srovnání s podniky v rámci hlavního města Prahy nižší. GZ se nachází přibližně 12 kilometrů od Prahy a přechod pracovníků k podnikům poskytující vyšší platové ohodnocení není pro pracovníky příliš náročný.

2 Současný stav personálních činností

Personální činnosti (služby, funkce) představují výkonnou část personální práce. Patří mezi ně především:

- 1) vytváření a analýza pracovních míst,
- 2) personální plánování,
- 3) získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- 4) hodnocení pracovníků,
- 5) rozmisťování (zařezování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- 6) odměňování,
- 7) vzdělávání pracovníků,
- 8) pracovní vztahy,
- 9) péče o pracovníky,
- 10) personální informační systém.

Dále lze jako samostatné personální činnosti zařadit:

- 11) průzkum trhu práce,
- 12) zdravotní péče o pracovníky,
- 13) činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- 14) dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

(Koubek, 2009)

2. 1 Vytváření a analýza pracovních míst

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst lze rozdělit do čtyř fází:

- 1) Specifikace jednotlivých úkolů. Je třeba určit, jaké úkoly je třeba plnit. Úkoly by měly přispívat k dosažení cílů organizace a neměly by mít negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků.
- 2) Specifikace metod (způsobu) provádění každého úkolu.
- 3) Seskupení pracovních úkolů, aby se vytvořilo pracovní místo.
- 4) Stanovení vztahu pracovního místa (práce na něm vykonávané, držitele pracovního místa) k jiným pracovním místům (jiným pracím, jiným osobám).

Nejprve je tedy nutné určit obsah pracovního místa a následně je třeba se rozhodnout, jaký pracovní postup je vhodné zvolit. K vytváření metod práce se nejčastěji využívá postupových

diagramů, vývojových diagramů, pohybových studií, časových studií a náhodných pozorování.

Zdroje informací pro analýzu pracovních míst

Úspěšnost analýzy pracovních míst závisí zejména na kvalitě informací o pracovních místech, proto je nutné nejprve rozhodnout o výběru zdrojů informací o pracovním místě. Zdrojem informací bývají nejčastěji:

- Držitel pracovního místa. Mívá nejpodrobnější a nejpřesnější znalosti o vykonávané práci. Jeho úsudek však často zkresluje subjektivní vnímání.
- Pozorovatel. Školený a zkušený pozorovatel může zjistit spoustu užitečných informací. Nevýhodou může být přetvářka u držitele pracovního místa v přítomnosti pozorovatele.
- Bezprostřední nadřízený pracovního místa. Je v postavení, ve kterém může nejlépe určovat, jakou práci je třeba udělat ke splnění úkolu. Často však má nedostatečné znalosti o práci na tomto pracovním místě.
- Specialista na analýzu pracovních míst. Podmínkou, je dostatečná kvalifikace specialisty pro práci požadovanou pracovním místem. Nedostatečná praxe specialisty v této práci může přinést značná zkreslení.
- Nezávislý odborník na danou práci. Bývá účinnějším řešením, než využití služeb specialisty. Může jím být například pracovník, který vykonává stejnou práci v jiné organizaci.
- Spolupracovníci či podřízení. Tento zdroj informací je spíše doplňkovým zdrojem.
- Další odborníci, především techničtí experti. Mají přehled o technikách a technologiích používaných na pracovním místě.
- Existující písemné materiály. Patří sem například původní dopisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť a jejich vybavení, informace o technologickém postupu, organizaci výroby a práce, klasifikace zaměstnání atd.

(Koubek, 2009)

2. 1. 1 Vytváření a analýza pracovních míst v GZ Digital Media, a. s. (GZ)

Zdrojem informací pro analýzu pracovních míst jsou především nadřízení jednotlivých pracovních úseků. Vedoucí jednotlivých pracovišť kontaktují personalistu společnosti prostřednictvím e-mailu, kde uvedou stručný popis pracovního místa, kolik pracovníků a jaké kvalifikace je v daný okamžik třeba.

Tato metoda však není příliš efektivní, neboť vedoucí pracovníci často neodhadnou správně potřebu pracovníků, což může výrazně ohrozit spolehlivost plnění zakázek či kvalitu výroby. Dalším problémem je i fakt že společnost často přijme velké zakázky od zákazníka tzv. „na poslední chvíli“ a personalista pak nemá dostatečné množství času pro zajištění požadovaného počtu pracovníků.

Pro společnost by tedy bylo vhodné zvolit jinou metodu získávání informací pro analýzu pracovních míst. V případě GZ by adekvátním řešením bylo například najmout zkušeného specialistu na analýzu pracovních míst. Přínosem by také bylo, poradit se s dalšími odborníky a technickými experty, kteří mají přehled o technikách a technologiích používaných na daném pracovním místě.

2. 2 Personální plánování

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.

Konkrétněji lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- a) v potřebném množství (kvantita),
- b) s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- c) s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- d) optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- e) flexibilní a připravené na změny,
- f) optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace,
- g) ve správný čas a
- h) s přiměřenými náklady.“

(Koubek, 2009, s. 87)

Personální plánování má za úkol rozpoznat a předvídat potřebu pracovních míst a zároveň zdroje krytí této potřeby. Personální plánování se skládá zejména z:

- plánování potřeby pracovníků,
- předvídání zdrojů pracovníků,
- plánování kariéry jednotlivých pracovníků.

Plánování personálních činností

Plánování personálních činností obsahuje tyto plány:

- plány získávání a výběru pracovníků,
- plány vzdělávání pracovníků,
- plány rozmisťování pracovníků,
- plány odměňování a produktivity práce,
- plány penzionování a propouštění pracovníků.

Časová dimenze personálního plánování

Plánování lze také pojmout z různého časového horizontu, rozlišujeme tyto plány:

1. dlouhodobé neboli strategické,
2. střednědobé neboli taktické (či manažerské),
3. krátkodobé neboli operativní.

Čím je časový horizont delší, tím jsou plány obecnější. Se zkracováním času se plány detailizují a konkretizují.

(Koubek, 2009)

2. 2.1 Personální plánování v GZ Digital Media, a. s. (GZ)

Z důvodu velké kolísavosti výroby (nahodilosti zakázek) je personální plánování orientováno zejména na měsíční období. Za zpravidla toto období jsou vytvářeny plány počtů pracovišť a plány počtu pracovníků.

Měsíčně se zpracovává přehled stavu zaměstnanců, kde je zřejmé, kolik zaměstnanců v daném období bylo plánováno a kolik jich skutečně bylo k dispozici. Přehled je velmi podrobný, rozděluje zaměstnance podniku na dělníky a technickohospodářské pracovníky a zároveň tyto zaměstnance člení nejen podle pracovních úseků, ale i podle úvazku. Dokument vychází z průměrných přepočtených stavů zaměstnanců, které počítají každého pracovníka podle délky jeho úvazku a počtu dnů, po které byl zaměstnán, vyjma peněžité pomoci v mateřství a rodičovské dovolené.

Ve společnosti se plánuje získávání a výběr pracovníků, rozmístění pracovníků na jednotlivá pracoviště, vzdělávání pracovníků, odměňování pracovníků, odchody do důchodu, propouštění apod.

Strategie lidských zdrojů ve společnosti se vyhodnocuje čtvrtletně na poradě vedení GZ.

Tento způsob personálního plánování je pro společnost vhodný, neboť díky velké kolísavosti poptávky a náhodnosti zakázek by plánování na delší časové období bylo nepřesné.

Pro zkvalitnění komunikace by GZ měla zvážit zavedení porad v kratším časovém intervalu, než je čtvrtletní období. Doporučeným zvoleným intervalem by mohlo vzhledem k povaze zakázek být například měsíční období.

2.3 Získávání pracovníků

Organizace může obsahovat volná pracovní místa buď z vnitřních zdrojů, nebo z vnějších zdrojů organizace. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- a) pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. zlepšené organizace práce apod.;
- b) pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami;
- c) pracovníci, jež dozráli k postupu k náročnější práci;
- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, ale mají z nějakého důvodu zájem o volné pracovní místo.

Mezi hlavní vnější zdroje lze zařadit:

- a) volné pracovní síly na trhu práce (registrovaní na úřadu práce);
- b) absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na budoucí povolání;
- c) zaměstnaní jiných organizací rozhodnutí změnit zaměstnavatele.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou například být i:

- d) ženy v domácnosti;
- e) důchodci;
- f) studenti (v určité části týdne nebo o prázdninách);
- g) pracovní zdroje v zahraničí apod.

Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů má své výhody i nevýhody. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má zejména tyto výhody:

- uchazeč lépe zná organizaci,
- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče,
- zvýšení morálky a motivace zaměstnanců,
- organizace může dostat zpět investici vloženou do současných zaměstnanců.

Mezi nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů patří:

- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku mezi současnými zaměstnanci organizace,
- pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit zadané úkoly,
- organizace nezíská nové myšlenky a přístupy z venku.

Na druhé straně stojí výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů, které tvoří:

- nové pohledy, zkušenosti, poznatky či názory z venku,
- nižší náklady na výchovu a vzdělávání vysoce kvalifikovaných pracovníků (jsou vzděláni již z jiné organizace),
- širší paleta talentů mimo organizaci.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou například:

- nákladnější získávání pracovníků (drahá inzerce apod.),
- delší proces adaptace a orientace pracovníka,
- možné vzniklé nepříjemnosti s dosavadními kvalifikovanými pracovníky organizace, kteří mají o místo zájem.

Významnou fází získávání pracovníků je tzv. „předvýběr“. Z celého souboru uchazečů se na základě jimi předložených dokumentů (dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání, životopis uchazeče apod.) se vyberou ti, kteří se zdají být pro pracovní místo vhodní. Předvýběr je většinou realizován prostřednictvím předběžného pohovoru. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- 1) velmi vhodní, jsou pozváni k následujícím výběrovým procesům;
- 2) vhodní, jsou zařazení do dalších výběrových procesů, pokud je počet velmi vhodných uchazečů nevyhovující,
- 3) nevhodní, organizace jim napíše zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem.

(Koubek, 2009)

2. 3. 1 Získávání pracovníků v GZ Digital Media, a. s. (GZ)

GZ získává pracovníky z vnějších i vnitřních zdrojů. Firma upřednostňuje zejména získávání pracovníků z vnějších zdrojů, neboť často nemá k dispozici dostatečně kvalifikovaného pracovníka k nahrazení současného pracovníka organizace, který by byl přidělen na novou pracovní pozici. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je však nedílnou součástí získávání

pracovníků v GZ, neboť zajišťuje motivaci stávajících pracovníků organizace (dává možnost kariérního postupu).

Informace o volných pracovních místech mohou současní pracovníci organizace najít v časopise Gramofonek, který je vydáván pravidelně dvakrát ročně, nebo jsou informace vyvěšovány na nástěnce v areálu vrátnice společnosti. Pokud mají zaměstnanci zájem o nabízenou pracovní pozici, mohou kontaktovat personální úsek.

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů společnost využívá především inzerce na internetu. Inzeráty jsou umístěny převážně na serveru www.jobs.cz, dále pak i na www.prace.cz a v neposlední řadě na internetových stránkách společnosti www.gzdm.cz. Pracovní nabídky jsou však často zveřejněny i v denním tisku. Další hojně využívanou metodou je spolupráce s úřadem práce v Berouně a různými vzdělávacími institucemi.

V současné době se GZ při získávání pracovníků stále častěji také obrací na komerční agentury (hlavně zahraniční), které pro společnost zajišťují největší příjem nových pracovníků a to hlavně pro dělnické profese. Mezi hlavní komerční agentury, se kterými GZ spolupracuje, patří Rodos 94, Euromontec, Namhai – zajišťují pracovníky z Vietnamu, a dále pak Avion servis a Euro Dilove – zajišťují pracovníky z Ukrajiny.

Získávání pracovníků hlavně z vnějších zdrojů představuje pro společnost vyšší náklady. Zejména využívání komerčních agentur by mělo být pouze doplňkovým zdrojem získávání pracovníků. Společnosti by měla dát větší prostor současným zaměstnancům podniku. Pracovníci budou pak více motivováni a zároveň dojde k úspoře nákladů na adaptaci pracovníků a inzerci.

2. 4 Výběr pracovníků

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale 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 a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury, a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“

(Koubek, 2009, s. 156)

Výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení.

Metody výběru pracovníků a jejich použití

Mezi nejčastější metody výběru pracovníků lze zařadit:

- dotazník, využívaný zejména ve větších organizacích;
- zkoumání životopisu;
- testy pracovní způsobilosti, považované za doplňkový nástroj (například testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti);
- assesment centre, testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci, založená na simulacích;
- výběrový pohovor;
- zkoumání referencí z předchozích pracovišť,
- lékařské vyšetření, stále více požadované za diskriminační metodu, metoda používaná zejména v případě, kde by mohlo být ohroženo zdraví ostatních lidí;
- přijetí pracovníka na zkušební dobu, patří mezi nejefektivnější metody, je nákladnější.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejvhodnější a nejvyužívanější metodou výběru pracovníků. Cílem výběrového pohovoru je získat dodatečné a rozšířenější informace o uchazeči, informovat uchazeče o práci v organizaci a zároveň posoudit osobnost uchazeče.

Výběrový pohovor může být veden různými způsoby. Rozeznáváme následující typy pohovorů:

- a) Pohovor 1 + 1. Pohovor vede jeden z představitelů organizace. Posuzování uchazeče závisí pak pouze na názoru této osoby.
- b) Pohovor před více posuzovateli (komisí). Komise bývá tvořena třemi až čtyřmi osobami, které jsou důvěrně seznámeny s pracovním místem. Tento typ pohovoru je zpravidla všestrannější a objektivnější než pohovor 1 + 1.
- c) Postupný pohovor. Je realizován sérií pohovorů 1 + 1.
- d) Skupinový (hromadný) pohovor. Pohovoru se zúčastňuje skupina uchazečů posuzovaná jedním nebo více představiteli organizace. Výhodou této metody je časová úspora.

(Koubek, 2009)

2. 4. 1 Výběr pracovníků v GZ Digital Media, a. s. (GZ)

Personální ředitel společnosti nejprve provádí předvýběr. Předvýběr je realizován formou zkoumání životopisů a průvodních dopisů. Rozhodujícím ukazatelem pro pozice

technickohospodářských pracovníků (obchodní úsek, ekonomický úsek apod.) je zejména délka praxe v oboru, v druhé řadě pak dosažené vzdělání. U dělnických profesí se personalista zaměřuje spíše na technickou způsobilost a vyučení v oboru.

Uchazeči, kteří prošli předvýběrem, jsou následně pozváni na výběrový pohovor. GZ využívá postupného pohovoru – nejprve pohovor provede personální ředitel a následně bezprostřední nadřízený pracoviště, na které by mohl být uchazeč zařazen.

Při výběrovém pohovoru personalista zjišťuje uchazečovi vize a cíle a snaží se určit, zda jsou propojitelné s cíli společnosti. Pro vyšší pozice provádí personální ředitel s uchazeči sérii testů a to hlavně z cizího jazyka a znalosti MS Office. Pro obsazení řídicích pozic jsou konána výběrová řízení.

Pokud se uchazeč zdá personálnímu řediteli vhodný, je pozván k pohovoru s nadřízeným pracovního místa, který má konečné slovo, zda bude uchazeč přijat či ne.

Tento způsob výběru pracovníků je pro společnost dobrý, neboť díky předvýběru nejsou nadřízení pracovišť zahlceni přílišným počtem nevyhovujících pracovníků a můžou se tak lépe zaměřit na uchazeče vhodné. Konečné rozhodnutí o přijetí zaměstnance by však nemělo záležet pouze na bezprostředním nadřízeném pracoviště, neboť zde může docházet k subjektivnímu hodnocení a organizace pak může díky špatnému rozhodnutí přijít o potenciálního schopného pracovníka.

2. 5 Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojitým způsobem: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“

(Koubek, 2009, s. 178)

Při přijímání pracovníků je klíčovým dokumentem zejména pracovní smlouva. Pracovní smlouva je oboustrannou záležitostí a organizace by měla respektovat vyjednávací právo pracovníka. Pracovní poměr však může vzniknout i jmenováním či volbou. Před podpisem pracovní smlouvy by měl pracovník projít vstupní lékařskou prohlídkou.

Dalším krokem přijímání pracovníků je zaevidování pracovníka do personální evidence tj. pořízení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení podnikového průkazu apod. Pro potřeby personální evidence je nutné zajištění minimálně těchto údajů:

- příjmení (u žen i rodné příjmení), jméno, titul;
- datum a místo narození;
- rodné číslo;
- rodinný stav a informace o dětech;
- adresa trvalého bydliště, telefonní číslo;
- adresa přechodného bydliště, telefonní číslo;
- státní příslušnost;
- údaje o zdravotním stavu, změněná pracovní schopnost;
- údaje o vyučení, vzdělání, praxi;
- informace o eventuálním pobíraném důchodu a jeho druhu;
- datum vzniku pracovního poměru;
- pracovní umístění v organizaci;
- místo pracoviště v organizaci.

Dalším důležitým krokem je podat přihlášku zaměstnance k sociálnímu pojištění a k zdravotnímu pojištění. Zákon udává povinnost podat oba typy přihlášek do osmi dnů od vzniku pracovního poměru. Zaměstnavatel má v závěru povinnost seznámit pracovníka s jeho právy a povinnostmi a také s jeho spolupracovníky. Zaměstnavatel také zaměstnance proškolí o bezpečnosti práce a zavede ho na místo výkonu práce, kde je mu přiděleno zařízení nezbytné k pracovnímu výkonu.

(Koubek, 2009)

2. 5. 1 Přijímání pracovníků v GZ Digital Media, a. s. (GZ)

Pracovní poměr vzniká v GZ na základě pracovní smlouvy, která může být jak na dobu určitou (zejména agenturní pracovníci), tak na dobu neurčitou. Společnost dle zákoníku práce využívá možnosti udělení zkušební doby ve lhůtě tří měsíců.

Novému pracovníkovi je založena osobní složka, která obsahuje všechny potřebné dokumenty. Každému pracovníkovi je pak následně přidělena čipová karta ANET, se kterou se bude pracovník vždy při příchodu a odchodu ze zaměstnání evidovat v areálu vjíatnice, kde se nachází snímací zařízení.

Dalším krokem, kterým musí každý nový pracovník projít, je vstupní lékařská prohlídka. GZ disponuje vlastním zdravotnickým zařízením pro své zaměstnance, které je umístěno přímo v areálu společnosti.

Na závěr jsou zaměstnanci proškoleni o bezpečnosti práce.

2. 6 Orientace a adaptace pracovníků

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přicházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“

(Koubek, 2009, s. 180)

Formálně tento proces zajišťuje nejprve personální útvar, neformálně pak tento proces pokračuje v rámci spolupracovníků.

(Koubek, 2009)

2.6.1 Adaptace pracovníků v GZ Digital Media, a. s.

Po procesu přijetí je zaměstnanec doveden personalistou na konkrétní pracovní místo. U dělnických profesí je adaptace pracovníka v kompetenci nadřízeného pracoviště, který má na starosti zácvik pracovníka. Nadřízený pracoviště znovu zaměstnance proškolí o bezpečnosti práce a zavede ho na místo výkonu práce, kde je mu přiděleno zařízení nezbytné k pracovnímu výkonu.

Technickohospodářské pracovníky nejprve personalista provede po celém podniku a poté jim poskytne manuál, kde se podrobněji mohou seznámit s pracovním prostředím.

Věnování větší pozornosti právě tomuto personálnímu procesu je pro společnost v současné době klíčové. Z důvodu velké fluktuace u pracovníků nižších dělnických profesí je třeba se právě na tento druh pracovníků při adaptaci více zaměřit a proces adaptace provádět důkladně.

2. 7 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu lze charakterizovat jako nepřetržitý, sám sebe ovlivňující cyklus. Klíčová je zde vazba na podnikové plány tak, aby cíle jednotlivců, týmů a podniku byly navzájem propojeny. Důležitými činnostmi jsou zejména:

- Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu. Tato dohoda definuje očekávané cíle, formu měření těchto cílů a kompetence k dosažení očekávaných výsledků.
- Plán výkonu a rozvoje.
- Řízení pracovního výkonu v průběhu roku. Tento proces se skládá z nepřetržité kontroly, sledování zpětné vazby a vytváření korekčních opatření.
- Hodnocení výkonu. Formální hodnocení výkonu za určité období.

(Amstrong, 1999)

2. 7. 1 Motivace k práci

Pracovní motivace je spojená s přístupem pracovníka k práci, konkrétním okolnostem a konkrétním pracovním úkolům. Jako nejvýznamnější zdroje motivace lze uvést:

- potřeba činnosti, potřeba zbavit se nadbytečné energie;
- potřeba kontaktu s druhými lidmi;
- potřeba výkonu, prožitek z dobrého výkonu;
- touha po moci, týká se kariérního růstu;
- potřeba seberealizace a nalezení smyslu života, potřeba dále se rozvíjet.
- potřeba bohatství, potřeba peněz;
- potřeba jistoty;
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti;
- potřeba sociálních kontaktů;
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Motivace z velké míry ovlivňuje výkon pracovníka. Jako další faktory ovlivňující výkon lze pak uvést například schopnosti, vědomosti a dovednosti, technologické vybavení pracoviště apod.

V podnikové praxi se měří síla motivace prostřednictvím analýzy stimulačních prostředků.

(Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Stimul může být vše, co je pro pracovníka významné. Mezi nejčastěji používané stimulační prostředky patří:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování, neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- vnější stimulační faktory.

Za hlavní stimulační prostředek lze považovat zejména hmotnou odměnu. Může být ve formě mzdy, platu, prémie, odměny za vyšší výkony apod. Důvodem jsou hlavně existenční možnosti pracovníka.

(Bedrnová, Nový a kol., 2007)

2. 7. 2 Hodnocení pracovníků

„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a
- c) hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.“ (Koubek, 2009, s. 194)

Hodnocení pracovníků je v kompetenci řídicího pracovníka. V případě hodnocení několika vedoucími pracovníky musí být výsledky hodnocení vzájemně srovnatelné. Hodnocení je vhodné provádět průběžně. Před hodnocením je dále nutné stanovit jasná kritéria hodnocení v závislosti na požadovaných cílech. Tyto kritéria by měla vyhovovat charakteristikám vykonávané práce. Účinnost a celková úroveň hodnocení pracovníků jsou ovlivněny metodou hodnocení.

(Koubek, 2009)

2. 7. 3 Systémy odměňování

Existuje několik rozdílných systémů odměňování, které může organizace přijmout. Mezi nejčastější systémy odměňování patří:

- časová mzda, patří mezi nejjednodušší způsob, zaměstnanci jsou placeni dle času stráveného v práci;
- individuální úkolová mzda, zaměstnanec je placen za práci, kterou udělá;
- skupinová úkolová mzda, používaná v situacích, kdy chceme zvýšit pracovní výkon týmu či skupiny;
- měřená denní práce, mzdové sazby jsou zde stanoveny ve vyšších úrovních, než by normálně byly vyplaceny zaměstnanci za vykonání stejné práce;
- celopodnikové systémy odměňování;
- podíl na zisku, zaměřený spíše na skupinu než na jednotlivce, zaměstnanci dostávají mimořádné odměny v závislosti na ročním zisku organizace;
- odměňování dle výkonu nebo zásluh;
- cafeteria systém odměňování nebo flexibilní peněžní odměna, zaměstnanci si mohou vybrat odměnu nebo kombinaci odměn dle vlastního přání.

(Foot, Hook, 2002)

2. 7. 4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků v GZ Digital Media, a. s.

Hodnocení výkonu zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je v kompetenci bezprostředně nadřízených jednotlivých pracovišť. Hodnocení je prováděno průběžně, důležité jsou však zejména výsledky za kalendářní rok. Za každé období jsou stanoveny cíle (ukazatele), jejichž splnění se na konci daného období (kalendářní rok) vyhodnocuje.

V GZ je zaveden americký systém hodnocení tzv. systém nucené distribuce, nebo také jinak řečeno systém A, B, C. Tento systém spočívá v rozdělení zaměstnanců do tří kategorií:

- kategorie A – sem patří nejproduktivnější a nejlepší pracovníci za dané období;
- kategorie B - tzv. „neutrální zaměstnanci“, sem lze zařadit průměrné pracovníky;
- kategorie C – nejhorší a nejméně produktivní zaměstnanci za dané období.

Systém je zároveň motivačním programem. Pracovníci zařazení do kategorie A jsou za svou výkonnost odměněni. Odměnou může být například povýšení, vyslání na služební cestu, lepší vybavení apod. S pracovníky patřící do kategorie B, neboli průměrnými pracovníky, se zatím dále nepracuje a čeká se, jak se budou dál pracovně rozvíjet. U kategorie C se nejprve zkoumá důvod, proč pracovníci byli zařazení právě do této skupiny. Důvody jsou různé – například pracovník nepracuje pro společnost dlouho, pracovník se pro danou práci nehodí apod.

Následně personální ředitel rozhodne, zda budou tito pracovníci přemístěni, doškoleni či propuštěni.

Cílem tohoto systému hodnocení je, aby 20% pracovníků patřilo do kategorie A, přibližně 70% pracovníků do kategorie B a pouhých 10% do kategorie C. Nadřazení jednotlivých útvarů jsou tedy nuceni posoudit, kteří zaměstnanci patří do které skupiny (proto systém nucené distribuce).

Systém odměňování v GZ Digital Media, a. s.

Základem odměňování časová mzda tedy mzda dle času stráveného v organizaci. Počet hodin je monitorován dle personálního informačního systému Elanor Global. Tento systém informace o příchozech a odchodech zaměstnanců přenáší automaticky do mzdového oddělení. Každý zaměstnanec se při příchodu a odchodu eviduje vlastní čipovou kartou prostřednictvím snímacího zařízení umístěného v areálu vrátnice GZ. Příplatky ke mzdě jsou nárokové podle zákoníku práce (příplatky za práci přesčas, noční práci, práci v sobotu a neděli a ve ztíženém pracovním prostředí).

K základní mzdě jsou dle kolektivní smlouvy hrazeny následující příplatky:

- za práci přesčas 25% průměrného výdělku;
- za práci přesčas v noci 25% + 8,-Kč na hodinu;
- za práci v noci 10% průměrného výdělku, nejméně však 15,- Kč na hodinu;
- za práci v sobotu a v neděli 10% průměrného výdělku;
- za práci ve svátek dosažená mzda + 100% průměrného výdělku;
- za práci ve ztíženém prostředí 7,-Kč;
- za práci na rizikových pracovištích + 9,- Kč.

Hlavním kritériem pro výplatu prémie a odměn v GZ je kvalita a množství odvedené práce.

Práce ve společnosti přináší pro zaměstnance zaměstnanecké výhody, které jsou pro všechny zaměstnance stejné a váží se k pracovnímu poměru. Patří sem:

- dotované závodní stravování,
- finančně zvýhodněný pobyt v rekreačním středisku Kovářská v Krušných horách,
- možnost životního připojištění a
- parkování v areálu společnosti.

2. 8 Skončení pracovního poměru

Outplacement

„Outplacement může být definován jako proces, kdy zaměstnavatel aktivně pomáhá zaměstnanci najít novou práci nebo založit novou kariéru. Je to nový druh služby pro zaměstnance, kteří se dostali do situace výpovědi z důvodu nadbytečnosti.“

(Foot, Hook, 2002, s. 429)

Zaměstnavatelé v případě outplacementu poskytují svým zaměstnancům zejména poradenství (například ohledně další kariéry nebo poskytování rad týkajících se pocitů, které nastaly z důvodu propuštění), pomoc při sepisování životopisů a také procvičování dovednosti při interview.

Mezi hlavní výhody outplacementu můžeme zařadit například:

- méně problémů nebo námitek ze strany odborové organizace,
- zlepšení kázně u zbylých zaměstnanců,
- zlepšení image organizace mezi klíčovými zaměstnanci (budou chtít pracovat pro organizaci, která se chová dobře ke svým zaměstnancům, a to i v případě propuštění).

(Foot, Hook, 2002)

2. 8. 1 Skončení pracovního poměru v GZ Digital Media, a. s.

Pracovní poměr je ukončován nejčastěji dohodou o rozvázání pracovního poměru či zrušení pracovního poměru ve zkušební době. Velkým problémem, se kterým se GZ potýká, je fluktuace zaměstnanců. Tento problém je většinou spojen s využíváním služeb komerčních agentur při získávání a přijímání pracovníků, což má za příčinu přijetí „nevhodných“ zaměstnanců (nehodících se pro pracovní místo) zejména pro dělnické profese. Tito zaměstnanci jsou pak propuštěni nebo sami odchází již ve zkušební době.

Společnost při propouštění zaměstnanců důsledně dbá na dodržování zákoníku práce. Každý propuštěný zaměstnanec při ukončení pracovního poměru obdrží výstupní a zápočtový list.

V ojedinělých případech, při propouštění pro nadbytečnost, obdrží propuštěný pracovník odstupné a dále je mu nabídnuta možnost využití outplacementu. Tuto nadstandardní službu poskytuje přímo personální ředitel společnosti. Propuštěnému zaměstnanci je nabídnuta pomoc při hledání nového zaměstnání zejména v podobě poradenství ohledně výběru nejvhodnější organizace, tvorby životopisů a přípravy na výběrový pohovor.

Pomoc zaměstnanců propuštěných pro nadbytečnost v podobě outplacementu je velkou výhodou jednak pro propuštěné zaměstnance, neboť jim usnadní přechod do nového zaměstnání, a jednak pro společnost, která touto formou zvyšuje svou image jak v očích veřejnosti, tak i v očích současných zaměstnanců GZ.

2. 9 Vzdělávání pracovníků

Systém vzdělávání pracovníků je nejen v kompetenci personálního útvaru, zapojit by se měli i všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků. Častým způsobem vzdělávání pracovníků je využití externích specialistů a odborníků nebo specializovaných vzdělávacích institucí.

Metody vzdělávání pracovníků

Nejnámější a nejčastější metody vzdělávání pracovníků dělíme zpravidla do dvou skupin:

- 1) Metody využívané ke vzdělávání pracovníků na pracovišti při výkonu práce (tzv. metody „on the job“). Mezi nejčastější metody patří instruktáž při výkonu práce. Při této metodě zkušený pracovník či bezprostředně nadřízený předvede pracovní postup a pracovník jej při tom pozoruje a osvojuje si nové znalosti. Dalším typem je coaching. Coaching představuje dlouhodobější proces instruování, vysvětlování a průběžnou kontrolu pracovníka jeho nadřízeným či vzdělavatelem. Obdobou coachingu je mentoring. Zde si pracovník vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí a pomáhá mu při vývoji jeho osobní kariéry. K nejnovějším metodám formování pracovních schopností patří i counseling. Jedná se o vzájemné ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem (podřízeným a nadřízeným). Další tradiční metodou je asistování. Ke zkušenému pracovníkovi je přidělen vzdělaný pracovník, kterému pomáhá při plnění úkolů a učí se od něj pracovní postup. Postupně se na práci podílí samostatněji až je schopen práci vykonávat sám. Rozvinutím této metody je pověření úkolem. Pracovník je pověřen svým nadřízeným splnit určitý úkol. K dispozici má všechny potřebné pomůcky, navíc jsou mu vytvořeny co nejvhodnější podmínky. Práce pracovníka je po celou dobu sledována. V praxi je často využívána i rotace práce, která spočívá v plnění různých úkolů na různých pracovištích zaměstnancem. Jako vhodnou metodu lze zároveň uvést pracovní rady, během nichž se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se organizace. Všechny uvedené metody vyžadují individualistický přístup a partnerský vztah mezi nadřízeným a podřízeným (vzdělávaným a vzdělavatelem).

2) Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Do těchto metod patří přednáška, přednáška spojená s diskusí či seminář. Cílem je zprostředkování informací či teoretických znalostí. Demonstrování je také účinnou metodou, která využívá audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů apod. k názornému předvedení znalostí a dovedností, které jsou třeba. Velmi rozšířenou metodou vzdělávání jsou případové studie. Jsou používány zejména při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Je zde vylíčen nějaký organizační problém a pracovníci mají za úkol navrhnout řešení tohoto problému. Variantou případových studií je workshop. Tato metoda se zabývá řešením problémů v rámci týmu. Další variantou případových studií je i brainstorming realizovaný zejména prostřednictvím brainstormingové porady. Klíčová je zde diskuze, kde se hledá optimální návrh či kombinace návrhů. V praxi je stále častěji využívána simulace. Zde účastníci vzdělávání dostanou akční scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Postupuje se zpravidla od jednodušších problémů ke složitějším. Metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků je hraní rolí (manažerské hry). Smyslem je zapojení účastníků do různých rolí, ve kterých poznávají povahu mezilidských vztahů a zapojují se do různých vyjednávání. Jako další velmi používané metody uvádíme assesment centre (diagnosticko-výcvikový program), učení se hrou či vzdělávání pomocí počítačů.

(Koubek, 2009)

2. 9. 1 Vzdělávání pracovníků v GZ Digital Media, a. s. (GZ)

Společnost upřednostňuje metody využívané ke vzdělávání pracovníků na pracovišti při výkonu práce. Konkrétně zejména výcvik, trénink, interní školení a rozvojové programy. Nedílnou součástí vzdělávání zaměstnanců jsou však i externí školení a assesment centre, které slouží především jako nástroj k identifikaci silných a slabých stránek účastníka za použití kombinace různých diagnostických metod. Pracovníci pracující na dělnických profesích jsou proškoleni dle zákonů a předpisů, technickohospodářští pracovníci jsou pak vysíláni na odborná školení. Všichni zaměstnanci jsou také dále proškoleni na systém jakosti ISO.

V současné době je GZ zapojena do projektu Vzdělávání a adaptace zaměstnanců GZ. Projekt je zaveden od roku 2010, končí 30. dubna 2012 a je dotován ze strukturálních fondů Evropské unie. Dotace činí 6,8 milionů Kč. Pro tuto dotaci společnost musela podstoupit podstatné změny zejména ve školení zaměstnanců. Pravidelně musí GZ navíc poskytovat monitorovací

zprávy o stavu plnění těchto změn. Zároveň podnik spolupracuje s ministerstvem práce a sociálních věcí v oblasti hledání možností dalších projektů.

2. 10 Pracovní vztahy

„ Při práci v organizaci vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin:

- a) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy tzv. zaměstnanecké vztahy, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem aj.
- b) Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory nebo komorami zaměstnanců, popř. stavovskými organizacemi hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti člena.
- c) Vztahy mezi odbory, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popř. vedením organizace či sdruženími zaměstnavatelů, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami. Pro tyto vztahy se používá termín kolektivní pracovní vztahy, i když se u nás častěji používá termín průmyslové vztahy, vzniklý nepochopením a nesprávným překladem anglického výrazu „industrial relations“. Jedno vysvětlení anglického výrazu je, že odbory byly organizovány odvětvově a odvětvově byly organizovány i svazy zaměstnavatelů a vztahy mezi nimi tedy byly vztahy v rámci odvětví (industry). Pravděpodobnější je však jiné vysvětlení. Slovo „industry“ znamená v angličtině také práci, činnost, zaměstnání, přeneseně i řemeslo. Přídavné jméno „industrial“ znamená tedy často „pracovní“ (industrial law = pracovní právo apod.).
- d) Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem, popř. dalšími předpisy organizace.
- e) Vztahy k zákazníkům a veřejnosti, upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací, např. i pracovním řádem.
- f) Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem, přičemž jde zpravidla o to je organizačně zharmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.
- g) Vztahy mezi spolupracovníky jsou obvykle neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy, ale mnohé organizace usilují o to dát zčásti i vztahům mezi spolupracovníky určitý formální rámec a upravují je interními předpisy, při nichž se mnohdy opírají i o některé zákonné normy, např. zákoník práce. V případě neformálních vztahů mezi spolupracovníky jde v podstatě o běžné sociální, mezilidské vztahy, jsou-li

však tyto vztahy již nějakým způsobem formálně upraveny, jde o čisté pracovní vztahy. U vztahů mezi spolupracovníky lze rozlišovat horizontální a vertikální linii.“

(Koubek, 2009, s. 304)

Organizace má často zvolenou vlastní politiku zaměstnaneckých vztahů. Cíle této politiky jsou především zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů, decentralizace smluv vzniklých z kolektivních jednání, zavedení vyjednávání se všemi odbory najednou, neuznávání odborů, snaha zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a podnikem. Důležitým prvkem je atmosféra pracovních vztahů. Povahu atmosféry (dobrá, špatná apod.) lze odvodit zejména z důvěry mezi vedením podniku a zaměstnanci, povaha jednání vedení podniku se zaměstnanci (příklad slušné chování), míry udržování harmonických vztahů v pracovním kolektivu, způsobů řešení konfliktů, střetu zájmů podniku a zaměstnanců.

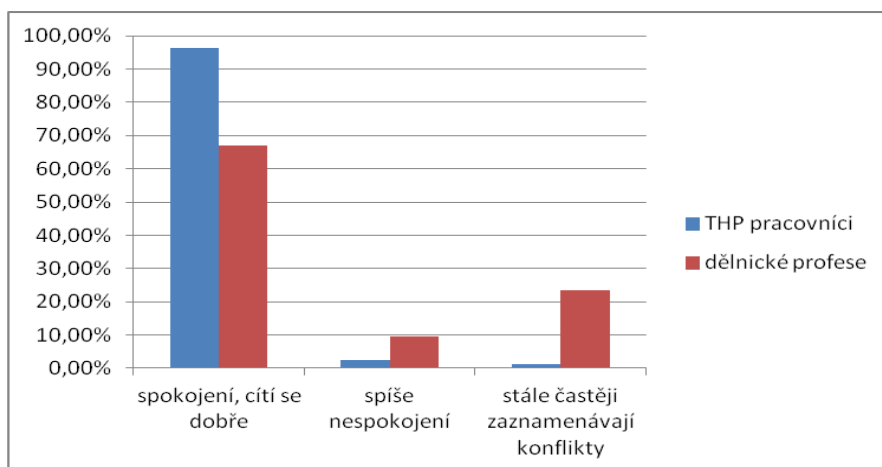
(Amstrong, 1999)

2. 10. 1 Pracovní vztahy v GZ Digital Media, a. s. (GZ)

Vztahy ve společnosti se řídí dle pracovní smlouvy (včetně dodatků), zákoníkem práce, dle vyhlášky 590/2009 a pracovním řádem. Zaměstnanci společnosti se mohou v případě problémů obrátit na právní oddělení GZ, kde jim bude bezplatně poskytnuto poradenství z oblasti pracovně-právní.

GZ spolupracuje s odborovou organizací Podnikový výbor odborů. Vztahy podniku a Podnikového výboru odborů probíhají na základě kolektivní smlouvy uzavřené pro období 2012-2013. Společnost i její zaměstnanci atmosféru pracovních vztahů s touto organizací hodnotí jako velmi dobrou.

Graf 1: Spokojenost pracovníků v pracovním kolektivu (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Jak můžeme vidět na grafu výše, pracovníci jsou s atmosférou na pracovišti převážně spokojeni. Nižší spokojenost byla zaznamenána pouze u nižších dělnických profesí. Dotazovaní respondenti jako nejčastější důvod nespokojenosti v kolektivu udávali neshody se zahraničními agenturními pracovníky, kteří neumí plyně mluvit česky, což poněkud znesnadňuje komunikaci.

2. 11 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je upravena zákoníkem práce. Zahrnuje tato ustanovení o péči:

- pracovní podmínky, životní podmínky a odborný rozvoj zaměstnanců,
- stravování,
- kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování,
- uložení svršků a dopravních prostředků,
- zabezpečení ve stáří a při pracovní neschopnosti a zaměstnávání po návratu do práce.

Zaměstnavatel má povinnost zajistit bezpečné pracovní podmínky, zajišťovat rizikové práce, zřizovat a udržovat hygienická a jiná zařízení pro zaměstnance. Dále je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování. Většina zaměstnavatelů zaměstnancům na toto stravování přispívá nebo zřizuje závodní stravovací zařízení. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení, pokud zaměstnanec vstupuje do práce bez potřebné kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zabezpečit získání této potřebné kvalifikace. Vše však závisí na zájmu zaměstnance, zda je ochoten dál svou kvalifikaci zvyšovat. Další povinností zaměstnavatele je bezpečné uložení svršků a osobních předmětů a také obvyklých dopravních prostředků, pokud je zaměstnanec využívá k cestě do práce a zpět. Pokud jde o zařazování zaměstnanců do práce po návratu z dovolené v souvislosti s pracovní neschopností či jiných společensky důležitých činností, zaměstnavatel je povinen zajistit plynulý návrat zaměstnance na jeho pracovní pozici.

(Foot, Hook, 2002)

2. 11. 1 Péče o pracovníky v GZ Digital Media, a. s. (GZ)

GZ věnuje velkou pozornost péči o zdraví zaměstnanců. Při vzniku pracovního poměru musí zaměstnanec projít vstupní lékařskou prohlídkou a dále jsou pak vyžadovány preventivní lékařské prohlídky v průběhu roku a to zejména u pracovníků pracujících na rizikových pracovištích. Společnost disponuje vlastním lékařským zařízením umístěným přímo v areálu GZ.

Dalším důležitým bodem je otázka bezpečnosti práce. Každý nový pracovník se musí zúčastnit vstupního školení o bezpečnosti práce. Dále jsou realizována školení i v průběhu roku. Ve společnosti se touto problematikou zabývá oddělení pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Zaměstnanci společnosti mají možnost využít ke stravování závodní stravovací zařízení umístěné přímo v areálu GZ. Stravování zaměstnanců v tomto zařízení je dotované organizací. Dále je pro zaměstnance v areálu společnosti zřízené parkoviště.

Pokud jde o zařazování zaměstnanců do práce po návratu z dovolené v souvislosti s pracovní neschopností či jiných společensky důležitých činností, plynulý návrat zaměstnance na jeho pracovní pozici je zpravidla zajištěn.

2. 12 Personální informační systém

„Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupů k těmto informacím.“ (Koubek, 2009, s. 340)

Pro efektivní personální řízení a zajištění přenosu aktuálních a věrohodných informací v organizaci je nezbytné vytvořit personální informační systém. Personální informační systém by měl zahrnovat zejména tyto subsystémy:

- a) informace o pracovnících,
- b) informace o pracovních místech,
- c) informace o personálních činnostech,
- d) informace o vnějších podmínkách.

Systém by měl obsahovat nejen údaje, ale i potřebné dokumenty (například popisy a specifikace pracovních míst, plány osobního rozvoje apod.). Systém by měl také umožňovat propojení s dalšími informačními systémy, jako informační systémy institucí trhu práce, státní statistiky apod. Personální informační systém může přinášet organizaci značné výhody. Především usnadňuje personalistům personální práci a umožňuje její zkvalitnění, urychlení, umožňuje efektivní propojení personálního útvaru se zbytkem organizace, snižuje náklady personální práce, vytváří podklady pro rozhodování, usnadňuje archivaci údajů a dat.

(Koubek, 2009)

2. 12. 1 Personální informační systém v GZ Digital Media, a. s.

V počátcích vzniku tehdejších Gramofonových závodů se příchody a odchody zaměstnanců evidovali pomocí tzv. evidenčních docházkových listů umístěných ve stojanech v areálu vrátnice závodů. Tyto listy museli zaměstnanci pravidelně vždy při příchodu a odchodu označit ve speciálním zařízení, které na listy natisklo čas příchodu či odchodu.

Od roku je ve společnosti je zaveden personální informační systém Elanor Global, který propojuje zejména personální a mzdový úsek. Tento systém zahrnuje subsystém Anet. Anet je kontrolně docházkový systém následující pracovní postup. Součástí subsystému jsou data o docházce, která jsou podkladem pro mzdové účetnictví. Anet tedy umožňuje jak výpočet mezd, tak i následný převod do účetnictví podniku. Zároveň je zajištěno sledování informací ohledně pracovních poměrů, absencí, důchodů a nemocnosti zaměstnanců. Každý zaměstnanec při vzniku pracovního poměru obdrží vlastní čipovou kartu, kterou se při vstupu do podniku eviduje.

Personální informační systém je velkým pokrokem. Zkvalitnil komunikaci personálního a mzdového úseku a zároveň umožnil obrovskou úsporu času.

3 Zhodnocení nedostatků v některých oblastech personálních činností a návrh na jejich řešení ve společnosti GZ Digital Media, a. s.

3. 1 Vytváření a analýza pracovních míst

Jak již bylo dříve řečeno, vytváření a analýza pracovních míst ve společnosti GZ Digital Media, a. s. vykazuje značnou neefektivitu. Analýza pracovních míst, jejich počet a struktura, závisí doslova na odhadu nadřízených jednotlivých pracovišť, kteří své požadavky sdělují personálnímu oddělení prostřednictvím e-mailu. Z rozhovoru s personálním ředitelem GZ vyplynulo, že odhady jsou často nesprávné či nedostačující. Při náhodné frekvenci zakázek, které je většinou třeba vyřídit ve velmi krátkém čase, tento fakt představuje pro společnost problém ve formě ohrožení spolehlivosti plnění zakázek či dokonce celkové kvality výroby.

Doporučené řešení

Pro společnost by bylo nejvhodnějším řešením najmout externího specialistu, který se analýzou pracovních míst přímo zabývá. Například GZ může využít služeb agentury, zabývající se právě touto problematikou – MM personální služby. Tato agentura se nachází v Ptčicích, které jsou od sídla společnosti GZ vzdáleny přibližně 10 km. Společnosti by sice vznikly dodatečné náklady na zaplacení tohoto specialisty, tyto náklady se však pohybují pouze v řádu několika tisíc korun. Pokud by GZ využívala služeb specialisty pro analýzu pracovních míst jednou měsíčně, měsíční náklady za poradenské služby tohoto specialisty by činily průměrně 20.000 Kč za měsíc, což znamená, že roční náklady společnosti by vzrostly o 240 000 Kč.¹

Náklady spojené s nesplněním zakázek a zhoršenou kvalitou dodávek, které mohou vést až ke ztrátě některých zákazníků, mohou představovat i několik milionů korun, ztrátu referencí či ohrožení dobrého jména společnosti.

Dalším možným řešením, jež by šlo GZ doporučit, je zavedení pravidelných porad, kterých by se účastnili jednak nadřízení jednotlivých pracovišť a jednak personální ředitel společnosti. Kvůli nahodilosti zakázek bych doporučila, aby se porady konaly minimálně jednou měsíčně. Hlavním tématem těchto porad by byla problematika analýzy potřeby pracovních sil. Je třeba zaměřit se zejména na tyto otázky:

- Kolik volných pracovních míst je na jednotlivých pracovištích třeba obsadit?

¹ MM personální služby. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mmpersonalnisluzby.cz/index.html>

- Jakým způsobem nadřizení jednotlivých pracovišť došli k odhadnutému počtu volných pracovních míst?
- Kolik pracovních míst bylo třeba obsadit za minulé období a zda byl tento cíl splněn?
- Byl odhad za minulé období správný? Pokud ne, proč?

Personální ředitel by pak měl možnost porovnat metody analýzy pracovních míst a nadřizení jednotlivých pracovišť by se mohli poučit ze svých chyb, inspirovat se od svých kolegů a postupně inklinovat ke správnějším odhadům. Zároveň by zavedení těchto porad zrychlilo a zefektivnilo komunikaci ve společnosti.

3. 2 Personální plánování

Personální plánování je v podniku poměrně dobře řešeno vzhledem k povaze zakázek. Jak již bylo zjištěno, GZ Digital Media, a. s. se zaměřuje především na operativní personální plánování, které vychází z momentálního stavu a potřeby pracovníků. Velmi malý důraz je však kladen na oblast plánování kariérního růstu pracovníků. Ve společnosti nejsou vůbec vytvářeny tzv. kariérní plány, tzn. plány individuálního rozvoje zaměstnanců. Přínosem těchto plánů je, že se každý pracovník může podílet na vlastním kariérním rozvoji, což pracovníky motivuje k lepším pracovním výkonům. Zaměstnanci jsou díky kariérním plánům informováni o jejich možnostech vývoje kariéry ve společnosti. Tyto plány navíc zvyšují celkovou spokojenost pracovníků, snižují úroveň fluktuace a pomáhají odhalit potenciál zaměstnanců pro budoucí výběr do vyšších pozic.

Doporučená opatření

Personalisté GZ by měli sestavit jednotlivé individuální plány kariérního rozvoje pro zaměstnance. Na sestavování každého plánu by se měl podílet zejména pracovník, kterého se plán týká, personalista a nadřízený pracovníka. V prvním kroku by měl pracovník svému nadřízenému a personalistovi prezentovat plánované cíle v oblasti své budoucí kariéry, kterých by chtěl pracovník za dobu působení v GZ Digital Media dosáhnout. Na personalistovi a nadřízeném pracovníka pak bude zhodnocení, zda jsou tyto cíle reálné. Společně pak všichni sestaví kariérní plán zaměstnance tak, aby směřoval k dosažení plánovaných cílů. Důležitá pak je i průběžná pravidelná kontrola a hodnocení pracovníka z hlediska plnění úkolů plánu.

Tabulka 2: Návrh individuálního plánu rozvoje zaměstnance

Individuální plán rozvoje zaměstnance					
Jméno a příjmení zaměstnance: Popis pracovní pozice: Jméno a příjmení nadřízeného pracovníka: Datum nástupu do zaměstnání:					
Cílové oblasti zlepšení	Plánované cíle	Plánovaná školení		Náklady	Plánovaný termín splnění
		Povinná školení	Nepovinná školení		
Předpokládané náklady celkem: Datum: Předal: Převzal: Skutečné náklady celkem: Datum kontroly: Ověřil: Vyhodnotil:					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Kariérní plán by mohl být zpracován ve formě tabulky. Zaměstnanec by si měl nejprve uvědomit své vlastní schopnosti a zájmy a na jejich základě vybrat oblasti, ve kterých by se chtěl dále rozvíjet. Zároveň je nutné stanovit období, za které si pracovník určí plánované cíle. Pro GZ by vhodným intervalem mohlo být roční období. Toto období by bylo dobré také zvolit pro kontrolu plnění plánu. Na základě stanovených cílů poté personalista stanoví možná školení a vyčíslí náklady na tato školení, aby mohl posoudit reálnost financování zvoleného

rozvoje zaměstnance. Pokud se cíle zaměstnance ukážou jako reálné, personalista zapíše možná školení a tréninky do plánu. Dále by měl personalista určit, kdo bude zodpovědný za kontrolu plnění plánu. Odpovědnost může převzít buď přímo personalista, nebo nadřízený pracovníka. Vzhledem k počtu pracovníků ve společnosti by však bylo nejpříjemnějším řešením přenést odpovědnost na nadřízené jednotlivých pracovníků, aby se společnost vyhnula přetížení personalistů. Po vypracování plánu by měl personalista sestavený plán znovu projednat se zaměstnancem a poté s kariérním plánem seznámit i vrcholové vedení společnosti. Pro zvýšení motivace pracovníka tento plán plnit by dalším vhodným krokem bylo stanovit odměnu, kterou by pracovník mohl získat v případě 100% splnění. Individuální plán rozvoje zaměstnance by mohl vypadat například takto:

Náklady na vzdělávání zaměstnanců závisí na typu školení, kterými budou zaměstnanci chtít projít a také na rozhodnutí personalisty a nadřízeného pracovníka, zda zaměstnanec má toto školení podstoupit. Podkladem pro jejich rozhodování mohou být průběžné výsledky hodnocení plnění kariérního plánu. Cena jednoho školení se na jednoho pracovníka pohybuje v rozmezí 500–5.000 Kč, záleží na typu kurzu.

3. 3 Získávání pracovníků

Jak již bylo uvedeno, GZ upřednostňuje získávání pracovníků převážně z vnějších zdrojů. I když to pro společnost znamená možnost získat nové talenty, kteří přinášejí nové názory a poznatky zvenku, zároveň získávání pracovníků z vnějších zdrojů zvyšuje náklady společnosti (inzerce, adaptace nových pracovníků apod.). Velmi malý prostor je při získávání pracovníků dáván současným pracovníkům organizace, což vyvolává nespokojenost u těchto pracovníků, kteří mají o volná místa zájem. Navíc společnost z velké části přenechává proces získávání pracovníků na externích agenturách. Tento postup sice na jednu stranu přináší úsporu velkou času personalistům, na druhé straně však stojí nemalé výdaje ve formě provizí pro tyto agentury. Pokud pracovník setrvá ve společnosti delší dobu, mohou provize dokonce i několikanásobně přesáhnout jeho plat. Z rozhovoru s personálním ředitelem společnosti bylo zjištěno, že si je vědom neefektivit tohoto způsobu získávání pracovníků. Tento postup považuje spíše za trend moderní doby.

Náklady vynaložené na tento způsob vyhledávání pracovníků činí přibližně:

- 7.000 Kč na každého jednoho přijatého uchazeče bez kvalifikace u nižších dělnických profesí.
- 15.000 Kč na každého jednoho přijatého uchazeče s kvalifikací u nižších dělnických profesí.

- U vedoucích (mistrů) v nižších dělnických profesích - jedna celková hrubá měsíční mzda za jednoho každého přijatého uchazeče, minimálně však 20.000 Kč.
- U technicko-hospodářských pracovníků provize činí jeden a půl násobek celkové hrubé měsíční mzdy za jednoho každého přijatého uchazeče, minimálně však 20.000 Kč.
- U vyšších manažerských pozic se provize pohybuje až ve výši trojnásobku celkové měsíční mzdy nebo manažerské odměny za jednoho každého přijatého uchazeče.

Doporučená opatření

GZ by ve vlastním zájmu měla snižovat závislost na externích komerčních agenturách. Řešením by tedy byla redukce těchto agentur a zachování spolupráce s maximálně jednou z nich. Nejvíce GZ v současnosti spolupracuje s personální agenturou Rodos 94, která zajišťuje pracovníky z Vietnamu. Možná by společnost však mohla spíše zvážit možnost spolupracovat s agenturou, která vyhledává pracovníky z České republiky, čímž by GZ pomohla snížit nezaměstnanost v regionu a celé ČR.

Intenzivnější spolupráci by společnost také měla zahájit se vzdělávacími institucemi. Personální útvar jen zřídkakdy kontaktuje vysoké školy a odborná střední učiliště. Studenty by bylo vhodné zapojit již během jejich studia, například prázdninové brigády či nabízení projektů ke zpracování bakalářských a diplomových prací. Pravdou ale také je, že více problémové je získávání pracovníků do nižších dělnických profesí. Řešení by byla nabídka spolupráce středním učilištím, zajistit možnost odborné praxe v rámci studia. Touto spoluprací by GZ částečně vyvažovala výkyvy fluktuace v podniku. Studentům by společnost navíc nemusela platit plnou mzdu, čímž by vznikla úspora mzdových nákladů téměř o polovinu.

Pozornost by měla GZ více zaměřit i na současné zaměstnance podniku. Podpořila by tím jejich kariérní rozvoj a zvýšila motivaci pracovníků k lepším pracovním výkonům. Zároveň by společnost uspořila náklady na inzerci a adaptaci nových pracovníků.

3. 4 Řízení pracovního výkonu a motivace k práci

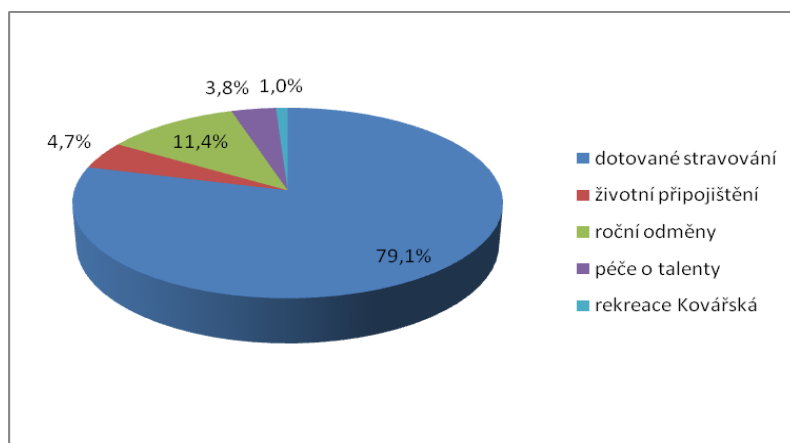
GZ se snaží své zaměstnance motivovat prostřednictvím různých benefitů a odměn. Mezi nejvýznamnější z nich lze uvést:

- Dotované stravování. Společnost svým zaměstnancům umožňuje bezplatné stravování ve vlastním stravovacím zařízení umístěném přímo v areálu podniku.

- Životní připojištění. Patří mezi sociálně motivační benefity dlouhodobého charakteru za účelem zvýšení pocitu jistoty u zaměstnanců. Společnost se snaží tímto benefitem snižovat fluktuaci pracovníků.
- Roční odměny. Jsou nejčastěji vypláceny ve formě tzv. třináctého platu. V některých pozicích dosahují až výše průměrného měsíčního výdělku.
- Možnost dalšího vzdělávání – péče o talenty. Zapojení zaměstnanců do projektu Vzdělávání a adaptace zaměstnanců GZ.
- Finančně zvýhodněný pobyt v rekreačním středisku Kovářská v Krušných horách.
- Věrnostní odměny. Jsou vypláceny za každých 10 let působení ve společnosti.

Pravdou však je, že tyto benefity jsou poskytovány celoplošně a má na ně právo každý zaměstnanec. Z rozhovorů s pracovníky společnosti navíc vyplynulo, že zaměstnanci tyto výhody často berou za samozřejmost a nevnímají je jako formu benefitu.

Graf 2: Nejvíce upřednostňované benefity mezi zaměstnanci společnosti GZ Digital Media, a. s. (v%)



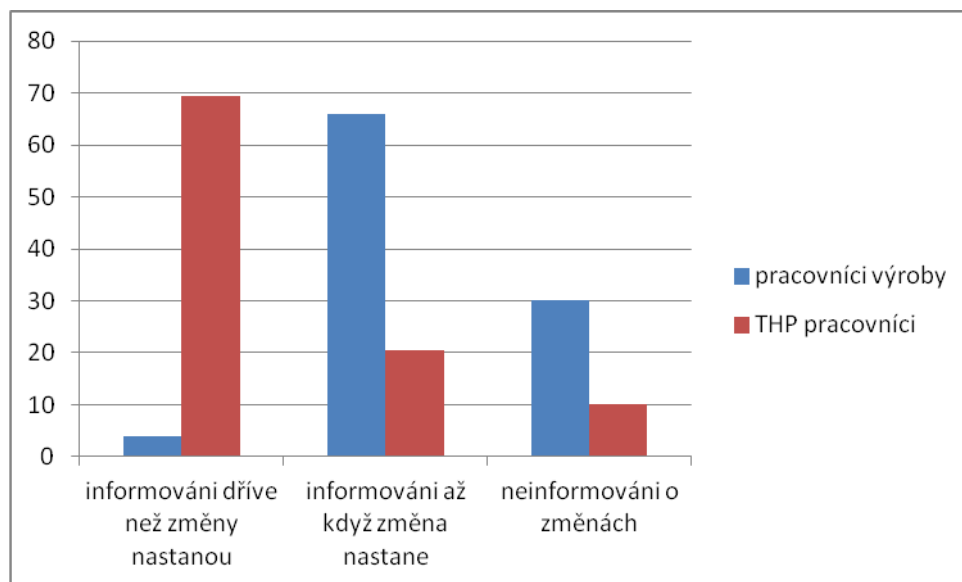
Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Z dotazníkového výzkumu je patrné (viz graf 2), že většina respondentů z výše zmíněných výhod upřednostňuje dotované stravování (79,1%), naopak pouhé 1% dotázaných uvedlo jako zdroj motivace finanční zvýhodnění ubytování v rekreačním středisku Kovářská. Tento jev jen potvrzuje fakt, že spousta zaměstnanců nevnímá tuto formu zvýhodnění jako benefit.

Dalším zjištěným problémem v této oblasti je skutečnost, že si někteří zaměstnanci stěžují na špatný komunikační tok ve společnosti. Obzvláště zaměstnanci nižších dělnických profesí upozorňují na nedostatečnou informovanost o personálních změnách na jejich pracovišti. Téměř 30% dotázaných respondentů pracujících v dělnických profesích uvedlo, že o změnách na pracovišti není informováno vůbec, 65% pak zaznamenává personální změny až když nastanou. U pracovníků tento problém vyvolává nejistotu jejich pracovní pozice, pracovníci

se pak necítí být příliš motivováni. Technicko-hospodářští pracovníci naopak ve většině uvádí, že informace o změnách dostávají včas, což je pravděpodobně díky pravidelným poradám těchto pracovníků, kde mají zaměstnanci možnost tyto informace získat a projednat.

Graf 3: Informovanost o personálních změnách ve společnosti (v%)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Návrh na řešení

Aby zaměstnanci měli větší povědomí o poskytovaných benefitech, GZ by měla vytvořit propracovaný plán, kde by byly zpřehledněny všechny motivační prostředky, které společnost poskytuje, a způsoby jejich uplatňování. Také by bylo vhodné částečně přehodnotit a upravit současný benefiční systém. Zavést by se mohly měsíční prémie a mimořádné odměny. Tyto prémie a odměny by byly vypláceny v závislosti na pracovním úsilí daných zaměstnanců. Dále by se také dalo uvažovat o zvýšení příspěvku na životní připojištění. V současné době tento příspěvek činí maximálně 500 Kč měsíčně. Zvýšením tohoto příspěvku přibližně o 500 Kč měsíčně by mohlo alespoň částečně kompenzovat nepříliš progresivní vývoj mzdy u dlouhodobých zaměstnanců. Příspěvek by byl zvýšen pouze zaměstnancům pracujícím v GZ více jak 10 let. Momentálně v podniku pracuje přibližně 300 těchto zaměstnanců. Při zvýšení příspěvku na životní připojištění vzniknou společnosti dodatečné měsíční náklady ve výši 150.000 Kč. Společnost by ušetřila minimálně 34% oproti stejné částce, kterou by poskytovala formou mzdy. Dle zákona o daních z příjmů (§6 odst. 1 p) je navíc tento příjem osvobozen od daně z příjmu. Vzhledem k současné finanční situaci GZ jsou tyto změny reálné.

Nadřizení jednotlivých pracovišť by neměli zapomínat na motivaci slovní, jakou je například pochvala. Pochvalou pracovníkovi dáváme najevo svůj zájem a pracovník je motivován k vyššímu výkonu.

Dalším doporučeným řešením je zavedení pravidelných měsíčních porad pracovníků jednotlivých oddělení s jejich nadřízenými. Vedoucí pracovník by zde zhodnotil uplynulé období a výkon jednotlivých zaměstnanců. Dále by zde pracovníci měli možnost být seznámeni s plánovanými změnami na jejich oddělení, což by zdokonalilo komunikační tok ve společnosti.

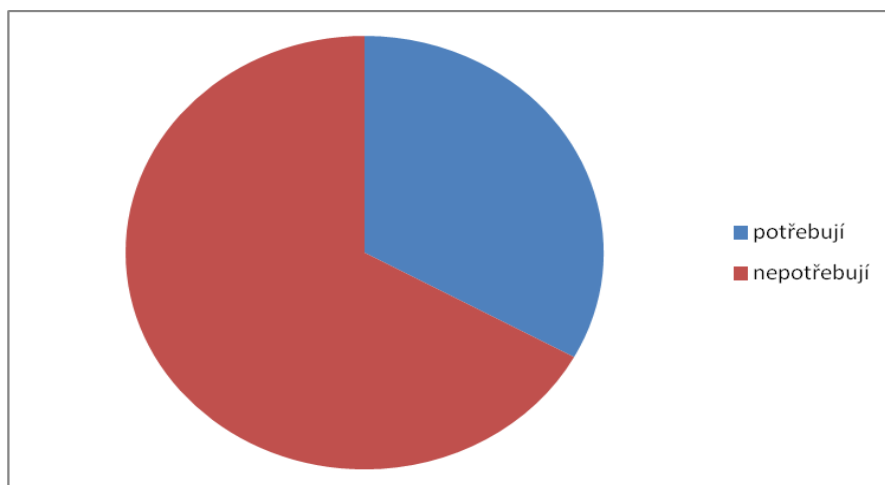
Doporučený obsah měsíčních porad

- Seznámení pracovníků s vývojem společnosti a prodeje za poslední období.
- Prezentace a zhodnocení práce za uplynulý měsíc za oddělení jako celek.
- Posouzení práce jednotlivých zaměstnanců.
- Poskytnutí informací o plánovaných i probíhajících změnách ve společnosti.
- Zpětná vazba a diskuze.
- Shrnutí celé porady, zapsání nejdůležitějších bodů z porady a následné vyvěšení na nástěnku, ke které mají všichni pracovníci z daného oddělení přístup.

3. 5 Vzdělávání pracovníků v oblasti cizích jazyků

Oblast vzdělávání a zdokonalování se v cizích jazycích je v GZ poněkud opomíjená. Přitom v dnešní době je neustálé zdokonalování cizího jazyka téměř nezbytností.

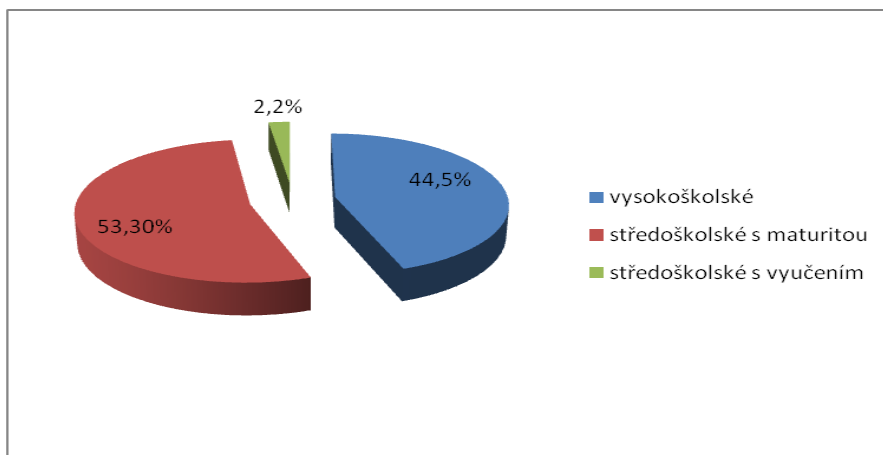
Graf 4: Potřeba znalosti cizího jazyka v rámci pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Ke své pracovní pozici potřebuje přibližně třetina pracovníků znalost cizího jazyka. Týká se to především technicko-hospodářských pracovníků. V dotazníkovém šetření 97,8% respondentů vypovědělo, že společnost jim nenabízí možnost se v cizím jazyce dále rozvíjet. 3/4 všech prodejí GZ tvoří zahraniční prodeje, znalost cizího jazyka je proto pro technicko-hospodářské pracovníky klíčová. Zejména znalost anglického jazyka je pro firmu doslova nutností.

Graf 5: Dosažené vzdělání u technicko-hospodářských pracovníků (v%)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Jak můžeme vidět na grafu 5 (viz výše), více než polovina technicko-hospodářských pracovníků má dokončené pouze středoškolské vzdělání s maturitou a chybí jim tudíž státní závěrečná zkouška z této oblasti.

Navrhované řešení

Společnost by měla podpořit znalost zejména anglického, německého a ruského jazyka. GZ může například využít služeb jedné z Jazykových škol v Berouně, které mohou společnosti nabídnout:

- Jazykové kurzy pro zaměstnance přímo v místě pracoviště.
- Termín i zahájení kurzu lze zcela přizpůsobit požadavkům podniku.

Lekce jsou realizovány pro skupiny 5-10 lidí. Předpokládané náklady činí 155,- Kč na hodinu pro jednoho zaměstnance. Jeden jazykový kurz zahrnující 40 lekcí pak činí 6.200 Kč na zaměstnance. Vzdělávání o oblasti cizích jazyků by se týkalo zejména technicko-hospodářských pracovníků, jednalo by se tedy přibližně o 200 zaměstnanců. Náklady na

vzdělávání těchto zaměstnanců by tedy činily zhruba 1.240.000 Kč. V současné době je na vedení společnosti rozhodnout, zda vzdělávání zaměstnanců v oblasti cizích jazyků zavést.

3. 6 Problém fluktuace pracovníků

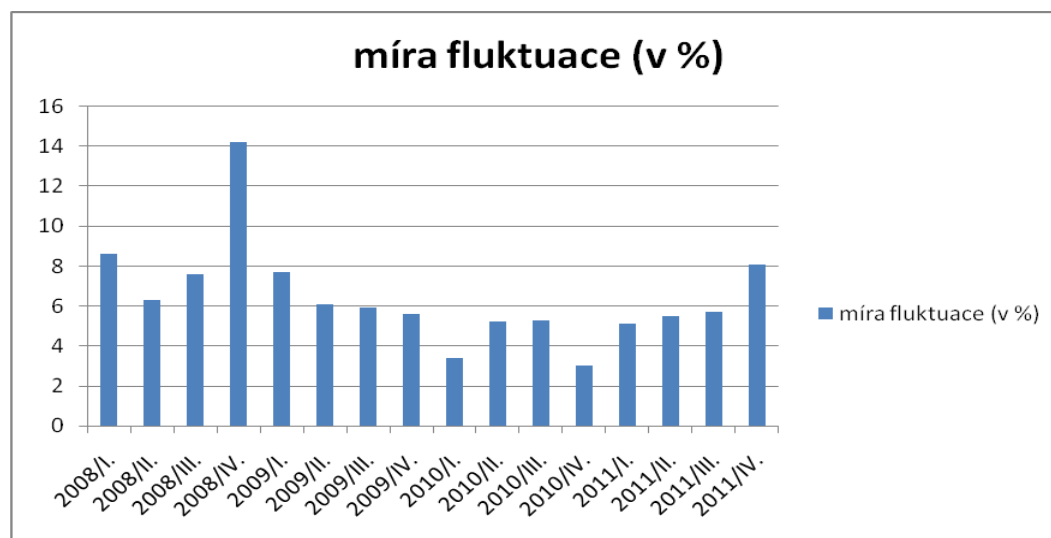
Jedním ze současných největších problémů, kterými se společnost zabývá, je zvýšená míra fluktuace pracovníků. Jak je patrné z grafu 6 (viz dále), míra fluktuace ve společnosti se v posledních čtyřech letech pohybuje v průměru okolo 6%.

„Obecně se můžeme v různých zdrojích dopátrat hodnoty doporučené úrovně fluktuace, která se nejčastěji zmiňuje v rozsahu 5-7% (přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15%).“²

Pokud se míra fluktuace pohybuje v již zmíněném rozmezí, nemusí znamenat pro společnost nutně problém. Naopak přináší řadu přínosů jako například udržení fungování vnitřního trhu práce či podněcuje příliv nových lidí a nápadů do firmy.

Nebereme-li v potaz krátkodobé výkyvy (například ve čtvrtém čtvrtletí roku 2008), až donedávna se úroveň fluktuace v GZ pohybovala v přirozeném rozmezí, a proto se společnost problémem začala zabývat až na konci roku 2011, kdy míra fluktuace přesáhla „přirozenou hranici“ a dosáhla hodnoty 8,1%. Při průměrném stavu zaměstnanců, který v roce 2011 činil přibližně 1000 pracovníků (viz graf 7), opustilo firmu cca 80 zaměstnanců.

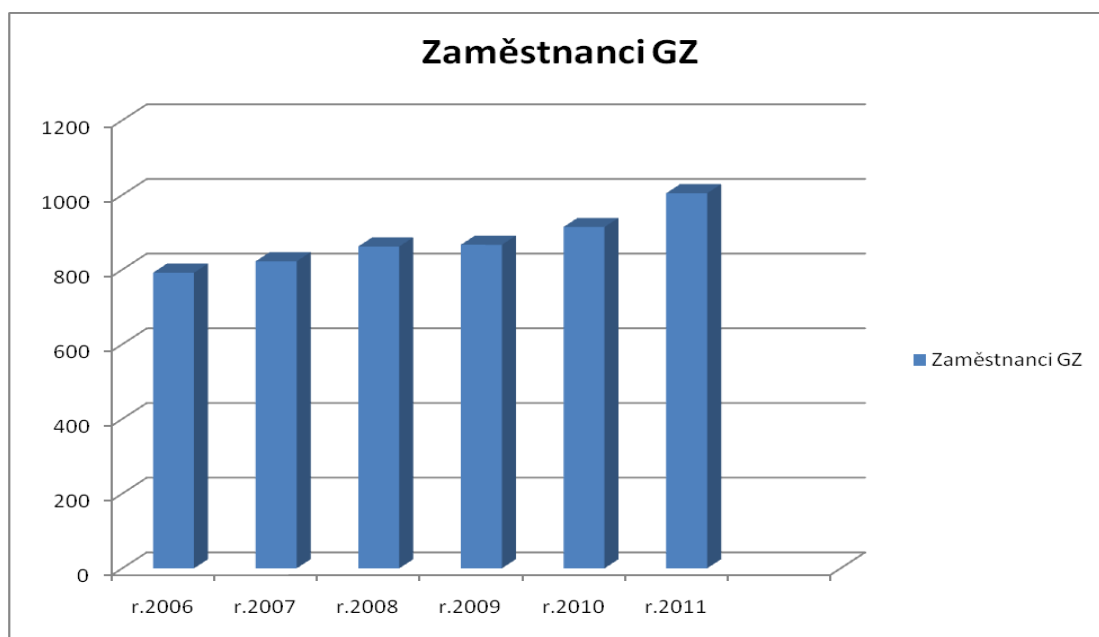
Graf 6: Vývoj míry fluktuace ve společnosti GZ Digital Media, a.s. 2008 – 2011



Zdroj: Interní materiály společnosti

² Fluktuace – diagnóza a léčba. [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupný z WWW: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

Graf 7: Průměrný přepočtený stav kmenových zaměstnanců GZ Digital Media, a.s. 2006 – 2011



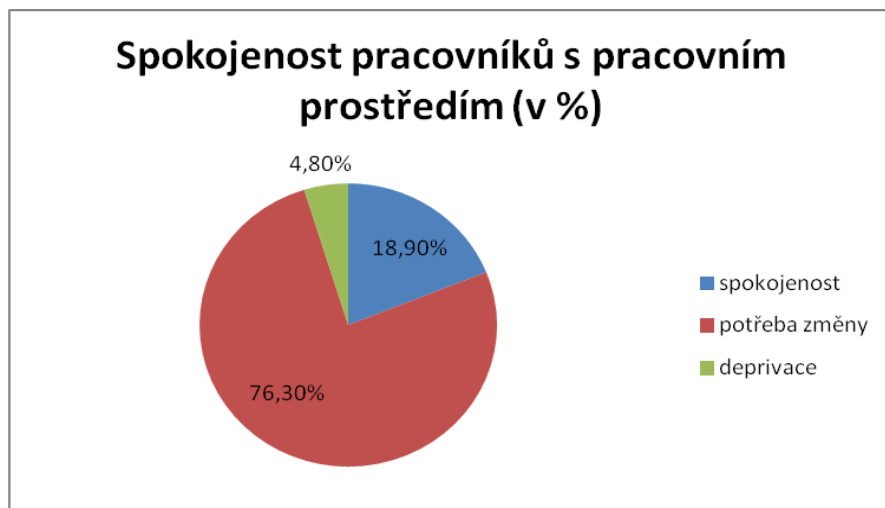
Zdroj: Interní materiály společnosti

Tento fakt přináší společnosti problém ve formě zvýšených nákladů na získávání a adaptaci nových zaměstnanců, zvýšení nákladů na volná pracovní místa, přetížení stávajících zaměstnanců, kteří musí zakázky dokončit v požadovaném termínu, a zároveň celkové ohrožení plnění zakázek v požadovaném čase, což může vést až k odchodu nespokojených zákazníků. Dalším problémem, se kterým by se GZ mohla také potýkat, je možnost úniku citlivých informací a obchodního tajemství.

Zvýšená úroveň fluktuace pracovníků může být způsobena řadou faktorů. Protože se tento problém týká převážně nižších dělnických profesí, jedním z kořenů příčiny může být zjednodušená fáze výběru tohoto typu pracovníků. Získávání pracovníků do nižších dělnických profesí totiž z velké části zajišťují komerční agentury, u kterých je vyšší pravděpodobnost získání nevhodných zaměstnanců. Nevhodných zejména proto, že vykazují slabou pracovní morálku a jejich pracovní výkon není dostatečně velký. Zároveň tito zaměstnanci často nezvládnou technologii výroby, a to se pak podepisuje na zvýšeném množství vadných výrobků. To se následně odráží v jejich odměnách za vykonanou práci. Nízká mzda je pak jedním z hlavních důvodů, proč tito zaměstnanci opouští podnik. Navíc nedostatek pracovníků v nižších dělnických profesích při vysoké frekvenci zakázek způsobí přetížení stávajících zaměstnanců výroby. Zaměstnanci jsou ve stresu, neradi chodí do práce. Hrozí zde pak tzv. „syndrom vyhoření“, což může dále úroveň fluktuace pracovníků ve společnosti navyšovat.

Zároveň však příčinou zvýšených odchodů pracovníků mohou být osobní důvody, které společnost nemůže zcela ovlivnit. Do těchto důvodů lze například zařadit nespokojenost s úrovní současné práce, změna bydliště, nabídka lepšího finančního ohodnocení apod..

Graf 8: Spokojenost pracovníků s pracovním prostředím (v %)

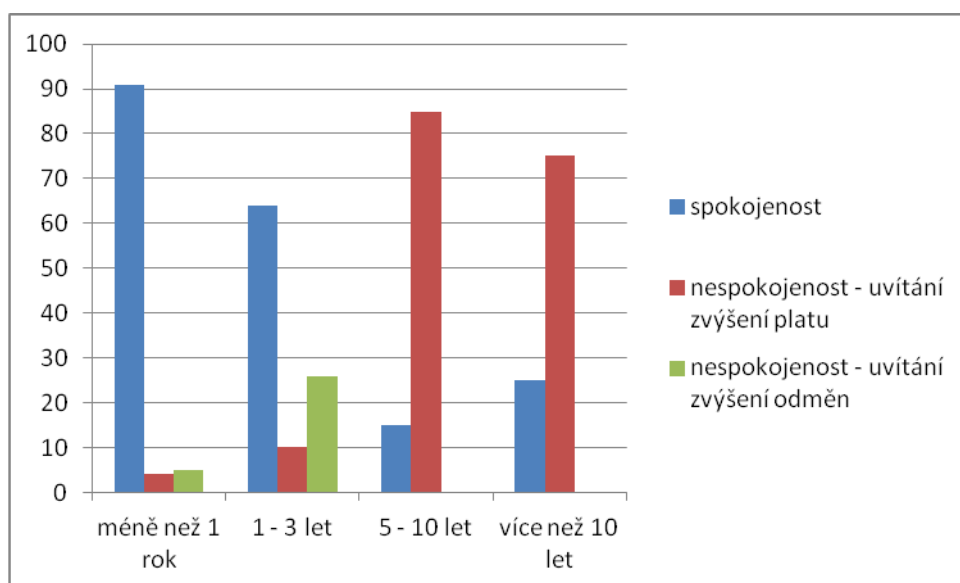


Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Na základě dotazníkového výzkumu bylo zjištěno, že drtivá většina pracovníků není úplně spokojená se současným pracovním prostředím. Jak je patrné z grafu 8, téměř 77% všech dotázaných pracovníků by uvítalo změnu pracovního prostředí, necelých 5% zaměstnanců je pak pracovním prostředím dokonce deprivováno. Ačkoliv se společnost v poslední době zaměřila na výstavbu nových kompletačních prostor a modernizaci tiskárny, existujícím výrobním halám (hlavně halám pro výrobu vinylu a CD) a kancelářím velká pozornost věnována není. Původní výrobní haly jsou zastaralé, kanceláře též působí poněkud ponuře. Navíc původní plány na modernizaci zkomplikoval požár na konci roku 2011. Největší investice GZ v současnosti musí věnovat do rekonstrukce požárem poškozených oblastí.

Dalším bodem, který by mohl být příčinou odchodů zaměstnanců, je otázka spokojenosti zaměstnanců s platovým ohodnocením a pracovními úkoly. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že zatímco pracovníci nižších dělnických profesí jsou převážně nespokojení s platovým ohodnocením, technicko-hospodářští pracovníci jako nejčastější důvod nespokojenosti uváděli množství úkolů a jejich časovou nerovnováhu.

Graf 9: Spokojenost pracovníků s platovým ohodnocením (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Z grafu 9 vyplývá, že největší nespokojenost s platovým ohodnocením byla zaznamenána u dlouhodobých pracovníků tj. pracovníků zaměstnaných ve společnosti déle než 5 let. Nespokojenost s výší mzdy byla zjištěna u více než 70% těchto dlouhodobých zaměstnanců. Tento jev je vyvolán pravděpodobně nedostatečnou možností kariérního postupu a nepřilíh rostoucím vývojem mezd, což potvrzuje i fakt, že zaměstnanci pracující ve společnosti do tří let jsou s platovým ohodnocením převážně spokojeni.

Návrh na řešení problému zvýšené fluktuace ve společnosti

Pro snížení pravděpodobnosti přijetí nevhodných zaměstnanců do nižších dělnických profesí by společnost měla zvážit zpřísnění a lepší propracovanost fáze výběru pracovníků. Více než na zkoumání životopisů by se měl personalista zaměřit na zkoumání a ověřování referencí. Vhodné by bylo i zavedení psychologických testů. Nutné je v tomto případě i snížení závislosti na komerčních agenturách. Společnost by měla zvážit volbu jiné metody získávání pracovníků.

Větší pozornost by GZ měla věnovat názorům pracovníků. Monitorovat jejich spokojenost by GZ mohla na základě hodnotících pohovorů či průběžného dotazníkového šetření. Dalším krokem by mohlo být zajištění možnosti zaměstnancům vyjádřit svůj názor. Ve společnosti by mohla být zřízena tzv. „schránka důvěry“, kde by mohli zaměstnanci vyjádřit své názory a postoje, případně i nové nápady. Jméno pracovníka na formuláři by bylo dobrovolné. K zefektivnění tohoto nápadu by přispělo, kdyby společnost nejlepší nápady odměňovala, což

by zaměstnanec motivovalo svými názory přispívat. Formuláře by mohly být vyhodnocovány půlročně. Odměna za nejlepší nápad by mohla být například formou dárkových poukázek nebo poukázek typu Flexi Pass.

Pro snižování stresu mezi pracovníky je pak dalším navrhovaným řešením najmout firemního psychologa. Pro jeho působení v podniku by se dal vyčlenit prostor v areálu zdravotnického zařízení GZ. Zaměstnanci by měli možnost v případě potřeby bezplatné konzultace. Informace, které psycholog dostane, budou naprosto důvěrné. Zaměstnavatel se nedozví detaily ze soukromí pracovníků. Pouze jednou za půl roku dostane zaměstnavatel vyhodnocení celkové využívanosti služby a shrnutí toho, co zaměstnanec trápí. Na základě toho bude moci vedení společnosti navrhnout nápravná opatření. Osobní problémy snižují pracovní výkonnost, proto se firmě vyplatí nepřetržitý psychologický servis pro zaměstnance.

Pokud by psycholog ve společnosti působil jako zaměstnanec na hlavní pracovní poměr, měsíční náklady na tohoto pracovníka by činili přibližně 24.000 Kč měsíčně, což by ročně zvýšilo náklady společnosti zhruba o 288.000 Kč.

Druhou možností je zvolit pouze občasné využití služeb psychologa. Pracovní psycholog by mohl do společnosti docházet například jednou týdně na 2 hodiny. Hodinová provize činí přibližně 2.500 Kč. Roční náklady by pak za konzultace tohoto psychologa činily 240.000 Kč.

Dalším vhodným opatřením je investice do zlepšování pracovního prostředí pro zaměstnance. Do plánu společnosti by měla být zahrnuta modernizace původních hal a kancelářských prostor. Na základě porady s psychologem by společnost mohla například kancelářní prostory vymalovat příjemnými barvami, které budou pozitivně působit na atmosféru na pracovišti. Vzhledem k událostem z konce roku 2011 (požár v listopadu roku 2011) však společnost nemůže v současnosti tento návrh realizovat, neboť investice musí v současnosti věnovat zejména na požárem zničené budovy a zařízení.

Nepatrné změny může GZ realizovat i prostřednictvím tzv. „metody 5 S“. Cílem této metody je systematické zlepšování pracovního prostředí prostřednictvím zvýšení samostatnosti zaměstnanců, týmové práce a vedení lidí. Označení „5 S“ je tvořeno pomocí pěti japonských slov:

- Seiri = pořádek na pracovišti (Organisation)
- Seiton = vyřídování, uspořádání (Neatness)
- Seiso = čistota, udržování pořádku (Cleaning)
- Seikutsu = standardizace (Standardisation)

- Shitsuke = zaškolení, disciplína (Discipline)

Podstatou Seiry je oddělit podstatné věci od těch nepodstatných, tzn. odstranit z pracovišť vše, co není na daném místě potřebné. Toto opatření se týká nejen věci, ale i nepotřebné dokumentace.

Cílem druhého bodu je umístit potřebné a užívané věci tak, aby mohly být jednoduše a rychle použity. U důležitých věcí je vhodné na pracovišti označit místo jejich uložení tak, aby je každý pracovník mohl snadno najít. Důležité je zároveň dbát i na bezpečnost jejich uložení a zohlednění jejich speciálních vlastností (například citlivost na vlhkost, světelné záření, teplotu apod.).

Smyslem Seiso je udržování čistoty na pracovišti a v jeho okolí. Měla by být jasně stanovená odpovědnost konkrétních pracovníků.

Standardizace znamená neustálé a opakované zlepšování organizace práce, uspořádání pracoviště a čistoty na pracovišti. Patří sem i upravenost pracovníků (vhodný pracovní oděv, obuv apod.) a jejich hygiena. Dalším cílem je zlepšit i pracovní prostředí, aby bylo možné pracovat rychle, kvalitně a efektivně. Jde o tzv. „visual management“.

Podstatou Seikutsu je dostání filosofie „5 S“ do povědomí všech zaměstnanců, dbát na její důsledné dodržování. Vhodné je i zaměstnance proškolit a školení několikrát opakovat. Cílem je vytvořit vhodné návyky pracovníků již od jejich nástupu na pracoviště.³

Přehodnotit by společnost měla i současný systém odměňování. Mzda by měla mít progresivnější charakter. Délku působení ve společnosti by GZ mohla dlouhodobým zaměstnancům také kompenzovat formou věrnostních benefitů. Po určité době působení ve společnosti (například po 5 letech) by mohla společnost přispívat na penzijní připojištění. Nižším dělnickým profesím by se mohly platit příspěvky na bytové účely. Finančně méně náročné by mohlo být zavedení některých prioritních výhod pro dlouhodobé zaměstnance. Příkladem by zde mohlo být například vyhrazené místo na parkovišti společnosti, přednostní právo při určování termínu dovolené, či dokonce 2 dny placené dovolené ročně navíc.

3. 7 Problém zvýšené nemocnosti

Dalším problémem, se kterým se GZ potýká, je zvýšená nemocnost pracovníků v podniku. Tento problém však může společnost jen velmi málo ovlivnit. Snižování firemní nemocnosti

³ Metoda 5 S. Portál pro kvalitaře. [online]. [cit. 2012-04-11]. Dostupný z WWW: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=128>

je pro společnost velmi důležité. Vysoká nemocnost je nežádoucí pro všechny firmy. Firemní náklady se v praxi zvyšují hned dvakrát. Během nemoci zaměstnanec musí totiž podnik nejenom vyplácet nemocnému zaměstnanci náhradu mzdy, ale současně ještě musí zajistit plnění úkolů během této doby.

„Zaměstnanec, který byl uznán dočasně práce neschopným nebo kterému byla nařízena karanténa, přísluší v době prvních 21 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti (karantény) náhrada mzdy nebo platu ve výši 60% průměrného výdělku.“⁴

Nemocnost v GZ Digital Media, a. s. se v současné době pohybuje v rozmezí 4-6%. Při současném průměrném stavu pracovníků (viz graf 2) je zhruba 40-60 pracovníků na nemocenské dovolené. GZ také dále zaznamenala, že více nemocných je zpravidla v řadách zaměstnanců nižších dělnických profesí. U nemocnosti ve společnosti dále také platí to, že se snižuje s výší výdělku.

Průměrná hodinová mzda se u zaměstnanců nižších dělnických profesí pohybuje okolo 60 Kč. Průměrný výdělek se počítá stejně jako pro výpočet náhrady za dovolenou a bývá uveden na výplatní pásce. Náhrada mzdy přísluší až od čtvrtého dne pracovní neschopnosti. Náklady společnosti na jednoho nemocného zaměstnance, počítáme-li, že zaměstnanec bude nemocný celých 21 dní při osmihodinových směnách (a zároveň pokud berem v úvahu, že těchto 21 dní zahrnuje 6 nepracovních dnů tzn. víkendy), pak zjistíme následujícím způsobem:

Průměrný hodinový výdělek	60 Kč
Počet hodin pracovní neschopnosti	96 hodin (12 dní * 8 hodin)
První redukční hranice (do 146,65 Kč, z 90 %):	54 Kč
Redukovaný průměrný hodinový výdělek:	54 Kč
Náhrada mzdy za 1 hodinu:	32,4 Kč (60% z 54 Kč)
Náhrada mzdy celkem:	3.111 Kč

Zdroj: Vlastní výpočet, 2012

Při současné úrovni nemocnosti ve společnosti se celkové náklady na nemocné zaměstnance tedy měsíčně činí okolo 200.000 Kč. Do těchto nákladů ovšem navíc nejsou zahrnuty

⁴ Zákoník práce §192 odst. 1 a 2. [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast8h1.aspx>

příspěvky na práci přesčas, které pak GZ vyplácí zaměstnancům, kteří musí plnit úkoly za tyto nemocné zaměstnance.

Doporučení pro řešení

Aby se GZ mohla aktivně bránit proti pracovníkům, kteří zneužívají pracovní neschopnosti, měla by firma podniknout několik opatření:

- 1) Zavést pravidelnou kontrolu nemocných zaměstnanců. I když je tato činnost zejména v kompetenci správy sociálního zabezpečení, i zaměstnavatel má právo své zaměstnance nečekaně navštívit a zkontrolovat. GZ také může přímo požádat správu sociálního zabezpečení, aby u pracovníků, které společnost podezřívá ze zneužívání pracovní neschopnosti, kontrolu provedla. Po návratu zaměstnance z pracovní neschopnosti do práce by si pak personalista mohl s každým zaměstnancem pohovořit o příčinách jeho absence, zda nebyl pracovník například nějak ovlivněn chováním nadřízeného či pracovním prostředím.
- 2) Dát všem zaměstnancům najevo, že zneužívání pracovní neschopnosti se ve společnosti netoleruje. V tomto bodě je klíčovým zejména postoj managementu společnosti. Od 1. ledna roku 2012 má dle zákoníku práce (konkrétně § 52 písm. h a § 301 písm. a) zaměstnavatel právo propustit zaměstnance, pokud se prokáže, že zaměstnanec během své pracovní neschopnosti (mimo povolených vycházek) nebyl zastižen v místě pobytu. Pro výstrahu ostatním zaměstnancům by společnost měla odhalené „podvodníky“ potrestat a zajistit, aby se informace o potrestání viníků dostala do povědomí všech zaměstnanců. Vhodným prostředkem by mohl být například článek ve firemním časopise Gramofonek.

Nutné je však zmínit, že problém nemocnosti se nemusí týkat pouze zaměstnanců, kteří zneužívají pracovní neschopnosti. Pro dlouhodobé snižování nemocnosti by měla GZ dbát i na prevenci. Společnosti by bylo vhodné doporučit:

- 1) Zavést poukázky typu Flexi Pass na vitamíny, očkování proti chřipce, masáže, sportovní aktivity, kurzy zdravého vaření apod.. Hlavní efekt těchto benefitů je v tom, že zaměstnance pozitivně motivují. GZ tím dá pracovníkům najevo, že to, o co jí skutečně jde, je jejich zdraví. Výhodou pro zaměstnavatele u poskytnutí těchto poukázek je, že zaměstnavatel uspoří náklady minimálně 34% oproti stejné částce poskytované formou mzdy, neboť poukázky nepodléhají odvodům na zdravotní a sociální pojištění a nespádají do základu daně z příjmů zaměstnanců.

Poukázky na vitamínové doplňky by mohli být ve výši 500 Kč na zaměstnance ročně. Náklady na zavedení poukázek Flexi Pass při současném stavu zaměstnanců vypočteme následujícím způsobem:

$$\text{Počet zaměstnanců ve společnosti} * 500 \text{ Kč/rok} = 1500 * 500 = \mathbf{750.000 \text{ Kč/rok}}$$

Vzhledem k finanční situaci společnosti je zavedení těchto poukázek možné.

- 2) Investovat do trvalého vylepšování pracovního prostředí. Toto opatření zejména omezí škodlivé vlivy, které zvyšují pravděpodobnost onemocnění zaměstnanců. Zaměstnanci budou také raději chodit do práce a budou mít menší tendenci se jí vyhýbat, budou-li pracovat v prostředí, ve kterém se cítí dobře.

4 Shrnutí navrhovaných opatření vedoucích k zefektivnění personálních procesů ve společnosti GZ Digital Media, a. s.

V závěru této práce je nutné shrnout některá opatření, která by společnost měla realizovat v zájmu zkvalitnění některých svých personálních procesů. Vzhledem k finančním možnostem GZ jsou doporučeny zejména tyto kroky:

1. Zaměření pozornosti na současné zaměstnance podniku.

Jak již bylo dříve řečeno, současným pracovníkům společnosti je dáván velmi malý prostor a to jednak v možnosti vyjádřit své názory, nápady a pochyby, a jednak v oblasti vlastního rozvoje zaměstnanců, tj. v případě kariérního růstu. Vzhledem ke zvýšené úrovni fluktuace by měla právě spokojenost pracovníků patřit k prioritám společnosti. GZ by tedy měla podniknout následující kroky:

- **Sledovat spokojenost současných zaměstnanců společnosti.** Vedení podniku by mělo zavést průběžné průzkumy spokojenosti pracovníků. Možným prostředkem zjišťování jsou dotazníky. Pro větší jistotu anonymity u zaměstnanců by však vhodnějším řešením bylo zřízení tzv. „schránky důvěry“. Tato schránka by byla umístěna v areálu vrátnice, kam má každý zaměstnanec přístup. Pracovníci by zde buď anonymně, nebo i přímo, mohli vyjádřit své názory, pochyby a obavy. Zároveň by však schránka mohla být zdrojem nových nápadů a přínosů pro společnost. Pro zvýšení motivace zaměstnanců svými nápady přispívat, by pak čtvrtletně mohl být vždy vyhlášen nejlepší nápad, za který pak autor (pokud se vzdá anonymity) bude odměněn mimořádnou odměnou.
- **Omezení stresovosti mezi současnými zaměstnanci.** S problémem zvýšené fluktuace pracovníků souvisí i vyšší stresová zátěž stávajících zaměstnanců. Z důvodu vzniku nesouladů mezi aktuální potřebou a aktuálním stavem pracovníkům dochází často k přetížení pracovníků, kteří musí objednané zakázky splnit v daném termínu. Tito pracovníci pak pracují velké množství přesčasů, dostávají se do stresových situací ve snaze splnit požadované zakázky včas, a také často chodí do práce neradi. Výsledkem u těchto pracovníků pak může být i tzv. „syndrom vyhoření“, který v důsledku míru fluktuace ve společnosti výrazně zvyšuje.

Navrhovaným řešením v tomto případě je najmutí interního psychologa. Jelikož GZ disponuje vlastním zdravotnickým zařízením, vyčlenění prostoru pro působení

tohoto psychologa právě v tomto areálu by neměl být pro společnost problém. Navíc najmutí tohoto psychologa přinese podniku přínos ve formě shrnutí informací o nejčastějších stížnostech a obavách, které zaměstnance trápí. Možným řešením je i zvolení pouze občasných docházek pracovního psychologa do společnosti, například jednou týdně na zhruba 2 hodiny. Vzhledem finanční situaci podniku je toto řešení reálné.

- **Zvýšení informovanosti pracovníků o změnách ve společnosti.** V dotazníkovém průzkumu byla zjištěna poněkud nižší míra informovanosti zejména u pracovníků nižších dělnických profesí. Jak již bylo uvedeno dříve, nižší informovanost o změnách v podniku vyvolává nejistotu u zaměstnanců tohoto pracovního zařazení, zaměstnanci se cítí být přehlíženi.

GZ by v tomto případě měla zavést pravidelné porady pracovníků jednotlivých oddělení s jejich nadřízenými. Vzhledem k povaze zakázek je vhodným intervalem pro konání těchto porad kalendářní měsíc. Nadřízení jednotlivých pracovišť zde seznámí pracovníky svých oddělení s plánovanými i probíhajícími změnami ve společnosti. Součástí porad bude i zhodnocení uplynulého období. Zároveň zde zaměstnanci poskytnou zpětnou vazbu nadřízenému a budou diskutovat možné problémy a návrhy na jejich řešení.

- **Zaměření se na kariérní rozvoj zaměstnanců.** Aby se každý zaměstnanec mohl podílet na vlastním kariérním rozvoji, personalisté GZ by měli sestavit jednotlivé individuální plány kariérního rozvoje pro každého zaměstnance. Zaměstnanci budou díky těmto plánům informováni o možnostech vývoje jejich kariéry. Tyto plány zvyšují celkovou spokojenost pracovníků a zároveň mohou být i vhodným motivačním prostředkem. Náklady na vzdělávání zaměstnanců se pak budou odvíjet od rozhodnutí personalisty a nadřízeného pracovníka, kteří budou moci při sestavování a následné kontrole a hodnocení plnění kariérního plánu posoudit, zda finanční prostředky vynaložené na konkrétního pracovníka odpovídají vývoji jeho pracovního výkonu, tzn. zda do pracovníka dále investovat či ne.

Dalším vhodným krokem je umožnit technicko-hospodářským pracovníkům rozvíjet znalost cizích jazyků. Protože převážnou část cílového trhu společnosti tvoří zahraničí, je znalost cizích jazyků u tohoto typu pracovníků doslova nezbytností. Pro vzdělávání těchto pracovníků GZ může zvolit spolupráci s některou

z jazykových škol, které nabízí vzdělávání pracovníků přímo v místě pracoviště. Přijatelným a méně finančně nákladným řešením jsou pak i příspěvky na individuální vzdělávání konkrétních pracovníků, u nichž je znalost cizího jazyka nutností (například pracovníci obchodního úseku).

- **Motivace současných zaměstnanců společnosti.** GZ by v prvním kroku měla zejména zvýšit povědomí pracovníků o současných motivačních prostředcích. Vhodným řešením je sestavení propracovaného plánu, kde budou zpřehledněny všechny benefity, které společnost poskytuje a způsoby jejich uplatňování.

Větší důraz by nadřazení jednotlivých pracovišť měli dávat odměně, která nic nestojí, tj. motivace slovní (například pochvala). Pracovníci budou mít pocit, že o ně má někdo zájem, že jejich práce dává smysl, což může velmi pozitivně ovlivnit jejich vztah k práci a tudíž i jejich pracovní výkon.

Zároveň dalším doporučením opatřením je celková změna aktuálního systému benefitů. Některé druhy benefitů, jako například pobyt v rekreačním středisku Kovářská v Krušných horách, nejsou příliš využívány. Naopak z rozhovorů s pracovníky společnosti vyplývá, že zavedení některých nových benefitů, například poukázek typu Flexi Pass by zaměstnanci uvítali. GZ by tedy měla zvážit možnost tyto poukázky zahrnout do motivačních prostředků. Tyto poukázky pokrývají několik oblastí zaměstnaneckých výhod jako kulturu, sport, rekreaci, dovolené, zdravotní péči, očkování apod.. Zavedení poukázek typu Flexi Pass do společnosti přináší řadu přínosů. Firma ušetří náklady minimálně ve výši 34% oproti stejné částce poskytované formou mzdy, neboť poukázky nepodléhají odvodům na zdravotní a sociální pojištění a ani nespádají do základu daně z příjmů zaměstnanců. Na druhou stranu „zaměstnanci z těchto poukázek nemusí odvádět daně ani odvody na sociální a zdravotní pojištění a to až do celkové výše 20.000 Kč za rok“⁵, tudíž zaměstnanec za tyto poukázky pořídí více, než v případě stejně velké finanční odměny popř. navýšení mzdy. Poukázkami by GZ i mohla částečně kompenzovat nepříliš progresivní růst mzdy u dlouhodobých zaměstnanců.

⁵ Zákon o daních z příjmu fyzických osob §6 odst. 9. [online]. [cit. 2012-04-10].

Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>

Dále by bylo vhodné uvažovat o zvýšení příspěvku na životní připojištění pro dlouhodobé zaměstnance. V současné době tento příspěvek činí maximálně 500 Kč měsíčně. Vzhledem k současné finanční situaci GZ jsou tyto změny reálné.

2. Systematické zlepšování pracovního prostředí.

Nespokojenost pracovníků se současným pracovním prostředím je přímo alarmující. Téměř 80% dotázaných respondentů v dotazníkovém šetření uvádí nespokojenost se současným pracovním prostředím. Bohužel vzhledem k událostem na konci roku 2011 není radikální investice do zlepšení pracovního prostředí v současné době možná. GZ v této chvíli musí věnovat velké množství finančních prostředků do rekonstrukce požárem poškozených oblastí.

Společnost však může pracovní prostředí zlepšovat i postupně. Vzhledem k momentální finanční situaci společnost může zatím realizovat alespoň malé změny například ve formě výmalby pracovních prostor, rekonstrukce kuchyněk či toaletních prostor apod..

3. Zkvalitnění procesu analýzy pracovních míst, výběru a získávání pracovníků.

Jak již bylo dříve zmíněno, proces získávání pracovníků již od první fáze analýzy pracovních míst nejeví přílišnou efektivitu. Pro společnost by byla vhodná zejména tato řešení:

- **Zavedení pravidelných měsíčních porad personalisty a nadřízených jednotlivých pracovišť.** Cílem těchto porad je zejména zrychlení a zefektivnění komunikačního toku mezi nadřízenými pracovišť a personálním úsekem. Hlavním tématem těchto porad by byla problematika analýzy potřeby pracovních sil. Porady by řešily jednak aktuální potřebu pracovníků na dané období, a zároveň by zde bylo možné zhodnotit minulé období – kolik pracovních míst bylo třeba obsadit za minulé období a zda byl tento cíl splněn, byl odhad správný apod.. Díky těmto poradám by se mohli účastníci vzájemně poučit ze svých chyb a postupně snižovat nesoulad mezi potřebou pracovníků a skutečným stavem pracovníků.
- **Využití služeb externího specialisty na analýzu pracovních míst.** Přestože toto opatření může být finančně nákladnější, společnost by jej měla zvážit. Náklady spojené s nespokojením zakázek mohou představovat několik milionů korun a navíc v některých případech ztrátu klíčových zákazníků, zatímco náklady na využití specialisty se pohybují v řádu tisíců.

- **Snížení závislosti na komerčních agenturách v procesu získávání pracovníků.** Využívání služeb komerčních agentur je finančně náročný a nepřiliš efektivní způsob obsazování volných pracovních míst. Řešením je redukce těchto agentur a zachování spolupráce s maximálně jednou z nich. Společnost by však spíše měla zvolit jinou metodu získávání pracovníků.
- **Věnování větší pozornosti současným pracovníkům podniku.** Zde je nutno zajistit, aby všichni pracovníci měli přehled o volných místech v organizaci. Informovat společnost své zaměstnance může například prostřednictvím firemního časopisu pro zaměstnance „Gramofonek“. Dále by bylo vhodné dát prostor pro doporučení současných pracovníků. Lze zavést například odměnu pro pracovníka, který přivede či doporučí vhodného uchazeče.
- **Intenzivnější spolupráce se vzdělávacími institucemi.** Studenty může společnost zapojit již během jejich studia, například prázdninové brigády či nabízení projektů ke zpracování bakalářských a diplomových prací. Pro získávání pracovníků do nižších dělnických profesí společnost může začít spolupracovat se středními učiteli. Umožnění výkonu praxe během studia pro studenty středních učilišť by společností zajistilo více času na adaptační proces a částečně by mohlo vyvažovat výkyvy fluktuace v podniku. Studentům by společnost navíc nemusela platit plnou mzdu, čímž by vznikla úspora mzdových nákladů téměř o polovinu.

4. 1 Předpokládané náklady na navrhovaná opatření

Tabulka 3: Předpokládané náklady na navrhovaná opatření (za kalendářní rok)

Navrhovaná opatření	Předpokládané náklady (v Kč)
Využití služeb externího specialisty na analýzu pracovních míst	240.000,-
Zvýšení příspěvku na životní připojištění	1.800.000,-
Vzdělávání zaměstnanců v oblasti cizích jazyků	1.240.000,-
Zaměstnání interního psychologa	288.000,-
Spolupráce s pracovním psychologem (konzultace jednou týdně na 2 hodiny)	240.000,-
Zavedení poukázek typu Flexi Pass na vitamínové doplňky (500 Kč na zaměstnance)	750.000,-
Zvedení poukázek typu Flexi Pass pro volný čas (kultura, sport, rekreace, dovolené apod.)	1.050.000,-*

Předpokládané náklady na navrhovaná opatření celkem	cca 5.400.000,- Kč
--	---------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

* Vyčíslení návrhu pro zavedení poukázek typu Flexi Pass pro volný čas (kultura, sport, rekreace, dovolené apod.)

1. Poukázky pro zaměstnance pracující ve společnosti 1–4 roky (cca 500 zaměstnanců) – poukázky ve výši 500 Kč ročně.

Předpokládané roční náklady = 250.000 Kč (500 zaměstnanců * 500 Kč)

2. Poukázky pro zaměstnance pracující ve společnosti 5–10 let (cca 200 zaměstnanců) – poukázky ve výši 1.000 Kč ročně.

Předpokládané roční náklady = 200.000 Kč

3. Poukázky pro zaměstnance pracující ve společnosti déle jak 10 let (cca 300 zaměstnanců) – poukázky ve výši 2.000 Kč ročně.

Předpokládané roční náklady = 600 000 Kč

Předpokládané náklady na zavedení poukázek typu Flexi Pass ročně činí zhruba **1.050.000 Kč.**

Dle slov personálního ředitele společnosti je GZ silná a zdravá firma. Její zisk za rok 2011 se pohyboval okolo 500 milionů Kč. Navrhovaná opatření jsou tedy k aktuální finanční situaci GZ možná. V současné době je v kompetenci vedení společnosti, zda a která z těchto opatření přijme.

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit současný stav personálních procesů ve společnosti GZ Digital Media, a. s. a následný návrh opatření vedoucích k zefektivnění těchto procesů s ohledem na rozvojové cíle podniku. Aby mohl každý podnik fungovat, musí mít k dispozici dostatek materiálních, finančních a informačních zdrojů. Klíčovou úlohu zde však hrají hlavně i lidské zdroje, neboť právě ty rozhodují o správném využívání těchto ostatních zdrojů.

Teoretická část objasňuje některé základní pojmy z oblasti personálních činností, průběžně tak doplňuje část praktickou. Praktická část v úvodu charakterizuje vnitřní a vnější prostředí společnosti GZ Digital Media, a. s.. Firma vyniká zejména tradicí ve výrobě vinylových desek, součástí jejího sortimentu jsou však i jiné typy nosičů jako například CD, DVD, multimediální knihy apod.. Jedná se o velký podnik, který v současné době zaměstnává zhruba 1500 zaměstnanců. Společnost na českém trhu působí již od roku 1948, v současné době je však cílovým segmentem hlavně zahraniční trh. Výhodou pro GZ představuje zejména výhodná pozice ve střední Evropě, dobrá dopravní dostupnost a velmi malá celosvětová konkurence v rámci výroby vinylových desek. Součástí práce je také analýza současných personálních procesů ve společnosti a posouzení jejich efektivnosti. Činnost personálního útvaru GZ lze hodnotit jako velmi dobrou. O zaměstnance je prostřednictvím dobré práce personálního týmu kvalitně postaráno v mnoha oblastech. Hlavním problémem, který byl však v průběhu průzkumu zjištěn, je nedostatečná pozornost k názorům a spokojenosti pracovníků.

Ekonomickým přínosem práce je zjištění zhodnocení problému v oblasti personálních činností a následný návrh opatření, která by pomohla zefektivnit řízení lidských zdrojů v GZ. Mezi nejvýznamnější návrhy, které byly společnosti doporučeny, patří především vytvoření individuálních plánů kariérního rozvoje pro zaměstnance, zintenzivnění spolupráce se vzdělávacími institucemi, zavedení poukázek typu Flexi Pass a vzdělávání technicko-hospodářských pracovníků v oblasti cizích jazyků.

Význam personální práce v současné době neustále roste. Podniky si uvědomují, že bez kvalitních lidských zdrojů nemůže organizace správně fungovat. Investice do trvalého zkvalitňování těchto zdrojů by proto neměly být opomíjeny. Přestože výstupy těchto zdrojů lze vyčíslit jen velmi těžko, kvalitní pracovníci jsou základem úspěchu každého podniku jak obstát v konkurenčním prostředí.

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza GZ Digital Media, a. s.	17
Tabulka 2: Návrh individuálního plánu rozvoje zaměstnance.....	45
Tabulka 3: Předpokládané náklady na navrhovaná opatření (za kalendářní rok).....	65

Seznam obrázků

Obrázek 1: GZ Digital Media, a. s.	8
Obrázek 2: Ukázka produktů GZ Digital Media, a. s.	9

Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost pracovníků v pracovním kolektivu (v %)	39
Graf 2: Nejvíce upřednostňované benefity mezi zaměstnanci společnosti GZ Digital Media, a. s. (v%)	48
Graf 3: Informovanost o personálních změnách ve společnosti (v%)	49
Graf 4: Potřeba znalosti cizího jazyka v rámci pracovní pozice	50
Graf 5: Dosažené vzdělání u technicko-hospodářských pracovníků (v%)	51
Graf 6: Vývoj míry fluktuace ve společnosti GZ Digital Media, a.s. 2008 – 2011	52
Graf 7: Průměrný přepočtený stav kmenových zaměstnanců GZ Digital Media, a.s. 2006 – 2011	53
Graf 8: Spokojenost pracovníků s pracovním prostředím (v %)	54
Graf 9: Spokojenost pracovníků s platovým ohodnocením (v %)	55

Seznam použité literatury

- AMSTRONG, M. *Personální management*, Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-6145.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vydání*, Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, Praha: Computer Press, 2002, ISBN 80-7226-515-6.
- KOTLER, P. *Moderní marketing*, Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-168-3.
- SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání*, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-736-7.
- VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2409-6.
- Fluktuace – diagnóza a léčba. [online]. [cit. 2012-04-01]. Dostupný z WWW: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html
- GZ Digital Media, a. s. [online]. [cit. 2012-01-01]. Dostupný z WWW: <http://www.gzdm.cz/cd-dvd-1/o-nas-10/gz-digital-media-as-48/>
- Metoda 5 S. Portál pro kvalitáře. [online]. [cit. 2012-04-11]. Dostupný z WWW: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=128>
- Personální agenda GZ Digital Media, a. s., 2006-2012.
- Rozhovor s personálním ředitelem společnosti GZ Digital Media, a. s. - panem Ing. Zdeňkem Vořechovským
- Zákoník práce. [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast8h1.aspx>

Seznam příloh

Příloha A: Obrázek 3a,b: Požár ve společnosti GZ Digital Media, a. s. v listopadu 2011

Příloha B: Obrázek 4: Organizační struktura společnosti GZ Digital Media, a. s.

Příloha C: Dotazníkové šetření ve společnosti GZ Digital Media, a. s.

Příloha A:

Obrázek 3a: Požár ve společnosti GZ Digital Media, a. s. v listopadu 2011



Zdroj: České noviny. [online] [cit. 2012-04-04]. Dostupný z WWW:
<http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/hasici-dohasili-pozar-tovarny-v-lodenicich-pripad-setri-policie/720908>

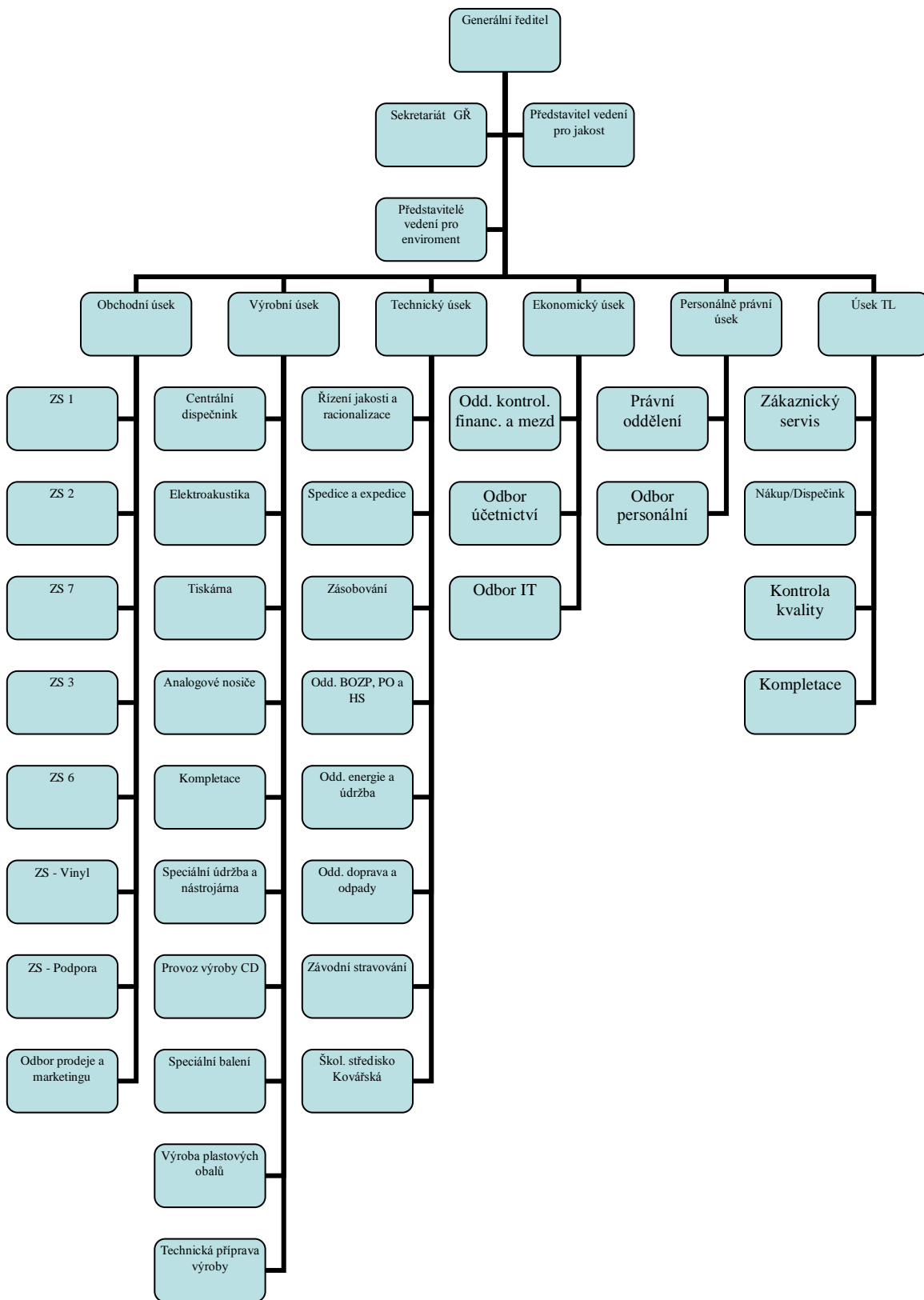
Obrázek 3b: Požár ve společnosti GZ Digital Media, a. s. v listopadu 2011



Zdroj: Blesk. [online] [cit. 2012-04-04]. Dostupný z WWW:
<http://www.blesk.cz/clanek/zpravy-udalosti/163770/v-lodenici-na-berounsku-horela-vyrobn-hala.html>

Příloha B:

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti GZ Digital Media, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Příloha C: Dotazníkové šetření ve společnosti GZ Digital Media, a. s.

DOTAZNÍK (Zakroužkujte odpověď, se kterou souhlasíte. Dotazník je anonymní, prosím nepodepisujte.)

1) Jsem: muž žena

2) Ve společnosti pracuji:

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 let
- c) 5- 10 let
- d) více než 10 let

3) Pracovní pozice:

- a) práce ve výrobě
- b) obchodní činnost
- c) práce v ekonomickém úseku

4) Dosažené vzdělání:

- a) vysokoškolské
- b) středoškolské s maturitou
- c) středoškolské s vyučením
- d) jiné

5) Ve svém zaměstnání:

- a) jsem naprosto spokojený/á
- b) jsem poměrně spokojený/á
- c) nejsem spokojený/á

6) Prostředí, ve kterém pracuji:

- a) se mi líbí, motivuje mě
- b) líbí se mi, ale potřebovalo by změnu
- c) mě deprivuje

Pokud jste zaškrtnli odpověď b či c napište, co byste chtěli změnit

7) V mém pracovním kolektivu:

- a) jsem spokojený/á, cítím se dobře
- b) nejsem spokojený/á
- c) stále častěji zde dochází ke konfliktům

8) Se svým pracovním ohodnocením (platem, odměnami):

- a) jsem spokojený/á
- b) nejsem spokojený/á, uvítal/a bych zvýšení platu
- c) nejsem spokojený/á, uvítal/a bych zvýšení odměn

9) Vztah s nadřízeným hodnotíte jako:

- a) velmi formální (na bázi příkazů)

- b) přátelský
- c) jiný

Pokud jste zakroužkovali odpověď c, zkuste konkrétně popsat vztah

10) Potřebujete ve své pracovní pozici znalost nějakého cizího jazyka?

- a) ano
- b) ne

11) Pokud jste na předchozí otázku odpověděli „ano“, máte v GZ možnost se v tomto jazyce dále vzdělávat?

- a) ano
- b) ne

12) Ze zaměstnaneckých výhod preferuji (jsem nejvíce spokojený/á):

- a) dotované stravování
- b) životní připojištění
- c) roční odměny
- d) možností dalšího vzdělávání (péče o talenty)
- e) jiné

Pokud jste zakroužkovali možnost e, pak napište jaké

13) O změnách v GZ:

- a) jsem informován/a včas (dříve než nastanou)
- b) jsem informován/a, ale až když změna nastane
- c) nejsem informován/a

14) Pokud byste mohli změnit v GZ jednu věc, aby se vám pracovalo lépe, co byste změnili?

DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Abstrakt

IVÁNOVÁ, A. *Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s., 2012

Klíčová slova: personální činnosti, řízení pracovního výkonu, kariérní plán, personální plánování

Bakalářská práce se zabývá problematikou personálních činností v podniku. Cílem je ukázat jejich význam pro chod celého podniku. Teoretická část objasní význam důležitých pojmů z oblasti personálních činností. Všechny informace a poznatky byly čerpány na základě uvedené bibliografie.

Praktická část popisuje reálné personální procesy ve společnosti GZ Digital Media, a. s.. První kapitola práce se zaměřuje na charakterizování podniku, jeho vnějšího i vnitřního okolí. Další kapitola je věnována analýze současných personálních procesů v GZ. Ve třetí kapitole jsou shrnuty a zhodnoceny nedostatky těchto procesů a navrhnutá opatření pro jejich eliminaci či alespoň redukci. V závěru práce jsou shrnuta navrhnutá opatření a vyčísleny předpokládané náklady na realizaci těchto opatření.

Abstract

IVÁNOVÁ, A. *Proposals to streamline of human resources processes in a company*. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 72 pages, 2012

Keywords: personal activities, performance management, career plan, personnel planning

This thesis deals with personnel activities in a company. The aim is to show their importance for the functioning of the whole enterprise. The theoretical part explains the meaning of important concepts in the field of human resources activities. All the information and knowledge were drawn based on the bibliography.

The practical part describes real human resources processes in the company GZ Digital Media. The first chapter focuses on the characterization of the company, its external and internal environment. The second chapter is devoted to analysis of current human resources processes in GZ. In the third chapter are summarized and assessed deficiencies of these processes and measures designed to eliminate or at least their reduction. The conclusion summarizes the proposed measures and calculated the estimated cost of implementing these measures.