

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku

**Human Resources Management in the Selected
Company**

Romana Koutníková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku“

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

Plzeň dne 5. 5. 2021

v. r. *Romana Koutníková*

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., která mi poskytovala užitečné rady a připomínky pro zpracování mé bakalářské práce.

Velké díky patří firmě ANEXIA s.r.o. a jejím zaměstnancům za umožnění realizace dotazníkového šetření a získání podstatných informací pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Řízení lidských zdrojů	8
1.1 Koncepce a vývojové etapy personální práce	8
1.2 Definice řízení lidských zdrojů	9
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	10
1.4 Subjekty řízení lidských zdrojů	11
2 Vytváření a analýza pracovních míst	13
2.1 Pracovní prostředí	14
3 Plánování lidských zdrojů	15
3.1 Postup plánování lidských zdrojů	16
4 Obsazování volných pracovních míst	17
4.1 Získávání zaměstnanců	17
4.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců	17
4.1.2 Nabídka zaměstnání	18
4.2 Výběr zaměstnanců	19
4.2.1 Metody výběru zaměstnanců	19
4.3 Přijímání zaměstnanců	21
4.4 Adaptace zaměstnanců	21
5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	23
5.1 Proces řízení pracovního výkonu	23
5.2 Hodnocení zaměstnanců	24
6 Odměňování zaměstnanců	26
6.1 Mzda	26
6.2 Zaměstnanecké benefity	27

7	Vzdělávání zaměstnanců.....	29
7.1	Metody vzdělávání zaměstnanců.....	29
8	Péče o zaměstnance	31
9	Personální informační systém	32
10	Představení firmy ANEXIA s.r.o.	33
11	Zhodnocení personálních činností ve firmě ANEXIA s.r.o.	38
11.1	Vytváření, analýza a plánování pracovních míst	38
11.2	Obsazování volných pracovních míst	39
11.3	Hodnocení zaměstnanců	41
11.4	Odměňování zaměstnanců (zaměstnanecké benefity)	42
11.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	43
11.6	Péče o zaměstnance.....	44
11.7	Personální informační systém	45
12	Výsledky dotazníkového šetření.....	46
13	Návrh změn a doporučení na zlepšení.....	63
	Závěr.....	70
	Seznam použitých zdrojů.....	72
	Seznam tabulek.....	74
	Seznam obrázků	75
	Seznam použitých zkratk.....	76
	Seznam příloh	77
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Lidské zdroje jsou jádrem oblasti celého řízení organizace. Jsou jejím nejdůležitějším prvkem, který uvádí do pohybu ostatní zdroje, a zároveň přispívá ke konkurenceschopnosti a prosperitě organizace. Proto je důležité pečlivě vybírat kvalitní zaměstnance, věnovat jim dostatečnou pozornost a motivovat je k těm nejlepším pracovním výkonům.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, což je velice rozsáhlé téma, které se skládá například z plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců.

Cílem této práce je na základě zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti a analýzy spokojenosti zaměstnanců s aktuálním stavem navrhnout možné změny a doporučení, které by mohly vylepšit řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti.

Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části této práce je čtenář seznámen s problematikou řízení lidských zdrojů, základními pojmy a poznatky z odborné literatury.

Pro praktickou část byla zvolena firma ANEXIA s.r.o., která se pyšní největší dopravní společností v okrese Rakovník s dlouholetou tradicí již od roku 1949. Tuto společnost si autorka práce vybrala z toho důvodu, že zde již necelé tři roky pracuje právě na personálním oddělení, a proto je jí i téma řízení lidských zdrojů velmi blízké. Z vlastní zkušenosti také ví, jak společnost funguje a jak jsou řešeny jednotlivé personální činnosti. Jelikož ji práce s lidmi baví a v tomto pracovním zaměření by chtěla pokračovat i do budoucna, vybrala si pro svoji bakalářskou práci právě toto téma, které jí pomůže se v této problematice ještě více zorientovat a vzdělat.

V praktické části je nejprve představena vybraná společnost a zhodnocen současný stav fungování jednotlivých personálních činností. Následuje dotazník, který byl vytvořen a rozdistribuován mezi zaměstnance na jednotlivých pozicích. V dotazníku zaměstnanci hodnotili jednotlivé oblasti, jako je vzdělávání, hodnocení nebo odměňování zaměstnanců.

1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje lze považovat za to nejcennější, co organizace mají. Jsou to lidé, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007) Uvádějí do pohybu ostatní zdroje, determinují jejich využívání a jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Lze je tedy považovat za jádro oblasti celého řízení organizace. Uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů je první podmínkou úspěšnosti organizace. (Koubek, 2008)

1.1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

V odborné literatuře jsou zaznamenávány tři rozdílné koncepce personální práce. Každá koncepce představuje rozdílné vývojové etapy. Mezi zmiňované koncepce patří:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů. (Šikýř, 2016)

Jak se jednotlivé koncepce a vývojové etapy liší, lze vidět v tabulce 1.

Tab. 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	od desátých až dvacátých let 20. století	od čtyřicátých až padesátých let 20. století	od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2016, s. 42), zpracováno autorkou

Koncepce **personální administrativy** byla založena na hluboké dělbě práce a úzké specializaci lidí. Hlavním smyslem bylo zvyšovat produktivitu a efektivitu práce lidí tím, že měli jednodušší a rutinnější práci. (Šikýř, 2016) Hlavním úkolem personalistů bylo poskytování informací řídicím složkám organizace. Personální práce hrála v tomto pojetí pasivní roli. (Sakslová & Šimková, 2009)

U **personálního řízení** usilovaly velké organizace o ovládnutí trhu tím, že začaly vnímat lidi jako konkurenční výhodu. Hledáním schopných a motivovaných lidí se dosahovalo úspěchu organizace. (Šikýř, 2016) Personální práce se stala záležitostí pro specialisty a byla považována již za aktivní roli. Personalisté měli rozsáhlejší pravomoci a odpovědnosti. (Sakslová & Šimková, 2009)

U **řízení lidských zdrojů** se měnil hlavně přístup organizace k řízení a vedení lidí. Hlavními faktory byly rozvíjející se technologie, postupující globalizace, zostřující se konkurence a měnící se požadavky zákazníků. Lidé se stali nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím. Personální práce se stala nejdůležitější oblastí řízení organizace. (Šikýř, 2016) Díky tomuto novému pojetí se vyjadřuje význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního faktoru a řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější složkou celého podnikového řízení. (Sakslová & Šimková, 2009)

1.2 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. „*Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.*“ (Koubek, 2008, s. 15)

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ se v dnešní době běžně používají jako náhrada za termín „personální řízení“. Tyto termíny označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace. Lidé je běžně považují za synonyma k termínům „personální práce“ či „personalistika“, avšak ty se od řízení lidských zdrojů liší tím, že jsou nejobecnějším označením pro oblast řízení organizace, a to bez ohledu na to, o kterou koncepci či vývojovou fázi tohoto řízení jde. (Koubek, 2008)

Obecně personalistika tvoří část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Ať už jde o získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, až po výsledky jeho práce, vztah k vykonávané práci a spolupracovníkům, pracovní schopnosti a osobní uspokojení z vykonávané práce. (Koubek, 2008)

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

V nejširším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. Tohoto cíle lze dosáhnout neustálým zlepšováním využití všech zdrojů organizace, a to materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. (Koubek, 2008) Obecný úkol řízení lidských zdrojů znázorňuje obrázek 1.

Obr. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2008, s. 17)

Sakslová a Šimková (2009) považují za cíl řízení lidských zdrojů získání vhodných lidí do týmu, jejich dobré zapracování, účinné zabezpečení potřebných zdrojů a jejich vhodné motivování.

Pokud bychom si chtěli úkoly řízení lidských zdrojů vysvětlit lépe, lze uvažovat o následujících **hlavních úkolech**:

- Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo.
- Snažit se, aby byl dotyčný člověk neustále připraven reagovat na měnící se požadavky pracovního místa.
- Optimálně využívat pracovní síly v organizaci.
- Formovat týmy, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v organizaci.
- Zajistit personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace.

- Dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
- Vytvářet dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. (Koubek, 2008)

Dle Šikýře (2016) k naplňování úkolu řízení lidských zdrojů slouží **system personálních činností**, do kterého patří:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

1.4 Subjekty řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti s nimi spojených nejsou záležitostí pouze personálního oddělení, ale jsou také nezbytnou součástí práce všech manažerů, potažmo vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení. Každý, kdo řídí práci jiného pracovníka, vykonává řadu personálních činností. (Koubek, 2008)

Většina pravomocí a odpovědností spojených s řízením a vedením lidí je v současné době přesouvána z personalistů na **manažery (vedoucí pracovníky)**. Úkol personalistiky naplňují tím, že řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Za tyto aktivity jsou odpovědní a používají k jejich dosažení své nejlepší schopnosti. (Šikýř, 2016)

Účast vedoucích pracovníků na personální práci musí někdo řídit, usměrňovat, koordinovat, zajišťovat její odbornost a určovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností. Tuto práci v malých organizacích zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Ve větších organizacích fungují personalisté, nebo je zřízen samostatný personální útvar, který sčítá řadu různě specializovaných personalistů. (Koubek, 2008)

V první řadě je **personální útvar** zodpovědný za to, že personální činnosti v organizaci existují, fungují, účelně slouží potřebám řízení a mají určitou jednotnou koncepci a metodiku. (Koubek, 2008) Hlavním úkolem personalistů je zabezpečování nezbytné

administrativní činnosti, která vyplývá z pracovněprávních předpisů a souvisí s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích. V rámci organizace poskytují poradenství jak již zmíněným vedoucím pracovníkům, tak také samotným zaměstnancům. (Šikýř, 2016)

Práce interních personalistů může být nahrazena poskytovateli personálních služeb neboli outsourcingem. **Outsourcing** je proces najmutí externího poskytovatele, který bude pro organizaci vykonávat určitou práci, která byla dosud prováděna interně. (Mondy & Martocchio, 2016) Personálně poradenské společnosti mohou zabezpečovat pro organizaci například získávání zaměstnanců, jejich vzdělávání, právní poradenství, koučování manažerů, zpracování mezd, bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP), správu personálního informačního systému a podobně. (Šikýř, 2016) Ovšem to neznamená, že by byly rozhodovací pravomoci přesunuty na dodavatele personálních služeb. Ty pouze předkládají doporučení, kterými se organizace může řídit. (Koubek, 2008)

Mezi časté důvody outsourcingu personálních činností patří:

- úspora nákladů nebo minimalizace rizik,
- přístup ke znalostem,
- orientace na hlavní činnosti. (Šikýř, 2016)

2 Vytváření a analýza pracovních míst

Jedná se o proces definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, odpovědností, pravomocí, podmínek a požadavků vykonávané práce a jejich následného seskupování do pracovních míst. (Šikýř, 2014) Tato místa musejí zajistit jak efektivní uspokojování potřeb organizace, tak i uspokojování potřeb zaměstnanců zařazených na tato místa. Obraz práce na pracovním místě nám poskytuje analýza pracovního místa, díky které je možno si vytvořit představu o zaměstnanci, který by měl na pracovním místě fungovat. Tato analýza zahrnuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách a odpovědnostech na pracovním místě. Dále zkoumá vazby na jiná pracovní místa a podmínky, za kterých se práce vykonává. Výsledkem analýzy je „Popis pracovního místa“, který je dobrým podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na zaměstnance (specifikace pracovního místa). (Koubek, 2008)

Metod analýzy pracovních míst je několik, přičemž výchozí metodou je analýza dokumentů souvisejících s pracovními místy. Mezi další metody patří sledování zaměstnanců při výkonu práce, vlastní výkon práce prováděný analytikem, dotazník vyplněný zaměstnanci nebo rozhovor se zaměstnanci. (Šikýř, 2016)

Vytváření a analýza pracovních míst je systematický proces, kdy se po určité době od vytvoření pracovního místa provede znovu analýza, která vše podrobně znovu prozkoumá a hledá možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. Po opětovné analýze může dojít k přepracování pracovních úkolů, povinností a odpovědností pracovního místa. Tento proces lze pojmout jako cyklus, který by se měl čas od času opakovat a pomocí něho zkoumat, zda změny opravdu pomohly. (Koubek, 2008)

Pro vytvoření pracovních úkolů a pracovních míst je potřeba zajistit, aby:

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace,
- přinášely uspokojení zaměstnancům, motivovaly je,
- neměly negativní dopad na fyzické a duševní zdraví zaměstnanců,
- byly v souladu s kvalifikací a schopnostmi zaměstnanců,
- byly v souladu se zákony a předpisy. (Koubek, 2008)

2.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí dokáže významně ovlivnit jak zaměstnance během výkonu práce, tak jeho vztah k vykonávané práci a k zaměstnavateli. Je to souhrn všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti. Je třeba se zaměřit na tři důležité aspekty, a to prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce. (Koubek, 2008)

Prostorové řešení pracoviště tvoří:

- vhodná pracovní poloha,
- optimální zorné podmínky pro práci,
- výška pracovní plochy přizpůsobitelná postavě zaměstnance,
- optimální pohybové prostory pro práci rukou i nohou a s tím související rozmístění prvků vybavení pracoviště, které by mělo být stabilní,
- přístupové a spojovací cesty bez překážek a s dostatečnou kapacitou. (Koubek, 2008)

Mezi **fyzikální podmínky práce** patří:

- pracovní ovzduší (zajištění tepelné rovnováhy a přiměřené vlhkosti vzduchu),
- osvětlení, barva, rovnoměrnost a směr osvětlení, možnost vzniku oslnění,
- hluk (zvuk s nepříjemným a škodlivým účinkem),
- barevná úprava pracoviště. (Koubek, 2008)

Sociálně psychologické podmínky souvisejí s tím, zda zaměstnanec pracuje izolovaně od ostatních, nebo je v neustálém kontaktu s dalšími zaměstnanci. Některé pracovní úkoly vyžadují součinnost více zaměstnanců, jiné zas vykonává zaměstnanec sám. Například u fyzických prací není pracovník rušen jinými zaměstnanci. Naopak při duševní práci je klid v pracovním prostředí rozhodující. Je třeba brát v úvahu zaměstnancovu potřebu kontaktu s jinými lidmi, hledisko kontroly zaměstnance i mezilidské vztahy. (Koubek, 2008)

3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů slouží k dosahování cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření, která směřují k současnému i perspektivnímu zajištění úkolů organizace vhodnou pracovní silou. (Koubek, 2008) Dle Šikýře (2014) dokáže současně i uspokojovat specifické potřeby pracovníků tím, že lze plánovat personální rozvoj zaměstnanců a kariéru zaměstnanců včetně případného budoucího následnictví v manažerských pozicích.

Plánování zaměstnanců úzce souvisí s plánováním výroby a odbytu, plány investic, plány technického rozvoje, a také finančními plány. Tyto plány nám určují potřebu zaměstnanců a plánování lidských zdrojů zajišťuje pokrytí této potřeby. (Váchal & Pártlová, 2008)

Plánování lidských zdrojů usiluje dle Koubka (2008) konkrétněji o to, mít v současnosti i budoucnosti pracovní síly:

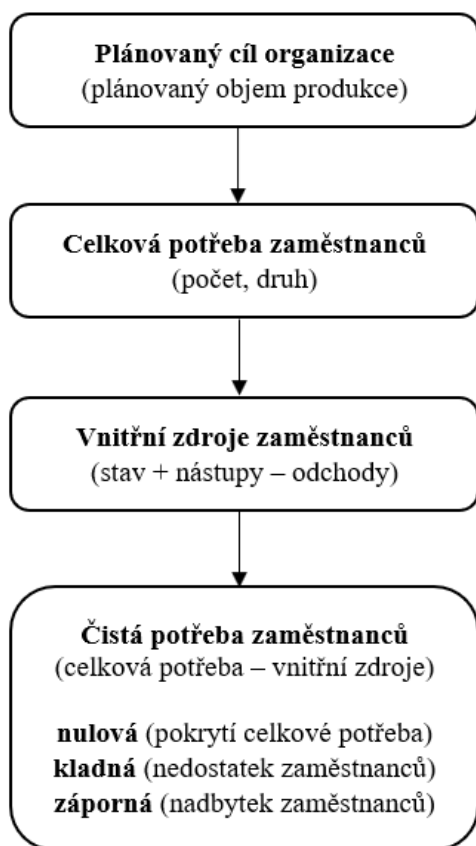
- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s potřebnými osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Obecně plánování lidských zdrojů by se mělo zaměřovat na tři základní oblasti. První oblast se nazývá **plánování potřeby zaměstnanců**, čímž se rozumí taková prognóza pracovních míst a poptávky po pracovních silách, aby organizace dosáhla očekávaných cílů. Prognóza může být jak krátkodobá (během roku), tak dlouhodobá (během tří až pěti let). Do druhé oblasti spadá **plánování krytí potřeby zaměstnanců**. Tato oblast zahrnuje předvídání toho, zda bude k dispozici dostatečná nabídka pracovních sil (jak v organizaci, tak i mimo ni). Poslední oblastí je **plánování personálního rozvoje zaměstnanců**. Jsou zde sestavovány plány kariéry zaměstnanců a jejich nástupnictví ve funkcích. (Sakslová & Šimková, 2009)

3.1 Postup plánování lidských zdrojů

Jak je možno vidět na obrázku 2, plánování lidských zdrojů vychází z plánovaného cíle organizace. Dle plánovaného objemu produkce se odhaduje celková potřeba zaměstnanců, kterou bude organizace potřebovat. Nejprve se zohledňuje pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů organizace. K počtu skutečně obsazených pracovních míst se přičtou předpokládané nástupy a odečtou se předpokládané odchody zaměstnanců. Takto lze vypočítat čistou potřebu zaměstnanců.

Obr. 2: Postup plánování lidských zdrojů



Zdroj: Šikýř (2016, s. 89), zpracováno autorkou

Nedostatek zaměstnanců lze nejprve řešit v rámci vnitřních zdrojů (práce přesčas, integrace pracovních úkolů či zavedení vhodné techniky). Pokud nedostatek přetrvává, je možno ho řešit dočasným přidělením zaměstnanců agentury práce či jiného zaměstnavatele, případně zajistit dodavatelským způsobem. (Šikýř, 2016)

Nadbytek zaměstnanců lze řešit omezením práce přesčas, sjednáním kratších pracovních dob, ukončením dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, ale také ukončením pracovních poměrů ve zkušební době či v době určité. (Šikýř, 2016)

4 Obsazování volných pracovních míst

Postup obsazování volných pracovních míst, který vychází z plánování lidských zdrojů a analýzy pracovních míst, obsahuje získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců.

4.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je činnost, která má v žádoucím termínu přilákat dostatečné množství odpovídajících uchazečů na volná pracovní místa, a to s přiměřenými náklady. Jedná se o:

- rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů,
- informování o volných pracovních místech v organizaci,
- nabízení volných pracovních míst,
- jednání s uchazeči,
- získávání relevantních informací o uchazečích,
- organizační a administrativní zajištění všech těchto činností. (Koubek, 2008)

Při získávání zaměstnanců je důležité si stanovit požadavky na budoucího zaměstnance. Jednotlivé požadavky záleží na popisu a specifikaci volného pracovního místa. (Šikýř, 2016)

4.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Volná pracovní místa mohou být obsazována jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů. Do **vnitřních zdrojů** patří současní zaměstnanci v organizaci, kteří jsou ochotní vykonávat jinou práci a mají předpoklady převzít náročnější funkci, zaměstnanci uspořené při technickém pokroku, nebo při organizačních změnách. (Sakslová & Šimková, 2009) Výhodou využití zaměstnance z vnitřních zdrojů může být jeho znalost organizace a spolupracovníků, nízké náklady na proces získávání nových zaměstnanců, rychlejší obsazení místa, a také dosažení pozitivního vlivu na motivaci a loajalitu ostatních zaměstnanců. Do nevýhod lze zařadit užší výběr mezi zaměstnanci, případné náklady na vzdělávání, potřebu obsadit uvolněné místo vybraného zaměstnance, a také může docházet ke zklamání a rivalitě mezi spolupracovníky. (Kociánová, 2010) Zaměstnanci z vnitřních zdrojů jsou oslovováni přímo, inzercí

na intranetu a nástěnce, rozesláním nabídky elektronickou poštou nebo doporučením jiným zaměstnancem. (Šikýř, 2014)

Vnější zdroje zaměstnanců jsou poměrně rozsáhlé. Patří tam nezaměstnaní na úřadu práce, zaměstnanci jiných organizací, absolventi škol a další volné pracovní síly. Je možné využít i doplňkové zdroje, které představují studenty, důchodce, ženy v domácnosti a zaměstnance ze zahraničí. (Sakslová & Šimková, 2009) Mezi výhody využívání zaměstnanců z vnějších zdrojů lze zařadit širší nabídku uchazečů a jejich velké pracovní nasazení. Zároveň mohou být tito zaměstnanci zdrojem know-how a nových impulzů pro organizaci. Na druhou stranu je potřeba vynaložit vyšší náklady na získávání, počítat s určitou mírou rizika nesprávné volby, se stresem a neznalostí zaměstnance. (Kociánová, 2010) Na jejich oslovování jsou použity inzerce na internetu, v tisku, či televizi. Dále je možná spolupráce s personálními agenturami, úřadem práce, školami, či lze jedince oslovit přímo. (Šikýř, 2014)

Moderní metodou získávání zaměstnanců je **e-recruitment** neboli získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí. (Armstrong, 2007) Touto metodou se M. Armstrong podrobněji zabývá také v knize Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice na straně 229, kterou vydal společně se S. Taylorem.

V dnešní době je často používaný **social networking**, který je založený na sociálních sítích a virtuálních komunit uživatelů s podobnými zájmy. Sociální sítě jsou dobrou příležitostí pro personální marketing a získávání zaměstnanců elektronicky. Patří mezi ně hlavně Facebook, Myspace a LinkedIn. (Šikýř, 2014)

4.1.2 Nabídka zaměstnání

Nabídka zaměstnání by měla být přesná, jasná, pravdivá a úplná. Díky smysluplnosti formulování uveřejněné nabídky lze dosáhnout **autoselekce**, která významně zvyšuje efektivnost získávání zaměstnanců. Kandidáti mohou sami posoudit, zda splňují požadavky a podmínky vykonávané práce a rozhodnout se, zda jsou vhodnými uchazeči o danou pozici. (Šikýř, 2016)

Výsledkem analýzy pracovního místa je popis a specifikace pracovního místa, díky kterým se formuluje nabídka zaměstnání. Správně formulovaná nabídka by měla obsahovat název pracovního místa, charakteristiku práce a organizace, místo výkonu práce, požadavky na uchazeče, pracovní podmínky, podmínky odměňování a seznam

dokumentů vyžadovaných od uchazečů. (Šikýř, 2016) Nabídku je vhodné pro větší úspěch uveřejňovat více způsoby. Samotný inzerát nemusí být dostačující a je vhodné použít kombinaci vybraných metod získávání, které si organizace může dovolit. (Koubek, 2008)

Před samotným výběrem zaměstnanců se provádí **předvýběr**, který je významnou fází získávání zaměstnanců. Z celého souboru uchazečů se na základě předložených dokumentů vybírají ti, kteří jsou vhodní vykonávat požadovanou práci a jsou následně zařazeni do procesu výběru. (Koubek, 2008)

4.2 Výběr zaměstnanců

„Úkolem výběru je rozpoznat, který z uchazečů o práci v organizaci bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i ke zlepšení pracovního a sociálního klimatu v organizaci.“ (Sakslová & Šimková, 2009, s. 84)

Tento proces bývá finančně i časově nákladný, ale je velmi důležité se mu dostatečně věnovat, aby se předcházelo důsledkům špatné volby. Při výběru spolupracují personální specialisté, vedoucí pracovníci a běžně je i zapojení externích odborníků. (Kociánová, 2010) Výběr musí mít strategickou povahu a brát v potaz odborné i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho flexibilitu a potenciál. (Koubek, 2008) Základem úspěšné personální práce v organizaci je pozitivní přístup, založený na primárním využívání předností, nikoliv potlačování nedostatků uchazeče. (Šikýř, 2016)

4.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Dle Šikýře (2016) se mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců řadí:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí.

Hodnocení životopisu je metoda používaná jak pro předvýběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. Tato metoda umožňuje posoudit, zda by uchazeči

měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám, zejména výběrovému pohovoru. (Šikýř, 2016)

Výběrový pohovor je dle teoretiků a praktiků nejpoužívanější klíčovou metodou výběru zaměstnanců. Avšak musí být dobře připraven a měl by mít tři hlavní cíle, a to získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout mu informace o organizaci a vyjednávané práci a posoudit jeho osobnost. Tato metoda může mít čtyři různé podoby. Praktikuje se pohovor 1 + 1, pohovor před panelem posuzovatelů, postupný pohovor a skupinový pohovor. (Koubek, 2008)

Dle Sakslové a Šimkové (2009) se pohovory liší také dle způsobu kladení otázek. Pohovor strukturovaný striktně dodržuje pořadí a formu otázek. V nestrukturovaném pohovoru se volně komunikuje a k obsahu a formě otázek se dojde v průběhu rozhovoru. Kombinovaný pohovor je kombinací předchozích dvou způsobů a obsahuje jak závazné, tak volné otázky.

Testování uchazečů zahrnuje testy inteligence, osobnosti a schopností. Tyto testy prověřují a posuzují krátkodobou paměť, duševní schopnost, verbální myšlení charakteristiku osobnosti, a také prozkoumávají znalosti a dovednosti uchazečů. (Šikýř, 2016) Od strany 179 se charakteristikami jednotlivých testů ve své knize Human Resource Management podrobněji zabývá D. Torrington a jeho kolegové.

Assessment centre je komplexnější přístup k výběru zaměstnanců. Jedná se o diagnosticko-výcvikový program, kterého se zúčastňuje více uchazečů najednou a je hodnoceno zpravidla jejich chování. Na druhé straně se ho účastní několik hodnotitelů, mezi kterými jsou vyšší vedoucí pracovníci, kteří jsou pečlivě proškoleni. V Assessment centru se praktikují různé úkoly, na kterých uchazeči prokazují svou odbornou způsobilost pro výkon práce. Uchazeč se díky tomu dokáže vcítit do organizace a jejích hodnot a zaměstnavatel lépe posoudí, do jaké míry uchazeč vyhovuje kultuře organizace. (Armstrong, 2007)

Reference se zkoumají pouze se souhlasem uchazeče, a to od nadřízených a spolupracovníků z dřívějšího zaměstnání nebo od učitelů a spolužáků ze školy. Prověřují se jeho odborné způsobilosti a potenciál. (Šikýř, 2016)

4.3 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je třetí etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Tato personální činnost obsahuje administrativní a právní náležitosti, které souvisejí buď s nástupem nového zaměstnance do organizace a jeho uvedením na pracoviště, nebo nástupem stávajícího zaměstnance na jinou pracovní pozici v organizaci. (Kociánová, 2010)

Zaměstnavatel může zabezpečit výkon závislé práce a obsazení pracovního místa zaměstnancem v základním pracovněprávním vztahu. V souladu s možnostmi v zákoníku práce a s ohledem na preference zaměstnance lze sjednat pracovní poměr na základě pracovní smlouvy, nebo použít dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. **Pracovní poměr** se sjednává na dobu neurčitou, případně na dobu určitou, v rozsahu sjednané týdenní pracovní doby, která bývá nejčastěji 40 hodin. Mezi dohodami lze zvolit **dohodu o pracovní činnosti**, jejíž rozsah nesmí překračovat polovinu sjednané týdenní pracovní doby za období, na které je dohoda uzavřena. Druhou možností je **dohoda o provedení práce**, jejíž rozsah nesmí za kalendářní rok přesáhnout 300 hodin. (Šikýř, 2016) Mimo podnikovou sféru nebo u některých pracovních funkcí může pracovní poměr vzniknout také jmenováním či volbou. (Koubek, 2008)

Jak již bylo řečeno, pracovní poměr se uzavírá **pracovní smlouvou** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, která je v praxi nejběžnějším případem. Pracovní smlouva je dvoustranná záležitost, při které by organizace měla respektovat právo zaměstnance vyjednávat. Před jejím podpisem by měl být zaměstnanec podroben vstupní lékařské prohlídce, která potvrdí, zda zaměstnanec může vykonávat sjednanou práci. Po podpisu smlouvy je zaměstnanec zaveden do personální evidence, je mu vytvořena osobní karta, mzdový list a další nezbytné záležitosti. (Kociánová, 2007)

Poté, co je zaměstnanec přijat, je doveden na pracovní místo, kde bude vykonávat sjednanou práci. Je mu řádně přiděleno všechno potřebné zařízení k výkonu práce včetně nezbytného materiálu a jsou mu určeny první pracovní úkoly. (Koubek, 2008)

4.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptaci zaměstnanců lze chápat jako schopnost přizpůsobit se pracovnímu prostředí, respektive pracovnímu místu. Adaptace závisí u každého člověka na osobní

charakteristice, na jeho profesní úrovni, pracovních zkušenostech, podmínkách adaptace ze strany organizace a splněných očekávání. Adaptovaný člověk je ztotožněný s prací a sociálním prostředím a předpokládá se, že bude v práci spokojenější. (Kociánová, 2010)

Adaptaci je možno dělit na pracovní a sociální. **Pracovní adaptace** je soulad osobních předpokladů zaměstnance s nároky a podmínkami, které jsou na něm v pracovním prostředí kladeny. U **sociální adaptace** jde o zapojení zaměstnance do sociálních vztahů v rámci pracovních skupin a respektování tradic a kultury organizace. Pro úspěšné zvládnutí adaptačního procesu je důležité zvládnout obě tyto adaptace. (Váchal & Pártlová, 2008) Proces pracovní i sociální adaptace musí být řízen individuálně k člověku. Způsob adaptace se liší dle věku, charakteru práce a předpokládaného rozvoje. (Stýblo, 2003)

Hlavním cílem zaměstnance v procesu adaptace je úspěšné začlenění do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině, co nejlepší a nejrychlejší zvládnutí pracovních nároků a požadavků a získání perspektivy pro další odborný růst. Hlavním cílem organizace je pak zvyšování efektivnosti práce a stabilizace jednotlivých pracovních skupin. (Váchal & Pártlová, 2008)

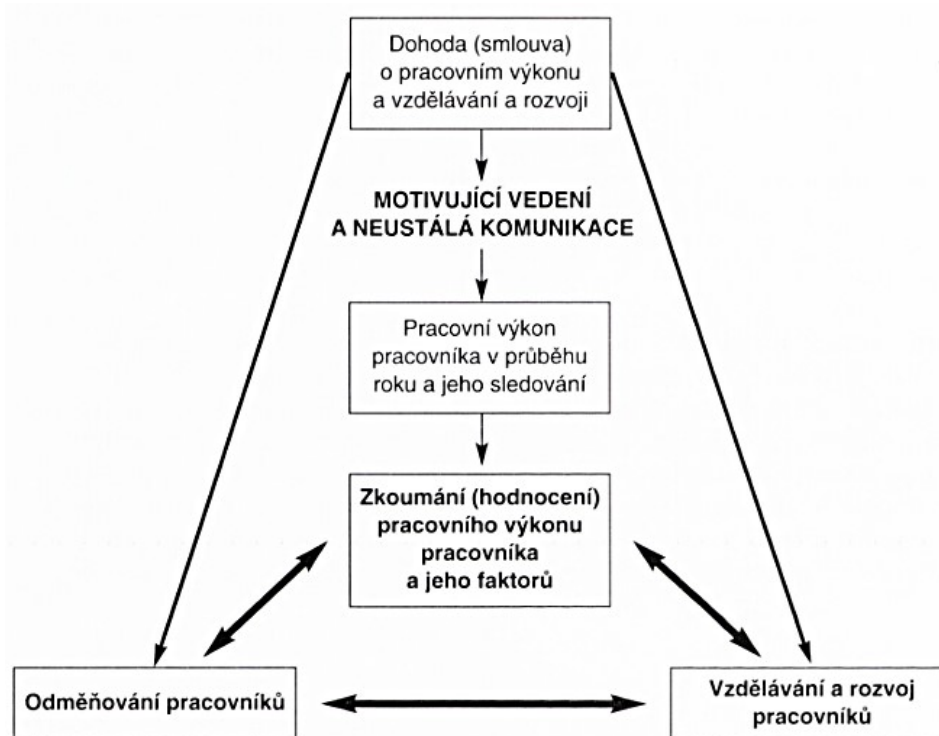
5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

5.1 Proces řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu.“ (Koubek, 2008, s. 203)

Řízení pracovního výkonu by mělo být dle Armstronga (2007) bráno jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu skrze rozvíjení výkonu jedinců a týmů a vytváření společného chápání podnikových cílů. Důležitý je prý přístup k vedení a rozvoji lidí, který zvyšuje pravděpodobnost krátkodobého či dlouhodobého dosažení podnikových cílů.

Obr. 3: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2008, s. 204)

Princip řízení pracovního výkonu je názorně vysvětlen obrázkem 3. Dohoda o pracovním výkonu s odpovídajícím vzděláním a rozvojem zaměstnance pro pracovní výkon se promítá do jeho dohodnuté odměny za provedený výkon a do oblasti vzdělání a rozvoje zaměstnanců, kterou musí zaměstnavatel zajistit, aby se pracovník mohl naučit potřebné znalosti a dovednosti. Dohoda o pracovním výkonu obsahuje závazky

zaměstnance, organizace i manažera (vedoucího pracovníka) na dané období. Manažer je povinen zabezpečit motivující vedení zaměstnance a průběžnou zpětnou vazbu k jeho pracovnímu výkonu. Následně dochází k formálnímu hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Toto hodnocení je vzájemně provázáno jak s odměňováním zaměstnance, tak také se vzděláváním a rozvojem. Hodnoceno je totiž plnění dohodnutých pracovních úkolů a sjednaných úkolů vzdělávání a rozvoje, které musí být také řádně ohodnoceny. (Koubek, 2008)

5.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je významná personální činnost, díky které organizace získá představu o výkonech, vystupování a pracovních schopnostech zaměstnanců. Je to důležitý nástroj kontroly a stimulace zaměstnanců jak pro organizaci, tak pro zaměstnance, kteří díky němu dostávají zpětnou vazbu k jejich působení v organizaci. Hodnocení zaměstnance zahrnuje posouzení jeho výsledků práce, názorů, vlastností, vystupování a jednání. Jde tedy i o posuzování osobních charakteristik zaměstnance souvisejících s jeho pracovním působením. (Kociánová, 2007)

Posuzování výkonu zaměstnanců a hodnocení jejich výsledků je v dnešní době velice důležité pro organizace, které se zajímají o svoji budoucnost a prosperitu. Cílem hodnocení je zabezpečení individuálního rozvoje a zlepšování výkonu lidí včetně rozvoje celé organizace. Vedoucím pracovníkům slouží hodnocení k úplnému využití potenciálu zaměstnanců. (Stýblo, 2004)

V praxi jsou využívány dvě základní formy hodnocení zaměstnanců, které se používají podle toho, do jaké míry je hodnocení závazné. Prvním způsobem je **formální hodnocení**, které se provádí například při skončení zkušební doby, při poklesu výkonnosti, na požádání zaměstnance či jako periodické hodnocení. Probíhá dle stanovených pravidel a uskutečňuje se zpravidla formou hodnotícího rozhovoru. **Neformální hodnocení** bývá součástí každodenní řídicí práce nadřízeného, který sleduje a posuzuje pracovní výkon a chování podřízeného zaměstnance. Neformální hodnocení poskytuje plynulou zpětnou vazbu pro podřízeného zaměstnance i pro nadřízeného vedoucího pracovníka. (Sakslová & Šimková, 2009)

Aby mohlo být hodnocení zaměstnanců účelné, je třeba vybrat **vhodná kritéria** a metody hodnocení pro posuzování zaměstnanců. Vybraná kritéria by měla obsahovat

faktory, které popisují a ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Mezi tyto kritéria například patří:

- výsledky – množství, kvalita a brzké provedení práce,
- chování – vykonání práce a přístup k práci,
- schopnosti – kvalifikovanost k práci,
- motivace – ochota pracovat,
- podmínky – pracovní doba a prostředí. (Šikýř, 2016)

Metod hodnocení zaměstnanců existuje hodně a většinou jsou v praxi využívány jejich kombinace. Jednotlivé metody se pak liší tím, co detailněji hodnotí a umožňují. Nejčastější metoda, která bývá součástí každého hodnocení, je hodnotící rozhovor. Tato metoda spočívá ve výměně názorů mezi podřízeným zaměstnancem a jeho nadřízeným a slouží ke zkoordinování požadavků kladených na výkon pracovní činnosti a znalosti a zkušenosti zaměstnance. Cílem je probrat celkový přehled uplynulého období a prodiskutovat období následující. Mezi ostatní metody patří hodnocení dle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, hodnocení volným popisem, hodnocení pomocí stupnice, hodnocení na základě kritických případů apod. (Kociánová, 2010)

6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců se v tradičních systémech zaměřovalo zejména na finanční odměny v podobě mzdy a platu. Nyní se v modernějších přístupech uplatňuje odměňování zaměstnanců v širším hledisku a zařazují se do něj i nepeněžní formy odměn a výhody. Za největší problém při odměňování se považuje dosažení rovnováhy mezi ekonomickými možnostmi organizace a požadavky zaměstnanců, dosažení konkurenceschopnosti odměn v porovnání s ostatními zaměstnavateli a dostatečná motivační funkce odměn. (Sakslová & Šimková, 2009)

Mezi **peněžní formy** odměňování patří mzda, plat a odměna z dohody. Za **nepeněžní formy** se považuje pochvala, odborný rozvoj, lepší pracovní prostředí a bezpečnost, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režim, funkční postup, a především zaměstnanecké výhody. (Šikýř, 2016)

6.1 Mzda

Mzda je peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Je sjednána v pracovní či kolektivní smlouvě. Nelze za ni považovat plnění, které je poskytováno dle zvláštních předpisů, jako například náhrada mzdy, odstupné, cestovní náhrady apod. Zaměstnavatel má povinnost vydat vnitřní mzdový předpis, který musí být k dispozici zaměstnancům k nahlédnutí. Mzda bývá sjednána přímo v pracovní smlouvě, nebo zaměstnavatel vyhotovuje mzdový výměr. (Váchal & Pártlová, 2008)

Mzdu zaměstnance tvoří tři základní složky mzdy, které jsou určovány pomocí specifických mzdových forem.

- **Základní složka mzdy** je zaručenou částí mzdy, která oceňuje zaměstnancovu odpovědnost a složitost jeho práce. Je tvořena časovou mzdou, úkolovou mzdou, nebo mzdovým tarifem.
- **Příplatky** jsou vypláceny za mimořádné pracovní podmínky. Jsou povinné buď ze zákona, vnitřního mzdového předpisu, nebo vyplývají ze smlouvy.
- **Doplňková složka mzdy** je nezaručená část, která oceňuje výsledky práce a chování. Skládá se z pobídkové mzdy, prémie, osobního ohodnocení, provizí, podílu na výsledcích hospodaření apod. (Šikýř, 2014)

Mzdové formy jsou rozdílné zásady a postupy stanovení mzdy, které může zaměstnavatel aplikovat podle vlastní strategie odměňování. Jejich aplikace vychází z běžné praxe bez upravení dle právních předpisů, avšak musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci, které jsou stanoveny zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy. (Šikýř, 2016)

6.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity neboli výhody jsou takové složky odměny, které jsou poskytovány navíc nezávisle na výkonu k formám peněžní odměny pro zaměstnance. Mohou mezi ně patřit i položky, které nejsou přímo odměnou. Jejich cílem je zejména nabídnout atraktivní konkurenceschopný soubor odměn, který napomůže získat a udržet kvalitní zaměstnance, uspokojí jejich osobní potřebu, posílí oddanost vůči organizaci a poskytne jim daňově zvýhodněný způsob odměny. (Kociánová, 2010)

Stýblo (2003) představuje **běžné formy benefitů**, které jsou dostupné pro všechny zaměstnance.

- dovolená nad rámec zákona
- možnost zvyšování kvalifikace
- zvýhodněné závodní stravování
- příspěvek na penzijní/životní připojištění
- bezúročné půjčky na bydlení
- odměny za pracovní/životní jubilea a při odchodu do starobního důchodu
- zvýhodněné ceny výrobků, které organizace vyrábí
- hrazení nezvyklých preventivních prohlídek a programy podpory zdraví
- příspěvek dárcům krve

Stýblo (2003) dále uvádí **zvláštní zaměstnanecké benefity**, které mohou být poskytovány pouze pro některé skupiny zaměstnanců a profese.

- pružná pracovní doba
- možnost používat služební telefon/auto i pro osobní účely
- příspěvek na dovolenou či na rekreaci pro děti zaměstnanců
- ozdravné pobyty pro zaměstnance pracující na rizikových pracovištích
- podpory rodinám zaměstnanců a osamělým zaměstnancům
- příspěvky na dopravu do zaměstnání apod.

V dnešním konkurenčním prostředí, kdy se organizace přetahují o schopné zaměstnance, jsou zaváděny **nové moderní benefity**, které jsou často převzaty ze zahraničí.

- home office (možnost práce z domova)
- sick days (většinou 3 až 5 dnů volna pro krátkodobé nemoci)
- snížení hodinového úvazku při zachování mzdy
- online kurzy a školení
- cafeteria systém (sbírání bodů a následný výběr benefitu z katalogu odměn)
- vánoční večírky/společenské firemní akce a výlety i pro rodinné příslušníky
- nápoje a drobné občerstvení na pracovišti
- relaxační zóny
- očkování/vitamínové balíčky
- firemní školky (Wolters Kluwer ČR, a. s., 2018)

7 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, kterou se prohlubují a rozšiřují pracovní schopnosti zaměstnanců. Zahrnuje také rekvalifikaci, formování osobností zaměstnanců a vzdělávání nově přijatých zaměstnanců. Vzdělávání se v současném moderním životě stává celoživotním procesem, který je pro organizaci a zaměstnance důležitý v souvislosti s upadáváním znalostí a proměnlivostí vnějšího prostředí. Význam vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců je tedy stále větší. (Sakslová & Šimková, 2009)

Koubek (2007) uvádí, že pokud chce být organizace úspěšná a konkurenceschopná, musí se dostatečně věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Dále jsou uvedeny nejdůležitější příklady, které k tomu mohou zaměstnavatele přinutit.

- častá změna techniky v organizacích
- vznik nových poznatků a technologií
- větší orientace na kvalitu výrobků a služeb
- měnící se organizace a povaha práce, jiné způsoby řízení
- proměnlivost trhu s výrobky a službami, proměnlivost lidských potřeb
- orientace na kvalitu pracovního života – lidé mají zvýšenou potřebu se vzdělávat
- nezbytnost snižování nákladů a efektivnějšího využití technických zařízení
- rozmach informačních technologií a jejich využívání v organizacích apod.

Všeobecné vzdělávání člověka během jeho působení v organizaci formuje základy kvalifikace člověka. Odborným vzděláváním zaměstnance poté dochází ke změnám kvalifikace. Odborné vzdělávání zahrnuje v organizaci obvykle čtyři fáze, a to **zaškolení** (adaptace), **doškolení** (prohlubování kvalifikace), **přeškolení** (rekvalifikace) a **rozvoj** (rozšiřování kvalifikace). (Šikýř, 2016)

7.1 Metody vzdělávání zaměstnanců

Volba správné metody vzdělávání je jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání v organizaci. Metody se dělí do dvou skupin – vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Mezi **metody vzdělávání na pracovišti** zejména patří:

- **Instruktaž při výkonu práce** – Zkušený či nadřízený pracovník předvádí pracovní postupy, které zaměstnanec pozoruje a napodobováním si je osvojuje.

- **Koučování** – Kouč soustavně usměrňuje a podněcuje zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při výkonu práce.
- **Mentorování** – Jde o obdobu koučování, ve které si zaměstnanec sám vybírá svého mentora (odborníka v oblasti), který mu předává zkušenosti. Iniciativa a samostatnost zde již připadá na samotného zaměstnance.
- **Asistování** – Zaměstnanec napomáhá zkušenějšímu zaměstnanci při plnění úkolů a osvojuje si tím pracovní postupy.
- **Pověření zaměstnance úkolem** – Zaměstnanec je pověřen splněním určitého úkolu, při kterém prokazuje své schopnosti a dovednosti.
- **Rotace práce** – Zaměstnanec je postupně pověřen všemi pracovními úkoly na různých pracovních místech v organizaci. Rozšiřuje se tím kvalifikace zaměstnance, který také získává komplexní představu o činnosti organizace. (Váchal & Pártlová, 2008)

Mezi metody **vzdělávání mimo pracoviště** například patří:

- **Přednáška** – Jde o snadné, rychlé a jednostranné předání znalostí a dovedností od školitele zaměstnanci.
- **Seminář** – Seminář se od přednášky liší tím, že zaměstnanec se školitelem diskutuje a lépe si tím osvojuje předávané znalosti a dovednosti.
- **Demonstrování** – Školitel při demonstrování názorně předvádí zaměstnanci určitý pracovní postup, ať už v reálných či modelových pracovních podmínkách.
- **Případová studie** – Skupinka zaměstnanců pomocí týmové práce hledá možná řešení určitých problémů a rozvíjí tak své analytické a systémové řešení.
- **Outdoorové aktivity** – Zaměstnanec využívá a rozvíjí své přirozené schopnosti formou sportovních aktivit v přírodě. (Šikýř, 2016)

Speciální metoda, kterou lze použít na pracovišti i mimo něj, je elektronické vzdělávání neboli **e-learning**. Jde o možnost učení a vzdělávání pomocí technologií přes webové stránky a intranet. Největším přínosem e-learningu je to, že vzdělání je poskytováno tehdy, kdy je ho nejvíce zapotřebí. Soustřeďuje se na vzdělávajícího se zaměstnance, kterému je toto vzdělávání šito na míru tak, aby vyhovovalo jeho potřebám. Tento typ vzdělávání dokáže snížit náklady na vzdělání a urychlit proces vzdělávání až o polovinu. (Armstrong, 2007)

8 Péče o zaměstnance

Zaměstnanci jsou nejcennějším kapitálem každé organizace, a proto je potřeba, aby jim byla věnována dostatečná péče a bral se zřetel také na vytváření pozitivních pracovních vztahů. Péčí o zaměstnance se tak rozumí rozsáhlý soubor činností a opatření, které mají především charakter sociálních plánů a programů. Nejenže jsou součástí firemní sociální politiky, ale péče o zaměstnance představuje výhodu na trhu práce a zaměstnanosti. Cílem této péče je zvýšit výkonnost a spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací, udržovat kvalitní zaměstnance, jejich vztah k organizaci a zvyšovat motivaci k práci. (Stýblo, 2003)

Koubek (2007) rozděluje péči o zaměstnance do tří skupin.

- **Povinná péče**, která je dána zákony a předpisy.
- **Smluvní péče**, která se uzavírá kolektivními smlouvami na úrovni organizace.
- **Dobrovolná péče**, kterou zaměstnavatel poskytuje, aby dosáhl konkurenční výhody a vyjádřil jeho personální politiku.

Specifickou oblastí povinné, smluvní a dobrovolné péče je problematika pracovní doby a doby odpočinku, pracovního prostředí, BOZP a pracovních vztahů. (Šikýř, 2016)

Ze zákoníku práce vyplývá povinná péče o zaměstnance, která zahrnuje:

- pracovní podmínky zaměstnanců – jejich vytváření pro bezpečný výkon práce,
- odborný rozvoj zaměstnanců – zaučení a zaškolení zaměstnanců, prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace, odborná praxe absolventů škol,
- stravování zaměstnanců – poskytnutí času a prostoru zaměstnancům ve všech směnách v podobě přestávek na jídlo,
- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců – zvýšená ochrana pro zdravotně postižené, mladistvé a ženy. (Šikýř, 2016)

9 Personální informační systém

„V tradičním pojetí se jedná o prostředí, ve kterém dochází k získávání, archivaci a efektivnímu propojování statických i dynamických informací z dílčích personálních agend za účelem jejich systematického třídění, analýzy a tvorby kvalitativních podkladů pro personální rozhodování.“ (Dvořáková, 2004, s. 71) Základem personálního informačního systému jsou osobní údaje zaměstnanců. Zaměstnavatel je zpracovává při všech etapách pracovněprávního vztahu. (Šikýř, 2016)

Dle Váchala a Pártlové (2008) se personální informace obsažené v personálním informačním systému dělí na dvě základní obsahové skupiny, a to informace o práci a informace o zaměstnancích. Za hlavní funkci těchto personálních informací se považuje zajistit podklady pro personální řízení v nezbytném rozsahu, obsahu, kvalitě a času.

Mezi **základní funkce** personálního informačního systému patří:

- zaznamenávání osobních informací o zaměstnancích,
- evidování informací o dovolených a absencích,
- zaznamenávání informací o pracovních místech,
- možnost zpracování shrnujících zpráv. (Armstrong, 2007)

Systém má spousty **výhod**, mezi které například patří:

- usnadnění a zkvalitnění personální práce,
- možnost zapojení vedoucích pracovníků do personální práce,
- možnost efektivního propojení personálního útvaru s ostatními vedoucími pracovníky,
- snižování nákladů a úspora času zejména v administrativě,
- tvorba všestranných analýz a výstupů,
- snadná aktualizace dat, včetně uchovávání a vyhledávání historických údajů. (Koubek, 2008)

Mezi **nevýhody** jeho používání patří zpravidla neochota a neschopnost uživatelů daný systém aktivně využívat. Personální informační systém může mít spoustu technických problémů, příliš dlouhou časovou odezvu, nevhodné uživatelské rozhraní a nemožnou transformaci stávajících personálních údajů. Uživatelům se také nemusí dostat očekávaného naplnění ze zavedení a využívání tohoto systému. (Šikýř, 2014)

10 Představení firmy ANEXIA s.r.o.

ANEXIA s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která je největší dopravní společností v okrese Rakovník. Její dlouholetá tradice začíná v roce 1949, kdy v rámci celorepublikové dopravní společnosti ČSAD (Československá státní automobilová doprava) vznikl dopravní závod Rakovník. Od 1. 4. 1994, kdy došlo k převodu státního majetku na soukromý, již podnik nenesl název ČSAD Rakovník, ale je přejmenován na ANEXIA s.r.o. Nové logo společnosti je k nahlédnutí na obrázku 4. Při tomto zrodu měla společnost čtyři společníky. Nyní už má společnost pouze tři, kteří jsou zároveň jejími jednateli. Hlavní sídlo firmy je od roku 2019 přestěhováno do Kuštovy ulice v Rakovníku, kde stojí nově postavená administrativní budova, kterou je možno si prohlédnout v příloze A. (ANEXIA s.r.o., 2014)

Obr. 4: Logo společnosti



Zdroj: ANEXIA s.r.o. (2014)

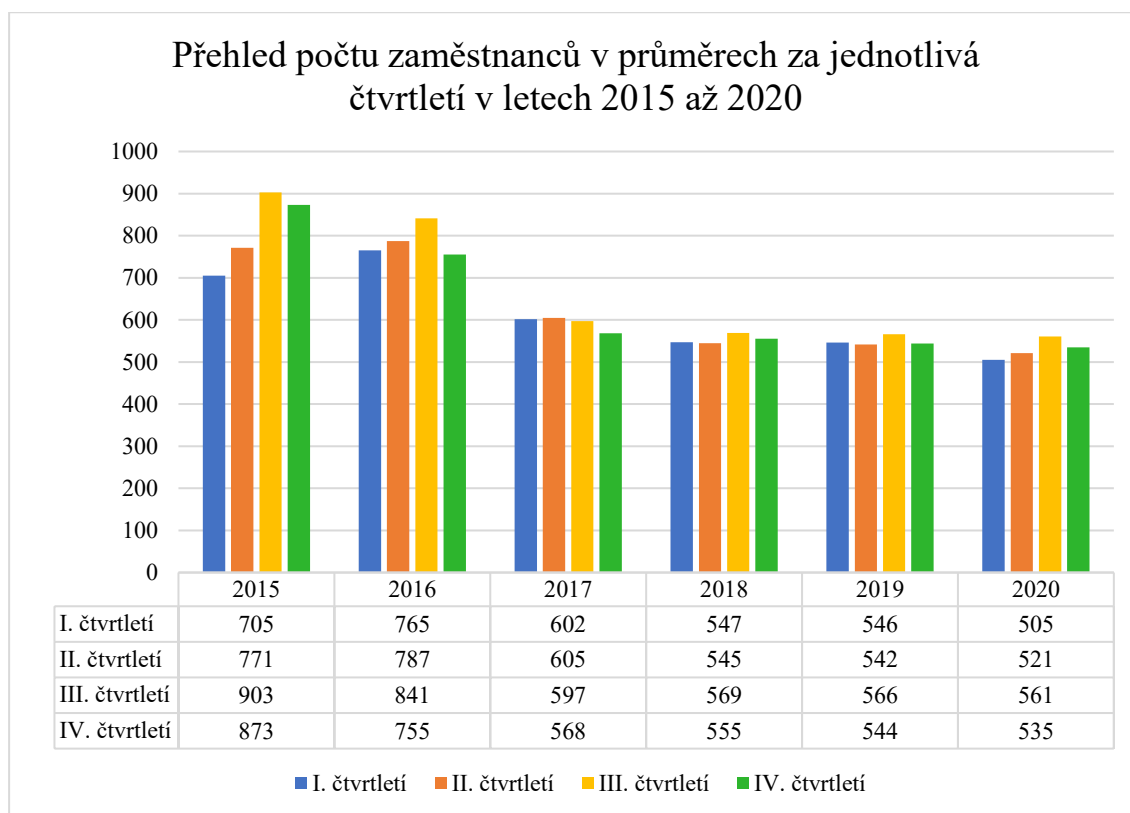
Společnost se v současné době zabývá mezinárodní a vnitrostátní dopravou, spedicí, logistikou, skladováním, servisem DAF (Van Doorne's Aanhangwagen Fabriek) a opravami a údržbami nákladních i osobních vozidel. Podnik provozuje 100 nákladních souprav a má dostatečné zázemí pro provoz dopravní společnosti včetně čerpací stanice, nejmodernější tlakové myčky, diagnostického střediska, dílen a prodejny náhradních dílů. Dále vlastní tři moderní skladovací haly a jednu manipulační halu, která slouží pro ruční manipulaci s hotovými výrobky od nejvýznamnějších obchodních partnerů. Jejím největším obchodním partnerem je známá firma Procter & Gamble (P&G) – Rakona, s.r.o., která dodává hotové výrobky na manipulační halu. Zaměstnanci z logistiky tyto výrobky dále etiketují, mixují, přebalují, a také kontrolují jejich kvalitu. (ANEXIA s.r.o., 2014)

V současné době ve společnosti pracuje **519 zaměstnanců**, mezi nimiž převažují muži, kterých je v součtu 429 s průměrným věkem 44 let. Počet žen v podniku je pouze 90 s průměrným věkem 43 let. Způsobeno je to tím, že více jak polovina zaměstnanců

je zaměstnána na pozicích skladník, manipulanta a řidič, dopravní dělník. (ANEXIA s.r.o., 2021)

Vývoj počtu zaměstnanců za posledních 6 let je k nahlédnutí na obrázku 5. Zásadního rozdílu ve vývoji si lze všimnout mezi IV. čtvrtletím roku 2016 a I. čtvrtletím roku 2017. Důvodem je fakt, že 1. 1. 2017 došlo k oddělení autobusové dopravy od firmy ANEXIA s.r.o., čímž vznikla samostatná firma ANEXIA BUS s.r.o. Díky tomu došlo k převodu přibližně 150 zaměstnanců, mezi které patřili především řidiči autobusů.

Obr. 5: Přehled počtu zaměstnanců v letech 2015 až 2020

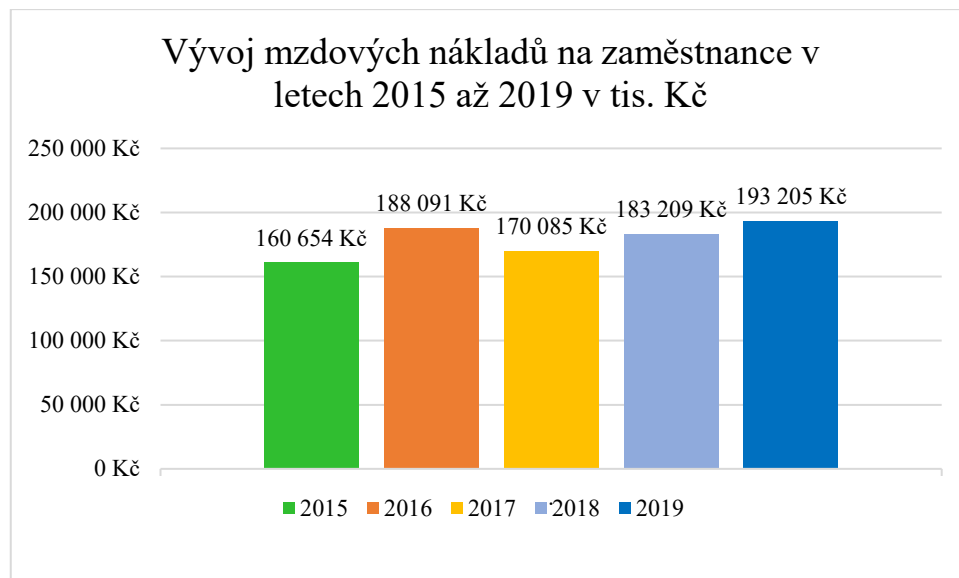


Zdroj: ANEXIA s.r.o. (2021a), zpracováno autorkou

S obrázkem 5, kde je graficky vyznačen přehled počtu zaměstnanců, lze srovnat obrázek 6, na kterém je možno si prohlédnout **vývoj mzdových nákladů na zaměstnance** v letech 2015 až 2019 v tisících korunách českých. Zlomovým bodem je opět rok 2017, ve kterém už společnost nevladnila autobusovou dopravu, a proto v tomto roce byly mzdové náklady na zaměstnance menší než v roce 2016. Ačkoli průměrný počet zaměstnanců od roku 2017 stále klesá, mzdové náklady mají rostoucí tendenci. Na růst má vliv zvyšování odměn a valorizace mezd pracovníků v rozmezí 3 až 10 %, které společnost realizuje minimálně jednou do roka. Rok 2020 v grafu není

zahrnut, protože „Výkaz zisku a ztráty za rok 2020“ v době odevzdání bakalářské práce nebyl ještě k dispozici.

Obr. 6: Vývoj mzdových nákladů na zaměstnance v letech 2015 až 2019 v tis. Kč



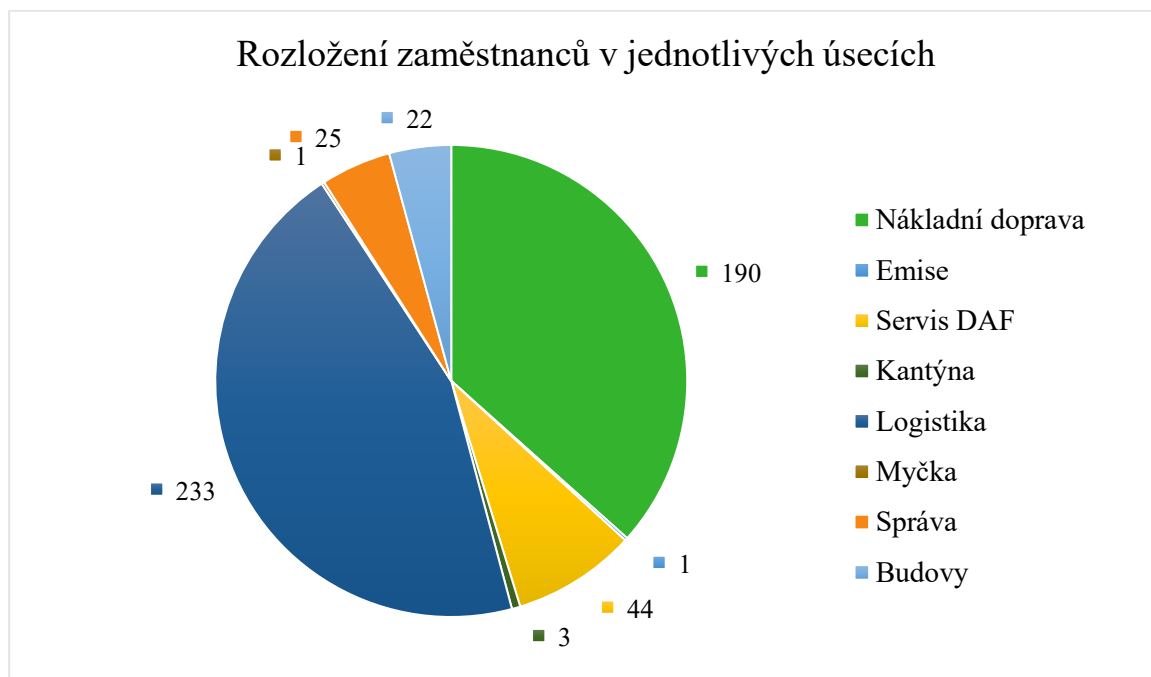
Zdroj: ANEXIA s.r.o. (2021c), zpracováno autorkou

Společnost pro své účely rozděluje zaměstnance do osmi úseků. Rozložení zaměstnanců v jednotlivých úsecích je znázorněno grafem na obrázku 7. Jednotlivé pozice a počet zaměstnanců je následující:

- **100 Nákladní doprava** – řidič, dopravní dělník; disponent; obchodní zástupce; administrativní pracovnice; technik ND; vedoucí provozu ND; manažer dopravy; celkem **190 zaměstnanců**
- **300 Emise** – přejímací technik; celkem **1 zaměstnanec**
- **400 Servis** – automechanik; autoelektrikář; autoklempíř; skladník; obchodní zástupce; mistr servisu; přejímací technik; truhlář; vedoucí nákupu a prodeje náhradních dílů; vedoucí servisu; manažer servisu; celkem **44 zaměstnanců**
- **500 Kantýna** – prodavačka potravinového zboží; celkem **3 zaměstnanci**
- **600 Logistika** – skladník, manipulant; operátor, manipulant; týmový vedoucí; kontrolor kvality; kontrolor linky; skladový administrátor; uklízečka; administrativní pracovník; mechanik; provozní technik; vedoucí provozu (bezpečnosti, úseku, kvality); manažer logistiky; celkem **233 zaměstnanců**
- **700 Myčka** – dělník v dopravě; celkem **1 zaměstnanec**

- **800 Správa** – asistentka jednatele; provozní technik; účetní; mzdová účetní; HR koordinátorka; technik informačních technologií (IT); administrativní pracovnice; vedoucí IT; manažer IT; celkem **25 zaměstnanců**
- **900 Budovy** – uklízečka; dělník v dopravě; provozní technik; automechanik; údržbář závor; kontrolor; celkem **22 zaměstnanců** (ANEXIA s.r.o., 2021)

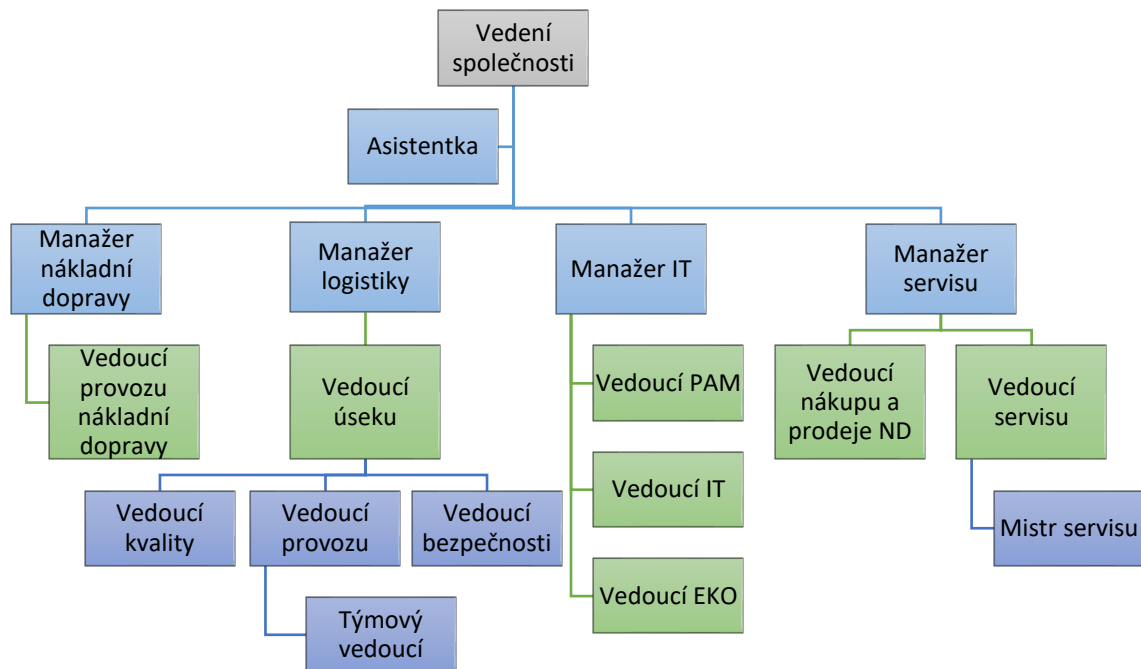
Obr. 7: Rozložení zaměstnanců v jednotlivých úsecích



Zdroj: ANEXIA s.r.o. (2021b), zpracováno autorkou

Společnost vrcholově řídí tři společníci, kteří jsou současně i jednatele a mají k dispozici asistentku. Jednotlivé útvary jsou poté řízeny manažery, kteří dohromady tvoří provozní vedení společnosti. Manažer nákladní dopravy má na starosti úsek Nákladní doprava, manažer logistiky zastřešuje úsek Logistika, manažer IT se stará o úsek Správa a úsek Kantýna a manažer servisu řídí úseky Emise, Servis, Myčka a Budovy. Manažeři pod sebou mají vedoucí pracovníky, kteří mají na starosti jednotlivá oddělení a zaměstnance v nich. Na obrázku 8 je možno vidět **organizační strukturu společnosti**. (L. Čermák, osobní komunikace, 15. 2. 2021)

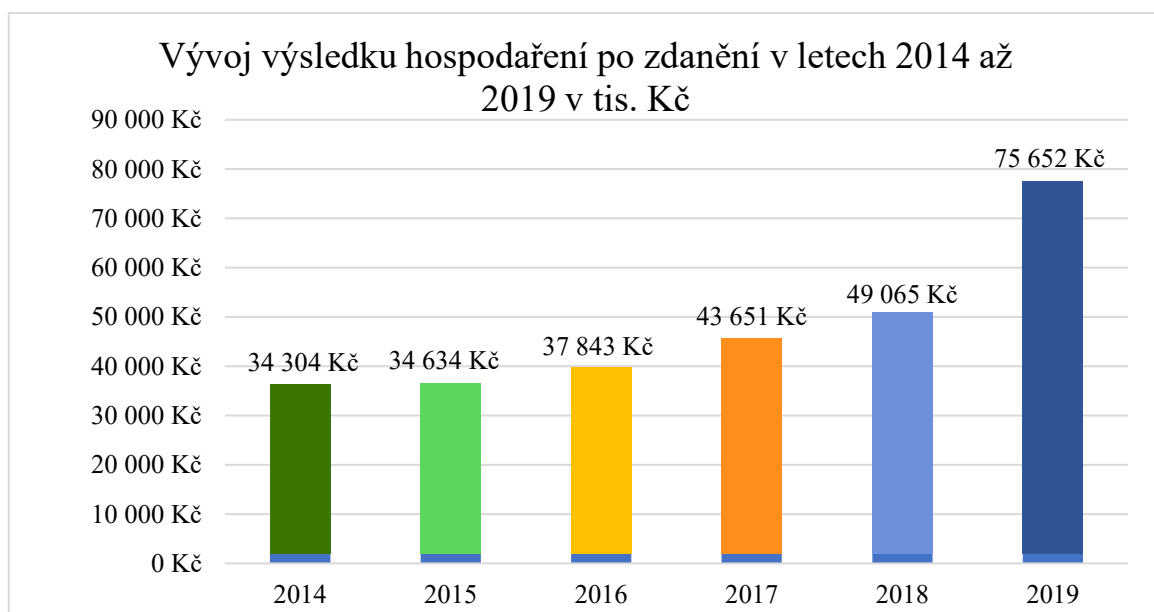
Obr. 8: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak dobře si podnik na trhu vede, znázorňuje obrázek 9, na kterém si lze prohlédnout **finanční vývoj** společnosti v letech 2014 až 2019 v podobě výsledků hospodaření po zdanění v tisících korunách českých. Z obrázku je patrné, že v prvních třech letech byl výsledek hospodaření na podobné úrovni. Až od roku 2017, kdy autobusová doprava netvořila součást podniku, došlo k viditelnému růstu, především v roce 2019.

Obr 9: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v letech 2014 až 2019 v tis. Kč



Zdroj: ANEXIA s.r.o. (2021c), zpracováno autorkou

11 Zhodnocení personálních činností ve firmě ANEXIA

S.r.o.

Personálními činnostmi v podniku se zabývá především personální oddělení, které má celkem čtyři pracovníce společně se podílející na veškerých činnostech souvisejících s řízením lidských zdrojů. První z nich je **vedoucí personálního oddělení**, která je zároveň i vedoucí mzdové účtárny. Vedoucí oddělení zodpovídá za interní fungování personálního oddělení, řeší nejvýznamnější úkoly a zavádí nové změny do chodu oddělení. **Druhou pracovnící** je personalistka, která zabezpečuje kompletní agendu spojenou s nástupy a výstupy zaměstnanců, vede jejich osobní složky, zaznamenává veškeré změny u zaměstnanců, stará se o náborů zaměstnanců a spolupracuje se mzdovou účtárnou a ostatními odděleními. **Třetí pracovníce** má na starosti komunikaci s personálními agenturami, které společnosti dodávají pracovní sílu do provozu manipulační haly. Mimo agenturních pracovníků a stálých zaměstnanců na hale pracují také vězni a brigádníci, které má také v kompetenci. **Poslední pracovní pozice** je vykonávána na základě dohody o pracovní činnosti. V současné době tuto pozici již třetím rokem zastává autorka této práce a její pracovní náplň je obdobná jako druhé pracovníce personálního oddělení.

11.1 Vytváření, analýza a plánování pracovních míst

I přesto jak je činnost analýzy pracovních míst klíčová, společnost se jí zabývá pouze okrajově. Nová místa jsou ve společnosti vytvářena zcela výjimečně, například při modernizaci výrobních procesů. V těchto případech manažer úseku zhodnotí, kolik pracovníků je potřeba a jaká náplň práce je bude na nově vytvořené pozici čekat. Pro obsazení nově vzniklých míst se využívají především zaměstnanci z vnitřních zdrojů, kteří jsou informováni o tom, jaké změny je při výkonu nové pozice čekají.

Společnost se analýzou pracovního místa zabývá velmi obecně a zkráceně, když dojde k uvolnění nějakého pracovního místa a je zapotřebí najít náhradu. Příslušný manažer, vedoucí pracovník a personalistka vytvoří zjednodušený popis pracovního místa, kde také zmíní požadavky a očekávání na uchazeče o příslušné pracovní místo. Z tohoto popisu se následně vytváří nabídka zaměstnání, kterou společnost distribuuje veřejnosti.

V roce 2019 se hlavní sídlo firmy a přibližně polovina technicko-hospodářských pracovníků přestěhovala ze stísněných prostor v centru města do nově postavené, několikanásobně větší administrativní budovy v průmyslové zóně, která zaměstnancům umožňuje daleko lepší a modernější pracovní prostředí. Zaměstnanci měli možnost se sami podílet na návrzích uspořádání kanceláří.

Prognózou pracovních míst a poptávky po pracovních silách se společnost nikterak nezabývá. Nedostatek zaměstnanců je řešen operativně. Když se některý ze zaměstnanců rozhodne ze společnosti odejít, přijme se za něj v nejbližší době náhrada. Potřebu řidičů nákladních aut a zaměstnanců pracujících na skladech má společnost pokrytou tak, aby odchod několika pracovníků z firmy výrazně neovlivnil provoz.

11.2 Obsazování volných pracovních míst

Společnost má téměř celý rok aktivní nabídky zaměstnání na pozici skladníka a na mezinárodní i vnitrostátní řidiče, protože se stav zaměstnanců na těchto pozicích rychle mění. Tyto nabídky jsou uveřejněny na úřadu práce a na webu společnosti, takže se v průběhu celého roku hlásí dostatek uchazečů. Ukázka nabídky zaměstnání na pozici řidiče vnitrostátní kamionové dopravy je v příloze B.

Díky novým uchazečům má společnost téměř vždy dostatek zaměstnanců a může vyjít vstříc současným pracovníkům, kteří by rádi skončili pracovní poměr dohodou bez dvouměsíční výpovědní lhůty. V ostatních případech, kdy je potřeba přijmout více zaměstnanců najednou, se nabídka zaměstnání na tyto pozice zveřejňuje také na sociální síť Facebook, kde bývají největší ohlasy.

Uchazeči na pozici skladníka se evidují do excelovského souboru, kam mají přístup všichni vedoucí pracovníci, kteří by uchazeče mohli zaměstnat ve svém středisku. Ti se pak sami uchazečům ozývají a domlouvají si s nimi pohovor, na kterém jsou přítomni pouze oni dva. Uchazeči na pozici řidiče volají přímo vedoucímu nákladní dopravy, který si s nimi sám domluví pohovor a sdělí jim další podrobnosti. U těchto pozic se při výběru vhodného uchazeče klade důraz především na praxi v oboru. Společnost se nebrání tomu přijímat na tyto pozice i ženy, pokud splňují požadavky kladené na uchazeče.

Pokud je potřeba obsadit některou z kvalifikovanějších pozic, koná se čtrnáctidenní výběrové řízení. Nabídky bývají zveřejněny na Facebookovém profilu společnosti, webových stránkách společnosti, pracovních portálech Jobs.cz a Indeed.com a v minulosti se posílaly i ke zveřejnění v místním tisku. Životopisy kandidátů jsou ukládány do složky v rámci vnitropodnikového informačního systému, ve které si je příslušný vedoucí pracovník prohlíží a vybírá ty, které si pozve na pohovor. Pohovoru pro kvalifikovanější pozice se ve většině případů účastní personalistka, jeden nebo dva vedoucí pracovníci a kandidát o zaměstnání. Ti kandidáti, kteří nejsou přijati, jsou telefonicky vyrozuměni o neúspěchu.

Velmi častý je i pasivní přístup společnosti k získávání pracovníků, při kterém se uchazeči sami ozývají se žádostí o práci. Telefonicky či e-mailem jsou požádáni o zaslání stručného životopisu s tím, že v případě uvolnění požadovaného místa budou společností osloveni.

Společnost kvůli nedostatku pracovních sil spolupracuje i se čtyřmi agenturami práce ManpowerGroup s.r.o., Ekomontec CZ s.r.o., IVEBA s.r.o. a GRAND – IISA. CZ s.r.o. Tyto agentury dodávají jak českou, tak zahraniční pracovní sílu do provozu manipulační haly. Velkou výhodou těchto agentur společnost vidí v tom, že lze operativně měnit počet požadovaných pracovníků, a tím značně ušetřit.

Pracovníci z agentur práce dostávají zaplacené směny téměř stejně jako řadoví zaměstnanci. Mají stejnou hodinovou mzdu a zákonné příplatky ke mzdě. Oproti řadovým zaměstnancům však nedostávají žádné osobní ohodnocení ani prémie, protože většinou do práce nedocházejí celý měsíc, ale pouze tehdy, když jsou potřeba. Oproti tomu zase mohou dostávat finanční ohodnocení za jejich dobrý výkon. Agentury práce za jejich zprostředkování dostávají provize za každou jejich odpracovanou hodinu.

V součtu jsou agenturní pracovníci pro společnost dražší jak řadoví zaměstnanci, avšak z dlouhodobého hlediska jsou výhodnější. Často se totiž stává, že některé výrobní linky na hale jsou pozastaveny, protože firma P&G – Rakona, s.r.o. neposkytuje stále zakázky, a tím pádem nejsou agenturní pracovníci na hale potřeba.

Na manipulační hale mají možnost pracovat také vězni z dvou mužských věznic nacházejících se v Oráčově a ve Vinařicích. Jedna věznice dováží vězně na ranní směnu a druhá na odpolední, aby nedocházelo k jejich styku. Tato práce je u nich oblíbená, protože není příliš namáhavá a vězni mají možnost alespoň na část dne opustit prostor

věznice. Mzdové náklady na pracovníky z věznic jsou zhruba poloviční oproti nákladům na řadové zaměstnance, což byl jeden z důvodů, proč se pro jejich zaměstnávání společnost rozhodla.

Mimo agenturních zaměstnanců, vězňů a stálých zaměstnanců pracují na hale také brigádníci, kteří se hlásí z celého rakovnického okresu a v letních měsících jich je přijímáno průměrně čtyřicet každý rok tak, aby byla možnost pokrýt dovolené stálých zaměstnanců.

Každý nový uchazeč musí před přijetím do pracovního poměru vyplnit osobní dotazník, dle kterého personalistka zadává zaměstnance do personálního informačního systému. Osobní dotazník je k nahlédnutí v příloze C. Dále je důležité mít absolvovanou lékařskou prohlídku s konečným kladným verdiktem schopnosti k výkonu práce. Prohlídku může zaměstnanec absolvovat u závodního lékaře, nebo u svého praktického lékaře, pokud má výslednou kategorii práce 1. Již absolvovanou lékařskou prohlídku je možno si prohlédnout v příloze D.

Společnost přijímá nové zaměstnance na základě pracovní smlouvy s půlroční dobou určitou, která bývá po uplynutí nejčastěji prodloužena na dobu neurčitou. Brigádníci jsou přijímáni na základě dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce.

Nejpozději v den nástupu do práce jsou noví zaměstnanci obeznámeni s vnitřními předpisy společnosti, podepisují všechny potřebné dokumenty, absolvují základní školení bezpečnosti a jsou stručně seznámeni personalistkou se společností.

Současná situace, která se týká pandemie covidu-19, nemá na společnost v oblasti obsazování volných pracovních míst žádný vliv. Z důvodu spolupráce s firmou P&G – Rakona, s.r.o., která podniká v oblasti drogistického zboží, je společnost naopak vystavena většímu počtu zakázek, protože právě po drogistickém zboží je v této době větší poptávka. Růst objemu zakázek je řešen přijetím nových zaměstnanců na pozice skladníků a řidičů na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, protože ve většině případů jde o zaměstnance jiných firem z okolí, kteří zůstávají kvůli pandemii i několik týdnů doma.

11.3 Hodnocení zaměstnanců

Oblasti hodnocení zaměstnanců se nevěnuje příliš velká pozornost. Formální hodnocení zaměstnanců není ve společnosti využíváno téměř vůbec. Zpětná vazba je

zaměstnancům poskytována pomocí neformálního hodnocení. Vedoucí pracovníci průběžně sledují pracovní výkony a chování podřízených zaměstnanců. Výsledky s nimi následně konzultují a hodnotí je pochvalou, nebo pokáráním.

Hodnocení zaměstnanců za mimořádné výkony se projevuje také v odměně, kdy manažeři mají možnost zaměstnancům přiznat jednorázové mimořádné odměny. Takové odměny se získávají například za zastupování kolegy, pomoc při jednorázových úkolech nebo za neobyčejné pracovní výkony.

11.4 Odměňování zaměstnanců (zaměstnanecké benefity)

Firma ANEXIA s.r.o. dle vnitřního předpisu upravujícího mzdové a pracovněprávní podmínky zaměstnanců nabízí následující zaměstnanecké benefity.

- příspěvek na stravování
- možnost drobných oprav osobních vozidel v servisu společnosti
- mytí osobních vozidel v myčce společnosti
- tankování nafty do osobního vozidla u čerpací stanice společnosti
- možnost odběru výrobků od firmy P&G – Rakona, s.r.o. za režijní ceny pro zaměstnance a spolupracovníky logistiky
- pravidelné vzdělávání v oboru (ANEXIA s.r.o., 2020)

Nejvyužívanějším benefitem je možnost odběru výrobků od firmy P&G za nižší ceny, avšak tuto možnost mají pouze zaměstnanci v logistice. Všichni zaměstnanci mají možnost chodit na dotované obědy do kantýn, ale společnost nenabízí stravenky těm, kteří na obědy nechodí a chtějí se stravovat podle svého i přesto, že je takových zaměstnanců mnoho. Zbylé benefity jako možnost mytí, tankování a opravy aut zaměstnanci skoro vůbec nevyužívají. Ve výsledku je ve společnosti mnoho zaměstnanců, kteří nevyužívají žádný z nabízených benefitů, a proto by měla společnost přemýšlet o zavedení nových benefitů, které by byly mezi zaměstnanci využívanější a oblíbenější.

Uvedené benefity nejsou plně hrazené společností, a proto má zaměstnavatel připravenou „Dohodu o srážkách ze mzdy“, kterou zaměstnanci podepíší při nástupu do práce a souhlasí s tím, že jim bude úhrada podílu na těchto benefitech strhávána ze mzdy. Dohoda o srážkách ze mzdy je k nahlédnutí v příloze E.

11.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost nabízí možnost získání nebo obnovení platnosti průkazu na vysokozdvizný vozík (VZV). Tento průkaz je vyžadován hlavně pro pozice skladník, manipulát a řidič, dopravní dělník pro vnitrostátní dopravu. Společnost zaměstnává bezpečnostního technika, který je zároveň certifikovaným lektorem a nabízí školení obsluhy VZV pro různé skupiny. Pokud si zaměstnanec vybere možnost získání nového průkazu, který platí pro celou Českou republiku, zaváže se podepsáním smlouvy o zápůjčce, že ve společnosti setrvá po dobu jednoho roku. Při splnění této podmínky nemusí společnosti hradit částku 2 500 Kč za vydání průkazu.

Podnik již několik let používá metodu e-learningu, díky které šetří náklady i čas. Nový zaměstnanec v den podpisu pracovní smlouvy plní základní potřebná školení přes počítač na personálním oddělení. V e-learningu si nejprve přečte studijní materiály a na základě nich vyplňuje test, který může opakovat, aby dosáhl požadovaného procenta ke splnění. Bez splněného školení BOZP mu není dovoleno vstoupit na pracoviště. Další školení, potřebná pro jeho pracovní zařazení, plní v dohledu nadřízeného nebo doma. Ve většině případů musí zaměstnanec po jednom uplynulém roce svá školení obnovit. Pár dní před skončením platnosti těchto školení dostane zaměstnanec SMS zprávu, která ho na tuto skutečnost upozorní. Díky této technologii má zaměstnanec možnost svá školení obnovit kdykoliv a z pohodlí domova.

Skladníci jsou pravidelně proškolení přímo ve skladech vedoucím bezpečnosti a školiteli BOZP. Školení jsou také odbornými tématy, která potřebují znát k výkonu sjednané činnosti, jako například práce se stroji a zacházení se čtečkou. Tím si skladníci zvyšují svoji kvalifikaci, a zároveň díky znalostem dochází ke zjednodušení jejich práce.

Všem řidičům nákladních automobilů nabízí společnost každý rok bezplatné absolvování školení řidičů z povolání. Toto školení zabezpečuje ČESMAD BOHEMIA (Sdružení československých mezinárodních automobilových dopravců), které v rámci programu „Pracovní režimy řidičů“ podává aktualizované informace řidičům, například o limitech doby řízení a odpočinku, funkcích a používání tachografu a jiných zvláštních případech.

Technicko-hospodářští pracovníci, kteří mají možnost využívat služební automobily, mohou také každoročně bezplatně absolvovat školení řidičů referentů. Dále mají možnost navštěvovat různé semináře a webináře, aby rozšířili svoji kvalifikaci.

Automechanici a ostatní zaměstnanci servisu jsou pravidelně proškolení přímo společností DAF Trucks CZ, s.r.o. dle jejich odborností v rámci programu „Školení servisních techniků DAF“. V tomto programu se objevují různá zaměření, např. datová komunikace a moduly podvozku. Díky těmto školením se ze zaměstnanců servisu stávají úzcí specialisté, kteří jako tým dokážou vyřešit téměř jakoukoliv závadu i na nových typech vozidel.

11.6 Péče o zaměstnance

Protože vedení společnosti moc dobře ví, že na kvalitu odvedené práce a spokojenost zaměstnanců mají velmi podstatný vliv podmínky pro výkon práce a pracovní prostředí, snaží se je společnost zaměstnancům nabízet v co největší a nejlepší možné míře.

V oddělení logistiky a nákladní dopravy se pracuje na směny. Zaměstnanci pracují na dvousměnný, třisměnný či čtyřsměnný provoz a dodržují zákonné přestávky. Pracovní doba v kancelářích je u většiny zaměstnanců osmihodinová s jednou půlhodinovou přestávkou.

Všechny budovy a sklady jsou střeženy kamerovým systémem tak, aby bylo dosaženo bezpečnosti zaměstnanců i návštěvníků. K dispozici jsou zaměstnancům oplocená parkoviště, která jsou zabezpečena pomocí závor, které se otevírají na čip. Zaměstnanci, kteří upřednostňují jízdní kola, mají možnost využívat zamčené prostory pro ně určené.

Pro převlékání a ukládání osobních věcí jsou k dispozici šatny, které jsou odděleny pro pány a dámy a disponují umývárny, toaletami a sprchami. Každý zaměstnanec má svoji skříňku, která je dostatečně velká a zabezpečená zámkem.

V den nástupu dostávají zaměstnanci osobní ochranné pracovní pomůcky přidělené dle vykonávané pozice. Každá pomůcka má stanovenou určitou dobu použitelnosti, po jejímž uplynutí si může zaměstnanec přijít do skladu pro vyfasování nové pomůcky.

Zaměstnanci ve skladech, především řidiči VZV a operátoři u linek, mají zakázáno používat v pracovní době mobilní telefon pod hrozbou pokuty. Společnost tím chce předcházet možným úrazům, které mohou nastat z nepozornosti při používání mobilního telefonu.

Všichni zaměstnanci mají přísně zakázáno kouřit na jiných místech, než která jsou k tomu určená. V blízkosti každého pracoviště jsou vybudována kuřácká místa, která mohou zaměstnanci navštěvovat o přestávky a ve volných chvílích.

Péče o zaměstnance se projevuje také tím, že společnost pečlivě vybírá lektory, kteří budou zaměstnance školit. Pro řidiče nákladních automobilů se každoročně zajišťuje jinak zaměřené školení, které přispívá k usnadnění jejich práce.

Společnost v rámci mimořádné péče pořádá každý rok vánoční večírek, který je mezi zaměstnanci velmi oblíbený. Díky této akci dochází k utužování a zlepšování vztahů mezi pracovními kolektivy. Pro zaměstnance je připraveno jídlo a pití po celý večer zdarma a využít mohou i oblíbený bowling.

11.7 Personální informační systém

Společnost využívá informační systém PRYTANIS, který je vyvinutý zejména pro dopravní a logistické společnosti. Tento informační systém má několik subsystémů. Obsahuje například personalistiku, mzdy, účetnictví, nákladní dopravu, logistiku, IT administrátora, schvalování faktur, evidenci došlé a vydané pošty, platby a zakázkový systém pro servis. Do jednotlivých subsystémů jsou zaměstnancům přidělovány přístupy dle toho, jaké mají kompetence. Přístup do všech má pouze manažer IT a IT technici.

Ze systému je možno rychle a snadně tisknout různé potřebné dokumenty a generovat spoustu důležitých sestav. V rámci personalistiky jde například o pracovní smlouvu, seznam zaměstnanců s končící dobou určitou, končící platností lékařské prohlídky či seznam zaměstnanců dle středisek, věku, bydliště, pohlaví atd.

V lednu letošního roku došlo k zavedení zcela nové verze systému PRYTANIS, která nabízí snadnější, výkonnější a rychlejší zacházení. Zaměstnanci jsou s novou verzí velice spokojeni a vychvalují si zejména větší přehlednost a úsporu času při zacházení.

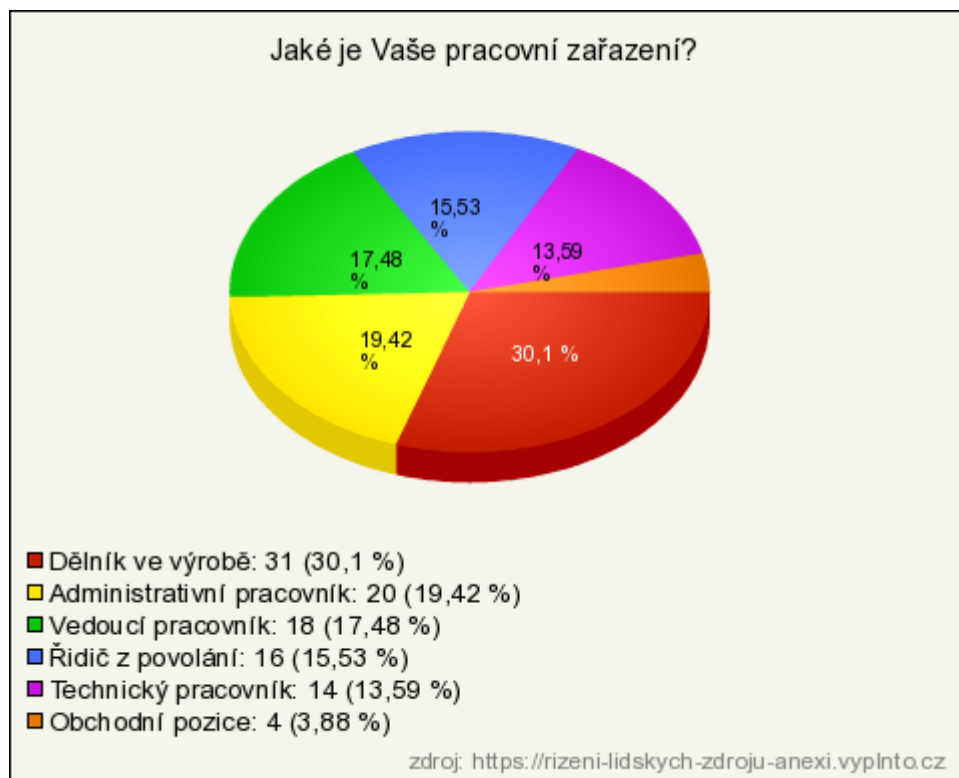
12 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve firmě ANEXIA s.r.o. v průběhu března roku 2021. Výzkum probíhal formou dotazníků v elektronické podobě, kdy se každý dotazník skládal z 26 otázek. Odkaz na vyplnění dotazníku prostřednictvím webových stránek Vyplňto.cz byl zaměstnancům společnosti zaslán přes firemní e-mail, nebo pomocí sociálních sítí. V dotazníku byla hodnocena spokojenost zaměstnanců s aktuálním stavem řízení lidských zdrojů ve společnosti, jako například spokojenost se vzděláváním, benefity, komunikací s nadřízenými nebo prostorovým řešením pracoviště. Znění dotazníku je možné si prohlédnout v příloze F.

Dotazník byl zaslán 122 zaměstnancům. Ze 103 respondentů, kteří řádně vyplnili dotazník, odpovědělo 63 % mužů a 37 % žen. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracují převážně skladníci a řidiči nákladních aut, se převaha mužů dala očekávat.

Mezi tyto zaměstnance se zařadilo 31 dělníků ve výrobě, 20 administrativních pracovníků, 18 vedoucích pracovníků, 16 řidičů z povolání, 14 technických pracovníků a 4 na obchodních pozicích. Jednotlivá pracovní zařazení jsou znázorněna obrázkem 10.

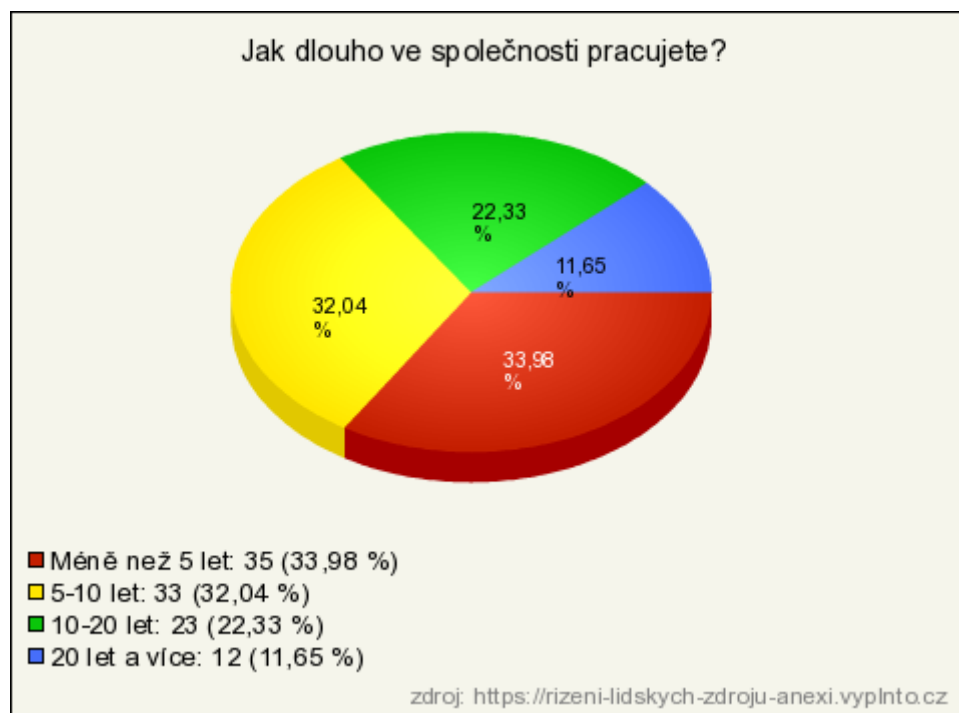
Obr. 10: Jaké je Vaše pracovní zařazení



Zdroj: Vyplňto.cz (2021)

Jak lze vidět na obrázku 11, výzkumu se zúčastnilo 34 % zaměstnanců, kteří pracují u společnosti méně než 5 let, 32 % zaměstnanců pracujících ve společnosti 5 až 10 let, 22 % zaměstnanců s trváním pracovního poměru 10 až 20 let a 12 % věrných zaměstnanců, kteří jsou zde již více jak 20 let.

Obr. 11: Jak dlouho ve společnosti pracujete?



Zdroj: Vyplňto.cz (2021)

Fakt, že společnost při výběru většiny zaměstnanců nehledí až tolik na dosažené vzdělání jako na praxi uchazeče, lze vidět na obrázku 12. 45 % zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou, 36 % zaměstnanců získalo výuční list, 10 % vystudovalo vysokou školu a 9 % má absolvované pouze základní vzdělání.

Obr. 12: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: Vyplnto.cz (2021)

Respondenti byli po dotazu na jejich nejvyšší dosažené vzdělání tázáni na to, zda si myslí, že jejich dosažené vzdělání odpovídá současnému pracovnímu zaměření. 54 % z nich odpovědělo, že jejich vzdělání rozhodně odpovídá jejich pracovnímu zařazení, 31 % si spíše myslí, že odpovídá, 9 % z nich neví, 4 % si myslí, že spíše neodpovídá a 2 % respondentů odpověděla, že jejich vzdělání rozhodně neodpovídá současnému pracovnímu zaměření.

Tyto výsledky opět poukazují na to, že ve společnosti pracují nejvíce skladníci a řidiči nákladních automobilů, po kterých při nástupu není požadováno žádné minimální dosažené vzdělání.

Otázka č. 1: Jak jste se dozvěděl/a o společnosti ANEXIA s.r.o.?

Z obrázku 13 vyplývá, že povědomí o společnosti a práci v ní se nejvíce šíří mezi lidmi díky zaměstnancům společnosti. 43 % zaměstnanců odpovědělo, že se o firmě ANEXIA s.r.o. dozvěděl díky doporučení jejich známého. Je to zřejmé i z toho, že se uchazeči sami ozývají se zájmem o zaměstnání, protože o práci v této společnosti slyšeli mluvit své kamarády či příbuzné.

Druhým nejčastějším zdrojem povědomí o společnosti, který uvedlo téměř 11 % zaměstnanců, jsou její webové stránky, kde dochází k pravidelnému aktualizování

volných pracovních míst. 10 % zaměstnanců uvedlo inzerát v tisku, který se ale již přes rok nevyužívá. Dalších 9 % se o společnosti dozvědělo díky sociálním sítím, které jsou v posledních letech naopak největším zdrojem nových uchazečů. 5 % zaměstnanců se do společnosti přihlásilo díky úřadu práce, kde má společnost nahlášené svoje volné pozice. Další 4 % zaregistrovaly nabídku práce na pracovních portálech Jobs.cz či Indeed.com.

Zbýlých 18 % uvedlo jiný zdroj povědomí o společnosti, kde se nejčastěji objevovala kombinace předchozích, praxe ze školy nebo vyučení přímo pro společnost ČSAD (původní název společnosti).

Obr. 13: Jak jste se dozvěděl/a o společnosti ANEXIA s.r.o.?



Zdroj: Vyplňto.cz (2021)

Otázka č. 2: Jakým způsobem jste byl/a přijat na Vaše pracovní místo?

Další otázka se týkala způsobu přijetí na pracovní místo, kde nejčastějšími odpověďmi bylo přijetí na základě životopisu (28 %) a přijetí na základě doporučení/referencí (28 %). Výběrovým řízením si prošlo pouze 19 % respondentů a testováním uchazečů dokonce nikdo. Zbýlých 25 % respondentů se dostalo na svoje pracovní místo

povýšením, přidělením, učňovskou smlouvou či rychlou schůzkou s vedoucím pracovníkem.

Tento výsledek se dal předpokládat, protože na dělnické pozice a pozice pro řidiče se výběrová řízení nedělají a postačí pouze životopis a krátká schůzka, kde dojde ke sdělení důležitých informací.

Otázka č. 3: Byl pro Vás způsob zaškolení/adaptace při nástupu do zaměstnání dostačující?

Způsob zaškolení byl pro 53 % respondentů spíše dostačující a pro 42 % respondentů rozhodně dostačující. Pro 5 % respondentů nebyl způsob zaškolení dostačující a požadovaly by například jiný způsob zaškolení při řízení nákladního automobilu (práce s tachografem, více jízd se spolujezdcem), důkladnější zaškolení na administrativní pozice nebo více informací o chodu společnosti.

Otázka č. 4: Byly informace o práci, které jste dostal/a před nástupem do zaměstnání, pravdivé v porovnání se skutečností?

Informace získané před nástupem do zaměstnání považuje 50 % respondentů za spíše pravdivé a 36 % za rozhodně pravdivé. Pouze 14 % respondentů odpovědělo, že se spíše neshodovaly s tím, co je poté čekalo ve skutečnosti. Společnost se snaží informovat uchazeče o pozitivních i negativních skutečnostech tak, aby nedocházelo ke zbytečně velké fluktuaci zaměstnanců.

Otázka č. 5: Jste seznamováni s volnými pracovními místy ve společnosti?

Jak lze vidět na obrázku 14, 69 % zaměstnanců není ve společnosti informováno o volných pracovních pozicích. Společnost má proto malou šanci obsazovat kvalifikovanější pracovní místa z vnitřních zdrojů a získat takové zaměstnance, kteří mají již povědomí o chodu společnosti a je jisté, že jsou schopní a šikovní. Pouze 31 % respondentů dostává informaci o tom, že se ve společnosti uvolnilo pracovní místo.

Obr. 14: Jste seznamováni s volnými pracovními místy ve společnosti



Zdroj: Vyplňto.cz (2021)

Otázka č. 6: Myslíte si, že je v této společnosti možnost kariérního růstu?

Na otázku ohledně kariérního růstu ve společnosti odpovědělo 67 % respondentů tak, že rozhodně nevidí možnost se dál ve společnosti profesně rozvíjet. Dalších 21 % tu možnost také spíše nevidí. Pouze 9 % si myslí, že společnost disponuje malou šancí kariérního růstu a 3 % respondentů plně souhlasí s kladnou odpovědí.

Způsobeno je to nejspíše tím, že u kvalifikovanějších pozic nedochází k tak velké fluktuaci, a zároveň společnost nedisponuje tolika kariérními stupni, aby mohlo docházet k tak velké možnosti profesního rozvoje. Zároveň ale spousta lidí vidí nemožnost kariérního růstu jako jeden z důvodů, proč dát výpověď a změnit zaměstnavatele.

Otázka č. 7: Vyhovuje Vám moderní způsob vzdělávání pomocí e-learningu (elektronického vzdělávání pomocí technologií)?

Další otázky v dotazníku se týkaly oblasti vzdělávání ve společnosti. Bylo zjišťováno, zda lidem vyhovuje moderní způsob vzdělávání pomocí e-learningu, který společnost poslední roky používá a absolvuje ho každý zaměstnanec ve společnosti. Jak lze vidět na obrázku 15, téměř 42 % respondentů tento způsob vzdělávání zcela vyhovuje

a neměnil by ho. 35 % respondentů s tímto způsobem také spíše souhlasí a vyhovuje jim.

Pouze 23 % tento způsob nevyhovuje a ocenily by jiný způsob vzdělávání. Je to pouze necelá čtvrtina, takže úspěšnost e-learningu je velká a není potřeba přemýšlet nad jiným způsobem vzdělávání ve společnosti.

Obr. 15: Vyhovuje Vám moderní způsob vzdělávání pomocí e-learningu?



Zdroj: Vyplňto.cz (2021)

Otázka č. 8: Přejde Vám možnost vzdělávání v této společnosti dostačující?

V následující otázce byli respondenti tázáni, zda jim přijde možnost vzdělávání ve společnosti dostačující. 58 % z nich odpovědělo, že jim možnost vzdělávání přijde spíše dostačující a 18 % ji považuje za rozhodně dostačující. 24 % zbývajících respondentů uvedlo, že to pro ně není dostačující a psalo komentáře, co jim v oblasti vzdělávání chybí.

Nejvíce se komentáře týkaly toho, že zaměstnancům chybí odborné vzdělávání v oblasti jejich profesního zaměření a musí se v této oblasti vzdělávat sami, protože jim není poskytnuta možnost dostatečného množství vzdělávacích aktivit. Dále by ocenili možnost jazykových a odborných kurzů. Tyto záporné odpovědi se týkají z většiny kvalifikovanějších technicko-hospodářských pracovníků, kteří potřebují ke své kvalifikaci pravidelné odborné školení.

Otázka č. 9: Jaké metody učení/rozvoje Vám nejvíce vyhovují?

Pro společnost je také důležité vědět, jaké metody učení a rozvoje vyhovují zaměstnancům nejvíce a zajistit je dle toho v co největší míře zaměstnancům. U této otázky mohli respondenti zaškrtnout více odpovědí a uvést tak všechny metody, které jsou pro ně vhodné. Na obrázku 16 je možno vidět, že nejoblíbenější metodou, která vyhovuje 78 ze 103 respondentů, je předávání zkušeností a postupů od kolegů. Tato metoda je ve společnosti také nejpoužívanější a používá se na všech pracovních pozicích. Zkušenosti kolegové či nadřízení pracovníci předvádějí pracovní postupy a předávají zkušenosti novým zaměstnancům, kteří si je tak nejlépe osvojují. Nováčci se v přátelském duchu a bez ostychu mohou zeptat na nejasnosti v pracovních procesech a pod dohledem si práci vyzkoušet a naučit se jí.

Mezi další oblíbené metody, které mají velký přínos pro zaměstnance, se zařadily přednášky, semináře, webináře, e-learning a sebevzdělávání. Metody koučování, mentorování, outdoorových aktivit nebo případových studií, které společnost nevyužívá, by zaměstnancům nevyhovovaly.

Obr. 16: Jaké metody učení/rozvoje Vám nejvíce vyhovují?



Zdroj: Vyplňto.cz (2021)

Otázka č. 10: Jaké vztahy máte s kolegy na pracovišti?

Pro duševní pohodu a klidnou práci zaměstnance je podstatné mít dobré vztahy s kolegy na pracovišti. Z obrázku 17 je zřejmé, že 40 % respondentů odpovědělo, že jejich vztahy s kolegy jsou uspokojivé a dalších 39 % má s kolegy kolegiální vztah a skvěle tvoří jeden tým. Zbývajících 21 % respondentů uvedlo, že jejich vztahy na pracovišti jsou tak přátelské, že se stýkají i mimo pracovní dobu.

I přes to, že nikdo nezaškrtl odpověď nepřátelských vztahů, měla by se společnost zaměřit na to, jak vztahy mezi zaměstnanci zlepšit, aby převažovaly spíše ty přátelské. Dá se vymyslet spousta vhodných aktivit, kde se zaměstnanci lépe poznají a naučí se spolu více spolupracovat.

Obr. 17: Jaké vztahy máte s kolegy na pracovišti?



Zdroj: Vyplňto.cz (2021)

Otázka č. 11: Jste spokojený/á s komunikací mezi nadřízenými a Vámi?

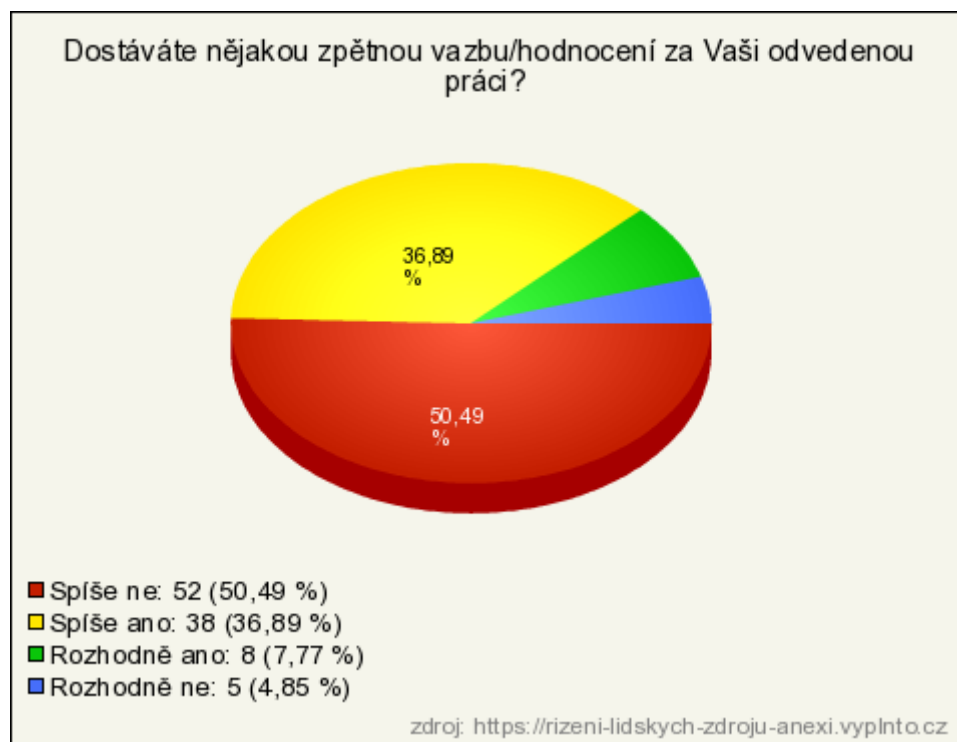
Jak mezi spolupracovníky, tak i mezi zaměstnancem a jeho nadřízenými je důležité udržovat dobré vztahy a komunikaci. 53 % z dotazovaných zaměstnanců je částečně spokojeno s komunikací mezi nimi a nadřízenými a dalších 12 % je s komunikací rozhodně spokojeno. 18 % respondentů s nadřízenými tolik nekomunikuje a nemohou tedy soudit, zda jsou spokojeni. Zbývajících 17 % v komunikaci s nadřízenými vidí nějaký problém a spokojení rozhodně nejsou.

Dle nich se nadřízení chovají povýšeně, arogantně, nevhodně či s nimi vůbec nekomunikují. Nastalé problémy s nimi nijak neprojednávají, pouze nařizují, jak se mají problémy řešit a podklady k řešení poskytují na poslední chvíli a nekompletní. Jiní nadřízení dokonce neznají veškerý obsah práce zaměstnance a nerozumí příliš odborné problematice, a i přes to na zaměstnance kladou nepřiměřené množství úkolů, které jsou mnohdy nereálné. Další problém je vidět v malé motivaci zaměstnanců ze strany nadřízených a neochotě jednat s podřízenými o jiných než pracovních věcech.

Otázka č. 12: Dostáváte nějakou zpětnou vazbu/hodnocení za Vaši odvedenou práci?

Hodnocení zaměstnanců je důležitý nástroj kontroly a stimulace zaměstnanců jak pro organizaci, tak pro zaměstnance, kteří díky hodnocení dostávají zpětnou vazbu k jejich působení v organizaci. Výsledky na tuto otázku, které lze vidět na obrázku 18, nejsou příznivé, protože 50 % respondentů odpovědělo, že zpětnou vazbu za odvedenou práci nedostává. Dalších 37 % občas dostává od nadřízených nějaké hodnocení, 8 % je vždy slovně ohodnoceno a 5 % respondentů od nadřízeného hodnocení nikdy neslyšelo. Společnost by se měla více zaměřit alespoň na neformální hodnocení zaměstnanců a poskytovat tak plynulou zpětnou vazbu zaměstnancům.

Obr. 18: Dostáváte nějakou zpětnou vazbu/hodnocení za Vaši odvedenou práci?



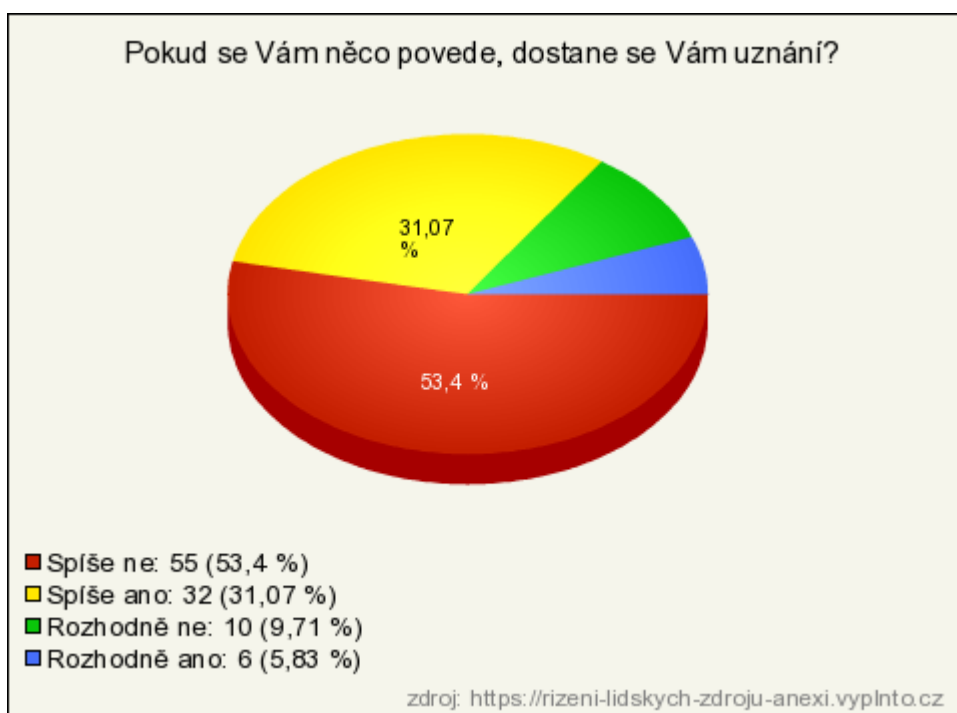
Zdroj: Vyplnto.cz (2021)

Otázka č. 13: Pokud se Vám něco povede, dostane se Vám uznání?

Jedna z nejlepších motivací, která dokáže i dlouhodobě zlepšit pracovní výkon zaměstnance, je pochvala a uznání od nadřízených. Dobré výkony zaměstnanců přispívají také k výsledku celé společnosti, a proto je dobré zaměstnancům dávat najevo, že jsou pro společnost důležití a chválit je například za dlouhodobé úkoly, pomoc při řešení problémů či za neobyčejné pracovní výkony.

Chválu a uznání od svých nadřízených, jak lze vidět na obrázku 19, téměř vůbec neslyší přes 53 % respondentů. Pouze 31 % je občas za své výkony chváleno, 10 % není vůbec nikdy chváleno a pouhých 6 % ze všech respondentů dostává uznání vždy. Z výsledku je patrné, že ve společnosti se zaměstnanci moc nechválí. Společnost se tak nejspíše sama ochuzuje o její lepší výsledky i přes to, že uznání nic nestojí.

Obr. 19: Pokud se Vám něco povede, dostane se Vám uznání?



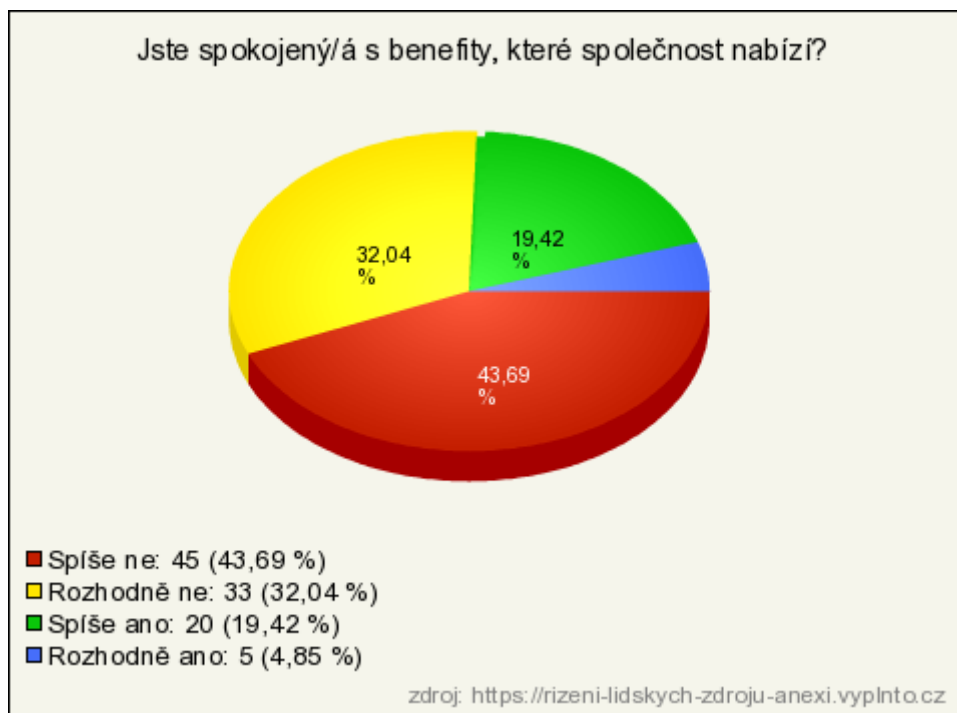
Zdroj: Vyplňto.cz (2021)

Otázka č. 14: Jste spokojený/á s benefity, které společnost nabízí?

Zaměstnanecké benefity patří mezi nejúčinnější a nejčastější zdroje motivace, a proto je důležité se jim dostatečně věnovat a nastavit je ve společnosti tak, aby s nimi byli zaměstnanci spokojeni. Podle výsledků z obrázku 20, je spíše nespokojených s benefity 44 % respondentů a 32 % je dokonce naprosto nespokojených. Pouze 19 % vyjadřuje spíše spokojenost s benefity a 5 % je s benefity zcela spokojeno. Závěr této otázky je

velice špatný a společnost by se nad tématem zaměstnaneckých benefitů měla více zamyslet a přepracovat jejich rozsah tak, aby více oslovovaly a motivovaly zaměstnance.

Obr. 20: Jste spokojený/á s benefity, které společnost nabízí?



Zdroj: Vyplňto.cz (2021)

Otázka č. 15: Jaký benefit byste nově uvítal/a?

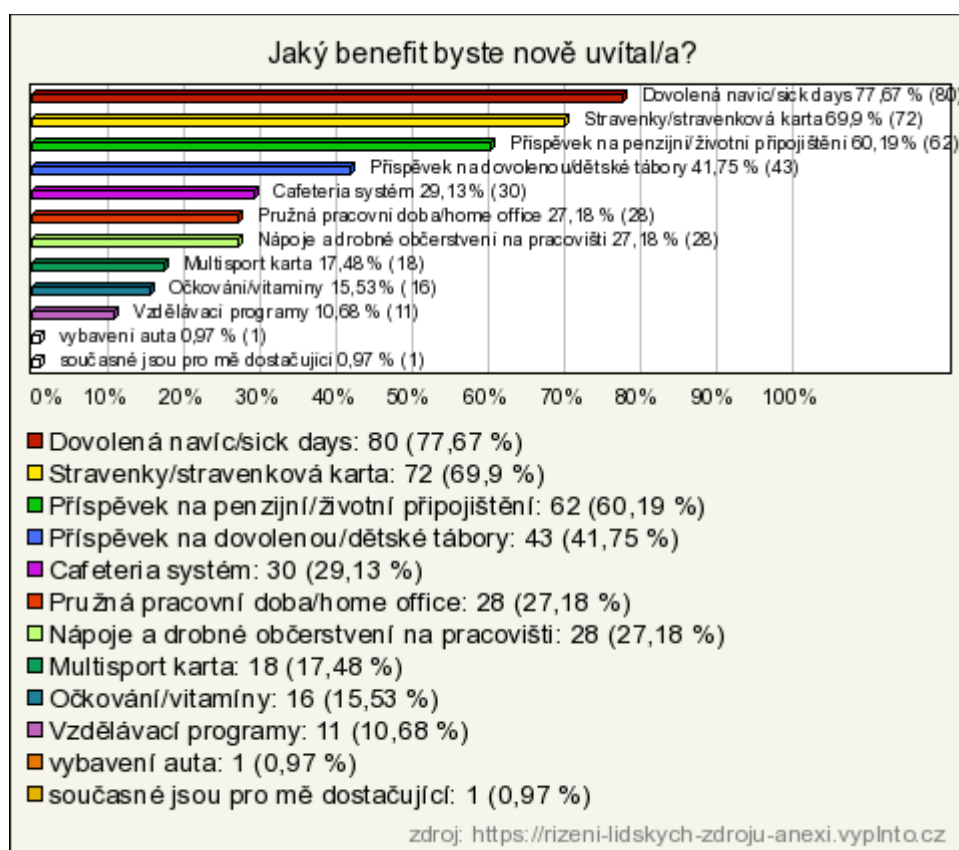
Následující otázka, kde bylo možno zaškrtnout více možností, se týkala toho, jaký nový benefit by byl pro zaměstnance přínosný. Podle výsledků z obrázku 21, více jak tři čtvrtiny respondentů odpověděly, že by uvítaly dovolenou nad rámec zákona či možnost využívat sick days. Společnost zaměstnancům nabízí pouze čtyři týdny dovolené, jak je stanoveno zákonem, kdežto zaměstnavatelé v okolí nabízejí svým zaměstnancům dokonce šest týdnů dovolené. Možnost využívat sick days by byla výhodná i pro společnost, protože by nachlazení zaměstnanci, kteří si nechtějí vyčerpat svou dovolenou, neohrožovali ostatní kolegy na pracovišti.

Na druhém místě se objevila možnost zavedení stravenek či stravenkových karet, kterou zvolilo 70 % respondentů. Jak již bylo zmíněno v zaměstnaneckých benefitech, zaměstnanci mají možnost se chodit stravovat do kantýn a kupovat si dotovaná jídla, ale spousta zaměstnanců tuto možnost nevyužívá. Rozhodně by bylo pro zaměstnance

výhodnější mít možnost si vybrat mezi tím, zda půjdou na dotovaný oběd, nebo dostanou za odpracovaný den stravenku.

Další benefit, který vybralo 60 % respondentů a bývá mezi zaměstnanci velmi oblíbený, je možnost příspěvku od zaměstnavatele na penzijní či životní pojištění. Mezi dalšími vybranými benefity se objevoval příspěvek na dovolenou či dětské tábory (42 %), Cafeteria systém (29 %), možnost využívat home office nebo si volně nastavit začátek a konec pracovní doby (27 %), mít k dispozici nápoje a drobné občerstvení na pracovišti (27 %), získat MultiSport kartu (17 %), mít možnost se podrobit očkování a dostávat vitamínové balíčky (16 %) a na posledním místě s 11 % skončil benefit, který umožňuje navštěvovat vzdělávací programy.

Obr. 21: Jaký benefit byste nově uvítal/a?



Zdroj: Vyplnto.cz (2021)

Otázka č. 16: Je něco, co Vám chybí ve srovnání s firmami v okolí? (benefity, příspěvky)

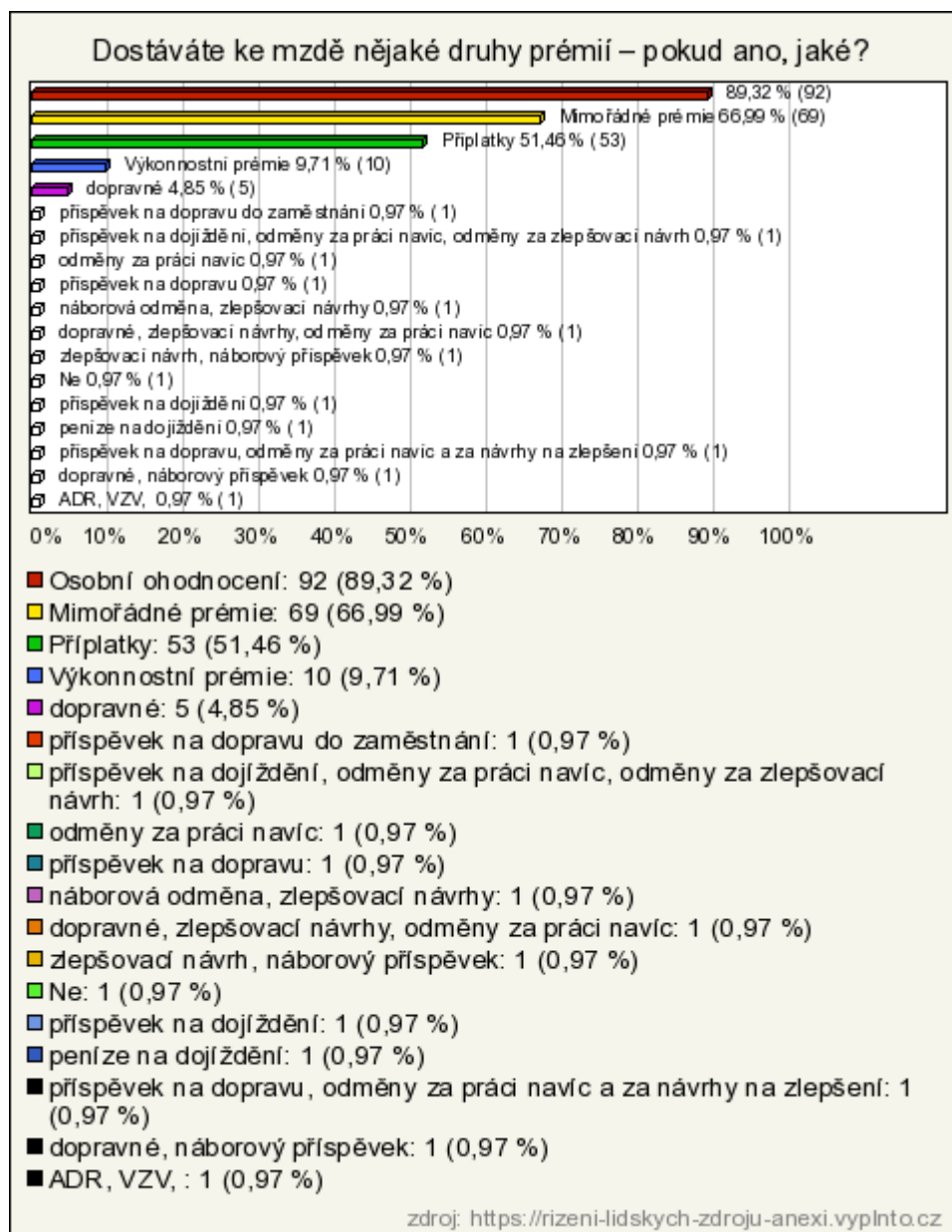
Další otázka byla směřována na konkurenční zaměstnavatele a na to, zda zaměstnancům ve společnosti chybí něco, co nabízejí ostatní firmy v okolí. 52 % respondentů uvedlo, že jim nic nechybí a zbylých 48 % psalo komentáře s nápady, co postrádá. Ve většině

komentářů se objevovalo množství nabízených benefitů a výše finančního ohodnocení. Dále zaměstnancům chybí lidský přístup, ocenění, motivování a respekt od jejich nadřízených. Zmíněný byl i work-life balance, který specifikuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem jedince nebo příspěvek na podporu mimopracovních aktivit. V neposlední řadě se objevovaly komentáře, že ne všichni zaměstnanci, kteří by měli mít možnost využívat služební auto na služební cesty, se k němu dostanou a musejí tak jezdit svým autem.

Otázka č. 17: Dostáváte ke mzdě nějaké druhy prémie – pokud ano, jaké?

Díky další otázce jsme zjistili, že 89 % respondentů dostává ke své mzdě osobní ohodnocení, 67 % mimořádnou prémie, 51 % příplatky dle zákoníku práce a 10 % dostává i výkonnostní prémie. Jak je možno vidět na obrázku 22, respondenti k výběru doplňovali i další prémie, které dostávají. Nejčastěji se tam objevovala odměna za zlepšovací návrhy, odměna za práci navíc, náborový příspěvek a příspěvek na dopravu do zaměstnání, na který mají nárok všichni zaměstnanci, kteří nebydlí v Rakovníku. Pouze jeden dotázaný zaměstnanec nedostává žádný druh prémie.

Obr. 22: Dostáváte ke mzdě nějaké druhy prémie – pokud ano, jaké?



Zdroj: Vyplňto.cz (2021)

Otázka č. 18: Jste spokojen s prostorovým řešením (pracovní poloha, dostatek prostoru) a fyzikálními podmínkami (osvětlení, hluk, ovzduší) Vašeho pracoviště?

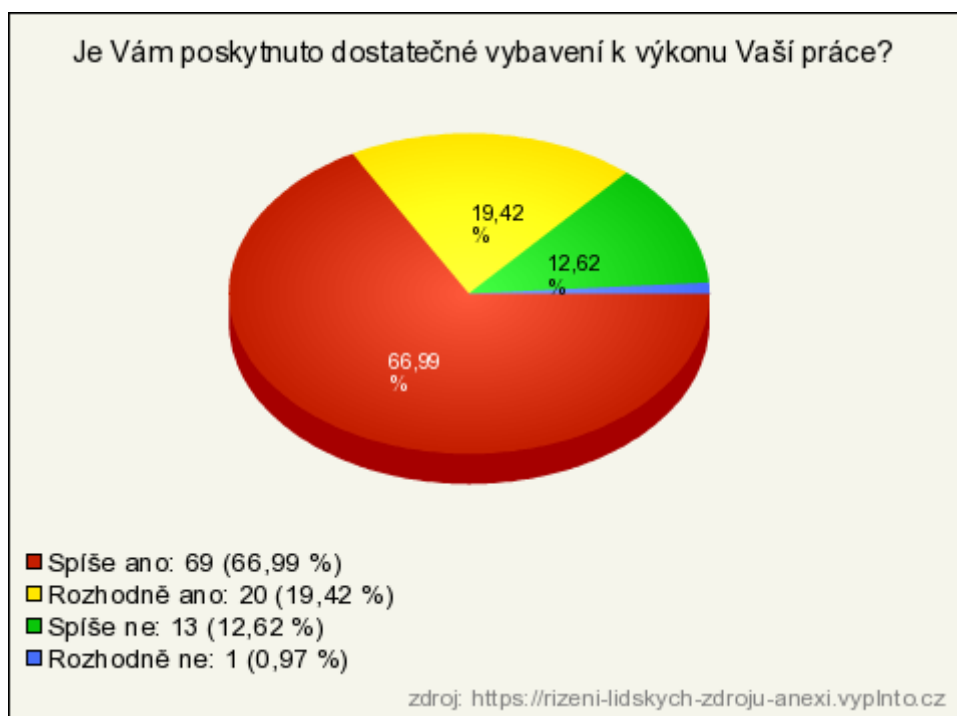
Prostorové řešení a fyzikální podmínky, ve kterých zaměstnanci pracují, mají podstatný vliv na jejich psychické zdraví. Další otázka se tedy týkala toho, zda jsou respondenti s těmito dispozicemi spokojeni, či ne. Výsledky byly příznivé, protože 62 % uvedlo, že jsou s dispozicemi spíše spokojeni a 22 % respondentů je rozhodně s prostorovým řešením i fyzikálními podmínkami spokojeno. Zbýlých 16 % respondentů spokojeno není, a proto byly tázáni na to, co by změnilo. Často byla zmíněna stísněnost kanceláří,

málo prostoru na pracovním stole a špatná ergonomie pracovního místa. Zmíněn byl také nedostatek vybavení v nákladním automobilu, který ale spíše souvisí s následující otázkou.

Otázka č. 19: Je Vám poskytnuto dostatečné vybavení k výkonu Vaší práce?

Vybavení, které k práci zaměstnanec potřebuje, je také důležitou podmínkou ke spokojenosti zaměstnance. Dle obrázku 23 uvedlo 67 % respondentů, že je jim poskytnuto skoro všechno potřebné vybavení a dalších 19 % má k dispozici kompletní a dostatečné vybavení k výkonu práce. Pouze 13 % respondentů není příliš spokojeno s množstvím vybavení, které má k dispozici.

Obr. 23: Je Vám poskytnuto dostatečné vybavení k výkonu Vaší práce?



Zdroj: Vyplňto.cz (2021)

Otázka č. 20: Pomocí škály vyjádřete souhlas s následujícími tvrzeními.

V této dotazníkové otázce měli respondenti ohodnotit pět vět tak, jak moc s nimi souhlasí. K hodnocení vět byla použita škála čísel 1 až 5, kde 1 = naprosto souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nevím, 4 = spíše nesouhlasím a 5 = naprosto nesouhlasím.

1. tvrzení: *Výše mé mzdy odpovídá náročnosti a množství mé práce.* Toto tvrzení dosáhlo průměru 2,89, což znamená, že ne všichni zaměstnanci jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením. Tento fakt byl několikrát zmíněn i v jiných otázkách.

2. tvrzení: *Je na mě kladen přiměřený počet požadavků na pracovní výkon.* Druhé tvrzení dosáhlo průměru 2,57 a poukazuje na to, že někteří jedinci cítí, že jsou na ně kladeny příliš velké nároky na práci.

3. tvrzení: *Při práci cítím, že dochází k mému osobnímu i profesnímu rozvoji.* Třetí tvrzení dopadlo nejhůře s průměrem 3,08 a ztotožňuje se s otázkou č. 6, u které došlo k závěru, že převratná většina zaměstnanců ve společnosti nevidí možnost kariérního růstu.

4. tvrzení: *V pracovním kolektivu se cítím dobře.* Čtvrté tvrzení dopadlo velmi dobře a dosáhlo průměru 2,02. Velká většina zaměstnanců se v pracovním kolektivu cítí dobře, což je důležité pro jejich duševní pohodu a klid.

5. tvrzení: *Na mém pracovišti je zajištěna dostatečná bezpečnost práce.* V pátém tvrzení byli zaměstnanci tázáni, jak jsou spokojeni se zavedenou bezpečností práce na jejich pracovišti. Výsledek byl velmi překvapující, protože dosáhl průměru 1,94 a není tedy velká potřeba se s touto oblastí více zabývat a nějakým způsobem ji měnit.

Podrobnější výsledky jednotlivých tvrzení je možno si prohlédnout v příloze G.

Otázka č. 21: Je ještě něco jiného, s čím nejste spokojen/a v oblasti řízení lidských zdrojů v této společnosti?

Poslední otázka měla za úkol zjistit, zda jsou respondenti nespokojeni ještě s něčím dalším, o čem se dotazník nezmiňoval. 91 % respondentů už žádný další komentář neuvedlo. Zbylí respondenti uváděli své připomínky a nápady na zlepšení. Čtyřikrát se objevil nápad zavést lepší systém hodnocení lidí, přesněji řečeno hodnotící rozhovory s vedoucími pracovníky, které by sloužily ke zkoordinování požadavků kladených na výkon práce. Dále se objevil nápad zapojit moderní metody vedení lidí nebo nápad zmodernizovat některé procesy tak, aby se odbourala nepotřebná administrativa a došlo k větší efektivitě práce. Připomínka se objevila také opět ke komunikaci s nadřízenými, kdy někteří zaměstnanci nemají možnost se vyjádřit k problémům, které se budou řešit a nejsou seznamováni s plány a směřováním společnosti do budoucna.

13 Návrh změn a doporučení na zlepšení

Vzhledem k tomu, že většina technicko-hospodářských pracovníků nemá možnost se ve společnosti profesně rozvíjet a pravidelně odborně vzdělávat v jejich oboru, bylo by vhodné pro tyto pracovníky navrhnout **plán vzdělávání zaměstnanců**.

Tento plán by obsahoval **průběžné vzdělávání**, které by zahrnovalo školení odborných znalostí a dovedností, školení měkkých dovedností a školení počítačových dovedností. Perioda těchto školení by záležela dle jednotlivých pozic, ale nebylo by vhodné zvolit periodu delší jak jeden rok. U mnoha pozic, jako například u mzdových účetních, dochází k více změnám během roku a je zapotřebí absolvovat různě zaměřená školení, aby jejich práce byla kvalitní a zaměstnanci měli naučené všechny změny, které je potřeba dodržovat.

Náklady na průběžné vzdělávání se nedají předběžně vyčíslit. Nejprve by společnost musela udělat analýzu, ve které by zkoumala, jakého počtu zaměstnanců se toto vzdělávání bude týkat, jak zaměřená školení by bylo potřeba zajistit a zda budou zaměstnanci na školení dojíždět do školicího centra, nebo budou lektori zvaní přímo do společnosti.

Pravidelné vzdělávání by zaměstnancům přineslo nové znalosti a dovednosti, a také pocit, že podniku záleží na profesním rozvoji pracovníků. Společnost by byla díky kvalifikovanějším zaměstnancům úspěšnější, konkurenceschopnější a lépe by se vyrovnávala s vývojem na trhu.

Ve druhé části by plán mohl obsahovat také **jazykové vzdělávání**. Ačkoli je společnost česká, spolupracuje s několika zahraničními firmami, a proto by bylo vhodné tento typ vzdělávání do plánu přidat. Dle provedeného dotazníkového šetření by i značný počet zaměstnanců měl o jazykové kurzy velký zájem.

Pokud by společnost využila například vzdělávací portál Seduo.cz, který nabízí videokurzy od špičkových lektorů, každý zaměstnanec by získal roční licenci na neomezený přístup k více jak 280 videokurzům. Licence na jednoho zaměstnance by stála 3 980 Kč. Pokud by společnost zakoupila více licencí, cena na jednoho zaměstnance by byla nižší. Náklady na sto licencí by byly 214 000 Kč. (LMC s.r.o., 2021) Tuto licenci by bylo vhodné nabídnout technicko-hospodářským pracovníkům,

kteří cizí jazyky ke své práci potřebují, nebo všem zaměstnancům společnosti s podmínkou, že by si například z 50 % licenci uhradili sami.

Díky těmto jazykovým videokurzům by docházelo k osobnímu rozvoji vzdělávaných zaměstnanců. Také společnost by se mohla pyšnit kvalifikovanějšími zaměstnanci a byla by si jistá, že komunikace se zahraničními firmami probíhá bezproblémově.

40 % dotazovaných zaměstnanců považuje **vztahy** se svými kolegy **na pracovišti** za uspokojivé. Je to poměrně vysoké procento, a proto by se společnost měla zaměřit na to, jak by se daly vztahy na pracovištích utužit.

První variantou by mohlo být znovuoobnovení **cyklistických výletů**, které společnost přibližně před deseti lety organizovala. Perioda těchto výletů by záležela na počtu zájemců tak, aby se jednoho výletu účastnilo maximálně 50 zaměstnanců. Tato jednodenní akce by se konala převážně o víkendech a na jejím organizování by se podíleli sami zaměstnanci ve spolupráci s personálním oddělením.

Druhou variantou, která by ovšem společnosti přinesla už nějaké náklady, by bylo konání **soutěže v minigolfu**. Do soutěže by se hlásili sami zaměstnanci a konala by se na nedalekém minigolfovém hřišti v Rakovníku. Zájemci by byli rozděleni do skupin po 25 lidech tak, aby spolu hráli zaměstnanci z jednoho oddělení či úseku. Každá skupina by měla zarezervované hřiště na určitý čas. Vstupné 60 Kč by za zaměstnance zaplatila společnost. Kdyby se soutěže zúčastnilo alespoň 250 zaměstnanců, náklady by se vyšplhaly na 15 000 Kč. Výsledky ze všech hracích dnů by byly personálním oddělením vyhodnoceny zvlášť pro ženy a muže a zveřejněny na webových stránkách společnosti. Bylo by přijatelné odměnit první tři vítěze v obou kategoriích buď finanční částkou, nebo hmotnou cenou.

Obě tyto varianty by určitě přispěly ke spřátelení kolektivu a společnost by si mohla být jista, že v pracovním kolektivu bude panovat lepší nálada.

Jak lze vidět ve výsledcích otázky č. 11, **komunikace s nadřízenými** pracovníky také ve společnosti není na dobré úrovni. Proto by bylo vhodné zavést na všech odděleních pravidelné **pracovní porady**, které by se konaly podle potřeb jednotlivých oddělení, například jednou za čtrnáct dní. Některá oddělení, jako jsou účtárna, mzdová účtárna nebo personální oddělení, porady vůbec nemívají. Určitě by nebylo od věci se pravidelně scházet a v rámci porad se vzájemně vyjádřit k řešení problémů, které nastaly, seznamovat se s plány a směřováním společnosti do budoucna a v neposlední

radě také probrat nepracovní věci, které ovšem ovlivňují chod oddělení. Porad by se účastnili vedoucí jednotlivých oddělení a zaměstnanci, u kterých je to možné. Skladníků, operátorů, řidičů či třeba automechaniků by se tento návrh netýkal. Díky těmto poradám by mohlo dojít k zefektivnění práce na jednotlivých odděleních.

Další negativní připomínky od zaměstnanců vůči nadřízeným byly ohledně jejich chování. U tohoto problému bych navrhovala zavést každoročně opakující se **dotazníky na spokojenost**, kde by zaměstnanci mohli anonymně ohodnotit svého nadřízeného a uvést své připomínky vůči němu. Zaměstnanci by se cítili vyslyšeni a nadřízení pracovníci by se dozvěděli, jak jsou ve společnosti hodnoceni a mohli by se na základě odpovědí snažit své chování zlepšit. Dotazníky by mohly být připravovány personálním oddělením přes webovou stránku Survio.com, která v měsíčním předplatném za 412 Kč nabízí až 1 000 možných zodpovězených dotazníků za měsíc. (Survio, 2021)

Vedení společnosti by se mělo zamyslet nad oblastí **hodnocení zaměstnanců**, protože z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že více jak polovina zaměstnanců nedostává za odvedenou práci žádnou zpětnou vazbu a v neposlední řadě ani žádnou chválu. I přes to, že někteří vedoucí pracovníci využívají neformální hodnocení a ústní formou komunikují s podřízenými o vypořádaných výsledcích, není to zavedené na všech odděleních. Obzvláště na kancelářských pozicích a také ve výrobě se zaměstnancům nedostává žádného hodnocení.

Většina zaměstnanců by určitě ocenila alespoň v nějaké míře plynulou zpětnou vazbu prostřednictvím **neformálního hodnocení**. Především pochvala a uznání za dobré výkony může zaměstnance namotivovat k ještě lepším výkonům a vést je ke spokojenosti v zaměstnání.

Bylo by prospěšné zavést ve společnosti i **formální periodické hodnocení**, a to přesněji metodu hodnotícího rozhovoru. Při této metodě diskutuje nadřízený zaměstnanec s podřízeným o výsledcích uplynulého období, debatují o budoucím období a snaží se sladit požadavky kladené na výkon pracovní činnosti. Pokud by hodnotící rozhovory byly pro vedoucí pracovníky povinné a byly prováděny periodicky, docházelo by k hodnocení všech zaměstnanců. Přímou o nápadu zavést hodnotící rozhovory s vedoucími pracovníky projevíli zájem i respondenti, kteří toto zlepšení uváděli do komentářů.

Návrhem by mohlo být zavedení **systemu hodnocení zaměstnanců**, který by obsahoval neformální i formální hodnocení. Tabulka 2 stručně definuje podstatu systému hodnocení zaměstnanců a popisuje, jak by to v praxi mohlo vypadat.

Tato navržená změna by společností nepřinesla žádné nové náklady. Maximálně by šlo o proplacení přesčasů jednotlivým přímým nadřízeným, pokud by si nenašli čas na přípravu podkladů a samotný hodnotící rozhovor v rámci jejich časového fondu.

Tab. 2: Systém hodnocení zaměstnanců

SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ		
Druh	neformální hodnocení – ústní forma	formální hodnocení – hodnotící rozhovor
Předmět	posouzení pracovního výkonu zaměstnance	celkové osobní hodnocení zaměstnance (hodnocení cílů, hodnocení chování)
Nástroj	pravidelné kontroly realizování pracovních úkolů	kvalitní podklady (pravidelné hodnocení zaměstnance v průběhu celého období)
Hodnotitel	přímý nadřízený	přímý nadřízený
Výsledek	pochvala x pokárání	zápis z hodnotícího rozhovoru uložen v osobní složce na personálním oddělení a předložen k nahlédnutí manažerovi úseku
Perioda	nahodile či na základě aktuálních potřeb (alespoň dvakrát ročně)	jedenkrát ročně

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Významnou příležitostí by pro společnost bylo zavedení nových benefitů, se kterými nejsou spokojeny tři čtvrtiny respondentů. **Zaměstnanecké benefity** v dnešní době hrají velkou roli v konkurenčním prostředí a firmy v okolí mají v oblasti zaměstnaneckých benefitů nastavenou laťku podstatně výše než společnost sama. Díky tomu se společnost ochuzuje o kvalitní zaměstnance, protože bohatá nabídka benefitů dokáže nejen přilákat talentované lidi, ale také může pomoci je ve firmě udržet a povzbudit je k lepším výkonům.

Již z provedeného dotazníkového šetření je zřejmé, že enormní zájem by byl o poskytnutí **dovolené nad rámec zákona** nebo možnost využívat sick days. Aby

nedošlo ke zvýhodňování některých zaměstnanců, bylo by lepší zvolit cestu dovolené navíc. Sick days by totiž nemohly být poskytovány například skladníkům a řidičům, protože mají předem určené směny a jejich náhlá nepřítomnost by mohla ohrozit provoz.

Ze zákona mají zaměstnanci právo minimálně na čtyři týdny dovolené a možným řešením by bylo zavedení jednoho týdne dovolené navíc. Pracovníci by tento týden navíc mohli využít například při nepříznivých situacích v rodině. Za dobu čerpání dovolené přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

Příkladem je administrativní pracovník, jehož průměrný výdělek za kalendářní čtvrtletí, které předchází tomu, ve kterém pracovník čerpá dovolenou, je 28 000 Kč. Ve všech třech měsících ve čtvrtletí odpracoval 21 osmihodinových směn. U tohoto pracovníka by náhrada mzdy za jeden týden dovolené navíc vyšla na 6 667 Kč. Připočtením dalších 33,8 % za sociální a zdravotní pojištění, které je zaměstnavatel povinen za pracovníka odvést, se částka zvýší na 8 921 Kč.

Zvolení tohoto benefitu by určitě zvýšilo celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti, snížilo šanci odchodu kvalitních pracovníků a přispělo ke konkurenceschopnosti na pracovním trhu. Pro společnost by tato změna znamenala ztrátu produkce dalších pěti pracovních dnů u každého pracovníka, za které by musela zaměstnanci zaplatit náhradu mzdy a případně sehnat za pracovníka zastoupení. Tato změna by mohla být příliš nákladná, a proto by záleželo na uvážení vedení společnosti, zda by nebylo vhodnější zavést jiný benefit.

Velký zájem vyslovili respondenti také o poskytování stravenek zaměstnancům, protože velké množství z nich se nechodí stravovat do kantýn. Předtím, než by se společnost rozhodla stravenky zavést, by bylo vhodné zjistit, proč vlastně zaměstnanci nechodí na jídla do kantýn.

Vhodným řešením v rámci předplatného na webové stránce Survio.com by bylo **vytvoření dotazníku**, ve kterém by zaměstnanci zhodnotili styl poskytování jídel. Dotazník by vytvořilo personální oddělení s pomocí manažera IT, pod kterého spadá úsek Kantýna. Zaměstnanci by se anonymně vyjádřili, zda do kantýn nechodí kvůli malé nabídce jídel, velké čekací době, stísněnosti kantýn, jiným stravovacím návykům, špatné dostupnosti kantýn či jiným dalším potížím. Až po vyhodnocení dotazníku by se společnost měla rozhodnout, zda změnit dodavatele jídel, provoz kantýn či místo kantýn

zavést zmiňované stravenky. Tímto šetřením by mohlo dojít k zajímavému závěru, který by po uskutečnění přinesl mnoha zaměstnancům možnost využívat další benefit.

Vhodné by bylo se zamyslet také nad poskytováním nových benefitů v oblasti flexibilní pracovní doby a možnosti pracovat vzdáleně nejenom v době pandemie. V současné době je dlouhodobý **home office** ve společnosti umožněný na IT oddělení, v účtárně, na personálním oddělení a ve mzdové účtárně kvůli pandemii covid-19. Na odděleních se zaměstnanci střídají tak, aby se omezilo jejich setkávání, ale zároveň nedocházelo k omezení provozů oddělení. Příležitostně tuto možnost mají i administrativní pracovníci v logistice a nákladní dopravě. Jelikož tato pandemie trvá už déle jak rok a vedení společnosti neshledalo žádný problém v tomto režimu fungování, určitě by zaměstnancům vyhovovalo mít možnost občas využít home office i mimo tento mimořádný stav.

Díky covidu-19 se zjistilo, že oddělení fungují bezproblémově i v omezeném počtu přítomných pracovníků, a proto by bylo vhodné umožnit zaměstnancům na těchto odděleních využívat **flexibilní pracovní dobu**. Podmínkou by bylo, že by byly dodrženy provozní doby kanceláří, které jsou uvedené na webových stránkách společnosti. V tuto dobu by v kanceláři musel být alespoň jeden zaměstnanec, který by dokázal vyřešit všechny možné záležitosti i za ostatní kolegy, kteří by zrovna nebyli přítomni. Další podmínkou by byla povinnost odpracovat fond pracovní doby. Pracovníci by díky flexibilní pracovní době měli možnost se mezi sebou v jednotlivých kancelářích domluvit a sami si zvolit začátek a konec pracovní doby.

Home office ani flexibilní pracovní doba by společnosti nepřinesly žádné nové náklady. Naopak by podniku zajistily konkurenční výhodu na trhu práce a udržení kvalitních zaměstnanců, kteří tyto benefity považují za důležité.

V preferovaných benefitech respondentů byl na třetím místě s 62 hlasy **příspěvek na penzijní či životní připojištění**. Jako benefit nabízí příspěvek na penzijní připojištění spousta firem v okolí a je mezi lidmi velmi vyhledávaný. Pokud by společnost tento benefit zavedla, výši příspěvku na penzijní připojištění by bylo vhodné stanovit na 2,5 % z hrubé mzdy. Na tento měsíční příspěvek by dosáhl každý zaměstnanec, kterému již uplynula zkušební doba.

V roce 2019 činily dle výkazu zisku a ztráty hrubé mzdy všech zaměstnanců 193 205 000 Kč. Kdyby se náklady na příspěvek počítaly z této částky, společnost by zaplatila o 4 830 125 Kč navíc. (ANEXIA s.r.o., 2021c)

Výhoda pro zaměstnavatele spočívá v tom, že pokud příspěvek na jednoho zaměstnance nepřesáhne 50 000 Kč za rok, nepodléhá sociálnímu ani zdravotnímu pojištění. Další výhodou je to, že tyto příspěvky jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem v plné výši. (Příspěvky, 2021)

Pokud zaměstnanec dostává příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele, ztrácí nárok na příspěvek od státu. Pro zaměstnance by v případě 2,5 % byl ale příspěvek od zaměstnavatele výhodnější než státní příspěvek. Aby zaměstnanec získal státní příspěvek alespoň 90 Kč každý měsíc, musí si na účet vkládat minimálně 300 Kč měsíčně. Pokud je vklad vyšší, státní příspěvek také roste, ale pouze do maximální výše 230 Kč měsíčně. Tyto částky jsou platné v roce 2021. (Příspěvky, 2021)

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat současný stav řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti a provést analýzu spokojenosti s tímto stavem mezi zaměstnanci. Podle zhodnocení obou těchto analýz pak navrhnout možné změny a doporučení, které by vedly k větší spokojenosti zaměstnanců a zároveň by byly přínosné pro samotnou společnost, protože by vedly ke zlepšení stávajícího stavu v podniku.

Nejprve bylo důležité nastudovat odbornou literaturu na toto téma a zjistit, jak by měly být jednotlivé personální činnosti v podniku nejlépe realizovány. V teoretické části je sepsán odborný podklad, podle kterého je zpracována praktická část včetně dotazníkového šetření. V praktické části jsou popsány jednotlivé personální činnosti tak, jak jsou ve společnosti prováděny na základě vlastních znalostí podniku a dle interních dat, a také tam nalezneme vyhodnocení dotazníkového šetření. V důsledku porovnání teoretické části se skutečnostmi, které vyplynuly z části praktické, byly nalezeny určité nedostatky, ke kterým byl následně navržen způsob zlepšení.

Jako první byl navržen plán vzdělávání zaměstnanců, který by poskytl zaměstnancům osobní i profesní rozvoj a společnost by díky němu získala kvalifikovanější zaměstnance, kteří by mohli přispět k větší úspěšnosti podniku.

Druhý návrh se týkal zlepšení vztahů na pracovišti, kde byly navrženy dvě varianty. První variantou bylo znovuoživení cyklistických výletů, na které by společnost nemusela vynaložit žádné náklady. Druhou variantou bylo uskutečnění soutěže v minigolfu, na kterou by již bylo třeba vynaložit nějaké finanční prostředky, ale mohla by značně přispět ke sprátení kolektivů.

Komunikace s nadřízenými ve zvolené společnosti není nejlepší, a proto v dalším návrhu bylo doporučeno zavést pracovní porady a vytvořit dotazníky na spokojenost v komunikaci s nadřízenými. Uskutečnění těchto doporučení by vedlo k lepší komunikaci a zefektivnění práce na jednotlivých odděleních.

S předchozím návrhem souvisí také oblast hodnocení zaměstnanců, se kterou nejsou pracovníci spokojeni, a proto by se jí měla společnost také zabývat. Bylo by vhodné ve společnosti zavést systém hodnocení zaměstnanců, který by neměl přinést žádné značné náklady.

V neposlední řadě bylo třeba zmínit oblast zaměstnaneckých benefitů, protože s nimi zaměstnanci vyslovili velkou nespokojenost. Doporučeno společnosti bylo pět různých benefitů, ať už nákladných, nebo finančně nenáročných.

Je jasné, že nelze ve společnosti zavést všechny změny najednou, a to z finančních či jiných důvodů. Vhodné by ale bylo, aby se společnost nad aktuálním stavem řízení lidských zdrojů zamyslela a jako podklad při rozhodování použila právě tyto návrhy. I jedna samotná změna by určitě přispěla ke spokojenosti zaměstnanců v podniku.

Seznam použitých zdrojů

- ANEXIA s.r.o. (2014). *ANEXIA s.r.o.* Dostupné 5. 3. 2021 z <https://anexia.cz/anexia-spolecnost>
- ANEXIA s.r.o. (2020). *Vnitřní předpis upravující mzdové a pracovněprávní podmínky zaměstnanců*. Interní dokument podniku ANEXIA s.r.o. se sídlem v Rakovníku.
- ANEXIA s.r.o. (2021a). *Stav a pohyb pracovníků*. Interní dokument podniku ANEXIA s.r.o. se sídlem v Rakovníku.
- ANEXIA s.r.o. (2021b). *Počet a rozložení zaměstnanců společnosti dle úseků*. Interní dokument podniku ANEXIA s.r.o. se sídlem v Rakovníku.
- ANEXIA s.r.o. (2021c). *Výkaz zisku a ztráty v letech 2014 až 2019*. Interní dokument podniku ANEXIA s.r.o. se sídlem v Rakovníku.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13. vyd.). London, England: Kogan Page.
- Dvořáková, Z., a kol. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Kociánová, R. (2007). *Personální činnosti*. Praha, Česko: Mowshe.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada.
- Koubek, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. (4. vyd.). Praha, Česko: Management Press.
- LMC s.r.o. (2021). *Seduo*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. (14. vyd.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Príspevky (2021). *Príspevky v roce 2021*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisti>
- Sakslová, V., & Šimková, V. (2009). *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. (3. vyd.). Hradec Králové, Česko: Gaudeamus.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha, Česko: Management Press.
- Stýblo, J. (2004). *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha, Česko: VOX.
- Survio (2021). *Survio*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://www.survio.com/cs/cenik>
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. (7.vyd.). Harlow, England: Pearson Education Limited.

Váchal, J., & Pártlová, P. (2008). *Personální management (řízení lidských zdrojů)*. (2. vyd.). České Budějovice, Česko: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.

Vyplňto (2021). *Výsledky dotazníkového šetření Řízení lidských zdrojů ve společnosti ANEXIA*. Dostupné 3. 4. 2021 z: <https://rizeni-lidskych-zdroju-anexi.vyplnto.cz>

Wolters Kluwer ČR, a. s. (2018). *Práce a mzda*. Dostupné 27. 2. 2021 z <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

Seznam tabulek

Tab. 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce	8
Tab. 2: Systém hodnocení zaměstnanců	66

Seznam obrázků

Obr. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	10
Obr. 2: Postup plánování lidských zdrojů.....	16
Obr. 3: Řízení pracovního výkonu.....	23
Obr. 4: Logo společnosti.....	33
Obr. 5: Přehled počtu zaměstnanců v letech 2015 až 2020	34
Obr. 6: Vývoj mzdových nákladů na zaměstnance v letech 2015 až 2019 v tis. Kč.....	35
Obr. 7: Rozložení zaměstnanců v jednotlivých úsecích	36
Obr. 8: Organizační struktura společnosti	37
Obr. 9: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v letech 2014 až 2019 v tis. Kč	37
Obr. 10: Jaké je Vaše pracovní zařazení.....	46
Obr. 11: Jak dlouho ve společnosti pracujete?	47
Obr. 12: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	48
Obr. 13: Jak jste se dozvěděl/a o společnosti ANEXIA s.r.o.?.....	49
Obr. 14: Jste seznamováni s volnými pracovními místy ve společnosti	51
Obr. 15: Vyhovuje Vám moderní způsob vzdělávání pomocí e-learningu?.....	52
Obr. 16: Jaké metody učení/rozvoje Vám nejvíce vyhovují?.....	53
Obr. 17: Jaké vztahy máte s kolegy na pracovišti?.....	54
Obr. 18: Dostáváte nějakou zpětnou vazbu/hodnocení za Vaši odvedenou práci?	55
Obr. 19: Pokud se Vám něco povede, dostane se Vám uznání?.....	56
Obr. 20: Jste spokojený/á s benefity, které společnost nabízí?.....	57
Obr. 21: Jaký benefit byste nově uvítal/a?.....	58
Obr. 22: Dostáváte ke mzdě nějaké druhy prémie – pokud ano, jaké?	60
Obr. 23: Je Vám poskytnuto dostatečné vybavení k výkonu Vaší práce?.....	61

Seznam použitých zkratk

BOZP = bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČESMAD = Sdružení československých mezinárodních automobilových dopravců

ČSAD = Československá státní automobilová doprava

DAF = Van Doorne's Aanhangwagen Fabriek (Van Doornova továrna na návěsy)

IT = informační technologie

P&G = Procter & Gamble

VZV = vysokozdvizný vozík

Seznam příloh

Příloha A: Hlavní sídlo společnosti

Příloha B: Nabídka zaměstnání na pozici řidiče vnitrostátní kamionové dopravy

Příloha C: Osobní dotazník

Příloha D: Lékařská prohlídka

Příloha E: Dohoda o srážkách ze mzdy

Příloha F: Dotazník k řízení lidských zdrojů ve společnosti ANEXIA s.r.o.

Příloha G: Výsledky otázky č. 20 z dotazníkového šetření

Příloha A: Hlavní sídlo společnosti



Příloha B: Nabídka zaměstnání na pozici řidiče vnitrostátní kamionové dopravy



Společnost ANEXIA s.r.o. hledá do svého týmu nového kolegu / kolegyni:

Řidič / řidička vnitrostátní kamionové dopravy

Náplň práce:

- budete řídit nákladní vozidlo DAF a přepravovat náklad ve vnitrostátní kamionové dopravě
- velmi úzká spolupráce s dispečerem dopravy

Nabízíme Vám:

- práci v pravidelných 12hodinových směnách
- 4 dny práce + 3 dny volno nebo 4 dny práce + 4 dny volno
- 150 – 165 Kč/h + osobní ohodnocení + stravné
- průměrnou mzdu za základní směny 35 000 Kč
- v případě zájmu možnost odpracovat směny navíc (mzda až 56 000 Kč)
- technické zázemí – servis, mytí, diagnostika, plánované údržby
- firemní benefity

Očekáváme od Vás:

- řidičské oprávnění skupiny CE
- profesní průkaz příslušné skupiny
- psychotesty
- trestní bezúhonnost

Bližší informace Vám poskytneme J [kontaktem na tel. +420 727 809 733](tel:+420727809733),
nebo na e-mailu: info@anexia.cz

Více pracovních nabídek naleznete na www.anexia.cz

Příloha C: Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK - ANEXIA s. r. o.

--	--

Příjmení, jméno, titul:

Rodné příjmení a všechna předchozí příjmení:

Rodné číslo:

Datum narození:

Místo narození:

Trvalé bydliště:

Korespondenční adresa:

Telefonní číslo pro kontaktování v pracovních záležitostech:

E-mail:

Číslo občanského průkazu:

Státní příslušnost:

Rodinný stav:

Zdravotní pojišťovna:

Bankovní spojení pro převod mzdy číslo účtu: kód banky:

Řidičský průkaz

číslo: datum vydání: skupina: A1 A B1 B BE C1 C C1E CE D1 D D1E DE AM T

vydán kde, kým: skupina profesního průkazu: C1 C C1E CE D1 D D1E DE

Máte zákaz vstupu do P&G Rakona? ANO - NE

Prohlašuji, že jsem nic nezamířel(a) a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé. Beru na vědomí, že v případě jakékoliv změny těchto údajů jsem povinen(na) tyto změny nahlásit v osobním oddělení nejpozději do 10 dní.

Datum: Podpis:

Záznamy zaměstnavatele


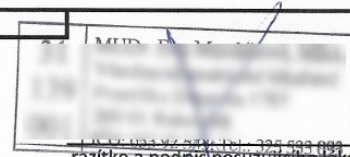
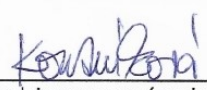
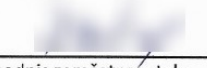
Vznik PP	Zaměstnání vykonávané v organizaci		
	druh	od	do
na dobu			
Ukončení PP			
Důvod			

NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ:

Typ školy (zakroužkujte nejvyšší dosažený)	
základní	SOU SŠ VOŠ konzervatoř VŠ bakalářské studium VŠ magisterské studium VŠ doktorské studium
Název školy	Obec sídla školy
Obor studia	Rok ukončení

Další záznamy:

Příloha D: Lékařská prohlídka

LÉKAŘSKÝ POSUDEK O ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOSTI K PRÁCI		1. Evidenční číslo:
vydaný ve smyslu ustanovení § 42 zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, v platném znění, vyhl. MZ č. 98/2012 Sb. a vyhl. MZ č. 79/2013 Sb. v platném znění, včetně „žádosti“.		
2. Účel vydání posudku: pracovnílékařská prohlídka, posouzení zdravotní způsobilosti zaměstnance k práci pro splnění		
3. Druh prohlídky*:	<input checked="" type="checkbox"/> vstupní	periodická <input type="checkbox"/> mimořádná <input type="checkbox"/> následná ¹ <input type="checkbox"/> výstupní ¹ <input type="checkbox"/>
4. Zaměstnavatel:	název: ANEXIA s.r.o. adresa: IČ: 6. pracovní zařazení: HR koordinátor druh práce: THP, administrativní práce.	5. Posuzovaná osoba: jméno, příjmení a titul: Romana Koutníková adresa trvalého pobytu: datum narození: režim práce: <input checked="" type="checkbox"/> jednosměnný provoz - 37,5 h týdně <input type="checkbox"/> noční práce <input type="checkbox"/> směnný provoz - 37,5 h týdně <input type="checkbox"/> nerovnoměrné rozvržení pracovní doby <input type="checkbox"/> nepřetržitý provoz <input type="checkbox"/> jiné _____
7. Hodnocení zdravotních rizik ve vztahu ke konkrétní práci, včetně míry rizikových faktorů pracovních podmínek vyjádřené kategorií práce. Zaměstnanec pracuje v pracovních podmínkách, které jsou zařazeny dle jednotlivých faktorů v kategorii 2 až 4 dle NV č. 432/2003 Sb.:		
Faktor		
Kategorie		
Výsledná kategorie práce pro výše uvedené pracovní zařazení:		1
Neuvedené faktory pracovních podmínek jsou dle NV č. 432/2003 Sb. v kategorii:		1
Datum vystavení žádosti: 17.5.2018	Podpis zástupce zaměstnavatele:	 Lubenská 1588, 269 80 Rakovník
8. Posudkový závěr:	Posuzovaná osoba je: <input checked="" type="checkbox"/> zdravotně způsobilá k práci v uvedeném rozsahu* <input type="checkbox"/> zdravotně způsobilá s podmínkou* <input type="checkbox"/> zdravotně nezpůsobilá* <input type="checkbox"/> pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost*	
9. Datum vydání lékařského posudku:	30.5.2018	
10. Datum ukončení platnosti lékařského posudku:		
11. Termín provedení mimořádné prohlídky (je-li důvod):		
12. Poskytovatel pracovnílékařských služeb, který vydal lékařský posudek:		
název: adresa sídla/místa podnikání: jméno a příjmení posuzujícího lékaře	IČ: 	razítko a podpis posuzujícího lékaře
13. Poučení: Proti tomuto pracovnílékařskému posudku je možno podat podle § 46 odst. 1 zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotnických službách, návrh na jeho přezkoumání. Má-li posuzovaná osoba nebo osoba, které uplatněním lékařského posudku vznikají práva nebo povinnosti, za to, že lékařský posudek je nesprávný, může do 10 pracovních dnů ode dne jeho prokazatelného předání podat návrh na jeho přezkoumání poskytovateli, který posudek vydal. Návrh na přezkoumání lékařského posudku nemá odkladný účinek, jestliže z jeho závěru vyplývá, že posuzovaná osoba je pro účel, pro nějž byla posuzována, zdravotně nezpůsobilá, zdravotně způsobilá s podmínkou nebo pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost.		
14. Prokazatelné předání pracovnílékařského posudku:		
30.5.2018		 podpis posuzované osoby
15. Prokazatelné převzetí pracovnílékařského posudku zaměstnavatelem:		
16.2.2018		 podpis zaměstnavatele

Pozn.: Žádost o provedení pracovnílékařské prohlídky a posouzení zdravotní způsobilosti ve vztahu k práci = Body 1. až 6. + bod 14 vyplní zaměstnavatel; Lékařský posudek o zdravotní způsobilosti k práci = body 7. až 11. dovyplní posuzující lékař; bod 13. vyplní posuzovaná osoba.; * označte platnou variantu; ¹ o následné a výstupní prohlídce se nevyhotovuje posudek.

Příloha E: Dohoda o srážkách ze mzdy

Dohoda o srážkách ze mzdy

Zaměstnavatel: ANEXIA s. r. o.
se sídlem: Lutetická 1388, 250 80 Rakovník
IČ: 45140288

zápis v obchodním rejstříku: Městský soud v Praze 1486 C, vložka 2013 zastoupená
jednatelem společnosti Ing. Lubošem Čermákem, v.ř. Ing. Bohuslavem Rypkalem na základě
plné moci (dále jen zaměstnavatel)

a

Zaměstnanec: Koutníková Romana
datum narození: 29.12.1988
trvalé bydliště: 25021 Rakovník, Samotná 1988

uzavírají tuto

dohodu o srážkách ze mzdy

Zaměstnanec uzavřel dne 01.06.2018 se zaměstnavatelem dohodu o srážkách ze mzdy, ve které se zavazuje uhradit svému zaměstnavateli za poskytování zaměstnaneckých benefitů podle článku „Zaměstnanecké benefity“ vnitřního předpisu upravujícího mzdové a pracovní podmínky.

Zaměstnanec souhlasí, aby zaměstnavatel k uspokojení tohoto nároku prováděl pravidelné měsíční srážky ze mzdy, vždy podle měsíčního vyúčtování čerpání zaměstnaneckých benefitů.

Smluvní strany tímto berou na vědomí, že v žádném měsíci nesmí srážky ze mzdy činit více, než by činily při provádění výkonu rozhodnutí.

V Rakovníku dne 01.06.2018

.....
zaměstnavatel
ANEXIA[®]
s. r. o.

.....
Romana Koutníková
zaměstnanec

Příloha F: Dotazník k řízení lidských zdrojů ve společnosti ANEXIA s.r.o.

Dobrý den,

jmenuji se Romana Koutníková a jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je podkladem pro praktickou část mé bakalářské práce na téma Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku. Dotazník je zcela anonymní a výsledky poslouží pouze pro moji bakalářskou práci.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas strávený s vyplňováním tohoto dotazníku.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Romana Koutníková

1. Jak jste se dozvěděl/a o společnosti ANEXIA s.r.o.?
 - a) Webové stránky společnosti
 - b) Sociální sítě (Facebook)
 - c) Doporučení známého
 - d) Inzerát v tisku
 - e) Pracovní portály (Jobs.cz, Indeed.com, atd.)
 - f) Úřad práce
 - g) Jiným způsobem:
2. Jakým způsobem jste byl/a přijat na Vaše pracovní místo?
 - a) Na základě životopisu
 - b) Na základě doporučení/referencí
 - c) Výběrovým řízením
 - d) Testování uchazečů
 - e) Jiným způsobem:
3. Byl pro Vás způsob zaškolení/adaptace při nástupu do zaměstnání dostačující?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne – Co byste změnili?
4. Byly informace o práci, které jste dostal/a před nástupem do zaměstnání, pravdivé v porovnání se skutečností?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
5. Jste seznamováni s volnými pracovními místy ve společnosti?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

6. Myslíte si, že je v této společnosti možnost kariérního růstu?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

7. Vyhovuje Vám moderní způsob vzdělávání pomocí e-learningu (elektronického vzdělávání pomocí technologií)?
 - a) Ano, tento způsob mi zcela vyhovuje
 - b) Spíše ano
 - c) Ne, ocenil/a bych jiný způsob vzdělávání

8. Přijde Vám možnost vzdělávání v této společnosti dostačující?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Ne – co Vám v oblasti vzdělávání chybí?

9. Jaké metody učení/rozvoje Vám nejvíce vyhovují? (možno označit více variant)
 - a) Přednášky
 - b) Semináře/Webináře
 - c) E-learning
 - d) Sebevzdělávání
 - e) Předávání zkušeností a postupů od kolegů
 - f) Koučování
 - g) Mentorování
 - h) Případové studie (týmová práce při hledání řešení)
 - i) Outdoorové aktivity

10. Jaké vztahy máte s kolegy na pracovišti?
 - a) Přátelské – stýkáme se i mimo práci
 - b) Kolegiální – tvoříme jeden tým
 - c) Uspokojivé
 - d) Nepřátelské

11. Jste spokojený/á s komunikací mezi nadřízenými a Vámi?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nemohu soudit
 - d) Ne – uveďte důvody:

12. Dostáváte nějakou zpětnou vazbu/hodnocení za Vaši odvedenou práci?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

13. Pokud se Vám něco povede, dostane se Vám uznání?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
14. Jste spokojený/á s benefity, které společnost nabízí?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
15. Jaký benefit byste nově uvítal/a? (možno označit více variant)
- a) Dovolena navíc/sick days
 - b) Stravenky/stravenková karta
 - c) Příspěvek na dovolenou/dětské tábory
 - d) Příspěvek na penzijní/životní připojištění
 - e) Multisport karta
 - f) Cafeteria systém
 - g) Pružná pracovní doba/home office
 - h) Vzdělávací programy
 - i) Očkování/vitamíny
 - j) Nápoje a drobné občerstvení na pracovišti
 - k) Jiný, uveďte:
16. Je něco, co Vám chybí ve srovnání s firmami v okolí? (benefity, příspěvky atd.)
- a) Ne, nic mi nechybí
 - b) Ano – co Vám chybí?
17. Dostáváte ke mzdě nějaké druhy prémie – pokud ano, jaké? (možno označit více variant)
- a) Ne
 - b) Příplatky
 - c) Osobní ohodnocení
 - d) Mimořádné prémie
 - e) Výkonnostní prémie
 - f) Jiné prémie – uveďte:
18. Jste spokojen s prostorovým řešením (pracovní poloha, dostatek prostoru) a fyzikálními podmínkami (osvětlení, hluk, ovzduší) Vašeho pracoviště?
- d) Rozhodně ano
 - e) Spíše ano
 - f) Ne – Co byste změnili?
19. Je Vám poskytnuto dostatečné vybavení k výkonu Vaší práce?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

20. Pomocí škály vyjádřete souhlas s následujícími tvrzeními.

(1- Naprosto souhlasím, 2- Spíše souhlasím, 3- Nevím, 4- Spíše nesouhlasím, 5- Naprosto nesouhlasím)

- Výše mé mzdy odpovídá náročnosti a množství mé práce.
- Je na mě kladen přiměřený počet požadavků na pracovní výkon.
- Při práci cítím, že dochází k mému osobnímu i profesnímu rozvoji.
- V pracovním kolektivu se cítím dobře.
- Na mém pracovišti je zajištěna dostatečná bezpečnost práce.

21. Je ještě něco jiného, s čím nejste spokojen/a v oblasti řízení lidských zdrojů v této společnosti?

- a) Ne
- b) Ano – o co se jedná a jaké by bylo Vaše doporučení ke zlepšení?

22. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- a) Dělník ve výrobě
- b) Řidič z povolání
- c) Administrativní pracovník
- d) Vedoucí pracovník
- e) Technický pracovník
- f) Obchodní pozice

23. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

24. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zaměření?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Rozhodně ne

25. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) Méně než 5 let
- b) 5-10 let
- c) 10-20 let
- d) 20 let a více

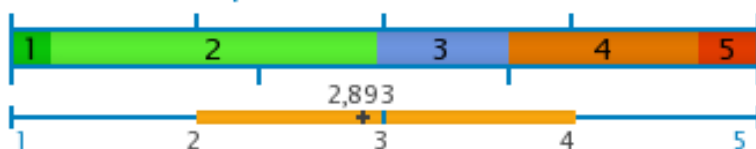
26. Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

Příloha G: Výsledky otázky č. 20 z dotazníkového šetření

Pomocí škály vyjádřete souhlas s následujícími tvrzeními.

Výše mé mzdy odpovídá náročnosti a množství mé práce.



1 [5× → 4,9 %], 2 [45× → 43,7 %], 3 [18× → 17,5 %], 4 [26× → 25,2 %], 5 [9× → 8,7 %]

Je na mě kladen přiměřený počet požadavků na pracovní výkon.



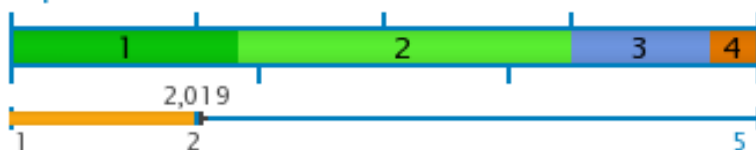
1 [8× → 7,8 %], 2 [53× → 51,5 %], 3 [21× → 20,4 %], 4 [17× → 16,5 %], 5 [4× → 3,9 %]

Při práci cítím, že dochází k mému osobnímu i profesnímu rozvoji.



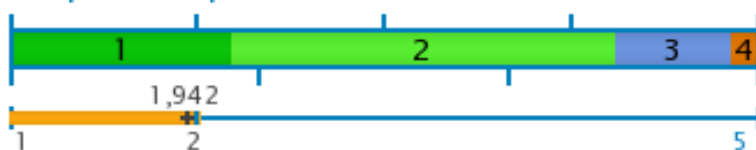
1 [6× → 5,8 %], 2 [28× → 27,2 %], 3 [31× → 30,1 %], 4 [28× → 27,2 %], 5 [10× → 9,7 %]

V pracovním kolektivu se cítím dobře.



1 [31× → 30,1 %], 2 [46× → 44,7 %], 3 [19× → 18,4 %], 4 [7× → 6,8 %]

Na mém pracovišti je zajištěna dostatečná bezpečnost práce.



1 [30× → 29,1 %], 2 [53× → 51,5 %], 3 [16× → 15,5 %], 4 [4× → 3,9 %]

Abstrakt

Koutníková, R. (2021). *Řízení lidských zdrojů ve zvoleném podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personalistika, zaměstnanec, zaměstnavatel

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybrané firmě ANEXIA s.r.o. Cílem je popsat systém řízení lidských zdrojů a zanalyzovat jednotlivé personální činnosti ve společnosti. Dále na základě informací získaných z uskutečněné analýzy a dotazníkového šetření doporučit společnosti návrhy na zlepšení řízení lidských zdrojů. V teoretické části této práce se nachází definice jednotlivých pojmů a poznatků z odborné literatury. Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti ANEXIA s.r.o., zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů a interpretaci výsledků dotazníkového šetření včetně možných návrhů na zlepšení současného stavu. K napsání bakalářské práce byla využita odborná literatura, vlastní zkušenost ze zaměstnání ve společnosti a informace od majitele firmy.

Abstract

Koutníková, R. (2021). *Human Resources Management in the Selected Company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: human resources management, human resources, employee, employer

The bachelor thesis deals with human resources management in the selected company ANEXIA s.r.o. The aim of the thesis is to describe the human resources management system and analyze individual personnel activities in the company. Based on the information obtained from the analysis and questionnaire survey, recommend to the company proposals for improving human resource management. In the theoretical part of this thesis there is a definition of individual terms and opinions from the literature. The practical part contains the characteristics of the company ANEXIA s.r.o., evaluation of the current state of human resources management and interpretation of the results of the questionnaire survey, including possible suggestions for improving the current situation. Professional literature, own experience from working in the company and information from the owner of the company were used to write the bachelor's thesis.